

Informe
Anual
Integrat
2017

1843-2018





1843
2018

Quanta energia cap en cent setanta-cinc anys!

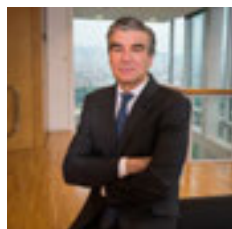
Aquest és un relat en el qual es creuen els camins, les ciutats, la tecnologia, la naturalesa, les persones. Tot creix, evoluciona i s'expandeix. Com les històries de les ciutats i les persones que les habiten gràcies a l'energia.

Són molts els protagonistes... comunitats senceres han enllumenat bona part de la seva vida amb l'energia produïda per la companyia. I aquest mateix esperit innovador que ens ha guiat al llarg de gairebé 175 anys, dia a dia, ho continua fent per tal de poder oferir als nostres clients les millors solucions i brindar tot el confort i tot el benestar amb la màxima eficiència i sostenibilitat.

Informe Anual Integrat 2017

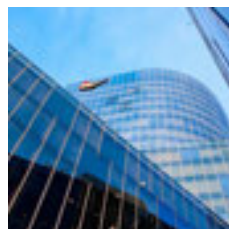
Carta del President

El president de Gas Natural Fenosa dona la seva visió sobre les perspectives del grup i l'acompliment d'aquest. **Pàg. 16**



Estratègia

Detallem els pilars del pla estratègic 2016-2018 i les perspectives 2018. **Pàg. 54**



Creació de valor i gestió sostenible

Què és el que diferencia el grup al llarg de la cadena de valor i com gestiona el seu negoci. **Pàg. 34**



Resultat de l'exercici

Com ha evolucionat l'acompliment en cada un dels compromisos de responsabilitat corporativa adquirits. **Pàg. 70**



175

1843
2018

175 anys de fets



Sumari

Magnituds bàsiques. Pàg. 06

Carta del President. Pàg. 16

Sobre l'Informe Anual Integrat. Pàg. 18

Model de negoci i creació de valor. Pàg. 24

Model de negoci. Pàg. 26

Creació de valor i gestió sostenible. Pàg. 34

Entorn, riscos i oportunitats. Pàg. 40

Entorn. Pàg. 42

Model de gestió de riscos. Pàg. 45

Principals riscos. Pàg. 48

Principals oportunitats. Pàg. 50

Estratègia. Pàg. 52

Bases estratègiques. Pàg. 54

Pilars del pla estratègic 2016-2018. Pàg. 56

Perspectives 2018. Pàg. 57

Govern Corporatiu. Pàg. 60

Model de Govern Corporatiu. Pàg. 62

Junta General d'Accionistes. Pàg. 62

Consell d'Administració. Pàg. 63

Comitè de Direcció. Pàg. 66

Política de remuneracions. Pàg. 67

Resultat de l'exercici. Pàg. 70

Compromís amb els resultats. Pàg. 72

Excel·lència en el servei. Pàg. 81

Gestió responsable del medi ambient. Pàg. 84

Interès per les persones. Pàg. 88

Seguretat i salut. Pàg. 93

Cadena de subministrament responsable. Pàg. 98

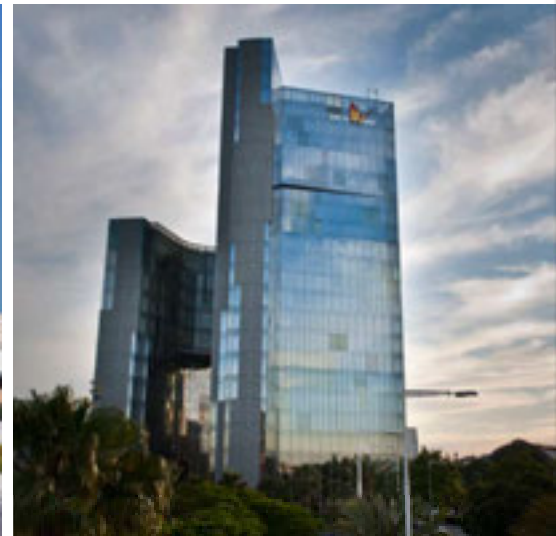
Compromís social. Pàg. 102

Integritat i transparència. Pàg. 107

175 anys. Una llarga història i un gran futur

Fanals, gasòmetres, combustions, corporacions, societats, fusions...
Cada pas endavant és un repte i una fita potencial. Explicar la història de Gas Natural Fenosa és explicar una història de passió, fe, treball i visió de progrés, perquè l'energia és progrés. L'energia és canvi.

Com la vida mateix.



175

1843
2018

175 anys plens d'història
i d'energia



1843

Revolucionem la qualitat de vida de les persones

Des dels seus orígens, Gas Natural Fenosa ha aportat solucions innovadores. Ja en 1843, i sota el nom de Societat Catalana per a l'Enllumenat per Gas (SCAG), va ser de les primeres a portar la llum als carrers i espais públics de Barcelona, **i oferia així el primer servei públic implantat a la ciutat comtal i era tota una revolució en la qualitat de vida dels ciutadans.**

175

1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat **2017**

Magnituds bàsiques

Principals fites de l'exercici 2017

Gas Natural Fenosa va llançar la seva primera emissió de bons verds, de 800 milions d'euros, per finançar projectes renovables amb un cupó anual de 0,875%.

Gener a març

- > Gas Natural Fenosa fa una emissió de bons de 1.000 milions d'euros a 10 anys amb un cupó anual d'1,375%.
- > Renova la seva presència en l'índex de sostenibilitat FTSE4Good per quinzè any consecutiu.
- > Obté el reconeixement Gold Class, segons l'Anuari de la sostenibilitat 2017 de RobecoSam.
- > Gas Natural va fer un pas endavant per a protegir els clients vulnerables i va destinar 4,5 milions d'euros per a evitar situacions de desamparaments.
- > La companyia es col·loca un any més entre les companyies certificades com a Top Employers a Espanya per les condicions laborals que ofereixen als seus empleats.
- > Gas Natural Fenosa fa una emissió de bons de 1.000 milions d'euros a 7 anys amb cupó anual d'1,125%.

Abril a juny

- > Gas Natural Fenosa Renovables invertirà 700 milions d'euros després de l'adjudicació de 667 MW d'energia eòlica en la subhasta que va fer el Govern d'Espanya.
- > Gas Natural Fenosa participa en la iniciativa europea Make Power Clean per promoure un mercat europeu elèctric més net.
- > S'inaugura el Centre de Control Integrat d'Hidràuliques a Ourense.

Juliol a setembre

- > Gas Natural Fenosa i el Banc Europeu d'Inversions (BEI) signen un préstec de 450 milions d'euros per a parcs eòlics i distribució elèctrica a Espanya i signa amb l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) un préstec de 200 milions d'euros per a finançar el seu pla d'inversions fins a 2020.
- > Gas Natural Fenosa signa amb ING seu primer "crèdit sostenible" de 330 milions d'euros.
- > S'adjudiquen 250 MW de potència fotovoltaica a la nova subhasta de renovables, cosa que suposarà una inversió de 165 milions d'euros.
- > Gas Natural Fenosa signa un acord per vendre una participació minoritària del 20% en la societat titular dels actius de distribució de gas natural a Espanya per 1.500 milions d'euros.
- > Gas Natural Fenosa és guardonada en els Premis Internacionals de Seguretat i Sostenibilitat de Dupont.
- > Gas Natural Fenosa obté el lideratge en el sector "Gas Utilities" de l'índex de Sostenibilitat Dow Jones Sustainability Index.
- > Gas Natural Fenosa està en el TOP 5 de les millors empreses per a treballar segons Actualidad Económica.
- > Gas Natural Fenosa, per mitjà de la seva filial GPG, posa en operació comercial el seu primer projecte de generació fotovoltaica al Brasil, de 68MW.



Octubre a desembre

- > Gas Natural Fenosa acorda amb 2i Rete Gas i Edison la venda de les seves societats i actius a Itàlia.
- > Gas Natural Distribución passarà a ser Nedgia en el compliment del principi de separació d'activitats que estableix la Directiva Europea 2009/73/EC (gas).
- > Gas Natural Fenosa llança la seva primera emissió de bons verds de 800 milions d'euros per finançar projectes renovables amb un cupó anual de 0,875%.
- > Acorda la venda de la seva participació en distribució de gas a Colòmbia al fons canadenc Brookfield.
- > La companyia, en col·laboració amb el tecnòleg noruec Connect LNG, ha desenvolupat DirectLink LNG, el primer sistema flotant de transferència de GNL Ship to Shore del món.
- > Renova la seva pertinença a l'Índex Euronext Vigeo, en les dues variants d'aquest Europe 120 i Eurozone 120.

Acompliment financer

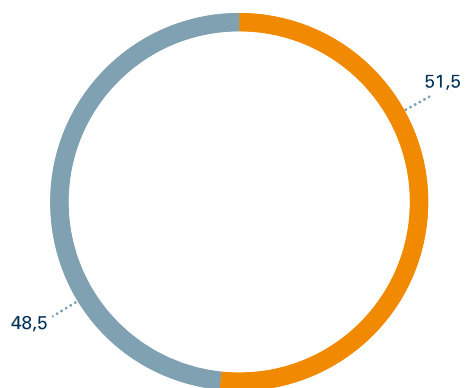
Principals magnituds econòmiques

(milions d'euros)	2017	2016	2015
Import net de la xifra de negocis	23.306	21.908	26.015
Ebitda ¹	3.915	4.664	5.264
Benefici net atribuïble	1.360	1.347	1.502
Inversions, netes	1.597	2.225	1.422
Deute financer net (el 31/12)	15.154	15.423	15.648

¹ Ebitda (Benefici brut d'exploració): Benefici d'exploració + Amortitzacions + Provisions operatives - Altres resultats.

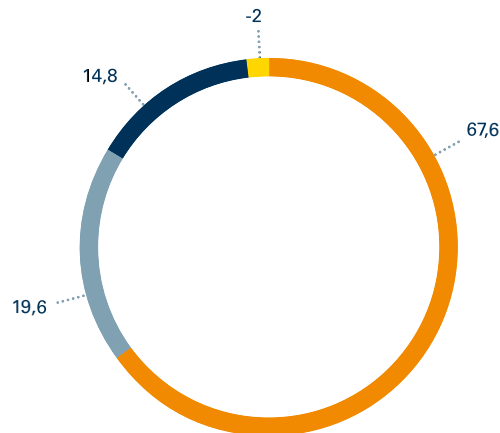
S'ha aconseguit l'objectiu de benefici net de 1.360 milions d'euros per a 2017 malgrat les adversitats en producció d'electricitat a Espanya al llarg de l'any.

Ebitda per zona geogràfica 2017 (%)



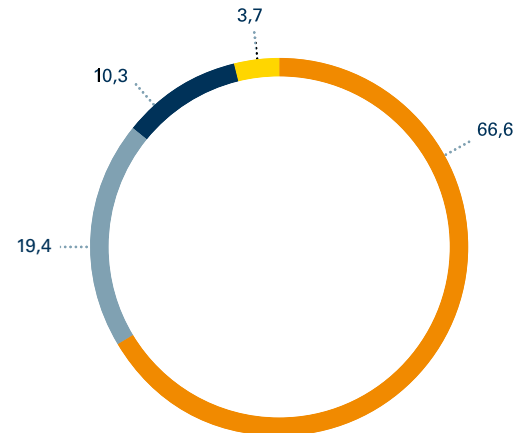
■ Espanya.
■ Internacional.

Ebitda per negocis 2017 (%)



■ Xarxes.
■ Gas.
■ Electricitat.
■ Altres.

Inversions per negocis 2017 (%)



■ Xarxes.
■ Electricitat.
■ Altres.
■ Gas.

Notes sobre la informació financera i operativa

La informació financera de Gas Natural Fenosa conté magnituds elaborats d'acord amb les Normes Internacionals d'Informació Financera (NIIF), així com les denominades Mesures Alternatives de Rendiment (MAR) que es consideren magnituds ajustades respecte a aquelles que es presenten d'acord amb les NIIF. En l'Annex II de l'informe de gestió consolidat podeu consultar la definició de les MAR utilitzades.

El compte de resultats consolidat i les magnituds operatives del període 2016 s'han reexpressat per discontinuïtat del negoci de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia, de comercialització de gas a Itàlia i de generació d'electricitat a Kenya, en aplicació de la NIIF 5.

Principals ràtios financeres

Deute net/ebitda



Endeutament¹ (%)



¹Deute financer net / (Deute financer net+Patrimoni net).

La ràtio de deute net/ebitda de 2017 ajustada pels ingressos de les desinversions previstes en el primer semestre de 2018 se situaria en 3,2x.

Principals ràtios borsàries i remuneració a l'accionista

	2017	2016	2015
Nre. d'accions mitjà (en milers) ¹	1.000.478	1.000.468	1.000.468
Cotització el 31/12 (euros)	19,25	17,91	18,82
Capitalització borsària el 31/12 (milions d'euros)	19.263	17.922	18.828
Benefici per acció (euros) ¹	1,36	1,35	1,57
Pay out (%)	73,6	74,3	66,6
Dividend total ²	1.001	1.001	1.001
Dividend per acció	1,00	1,00	1,00

¹ Calculat considerant el nombre mitjà ponderat d'accions pròpies al llarg de l'exercici.

² Considerant l'import total equivalent destinat a dividendes. En 2017, inclou dividend complementari per 671 milions d'euros pendent d'aprovació per la Junta General d'Accionistes.

Remuneració total a l'accionista de +13,1% en 2017 calculat com la revaloració de l'acció de +7,5% i la rendibilitat per dividend de +5,6% (prenent com a referència la cotització el 31 de desembre de 2016 de 17,91 euros per acció).

Acompliment operatiu

Distribució	2017	2016	2015
Distribució de gas (GWh)	460.014	426.510	473.831
Distribució d'electricitat (GWh)	53.670	65.586	68.731
Punts de subministrament de gas (en milers)	10.491	10.224	13.172
Punts de subministrament d'electricitat (en milers)	7.447	7.324	10.622
Xarxa de distribució de gas (km)	116.181	113.083	138.217
Longitud línies distribució i transport d'electricitat (km)	214.399	215.894	302.705
Gas	2017	2016	2015
Subministrament de gas Espanya (GWh)	176.053	178.916	185.851
Subministrament de gas resta (GWh)	183.978	146.541	130.417
Subministrament de gas total (GWh)	360.031	325.457	316.268
Electricitat	2017	2016	2015
Capacitat instal·lada Espanya (MW)	12.716	12.716	12.769
Capacitat instal·lada internacional (MW)	2.732	2.590	2.702
Capacitat instal·lada total (MW)	15.448	15.306	15.471
Producció neta Espanya (GWh)	27.953	28.504	31.568
Producció neta internacional (GWh)	18.436	17.857	17.980
Producció neta total (GWh)	46.389	46.361	49.548

Notes sobre la informació financera i operativa

La informació financera de Gas Natural Fenosa conté magnituds elaborats d'acord amb les Normes Internacionals d'Informació Financera (NIIF), així com les denominades Mesures Alternatives de Rendiment (MAR) que es consideren magnituds ajustades respecte a aquelles que es presenten d'acord amb les NIIF. En l'Annex II de l'informe de gestió consolidat podeu consultar la definició de les MAR utilitzades.

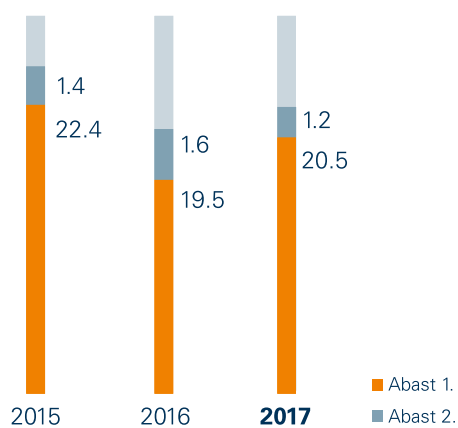
El compte de resultats consolidat i les magnituds operatives del període 2016 s'han reexpressat per discontinuïtat del negoci de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia, de comercialització de gas a Itàlia i de generació d'electricitat a Kenya, en aplicació de la NIIF 5.

Acompliment ambiental i social

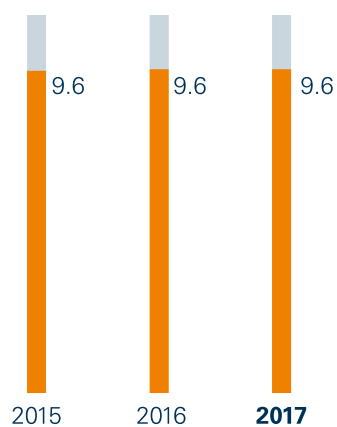
Medi Ambient	2017	2016	2015
Factor d'emissió (t CO ₂ /GWh)	431	411	445
Emissions de GEH ¹	20,5	19,5	22,4
Capacitat instal·lada lliure d'emissions (%)	22,4	22,1	22,0
Producció neta lliure d'emissions (%)	9,7	16,4	11,8

¹ GEH: gasos efecte d'hivernacle, mesures com CO₂ equivalent (abast 1).

Emissions de GEH
(milions de tones CO₂ eq)



Emissions de metà en distribució
de gas (t CO₂ eq/km xarxa)

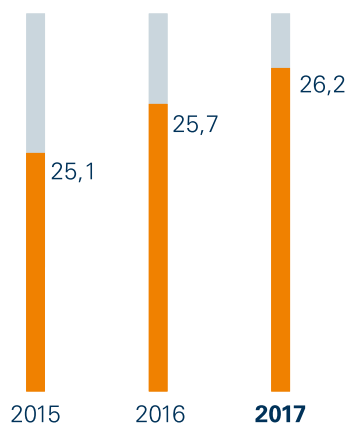


Interès per les persones	2017	2016	2015
Nre. d'empleats al tancament de l'exercici ¹	15.375	15.502	19.939
Hores de formació per empleat	38,4	51,0	61,4
Homes/dones (%)	71/29	71/29	73/27

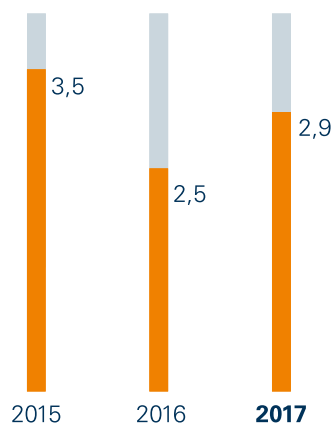
¹No inclou nombre d'empleats en els negocis classificats com a operacions interrompudes (1.396 persones en 2017 i 1.727 persones en 2016).

Seguretat i Salut	2017	2016	2015
Nre. d'accidents amb baixa	45	65	125
Índex de freqüència	1,30	1,72	3,08

Dones en càrrecs de direcció (%)



Índex de rotació voluntària



Compromís amb la societat i integritat	2017	2016	2016
Valor econòmic distribuït (milions d'euros)	22.402	21.478	24.372
Comunicacions rebudes per la Comissió del Codi Ètic (nre.)	141	178	135

Notes sobre la informació financera i operativa

La informació financera de Gas Natural Fenosa conté magnituds elaborats d'acord amb les Normes Internacionals d'Informació Financera (NIIF), així com les denominades Mesures Alternatives de Rendiment (MAR) que es consideren magnituds ajustades respecte a aquelles que es presenten d'acord amb les NIIF. En l'Annex II de l'informe de gestió consolidat podeu consultar la definició de les MAR utilitzades.

El compte de resultats consolidat i les magnituds operatives del període 2016 s'han reexpressat per discontinuïtat del negoci de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia, de comercialització de gas a Itàlia i de generació d'electricitat a Kenya, en aplicació de la NIIF 5.





Carta del President

Senyores i senyors accionistes,

Em complau presentar-vos l'Informe Integrat de la companyia corresponent a l'exercici 2017, en el qual fem balanç del nostre rendiment en l'àmbit econòmic, social, ambiental i de govern corporatiu.

En primer lloc, i abans d'entrar en el repàs del que han estat els fets rellevants de l'any, permetin-me que faci esment d'una important fita per a la companyia. Gas Natural Fenosa compleix 175 anys, una trajectòria en què hem contribuït a millorar el nostre entorn i, modestament, la vida dels nostres clients gràcies a la innovació permanent en els nostres serveis i en el nostre model de negoci, i al lideratge empresarial exercit en els mercats on operem. Ens hem convertit en una multinacional energètica que ha avançat al costat de la societat. Fins i tot, en molts moments, hem estat un catalitzador d'aquests avenços, ja que hem afavorit l'accés a l'energia a una multitud d'usuaris a tot el món.

De l'exercici 2017, m'agradaria destacar l'exigent entorn macroeconòmic i energètic en què hem desenvolupat la nostra activitat. Malgrat això, Gas Natural Fenosa ha aconseguit millorar el seu benefici net; gràcies a un full de ruta amb una clara ambició internacional basada, entre d'altres aspectes, en l'aposta pel negoci de xarxes, la generació a partir de fonts d'energia renovables i el reforç del negoci del gas natural líquid.

Durant aquest any, el grup ha obtingut nous permisos de distribució de gas a Mèxic i ha iniciat el subministrament de gas al Perú. Així mateix, ha posat en marxa els seus primers parcs fotovoltaics al Brasil i s'ha adjudicat nous parcs eòlics i fotovoltaics a Espanya.

Respecte a l'optimització de la cartera d'actius, cal esmentar la venda del negoci de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, així com la desinversió de la comercialització de gas a Itàlia; i a Espanya, la venda del 20% del negoci de distribució de gas, inclòs en l'actual Nedgia, societat de la qual el nostre grup manté la gestió.

El nostre balanç compta amb una sòlida estructura financera. A 31 de desembre del 2017, la ràtio d'endeutament es va situar en línia amb la de 2016.

D'una banda, la proposta de distribució de resultats de l'exercici 2017 del Consell d'Administració és destinar 1.001 milions d'euros a dividendes. La proposta suposa per als nostres accionistes el pagament d'un dividend total d'1 euro per acció, amb una rendibilitat per dividendes superior al 5%, prenent com a referència la cotització a 31 de desembre del 2017.

D'altra banda, com a part de la nostra política de responsabilitat corporativa, vull destacar que el nostre compromís amb la ciutadania continua sent ferm, especialment amb aquelles persones i col·lectius més vulnerables. Durant l'exercici de 2017, hem posat en marxa iniciatives que reforcen el nostre lideratge en aquest àmbit, com el Pla de Vulnerabilitat Energètica, que impulsa les actuacions que ja es realitzaven per millorar la gestió i la relació amb aquelles persones que es troben en una situació de risc. El resultat ha estat que 30.000 clients que no poden fer front a la factura energètica segueixen tenint energia a les seves llars.

No obstant això, aquest Pla de Vulnerabilitat és només una de les vessants d'un compromís molt més gran, que es materialitza en el nostre Pla de Sostenibilitat, amb 39 línies d'acció i 178 projectes específics. Amb aquest pla, promovem l'excel·lència en el servei, la digitalització i la innovació, la reducció d'emissions d'efecte hivernacle i la qualitat de l'aire, el capital natural i l'economia circular.

A més, aquesta iniciativa reforça el desenvolupament i la formació de les persones que treballen a la companyia, la gestió d'una cadena de subministrament responsable, i el compromís amb la integritat i la transparència a través del codi ètic i les polítiques de Drets Humans i Anticorrupció.

Tot plegat, juntament amb la nostra gestió responsable del negoci, ens ha consolidat en els índexs de sostenibilitat. Som líder mundial del sector Gas Utilities del Dow Jones Sustainability Index, mantenim la presència en altres indicadors de rellevància com FTSE4 Good, i hem obtingut qualificacions bones o excel·lents per part d'agències de ràting com MSCI, Oekom o Sustainalytics.

El 2017 també vam debutar en el mercat de bons verds. L'objectiu ha estat finançar projectes d'energia renovable d'acord amb els estàndards de Green Bond Principles, amb l'opinió favorable de l'agència de ràting Vigeo, que certifica que aquesta emissió és coherent amb un bon rendiment de la companyia en matèria social, ambiental i de govern corporatiu.

Vull esmentar molt especialment la bona gestió realitzada pels meus antecessors, Isidre Fainé i Rafael Villaseca, pels quals sento afecte i respecte professional i que, en qualitat de president i conseller delegat respectivament, van liderar amb èxit l'activitat de Gas Natural Fenosa durant l'exercici 2017.

Amb aquests resultats, el compromís amb la societat i la nostra història d'èxit de 175 anys, crec sincerament que podem mirar el futur amb esperança i il·lusió. Sense oblidar que tot això és gràcies al talent i l'esforç de cadascun dels professionals de la nostra companyia, la confiança dels nostres clients i el suport de vostès, els nostres accionistes, amb qui tenim el fort compromís d'oferir-los any rere any una remuneració atractiva.

Els convido a conèixer amb més detall, a través d'aquest informe anual, tota la nostra activitat i el compromís que mantenim amb tots vostès, senyores i senyors accionistes, i amb la societat en conjunt.



Francisco Reynés Massanet
President Executiu

1910

Energia per a les indústries i fàbriques

El 1910, s'inaugura **Salto de Bolarque, una de les primeres centrals hidràuliques**. Va ser clau per a proveir d'energia a les indústries de Madrid que, fins a llavors, ho feien per mitjà de petites fàbriques de gas i carbó amb capacitat de subministrar energia a petits nuclis propers.

175

1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat 2017

Sobre l'Informe Anual Integrat

Sobre l'Informe Anual Integrat

Aquest Informe Anual Integrat ha estat elaborat d'acord amb el marc d'informació <IR> publicat per l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Així mateix, per als aspectes no financers, s'han tingut en compte els estàndards de Global Reporting Initiative (GRI), coneguts com GRI Standards.

L'objectiu d'aquest l'informe integrat és oferir una visió completa dels aspectes financers i no financers que regeixen l'exercici del grup de manera que faciliten la comprensió del seu model de negoci i creació de valor, de l'estratègia i dels riscos a què està exposat.

En 2017, s'ha actualitzat l'anàlisi de materialitat, alineant-lo amb els compromisos i l'estratègia de la companyia en responsabilitat corporativa i, com a novetat, s'han integrat en l'anàlisi dels Objectius de Desenvolupament Sostenible.

Els assumptes materials identificats en l'àmbit corporatiu són aquells que:

- > Resulten més crítics per a la continuació de les operacions de la companyia.
- > Poden promoure un canvi més significatiu en termes d'impacte econòmic, ambiental i social.
- > Són considerats de més rellevància per als grups d'interès de la companyia.

S'ha avaluat la materialitat dels aspectes rellevants identificats i s'han prioritzat els continguts més rellevants a incorporar en l'Informe de gestió, tal com es detalla a continuació:

> Identificació d'aspectes rellevants.

Basat en una anàlisi interna i externa, s'ha definit una llista d'aspectes que poden afectar substancialment la capacitat de Gas Natural Fenosa per crear valor en el curt, mitjà i llarg termini. Per això s'ha considerat:

Expectatives dels grups d'interès: principals aspectes definits per GRI Standards i suplementos sectorials GRI "Electric Utilities" i "Oil&Gas", prenent com a base l'estudi de materialitat realitzat per Gas Natural Fenosa.

Expectatives dels inversors: *feedback* dels inversors i analistes ESG¹ rebuts durant els diferents *roadshows* de l'any 2017.

Anàlisi de bones pràctiques: a partir d'una selecció d'empreses reconegudes pel seu avanç en matèria d'informe integrat.

> Avaluació de la materialitat dels aspectes identificats.

Assignació als aspectes identificats del grau de rellevància que suposen per a Gas Natural Fenosa en funció del seu possible impacte tant positiu com negatiu en la seva capacitat per generar valor.

Segons el grau de rellevància, s'obtenen aquells aspectes que es consideraran part del contingut de l'informe de gestió.

> Priorització de continguts.

Un cop determinats els continguts de l'informe es prioritzen d'acord amb la seva magnitud per centrar-lo en aquells continguts que resulten més rellevants.

¹ Environmental, Social and Governance.

Gas Natural Fenosa ha identificat deu assumptes materials de màxima rellevància. També ha identificat la resta d'assumpes d'interès.

Assumpes de màxima rellevància

	Afers identificats	Caràcter de l'assumpte
1	Accés a energia.	Social.
2	Emissions i canvi climàtic.	Ambiental.
3	Seguretat i salut ocupacional.	Social.
4	Eficiència energètica i consum d'energia.	Ambiental.
5	Acció social i desenvolupament de les comunitats locals.	Social.
6	Avaluació de la cadena de subministrament.	Social i ambiental.
7	Ocupabilitat i ocupació.	Social.
8	Biodiversitat.	Ambiental.
9	Atenció i satisfacció del client.	Social.
10	Avaluació dels drets humans.	Social.



Per a més detalls sobre el procés i l'enfoc de materialitat vegeu l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.

Abast

Les dades financeres i no financeres de Gas Natural Fenosa presentades en aquest informe són consolidades i fan referència a totes les activitats dutes a terme durant l'any 2017 com a operador global de gas i electricitat, encara que existeixen particularitats en alguns capítols.

- En l'àmbit de recursos humans, la informació reportada correspon als països en què Gas Natural Fenosa és present i té constituïdes societats amb personal contractat adscrit a elles i on la companyia realitza una gestió centralitzada de les seves polítiques de recursos humans, excepte el nombre d'empleats i el percentatge d'homes/dones que té en compte tots els empleats del grup segons perímetre de consolidació.
- En l'apartat de medi ambient, la informació presentada fa referència únicament a aquelles societats o activitats en què la participació és igual o superior al 50%, que tenen capacitat d'influència en la gestió ambiental i que tenen una capacitat d'impacte significatiu, considerant les dades globals.

La relació completa d'empreses que integren Gas Natural Fenosa el 31 de desembre de 2017 figura en l'Annex I "Societats de Gas Natural Fenosa" dels Comptes Anuals Consolidats.

Així mateix, les variacions en el perímetre de consolidació es descriuen en l'Annex II dels Comptes Anuals Consolidats.

Com a conseqüència dels processos de desinversió dels negocis de distribució i comercialització de gas a Itàlia, distribució de gas a Colòmbia, distribució elèctrica a Moldàvia i generació elèctrica a Kenya, descrits a la Nota 9 "Actius no corrents i grups alienables d'elements mantinguts per a la venda i activitats interrompudes" dels Comptes Anuals Consolidats, el Compte de pèrdues i guanys consolidat corresponent a l'exercici 2016 ha estat reexpressat, a efectes comparatius amb la informació relativa a l'exercici 2017, en aplicació de la NIIF 5.

En relació amb la informació no financera, atès que Gas Natural Fenosa ha gestionat aquests negocis durant 2017, a pesar del procés de desinversió, s'inclouen les magnituds relatives a aquests negocis, excepte quan s'especifiqui que són magnituds a tancament d'exercici, cas en el qual aquests negocis no es consideren. Quant a la informació corresponent a 2016 aquesta no ha estat reexpressada.

Verificació

La informació continguda en l'Informe Anual Integrat procedeix dels informes anuals que es detallen a continuació, tots ells auditats o verificats externament.

Facilitar la lectura de l'informe



Aquesta icona indica referències internes dins el mateix document.



Aquesta icona indica altres informes específics en els quals es pot trobar informació relacionada d'interès. Cada un d'aquests s'identifica d'acord amb les sigles indicades.

Informació en el web corporatiu

- > La companyia.
- > Activitats.
- > Accionistes i inversors.
- > Sostenibilitat.
- > La nostra gent.
- > Clients i noves altes.

Altres informes

El lector disposa també d'altres informes, accessibles en www.gasnaturalfenosa.com. Cada un conté informació addicional d'utilitat per a un complet enteniment de les actuacions de la companyia:

Informació pública

Informe Anual Integrat

Elaborat segons el marc <IR> de l'International Integrated Reporting Council (IIRC).

Informes anuals



Informe Financer

Elaborat segons NIIF i auditat externament. L'informe de gestió consolidat incorpora l'Estat d'informació no financera la informació de la qual ha estat sotmesa a un procés de revisió externa independent.



Informe de Responsabilitat Corporativa

Elaborat segons els estàndards de Global Reporting Initiative (GRI), GRI Standards i verificat externament.



Informe de Govern Corporatiu

Elaborat segons model de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV).



Informe de la Comissió d'Auditoria

Elaborat segons les normes establertes en la Comissió d'Auditoria.



Informe sobre Remuneracions dels Membres del Consell d'Administració

Elaborat segons l'article 541 de la Llei del Mercat de Valors.

Altres informes



Informe de Biodiversitat
Informe Petjada de Carboni
Informes trimestrals de resultats



Ens agradaria conèixer la teva opinió i suggeriments per assegurar-nos que informem sobre els aspectes que t'interessen. Escriu-nos a:
reporting.integrado@gasnatural.com.

Feedback

1927

Orientats al mercat domèstic

A partir de 1920, l'electricitat comença a il·luminar els carrers i el gas s'inclina al mercat domèstic.

En aquell moment la publicitat va tenir una missió molt important: convèncer els consumidors de les bondats d'aquesta nova font d'energia. Són habituals les vinyetes en què l'empresa compara una cuina de carbó, bruta, plena de fum, i una cuina moderna de gas, neta, ordenada, impol·luta.

Els cartells de l'època ens mostren tota l'elegància i la modernitat dels nous temps.

175

1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat **2017**

Model de negoci i creació de valor

Model de negoci. **Pàg. 26**

Creació de valor i gestió sostenible. **Pàg. 34**

Model de negoci

Gas Natural Fenosa és un grup energètic integrat que subministra gas i electricitat a gairebé 18 milions de clients. El seu negoci se centra en la distribució i comercialització del gas i en la generació, distribució i comercialització d'electricitat. A més, desenvolupa altres línies de negoci, com els serveis energètics, que afavoreixen la diversificació de les activitats i els ingressos, s'anticipen a les noves tendències del mercat, atenen les necessitats específiques dels clients i els ofereixen un servei integral no centrat únicament en la venda d'energia.

El model de negoci de Gas Natural Fenosa es desenvolupa per mitjà d'un ampli nombre d'empreses bàsicament a Espanya, resta d'Europa, Amèrica Llatina i Àfrica, i es recolza en els grans negocis següents:

Xarxes – Distribució de gas	41% ebitda: Espanya i Amèrica Llatina
Xarxes – Distribució d'electricitat	26% ebitda: Espanya i Amèrica Llatina
Gas	20% ebitda: Infraestructures i comercialització
Electricitat	15% ebitda: Espanya i Internacional

Nota: -2% altres activitats.

La missió de Gas Natural Fenosa és:

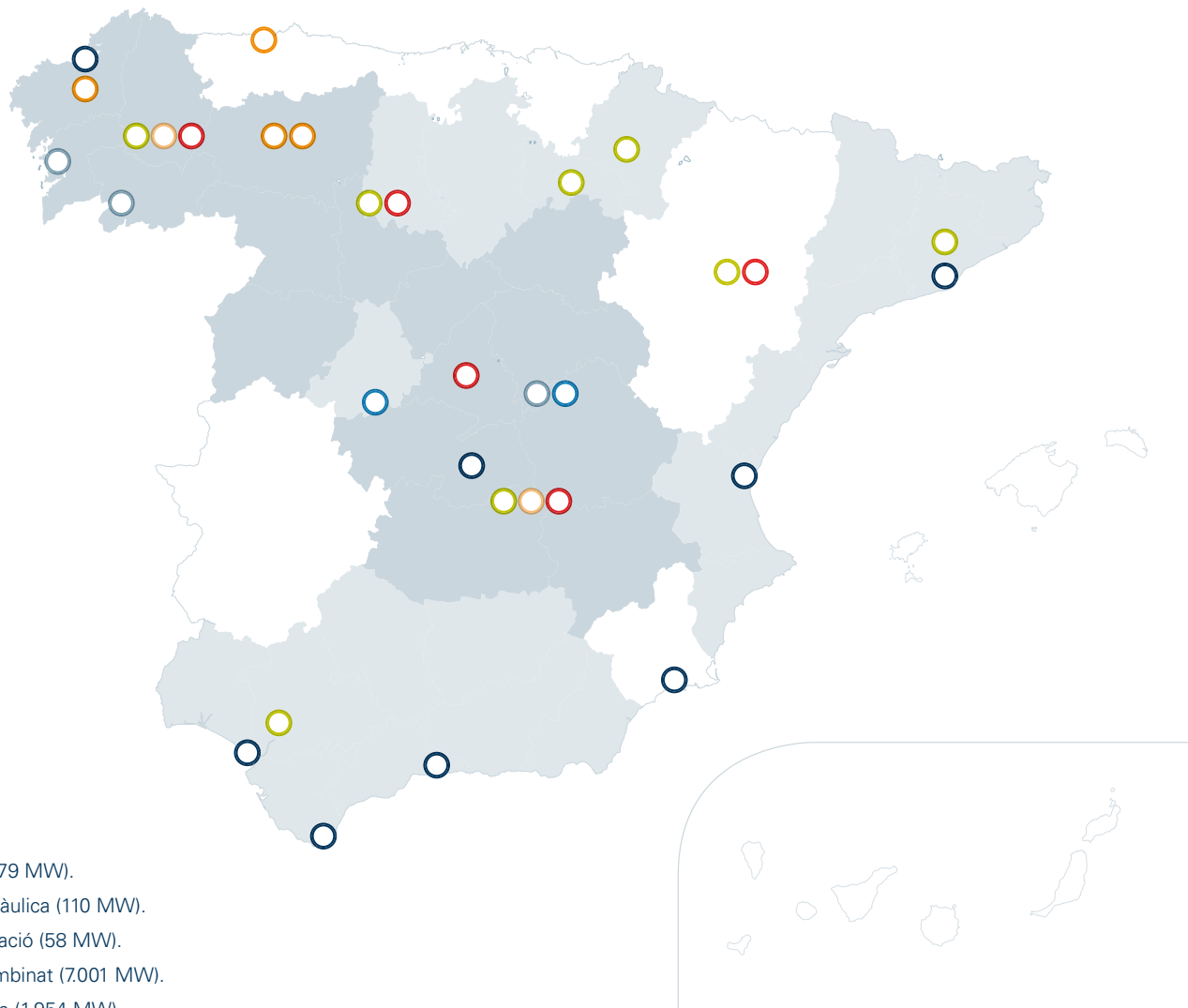
Atendre a les necessitats de	Amb visió	Basats en els nostres valors
Els nostres accionistes	Oferir una rendibilitat creixent i sostenible.	
Els nostres clients	Ser líders en creixement continu amb presència multinacional oferint productes de qualitat i respectuosos amb el medi ambient.	<ul style="list-style-type: none"> > Compromís amb els resultats > Orientació al client > Sostenibilitat
Els nostres empleats	Oferir oportunitats de desenvolupament professional i personal.	<ul style="list-style-type: none"> > Interès per les persones > Responsabilitat social
La societat	Contribuir positivament per mitjà d'un compromís de ciutadania global.	<ul style="list-style-type: none"> > Integritat

Gas Natural Fenosa té un model de negoci diferenciat, amb un 85% de l'ebitda procedent d'activitats regulades o quasi-regulades i un 49% procedent de l'àmbit internacional.

Al llarg de la cadena de valor, el model de negoci de Gas Natural Fenosa es diferencia per ser líder en el sector del gas i ser un referent en el sector elèctric, en ambdós casos com a garantia de subministrament regular de gas i electricitat, essencial per a prestar un servei de qualitat i per al compliment de la funció social de la companyia; proporcionar una àmplia oferta de serveis de valor afegit i impulsar la innovació sostenible com a motor de desenvolupament.

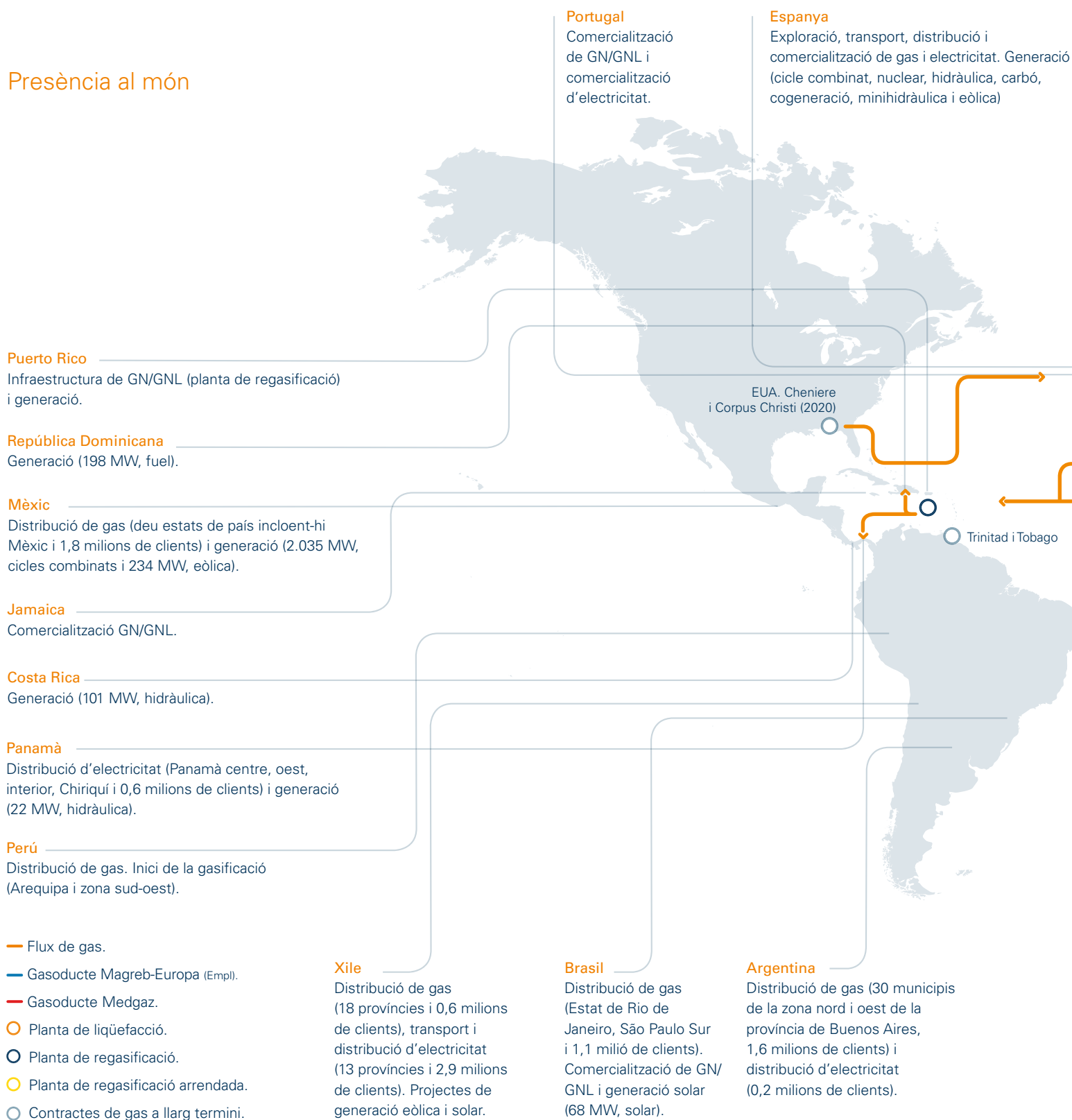
Gas Natural Fenosa a Espanya

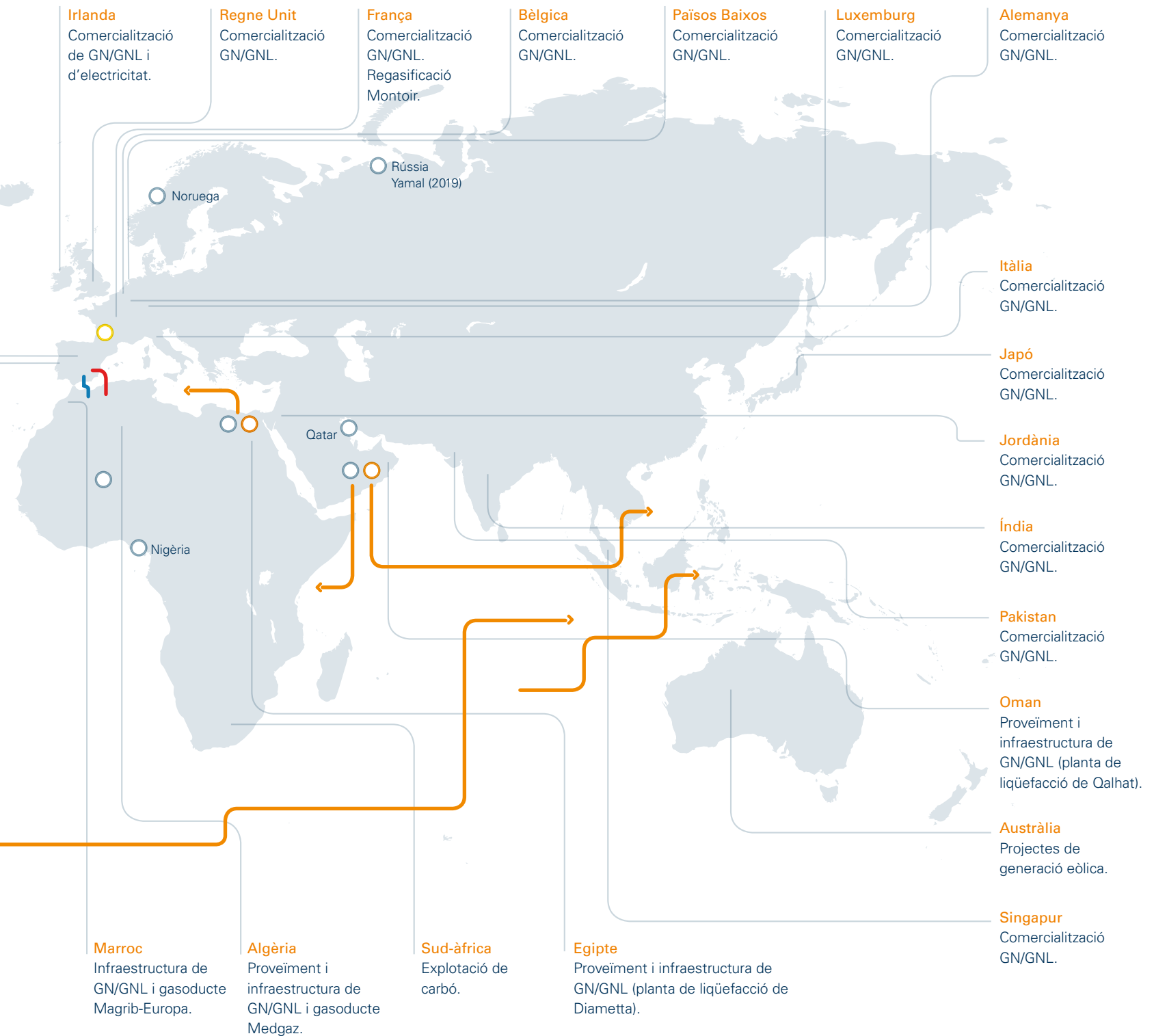
- > Exploració, transport, distribució i comercialització de gas i electricitat.
- > Generació (cicle combinat, hidràulica, nuclear, carbó, eòlica, minihidràulica i cogeneració).



- Eòlica (979 MW).
- Mini hidràulica (110 MW).
- Cogeneració (58 MW).
- Cicle combinat (7.001 MW).
- Hidràulica (1.954 MW).
- Nuclear (604 MW).
- Carbó (2.010 MW).
- Distribució de gas (5,4 milions de clients).
- Distribució d'electricitat (3,7 milions de clients).

Presència al món





Nota: No s'hi inclou el negoci de distribució d'electricitat a Colòmbia perquè s'ha deixat de consolidar la participació en Electricaribe el 31/12/2016 ni els negocis de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia i de generació d'electricitat a Kenya perquè s'ha reclassificat a operacions interrompudes.

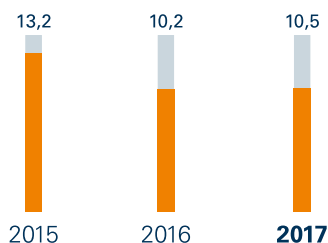
Línies de negoci

Lideratge en el negoci del gas

	Xarxes	Gas	
	Distribució de gas	Infraestructures	Proveïment
	10,5 milions de punts de subministrament. 116.181 km de xarxa.	Sis vaixells metaners. Dos gasoductes de transport, Magrib-Europa (Empl) i Medgaz.	~ 30 bcm de cartera de subministrament.
El nostre posicionament	<p>Espanya Líder a Espanya amb una quota de mercat del 69%, distribueix gas natural a més de 1.000 municipis en nou comunitats autònomes i 5,4 milions de clients.</p> <p>Amèrica Llatina Primera distribuïdora de l'Amèrica Llatina, on distribueix a més de 5,1 milions de clients. Presència a l'Argentina, el Brasil, Xile, Mèxic i el Perú i en sis de les deu principals ciutats de l'Amèrica Llatina.</p>	<p>Sis vaixells metaners (0,9 Mm³). Gestió del principal gasoducte que proveeix la Península Ibèrica Magrib-Europa (Empl) i participació del 14,9% a Medgaz.</p> <p>Participació en la planta de regasificació d'Ecoelèctrica i dues plantes de líquefacció (Damietta i Qalhat). Capacitat d'emmagatzematge propi de 0,5 bcm i arrendat d'1 bcm.</p>	<p>Model de negoci basat en la diversificació i la flexibilitat, que ha convertit Gas Natural Fenosa en un operador global amb un fort perfil internacional.</p> <p>Gas Natural Fenosa té contractes de proveïment amb proveïdors a tot el món, tant en estat gasós (GN) com en forma de gas natural líquid (GNL).</p>
La nostra fortalesa	Gas Natural Fenosa manté una posició destacada en els mercats on opera, la qual cosa suposa una plataforma de creixement orgànic, tant per la captació de clients nous a municipis amb gas, com per l'expansió de xarxes a zones no gasificades.	<p>Gas Natural Fenosa té una infraestructura de gas integrada encaminada a dotar el negoci de gran estabilitat, proporcionar flexibilitat a les operacions, i permetre transportar el gas cap a les millors oportunitats de negoci.</p> <p>La capacitat d'emmagatzematge busca assegurar un subministrament constant evitant l'impacte dels canvis estacionals o les puntes en la demanda.</p>	Una cartera de contractes de proveïment diversificada i flexible, que permet capturar mercats d'alt valor afegit.

Indicadors

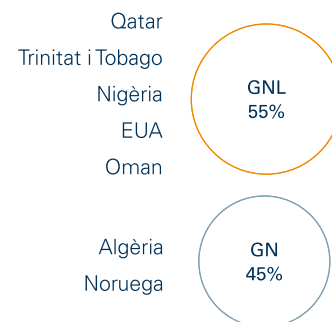
Evolució dels punts de subministrament de gas (milions)



940.440 | m³
Capacitat de la flota

107.960 | GWh
Quantitats transportades (Empl+Medgaz)

Origen i mix del gas



Comercialització

360 TWh de gas subministrat.

Accés únic als mercats: gairebé 11 milions de clients i vendes de GNL a multitud de països del món.

Operador global amb flexibilitat per explotar mercats que presentin marges atractius.

Quota de mercat del 40% a Espanya.

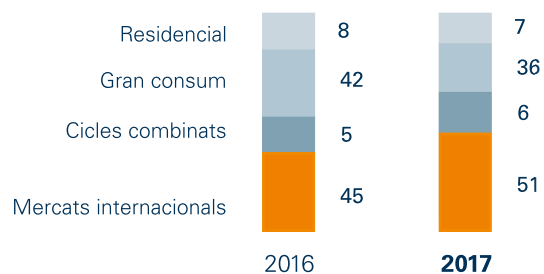
Subministrament competitiu a les centrals de cycle combinat.

Gas Natural Fenosa té una cartera diversificada de clients finals, i actua com a comercialitzador de gas tant a Espanya com en el mercat internacional.

El posicionament en els mercats internacionals està encaminat a extreure marges addicionals per mitjà d'una activitat de comercialització adequada.

Gas Natural Fenosa és líder en l'oferta combinada d'energia dual i ofereix una àmplia gamma de serveis de valor afegit.

Subministrament a clients (%)



Referent en el negoci elèctric

Xarxes	Electricitat
Distribució d'electricitat	Generació
7,4 milions de punts de subministrament. 214.399 km de xarxa.	15,5 GW de capacitat de generació.

El nostre posicionament

Espanya

Tercer operador en el mercat espanyol, on distribueix electricitat a 3,7 milions de clients.

Amèrica Llatina

Presència a l'Argentina, Xile i el Panamà (3,7 milions de clients).

Espanya

Capacitat de 12,8 GW amb presència rellevant en cinc tecnologies: 7 GW centrals de cicle combinat, 2 GW hidràulica, 2,1 GW carbó, 1,1 GW renovables i 0,6 GW nuclear. La quota de mercat de Gas Natural Fenosa és de 17,1% en generació no renovable i del 2,1% en generació renovable.

Internacional

Capacitat de 2,7 GW: 2,1 GW centrals de cicle combinat (Mèxic), 0,2 GW fuel (República Dominicana), 0,1 GW hidroelèctrica (Costa Rica i el Panamà) i 0,3 GW renovables (Mèxic i el Brasil).

La nostra fortalesa

Gas Natural Fenosa manté una posició de lideratge en els mercats on opera.

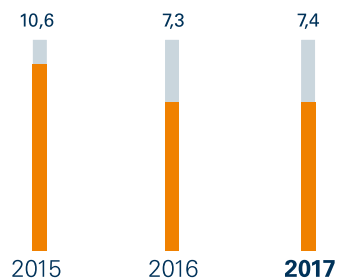
Gas Natural Fenosa és un operador eficient en termes de costos d'operació i manteniment del negoci de distribució elèctrica.

La companyia té un ampli coneixement en les tecnologies de generació en què opera i té una infraestructura capaç d'ajustar-se a les necessitats de cada model energètic i a la realitat de cada país.

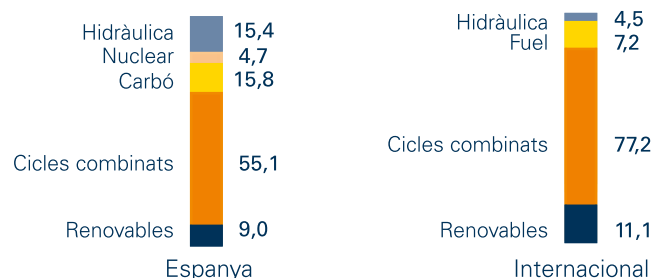
Gas Natural Fenosa manté un bon posicionament a Espanya i l'Amèrica Llatina, cosa que permetrà aprofitar les oportunitats d'inversió en generació.

Indicadors

Evolució dels punts de subministrament d'electricitat (milions)



Capacitat de generació elèctrica (%)



Comercialització

35,2 TWh comercialitzats.

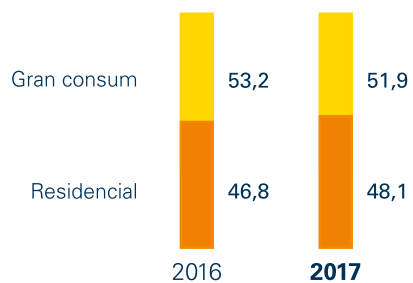
Líder en els segments de gran consum i residencial amb una quota del mercat total a Espanya del 14,1%.

Un dels agents principals del mercat espanyol.

Oferta combinada d'energia dual i àmplia gamma de serveis de valor afegit.

La posició de lideratge en la comercialització combinada de gas natural i electricitat presenta avantatges importants, com ara menys cost de servei, un servei integrat al client i menys costos d'adquisició, sense oblidar la consecució d'una vinculació amb els clients més gran.

Subministrament a clients (%)



Creació de valor i gestió sostenible

El compromís amb la creació de valor a llarg termini i la gestió sostenible es concreta en la Política de Responsabilitat Corporativa que estableix el marc comú d'actuació que orienta el comportament socialment responsable de la companyia i

que el Consell d'Administració va actualitzar i aprovar en desembre de 2015, seguint les millors pràctiques internacionals i les recomanacions del Codi de Bon Govern de les Societats Cotitzades.

Aquesta política assumeix vuit compromisos amb els grups d'interès corresponents:

Gas Natural Fenosa i els compromisos amb els seus grups d'interès



1

Compromís amb els resultats



2

Excel·lència en el servei



3

Gestió responsable del medi ambient



4

Interès per les persones



5

Seguretat i salut



6

Cadena de subministrament responsable



7

Compromís social



8

Integritat i transparència

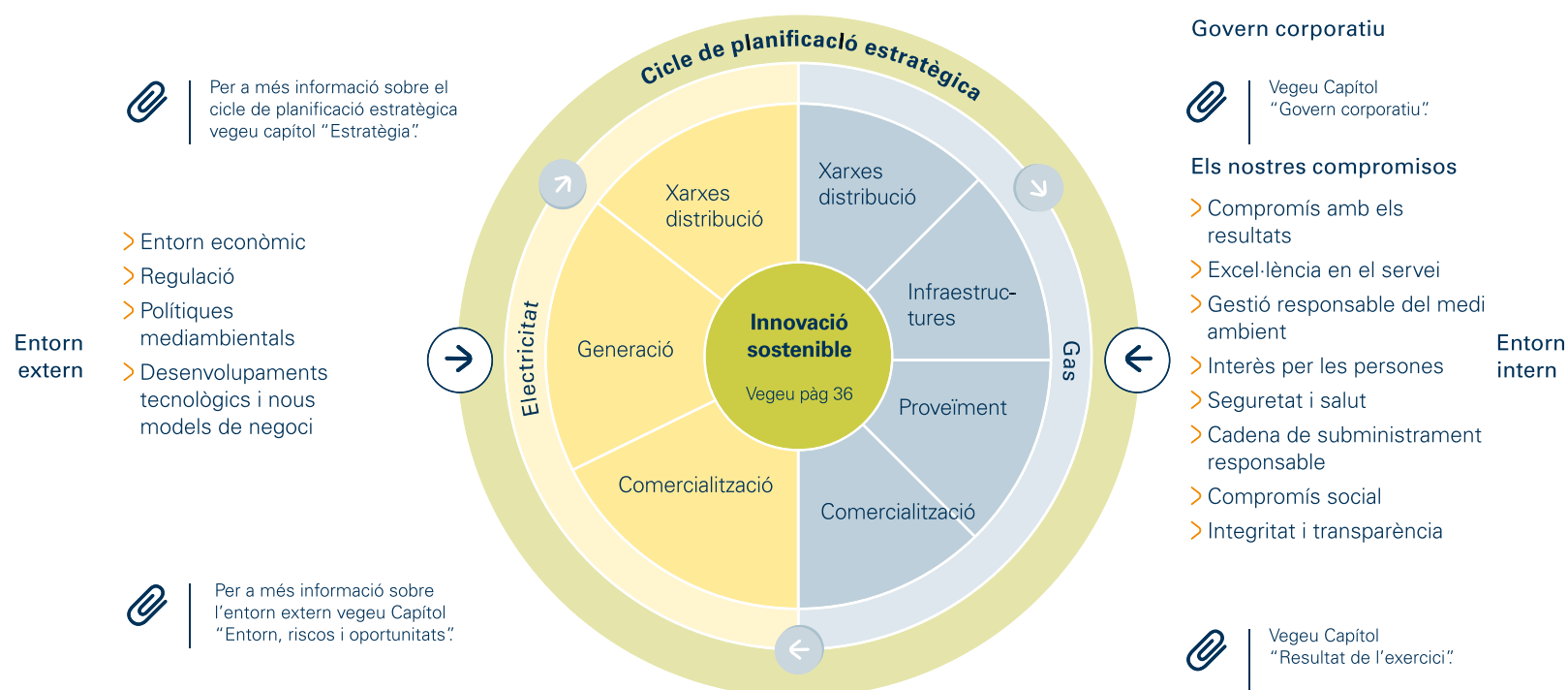
Aquests compromisos són transversals i estan presents en tot el procés de negoci de la companyia, basat en la generació de riquesa econòmica, social i ambiental.

Després de l'aprovació de la nova Política de Responsabilitat Corporativa i seguint les recomanacions del nou Codi de Bon Govern de la CNMV en matèria de responsabilitat corporativa, al febrer de 2017 el Consell d'Administració va aprovar el Pla Director de Sostenibilitat 2016-2020

que concreta en accions específiques els compromisos assumits i facilita el seguiment del seu compliment per part del Consell d'Administració i la Comissió de Nomenaments i Retribucions. Les línies d'acció de cada compromís s'han alineat amb el Pla Estratègic i amb els plans de cada una de les àrees de negoci i Direccions del grup.

Gas Natural Fenosa disposa de capitals essencials per a desenvolupar el seu model de negoci, el qual es basa en una gestió responsable i sostenible de tots els recursos de què se serveix.

	Financer	Humà	Manufacturat	Ambiental	Social
Els nostres capitals	<ul style="list-style-type: none"> > Generació sostenible de caixa. Cash flow operatiu = 2.923 M €. > Estricta disciplina financera. Endeutament = 45,3%. 	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolupament professional i gestió del talent. > Diversitat i igualtat. > Extensió de principis a la cadena de proveïdors. 	<ul style="list-style-type: none"> > Inversió i manteniment en xarxes de distribució de gas i electricitat. > Innovació sostenible. > Operació i desenvolupament capacitat generació elèctrica. 	<ul style="list-style-type: none"> > Productes i serveis respectuosos amb el medi ambient. > Eficiència energètica. > Compromís reducció emissions. 	<ul style="list-style-type: none"> > Relació i diàleg amb els grups d'interès. > Garantia de subministrament.



Els nostres resultats	<ul style="list-style-type: none"> > Política de dividendes. Pay-out: 73,6%. > Compliment objectius financers. Ebitda: 3.915 M€. Resultat net: 1.360 M€. 	<ul style="list-style-type: none"> > Universitat corporativa i plans de formació. % Plantilla formada: 93,7. > Retenció del talent. Rotació voluntària: 2,9. > Seguretat i salut. Índex freqüència d'accidents: 1,3. 	<ul style="list-style-type: none"> > Distribució de gas: 460.014 GWh. > Distribució d'electricitat: 53.670 GWh. > Subministrament de gas: 360.031 GWh. > Producció neta: 46.389 GWh. 	<ul style="list-style-type: none"> > Emissions directes de GEH: 20,5. > Emissions CO₂/generació: 431. 	<ul style="list-style-type: none"> > Valor econòmic distribuït: 22.402 M€. > Inversió social: 12,9 M€.
------------------------------	--	---	--	--	--

Els nostres grups d'interès	> Accionistes.	> Empleats.	> Clients.	> Clients. > Societat.	> Societat.
------------------------------------	----------------	-------------	------------	---------------------------	-------------



Innovació sostenible

Riscos i enfocament de gestió

Gas Natural Fenosa, per donar resposta als nous reptes i oportunitats que planteja l'entorn, ha impulsat la implantació d'un model d'innovació que busca donar resposta als canvis tecnològics als quals s'enfronta el sector i una forta cultura innovadora en la companyia, amb programes d'intraprenedoria i eines de foment a la innovació.

Visió de la innovació

A continuació es detallen els 5 grans blocs en què la companyia ha estructurat les seves activitats d'innovació:

- > **Innovació social.** La companyia està treballant a favor de mitigar situacions de vulnerabilitat energètica des de 2014 amb actuacions de prevenció, per mitjà de convenis amb governs locals i regionals, i activitats de sensibilització amb la participació en fòrums i taules sobre la

pobresa. Durant 2017 s'han intensificat aquestes accions per mitjà del Pla de Vulnerabilitat.

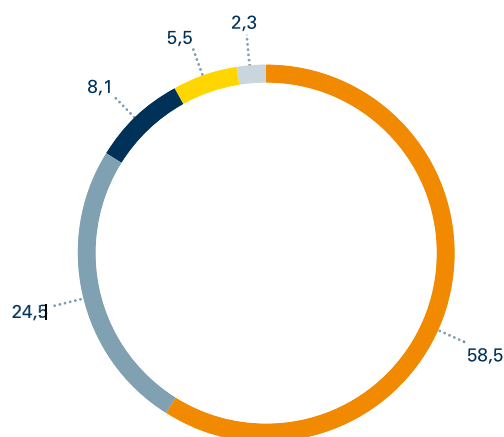
- > **Innovació en màrqueting.** En aquesta línia s'engloben tots els esforços de la companyia per aconseguir conèixer les necessitats reals i concretes de cada un dels seus clients, així com que aquests tinguin a la seva disposició productes punters que els facilitin el dia a dia. Una de les grans iniciatives dins d'aquest tipus d'innovació és el projecte Customer Experience (CEX) mitjançant el qual la companyia aplica una nova metodologia en la qual el client és el punt de partida i el centre de l'activitat.
- > **Innovació en organització.** En aquest marc es consideren les actuacions orientades a cobrir les necessitats que van sorgint pel que fa als nous models de negoci, les que han suposat una nova organització en el treball i aquelles que han tingut per finalitat minimitzar els riscos i augmentar la qualitat i seguretat en les pràctiques de l'organització.
- > **Innovació de producte.** En destaca el projecte Plataforma Intel·ligent de Dimensionament i Disseny d'Instal·lacions Multigeneració (PIDIM) que té per objectiu dissenyar, desenvolupar i implementar instal·lacions de generació distribuïda d'electricitat, calor i fred que opera en el núvol rebent dades com el consum del client. Amb aquesta iniciativa es promou la rehabilitació energètica d'edificis i es permet caracteritzar la demanda energètica d'aquests edificis per a calcular la línia base de consum de l'edifici i els estalvis previstos. En aquest àmbit també cal destacar el desenvolupament de la iniciativa del Tren Logístic Sostenible (TLS) que cerca una solució factible i econòmica

per a la gestió sostenible de l'anomenada "última milla" logística, on la difusió de serveis per a clients és freqüent que es trobi en recintes d'accés restringit al trànsit.

- > **Innovació de procés.** En destaca el Centre de Control Integrat (CCI) d'instal·lacions hidràuliques, que té la seu a A Batundeira (Velle - Ourense), el qual permet la gestió centralitzada i telecomandada de l'explotació, l'operació i el manteniment de totes les centrals i preses de la companyia a Espanya.

En 2017, la xifra total d'inversió en innovació va ascendir a 99 milions d'euros, segons s'indica a continuació:

Inversió en innovació (milions d'euros)



- Innovació de producte.
- Innovació de procés.
- Innovació en màrqueting.
- Innovació d'organització.
- Innovació social.

Pla d'Innovació

El pla d'Innovació s'estructura entorn de cinc xarxes de treball multidisciplinàries i vuit àmbits d'innovació tecnològica.

Gas Natural Liquat (GNL)

Gas Natural Fenosa desenvolupa projectes d'innovació en tres línies d'actuació: optimització de la cadena logística de GNL (*Small Scale*), desenvolupament del GNL com a combustible de transport més net i eficient (*Bunkering*) i desenvolupament de la Mesura del GNL.

Com a projecte destacat ens trobem amb DirectLink LNG – Sistema de Transferència Universal Flotant (UTS), desenvolupat durant 2016 i 2017. Es tracta d'una solució integral patentada per a la transferència i el *bunkering* de GNL de vaixell a terra, alternativa a costoses infraestructures tradicionals (port i pantalà) i amb mínim impacte mediambiental.

Generació

Renovables i emmagatzematge

Gas Natural Fenosa desenvolupa projectes d'innovació en quatre línies d'actuació:

- > **Energia renovable:** aposta per un mix energètic equilibrat, de manera que les tecnologies de generació sense emissions i les tecnologies de baixes emissions representin un volum significatiu de la capacitat total instal·lada.

- > **Energia eòlica:** amb iniciatives monitorització de l'estat dels actius, per mitjà de sistemes de mesurament, models intel·ligents i tractament de dades per mantenir i optimitzar el rendiment de les instal·lacions mitjançant la Implementació o el test de millores.

- > **Energia hidràulica:** aposta en la implantació de noves tecnologies tant en àrees de control mediambiental, com en l'establiment de sistemes de mobilitat i monitorització remota, sense oblidar la millora del rendiment de les instal·lacions hidràuliques.

- > **Emmagatzematge:** orientades cap a un augment encara més gran de la qualitat i fiabilitat del subministrament, en desenvolupar solucions conjuntes amb els clients i així mateix, en permetre una integració a la xarxa de l'electricitat d'origen renovable més gran i més fàcil.

Destaca el projecte Windex, desenvolupat en 2017, que consisteix en l'aplicació de sensorització i desenvolupament d'eines de tractament de la informació per ampliar la vida útil i estructural dels parcs eòlics d'una forma segura.

Reducció d'emissions i eficiència energètica

La companyia està realitzant diferents desenvolupaments tecnològics a les seves instal·lacions. A més, continua treballant en la millora de l'eficiència en les seves plantes de carbó i cicles combinats.

Destaca el projecte d'Optimització de combustió per mitjà de làsers, desenvolupat durant 2017, que contribueix a seguir reduint de manera molt significativa les emissions de NO_x a la Central Tèrmica de Meirama.

Xarxes

L'aposta de la companyia es divideix en dues línies d'actuació:

- > **Posada en valor de xarxes de gas:** on els reptes se centren a aconseguir més automatització de la xarxa (actuació en remot, reducció de talls i interrupcions, millora en l'eficiència de l'operació i manteniment i increment del rendiment energètic) i més interacció amb el client (eficiència energètica i gestió activa de la demanda).
- > **Xarxes elèctriques 4.0:** enfocada a la digitalització de les xarxes de distribució d'electricitat, avançant en la gestió d'operació i manteniment de la xarxa, i integrant el client en els fluxos d'informació, alhora que millora els nivells de seguretat en el treball i qualitat del subministrament.

Client

Gas Natural Fenosa té obertes dues línies d'actuació en matèria d'innovació associades al client:

- > **Smart Client:** centrada a proporcionar productes i serveis d'alt valor afegit per a les diferents tipologies de clients finals. Aquesta àrea d'Innovació impulsa les seves iniciatives recolzades fonamentalment en tres eixos d'actuació: GEDIS i Autoconsum, Integració de noves solucions i *Data Analytics*.
- > Eficiència energètica i mobilitat.

Com a projecte destacat, ens trobem amb Remote Building Analytics Platform, basat en el desenvolupament d'una eina de gestió energètica (auditoria virtual) per a clients del mercat Pimes. L'eina s'alimenta de dades procedents de comptadors intel·ligents mitjançant els quals es defineix una segmentació específica de clients per tal de proposar mesures i actuacions d'eficiència energètica de manera massiva.

Automatització i gestió de la informació

Es tracta d'una àrea transversal que pretén aglutinar els projectes que ja s'estan desenvolupant en la companyia amb l'objectiu de guanyar en sinergies i potenciar-ne els resultats.

En destaca el projecte Energy Harvesting UP4, que consisteix en una prova de concepte en l'àmbit de laboratori d'un dispositiu basat en una làmina de material piezoelèctric per a generació de petites quantitats d'energia elèctrica. El dispositiu s'introdueix en la canonada de gas i mitjançant la interacció flux estructura es produeix la generació d'energia. L'objectiu és captar l'energia per a l'alimentació de sensors que s'instal·laran en la xarxa de gas.



1969

Arribada del gas natural a Espanya

Fins a aquest moment, el gas que es distribuïa era un gas manufacturat produït en fàbriques i més contaminant. Per introduir el gas natural, va impulsar la construcció d'una planta de regasificació al port de Barcelona, una xarxa de comercialització a la zona i el primer vaixell metaner espanyol: Laietà. En febrer de 1969, es va començar a rebre proveïment de gas natural líquid procedent de Líbia.

Aquest avanç va suposar el detonant per a l'expansió de xarxes de distribució de gas a Espanya.

175 1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat **2017**

Entorn, riscos i oportunitats

Entorn. **Pàg. 42**

Model de gestió de riscos. **Pàg. 45**

Principals riscos. **Pàg. 48**

Principals oportunitats. **Pàg. 50**

Entorn

Entorn econòmic amb creixement moderat

Es consolida un creixement mundial a dues velocitats:

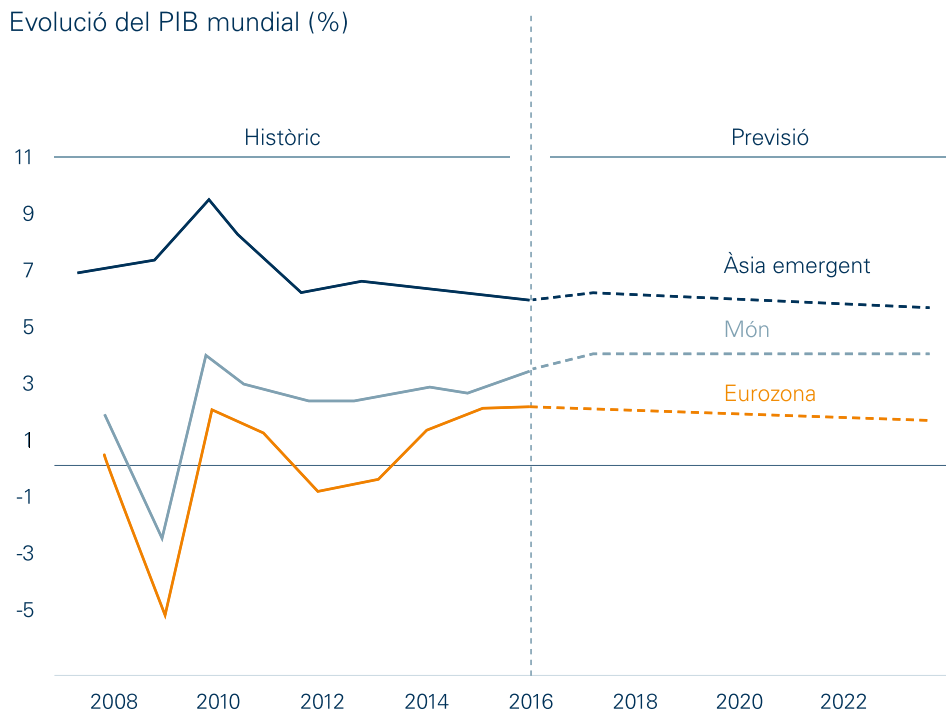
- > Alentiment en economies desenvolupades: en l'Eurozona es preveu que prossegueixi el procés de recuperació econòmica. Per la seva banda, l'economia espanyola guanya tracció en un context

extern més favorable. Tot i que Espanya creix per sobre de la mitjana de la UE, tendirà a convergir a partir de 2020.

- > Creixement desigual en economies emergents: continua el desplaçament de l'epicentre de creixement econòmic mundial cap a Àsia, encara que la força d'aquest disminueix pels dubtes de l'evolució de la Xina. Amèrica Llatina deixa enrere la desacceleració dels

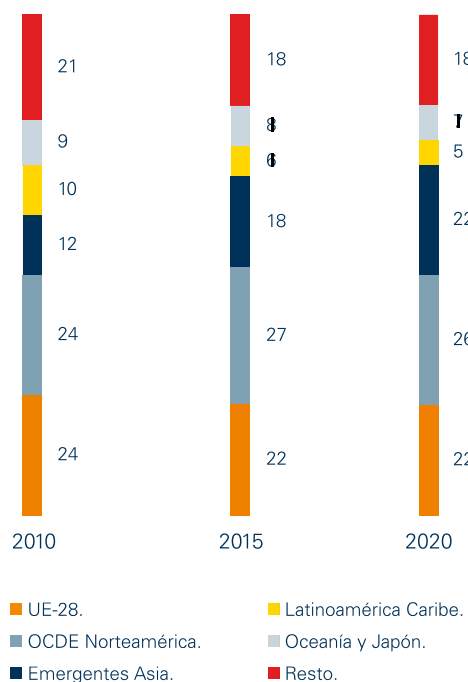
darrers anys, però haurà d'abordar canvis en els seus models productius per guanyar competitivitat davant Àsia i continuar creixent. A més, algunes de les economies emergents més rellevants (com les del Brasil, l'Índia o Rússia) creixen per sota del seu potencial a causa dels baixos preus de les matèries primeres, les dificultats que tenen per accelerar inversions en aquest context.

Evolució del PIB mundial (%)



Fuente: FMI y Caixabank Research.

% PIB mundial por región



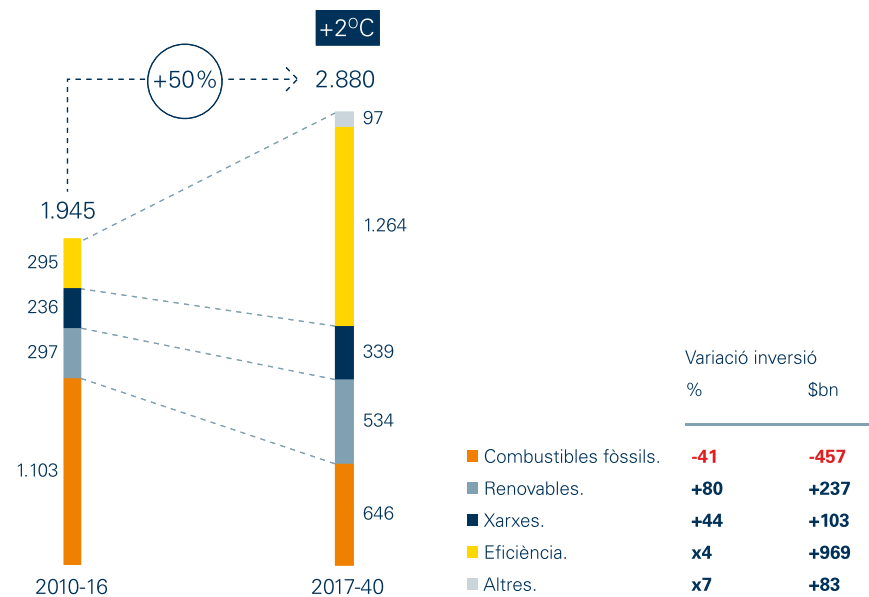
Creixement de la demanda energètica condicionada per les polítiques mediambientals i per la incertesa sobre el preu de les *commodities*

Impacte en la demanda de les polítiques climàtiques

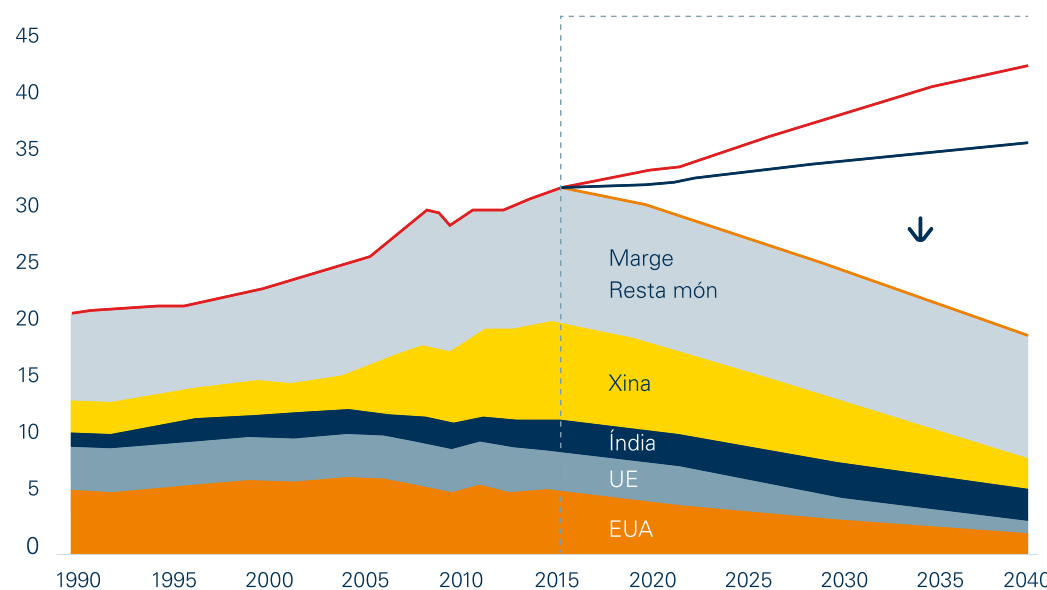
Els acords de París (Cimera canvi climàtic Cop 21) persegueixen minimitzar l'impacte del canvi climàtic, la qual cosa implicaria una reducció d'emissions només possible amb una transformació energètica a llarg termini.

La transformació energètica pot ser una oportunitat, ja que requeriria incrementar la inversió, però reconfiguraria l'atractiu dels negocis i les inversions.

Descarbonització - Inversió necessària anual vs. Inversió anual històrica (capex/anual \$bn)



Evolució de les emissions de CO₂ i escenaris IEA (Gton CO₂)



Contaminant
(Current Policies Scenario)
Emissions amb polítiques actuals.

Increment temperatures global (2100)

Noves polítiques
(New Policies Scenario)
Emissions amb polítiques actuals (Acord de París Cop 21).

→ 2,7°C

Objetiu 2°C
(Sustainable Development)
Senda d'emissions per assolir l'objectiu dels 2°C.

→ 2°C

Font: IEA World Energy Outlook 2017.

Demanda d'energia per regions

Des de la perspectiva regional, en països desenvolupats hi haurà un grau de desvinculació de la demanda d'energia més gran pel que fa a l'economia, mentre que el focus de creixement energètic se centrarà en països en desenvolupament.

En les economies desenvolupades, els objectius mediambientals i la deslocalització industrial redueixen la seva intensitat energètica (demanda energètica plana o decreixent).

El creixement del consum energètic continua desplaçant-se a països en desenvolupament:

➤ Una urbanització més gran, la industrialització i el creixement de la classe mitjana augmenten el consum energètic *per capita* en aquestes regions.

➤ La generació renovable passa a ser una alternativa competitiva sense necessitat d'ajuda pública en moltes economies en desenvolupament, limitant l'espai de creixement per a la generació tèrmica en països on predomina el carbó.

Mix de combustibles a futur

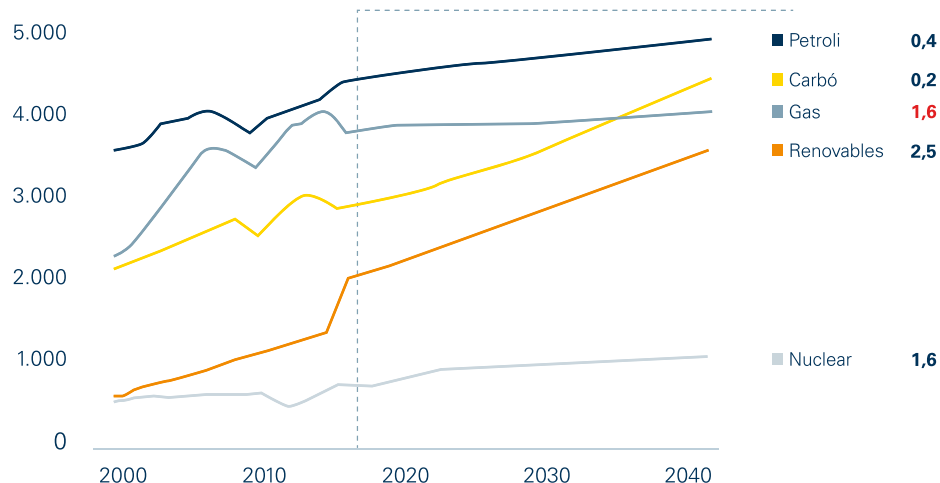
Tot i que no hi ha una única via per al compliment dels objectius climàtics, els escenaris més ambiciosos implicarien reptes molt rellevants per als combustibles fòssils.

Les renovables, gràcies a la reducció de costos d'inversió, consoliden el seu lideratge i seran la font d'energia primària de més creixement a mitjà i llarg termini. El gas natural continuarà sent l'energia fòssil de més creixement en qualsevol dels escenaris de descarbonització, prenent el relleu del carbó en molts segments de consum.

Tant el petroli com sobretot el carbó serien els més perjudicats si es duagués a terme una transició cap a l'objectiu de 2°C. No obstant això, el petroli continuarà mantenint el lideratge com a energia primària més consumida ja que no té alternatives energètiques clares en molts dels seus usos finals (ex. transport i petroquímica).

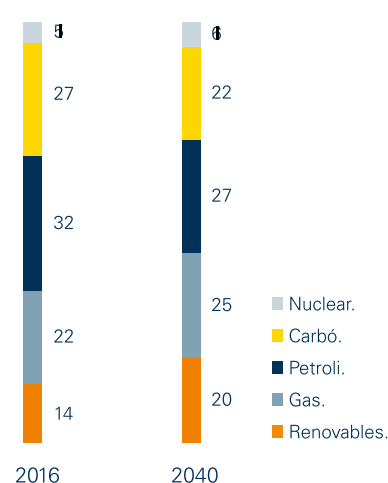
En consum final d'energia, l'electricitat creixerà al doble de velocitat que qualsevol altre combustible. D'una banda, el desenvolupament d'economies emergents requereix d'un major ús d'aplicacions elèctriques (motors, sistemes de refrigeració, tecnologies d'informació, etc.). I, d'altra banda, la major electrificació a la llar i al transport, així com la digitalització, contribuiran a aquest creixement de l'electricitat com a energia final.

Demanda mundial d'energia primària WEO 2017 (Escenari NPS)



Font: IEA World Energy Outlook 2017 (escenari Sustainable Development)

Repartiment energia primària WEO 2017 (Escenari NPS) (%)



Preus de l'energia

La fi del cicle alcista de les matèries primeres (*commodity supercycle*), juntament amb la revolució del gas i petroli no convencional (*shale gas, tight oil...*), han contribuït a un excés de capacitat de producció d'energia, que incrementa la incertesa de preus de les commodities energètiques:

- > augmentant la volatilitat dels preus energètics.
- > limitant inversions en infraestructures que podrien provocar futures tensions de preus.

Per la seva banda, una penetració més gran de generació renovable a cost marginal zero impactarà en els preus dels mercats majoristes elèctrics. Per la qual cosa obligarà que en els propers anys es configuren mecanismes de mercat nous per tal que es generin incentius de preu, tant per a la nova capacitat com per a la ja existent.

Els desenvolupaments tecnològics afecten diverses fases de la cadena de valor de l'energia i impacten en alguns casos als seus models de negoci

- > La tecnologia aplicada a exploració i producció d'hidrocarburs (aigües profundes, perforació horitzontal, *fracking*, etc.) permeten posar en producció vastes reserves a preus competitius i pot reactivar la demanda en certs segments i regions.

- > Les tecnologies flotants d'emmagatzematge i regasificació (FSRU) ofereixen un gran potencial per al gas, ja que poden desenvolupar mercats a gran velocitat (<1 any) i aquests mercats són els que més han contribuït al creixement de la demanda de GNL dels darrers anys.
- > La reducció de costos de generació renovable consoliden a aquesta líder en noves inversions de generació elèctrica a escala mundial.
- > La generació solar distribuïda requereix encara d'ajuda econòmica, però és cada vegada una solució més atractiva en determinades regions, de manera que es reconfigura el model tradicional de generació centralitzada.
- > El desenvolupament de bateries, tant en el seu paper de actiu de generació, com de suport a la xarxa o de emmagatzematge en el punt de consum és, de moment, una tecnologia en fase pilot amb incipient desenvolupament en l'horitzó dels propers anys.
- > El desenvolupament del vehicle elèctric requereix d'ajudes perquè s'implanti massivament, però la reducció de costos i els límits a les emissions en determinades urbs poden provocar una forta penetració en menys d'una dècada, de manera que n'augmenta el consum elèctric i modifica la corba de càrrega elèctrica.
- > La digitalització, referida al sector energètic, com a desenvolupament d'aplicacions i serveis que transformin la relació amb el client per una connectivitat més gran permetran optimitzar la gestió de la demanda (*smart devices*) i incrementar la cartera de productes i serveis.

Model de gestió de riscos

El model de gestió del risc de Gas Natural Fenosa busca garantir la predictibilitat de l'acompliment de la companyia en tots els aspectes rellevants per als seus grups d'interès. Això requereix establir la tolerància al risc per mitjà de la fixació de límits per a les categories de risc més rellevants. Amb això, la companyia pot anticipar-se a les conseqüències de la materialització de certs riscos i es percep en els mercats com una companyia sòlida i estable, amb tots els beneficis que això comporta.

Gas Natural Fenosa disposa d'un marc que integra la visió de Govern, Riscos i Compliment de la companyia de manera que possibilita una visió integrada dels processos del grup, els controls existents sobre aquests i el risc que s'hi associa.

Govern Corporatiu

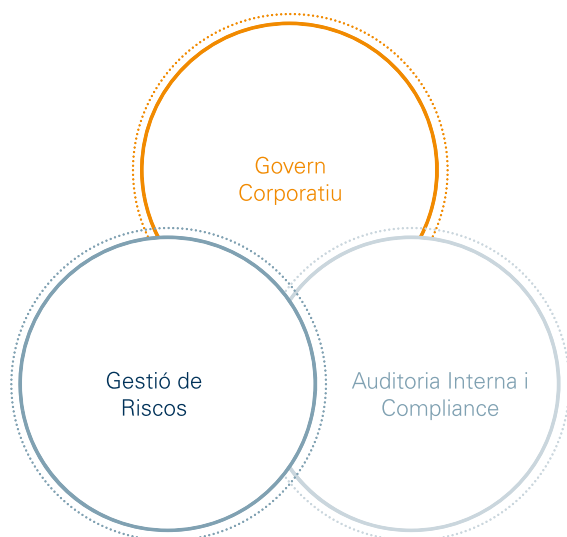
La gestió preventiva dels riscos, que inclou qüestions més enllà de la dimensió econòmica de les activitats, és una de les actuacions fonamentals en el Bon Govern Corporatiu de Gas Natural Fenosa. La companyia, en el marc de la seva política de gestió i control de riscos, per mitjà del Comitè de Riscos, analitza i aprova anualment el seu perfil de risc i estableix les mesures necessàries per a mitigar aquest tipus de situacions. Addicionalment, la Comissió d'Auditoria supervisa el funcionament dels sistemes de gestió i control de riscos.

Gestió de Riscos

Gas Natural Fenosa analitza el seu perfil global de risc de manera contínua, per mitjà de la identificació, caracterització i mesurament dels riscos de més rellevància pel seu impacte potencial sobre els estats financers de la companyia. Amb això, es determina el màxim nivell acceptat d'exposició al risc, així com els límits admissibles per a la gestió d'aquest. Aquests límits s'assignen per a cada categoria de risc i també en termes globals, constituint així el perfil global de risc objectiu.

Auditoria Interna i compliance

Les diferents unitats d'Auditoria Interna són responsables de desenvolupar la funció d'assegurament i control. Per a això, la funció d'Auditoria Interna té un enfocament basat en riscos, que proporciona assegurement independent no vinculat a la gestió sobre l'efectivitat del sistema de control intern i de l'avaluació i la gestió de riscos en tots els àmbits del grup.



Òrgans de gestió de riscos

Garantir la predictibilitat i la sostenibilitat en l'acompliment operatiu i financer de la companyia és un dels aspectes clau de la gestió del risc en Gas Natural Fenosa, i compten per a això amb diferents organismes, amb àmbits de responsabilitat clarament identificats.

Comissió d'Auditoria

Supervisa l'eficàcia del control intern i dels sistemes de gestió de riscos de la companyia.

Comitè de Riscos

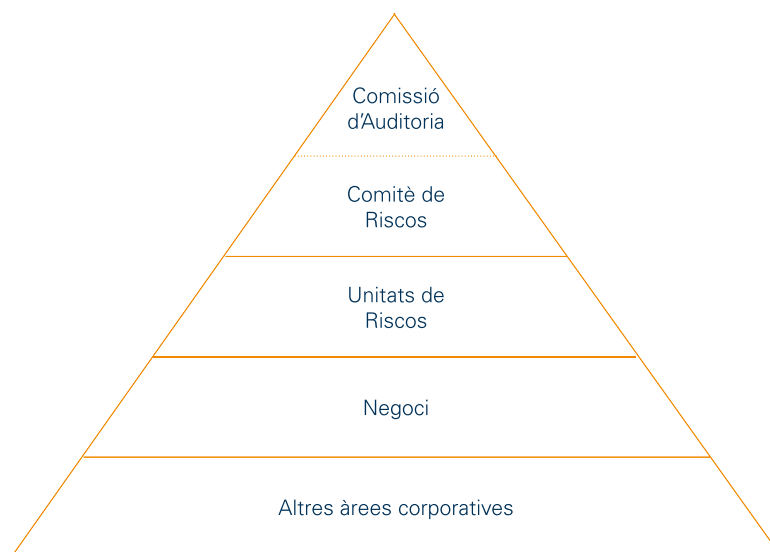
Responsable de determinar i revisar el perfil de risc objectiu de la companyia. Així mateix, supervisa que tota l'organització compregui i accepti la seva responsabilitat en la identificació, avaluació i gestió dels riscos més rellevants.

Unitats de Riscos

Responsables de monitoritzar i reportar el risc assumit, i es vetlla perquè aquest es trobi dins dels límits definits pel perfil de risc objectiu establert pel Comitè de Riscos.

Negoci

Responsables de la gestió del risc en els àmbits d'actuació corresponents. Identifiquen les tendències i posicions que puguin implicar risc i les reporta a les Unitats de Riscos. Així mateix, s'apliquen les directrius i els criteris de gestió dictaminats per aquestes.



Altres àrees corporatives

Responsables del seguiment i la gestió de determinats riscos, per la naturalesa específica que tenen i les particularitats dels mecanismes de gestió. En destaquen la Unitat de Medi Ambient i Assegurament de la Qualitat, que s'encarrega del risc ambiental i el canvi climàtic, i la Unitat de Reputació i Sostenibilitat, gestora del risc de reputació. Ambdues operen en coordinació amb les Unitats de Riscos.

de recursos de l'actiu i l'estabilitat d'aquest, la variabilitat de l'estructura financera exigible i la volatilitat de factors de descompte aplicables.

- > **Risc de crèdit**, entès com el risc de solvència financera de la cartera comercial de la companyia. Addicionalment, incorpora el mesurament a curt termini de les rendibilitats obtingudes en la col·locació d'excedents a entitats financeres, orientat a seleccionar carteres més eficients.

- > **Risc operacional**, entès com la possible ocurrència de pèrdues financeres originades per errors en processos, sistemes interns o altres factors. Permet l'objectivació del risc, determinant en la presa de consciència en la companyia i en la millor gestió de l'exposició d'aquesta, claus en la percepció del mercat reassegurador en relació amb l'excel·lència operativa en Gas Natural Fenosa.

Categories de risc

Cada unitat de negoci té informació específica dels principals tipus de riscos que la poden afectar. Amb això, es busca facilitar el procés de presa de decisions, la qual cosa, al seu torn, redunda de manera positiva en la companyia, ja que en millora la rendibilitat, la predictibilitat en el seu comportament i la seva eficiència.

El sistema inclou fonamentalment tres categories de risc:

- > **Risc de mercat**, entès com la incertesa relacionada amb els preus de les matèries primeres, tipus de canvi i tipus d'interès, els quals poden incidir sobre els balanços de la companyia, els costos de proveïment o la capacitat de finançament en els mercats de capitals. El focus del mesurament és doble: de curt termini orientat al compte de resultats, i de llarg termini orientat al valor de la companyia. A més, incorpora la capacitat de generació

El model de gestió del risc de Gas Natural Fenosa busca garantir la predictibilitat de l'acompliment de la companyia en tots els aspectes rellevants per als seus grups d'interès.



Per a més informació del model de gestió de riscos es pot consultar en l'Informe Anual de Govern Corporatiu 2017.

Principals riscos

Tipus de risc	Descripció	Gestió	Mètrica	Tendència	
Riesgos de mercado					
Preu de les matèries primeres	Gas	Volatilitat en els mercats internacionals que determinen el preu del gas.	Cobertures físiques i financeres. Gestió de la cartera.	Estocàstica. ↑	Desacoblament entre els contractes de llarg termini i els preus en <i>hubs</i> .
	Electricitat	Volatilitat en els mercats d'electricitat a Espanya i Portugal.	Cobertures físiques i financeres. Optimització del parc generació.	Estocàstica. ↑	Penetració de renovables amb cost marginal zero i producció intermitent.
Tipus de canvi	Volatilitat en els mercats internacionals de divisa.	Diversificació geogràfica. Cobertures mitjançant finançament en moneda local i derivats. Seguiment de la posició neta.	Estocàstica.	↔	Incertesa sobre les perspectives de creixement a l'Amèrica Llatina.
Tipus d'interès	Volatilitat en els tipus de finançament.	Cobertures financeres. Diversificació de les fonts de finançament.	Estocàstica.	↓	Increment de la fortalesa financera, en un context d'àgil despallanquejament.
Risc de crèdit					
Crèdit	Incertesa sobre l'evolució de les ràtios de morositat condicionades pel cicle econòmic.	Anàlisi de solvència de clients per definir condicions contractuals específiques. Procés de recobrament.	Estocàstica.	↔	S'espera una recuperació lenta a Espanya, d'acord amb la seva normalització macroeconòmica.

Tipus de risc	Descripció	Gestió	Mètrica	Tendència
Riscos operatius				
Regulatori	Exposició a la revisió dels criteris i nivells de rendibilitat reconeguda per a les activitats regulades.	Intensificació de la comunicació amb organismes reguladors. Ajustament d'eficiències i inversions a les taxes reconegudes.	Escenaris.	↔ Diferents unitats de negoci amb diferents nivells de maduració.
de gas	Desajustament entre l'oferta i la demanda de gas.	Optimització de contractes i actius a escala global.	Estocàstica.	↔ Atonia conjuntural de la demanda a Espanya.
Volum	Reducció del buit tèrmic disponible. Incertesa en el volum de producció hidràulica.	Optimització del balanç comercialització-generació.	Estocàstica.	↑ Atonia de la demanda a Espanya, tensant l'ou tèrmic davant l'increment de participació en renovables.
Operacional: riscos assegurables	Accidents, danys o indisponibilitats en els actius de Gas Natural Fenosa.	Plans de millora contínua. Optimització del cost total de risc i de les cobertures.	Estocàstica.	↓ Desenvolupament d'unitats específiques de supervisió.
Operacional: imatge i reputació	Deteriorament de la percepció Gas Natural Fenosa des de diferents grups d'interès.	Identificació i seguiment de potencials esdeveniments reputacionals. Transparència en la comunicació.	Escenaris.	↔ Estabilització de les puntuacions de l'índex RepTrak.
Operacional: medi ambient	Danys a l'entorn natural i/o social. Evolució de la regulació ambiental.	Plans d'Emergència en instal·lacions amb risc d'accident ambiental. Pòlisses d'assegurança específiques. Gestió integral ambiental.	Escenaris.	↓ Implantació d'un Sistema Integrat de Gestió, certificat i auditat anualment per Aenor.

Tipus de risc	Descripció	Gestió	Mètrica	Tendència
Riscos de mercat				
Operacional: canvi climàtic	Evolució de factors mediambientals com a conseqüència del canvi climàtic. Regulació orientada a combatre'l.	Posicionament corporatiu davant del canvi climàtic.	Escenaris/ Estocàstica.	↑ Incertesa sobre les polítiques a desenvolupar orientades al foment de l'eficiència energètica.
Operacional: exposició geopolítica	Presència d'actius propis o contractes de subministrament en àrees geogràfiques d'estabilitat política delicada.	Diversificació entre països i àrees geogràfiques. Pòlisses d'assegurança específiques.	Escenaris/ Estocàstica.	↔ Estancament de la situació al Pròxim Orient/Magrib.

Mètriques emprades:

- **Estocàstica:** generació de camins d'evolució de les magnituds més rellevants, prenent com a risc la màxima desviació respecte a l'escenari de referència, d'acord a un nivell de confiança predeterminat. Les magnituds esmentades són, típicament, ebitda, benefici després d'impostos, *cash-flow* o valor.
- **Escenaris:** anàlisi de l'impacte respecte a l'escenari de referència d'un nombre limitat de possibles incidències.



Els riscos de caràcter financer (tipus d'interès, tipus de canvi, preu de les matèries primeres (*commodities*), risc de crèdit, risc de liquiditat) es desenvolupen en la Nota 17 de l'Informe Financer Anual Consolidat 2017.

Principals oportunitats

Les oportunitats principals amb què compta Gas Natural Fenosa són les següents:

- **Mix de generació.** El parc de generació de Gas Natural Fenosa, dominat per centrals de cicle combinat té la flexibilitat necessària per a adaptar-se a situacions de mercat diferents, de manera que resulta un actiu valuós en l'aprofitament d'oportunitats relacionades amb la volatilitat dels preus i volums demandats en els mercats de gas i electricitat.
- **Portfolio de proveïment de gas natural i GNL.** La gestió de gasoductes, la participació en plantes i la flota de vaixells metaners permet cobrir les necessitats dels diferents negocis del grup de manera flexible i diversificada, optimitzant per als diferents escenaris energètics. Concretament, la flota de vaixells metaners converteix Gas Natural Fenosa en un dels operadors de GNL més grans al món i referent a la conca atlàntica i mediterrània.
- **Equilibrada posició** estructural en negocis i àrees geogràfiques, molts d'aquests amb fluxos estables, independents del preu de les *commodities*, que permeten optimitzar la captura dels creixements de demanda energètica i maximitzar les oportunitats de negocis nous en mercats nous.
- **Generació internacional.** Increment de la capacitat de generació renovable internacionalment, donada la competitivitat en costos de les energies renovables i la presència de Gas Natural Fenosa a mercats en creixement.
- **Desenvolupaments tecnològics i innovació.** Gas Natural Fenosa aposta pels projectes d'investigació i desenvolupament i innovació, com a mitjà per a generar un subministrament d'energia fiable i sostenible.



1995

Expansió internacional: nous horitzons i oportunitats

En la dècada dels noranta, Gas Natural Fenosa va iniciar una de les etapes més significatives de la seva història recent: el salt als mercats estrangers. Va començar l'expansió internacional amb l'adquisició d'actius a l'Argentina. Cinc anys després, va iniciar activitats noves al Brasil, Colòmbia i Mèxic. L'experiència va ser tan positiva que, pocs mesos després, tenia més clients en l'àrea internacional que en la nacional.

175

1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat **2017**

Estratègia

Bases estratègiques. **Pàg. 54**

Pilars del Pla Estratègic 2016-2018. **Pàg. 56**

Perspectives 2018. **Pàg. 57**

Bases estratègiques

Per tal d'assolir els objectius establerts, Gas Natural Fenosa defineix línies estratègiques a mitjà termini que s'actualitzen de manera periòdica, adaptant-se a la conjuntura actual i futura i tenint en compte les especificitats de les diferents línies de negoci que componen la companyia.

El cicle de planificació estratègica es defineix com un procés recurrent que parteix de la reflexió estratègica, es concreta en els plans de negoci de cada unitat de negoci i corporatives i s'integra en el pla de negoci integrat del grup.

El cicle de planificació estratègica es defineix com un procés recurrent que parteix de la reflexió estratègica i s'integra en el pla de negoci integrat de la companyia.

El cicle de planificació estratègica

> Reflexió estratègica

Formalització de la visió del grup amb horitzó a termini mitjà.

Enfocament *top-down*.

> Plans de negoci

Formalització dels objectius de les unitats de negoci i corporatives.

Enfocament *bottom-up*. Pla de negoci integrat.

Formalització dels objectius del grup integrant-hi els plans de negoci.



> Seguiment i reporting

Font única d'informació de gestió del grup i de les unitats de negoci i corporatives.

Gestió estratègica de la informació per donar suport a la presa de decisions.

> Pressupost

Pressupost d'Explotació.

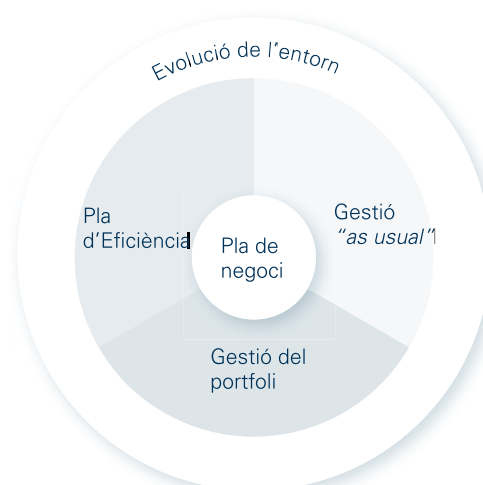
Pressupost d'Inversions.



La coordinació dels processos de planificació estratègica, pressupostació anual i el seguiment continu facilita una presa de decisions àgil i eficaç.

La visió estratègica de la companyia per al període 2016-2020 establia una sèrie de compromisos de compliment d'objectius per a 2018, i aspiracions per a 2020 i definia les perspectives per àrees de negoci i els objectius financers del grup per a aquest període. Gas Natural Fenosa té previst presentar, al llarg del primer semestre de 2018, el Pla Estratègic 2018-2020 que actualitza els objectius del grup.

Els pilars del Pla Estratègic de Gas Natural Fenosa són els següents:



Emmarcat en el seguiment de l'evolució de l'entorn, el Pla Estratègic estableix el següent:

- > Model i objectius de gestió dels negocis.
- > Execució d'un pla d'eficiències nou.
- > Gestió contínua de la cartera de negoci i l'encaix estratègic d'aquesta.

El pla estratègic es concreta en els diferents plans de negoci.

Pilars del pla estratègic 2016-2018

La visió estratègica 2016-2018 assentava les bases entorn de les tres línies de creixement (xarxes, generació i comercialització de gas), amb l'objectiu de permetre a Gas Natural Fenosa continuar creixent en el futur:

> **Xarxes.** En xarxes de gas, la inversió en la gasificació de Xile i Mèxic, l'entrada en el negoci de distribució a la regió d'Arequipa al Perú, les noves llicències i el creixement addicional derivat de la conversió dels nous punts de gas líquid de petroli (GLP) a Espanya; en xarxes d'electricitat inversió en *smart grids*

a Espanya, inversions per a cobrir la demanda addicional a Xile i el Panamà, subtransmissió elèctrica a Xile impulsada per noves instal·lacions renovables.

> **Generació d'electricitat.** Millora de l'eficiència i del rendiment del parc de generació amb la incorporació de 3.500 MW al parc global dels quals 2.500 MW són en renovables (Espanya i Internacional) i 500-1.000 MW de projectes de cicle combinat que contribuiran al desenvolupament *downstream* del negoci de GNL. Creixement i desenvolupament del negoci internacional de generació per mitjà de GPG.

> **Comercialització de gas.** Els nous contractes de proveïment de gas per un total d'aproximadament 11 bcm corresponents als dos projectes de Cheniere (Sabine Pass i Corpus Christi) i del projecte Yamal LNG a Rússia, addicionalment s'adaptaran i es renegociaran els contractes existents de subministrament de gas per a reflectir-hi les condicions de mercat de referència. Així mateix s'incrementarà la capacitat de la flota de vaixells metaners i s'hi afegiran quatre (dos ja incorporats en 2016), així com una unitat mòbil de regasificació. Gràcies a les dimensions més grans d'aquests, hi haurà una capacitat conjunta addicional de gairebé un milió de metres cúbics. Quant a l'ebitda se n'espera un augment entorn del 10%.

Amb els resultats de 2017 es constata el bon progrés en el compliment dels pilars del pla estratègic 2016-2018:

Pilars	Principals objectius	Compliment
1 La generació de caixa sosté el dividend futur.	> Dividend mínim d'1€/acció (<i>pay-out</i> mínim de 70%).	✓
2 Estricta disciplina financera.	> Manteniment de les qualificacions creditícies S&P (BBB) i Moody's (Baa2). > Reducció del cost del deute en 80pbs fins a 3,5%. > Deute net ajustat/EBITDA ~3,2x ¹ . > Disciplina en l'assignació de capital: ROACE 2017 ~7%.	✓
3 Pla d'eficiències.	> Estalvis acumulats en 2017 de 150 m € (vs. objectiu inicial de 135 m €). > Llançament nou pla d'eficiències 2018-2020.	✓
4 Gestió de la cartera d'actius.	> Venda de distribució de gas (20%), Itàlia i Colòmbia. > Inversions generadores de valor en projectes de renovables a Espanya, el Brasil, Austràlia i Xile.	✓
Benefici net 2017	Objectiu de benefici net de ~1,3-1,4 bn € complet	✓

¹ Ajustat per (i) ingressos per 1.500 milions d'euros per la venda del 20% del negoci de distribució de gas Espanya, (ii) ingressos per ~739 milions d'euros per la venda de distribució i comercialització de gas a Itàlia i (iii) ingressos per ~334 milions d'euros pel 41,9% pendent de la venda de distribució de gas Colòmbia estimada en el primer semestre de 2018.

Perspectives 2018

A continuació, es detallen les perspectives per negoci per a 2018:

Activitats GNF	Perspectives 2018	Principals palanques
Xarxes	↑	<ul style="list-style-type: none"> > Entrada en vigor a l'abril de 2018 de la tercera fase de les 3 fases de la revisió integral a l'Argentina (tarifa completa) amb un impacte positiu estimat en EBITDA de +100 milions d'euros vs. 2017. > Creixement orgànic continuat a Mèxic, refermat en les noves concessions de distribució de gas atorgades a Tabasco, Campeche i Yucatán (Quintana en procés). > Creixement orgànic continuat a Xile del negoci de gas natural refermat per l'augment net de +30.000 punts de subministrament a les regions actuals i demanda creixent de calefacció. > Creixement orgànic continuat a Xile del negoci d'electricitat refermat per l'augment net de +80.000 punts de subministrament i millora de l'entorn macroeconòmic. > Creixement continuat de distribució de gas a Espanya compensat per l'impacte negatiu de la remuneració dels comptadors de gas amb un impacte negatiu estimat de ~40m € d'acord amb els nous preus de lloguer de comptadors publicats per llei.
Generació internacional	↑	<ul style="list-style-type: none"> > Creixement assegurat amb el llançament de fotovoltaica Brasil (segon semestre 2017) i parc eòlic a Austràlia (segon semestre 2018).
Activitats regulades: creixement orgànic continuat en xarxes i creixement assegurat en generació internacional.		
Comercialització de gas	↑	<ul style="list-style-type: none"> > Volums estables amb >85% del volum de vendes per a 2018 ja contractat i assegurat. > Estimacions positives en la revisió ordinària dels contractes de proveïment en 2018 (~60% del total dels contractes de proveïment de Gas Natural Fenosa) que es van establir en un altre context de mercat. > Tendències positives en GNL internacional juguen favorablement en la negociació de contractes amb els nostres clients finals. > Progrés en noves iniciatives de negoci orientades a una clientela rendible de dimensió mitjana i segments de mercat atractius (regasificadores flotants, solucions a petita escala, <i>bunkering</i>).
Electricitat Espanya	↑	<ul style="list-style-type: none"> > S'estima la normalització dels nivells de producció hidràulica ~3,0TWh. > Progressiva recuperació dels preus OMIP per a 2018 fins a 52€/MWh de finals de desembre de 2017, usats com a referència en nous contractes i renovacions, de manera que s'hi reflecteixen els costos de generació més grans. > Reducció dels marges en PVPC causats per l'augment dels requeriments reguladors i més impacte del bo social en 2018.
Activitats liberalitzades:		
<ul style="list-style-type: none"> > Perspectiva positiva en comercialització de gas explicada per la revisió ordinària dels contractes de subministrament de gas i millora dels preus de GNL internacionals. > S'estima la recuperació d'electricitat Espanya recolzada per la normalització de la producció hidràulica i recuperació dels preus de comercialització. 		

D'altra banda, les perspectives financeres per a 2018 es detallen a continuació:

Activitats	Perspectives 2018	Principals palanques
Pla eficiència 2018-2020	↑	<ul style="list-style-type: none"> > Accelerant la implantació del pla d'eficiències 2018-2020 avançant ~110 milions d'euros costos de reestructuració de 2018 a 2017. > Estalvis acumulats estimats de ~105 milions d'euros nets dels costos de reestructuració per a 2018.
Cost del deute	↑	<ul style="list-style-type: none"> > Impacte positiu progressiu dels esforços de gestió del passiu en el resultat financer. > S'estima una reducció més gran del cost del deute actual de 3,5% en 2017.
Tipus impositiu	●	<ul style="list-style-type: none"> > Es manté al 21,5% (tipus impositiu recurrent).
Efecte de translació divises	↓	<ul style="list-style-type: none"> > Perspectiva de tipus de canvi desfavorable (USD, CLP, BRL, MXN, ARG)
Plusvàlues (Itàlia)	↑	<ul style="list-style-type: none"> > S'estimen plusvàlues després d'impostos de ~190 milions d'euros a data de tancament (1S18)

Contribució positiva significativa d'eficiències operatives i de deute/fiscals, només compensades per unes perspectives no tan favorables en el tipus de canvi.

El Pla Estratègic 2018-2020 actualitzarà les línies estratègiques a desenvolupar perquè Gas Natural Fenosa continuï en el seu camí de creixement orgànic en 2018 i en anys successius.



2002

Garantint la seguretat de subministrament

San Roque, Cadis, amb una potència de 400MW, va ser el primer cicle combinat d'Espanya. *Mix* energètic: energies procedents de diferents fonts de subministrament: centrals nuclears, centrals de cicle combinat, centrals hidràuliques, ara les renovables. Garantia de subministrament i disponibilitat immediata d'energia. La companyia sempre ha apostat per un *mix* energètic equilibrat i competitiu.

Els cicles combinats han estat i són fonamentals per a garantir la seguretat de subministrament al nostre país.

175

1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat **2017**

Govern corporatiu

Model de Govern Corporatiu. **Pàg. 62**

Junta General d'Accionistes. **Pàg. 62**

Consell d'Administració. **Pàg. 63**

Comitè de Direcció. **Pàg. 66**

Política de remuneracions. **Pàg. 67**

Model de Govern Corporatiu

El govern en Gas Natural Fenosa es regeix segons els principis d'eficàcia i transparència establerts d'acord amb les principals recomanacions i els estàndards existents, assumint, per a això, pràctiques avançades de govern corporatiu.

El conjunt de normes de govern està format bàsicament per:

- > Estatuts Socials (actualitzats en 2017).
- > Reglament del Consell d'Administració i les comissions corresponents (actualitzat en 2016).
- > Reglament de la Junta General d'Accionistes (actualitzat en 2015).
- > Codi Intern de Conducta en matèria relativa als Mercats de Valors.
- > Política de Drets Humans.
- > Codi Ètic (actualitzat en 2015).

El 21 de setembre de 2016 els accionistes de Gas Natural Fenosa, Critería Caixa, SAU (Critería) i Repsol, SA (Repsol) van comunicar la venda a GIP III Canary 1, SARL. (GIP) de les accions representatives del 20% (10% en el cas de Critería i 10% en el cas de Repsol) del capital de Gas Natural SDG, SA, d'acord amb el que s'estableix en el contracte de

compravenda subscrit el 12 de setembre de 2016. Com a conseqüència d'aquesta venda, en 2016 es va modificar la composició del Consell d'Administració de Gas Natural Fenosa i de les Comissions corresponents i es va fixar en el Reglament del seu Consell d'Administració una majoria de dos terços dels consellers per a l'aprovació de certes matèries reservades.

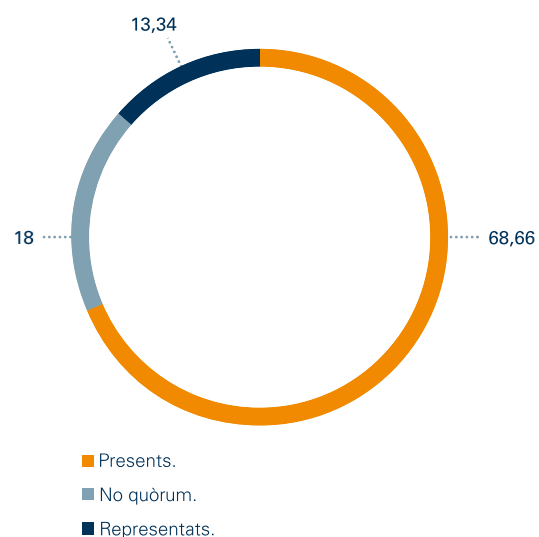
Durant l'any 2017, la Junta General d'Accionistes va nomenar per cooptació els consellers següents:

- > Sr. Alejandro García-Bragado (dominical Critería).
- > Sr. Marcelino Armenter (dominical Critería).
- > Sr. William Woodburn (dominical GIP).
- > Sr. Rajaram Rao (dominical GIP).
- > Sr. Mario Armero (dominical GIP).
- > Sra. Helena Herrero (independent).

Junta General d'Accionistes

Tenen dret a assistir físicament els accionistes que, de manera individualitzada o en grup amb altres, siguin titulars de 100 accions, sempre que les tinguin inscrites en el registre comptable corresponent amb cinc dies d'antelació.

Quòrum d'assistència a la Junta General d'Accionistes 2017 (%): **(82%)**.



Més informació sobre les normes de govern es pot trobar a la pàgina web www.gasnaturalfenosa.com.



Consell d'Administració

Gas Natural Fenosa estructura el funcionament del seu màxim òrgan d'administració, el Consell d'Administració, per mitjà del seu funcionament en Ple i en Comissions, d'acord amb els requeriments de la Llei de Societats de Capital. Per això, el Consell d'Administració de Gas Natural Fenosa compta amb una Comissió d'Auditoria i una Comissió de Nomenaments i Retribucions, que exerceixen les funcions que la Llei els encomana.

Addicionalment, el Consell compta amb una Comissió Executiva, que s'ocupa de resoldre els assumptes més operatius sobre els quals té competències el Consell.

En exercici de les seves competències, el Consell d'Administració, durant 2017, en Ple o en les Comissions corresponents, ha considerat com a principals els temes següents:

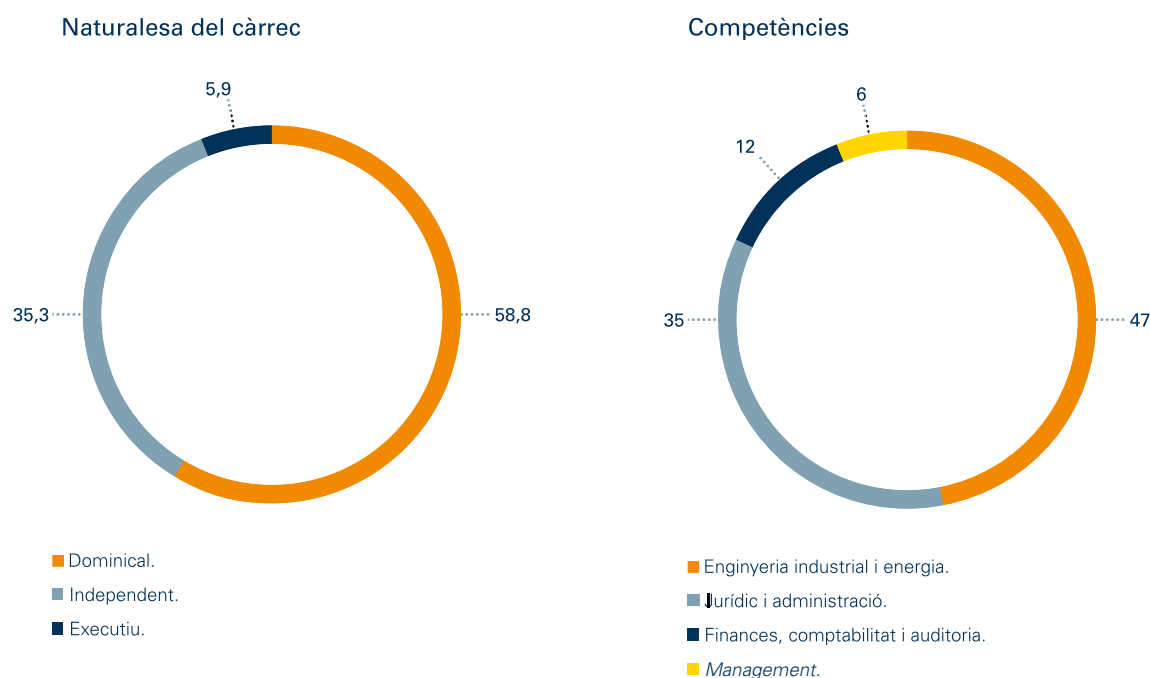
- > Seguiment i supervisió mensual, semestral i anual del desenvolupament del negoci.
- > Aprovació de comptes i altres actuacions exigides per la normativa comptable i/o de mercat de valors.
- > Debat estratègic encaminat a l'elaboració del nou Pla Estratègic 2018-2020.
- > Pressupostació, pla de finançament, pla d'inversions i altres actuacions en matèria de programació d'activitats i disciplina financera.
- > Pla d'eficiències.
- > Trasllat de seu social.
- > Examen dels riscos principals de la companyia i dels sistemes de control d'aquesta.
- > Operacions corporatives, entre les quals es troben les desinversions realitzades a Itàlia, Colòmbia i en el negoci de distribució de gas a Espanya.
- > Actuacions en matèria de govern corporatiu: a més de les habituals (Informe Anual de Govern Corporatiu, Informe Anual de Retribucions, etc.), enguany s'ha comptat amb assessorament extern en el procés d'avaluació del funcionament del Consell d'Administració i les Comissions corresponents, de conformitat amb les millors pràctiques de govern corporatiu.
- > Convocatòria de la Junta General d'Accionistes, incloent-hi proposta de designació de nous consellers i proposta de repartiment de dividend.
- > Responsabilitat Social Corporativa.

Composició del Consell d'Administració i les diferents comissions (el 31 de desembre de 2017)

Consell d'Administració		Comissió Executiva	Comissió d'Auditoria	Comissió de Nomenaments i Retribucions	Naturalesa del càrrec	Antiguitat en el Consell
President	Sr. Isidro Fainé Casas	President			Dominical	18/05/2015
Vicepresident primer	Sr. Josu Jon Imaz San Miguel	Vocal			Dominical	21/09/2016
Vicepresident segon	Sr. William Alan Woodburn	Vocal		Vocal	Dominical	30/09/2016
Conseller delegat	Sr. Rafael Villaseca Marco	Vocal			Executiu	28/01/2005
Vocal	Sr. Ramón Adell Ramón	Vocal	President		Independent	18/06/2010
Vocal	Sr. Enrique Alcántara-García Irazoqui		Vocal		Dominical	27/06/1991
Vocal	Sr. Xabier Añoveros Trias de Bes		Vocal		Independent	20/04/2012
Vocal	Sr. Marcelino Armenter Vidal	Vocal			Dominical	21/09/2016
Vocal	Sr. Mario Armero Montes				Dominical	21/09/2016
Vocal	Sr. Francisco Belil Creixell	Vocal		President	Independent	14/05/2015
Vocal	Sra. Benita María Ferrero-Waldner	Vocal			Independent	14/05/2015
Vocal	Sr. Alejandro García-Bragado Dalmau			Vocal	Dominical	21/09/2016
Vocal	Sra. Cristina Garmendia Mendizábal		Vocal	Vocal	Independent	14/05/2015
Vocal	Sra. Helena Herrero Starkie		Vocal		Independent	04/05/2016
Vocal	Sr. Miguel Martínez San Martín	Vocal		Vocal	Dominical	14/05/2015
Vocal	Sr. Rajaram Rao	Vocal	Vocal		Dominical	21/09/2016
Vocal	Sr. Luis Suárez de Lezo Mantilla		Vocal		Dominical	26/02/2010
Secretari no conseller	Sr. Manuel García Coboleda	Secretari no conseller	Secretari no conseller	Secretari no conseller	N/A	29/10/2010

Durant l'exercici de 2017 no s'ha produït cap cessament ni nomenament de nous consellers.

Perfil del Consell d'Administració (%)



Activitats i exercici del Consell d'Administració

Nombre de reunions del Consell d'Administració i les comissions corresponents

	Consell d'Administració	Comissió Executiva	Comissió d'Auditoria	Comissió de Nomenaments i Retribucions
2017	15	3	10	5
2016	15	6	7	8

Amb data 6 de febrer de 2018, el Consell d'Administració de Gas Natural Fenosa va nomenar President Executiu el Sr. Francisco Reynés Massanet, després que el Sr. Rafael Villaseca Marco hagués renunciat al seu càrrec de Conseller Delegat de la companyia. Així mateix, el Sr. Isidro Fainé Casas va renunciar al seu càrrec de president i va ser nomenat president d'honor de Gas Natural Fenosa.

Comitè de Direcció

Pel que fa a l'estructura de direcció de Gas Natural Fenosa, dependent del president executiu, existeix un Comitè de Direcció integrat per:



Francisco Reynés Massanet
President Executiu



Carlos J. Álvarez Fernández
Direcció General
Econòmico-Financera



Sergio Aranda Moreno
Direcció General de
l'Amèrica Llatina



Antonio Basolas Tena
Direcció General d'Estratègia
i Desenvolupament



José Mª Egea Krauel
Direcció General de
Planificació Energètica



Manuel Fernández Álvarez
Direcció General de Negocis
Majoristes d'Energia



Antonio Gallart Gabás
President de Compañía General de
Electricidad, SA



Manuel García Cobaleda
Direcció General de Serveis
Jurídics i Secretaria del Consell



Jordi Garcia Tabernero
Direcció General de Comunicació
i Relacions Institucionals



Daniel López Jordà
Direcció General de Negocis
Minoristes d'Energia



Antoni Peris Mingot
Direcció General de
Negocis Regulats



Rosa María Sanz García
Direcció General de
Persones i Recursos

Política de remuneracions

Consell d'Administració

L'Informe Anual sobre la remuneració dels consellers es va presentar com a punt separat de l'ordre del dia i amb caràcter consultiu a la Junta General d'Accionistes celebrada en 2017.

La retribució respecte als consellers, per la seva pertinença al Consell i les comissions corresponents està composta exclusivament per unes assignacions fixes que es determinen en funció dels càrrecs exercits.

El Consell d'Administració, previ informe favorable de la Comissió de Nomenaments i Retribucions, va acordar mantenir, sense variació, per a l'exercici 2017, les mateixes retribucions per la pertinença al Consell d'Administració i a la Comissió Executiva (que s'han aplicat des de 2007) i les retribucions com a membre de la Comissió de Nomenaments i Retribucions i com a membre de la Comissió d'Auditoria (que s'han aplicat des de 2015).

Retribució per pertinença al Consell d'Administració i les comissions corresponents (euros/anuals)

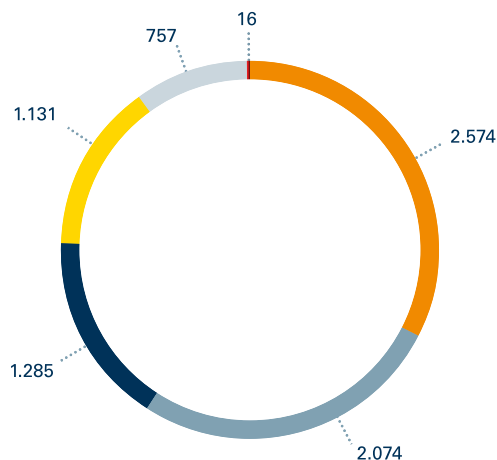
President del Consell d'Administració	550.000
Conseller	126.500
President de la Comissió Executiva	550.000
Membre de la Comissió Executiva	126.500
Membre de la Comissió de Nomenaments i Retribucions	25.000
Membre de la Comissió d'Auditoria	40.000

La remuneració dels membres del Consell d'Administració en la seva condició de tals per a 2018 ha estat determinada pel Consell d'Administració en la sessió de 6 de febrer de 2018, previ informe de la Comissió de Nomenaments i Retribucions, i s'han mantingut invariables els imports anteriors.

Concepte	Objectiu	Criteris
Retribució fixa.	Retribuir el nivell de responsabilitat d'aquestes funcions.	S'assegura que la retribució sigui competitiva respecte de l'aplicada per les companyies comparables.
Retribució variable anual.	Vincular la retribució amb els resultats de la companyia a curt termini.	Es calcula valorant la consecució d'objectius de l'exercici: econòmics (ebitda, resultat net, fons de maniobra operatiu/xifra de negocis), d'eficiència (consecució de sinergies), de creixement de negoci (increment net de punts de subministrament de gas i vendes de GNL a l'exterior) i de qualitat, seguretat i sinistralitat (índex de sinistralitat, índexs mediambientals i satisfacció clients).
Retribució variable plurianual.	Enfortir el compromís amb la consecució dels objectius establerts en els plans estratègics.	Es calcula aplicant el grau d'assoliment d'objectius econòmics d'optimització i disciplina financera (ebitda, deute net/ebitda, capitalització borsària i valor empresa/ebitda) cada un amb una ponderació del 25%. Es troben vigents els programes de retribució 2015-2017, 2016-2018 i 2017-2019.
Altres conceptes.	Garantir les prestacions assistencials i generals de la companyia.	Assegurances de salut i vida. Bonificació energia.

Addicionalment, la retribució es complementa amb aportacions al pla de pensions i l'assegurança d'estalvi col·lectiu.

Retribució agregada del Consell d'Administració meritada en 2017 per tipus de retribució (milers d'euros)



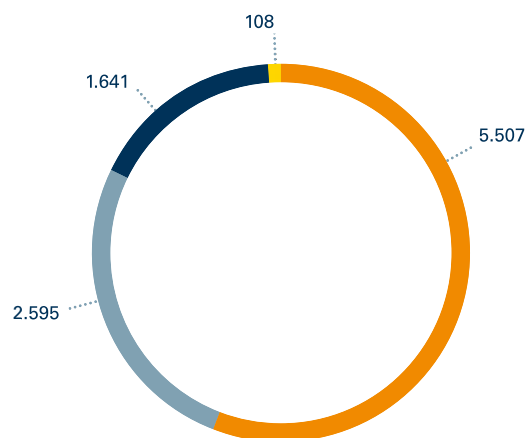
- Per pertinença al Consell.
- Per pertinença a les comissions del Consell.
- Retribució fixa.
- Retribució variable a curt termini.
- Retribució variable plurianual.
- Altres conceptes.

Comitè de Direcció

La política general de retribució dels membres del Comitè de Direcció es determina pel Consell d'Administració a proposta de la Comissió de Nomenaments i Retribucions.

El model retributiu té els mateixos components que els anteriorment indicats respecte al conseller delegat per les seves funcions executives tot i que a més dels objectius de grup també té objectius individuals.

Retribució agregada del Comitè de Direcció i del director d'Auditoria Interna¹ meritada en 2017 per tipus de retribució (milers d'euros)



- Retribució fixa.
- Retribució variable curt termini.
- Retribució variable plurianual.
- Altres conceptes.

¹ D'acord amb la Circular 5/2013 de la CNMV les retribucions de l'alta direcció han d'incloure als directius que tenen dependència directa del primer executiu de la companyia i també al director d'Auditoria Interna.



Per a més informació sobre la política de remuneracions es pot consultar l'Informe Anual sobre Remuneracions dels membres del Consell d'Administració 2017 així com l'Informe Anual de Govern Corporatiu 2017.



2014

Constitución de Global Power Generation

Global Power Generation (GPG) es constitueix per Gas Natural Fenosa (75%) i KIA (25%, per mitjà de la filial Wren House Infrastructure), com el vehicle per a canalitzar la seva activitat de generació elèctrica internacional, un dels principals vectors de creixement definits pel grup. Des que es va crear, GPG desenvolupa i gestiona actius de generació, amb un enfocament global i utilitzant tecnologies en què l'experiència del grup garanteix l'èxit i, per mitjà de les darreres adquisicions, enforteix la seva aposta per la generació renovable.

175 1843
2018

175 anys plens
d'història i d'energia





Informe Anual Integrat **2017**

Resultat de l'exercici

Compromís amb els resultats. **Pàg. 72**

Excel·lència en el servei. **Pàg. 81**

Gestió responsable del medi ambient. **Pàg. 84**

Interès per les persones. **Pàg. 88**

Seguretat i salut. **Pàg. 93**

Cadena de subministrament responsable. **Pàg. 98**

Compromís social. **Pàg. 102**

Integritat i transparència. **Pàg. 107**



Compromís amb els resultats

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financer.
- > Humà.
- > Social.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Ebitda.
- > Resultat net.
- > Inversions.
- > Endeutament.
- > *Pay out*.



Què significa per a Gas Natural Fenosa?

En un entorn desafiant, Gas Natural Fenosa actua amb l'objectiu de mantenir un perfil financer i de negoci sòlid. El model de negoci de Gas Natural Fenosa busca un equilibri entre les activitats regulades o contractades i les no regulades i segueix una estricta política financera.

Quin és el nostre compromís?

- > Protegir els negocis actuals on actuem, establint les bases per al creixement futur.
- > Continuar amb l'historial financer de Gas Natural Fenosa.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > Gas Natural Fenosa Renovables va adjudicar 667 MW d'energia eòlica i 250 MW de potència fotovoltaica en les subhastes realitzades pel Govern d'Espanya.
- > Signatura d'un acord per a vendre una participació minoritària del 20% en la societat titular dels actius de distribució de gas natural a Espanya per 1.500 milions d'euros.
- > Posada en operació comercial del primer projecte de generació fotovoltaica al Brasil, de 68 MW.
- > Acorda amb 2i Rete Gas i Edison la venda de les seves societats i actius a Itàlia.
- > Acorda la venda de la seva participació en distribució de gas a Colòmbia al fons canadenc Brookfield.
- > Operacions d'optimització de l'estructura del deute entre les quals destaca la primera emissió de bons verds de 800 milions d'euros per finançar projectes renovables amb un cupó anual de 0,875%.

Resultats (milions d'euros)

	2017	2016	2015
Import net de la xifra de negocis	23.306	21.908	26.015
Ebitda	3.915	4.664	5.264
Benefici d'exploració	2.112	2.764	3.261
Benefici net atribuïble	1.360	1.347	1.502

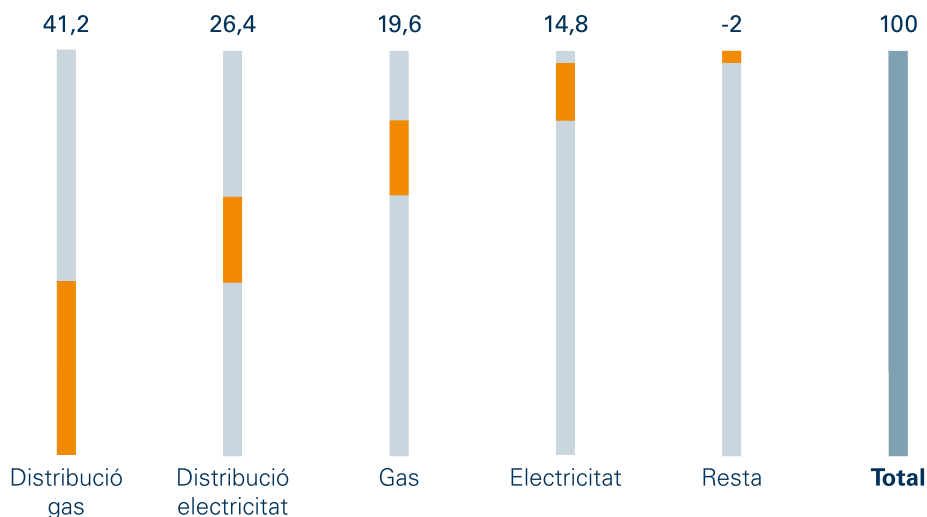
Anàlisi dels resultats econòmics

El benefici net de l'exercici 2017 se situa en 1.360 milions d'euros i augmenta un 1,0% davant el de l'any 2016.

L'ebitda consolidat de l'any 2017 disminueix en 749 milions d'euros i arriba als 3.915 milions d'euros, amb una disminució del 16,1% respecte a l'exercici anterior un cop reexpressat del negoci de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia, de comercialització de gas a Itàlia i de generació d'electricitat a Kenya. No obstant això, l'exercici 2017, d'una banda, no incorpora els resultats d'Electricaribe i de l'altra, registra un increment de les despeses de personal no recurrents bàsicament pel llançament del nou pla d'eficiències 2018-2020 per 110 milions d'euros, per la qual cosa, en termes homogenis, la disminució només seria del 8,8%.

L'evolució de les monedes en la translació d'aquestes a euros en el procés de consolidació ha tingut un impacte negatiu en l'ebitda de l'any 2017 de 15 milions d'euros respecte a l'exercici 2016, causat fonamentalment per la depreciació del dòlar, el peso argentí i el peso mexicà.

Contribució a l'ebitda per activitats (%)

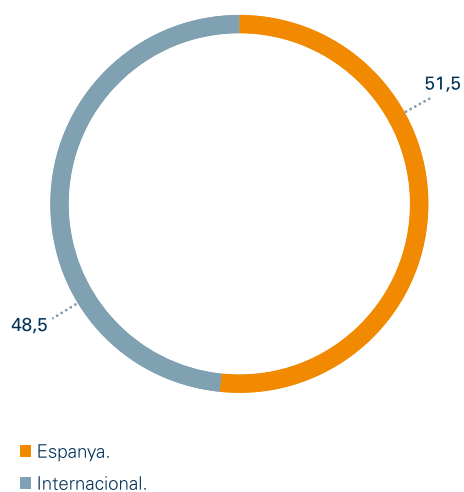


En el gràfic adjunt es poden apreciar les diferents contribucions a l'ebitda per línies de negoci i la diversificació d'aquestes, on destaca l'aportació de l'activitat de distribució de gas amb un 41,2% del total consolidat. Hi segueixen l'activitat de distribució d'electricitat amb un 26,4%, l'activitat de gas amb un 19,6% i l'activitat d'electricitat amb un 14,8%.

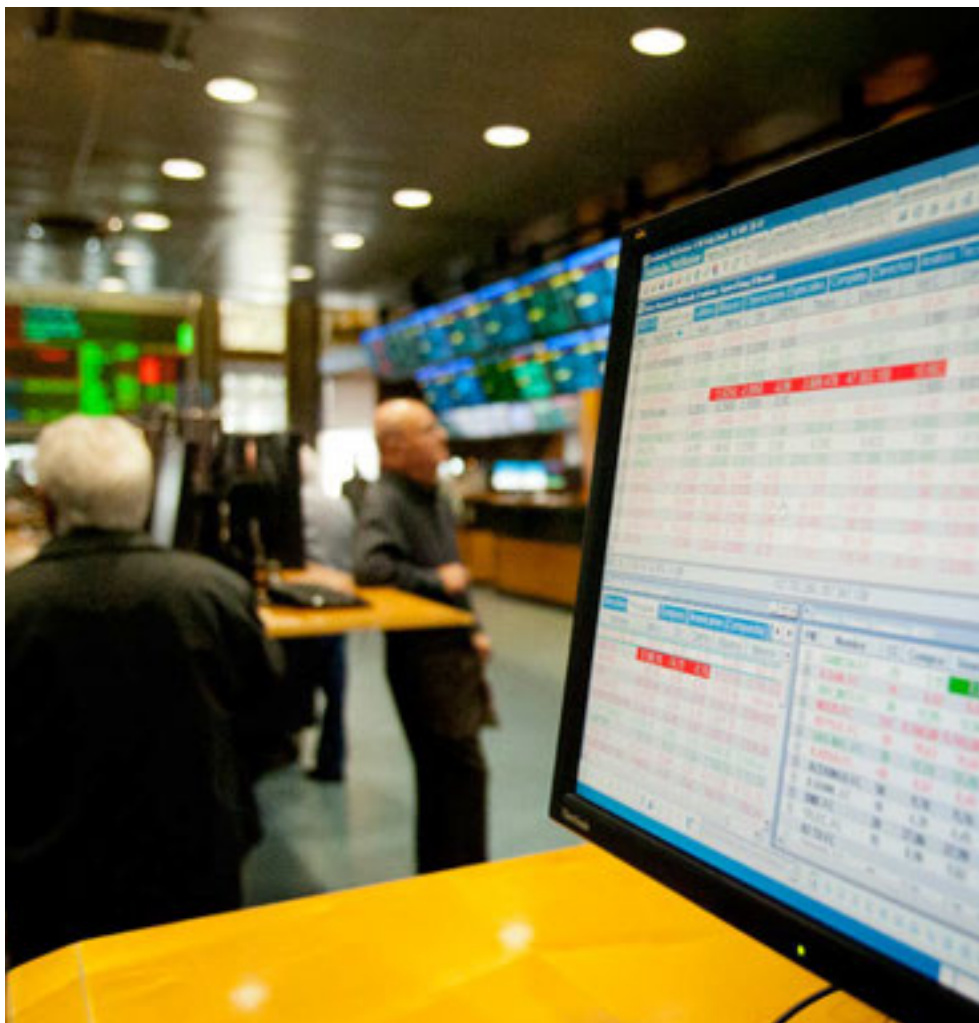


Per a més informació sobre l'evolució dels diferents negocis del grup, vegeu l'Informe Financer Anual Consolidat 2017.

Ebitda per zona geogràfica (%)



L'èbitda de les activitats internacionals de Gas Natural Fenosa disminueix en un 4,8% i representa un 48,5% del total consolidat, davant el 42,8% de l'any anterior. D'altra banda, l'èbitda provinent de les operacions a Espanya disminueix un 24,5% i disminueix el seu pes relatiu en el total consolidat al 51,5%.



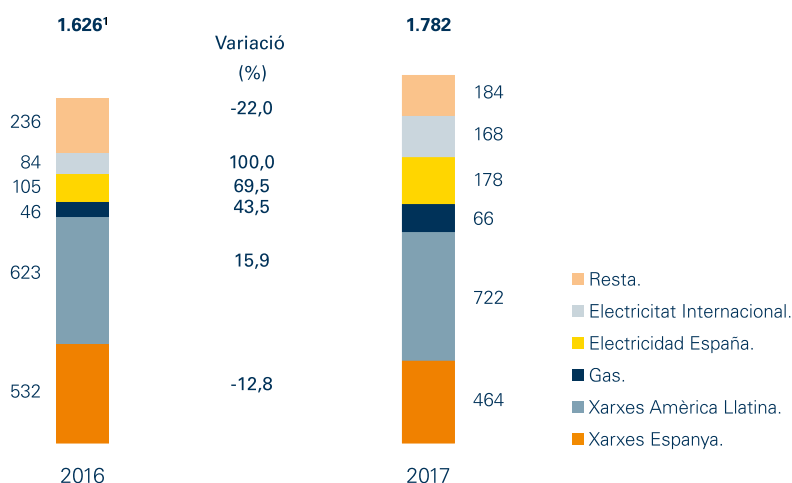
Inversions (milions d'euros)

	2017	2016	2015
Inversions materials i intangibles	1.782	2.517	1.767
Inversions financeres	44	384	315
Total inversions brutes	1.826	2.901	2.082
Desinversions i altres	(229)	(676)	(660)
Total inversions	1.597	2.225	1.422

Les inversions materials i intangibles de l'any 2017 arriben als 1.782 milions d'euros, amb una disminució del 29,2% respecte a les de l'exercici anterior, a causa que en 2016 es va registrar la contractació de dos nous vaixells metaners en règim d'arrendament financer per 425 milions d'euros i l'adquisició de nous punts de subministrament de GLP per 426 milions d'euros.

El creixement total d'inversions es troba en un 9,5% exclouent en 2016 els efectes esmentats (adquisició de vaixells metaners i punts de GLP), així com les inversions en Electricaribe (40 milions d'euros).

Les inversions materials i intangibles en creixement ascendeixen a 929 milions d'euros (52% del total).



¹Proforma sense considerar les inversions en Electricaribe (40 milions d'euros), l'adquisició i vaixells metaners (425 milions d'euros) i l'adquisició de punts de GLP (426 milions d'euros).

Deute financer (milions d'euros)

	2017	2016	2015
Deute financer net (el 31/12)	15.154	15.423	15.648
Deute financer net/ebitda	3,9x	3,3x	3,0x
Ebitda/cost deute financer net	6,4x	6,3x	6,4x
Endeutament (%)	45,3	44,8	45,8

El 31 de desembre de 2017 el deute financer net arriba als 15.154 milions d'euros i situa la ràtio d'endeutament en el 45,3% (15.423 milions d'euros i 44,8% el 31 de desembre de 2016).

Les ràtios de deute net/ebitda i ebitda/cost deute financer net se situen el 31 de desembre de 2017 a 3,9x i en 6,4x, respectivament.

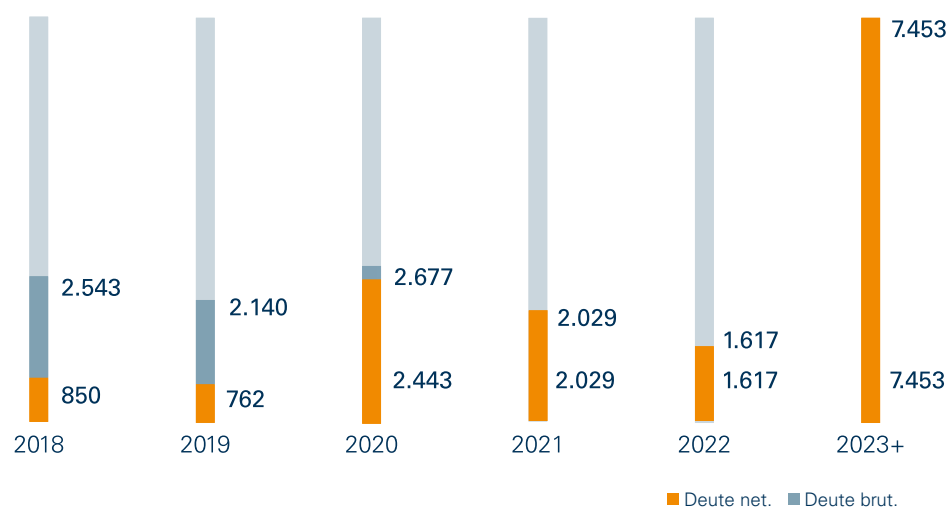
El 31 de desembre de 2017 el deute financer net arriba als 15.154 milions d'euros i situa la ràtio d'endeutament en el 45,3% (15.423 milions d'euros i 44,8% el 31 de desembre de 2016).

En el gràfic adjunt es mostra el calendari de venciments del deute net i brut de Gas Natural Fenosa el 31 de desembre de 2017. El deute brut va ascendir a 18.459 milions d'euros.

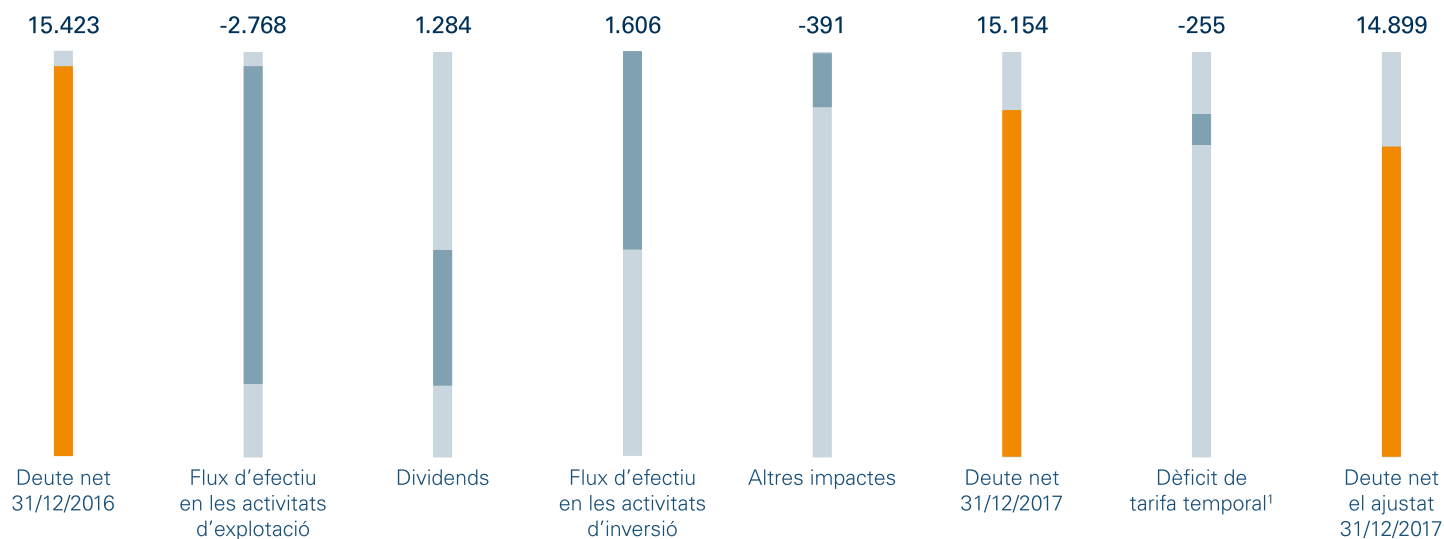
Quant a la distribució de venciments del deute financer net, el 89,4% té venciment igual o posterior a l'any 2020. La vida mitjana del deute net se situa en 5,8 anys.

El 5,6% del deute financer net té venciments a curt i el 94,4% restant a llarg termini.

Venciment del deute financer (euros milions)



Evolució del deute financer net de l'any 2017 (milions d'euros):



¹Inclou 91 milions d'euros de dèficit de tarifa elèctric i 164 milions d'euros de dèficit de tarifa de gas.

En altres impactes es recullen diferències de conversió i altres. Addicionalment, inclou l'impacte en deute net pel traspàs del negoci de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia i de generació d'electricitat a Kenya, a actius i passius no corrents mantinguts per a la venda per import de 318 milions d'euros.

El 31 de desembre de 2017, la tresoreria i altres actius líquids equivalents, juntament amb el finançament bancari disponible, totalitzen una liquiditat de 10.550 milions d'euros, fet que suposa la cobertura de venciments superior als 24 mesos.

Addicionalment, els instruments financers disponibles en el mercat de capitals el 31 de desembre de 2017 situen en 6.254 milions d'euros i inclouen el programa Euro Medium Term Notes (EMTN) per import de 3.795 milions d'euros, el programa d'Euro Commercial Paper (ECP) per 1.000 milions d'euros i els programes de Certificats Borsaris en la Borsa Mexicana de Valors, de Valors Comercials Negociables al Panamà, d'Obligacions Negociables a l'Argentina i les línies de bons a Xile, que conjuntament suposen 1.459 milions d'euros.

Evolució borsària i remuneració a l'accionista

Pel que fa a l'evolució borsària de la companyia, les accions de Gas Natural Fenosa van tancar l'exercici de 2017 a un preu de 19,25 euros i una capitalització borsària de 19.263 milions d'euros, fet que suposa un augment del 7,5% amb respecte al tancament de l'any anterior, molt similar a la pujada experimentada per l'Ibex 35, principal índex de la borsa espanyola, del 7,4%.

Qualificació creditícia del deute de Gas Natural Fenosa a curt i llarg termini

Agència	Curt termini	Llarg termini
Fitch	F2	BBB+
Moody's	P-2	Baa2
Standard & Poor's	A-2	BBB

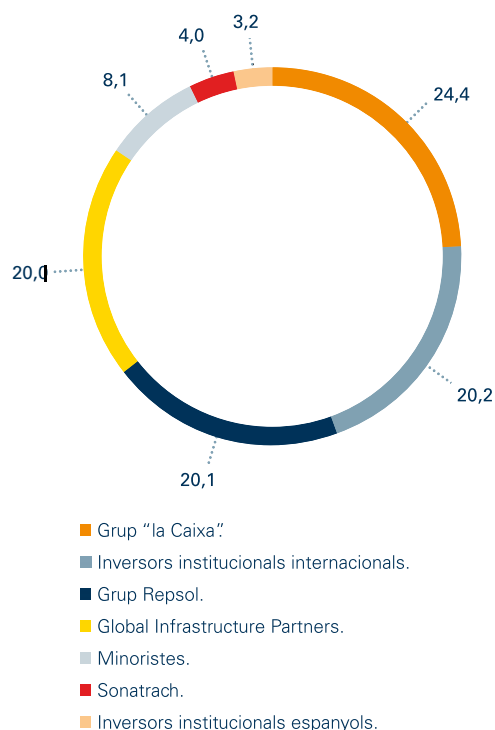
Les accions de Gas Natural Fenosa van tancar l'exercici de 2017 a un preu de 19,25 euros i una capitalització borsària de 19.263 milions d'euros, fet que suposa un augment del 7,5% amb respecte al tancament de l'any anterior.

	2017	2016	2015
Nre. d'accionistes (milers)	79	82	73
Nombre mitjà d'accions ¹ (milers)	1.000.478	1.000.468	1.000.689
Cotització el 31/12 (euros)	19,25	17,91	18,82
Capitalització borsària el 31/12 (milions d'euros)	19.263	17.922	18.828
Benefici per acció (euros)	1,36	1,35	1,57
Pay out (%)	73,6	74,3	66,6
Dividend total ² (milions d'euros)	1.001	1.001	1.001
Dividend per acció	1,00	1,00	1,00
Relació cotització-benefici	14,2	13,3	12,5

¹ Calculat considerant el nombre mitjà ponderat d'accions pròpies al llarg de l'exercici.

² Considerant l'import total equivalent destinant a dividendes. En 2017, inclou dividend complementari per 671 milions d'euros pendent d'aprovació per la Junta General d'Accionistes.

Accionistes i inversors de Gas Natural Fenosa
(% el 31 de desembre de 2017)



El 22 de febrer de 2018 Repsol va anunciar la venda del seu 20,1% a Rioja Bidco Shareholdings, SLU ("Rioja"), una societat controlada per fons assessorats per CVC.

Compromís i relació contínua amb els accionistes

La proposta de distribució de resultats de l'exercici 2017, que el Consell d'Administració elevarà a la Junta General Ordinària d'Accionistes perquè l'aprovi, suposa destinar 1.001 milions d'euros a dividends, el mateix de l'any anterior. La proposta suposa el pagament d'un dividend total d'un euro per acció i representa un *pay out* del 73,6% amb una rendibilitat per dividends del 5,2% prenent com a referència la cotització el 31 de desembre de 2017 de 19,25 euros per acció. El passat 27 de setembre es va pagar íntegrament en efectiu un dividend a compte de l'exercici 2017 de 0,330 euros per acció.

Canals de comunicació adaptats a les necessitats d'accionistes i inversors

Gas Natural Fenosa entén la transparència informativa com a factor clau en el desenvolupament del seu compromís amb mercats, accionistes i inversors. Amb aquesta finalitat, la companyia té canals de comunicació propis que li permeten oferir el millor servei.

Amb el propòsit de garantir el compliment dels principis d'igualtat de tracte i difusió simultània de la informació, la companyia

facilita als seus inversors institucionals i minoristes informació sota un criteri d'homogeneïtat, simultaneïtat i diligència.

La companyia va llançar, al mes d'abril de 2017, coincidint amb la Junta General d'Accionistes, Energia en Acció, el club de l'accionista de Gas Natural Fenosa, un punt de trobada per als seus inversors minoritaris. L'objectiu del club, que té el seu espai exclusiu en línia, és mantenir una relació activa amb els accionistes i oferir-los serveis del seu interès i informacions especialitzades.

L'Oficina de l'Accionista, per mitjà d'un telèfon gratuït, facilita un servei d'informació constant als accionistes minoritaris. En 2017, la companyia va continuar amb la realització de reunions informatives i celebra dues reunions a Madrid i dues Barcelona. D'altra banda, representants de l'equip directiu de la companyia i de la Unitat de Relació amb Inversors van mantenir reunions amb inversors institucionals, tant de renda fixa com de renda variable, i tant en les mateixes oficines de la companyia com a les principals places financeres d'Europa, Amèrica del Nord, Àsia i Austràlia. En total, es van organitzar 589 reunions, de les quals 487 van ser amb inversors de renda variable, així com amb inversors de renda fixa i inversors socialment responsables.

Indicadors de canals de comunicació

	2017	2016	2015
Reunions amb inversors i analistes	589	520	432



Presència en índexs i ràtings d'inversió socialment responsable

La inversió socialment responsable és aquella que incorpora en les seves decisions de selecció de cartera criteris de caràcter social, ambiental, ètic i de bon govern, juntament amb els aspectes financers tradicionals.

Índexs i ràtings en els quals està present Gas Natural Fenosa en 2017



Des de fa tretze anys, Gas Natural Fenosa ha format part, de manera ininterrompuda, del Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En 2017, la companyia ha tornat a ser seleccionada com a líder en el sector "Gas Utilities"; manté la seva presència tant en DJSI World i és l'única empresa del seu sector de formar part d'aquest índex. També forma part del DJSI Europe. A pesar del lideratge, la companyia ha empitjorat tant la valoració global, com per cada una de les dimensions, tot i que ha obtingut la màxima puntuació del sector.

La companyia ha obtingut les millors puntuacions del sector Gas Utilities en aspectes com Codis de conducta, Seguretat de la informació i ciberseguretat, gestió de la innovació, Oportunitats de mercat, gestió de la cadena de subministrament, Estratègia climàtica, informació mediambiental,

ciutadania corporativa i filantropia, desenvolupament de capital humà, drets humans, report social i atracció i retenció del talent.

De la mateixa manera, Gas Natural Fenosa ha mantingut, per setzè any consecutiu, la seva presència en FTSE4Good, al qual pertany des que va començar, en 2001.

En 2017, Gas Natural Fenosa ha mantingut la seva presència en altres índexs i *ràtings* de sostenibilitat com ara els índexs Oekom, Sustainalytics, STOXX ESG Leaders Índexs i Euronext Vigeo, del qual la companyia forma part de les variants Europe 120 i Eurozone 120, cosa que la situa com una de les 120 empreses líders en sostenibilitat d'Europa i l'eurozona.

La companyia també forma part del MSCI Global Climate Index, que inclou companyies líders en la mitigació de factors que contribueixen al canvi climàtic en el curt i llarg termini i del MSCI ESG leaders index, que inclou les companyies líders en integrar aspectes socials, mediambientals i de bon govern en l'activitat de la companyia.

Gas Natural Fenosa també ha estat inclosa en la banda de lideratge A - de Carbon Disclosure Project (CDP).

La presència en aquests índexs de sostenibilitat posa en valor l'esforç realitzat per la companyia en matèria de responsabilitat corporativa i transparència informativa i implica un reconeixement extern de la bona evolució de les seves actuacions en aquesta matèria.

	2017	2016	2015
Evolució de la qualificació de Gas Natural Fenosa a DJSI	86	91	89

La companyia ha obtingut les millors puntuacions del sector "Gas Utilities" en aspectes com codis de conducta, seguretat de la informació i ciberseguretat, gestió de la innovació, oportunitats de mercat, gestió de la cadena de subministrament, estratègia climàtica, informació mediambiental, ciutadania corporativa i filantropia, desenvolupament de capital humà, drets humans, report social i atracció i retenció del talent.

Excel·lència en el servei

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financer.
- > Manufacturat.
- > Humà.
- > Social.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Satisfacció de la qualitat del servei global.



Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa dirigeix els seus esforços a proporcionar als seus clients un servei i una experiència que, a més de complir amb els requisits legals, estigui d'acord amb les seves necessitats i compleixi els compromisos voluntàriament assumits pel grup.

Quin és el nostre compromís?

- > Treballar per a la millora contínua de la seguretat, fiabilitat i competitivitat de tots els productes i serveis, oferint el nivell més alt de qualitat possible en funció de les millors tècniques disponibles.
- > Promoure una comunicació activa i bidireccional que permeti entendre les expectatives i opinions dels clients i adaptar les respostes de Gas Natural Fenosa a les seves necessitats.
- > Facilitar les gestions dels clients per mitjà d'una operativa simple i eficient.
- > Oferir productes i serveis innovadors que promoguin l'eficiència energètica i contribueixin a la sostenibilitat de la societat.
- > Diversificar i ampliar l'oferta comercial incloent productes i serveis d'alt valor afegit que responguin a l'evolució de les necessitats dels clients.
- > Aplicar la innovació tecnològica i les millors tècniques disponibles com a mitjà per mantenir un subministrament eficient, segur i sostenible.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > Continuar avançant en els projectes Customer Experience i Advocacy i en Grup de reclamacions.
- > Executar el projecte conjunt amb Repsol d'estacions de GNL en els punts principals de la xarxa de transport espanyola.
- > Personalitzar la gestió a clients d'alt valor en pimes.
- > Desenvolupar noves eines interactives de contractació flexible que donin resposta a les necessitats del nou mercat organitzat.
- > Desenvolupar nous serveis de valor afegit que donin resposta als requeriments ambientals impulsats per la regulació i a la sensibilitat social en matèria d'estalvi energètic i medi ambient.

Anàlisi dels resultats 2017

Qualitat i fiabilitat del servei

Per a Gas Natural Fenosa, el manteniment de les seves instal·lacions de gas i electricitat és essencial per assolir un nivell de qualitat i fiabilitat del servei satisfactori per als seus clients, i per complir amb els requisits reglamentaris dels països en els quals opera i amb els estàndards de la indústria més exigents.

Durant 2017, els principals projectes d'inversió duts a terme a l'Amèrica Llatina van ser la renovació de la xarxa de gas a l'Argentina (24,6 km), Mèxic (46,1 km principalment a Monterrey) i al Brasil

(40,0 km a Rio de Janeiro); la renovació d'escomeses a l'Argentina (12.481 connexions a Buenos Aires), Mèxic (5.190 escomeses) i el Brasil (1.643 escomeses).

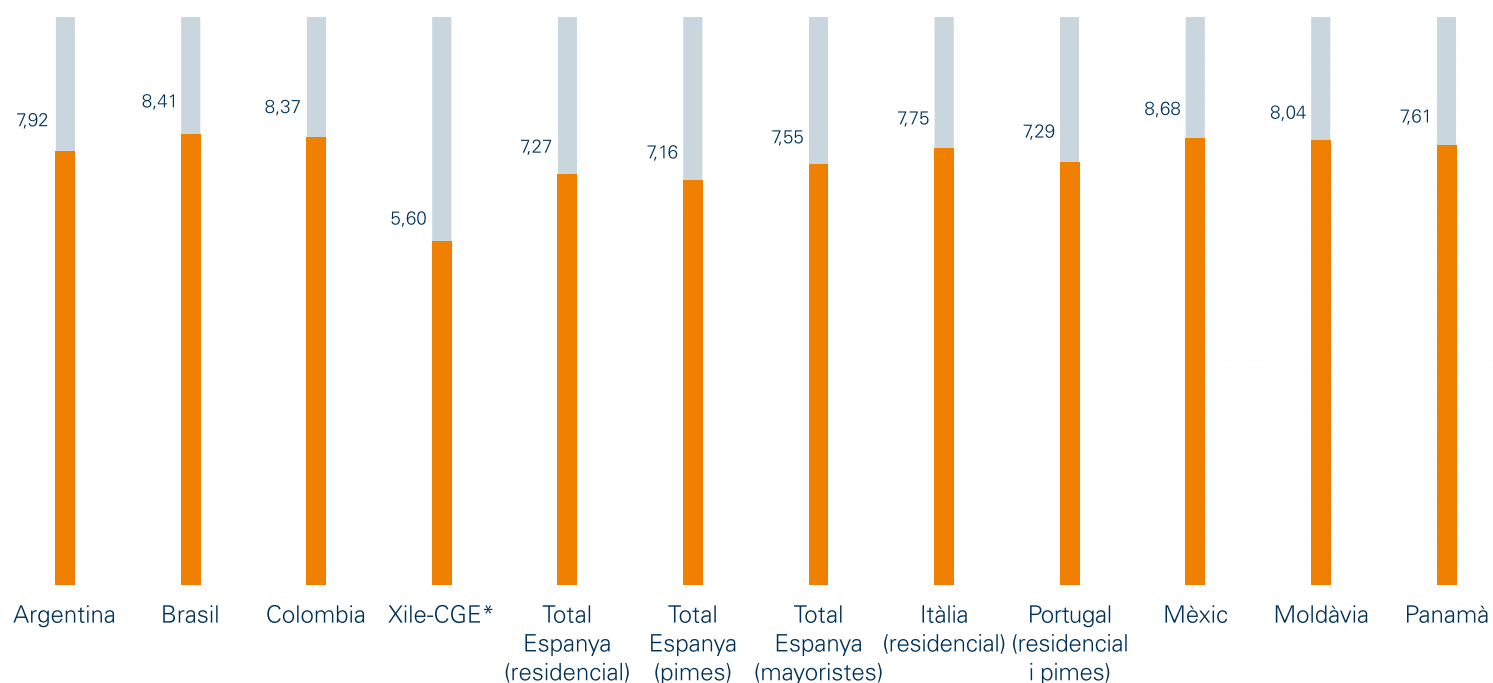
Productes i serveis adaptats a les necessitats i prioritats del client

L'estratègia comercial de Gas Natural Fenosa posa el focus en la satisfacció dels clients actuals i en l'optimització de l'oferta comercial. Els projectes de fidelització estan orientats a contribuir a que el client es trobi còmode, al mateix temps que la companyia busca generar seguretat i confiança en la gestió.

Gas Natural Fenosa ofereix productes i serveis de valor afegit, més enllà del subministrament de gas i electricitat, a fi de maximitzar la seva oferta comercial i fidelitzar els seus clients. Això permet que els seus clients puguin gestionar de manera integral les necessitats de les seves llars i negocis, i els ajudi a consumir energia de manera eficient.

En 2017 s'ha consolidat el catàleg de productes i serveis per a clients residencials i pimes amb noves tarifes energètiques, i modalitats de manteniment que incorporen dispositius intel·ligents.

Satisfacció de la qualitat del servei global



*Xile ha estat calculat d'acord amb una escala 1-7, a diferència de la resta de països en els quals s'ha utilitzat una escala 0-10.

Gas Natural Fenosa realitza el mesurament de la satisfacció i recomanació dels clients de forma contínua. Durant 2017 s'han estès i s'han afegit noves funcionalitats a l'eina Customer Experience Management (CEM) com a instrument per mesurar i gestionar l'experiència del client. Després d'una interacció del client amb la companyia, aquest rep una enquesta breu per conèixer el seu grau de satisfacció i recomanació, i se li demana una valoració sobre com ha estat la seva experiència.

El model de mesurament es compon de dos blocs complementaris:

- Visió general: de tots els clients de la companyia i dels clients dels competidors, que constitueix l'índex de satisfacció global.
- Visió de punt de contacte: on s'analitza l'experiència de clients que han fet ús recent dels serveis i canals que es posen a la seva disposició.

En el segment minorista, Gas Natural Fenosa continua un altre any més com a líder a Espanya en satisfacció.

Comunicació i transparència amb el client

Gas Natural Fenosa ha adaptat les comunicacions amb els seus clients per mitjà de l'ús de les noves tecnologies, afavorint un contacte permanent.

Així mateix, Gas Natural Fenosa té present que la factura continua sent el principal canal de comunicació amb els seus clients. Per això, es realitzen comunicacions d'interès per al client que ajuden a explicar el contingut d'aquesta i com l'afecten els canvis reguladors.

L'any 2017, Gas Natural Fenosa ha treballat en la implantació de modalitats de facturació i en el desenvolupament d'alternatives d'estimació, implementant diverses millores en el procés:

- Recepció de factura abans del càrrec bancari i en temps.
- Possibilitar pagament 365 dies 24 hores de factures no domiciliades.
- Llançament pagament de targeta a Portugal
- Llançament el servei "Entendre la teva factura" per a clients Energy Class i Premium.

Serveis d'atenció al client

Gas Natural Fenosa té implantat un nou model d'atenció al client, que busca ser més proper i personalitzat. Aquest model s'ha desenvolupat al Brasil, Xile, Colòmbia, Espanya, Mèxic, el Panamà i Portugal i es divideix en tres parts:

- Model operatiu i formatiu: busca anticipar-se a les necessitats que plantegen els clients.
- Model tecnològic: en la implementació s'està realitzant una renovació tecnològica important.
- Model de contractació i econòmic: s'ha apostat per un model de *partnership* amb els proveïdors mundialment i un alineament dels objectius.

A més, per sisè any consecutiu, la companyia ha continuat prestant el servei Energy Class, pioner en el sector energètic i que té l'objectiu d'oferir un servei exclusiu als clients de la companyia de més valor. En 2017, més de

104.000 clients de gas i electricitat van gaudir d'aquest tracte preferent i de l'assessorament del seu subministrament energètic i la gestió dels seus contractes.

La privacitat i seguretat de les dades del client

Gas Natural Fenosa ha definit una Política de Seguretat de la Informació encaminada a assegurar el tractament d'aquesta en tot el seu cicle de vida, des que es recull i es tracta fins que s'elimina o es custodia en finalitzar la relació amb els clients.

Durant 2017, dins del procés de gestió de reclamacions de privacitat definit per la companyia, s'han analitzat, investigat i resolt, de forma individualitzada, un total de 730 reclamacions.

Segons l'informe extern d'auditoria de dades, Gas Natural Fenosa compleix de manera satisfactòria les mesures de seguretat exigides en el Reglament de desenvolupament de la Llei Orgànica de Protecció de Dades de Caràcter Personal (LOPD).

Durant 2017 s'ha dut a terme el projecte d'anàlisi per a l'adequació en Gas Natural Fenosa al nou Reglament General de Protecció de Dades Personals (RGPD) a escala europea. Aquest projecte té unes accions d'adaptació dutes a terme durant 2017 i una proposta d'accions previstes per al proper any 2018.



Si voleu més informació sobre el compromís amb els clients, vegeu el capítol "Excel·lència en el servei" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.

Gestió responsable del medi ambient

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financer.
- > Manufacturat.
- > Ambiental.
- > Social.



Com mesurem el nostre acompliment?

- > Emissions directes de gasos d'efecte d'hivernacle (GEH).
- > Factor d'emissió de generació.
- > Capacitat instal·lada lliure d'emissions.
- > Producció neta lliure d'emissions.
- > Activitat amb certificació ambiental ISO 14001.

Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa és conscient dels impactes ambientals de les seves activitats en l'entorn on es desenvolupen, de manera que la companyia presta una atenció especial a la protecció del medi ambient i l'ús eficient dels recursos naturals per satisfer la demanda energètica.

Quin és el nostre compromís?

- > Contribuir al desenvolupament sostenible mitjançant l'ecoeficiència, l'ús racional dels recursos naturals i energètics, la minimització de l'impacte ambiental, el foment de la innovació i l'ús de les millors tecnologies i processos disponibles.
- > Contribuir a la mitigació i adaptació del canvi climàtic per mitjà d'energies baixes en carboni i renovables, la promoció de l'estalvi i l'eficiència energètica, i l'aplicació de noves tecnologies.
- > Integrar criteris ambientals en els processos de negoci, en els nous projectes, activitats, productes i serveis, així com en la selecció i l'avaluació de proveïdors.
- > Minimitzar els efectes adversos sobre els ecosistemes i fomentar la conservació de la biodiversitat.
- > Promoure l'ús eficient i responsable de l'aigua, establint activitats encaminades a conèixer més bé aquest recurs i a la millora de la gestió d'aquest.
- > Garantir la prevenció de la contaminació mitjançant la millora contínua, l'ús de les millors tècniques disponibles i l'anàlisi, el control i la minimització dels riscos ambientals.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > Definició de la nova Estratègia Ambiental a 2020 basada en els eixos ambientals de clima i aire, aigua, capital natural i economia circular.
- > Creixement de la potència renovable de baixa o nul·la emissió en línia amb l'estratègia de clima i aire.
- > Consolidació de l'anàlisi de riscos i oportunitats en matèria de clima.
- > Avanç en la certificació de nous sistemes de gestió ambiental d'acord amb ISO 14001, amb adaptació al nou referencial de 2015.
- > Manteniment a la banda de lideratge A en el qüestionari de Carbon Disclosure Program (CDP) clima i aigua.
- > Definició del posicionament i desplegament de línies d'acció en matèria d'economia circular.

Anàlisi dels resultats 2017

	Unidad	2017	2016
Emissions directes de gasos d'efecte d'hivernacle	MtCO ₂ eq	20,5	19,5
Factor d'emissió de generació ¹	tCO ₂ /GWh	431	411
Capacitat instal·lada lliure d'emissions ²	%	22,4	22,1
Producció neta lliure d'emissions ²	%	9,7	16,4
Activitat amb certificació ambiental ISO 14001 ³	%	87,7	86,3

¹ Factor d'instal·lacions de generació participades majoritàriament i gestionades per Gas Natural Fenosa (perímetre Informe Responsabilitat Corporativa).

² Per traçabilitat històrica, inclou generació nuclear.

³ Pel que fa al total de l'èbitda d'aquelles societats amb impacte ambiental. L'èbitda de l'activitat amb certificació ambiental ISO 14001 respecte al total de l'èbitda representa un 78,8%.

Gestió integrada ambiental

En 2017, Gas Natural Fenosa va mantenir la certificació ambiental d'acord amb la norma ISO 14001 de les societats que generen un impacte ambiental significatiu. Cal assenyalar que durant aquest any es va dur a terme amb èxit l'evolució del sistema al nou referencial de 2015. Les variacions es deuen a l'increment de negocis certificats i a les desinversions realitzades pel grup, les quals comptaven amb certificacions en aquest referencial. En 2017 es va ampliar la certificació de la gestió ambiental a societats de distribució i distribució de gas i electricitat a Xile.

La planificació ambiental es troba englobada en el Pla de Qualitat, Medi Ambient, Seguretat i Salut. Aquest pla es compon d'estratègies i línies d'Acció que defineixen les pautes de treball per a cada període. Durant 2017, es van definir 257 objectius relacionats amb la gestió del medi ambient amb un compliment del pla satisfactori.

La formació ambiental és una eina bàsica per prevenir i reduir els impactes ambientals i millorar el control operacional ambiental en les nostres activitats. En aquest sentit, en 2017 es van impartir un total de 3.826 hores a 1.572 participants, amb un acompliment del 140% i 133% respectivament a les hores i participants d'acord amb el que s'havia planificat.

Estratègia ambiental a 2020

L'Estratègia ambiental es desenvolupa en quatre eixos ambientals i dos de transversals. Els eixos ambientals estan definits en funció dels vectors clau en la gestió ambiental de la companyia:

- > Clima i aire: reduir les emissions amb les nostres operacions i fomentar l'ús d'energia sostenible.
- > Aigua: promoure l'ús eficient i responsable de l'aigua.
- > Capital natural: minimitzar els impactes sobre els ecosistemes i impulsar el capital natural.
- > Economia circular: optimitzar el consum i potenciar la recirculació de recursos.

Els eixos transversals necessaris per a la integració de la sostenibilitat ambiental en la presa de decisió dels negocis del grup són la gestió integrada i la formació i comunicació. Al seu torn, els eixos es despleguen en 22 línies d'acció (16 ambientals i 6 de transversals). Cada línia d'acció es divideix en un conjunt d'accions que marquen les pautes d'actuació per a la definició d'objectius (accions particulars) per part de cada negoci.

L'Estratègia es materialitza per mitjà del model de gestió ambiental de Gas Natural Fenosa, basat en la norma internacional ISO 14001, el qual forma part fonamental del sistema integrat de gestió (SIG) de qualitat, medi ambient, seguretat i salut de la companyia.

Clima i aire

L'eix clima i aire té per objecte reduir les emissions amb les nostres operacions i fomentar l'ús d'energia sostenible. Les línies d'acció associades a aquest eix són les següents:

- > Reduir les emissions amb les operacions.
- > Disminuir les emissions mitjançant eficiència energètica.
- > Desenvolupar serveis i productes sostenibles.
- > Integrar la gestió interna del canvi climàtic.
- > Determinar-ne l'impacte i acompliment.

L'operació de centrals tèrmiques en 2017 es va incrementar significativament respecte a 2016 com a conseqüència de la menor disponibilitat de recursos renovables a Espanya. La manca de precipitacions i vent ha impedit l'operació normal del parc no emissor, i ha estat necessària l'entrada d'energies gestionables i emissores per satisfer la demanda energètica. En conseqüència, s'han registrat uns valors d'emissió significativament superiors als de 2016 amb una meteorologia més favorable, tot i que no tan elevats com els de 2015.

Gas Natural Fenosa aposta clarament per un creixement sostingut en el seu parc de generació renovable. Per les circumstàncies descrites, la producció d'electricitat amb fonts renovables va ser inferior a la de 2016. Tot i que 2017 ha estat un any sec i de baixa eolicitat, s'hi aprecia menys impacte ambiental quan es compara amb anys meteorològicament semblants, com 2012.

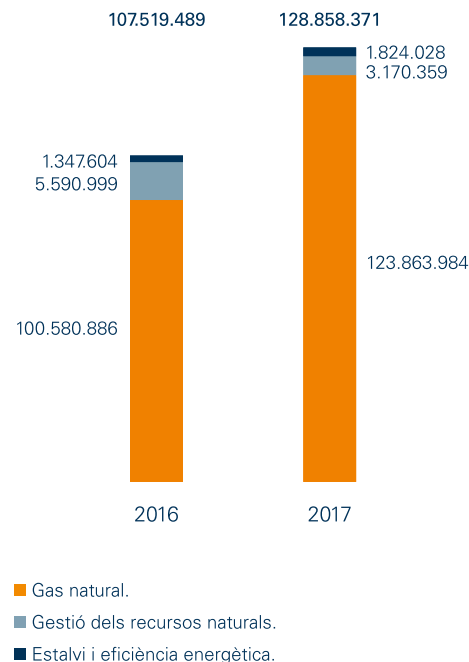
Cal assenyalar els nous desenvolupaments de tecnologies renovables al Brasil i els que entraran en 2018 a Canàries.

Gas Natural Fenosa intervé activament en les iniciatives empresarials globals d'acció climàtica i en els fòrums internacionals de més rellevància com la Conferència de les Parts de Nacions Unides.

En 2017, es va registrar un increment de les emissions de SO₂, NO_x i partícules sòlides totals (PST) a l'atmosfera, a causa del major funcionament de les centrals tèrmiques, provocat pel descens de la generació renovable a Espanya.

Així mateix s'han produït avanços significatius associats al desenvolupament de gas renovable i la promoció de la mobilitat sostenible amb baixes emissions.

Iniciatives per a reduir emissions de GEH (t CO₂e)



Per a més informació sobre el compromís amb la mitigació del canvi climàtic, vegeu l'informe de Petjada de Carboni 2017.

Gas Natural Fenosa intervé activament en les iniciatives empresarials globals d'acció climàtica i en els fòrums internacionals de més rellevància com la Conferència de les Parts de Nacions Unides.

Aigua

Amb l'objectiu de promoure l'ús eficient i responsable de l'aigua, les línies d'acció associades a aquest eix són les següents:

- > Optimitzar el consum i reduir l'abocament d'aigua.
- > Fomentar l'ús sostenible de l'aigua entre els nostres grups d'interès.
- > Incorporar l'aigua en el procés de presa de decisions.
- > Determinar-ne l'impacte i acompliment.

En línies generals, en 2017 es va produir un increment del volum d'aigua consumida, a causa, principalment, de la major demanda en l'activitat de les centrals tèrmiques de carbó i cicles combinats.

Capital natural

L'objecte d'aquest eix és minimitzar els impactes sobre els ecosistemes i impulsar-ne el capital natural. En aquest sentit, les línies d'acció associades són les següents:

- > Reduir i compensar els nostres impactes i potenciar el valor dels entorns naturals.
- > Determinar el nostre impacte sobre el capital natural.
- > Determinar-ne l'impacte i l'acompliment.

La companyia continua avançant per a ampliar l'enfocament de la seva gestió ambiental cap a la valoració del capital natural, és a dir, de les reserves d'actius naturals renovables i no renovables disponibles en la naturalesa, per tal



d'identificar i valorar les dependències i els impactes (negatius i positius) de les seves activitats.

La companyia va dur a terme nombroses actuacions a favor de la conservació de la biodiversitat, algunes de les quals van ser en resposta als requisits establerts per les autoritats ambientals i altres de caràcter voluntari.

Economia circular

Gas Natural Fenosa centra els seus esforços en matèria d'economia circular a optimitzar el consum i potenciar la recirculació de recursos. Per a això, desenvolupa les línies d'acció següents:

- > Optimitzar el consum de matèries primeres.
- > Reduir la generació de residus i fomentar-ne la transformació en subproductes.
- > Contribuir al desenvolupament de regulació en economia circular.
- > Determinar-ne l'impacte i l'acompliment.

En 2017, la generació de residus no perillosos més significatius es va incrementar respecte a 2016. Pels motius exposats anteriorment, cal assenyalar l'augment en la generació de cendres i escòries.



Es publica un informe específic sobre biodiversitat en el qual es proporciona més detall de continguts. La versió interactiva d'aquest informe es pot veure en www.informebiodiversidad.gasnaturalfenosa.com.



Per a més informació sobre la gestió responsable del medi ambient, vegeu el capítol "Gestió responsable del medi ambient" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.



Interès per les persones

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financer.
- > Humà.
- > Social.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Nombre total d'empleats.
- > Edat mitjana i mitjana d'antiguitat.
- > Índex de rotació voluntària.
- > Total hores de formació.
- > Participants Universitat Corporativa.
- > Plantilla formada (%).
- > Temps de formació per empleat.
- > Inversió en formació per persona.
- > Índex d'integració de persones amb discapacitat.
- > Diversitat homes/dones.
- > Dones en llocs directius.

Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Per a Gas Natural Fenosa és fonamental promoure un entorn de treball de qualitat, basat en el respecte, la diversitat i el desenvolupament personal i professional. Així mateix, Gas Natural Fenosa té un Codi Ètic on s'estableixen les pautes que han de presidir el comportament ètic de tots els seus empleats en el seu acompliment diari i, específicament, pel que fa a les relacions i interaccions que manté amb tots els seus grups d'interès.

Quin és el nostre compromís?

- > Aplicar les millors pràctiques en la identificació, captació i fidelització del talent necessari per al desenvolupament dels negocis, assegurant els principis d'equitat i no discriminació per cap causa (discapacitat, edat, gènere, trajectòria professional prèvia, etc.).
- > Afavorir el desenvolupament professional de les persones dins del model de gestió del talent, assegurant la posada a disposició, per a tots els professionals, dels mitjans, programes i eines necessàries per potenciar les seves habilitats i competències.
- > Promoure un entorn de treball motivador que assegurï el reconeixement intern de la cultura de l'esforç, l'autonomia necessària per poder crear, desenvolupar i innovar, i un marc de compensació total en concordança.
- > Assegurar la implantació efectiva de mecanismes de flexibilitat que facilitin l'equilibri entre vida professional i personal i afavoreixin el desenvolupament humà i social de les persones.
- > Fomentar la diversitat i la igualtat d'oportunitats en un entorn de respecte, escolta i diàleg permanent, prestant especial atenció a la inclusió de la discapacitat i fent extensible aquest compromís als proveïdors i a les empreses col·laboradores.
- > Promoure una interlocució constant entre la companyia i els representants socials que permeti la retroalimentació per a la presa de decisions.

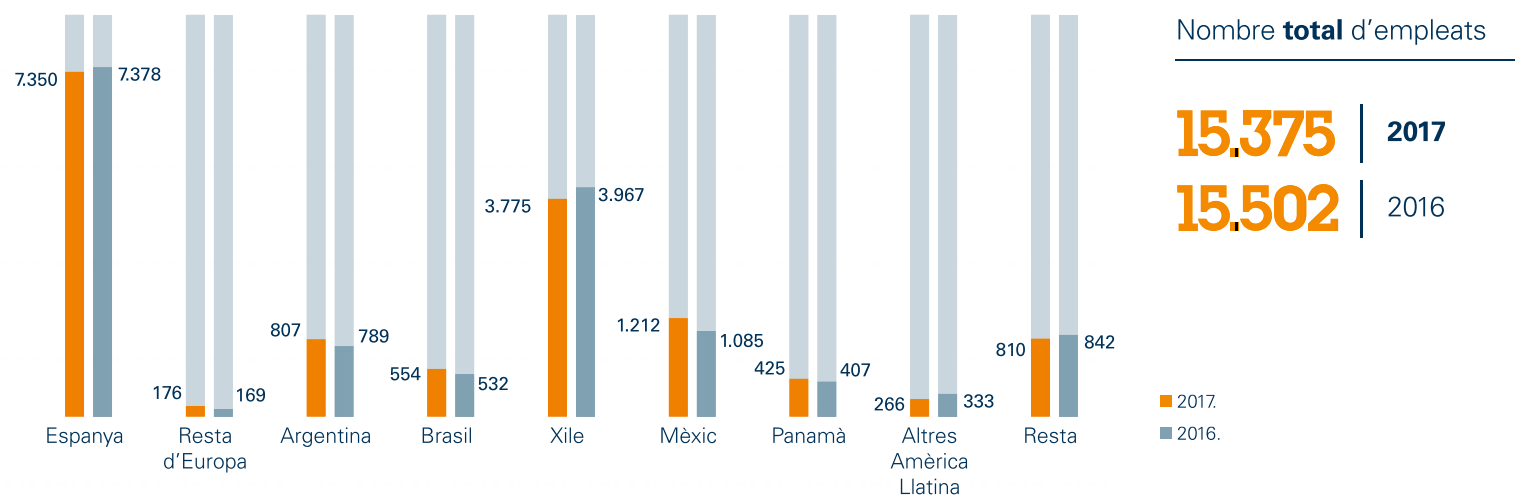
Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > Consolidació del model *Strategic Workforce Planning* per a la planificació i gestió de plantilles.
- > Transformació cultural i desenvolupament de serveis PIP per acompanyar la implantació de cultura d'innovació.
- > Gestió del talent, diversitat, lideratge i internacionalització.
- > Consolidació del model operacional de la gestió dels recursos humans.



Anàlisi dels resultats 2017

Distribució geogràfica nombre d'empleats a tancament exercici



Nota: no inclou el nombre de persones corresponent als negocis interromputs que ascendeixen a 1.396 persones en 2017 (1.727 persones en 2016) ni el nombre d'empleats de les societats consolidades seguint el mètode de la participació que ascendeixen a 819 persones en 2017 (848 persones en 2016).

Estratègia de gestió de persones

Durant 2017, l'estratègia de gestió de persones en Gas Natural Fenosa s'ha centrat en les palanques de transformació cultural, experiència d'empleat, planificació estratègica de persones i nous models de *performance* organitzativa.

Gas Natural Fenosa pretén oferir als seus empleats una ocupació estable i de qualitat, i una carrera professional sòlida, estructurada i atractiva, on el 96% dels llocs de treball són de caràcter indefinit.

En aquest sentit, cal destacar que el 84% dels empleats manifesta tenir un alt grau de compromís amb la companyia (dada Enquesta Clima 2017).



Àmbits i palanques de l'estratègia de gestió de persones

Performance organitzatiu

Smart simplicity

- > Nous models organitzatius.
- > Evolució dels processos de gestió de persones.

Extended workforce

- > Fronteres de subcontractació.
- > Model de relació Gas Natural Fenosa – proveïdors.
- > Gestió del risc laboral.

Human Resources Operating Model

- > *HR analytics*.
- > *CSC productivity*.

Desenvolupament cultural

Transformació cultural

- > Cultura objectiu.
- > Evolució dels processos de gestió de persones.
- > *Role-modeling*.

Experiència del treballador

- > *Employee journey*.
- > *Employer branding*.

Lideratge i talent

Planificació estratègica de les persones

- > Cuidem l'experiència.
- > Diversitat.
- > Internacionalització del perfil del grup.
- > *Strategic workforce planning*.

Lideratge

- > *Employee journey*.
- > *Employer branding*.
- > Meritocràcia.

La rotació de la plantilla és de 6,4 en 2017 i 7,1 en 2016.

En 2017 el cicle de gestió del talent s'ha aplicat al conjunt de professionals que ocupen posicions directives i s'ha integrat en la nova plataforma digital de gestió del talent "Evolution", basada en tecnologia SAP. S'han realitzat sessions formatives presencials en totes les geografies encaminades a assegurar l'experiència d'ús de la nova plataforma i la comprensió del cicle anual de talent.

La companyia realitza, per mitjà del model global de gestió de talent, l'avaluació de les competències professionals, els plans de desenvolupament individual, la segmentació del talent i la mobilitat interna i promoció. El model està implantat en tots els països, amb l'objectiu d'oferir oportunitats de desenvolupament a tots els professionals per mitjà d'accions personalitzades d'aprenentatge, mobilitat, assignació de projectes o incorporació a programes de *coaching* i *mentoring*.

La mobilitat interna és un pilar fonamental del compromís amb les persones i per a això es posa a disposició dels empleats l'oferta de mobilitat interna a través de les plataformes digitals de comunicació.

	2017	2016
Índex de rotació voluntària	2,9	2,5

Edat mitjana i mitjana d'antiguitat

	Años
Edat mitjana	44,1
Mitjana antiguitat	14,7

Per a Gas Natural Fenosa és fonamental el foment de la diversitat i la igualtat d'oportunitats i vetllar per mantenir un entorn de respecte, escolta i diàleg permanent, prestant especial atenció a la inclusió de les persones amb capacitats diferents i fent extensible aquest compromís als proveïdors i empreses col·laboradores.

En 2017, el compromís de la companyia per la diversitat continua sent ferma, de manera que es consolida el Pla Integral de Diversitat (PID) que aglutina iniciatives específiques per a la gestió de persones, classificades en tres àmbits d'actuació: gènere, capacitats diferents i edat.

Diversitat i igualtat (%)

	2017	2016
Índex d'integració de persones amb discapacitat a Espanya	2,57	2,42
Diversitat homes/dones	71/29	71/29
Dones en llocs directius	26,2	25,7

Gas Natural Fenosa continua apostant per l'equilibri entre la vida professional i personal mitjançant l'aplicació de mesures de flexibilització laboral, serveis i beneficis adaptats a les necessitats dels empleats.

Per a Gas Natural Fenosa és fonamental el foment de la diversitat i la igualtat d'oportunitats i vetllar per mantenir un entorn de respecte, escolta i diàleg permanent.

Formació

La Universitat Corporativa és un lloc de trobada, debat i formació que promou la innovació i l'excel·lència en el desenvolupament del talent perquè els professionals de Gas Natural Fenosa facin realitat els objectius de la companyia.

El model de gestió de la Universitat Corporativa dona resposta a les necessitats de formació, tant en habilitats com a coneixements tècnics a través de l'Institut de Lideratge i l'Institut Tècnic, respectivament.

Compensació i retribució

La política retributiva de Gas Natural Fenosa busca respondre a l'equitat en l'àmbit intern i per la competitivitat des del punt de vista del mercat. Se'n distingeixen dos models:

- El nivell retributiu dels empleats inclosos en el conveni col·lectiu s'estableix en funció del grup i subgrup professional al qual pertanyen.
- Per a aquells empleats no inclosos dins del conveni col·lectiu, les retribucions es defineixen individualment, en el marc d'una política general que s'informa al Consell d'Administració de la companyia.

El paquet retributiu dels empleats de Gas Natural Fenosa es complementa amb un sistema de previsió social, on està inclòs el pla de pensions de promoció conjunta, principal vehicle de finançament dels compromisos postocupació.

	2017	2016
Total d'hores de formació	613.623	889.626
Participants Universitat Corporativa	97.604	138.872
Plantilla Formada (%)	93,7	87,4
Temps de formació per empleat	38,4	51,0
Inversió en formació per persona (euros)	897	803

Nota 1: es produeix un descens en les hores mitjanes per empleat, i en general en tots els indicadors de formació, per la consolidació de dades de Xile, amb un volum formatiu menor al de la resta del grup i per la reducció del nombre de programes transversals.

Nota 2: la Universitat Corporativa va estar tancada durant 3 mesos per a la implantació dels nous sistemes corporatius, amb la qual cosa l'indicador final d'hores de formació realitzades s'ha vist afectat per aquest succés.

Comunicació interna amb els empleats

La comunicació interna té per objectiu contribuir al compliment dels objectius estratègics de la companyia basats en el creixement, la seguretat, el lideratge, la innovació i el client al centre, recolzant-se en les diferents àrees de negoci i amb l'objectiu de contribuir a augmentar l'orgull i el sentiment de pertinença.

Gas Natural Fenosa té nombrosos canals per difondre aquests missatges com ara la intranet corporativa i la revista Natural que es distribueix internacionalment. Durant 2017 s'ha treballat en la creació d'un nou canal corporatiu per als continguts informatius que fins ara es vehiculaven per mitjà de la intranet, que es dirà NaturalNews, el llançament de la qual està previst per a principis de 2018, de manera que es dona

un gir cap a una comunicació més digital, amb un disseny més amigable, accessible per mitjà de dispositius mòbils, multiidioma, interactiu i amb nous continguts informatius per incrementar la satisfacció dels empleats i fomentar-ne la participació i col·laboració.

En 2017 s'han publicat més de 950 notícies en NaturalNet i entorn de 40 vídeos amb un gran protagonisme dels empleats. La revista Natural també ha modificat el disseny per fer-la més atractiva i propera.

La xarxa social corporativa de la companyia, Yammer, està cada vegada més consolidada i ja té gairebé 9.000 usuaris registrats a escala internacional.



Per a més informació sobre el compromís amb els empleats, vegeu el capítol "Interès per les persones" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.



Seguretat i salut

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financer.
- > Manufacturat.
- > Humà.
- > Social.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Nombre d'accidents amb baixa.
- > Dies perduts.
- > Víctimes mortals.
- > Índex de freqüència.
- > Índex de gravetat.
- > Índex d'incidència.

Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Les activitats de Gas Natural Fenosa es planifiquen i desenvolupen tenint com a aspecte crític i de més rellevància la seguretat, la salut i el benestar de les persones. La seguretat i la salut en el treball és un compromís estratègic i irrenunciable en la companyia, segons es recull en el seu Codi Ètic, en la Política de Responsabilitat Corporativa i en la Política de Drets Humans.

Quin és el nostre compromís?

- > Garantir que la seguretat i la salut són una responsabilitat individual no delegable, que per mitjà d'un compromís col·lectiu visible és liderada per l'alta direcció i assumida de manera proactiva i integrada per tota l'organització, així com pels proveïdors i les empreses col·laboradores.
- > Vetllar perquè qualsevol situació potencial de risc que pogués afectar els treballadors, els proveïdors, els clients, el públic i la seguretat de les instal·lacions sigui notificada, avaluada i gestionada d'una manera apropiada.
- > Treballar per mantenir un entorn laboral exempt de riscos de manera que s'integra en la gestió empresarial la prevenció de riscos laborals i les actuacions de protecció i promoció de la salut i el benestar.
- > Establir l'aprenentatge com a motor de la cultura de la seguretat, mitjançant la formació contínua, l'anàlisi d'accidents i incidents, la difusió de les lliçons apreses i l'educació i la promoció de la salut.
- > Integrar criteris de Seguretat i Salut exigents en els processos de negoci, en els nous projectes, activitats, instal·lacions, productes i serveis, així com en la selecció i avaluació de proveïdors i empreses col·laboradores, l'incompliment dels quals condicioni l'inici o la continuïtat de l'activitat.
- > Invertir en noves estratègies d'educació sanitària i promoció de la salut, que permetin que el lloc de treball es converteixi en el vector de transmissió de conductes saludables per al treballador i el seu entorn.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > La posada en marxa del Programa de sensibilització en seguretat i salut "Viatge a la seguretat per a empreses col·laboradores".
- > La implantació de la metodologia de càlcul d'indicadors de sinistralitat per a empreses col·laboradores.
- > Implantació del nou model de gestió de formació de seguretat i salut en l'àmbit global de la companyia.
- > La implantació de la medicina preventiva en la companyia.
- > La consolidació del model d'empresa saludable als països ja certificats i la consecució.

Anàlisi dels resultats 2017

Indicadors de sinistralitat empleats i de contractistes i subcontractistes

	2017					
	Empleats			Contractistes i subcontractistes		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Nre. accidents amb baixa	45	40	5	491	459	32
Dies perduts	1.708	1.605	103	12.674	11.789	885
Víctimes mortals	-	-	-	2	2	-
Índex de freqüència	1,3	1,65	0,49	4,41	4,87	1,88
Índex de gravetat	0,05	0,07	0,01	0,11	0,13	0,05
Índex d'incidència	2,65	3,34	0,99	7,41	8,19	3,15

Es registra un descens generalitzat en la totalitat d'indicadors que consolida el compromís amb la seguretat i salut del grup:

- > Descens del 31% en accidents amb baixa *in labore* i el 24% en índex de freqüència respecte a 2016.
- > Descens del 30% en jornades perdudes i del 17% en índex de gravetat respecte a 2016.
- > Descens del 24% en l'índex d'incidència.

Cal destacar que des de l'inici del compromís s'ha produït un descens acumulat del 77% en l'índex de freqüència (5,60 a 1,30), així com que no hi ha hagut mortals de personal propi des de l'any 2015.

La seguretat i la salut són elements essencials dins l'estratègia empresarial de la companyia i integren un dels compromisos principals.



Estratègia de Seguretat i Salut

La seguretat i la salut són elements essencials dins de l'estratègia empresarial de la companyia, un dels compromisos principals establerts en la Política de Responsabilitat Corporativa. Es busca una cultura comuna en què tots els nivells de la companyia, liderada pel Consell d'Administració, adquireixin un compromís ferm per aconseguir la millora contínua en aquest àmbit.

L'estratègia en seguretat i salut pivota sobre quatre pilars, a partir dels quals s'han desenvolupat diferents objectius estratègics i metes a aconseguir.

Pilars de l'estratègia en seguretat i salut



Consolidar la seguretat i salut com a palanca estratègica per alinear i capturar eficiències.

Convertir Gas Natural Fenosa en un referent mundial en matèria de seguretat i salut.

Reduir de forma dràstica la sinistralitat de les empreses col·laboradores.

Implantar el Compromís a tots els països que es van integrar a la companyia.

La seguretat continua sent la temàtica amb més formació impartida en tota la companyia, amb 159.475 hores, i l'extensió de la cultura a les empreses col·laboradores es garanteix per mitjà de les 36.730 inspeccions o supervisions de treballs que s'estableixen com a mecanisme d'ajuda al compliment de la disciplina operativa.

Prevenció de riscos

Per garantir la seguretat en les activitats de Gas Natural Fenosa, s'han establert actuacions orientades a la prevenció d'accidents i incidents que es recolza en els principis següents:

01

No hi ha res més important que la seguretat i la salut

02

Tot accident es pot evitar

03

La seguretat és una responsabilitat de la Direcció

04

La seguretat és una responsabilitat individual

05

Totes les feines s'han de planificar i executar pensant en la seguretat

Gas Natural Fenosa disposa d'un procediment general d'aplicació a tot el grup, que estableix les pautes i els principis que s'han de seguir per a la identificació, l'avaluació i el control dels riscos laborals. S'hi estableixen els períodes de revisió següents:

- > Avaluacions de riscos cada tres anys.
- > Controls anuals de les condicions de seguretat i salut.
- > Seguiments de les mesures preventives a implantar com a conseqüència de l'avaluació de riscos i controls trimestrals.

Gas Natural Fenosa desenvolupa mecanismes orientats a garantir que el nivell de seguretat de les empreses col·laboradores sigui el mateix que el de personal propi. En els últims anys s'ha implantat un pla d'impacte per al conjunt de les empreses col·laboradores de Gas Natural Fenosa que abasta, entre altres, la realització d'inspeccions en obres, la implantació d'itineraris formatius, l'aplicació de les Observacions Preventives de Seguretat, la creació de llistes de verificació prèvies a l'inici de treballs i la planificació de reunions de coordinació. A més, cada empresa col·laboradora, ha de disposar d'un pla d'acció que assegurarà uns mínims en matèria de seguretat.

Comunicació a empleats i plans d'acció

El Compromís de Seguretat i Salut recull com a principals objectius de comunicació reforçar-ne el compromís i reconèixer-ne l'esforç. Aquests dos objectius de comunicació s'han implementat mitjançant les següents accions:



- > Posant el focus en el risc de caigudes al mateix nivell, en la conscienciació de la seguretat viària i en la seguretat de les empreses col·laboradores.
- > Proporcionant un valor afegit a l'empleat mitjançant accions participatives.
- > Donant protagonisme a l'empleat mitjançant el reconeixement.

Formació i sensibilització

Gas Natural Fenosa ha buscat un canvi cultural aconseguit a la companyia durant els últims anys en matèria de seguretat i salut en gran part per mitjà dels esforços realitzats per oferir una formació de qualitat, tant a empleats propis com a empreses col·laboradores. Pel que fa a accions formatives, cal destacar els tallers impartits de realitat virtual.

Certificacions

Al llarg de 2017, s'han realitzat 42 auditories internes per auditors qualificats i 32 auditories externes del sistema de gestió d'acord amb OHSAS 18001. A més, enguany s'ha implantat un sistema d'auditories internes que permeten analitzar el grau d'implantació del Compromís de Seguretat i Salut en cada un dels negocis de la companyia.

Seguretat en les instal·lacions i els processos

Gas Natural Fenosa té la gestió de riscos industrials inclosa dins de l'activitat preventiva. Aquesta gestió de riscos té per objectius principals la detecció i minimització de riscos en activitats, productes i serveis que puguin afectar les instal·lacions de la companyia o el seu entorn, de manera que poden ocasionar danys a les persones, al medi ambient o als béns.

A més, durant l'any 2017 s'han realitzat auditories de seguretat als diferents processos tècnics de la companyia, per verificar el compliment de la reglamentació i normativa vigent del país, dels procediments tècnics establerts pel grup i de la normativa interna pròpia de la unitat de negoci. A més, es revisa el seguiment i control dels riscos operacionals relatius a tecnologia, accidents i avaries i impactes sobre el medi ambient,

i dels paràmetres rellevants de gestió. L'objectiu principal és aportar valor a les línies de negoci i ajudar en la millora contínua dels processos.

Salut

Gas Natural Fenosa manté el ferm compromís d'oferir als seus empleats un ambient de treball saludable i de benestar. La Unitat d'Assistència Mèdica i Salut Integral contribueix a l'assoliment d'aquest objectiu.

El Pla director de salut defineix les línies estratègiques i estableix el marc general d'actuació de Gas Natural Fenosa en matèria de salut, ergonomia i psicociologia.

Objectius del Pla director de salut

Actuacions homogènies	Vetllar per la salut dels treballadors, desenvolupant actuacions homogènies respectant les diferències inherents en cada país.
Compliment de la normativa	Vigilar el compliment de la normativa corresponent a cada àmbit en matèria de salut.
Desenvolupament d'activitats per part de col·laboradors externs	Coordinar el desenvolupament de les activitats per part dels col·laboradors externs així com establir-ne les mesures del seguiment i control.
Definició d'indicadors	Definir els indicadors necessaris per a avaluar la implantació i el desenvolupament del Pla director de salut així com totes les activitats que el componen.
Formació contínua	Garantir la formació contínua dels professionals que integren l'activitat, la informació referent a novetats tecnològiques punteres i promoure la creativitat per a la innovació.



Per a més informació, vegeu el capítol "Seguretat i salut" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.



Cadena de subministrament responsable

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financers.
- > Manufacturats.
- > Humans.
- > Socials.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Nombre total de proveïdors.
- > Volum total de compres adjudicat.
- > Avaluació de proveïdors ESG.
- > Nombre de proveïdors crítics.
- > Proveïdors suspesos d'homologació.



Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Els proveïdors i les empreses col·laboradores són actors fonamentals en l'òptim funcionament de la cadena de valor de Gas Natural Fenosa amb què la companyia pretén promoure el manteniment de relacions de confiança a llarg termini, estables, sòlides i de benefici mutu, sota els principis d'eficàcia i gestió del risc.

Quin és el nostre compromís?

- > Estendre la cultura de Gas Natural Fenosa a la cadena de subministrament, transmetent l'objectiu d'excel·lència en el servei i els principis d'actuació responsable de la companyia, i fomentant la incorporació de criteris de sostenibilitat en la seva gestió diària.
- > Promoure el compliment dels codis i polítiques de Gas Natural Fenosa en la cadena de subministrament, especialment en l'àmbit de drets humans, l'ètica i la seguretat i salut.
- > Fomentar la contractació de proveïdors del país o regió on la companyia desenvolupa les seves activitats, donant suport a la generació d'impacte social positiu.
- > Garantir l'equitat, independència i transparència en el procés de contractació.
- > Promoure el Desenvolupament de proveïdors identificant oportunitats de col·laboració i innovació i fomentant un entorn de comunicació transparent, per a garantir l'adequació de les empreses col·laboradores als estàndards de responsabilitat social corporativa, qualitat, seguretat i servei de la companyia.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > Finalització de la implantació del procés de classificació de proveïdors en tot el grup.
- > Finalització de l'extensió i implantació de la plataforma "Bravo" en les filials principals.

Anàlisi dels resultats 2017

La companyia promou el manteniment de relacions a llarg termini i de confiança, sota els principis de transparència, objectivitat i gestió del risc.

	2017	2016
Nombre total de proveïdors	9.877	12.072
Volum total de compra adjudicat (milions d'euros)	3.428	3.599
Avaluació de proveïdors ESG ¹ (nombre)	4.758	1.556
Nombre de proveïdors crítics	2.457	1.556
Proveïdors suspesos d'homologació	7	15

¹ Environmental, Social and Governance.

La gestió de la cadena de subministrament

La gestió de la cadena de subministrament es basa en l'aplicació de condicions contractuals unificades i universals per a tot l'àmbit d'actuació:

- > Codi ètic aplicable als processos d'adquisició.
- > Classificació dels proveïdors en funció del que poden subministrar i del nivell de risc que implica aquest subministrament.
- > Seguiment dels requeriments fixats en les condicions contractuals als proveïdors adjudicatari i dels nivells de servei realment prestats.
- > Valoració de l'acompliment dels proveïdors adjudicatari per a obtenir una qualificació objectiva d'aquests que es pugui emprar per a posteriors processos de licitació i accions de millora i desenvolupament de proveïdors.

Gas Natural Fenosa participa de manera activa en associacions i fires en matèria de gestió de la cadena de subministrament. En aquest sentit, la companyia és membre de l'Associació espanyola de professionals de compres, contractació i proveïments (Aerce) i RePro a l'Argentina, el Brasil, Xile, Colòmbia, Espanya i Itàlia. Així mateix, la companyia està subscripta a la xarxa mundial Procurement Leaders i ha participat durant 2017 de manera activa al Congrés de CPOnet. També forma part del Procurement Leadership Council, iniciativa del Corporate Executive Board.

Fases del procés de gestió de la cadena de subministrament:

1. Model contractual: condicions contractuals unificades i universals per a tot l'àmbit d'actuació de la societat. Codi ètic aplicable als processos d'adquisició, recollit en el Codi Ètic del Proveïdor, basat en els principis de transparència, traçabilitat, auditabilitat i equitat.

2. Procés de classificació i homologació: classificació dels proveïdors en funció de la categoria de compra que poden subministrar i del nivell de risc que implica aquest subministrament. El resultat d'aquest procés és l'arbre de proveïdors que agrupa els aptes perquè puguin participar en les diferents licitacions segons els nivells de risc d'aquestes. Els processos que necessiten homologació es determinen segons factors de risc de qualitat, seguretat i salut, medi ambient, social i de govern i operatiu i busquen assegurar que els proveïdors compleixen els requisits demanats.

3. Compliment contractual i gestió documental: seguiment i anàlisi de l'acompliment dels proveïdors adjudicatari des de diferents punts de vista, per a obtenir una valoració objectiva d'aquests que es pugui emprar per a posteriors processos de licitació i accions de millora i desenvolupament de proveïdors.



4. Valoració de l'acompliment: seguiment i anàlisi de l'acompliment dels proveïdors adjudicatari des de diferents punts de vista, per a obtenir una valoració objectiva d'aquests que es pugui emprar per a posteriors processos de licitació i accions de millora i desenvolupament de proveïdors.

5. Desenvolupament de proveïdors: establir relacions estratègiques que facilitin oportunitats de col·laboració i millora en els productes i serveis subministrats.

Els factors de risc de la cadena de subministrament són elements, condicionants o situacions inherents a aquesta que es consideren significatius per a la consecució dels objectius. Els factors de riscos avaluats són els següents:

- > Seguretat i salut: mesura el risc potencial d'una actuació incorrecta, una fallada del servei i/o producte en relació amb la vida o la integritat física de les persones.
- > Qualitat: impacte que suposaria en Gas Natural Fenosa l'incompliment per part del proveïdor dels nivells de qualitat esperats o acordats.
- > Ambiental, social and corporate governance (ESG): mesura el risc existent d'adquisició de productes i contractació de serveis que no siguin respectuosos amb el medi ambient, estiguin fabricats

o generats en condicions socialment injustes, o amb pràctiques laborals èticament no correctes.

- > Risc operatiu: impacte en l'operativa en què pot incórrer Gas Natural Fenosa com a conseqüència d'una falta de continuïtat en el subministrament d'un bé o servei, per part dels proveïdors adjudicatari.
- > Risc legal: possibilitat de violacions i incompliments per part dels proveïdors amb les lleis, regles i pràctiques que els apliquin.



Per a més informació sobre la gestió de la cadena de subministrament, veure el capítol "Cadena de subministrament responsable" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.

Avaluació de proveïdors

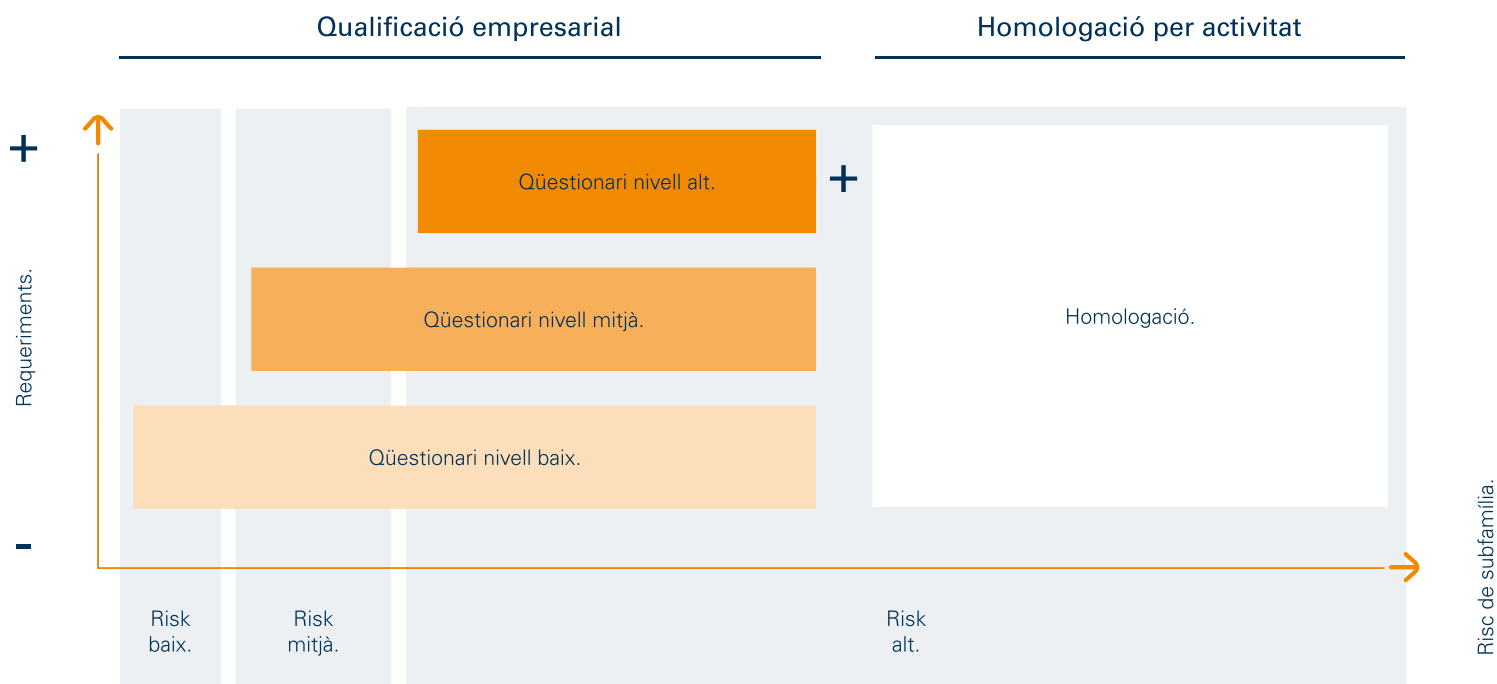
L'avaluació de proveïdors en Gas Natural Fenosa es compon del procés de classificació empresarial del proveïdor i del procés d'homologació del proveïdor per al subministrament. Tots dos processos s'articulen en funció del mapa de riscos per subfamília de compres.

Pel que fa al procés de classificació de proveïdors, durant 2017 s'ha estès el nou model de classificació de proveïdors

implantat a Espanya, el Brasil, Colòmbia, Itàlia i Xile, a les filials de l'Argentina, Mèxic i el Panamà; la posada en funcionament d'aquest es farà a principis de 2018.

Les auditories es realitzen en el procés d'homologació i de seguiment de proveïdors. En les auditories, *in situ* o en remot, es verifica el compliment dels requisits específics definits per al servei o material de les categories classificades de nivell alt en algun dels factors de risc.

Per a proveïdors de serveis, es fan enquestes a les unitats de Gas Natural Fenosa per a mesurar-ne el grau de satisfacció amb els proveïdors. En 2017 aquestes enquestes s'han realitzat en proveïdors que han fet activitats rellevants o considerades clau en els processos de la companyia, i principalment s'ha focalitzat en activitats catalogades en risc alt en seguretat i salut. S'han realitzat enquestes a l'Argentina, el Brasil Colòmbia, Espanya, Itàlia, Mèxic, Moldàvia i el Panamà.





Compromís social

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financer.
- > Manufacturat.
- > Humà.
- > Social.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Valor econòmic distribuït.
- > Inversió en acció social.



Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa està compromesa amb el desenvolupament econòmic i social de les regions en les quals desenvolupa les seves activitats, per als quals tracta d'aportar coneixements, capacitat de gestió i creativitat, i dedica part dels beneficis a la inversió social. La companyia busca, per mitjà del diàleg amb la societat, conèixer les expectatives i els interessos de les comunitats on opera i poder així implicar-se en el seu desenvolupament procurant donar la resposta més adequada a les seves necessitats.

Quin és el nostre compromís?

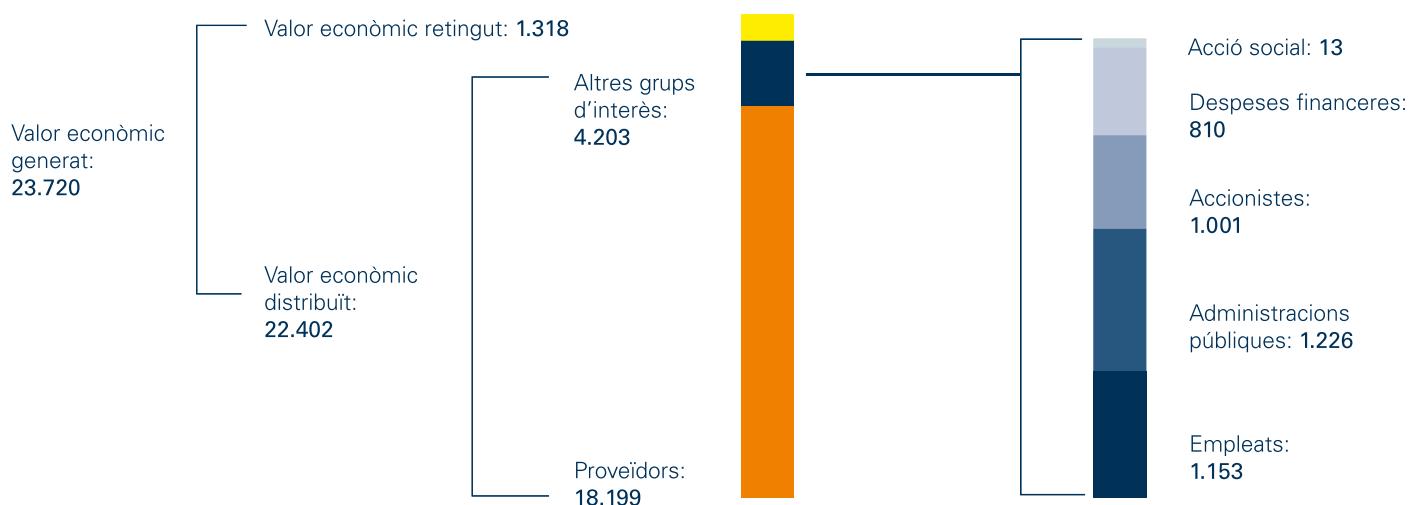
- > Garantir un diàleg fluid i bidireccional, i promoure la implicació en les comunitats locals respectant la cultura, les normes i l'entorn, de manera que les seves preocupacions es responguin adequadament i amb promptitud.
- > Realitzar avaluacions de l'impacte social que produeix l'activitat de la companyia per evitar o mitigar els efectes adversos que es puguin generar i potenciar-ne els efectes positius.
- > Desenvolupar iniciatives en el marc de la *venture philanthropy* per a la creació de valor compartit i d'impacte social positiu en projectes energètics.
- > Promoure l'educació, la riquesa cultural, la salut, la investigació i la inclusió dels col·lectius més desfavorits per mitjà de la inversió social.
- > Transferir coneixement i valors a la societat per mitjà d'acords de col·laboració amb la comunitat acadèmica i utilitzar els mecanismes necessaris i/o existents com a vehicle de transmissió dels nivells de qualitat de servei a les empreses col·laboradores i proveïdors.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > La posada en marxa, amb la col·laboració de la Fundació Gas Natural Fenosa, el programa pilot dirigit a col·lectius vulnerables en pobresa energètica.
- > La consolidació de l'activitat de la Fundació Gas Natural Fenosa a Xile.
- > La revisió i actualització de la Norma General de Patrocini i Donació.
- > El llançament de la quarta edició de Cinergia.

Anàlisi dels resultats 2017

Valor econòmic distribuït. Detall per grups d'interès (milions d'euros)



Aportacions econòmiques

Per a Gas Natural Fenosa constitueixen una part important del seu compromís les aportacions econòmiques a programes d'inversió social. En 2017, la quantia de les aportacions va ascendir a 12,9 milions d'euros.

12,9 | Milions euros
Inversió en acció social

Generació de riquesa i benestar on la companyia és present

Gas Natural Fenosa desenvolupa el seu compromís amb la societat per mitjà de quatre línies d'actuació prioritàries que estan alineades amb les àrees clau de la companyia.

1. Accés a l'energia

Gas Natural Fenosa desenvolupa la seva activitat en zones en què el subministrament d'energia no arriba a tota la població. Per a la companyia, és molt important atendre les persones que viuen en aquestes àrees. Per això, treballa activament en el desenvolupament de les seves xarxes de distribució.

El projecte desenvolupat en Cuartel V, a l'Argentina, o els convenis a Xile, han permès facilitar l'accés a energies netes i segures a desenes de milers de persones. Entre les iniciatives dutes a terme per la companyia, destaquen el model inclusiu de gasificació integral a l'Argentina, accés a l'energia a clients vulnerables al Brasil, Mèxic i Espanya.

Així mateix, la companyia ha desenvolupat un Pla de Vulnerabilitat per a la protecció de clients vulnerables, a Espanya, per evitar el tall de subministrament en clients que els serveis socials municipals han informat que ho són.

Per a això, Gas Natural Fenosa ha posat en marxa un paquet específic de 20 mesures amb una dotació econòmica de 4,5 milions d'euros i un equip de 60 empleats. Les iniciatives són de caràcter tant operatiu com social, cosa que permetrà fer-ne un seguiment i desenvolupament integral cap a la vulnerabilitat energètica.

Tipologies de projectes del Centre Operatiu de l'Amèrica Llatina (COIL)

<p>Negocis inclusius</p>	<p>Projectes que promouen la inclusió dels sectors socials més desfavorits per mitjà de programes inclusius. Dins d'aquesta tipologia, es va continuar amb el programa "Energia del Sabor"; que va sorgir en 2016. Aquesta iniciativa té per finalitat promoure la inclusió social de col·lectius desfavorits per mitjà de la capacitat en oficis vinculats a la gastronomia.</p> <p>El programa es va dur a terme novament, amb èxit, a l'Argentina, el Brasil i Colòmbia, mentre que a Mèxic i el Panamà van començar a desenvolupar-lo per primera vegada.</p>
<p>Consum responsable</p>	<p>Comprèn projectes que promouen el coneixement de l'energia en general, la seguretat i l'ús eficient, tant del gas com de l'electricitat. També promouen la cura del medi ambient entre els clients i la societat.</p> <p>En observar que la major part dels països de l'Amèrica Llatina realitzava accions de voluntariat corporatiu relacionat amb la cura del medi ambient i la plantació d'arbres, es va dissenyar des de COIL Inversió Social el programa "Sembrant Futur".</p> <p>Pel que fa al programa "Consum Responsable", es va continuar utilitzant la Família Natural, en totes les filials del grup a l'Amèrica Llatina, per transmetre els continguts d'aquest programa de forma didàctica i divertida tant per a nens com per a adults.</p>
<p>Promoció del talent</p>	<p>Aquest pilar promou projectes que fomenten els estudis i la inserció laboral dels fills i les famílies dels col·laboradors: "Formació per a liderar", "Projectant el teu futur", "Vocació natural" i "Passanties d'Estiu".</p>

2. Acció social

Durant l'any 2011, quan es va crear el Centre Operatiu de l'Amèrica Llatina (COIL), es van establir pilars i es van dissenyar programes d'inversió social per a desenvolupar en forma unificada en tots els països on està present la companyia.

3. Relació amb les comunitats

Gas Natural Fenosa, en el marc de la seva Política de Drets Humans, adquireix un compromís ferm amb el respecte de les comunitats locals. Per a la consecució d'aquest compromís, són aspectes clau l'avaluació de l'impacte social que les activitats de la companyia puguin tenir sobre les comunitats afectades i la contribució a la millora de les condicions de vida d'aquestes.



Gas Natural Fenosa disposa d'una sistemàtica basada en la metodologia Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), l'objectiu de la qual és ajudar a definir iniciatives i programes per a gestionar de manera efectiva els impactes socials associats a l'activitat de la companyia.

La companyia es basa en els principis següents per a la seva relació amb les comunitats:

- > Realitzar una identificació de les comunitats afectades per l'activitat de la companyia, conèixer-ne les necessitats i aspiracions.
- > Analitzar els impactes i potencials riscos ambientals i socials que la seva activitat pugui produir en les comunitats, per mitjà de la metodologia d'avaluació de l'impacte social dissenyada per a tal fi.
- > Informar i convidar a participar a la comunitat en les diferents fases del projecte per mitjà d'un procés de consulta que permeti recaptar-ne l'aportació, les preocupacions i les preguntes.
- > Incorporar, en els estudis d'avaluació de l'impacte, les oportunitats identificades en el diàleg amb les comunitats que fomenten el desenvolupament sostenible de la comunitat.

- > Establir una sistemàtica de comunicació i relació amb les comunitats que garanteixi que aquestes reben informació del projecte clara, actualitzada i eficaç.

4. Patrocini i mecenatge

Gas Natural Fenosa porta a terme suports econòmics puntuals a projectes concrets de patrocini i donacions.

Mitjançant la Norma General de Patrocini i Donació de la companyia, s'estableixen els principis generals de gestió de l'activitat de patrocini i donació, així com la definició dels processos que en regulen i controlen el desenvolupament. D'aquesta manera, les activitats relacionades amb patrocini i donacions estan subjectes a un procés de total transparència. La norma també estableix línies prioritàries d'actuació que es resumeixen en acció social, cultura i energia i medi ambient:

- > Acció social orientada a col·lectius desfavorits.
- > Foment de la riquesa cultural: El Museu d'Art Contemporani de Gas Natural Fenosa (MAC) s'ha consolidat com un referent cultural a Galícia, on té la seva seu, i a Espanya.


- > Promoció de la cultura musical, teatral i cinematogràfica. Amb el seu suport al món del cinema, per mitjà de patrocinis dels principals festivals i sales de projecció d'Espanya. En 2017 s'ha llançat la quarta edició de Cinergia, amb l'objectiu d'apropar l'eficiència energètica per mitjà del setè art i fomentar el talent en la indústria cinematogràfica espanyola.

Voluntariat corporatiu i participació dels empleats

Per mitjà del voluntariat corporatiu, Gas Natural Fenosa pretén fomentar la cohesió social, els valors i l'esperit de solidaritat. Per aconseguir-ho, s'han definit els objectius del programa en tres plans de forma simultània (corporatiu, empleats i entorn), i una estructura integrada de comitès en què estan incloses les àrees tant de Persones com de Comunicació i Medi Ambient de tots els països que formen part del programa.

Al llarg de 2017, els empleats han destinat més de 7.025 hores al voluntariat, en el qual han participat 1.755 treballadors a tot el món. S'han dut a terme, a escala global, 27 accions de voluntariat ambiental, 46 accions de voluntariat social i 1 acció de voluntariat energètic, en què els empleats han col·laborat oferint el seu temps i les seves capacitats tant personals com professionals.

Aquest programa té una naturalesa global i està integrat per set països en els quals Gas Natural Fenosa té presència: l'Argentina, el Brasil, Espanya, Mèxic, Moldàvia, el Panamà i la República Dominicana.

 El voluntariat corporatiu en Gas Natural Fenosa pretén fomentar la cohesió social, els valors i l'esperit de solidaritat.

Fundació Gas Natural Fenosa

La Fundació Gas Natural Fenosa amb presència als països on la companyia té activitat, té com a missió la difusió, formació, informació i sensibilització de la societat en temes d'energia i medi ambient, així com el desenvolupament de programes d'índole empresarial i acadèmica. També desenvolupa programes d'Acció Social i incideix especialment en actuacions destinades a pal·liar la vulnerabilitat energètica. En l'àmbit cultural promou actuacions orientades tant a la preservació i la difusió del patrimoni històric del sector del gas i l'electricitat, per mitjà del Museu del Gas i el Museu Bolarque, com a la difusió i l'estimulació artística de la societat, per mitjà de l'espai multidisciplinari del Museu d'Art Contemporani, a la Corunya.

Durant 2017, la fundació va realitzar 19 seminaris sobre energia i medi ambient a Espanya, amb 2.265 participants. A més, va continuar amb el "Programa Primera Exportació" amb un total de 13 seminaris en diferents comunitats autònomes i ha obtingut 1.475 assistents i ofert un assessorament personalitzat a 13 empreses.

A més, té un programa educatiu per a escoles i realitza activitats per a nens, adults i famílies. Aquestes activitats s'estenen per tot Espanya, on han participat 51.000 alumnes i ha congregat més de 150.000 usuaris.

Pel que fa a l'Energytruck, en el seu segon any de vida, ja ha recorregut 208 poblacions espanyoles i ha recorregut més de 51.200 km per tot el país.



Les activitats internacionals de la fundació s'han desenvolupat a nou països: l'Argentina, Algèria, el Brasil, Xile, Colòmbia, Costa Rica, Mèxic, el Marroc i Sud-àfrica. S'han dut a

terme 15 programes que han beneficiat més de 50.500 persones i més de 1.600 empreses i institucions.



Per ampliar la informació sobre la Fundació, vegeu www.fundaciongasnaturalfenosa.org.



Per a més informació, vegeu el capítol "Compromís social" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.



Integritat i transparència

Quins recursos són rellevants per a aquest compromís?

- > Financers.
- > Humans.
- > Socials.

Com mesurem el nostre acompliment?

- > Persones formades en la Política de Drets Humans.
- > Consultes i denúncies rebudes per la Comissió del Codi Ètic.
- > Contribució fiscal.

Què significa per a Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa considera que la confiança dels seus clients, els seus professionals, proveïdors i col·laboradors externs, accionistes, inversors i finançadors, organismes reguladors i altres agents del mercat i grups socials, es fonamenta en la integritat, entesa com l'actuació ètica, honesta, responsable i de bona fe de cada una de les persones que treballen en i per al grup.

Quin és el nostre compromís?

- > Rebutjar la corrupció, el frau i el suborn en el desenvolupament de l'activitat de la companyia i establir mesures per evitar-los i combatre'ls, desenvolupant canals interns que permetin la comunicació d'irregularitats, respectant i protegint l'anonimat del comunicant.
- > Complir les lleis i normes nacionals i internacionals vigents als països en els quals opera la companyia, respectant especialment els principis expressats en la Declaració Universal dels Drets Humans de Nacions Unides i en la Declaració de l'Organització Internacional del Treball (OIT), els principis del Pacte Mundial de Nacions Unides, els Principis Rectors de Drets Humans i Empreses de Nacions Unides, així com els principis de l'OCDE per al Govern de les Societats.
- > Actuar amb responsabilitat en la gestió dels negocis i complir les obligacions fiscals en totes les jurisdiccions en què opera la companyia, assumint el compromís de transparència i col·laboració amb les administracions tributàries corresponents.
- > Competir en el mercat de manera leal, sense admetre conductes enganyoses, fraudulentos o malicioses que portin a la companyia a l'obtenció d'avantatges indegudes.
- > Promoure la transparència informativa i la comunicació responsable, veraç, eficaç, íntegra i puntual, publicant periòdicament informació financera i no financera que posi en valor les actuacions de l'empresa i ofereixi una resposta específica a les necessitats d'informació dels grups d'interès de la companyia.

Quines són les nostres principals fites en 2017?

- > Difondre i comunicar la Política d'Atencions Empresariales.
- > Finalitzar el procés de declaració de la Política Anticorrupció.
- > Actualitzar el text de la Política de Drets Humans als conceptes i terminologia dels Principis Rectors sobre empreses i Drets Humans de Nacions Unides.

Anàlisi dels resultats 2017

El Codi Ètic de Gas Natural Fenosa, aprovat pel Consell d'Administració, és el document que estableix les pautes que han de presidir el comportament ètic dels administradors i empleats de Gas Natural Fenosa en el seu acompliment diari, pel que fa a les relacions i interaccions que manté amb tots els seus grups d'interès. Les pautes d'actuació estan relacionades amb la corrupció i el suborn, el respecte a les persones, el desenvolupament professional, la igualtat d'oportunitats, la relació amb empreses col·laboradores, la seguretat i la salut en el treball i el respecte al medi ambient, entre d'altres.

Així mateix, Gas Natural Fenosa disposa d'una Política Anticorrupció, que estableix els principis que han de guiar la conducta de tots els empleats i administradors de les empreses del grup pel que fa a la prevenció, la detecció, la investigació i el remei de qualsevol pràctica corrupta en el si de l'organització.

El nombre de comunicacions rebudes per cada 200 empleats en 2017 va ascendir a 1,67 (1,92 en 2016).

Durant 2017, un 2% de les denúncies rebudes van tenir per objecte presumptes fraus, sense que cap d'aquestes tingués impacte significatiu.

Un 29% de les notificacions va tenir relació amb el capítol del Codi Ètic "Respecte a les persones", i totes quedaren resoltes de manera adequada. Cap d'aquestes va tenir relació amb incidents discriminatoris.

Consultes i denúncies al Codi Ètic	2017	2016
Consultes	37	58
Denúncies	104	120
Total	141	178

Gas Natural Fenosa espera de tots els seus empleats un alt nivell de compromís en el compliment del Codi Ètic i la Política Anticorrupció. Per això, es posa l'accent a transmetre la cultura d'integritat de la companyia. L'incompliment d'aquests s'analitza d'acord amb els procediments interns, la normativa legal i els convenis vigents.

Durant 2017, Gas Natural Fenosa va gestionar diverses situacions disciplinàries per supòsits derivats de denúncies a la Comissió del Codi Ètic, o propis de situacions regulades en el Codi Ètic o en la Política Anticorrupció. En total, es van gestionar 3 faltes lleus, 4 faltes greus i 17 faltes molt greus, de les quals 13 van derivar en acomiadaments.

La Comissió del Codi Ètic, així mateix, té un pla de treball plurianual, que inclou accions a curt i mitjà termini, l'objectiu últim de les quals és l'extensió del codi a tantes activitats i persones de la companyia com sigui possible.

La companyia ha establert comissions locals a l'Argentina, el Brasil, Colòmbia, Xile, Itàlia, Mèxic, Moldàvia, el Panamà i Sud-àfrica.

En 2017, la Comissió del Codi Ètic va celebrar cinc reunions de treball, mentre que les comissions locals en van mantenir 29.

Protocol d'Investigació i Resposta a Conductes Irregulars i Fraudulentes

El protocol defineix el procediment i la sistemàtica d'actuació que permeti que qualsevol notificació de qualsevol empleat, proveïdor o col·laboradors externs de Gas Natural Fenosa en relació amb conductes presumptament irregulars o fraudulentos es formulï i es comuniqui de manera segura i confidencial complint amb la legislació vigent, així com la sistemàtica per a l'establiment de tots els procediments necessaris que permetin una investigació eficaç de conductes irregulars i frau notificades.

El canal de denúncies de Gas Natural Fenosa permet a tots els empleats i proveïdors dirigir-se a la Comissió del Codi Ètic per a realitzar consultes o notificacions d'incompliments del codi, de bona fe, de manera confidencial i sense por a represàlies.

Model de prevenció penal

La companyia disposa d'un model de prevenció penal que s'actualitza anualment i que incorpora l'estructura de control intern ja existent en Gas Natural Fenosa a fi de prevenir de manera eficaç l'ocurrència dels delictes que preveu la Llei Orgànica 5/2010 sobre la Reforma del Codi Penal.

Des d'un punt de vista organitzatiu, el Consell d'Administració ha assignat les funcions d'Òrgan Autònom, descrites en la Llei Orgànica 1/2015, al Comitè d'Avaluació de Compliance, el qual és responsable de la presa de decisions significatives en relació amb la vigilància i supervisió periòdica del funcionament i compliment del Model de Prevenció Penal.

El model conté 21 delictes identificats sobre els quals defineix impacte i probabilitat d'ocurrència, mecanismes per al seu control i minimització i responsabilitats pel que fa al compliment d'aquest.

Cada any, el model és avaluat per un tercer independent. En 2017, aquest va emetre un informe satisfactori sobre el seu disseny i eficàcia.

Si bé el frau i la corrupció estan contemplats en el sistema de prevenció penal, la companyia ha treballat en la millora i l'actualització de la normativa interna i en la definició de protocols i mecanismes específics en aquesta matèria.

La Política Anticorrupció de Gas Natural Fenosa dona compliment a la legislació nacional i internacional en matèria de corrupció i suborn, principalment, amb el ja esmentat Codi Penal espanyol.

Aquesta política té per objecte establir els principis que han de guiar la conducta de tots els empleats i administradors de les empreses de Gas Natural Fenosa pel que fa a la prevenció, la detecció, la investigació i el remei de qualsevol pràctica corrupta en el si de l'organització.

La política estableix catorze principis d'actuació, entre els quals es troben aspectes com el foment de la integritat i la transparència en el tractament de la informació, blanqueig de capitals, conflictes d'interès i relacions amb tercers.

L'enfocament del programa anticorrupció de Gas Natural Fenosa comprèn tres àrees clau:

- > Establiment d'una cultura antifrau i anticorrupció mitjançant la formació i conscienciació.
- > Implantació de mesures proactives per a l'avaluació del risc de frau i corrupció, el monitoratge i els controls.
- > Desenvolupament de mesures i plans de resposta davant de situacions que constitueixin frau i corrupció. Aquests plans i mesures preveuen la investigació dels episodis, la definició de solucions i l'establiment de mesures disciplinàries.

En totes les operacions de risc, la companyia realitza processos de *due diligence* de manera sistemàtica, tant en proveïdors d'alt risc, com en relacions de la companyia amb tercers (socis, *joint ventures*, etc.). El procediment de *due diligence* de contrapart té per objectiu assegurar que, de manera generalitzada, s'executin les anàlisis i avaluacions del risc de reputació i de corrupció d'una manera eficient i homogènia quan intervinguin tercers en les relacions de negoci de les companyies que formen el grup.

En l'àrea de Security durant 2017, s'han desenvolupat 7.010 casos d'accions d'investigació i antifrau, distribuïdes a l'Argentina, el Brasil, Colòmbia, Espanya, Mèxic, Moldàvia i el Panamà.

Polítiques fiscals

Estratègia fiscal i Política de control i gestió de riscos fiscals

El Consell d'Administració, en la sessió de 9 de gener de 2018, ha aprovat l'Estratègia fiscal i la Política de control i gestió de riscos fiscals, que regula els principis bàsics que han de guiar la funció fiscal de Gas Natural Fenosa, així com les principals línies d'actuació per a mitigar i guiar el control correcte dels riscos fiscals.

Els principis bàsics que regeixen l'Estratègia fiscal de Gas Natural Fenosa són els següents:

- > Responsabilitat en el compliment de les obligacions tributàries.
- > Perfil de risc fiscal baix.
- > Adopció de tractaments fiscals sobre la base de motius econòmics.
- > Transparència de la informació fiscal.
- > Cooperació amb les Administracions Tributàries.

Així mateix, les línies bàsiques de la Política de control i gestió de riscos fiscals són les següents:

- > Govern fiscal clarament definit.
- > Procediments per al control del risc fiscal derivat del *compliance*.

- > Procediments per a l'avaluació i el control dels tractaments fiscals incerts.
- > Supervisió del funcionament del Marc de Control Fiscal.
- > Informació periòdica de la situació fiscal al Consell d'Administració.

Totes aquestes polítiques fiscals de Gas Natural Fenosa estan alineades amb:

- > La Política de Responsabilitat Social Corporativa de Gas Natural Fenosa que estableix com un dels compromisos i principis d'actuació el d' "actuar amb responsabilitat en la gestió dels negocis i complir amb les obligacions fiscals en totes les jurisdiccions en què opera la companyia, assumint el compromís de transparència i col·laboració amb les administracions tributàries corresponents".
- > El Codi Ètic de Gas Natural Fenosa que estableix que "tots els empleats del grup han de complir les lleis vigents als països on desenvolupen la seva activitat, atenent a l'esperit i la finalitat d'aquestes i observant en totes les seves actuacions un comportament ètic".
- > El Codi de Bones Pràctiques Tributàries (CBPT) aprovat, amb data 20 de juliol de 2010, pel ple del Fòrum de Grans Empreses, òrgan constituït per l'Agència Estatal d'Administració Tributària amb les principals empreses espanyoles, entre les quals es troba Gas Natural SDG, SA. Aquest CBPT conté recomanacions de les autoritats fiscals, voluntàriament assumides per Gas Natural Fenosa, que tendeixen a millorar l'aplicació del sistema tributari per mitjà de l'increment

de la seguretat jurídica, la reducció de la litigiositat, la cooperació recíproca basada en la bona fe i la confiança legítima, i l'aplicació de polítiques fiscals responsables.

Per alinear les pràctiques tributàries de Gas Natural Fenosa amb aquests principis, el grup té una Norma General del Marc de Control Fiscal que s'ha dissenyat d'acord amb les directrius de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) per a empreses multinacionals, així com per al disseny i la implementació d'un Tax Control Framework.

D'altra banda, Gas Natural Fenosa té un Mapa de Riscos en el qual s'identifiquen específicament els riscos fiscals i les controvèrsies sobre la interpretació o l'aplicació del marc jurídic fiscal.

Paradisos fiscals

La creació o adquisició de participacions en entitats domiciliades a països o territoris que tinguin la consideració de paradisos fiscals s'ha d'informar al Consell d'Administració, per mitjà de la Comissió d'Auditoria.

Atenent a la normativa espanyola que determina els països que tenen la consideració de paradisos fiscals (Reial Decret 1080/1991, de 5 de juliol i Reial Decret 116/2003, de 31 de gener),

Gas Natural Fenosa mantenia dues úniques participacions en societats constituïdes en aquests territoris, que estaven en procés de redomiciliació o dissolució:

- > La participació del 95% en Buenergía Gas & Power, Ltd, domiciliada a les Illes Caiman. Es tracta d'una societat tenidora indirectament d'una única participació industrial que desenvolupa l'activitat de generació elèctrica per cycle combinat de gas a Puerto Rico (Ecoelèctrica, LP) les rendes de la qual tributen en aquest país i no aporten cap avantatge fiscal per a Gas Natural Fenosa. El 2 de febrer de 2018 s'ha completat el canvi de domicili social a Puerto Rico.
- > La participació del 52,2% en el Gasoducto del Pacífico (Cayman), Ltd domiciliada a les Illes Caiman. Es tracta d'una societat sense activitat incorporada al grup com a conseqüència de l'adquisició del grup CGE i que no aporta cap avantatge fiscal per a Gas Natural Fenosa. El 12 de gener de 2018 es va completar la liquidació de la societat i la dissolució d'aquesta es produirà amb la baixa efectiva del registre públic de companyies en un termini de 3 mesos a comptar des d'aquesta data.

Les úniques operacions intragrup realitzades en l'exercici 2017 amb aquestes entitats corresponen a dividendes rebuts segons el detall següent:

Societat receptora	Societat que distribueix	Import (milers d'euros)
Global Power Generation, S.A.	Buenergía Gas & Power, Ltd.	49.504



La informació sobre les principals actuacions amb transcendència fiscal es detalla en la Nota 21 "Situació fiscal" dels Comptes Anuals Consolidats.

Contribució fiscal

Gas Natural Fenosa presta una atenció prioritària al compliment de la seva obligació de pagar els impostos que, d'acord amb les normes aplicables, es deguin a cada territori.

La contribució fiscal total de Gas Natural Fenosa va ascendir en l'exercici 2017 a 3.272 milions d'euros (3.419 milions d'euros en l'exercici 2016). En la taula següent es mostra el desglossament dels tributs efectivament pagats per Gas Natural Fenosa

per països i segmentat entre aquells que comporten una despesa efectiva per al grup (anomenats tributs propis), i aquells que retenen o repercuteixen al contribuent final (anomenats tributs de tercers):

	Tributs propis						Tributs tercers								Total	
	Impost sobre beneficis ¹		Altres ²		Total		IVA		Impostos sobre hidrocarburs		Altres ³		Total			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Espanya	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
Colòmbia	60	75	57	78	117	153	-	7	-	-	11	14	11	21	128	174
Xile	101	42	11	11	112	53	81	117	-	-	22	18	103	135	215	188
Mèxic	66	31	4	3	70	34	57	39	-	-	19	11	76	50	146	84
Panamà	10	89	9	7	19	96	-	-	-	-	4	3	4	3	23	99
Resta Amèrica Llatina	8	12	1	1	9	13	4	2	-	-	4	3	8	5	17	18
Total Amèrica Llatina	311	297	216	191	527	488	235	236	-	-	101	80	336	316	863	804
Itàlia	4	19	7	7	11	26	27	27	35	42	5	5	67	74	78	100
Resta	11	10	28	23	39	33	143	128	76	49	9	6	228	183	267	216
Total	438	525	788	733	1.226	1.258	1.250	1.398	453	443	343	320	2.046	2.161	3.272	3.419

¹ Correspon a l'Impost sobre beneficis efectivament pagat en l'exercici que figura en l'Estat de fluxos d'efectiu dels Comptes anuals consolidats. No inclou quantitats meritades. La informació sobre la conciliació entre l'Impost sobre beneficis registrat i el que resultaria d'aplicar el tipus nominal de l'Impost vigent al país de la societat dominant (Espanya) sobre el "Resultat abans d'impostos", es detalla en la Nota 21 "Situació fiscal" dels comptes anuals consolidats.

² Inclou tributs energètics que a Espanya ascendeixen a 260 milions d'euros en 2017 (244 milions d'euros en 2016), tributs locals, la seguretat social per la quota empresarial i altres tributs propis específics de cada país.

³ Inclou bàsicament retencions a treballadors i seguretat social per la quota de l'empleat.

 La contribució fiscal total de Gas Natural Fenosa va ascendir en l'exercici 2017 a 3.272 milions d'euros.



Política de Drets Humans

Des de 2011, Gas Natural Fenosa té una Política de Drets Humans aprovada pel Comitè de Direcció. El desenvolupament i l'aprovació d'aquesta política és la resposta de la companyia a les exigències creixents de l'entorn. Adquireix tot el seu sentit en aquelles ubicacions en què la legislació local no ofereix un nivell adequat de protecció dels drets humans.

La política estableix deu principis, els quals s'han determinat a partir dels riscos principals detectats en la companyia, en

matèria de drets humans, i accepta els Principis Rectors de les Nacions Unides sobre Empresa i Drets Humans.

El coneixement i compliment de la política es reforça des de la companyia mitjançant el pla de comunicació i formació, que inclou un curs en línia de seguiment obligat per tots els empleats, seminaris basats en l'explicació dels principis i els conflictes que puguin aparèixer i sessions informatives sobre la política i la implicació en el negoci. Fins a finals de 2017, 10.132 persones havien fet el curs.

Persones formades en drets humans 2017 vs 2016

10.132 | **10.180**

Principis de la Política de Drets Humans

- 1** | Evitar pràctiques discriminatòries o que menyscaben la dignitat de les persones.
- 2** | Erradicar l'ús del treball infantil.
- 3** | Facilitar la llibertat d'associació i negociació col·lectiva.
- 4** | Protegir la salut de les persones.
- 5** | Oferir una ocupació digna.
- 6** | Compromís amb les persones vinculades a proveïdors, contractistes i empreses col·laboradores.
- 7** | Donar suport i promoure públicament el respecte als drets humans.
- 8** | Respectar les comunitats indígenes i les formes de vida tradicionals.
- 9** | Protegir les instal·lacions i les persones des del respecte als drets humans.
- 10** | Contribuir a combatre la corrupció.



Per a més informació veure el capítol "Integritat i Transparència" de l'Informe de Responsabilitat Corporativa 2017.



Domicili social:

Avenida de San Luis, 77
28033 Madrid

Seu a Barcelona:

Plaza del Gas, 1
08003 Barcelona
www.gasnaturalfenosa.com

Edició:

Direcció General de Comunicació i
Relacions Institucionals

Disseny gràfic:

Addicta Diseño Corporativo
www.addicta.es



www.gasnaturalfenosa.com