

Detalle decorativo que engrandece uno de nuestros espacios gastronómicos



INFORME ANUAL 2011
MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Wake Up
To a Better
World **nH**
HOTELES

ÍNDICE

NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO	3
MENSAJE DEL PRESIDENTE DE NH HOTELES	4
NUESTRO ENFOQUE SOSTENIBLE	5
DESEMPEÑO ECONÓMICO	
• Quiénes somos	10
• Accionistas	16
• Clientes.....	18
• Proveedores	23
DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL	
• Sistema de gestión	27
• Resultados 2011	29
• Compromiso con el Cambio Climático	36
DESEMPEÑO SOCIAL	
• Empleados	39
• Sociedad	48
EVOLUCIÓN E INDICADORES EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	
• Compromisos y retos	54
• Nuestros indicadores de Responsabilidad Corporativa	56
• Informe de Verificación	57
• Sobre este Informe	59
• Indicadores GRI	60

Esta es la sexta Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles en la que reportamos nuestro enfoque y gestión del desempeño económico, medioambiental y social correspondiente a 2011. Este Informe ha sido elaborado de acuerdo a las directrices marcadas por la Guía G3.1 del Global Reporting Initiative (GRI) en un nivel **A+**.

La Memoria también ha sido objeto de una revisión independiente por parte de KPMG en relación a la fiabilidad de la información reportada y el seguimiento de la normativa de reporte. La tabla de indicadores reportados y nuestra cumplimentación está disponible en la página 60 de este Informe.

Este Informe y los anteriores se publican en formato digital y están disponibles en <http://corporate.nh-hotels.com/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad/memoria-de-rsc>

Por favor, envíenos sus comentarios y opinión sobre esta Memoria por e-mail a corporateresponsibility@nh-hotels.com
O a través del formulario publicado en nuestra Web Corporativa <http://www.suopinioncuenta.es/formulario.html>



NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO

NH Hoteles en 2011:

397 hoteles en 25 países
59.052 habitaciones
19.600 empleados
15 millones de clientes

Líderes en Europa con
presencia vacacional
en España e Italia.
Europa: 360 hoteles
51.972 habitaciones

Alemania	Italia
Andorra	Luxemburgo
Austria	Polonia
Bélgica	Portugal
España	Reino Unido
Francia	R. Checa
Holanda	Rumanía
Hungría	Suiza

PROYECTO NUEVO
MERCADO
Eslovaquia

África: 2 hoteles
240 habitaciones

Sudáfrica

Amplia presencia en
América: 35 hoteles
6.838 habitaciones

Argentina
Chile
Colombia
Estados Unidos
México
República Dominicana
Uruguay
Venezuela

PROYECTOS NUEVOS
MERCADOS

Haití
Panamá

MENSAJE DEL PRESIDENTE DE NH HOTELES



Mariano Pérez Claver,
Presidente de NH Hoteles

Wake Up
To a Better
World

NH
HOTELES

La cultura empresarial de NH Hoteles, basada en el compromiso de calidad con nuestros clientes y la constante innovación sostenible, nos permite reportar una importante evolución en el desempeño cuyos resultados me honra presentar en este sexto Informe Anual y Memoria de Responsabilidad Corporativa 2011.

NH Hoteles ha redefinido su modelo, dimensión y su organización en 2011 para gestionar de forma más eficiente su negocio en el nuevo contexto competitivo. El cambio organizativo está orientado al crecimiento y mejora de la rentabilidad del Grupo con una estructura más funcional, con mayor integración de las Unidades de Negocio, los mercados en los que estamos presentes, las marcas y modelos de operación hotelera, así como el refuerzo de las capacidades comerciales, operacionales y de gestión.

Hemos finalizado el año con unos sólidos resultados. Las principales cifras de NH Hoteles al cierre de 2011 reflejan una considerable recuperación respecto a 2010. Cabe destacar la fuerte política de reducción de costes mantenida durante el año, con especial eficiencia en los últimos meses de 2011, así como el intenso refuerzo comercial. Todo ello ha permitido al Grupo generar un EBITDA de 202,4M€, un 37% más respecto al año anterior; también los ingresos totales se incrementaron un 7%, alcanzando 1.428M€. Quiero agradecer a todos nuestros empleados no sólo su esfuerzo y compromiso en el contexto actual, sino también su constante dedicación por ofrecer un servicio de calidad que nos ha diferenciado siempre frente a nuestros clientes.

Por otro lado, me complace comunicar que en 2011 superamos los ambiciosos objetivos medioambientales que nos propusimos. Gracias a la eficacia de todos los programas implementados no sólo han aumentado la eficiencia de NH Hoteles sino también hemos logrado un ahorro de 15,1M€ en consumo energético durante el año.

Continuamos incorporando mejoras en la calidad de nuestro servicio; se han duplicado prácticamente los comentarios de clientes respecto al año anterior, alcanzando los 210.000 a partir del incremento de las encuestas propias recibidas y la integración de comentarios online de páginas web externas.

También en 2011 se lanzó nuestra nueva Web Corporativa con el objetivo de ofrecer una comunicación global, transparente y eficaz a nuestros grupos de interés que, de distintas formas, se relacionan con NH tanto en relación a la oferta de nuestros servicios como a nuestro desempeño en todos los niveles.

Otro hito del año ha sido la aprobación del nuevo Código de Conducta de NH Hoteles que contempla a todos los grupos de interés y fija pautas en la relación con cada uno de ellos, reforzando nuestro compromiso de actuación en línea con los principios éticos más exigentes. De este modo, promovemos la confianza y la responsabilidad con todos aquellos que comparten nuestros valores y estándares.

Además, se ha consolidado nuestro compromiso con la sociedad colaborando en más de 450 proyectos sociales en las comunidades donde operamos y con la participación de 193 voluntarios. Por lo que hemos desarrollado un sistema de indicadores globales que nos permitirá medir el impacto social de las acciones en curso.

Continuamos trabajando para brindar servicios sostenibles de máxima calidad con el espíritu de liderazgo que nos caracteriza, para seguir siendo líderes sectoriales en sostenibilidad e impulsar el máximo rendimiento de la Compañía.

Mariano Pérez Claver
Presidente de NH Hoteles

NUESTRO ENFOQUE SOSTENIBLE

La misión de NH Hoteles es ofrecer servicios sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, proveedores, empleados y para la sociedad en general. Este enfoque **integra el compromiso con nuestros grupos de interés y la gestión sostenible de nuestro negocio en el ámbito económico, medioambiental y social con nuestra voluntad de ser la empresa responsable de referencia en el sector.**

Nuestros valores

- ⊕ Orientación a las personas
- ⊕ Innovación
- ⊕ Responsabilidad medioambiental
- ⊕ Sentido del negocio

En los últimos seis años la Compañía se ha enfocado de forma estratégica en el desarrollo de una **cultura de responsabilidad** en todos los ámbitos y hemos comprobado que ser sostenibles nos aporta importantes beneficios. No sólo nos permite reducir costes, innovar para ser más eficaces, desarrollar competencias entre nuestros empleados y aportar valor social, sino que también nos otorga una diferenciación de marca ante nuestros clientes.

BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES DE LA SOSTENIBILIDAD EN NH HOTELES

Innovación

El **Club NH Sostenible** ya es un exponente del compromiso con la innovación sostenible y fuente de iniciativas de referencia para el sector como los amenities biodegradables, iluminación LED, reciclado del corcho o ascensores sostenibles.

Ahorro y competitividad

Reducción de consumos medioambientales con importantes ahorros en los gastos operativos de agua, energía y gas que nos permiten mejorar nuestra competitividad sin disminuir la calidad del servicio que nos caracteriza.

Compromiso y participación de los grupos de interés

Nuestra estrategia de **Responsabilidad Corporativa** nos permite lograr una **colaboración activa con Clientes, Empleados, Proveedores** y la **Sociedad** para el cumplimiento de los objetivos en desarrollo sostenible. Iniciativas como **Ecomeeting** como opción para compensar emisiones o la donación solidaria en el check out son ejemplos de involucración de los clientes con nuestro compromiso responsable.

Diferenciación de marca

Nuestro enfoque sostenible **eleva el valor de marca** y nos diferencia en el mercado, siendo una palanca de comercialización en los segmentos de Clientes Corporativos y Consorcios que ya evalúan el compromiso responsable del proveedor.

Planificación a largo plazo

La Responsabilidad Corporativa supone integrar una visión con mayor perspectiva y analizar, no sólo los resultados financieros trimestrales, sino también el **impacto a largo plazo**.



DIÁLOGO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

En 2011 continuamos trabajando para fortalecer el diálogo con cada grupo de interés y abordar los desafíos y oportunidades que se presentan, con el objetivo de dar respuestas que **generan valor para el negocio** y para las partes interesadas.



2011	Plan Director de RC	Webs corporativas específicas	Encuestas de satisfacción	Reuniones y encuentros	Participación en actos y foros de RC	Comunicación/Publicación de información	PROGRAMAS 2011
Accionistas	●	●	●	●		●	Nueva web del accionista
Clientes	●	●	●	●		●	Actualización NH World
Empleados	●	●		●	●	●	Nuevo Código de Conducta. Buzón de denuncias
Proveedores	●	●	●	●	●	●	Club NH Sostenible
Medio Ambiente	●	●		●	●	●	Nueva web de Medio Ambiente
Sociedad	●	●		●	●	●	Estrategia Up! For the People

El presente Informe es nuestra sexta Memoria de Responsabilidad Corporativa, con un nivel de aplicación **A+** de Global Reporting Initiative (GRI), estándar internacional de reporting. Este Informe se realiza con una periodicidad anual desde 2006. Con ello, se consolida la madurez y la gestión sostenible de la Compañía, cumpliendo el compromiso con sus grupos de interés y convirtiendo, año tras año, la Responsabilidad Corporativa en un pilar estratégico de NH Hoteles.

EL PACTO GLOBAL



NH Hoteles **se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas en 2006** integrando sus 10 Principios como marco de referencia para el diseño y la gestión responsable. En 2011 se realizó, como cada año, el Informe Anual de Progreso a través de una carta pública firmada por el Presidente de la Compañía. Ésta recoge todas las iniciativas y resultados destacados del año. Cabe destacar que el nuevo Código de Conducta de NH Hoteles incorpora el cumplimiento de los compromisos éticos internacionales y sectoriales entre los que se consideran los **Principios del Pacto Global**.

NH Hoteles, empresa responsable del sector Turismo, incorpora en su gestión los 10 Principios del Pacto Global.



Nueva Web Corporativa

HITOS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2011

- Aprobación del nuevo **Código de Conducta** que contempla a todos los grupos de interés y fija compromisos en la relación con cada uno de ellos.
- Exitoso lanzamiento de la **Web Corporativa de NH Hoteles** <http://corporate.nh-hotels.com> que favorece la navegación e información sobre la oferta, políticas y logros de la Compañía. Nuevo espacio de Responsabilidad Corporativa, información para Accionistas e Inversores y Medio Ambiente.
- Consolidación de la herramienta web **Quality Focus On-line** que permite monitorizar por hoteles la satisfacción de los clientes y promover planes de mejora dentro del sistema de gestión de la calidad.
- Exitosa celebración en Milán del **III Encuentro del Club NH Sostenible**, eje de la innovación sostenible con los proveedores más comprometidos.
- **"Es Tu Momento"**, nuevo sistema de Gestión del Desempeño como herramienta clave para promover el talento.
- Objetivos **superados del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012** con una rigurosa medición, innovación y formación a nuestros empleados.
- Primera cadena hotelera a nivel mundial con la **Certificación ISO 50001**, norma internacional en Sistema de Gestión de la Energía, en alguno de sus hoteles.
- Consolidación del Plan de Acción Social **Up! For the People** en todas las Unidades de Negocio y creación de un cuadro de mando con indicadores globales (KPI) del impacto social de nuestros proyectos.

NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA DE NH HOTELES

En mayo de 2011 el Consejo de Administración aprobó el nuevo Código de Conducta de NH Hoteles (que sustituye al primer Código de Grupo), de obligado cumplimiento para todos los empleados, miembros del Consejo, accionistas, proveedores y otros grupos de interés.

EJES DE LA REVISIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA:

- Con la entrada en vigor del nuevo Código Penal en 2010 se introduce la responsabilidad penal de la persona jurídica por delitos cometidos por sus representantes legales o trabajadores. El nuevo Código de Conducta de NH Hoteles

incorpora **medidas preventivas para minimizar los riesgos** en ese sentido y contar con un adecuado sistema de control interno para proteger a la Compañía de posibles delitos de personas relacionadas.

- Procedimiento de **conflictos de interés y operaciones vinculadas**, regulando los mecanismos de la Compañía ante estos supuestos.
- Canal anónimo de denuncias como **procedimiento** para notificar incumplimientos del Código, con tramitación por el Área de Auditoría Interna y garantizando su confidencialidad.

Indícanos posibles irregularidades.
Estrictamente confidencial.
codeofconduct@nh-hotels.com



- Incorpora el cumplimiento de **compromisos éticos internacionales y sectoriales** como el Pacto Mundial, Código de Conducta de la Organización Mundial del Turismo y de ECPAT, para la protección de la infancia frente a la explotación sexual en el turismo y la industria de viajes.

Junto con el Código de Conducta se elaboraron otros documentos complementarios como la **Guía Práctica**, donde se recogen de forma didáctica las normas y valores del Código, y un documento con las **Preguntas Más Frecuentes**, en el que se reflejan aspectos como la obligatoriedad, la confidencialidad en la tramitación de denuncias y el anonimato del canal.



Desde NH Hoteles impulsamos el Desarrollo Sostenible.



DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA

Campaña interna

- Documentos disponibles en la Intranet.
- Fondo de escritorio y banner en la Intranet.
- Comunicado Interno a todos los empleados.
- Póster en los centros de trabajo.
- Mailing de adhesión a todos los empleados.
- Difusión en cascada en todas las Unidades de Negocio.
- Firma del Código por parte de los nuevos empleados.
- Programa específico de formación E-learning NHUniversity.

Campaña externa

- Publicación del Código de Conducta en la Web Corporativa.
- Firma del nuevo Código por los Proveedores.
- Nota de prensa con las novedades del Código y su implementación.
- Participación en foros y seminarios para difundirlo.

NH HOTELES SUSCRIBE AL CÓDIGO ÉTICO MUNDIAL PARA EL TURISMO

La cadena se adhirió a los Principios del Código Ético promovido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) con ocasión del 1º Congreso Internacional de Ética y Turismo realizado en 2011. Este código hace referencia a la protección del consumidor y la sostenibilidad cultural y medioambiental. La Compañía se adhirió también al Código de Conducta de ECPAT para la protección de la infancia frente a la explotación sexual en el turismo, bajo el auspicio de UNICEF.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Como parte del **Plan Director de Responsabilidad Corporativa (RC) 2011-2013**, en 2011 se puso en marcha el Plan Anual, aprobado por el Comité de RC y el Comité de Dirección de NH Hoteles y respaldado por los Comités de Dirección de las Unidades de Negocio de la Compañía. Se consolida así la **transversalidad y globalidad** de nuestro enfoque sostenible.

ORGANIZACIÓN INTERNA

- ⊕ El Departamento de Responsabilidad Corporativa depende de la Secretaría General con reporte directo a la Presidencia. El Secretario General es miembro del Comité de Dirección y la estrategia en Responsabilidad está tutelada por un Consejero Independiente.

- ⊕ Para asegurar una correcta implementación y coordinación en las diferentes Unidades de Negocio se cuenta con un responsable de Responsabilidad Corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión y canaliza la información e iniciativas de cada región.
- ⊕ El Comité de Sostenibilidad/Responsabilidad Corporativa reúne a distintas áreas de la organización entre ellas la Dirección de Proyectos, Recursos Humanos, Compras, Ingeniería y Medio Ambiente, Marketing, Ventas, Calidad y Procesos, Relaciones Institucionales/Comunicación y Responsabilidad Corporativa.

ADAPTACIÓN AL NUEVO CONTEXTO COMPETITIVO

NH Hoteles está redefiniendo su modelo, su dimensión y su organización para gestionar su negocio de una forma cada vez más eficiente, con espíritu de liderazgo para el logro exitoso de los objetivos que nos marcamos. En septiembre de 2011 la Compañía modificó su estructura organizativa y anunció un plan de mejora de eficiencia a corto y largo plazo cuyas líneas directrices son cuatro:

- ⊕ Crecer con un modelo organizativo y una estructura que integra los mercados geográficos donde operamos, las marcas y los diversos modelos de operación hotelera (propiedad, alquiler, gestión, franquicia...).
- ⊕ Lograr una mayor integración de las Unidades de Negocio y servicios corporativos que nos permita identificar oportunidades de mejora en lo comercial y una implantación más cohesionada de las políticas corporativas.
- ⊕ Promover las capacidades comerciales, de distribución, de operaciones y desarrollo (crecimiento bajo formatos de gestión y franquicias).
- ⊕ Perfeccionar las herramientas de gestión comercial y control para contar con mayores y mejores capacidades para el desarrollo del negocio.

CONTROL DE RIESGOS

El mapa de riesgos se actualiza anualmente y en 2011 se trabajó en:

- Integración del mapa de riesgos en una herramienta informática utilizada para procesos que permite mejorar la gestión, control y valoración de riesgos.
- Mejora de los controles implementados para mitigar los riesgos operacionales directamente ligados a la actividad hotelera.
- Dentro del sistema de control de riesgos de negocio, operacionales y medioambientales, se creó un cuadro de mando con indicadores globales.



MARCO GLOBAL

NH Hoteles desarrolla su negocio a nivel global cumpliendo con la legalidad vigente en cada país y de acuerdo a los estándares éticos y de conducta a los que adhiere y reporta. Para la Compañía es fundamental actuar de modo independiente de cualquier poder político o gobierno manteniendo relaciones de transparencia y ética con las diferentes instituciones públicas y administrativas.

En cuanto a los riesgos derivados de la gestión inmobiliaria del suelo como parte de nuestro negocio, NH Hoteles opera conforme a la ley, con un procedimiento de revisión de la clasificación de los terrenos siempre finalista y la conformidad de las licencias de actividad en la firma de nuevos contratos.

NUESTRA RELACIÓN CON LOS GOBIERNOS

En 2011, las Unidades de Negocio de España, Italia y América obtuvieron subvenciones de gobiernos, principalmente para la mejora en materia medioambiental con la adaptación de instalaciones así como bonificaciones para formación en el empleo ascendiendo el importe concedido a 303.381,24 €.

En la línea de subvenciones de capital se recogen básicamente, a 31 de diciembre de 2011, las ayudas recibidas para la construcción de hoteles y campos de golf, principalmente en Sotogrande y Donnafugata, por valor de 21.020 €.

INICIATIVAS Y ALIANZAS

- ⊕ **World Travel & Tourism Council (W TTC).** Desde hace 4 años participamos en esta plataforma que tiene el apoyo de la alta dirección de las 100 compañías más destacadas del mundo del Turismo.
- ⊕ **International Tourism Partnership (ITP).** En 2011 se celebraron dos eventos junto con esta plataforma mundial que reúne a los líderes en sostenibilidad del sector Turismo. Se produjo una cesión temporal pero se retomará la actividad en 2012.
- ⊕ **Club de Excelencia en Sostenibilidad.** Formamos parte de los grupos de trabajo de esta organización cuya finalidad es impulsar el desarrollo sostenible en el sector empresarial español.
- ⊕ **Foro de Responsabilidad Empresarial con Emprendedores.** Incorporación en 2011 a este foro creado por Accenture, IE Business School y la Fundación de la Innovación Bankinter, con el objetivo de promover a los emprendedores desde el modelo de Responsabilidad Corporativa.

- ⊕ **Conferencia Europea de Turismo.** Participación en la iniciativa organizada por la Presidencia húngara y el Consejo de la Unión Europea en Budapest con el objetivo de fortalecer el desarrollo del turismo sostenible en los destinos europeos. NH Hoteles fue invitada a compartir sus buenas prácticas por ser considerada la empresa hotelera responsable de referencia en Europa.
- ⊕ **Estudio de Voluntariado Corporativo de Fundar.** Participación en el estudio de evaluación del impacto del voluntariado en la mejora del desempeño.
- ⊕ **Colaboración Académica.** Caso NH Hoteles para el estudio de las prácticas de RSC en la Universidad de Navarra (IESE), Universidad Antonio de Nebrija, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad de Huelva y Hospitality Glion Institute (Suiza).
- ⊕ **Acuerdo con el Instituto Cervantes.** Alianza a escala global que facilita la visibilidad internacional de ambas partes y permite una mayor difusión de su apuesta por la cultura.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS CORPORATIVOS 2011

- **Estudio "Key Audience Research" (KAR).** NH Hoteles ha sido valorada como una de las mejores cadenas hoteleras según el estudio realizado por la consultora Ipsos.
- **Ranking El Economista.** NH Hoteles es la empresa del sector turismo mejor valorada por los lectores con un 35% de votos.
- **Líder del sector en MercoEmpresas 2011.** NH Hoteles ha sido reconocida nuevamente como la empresa con mejor reputación del sector Turismo en España, alcanzando la posición 18 del ranking general.
- **MercoEmpresas Responsables 2011.** NH Hoteles es la única empresa del sector reconocida en el nuevo ranking Merco Empresas Responsables que incluye las 50 empresas más responsables de España.
- **European Hotel Design Awards.** NH Palacio de Tepa (Madrid, España) recibió el premio en la categoría "mejor rehabilitación de edificio para uso hotelero" en Europa.
- **Premio Condé Nast Traveller.** El hotel Secrets Royal Beach Punta Cana obtuvo el premio en la categoría de Mejor Resort Internacional.
- **Premio Hotelero Revelación.** Jordi Caralt, Director General de NH Resorts, recibió el premio al hotelero revelación en la Feria Internacional de Turismo (WTM) de Londres.

DESEMPEÑO ECONÓMICO

Nuestro objetivo es ser cada vez más eficaces y excelentes en nuestro negocio, con una actuación basada en altos **estándares éticos globales y sectoriales**. Buscamos consolidar la presencia del Grupo en los mercados y maximizar nuestras ventajas competitivas de marca y posicionamiento sostenible para lograr sólidos resultados y poder responder a nuestros accionistas, brindar servicios innovadores y de calidad para nuestros clientes con una mejora continua y trabajar con nuestros proveedores sostenibles como aliados en la búsqueda de valor mutuo.

QUIÉNES SOMOS

NH Hoteles es una cadena de servicios hoteleros presente en **25 países** de Europa, América y África, con una cartera de **397 hoteles** en 2011, entre establecimientos urbanos y vacacionales y un total de **59.052 habitaciones**.

PRINCIPALES MAGNITUDES

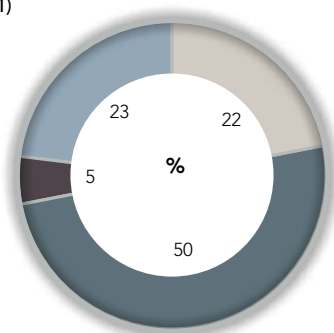
DESGLOSE DE LA CARTERA DE NH HOTELES (31 DE DICIEMBRE DE 2011)

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL NH HOTELES	397	59.052	225	32.488	82	13.628	90	12.936
EUROPA								
España	176	21.119	96	10.995	15	2.229	65	7.895
Alemania	60	10.655	55	9.651	5	1.004	0	0
Italia	53	8.287	32	5.289	15	2.280	6	718
Holanda	35	6.509	16	2.441	18	3.988	1	80
Bélgica	10	1.550	2	434	8	1.116	0	0
Austria	6	1.183	6	1.183	0	0	0	0
Suiza	4	522	3	400	1	122	0	0
Reino Unido	3	533	1	121	0	0	2	412
Francia	3	556	2	397	0	0	1	159
República Checa	2	271	1	134	0	0	1	137
Portugal	2	165	2	165	0	0	0	0
Rumanía	2	161	1	83	0	0	1	78
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0
Luxemburgo	1	148	1	148	0	0	0	0
Polonia	1	93	0	0	0	0	1	93
Andorra	1	60	0	0	0	0	1	60
TOTAL EUROPA	360	51.972	219	31.601	62	10.739	79	9.632
LATINOAMÉRICA Y CARIBE								
México	13	2.040	5	689	4	681	4	670
Argentina	13	2.049	0	0	11	1.524	2	525
República Dominicana	2	1.015	0	0	0	0	2	1.015
Venezuela	3	1.094	0	0	0	0	3	1.094
Colombia	1	140	0	0	1	140	0	0
Uruguay	1	136	0	0	1	136	0	0
Chile	1	122	0	0	1	122	0	0
TOTAL LATINOAMÉRICA Y CARIBE	34	6.596	5	689	18	2.603	11	3.304
ÁFRICA								
Sudáfrica	2	242	1	198	1	44	0	0
TOTAL ÁFRICA	2	242	1	198	1	44	0	0
ESTADOS UNIDOS								
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0
TOTAL ESTADOS UNIDOS	1	242	0	0	1	242	0	0



**DESGLOSE POR HABITACIONES
(31 DE DICIEMBRE DE 2011)**

- 23% Propiedad
- 22% Gestión
- 50% Alquiler
- 5% Alquiler con opción a compra

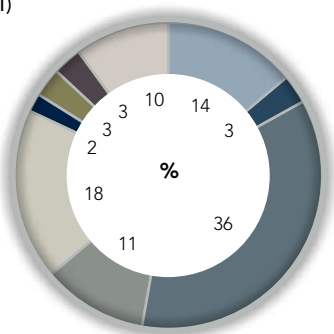


El hotel Hesperia WTC Valencia (Venezuela), que abrió sus puertas el último trimestre de 2010 con 32 habitaciones, ha sumado 170 habitaciones adicionales en 2011 y, cuando finalicen las obras, el hotel contará con un total de 323 habitaciones. Además, el Grupo ha inaugurado un hotel en régimen de arrendamiento junto al recinto ferial de Frankfurt, especialmente pensado para los clientes que viajan por negocios.

En octubre de 2011 la cadena ha abierto su primer hotel en Bogotá (Colombia), el NH Bogotá 93, y estudia desarrollar nuevos proyectos tanto en este mercado como en el brasileño.

**DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍSES
(31 DE DICIEMBRE DE 2011)**

- 36% España
- 18% Alemania
- 14% Italia
- 11% Holanda
- 3% Bélgica
- 3% México
- 3% Argentina
- 2% Austria
- 10% Otros



**HOTELES ABIERTOS DESDE EL 1 DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

HOTELES	CIUDAD	HABITACIONES
NH Lingotto	Turín, Italia	240
NH Lingotto Tech	Turín, Italia	140
NH Ribera del Manzanares	Madrid, España	224
Hesperia WTC Valencia (Ampliación)	Valencia, Venezuela	170
NH Castellar	Cádiz, España	74
NH Algeciras Suites	Algeciras, España	73
NH Frankfurt Messe	Frankfurt, Alemania	62
NH Bogotá 93	Bogotá, Colombia	140
NH Diagonal Center	Barcelona, España	138
NH Provincial (Ampliación)	Mar del Plata, Argentina	155
TOTAL nuevas aperturas		1.416

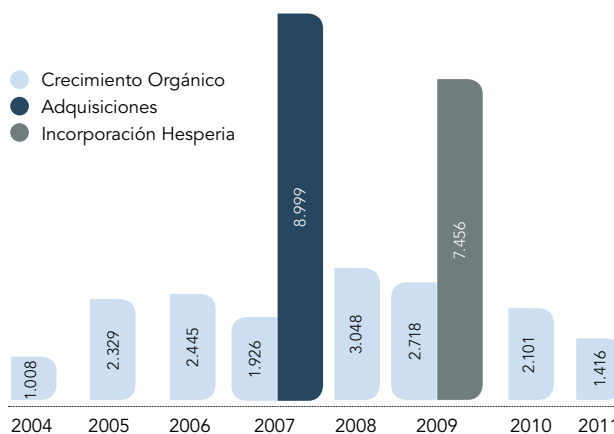
EXPANSIÓN

NUEVOS HOTELES Y MERCADOS

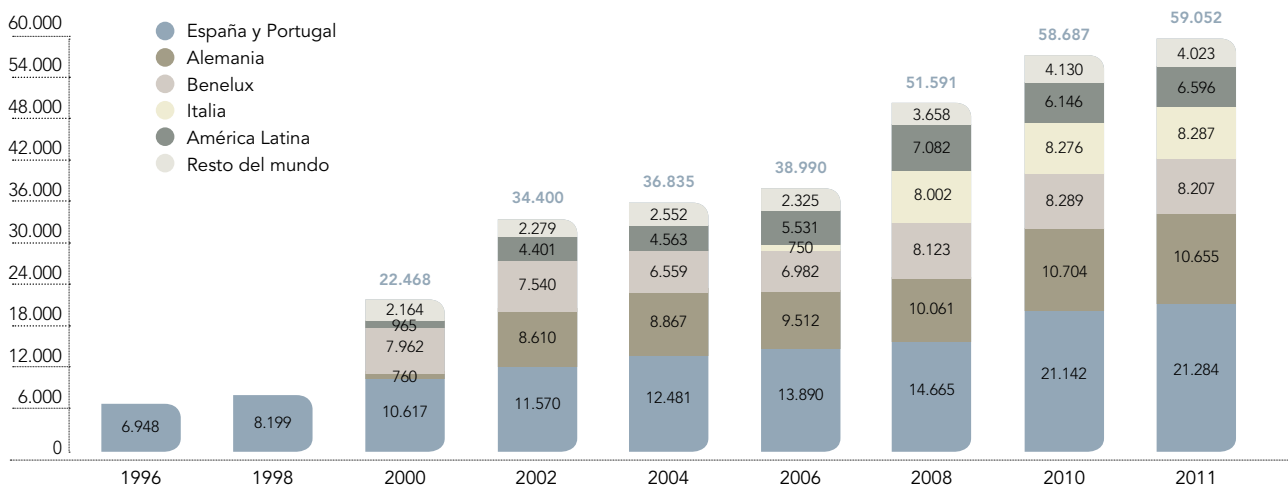
Desde el inicio de 2011 se han abierto **8 nuevos hoteles** con 1.091 habitaciones y se han ampliado dos hoteles existentes con 170 y 155 habitaciones adicionales. Entre las aperturas destacan dos hoteles firmados a final del año bajo contrato de gestión en Turín, de 240 y 140 habitaciones respectivamente, y la apertura en Madrid del hotel NH Ribera del Manzanares, de 224 habitaciones. También bajo la fórmula de gestión se incorporó un hotel ya operativo en Castellar de la Frontera, Cádiz, con 74 habitaciones. Se abrió un segundo hotel en Algeciras (NH Algeciras Suites) y otro en Barcelona (NH Diagonal Center), consolidando el liderazgo de la Compañía en esa ciudad donde opera alrededor de treinta hoteles.

EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



CRECIMIENTO CONTINUO NÚMERO DE HABITACIONES 1996-2011 Crecimiento anual compuesto: +14%



PROYECCIÓN INTERNACIONAL

El principal foco de desarrollo del Grupo en 2011 ha sido consolidar su presencia en Europa e impulsar de manera más decidida su crecimiento en Latinoamérica, mercado que permitirá maximizar las ventajas competitivas de NH Hoteles dado el privilegiado posicionamiento de la marca en algunos de los países más relevantes del continente. La estrategia de crecimiento, basada principalmente en formatos poco intensivos en capital, ha comenzado a dar sus primeros frutos en 2011 con el 100% de los proyectos firmados durante el año bajo la fórmula de gestión.

ESTRATEGIA CRECIMIENTO GESTIÓN DE HOTELES

CIUDAD	HABITACIONES	APERTURA
Cádiz, España	74	2011
Teruel, España	56	2013
Bratislava, Eslovaquia	116	2012
Turín, Italia	159	2013
Guadalajara, México	135	2013
TOTAL	540	

GESTIÓN DE ACTIVOS

Entre las iniciativas llevadas a cabo en la actividad propia de racionalización de activos de la Compañía, cabe señalar la salida de 8 establecimientos (1.051 habitaciones) durante 2011. Asimismo, la Compañía procedió a la venta del 67% de la sociedad propietaria del Hotel Lotti, situado en París. La citada venta se enmarca dentro de la alianza comercial acordada con la propiedad del Hotel Costes, comprador del inmueble, y conlleva la continuidad en la gestión del Hotel Lotti por parte del Grupo NH Hoteles durante los próximos dos años.

VENTA DE HOTELES NO ESTRATÉGICOS

HOTELES	PAÍS	HABITACIONES
Hesperia Centurión	Cambrils, España	211
Hesperia Chalet del Golf	Gerona, España	33
NH Capo dei Greci	Sicilia, Italia	200
NH Gottingen	Gottingen, Alemania	114
NH Fuenlabrada	Madrid, España	132
NH Ligure	Turín, Italia	169
NH Lucerna	Lucerna, Suiza	110
NH Genk Molenvijver	Genk, Bélgica	82
TOTAL SALIDAS	1.051	

Adicionalmente, en el marco de la Operación Artos, NH Hoteles ejerció una opción de compra de la que era titular sobre 10 hoteles que operaba en régimen de arrendamiento en Alemania y Austria. Simultáneamente, la Compañía vendió 5 de dichos hoteles al fondo de inversión INVESCO, con quien concertó un nuevo contrato de arrendamiento operativo. La venta generó unas plusvalías por importe de 28M€.



NH Bogotá 93 - Colombia

NH Hoteles inaugura su primer hotel en Colombia.

RESULTADOS 2011

Las principales cifras de NH Hoteles a 31 de diciembre de 2011 muestran una **considerable recuperación de los resultados** desde 2010. Los esfuerzos llevados a cabo y el refuerzo comercial han permitido a la Compañía generar un EBITDA de **202,4M€**, un 37% más respecto al año anterior. El 79% del EBITDA proviene de las operaciones de la Cadena en Benelux, Europa Central y América.

Los ingresos totales de NH Hoteles a 31 de diciembre de 2011 alcanzan los **1.428,3M€**, un incremento del 7% respecto al año anterior. El beneficio neto del Grupo acumulado muestra una notable mejoría hasta 6,2M€ basada en una sólida política de reducción de costes, habiéndose alcanzado unas cotas muy elevadas de eficiencia operativa durante los últimos meses de 2011.

Asimismo, se ha reducido el ratio deuda/EBITDA de la Compañía de 6,5 veces a cierre de 2010, a 4,5 veces a 31 de diciembre de 2011. En el último trimestre del año la deuda neta de NH Hoteles descendió en más de 100M €.

Los niveles de ocupación de la Cadena al finalizar el año se sitúan al 65%, con un crecimiento del 3,7%. Todas las Unidades de Negocio registraron aumentos de RevPar (ingresos por habitación disponible), destacando América con un 7,4% y Benelux con un 6,1%. El RevPar comparable de la Compañía creció un 4,9% y ganamos cuota de mercado respecto a la competencia en Barcelona, Bruselas, Frankfurt y Londres.

PRINCIPALES CIFRAS DEL GRUPO NH HOTELES A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

NH HOTELES, S.A. CUENTA DE PYG			
(millones €)	2011 12 meses	2010 12 meses	% var
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.339,2	1.292,8	3,6%
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	17,0	14,0	21,0%
Actividad No recurrente	72,1	28,0	157,6%
INGRESOS	1.428,3	1.334,8	7,0%
Coste de Ventas Inmobiliaria	2,0	3,0	(32,9%)
Coste de Personal	479,9	478,3	0,3%
Gastos Directos de Gestión	420,0	416,6	0,8%
Otros Gastos no Recurrentes	32,6	19,3	68,6%
BENEFICIO DE GESTIÓN	493,8	417,6	18,3%
Arrendamientos y Contribución Urb.	291,4	269,7	8,0%
EBITDA	202,4	147,8	36,9%
Impairment	15,3	9,4	62,7%
Amortizaciones	119,0	123,2	(3,4%)
EBIT	68,1	15,2	348,6%
Variación valor razonable en instrumentos financieros	6,6	(0,7)	n/a
Gastos Financieros	51,3	42,7	20,1%
Gastos Financieros no Recurrentes	1,9	24,2	(92,1%)
Resultados Puesta en Equivalencia	4,0	1,5	174,5%
EBT	4,3	(52,5)	108,2%
Impuesto sobre Sociedades	(6,2)	(5,1)	21,3%
BENEFICIO antes de Minoritarios	10,5	(47,4)	122,1%
Intereses Minoritarios	4,3	(6,1)	(169,5%)
BENEFICIO NETO	6,2	(41,3)	115,1%



BALANCE POSITIVO Y NUEVA ESTRATEGIA

Durante 2011 la Compañía ha cumplido con sus objetivos de dimensionar la gestión a su modelo así como redefinir sus procesos y organización para hacer mejor y más eficientemente su negocio en el nuevo contexto competitivo. Se ha diseñado una nueva organización reforzando el área comercial para alinear necesidades, objetivos, capacidades técnicas y comerciales. Asimismo, se implementó un plan de mejora de eficiencia en todos sus procesos que permite una mayor productividad y menores gastos operativos.

Con el objetivo de dotar a la Compañía de una mayor solvencia financiera para atender a sus compromisos, se continuó el plan de desinversiones iniciado el año anterior, superando en 45M€ los objetivos iniciales de 300M€.

Se definieron también los ejes de la estructura para la estrategia del Grupo en los próximos años, con una mayor integración de las Unidades de Negocio y de los servicios para una implantación cohesionada de las políticas corporativas e identificación de oportunidades comerciales. NH Hoteles apuesta por invertir en capacidades comerciales y tecnológicas, a la vez que construye un esquema organizativo abierto a los diversos modelos de operación hotelera, con una mayor relación con el cliente 2.0, el impulso a los mercados con mayor potencial y los canales online.

DESTACADOS 2011

⊕ Entrada en Colombia

En octubre de 2011 se inauguró el primer hotel en Colombia, el NH Bogotá 93. Con esta nueva apertura el Grupo incrementa su presencia en el continente, donde cuenta con una imagen de marca y modelo de negocio con elevado nivel de aceptación en los 8 países donde opera 7.000 habitaciones.

⊕ Relevo en la Presidencia de Sotogrande

El Presidente de NH Hoteles pasó a asumir la Presidencia de Sotogrande en septiembre de 2011 para una mayor integración de Sotogrande en el Grupo, eliminando duplicidades en la gestión y facilitando mejoras.

⊕ Coperama



Coperama

La plataforma de compras, fundada y participada con mayoría por NH Hoteles, ha suscrito en 2011 un acuerdo con la cadena española Zenit Hoteles. Junto con las cadenas NH, Hesperia, Husa y Sercotel, Zenit Hoteles cuenta con los servicios de Coperama para las compras que realizan sus establecimientos.

GOBIERNO CORPORATIVO

CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- El 28 de febrero de 2011 el Presidente-Consejero Delegado D. Gabriele Burgio terminó su relación con la Compañía y se designó nuevo Presidente-Consejero Delegado a D. Mariano Pérez Claver. Dicho nombramiento fue posteriormente ratificado en la Junta General Ordinaria celebrada el día 29 de junio de 2011.
- El 13 de junio de 2011 D. José Antonio Samaranch Salisachs presentó su dimisión como Consejero externo. Su vacante fue cubierta por acuerdo del Consejo de Administración adoptado el 29 de junio de 2011 en el que se nombró a D. Carlos González Fernández como Consejero Independiente. Su nombramiento fue ratificado por la Junta General celebrada ese mismo día.
- El cargo de Consejero independiente de D. José de Nadal Capará ha caducado por haber transcurrido los tres años desde su último nombramiento el 17 de junio de 2008 y no haberse renovado en la Junta General celebrada el 29 de junio de 2011.
- El 27 de julio de 2011 presentó su dimisión el Consejero Independiente D. Antonio Viana Baptista. La vacante ha sido cubierta por el nombramiento, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, el 18 de enero de 2012 de D. Gilles Pélisson.
- En la misma sesión del 18 de enero de 2012 se ha aceptado la dimisión de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante (Bancaja), habiendo nombrado en su lugar a Corporación Financiera Caja Madrid, siendo su persona física representante D. Manuel Lagares Gómez-Abascal.
- En la sesión de 29 de febrero de 2012 el Consejo de Administración ha aceptado el cambio de la persona física representante del consejero dominical Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, habiendo nombrado D. José Riva Francos en sustitución de D. Ángel Córdoba Díaz.
- El 25 de abril de 2012 el Consejo de Administración ha designado a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, nuevo Consejero independiente a D. José María López-Elola González, en sustitución de la vacante producida por la dimisión de D. Miguel Rodríguez Domínguez.



nhow Berlín - Alemania

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (25 DE ABRIL DE 2012)

Presidente y Consejero Delegado: **D. Mariano Pérez Claver**

Vicepresidente: **Grupo Inversor Hesperia, S.A.** (representado por **D. José Antonio Castro Sousa**)

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**
Corporación Financiera Caja de Madrid, S.A.
 (representada por **D. Manuel Lagares Gómez-Abascal**)
D^a. Rosalba Casiraghi
D. Roberto Cibeira Moreiras
D. Carlos González Fernández
Hoteles Participados S.L. (representado por **D. Ignacio Ezquiaga Domínguez**)
D. Francisco Javier Illa Ruiz
D^a. Nuria Iturriagoitia Ripoll
D. Juan Llopart Pérez
D. Gilles Pélisson
D. José María López-Elola González
Sociedad de Promoción y Participación
Empresarial Caja Madrid S.A. (representada por **D. José Riva Francos**)

Secretario no Consejero: **D. José María Mas Millet**

Vicesecretario no Consejero: **D. Leopoldo González-Echenique Castellanos de Ubao**

Comisión Delegada (a 25 de abril de 2012)

En enero de 2012 el Consejo de Administración decidió reactivar la Comisión Delegada habiendo designado como miembros a los siguientes consejeros:

Presidente: **D. Mariano Pérez Claver**

Vocales: **Grupo Inversor Hesperia, S.A.** (representado por **D. José Antonio Castro Sousa**)
D. Iñaki Arratibel Olaziregi
D. Carlos González Fernández
D. Juan Llopart Pérez
D. Gilles Pélisson

Secretario No Consejero: **D. José María Mas Millet**

Vicesecretario No Consejero: **D. Leopoldo González-Echenique Castellanos de Ubao**

Comisión de Auditoría y Control (a 25 de abril de 2012)

Durante el ejercicio 2011 ha habido un cambio dentro de la composición de la Comisión de Auditoría, motivado por la

dimisión del consejero independiente D. Antonio Viana-Baptista, quien ostentaba la presidencia de la Comisión de Auditoría y Control, habiendo designado en su sustitución a D. Carlos González Fernández.

Tras este cambio la composición de la Comisión de Auditoría se compone como sigue:

Presidente: **D. Carlos González Fernández**

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**
Hoteles Participados S.L. (representado por **D. Ignacio Ezquiaga Domínguez**)
D. Juan Llopart Pérez

Secretario: **D. Leopoldo González-Echenique Castellanos de Ubao**

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (a 25 de abril de 2012)

Presidente: **D^a. Nuria Iturriagoitia Ripoll**

Vocales: **D. Francisco Javier Illa Ruiz**
Sociedad de Promoción y Participación
Empresarial Caja Madrid SA (representada por **D. José Riva Francos**)
D. Gilles Pélisson

Secretario: **D. José María Mas Millet**

Responsable del Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa: **D^a. Nuria Iturriagoitia Ripoll**

Comité de Dirección

En 2011 el Consejo de Administración de NH Hoteles aprobó una nueva estructura organizativa del Grupo para desarrollar su estrategia futura. A tal efecto, la Compañía incorporó una Dirección de Estrategia y Desarrollo Comercial, y dos nuevas áreas de soporte al negocio, Dirección de Medios y Dirección de Organización y Sistemas.

D. Mariano Pérez Claver, Chairman & CEO
D. Mikael Andersson, Chief Commercial Officer
D. Ramón Aragonés Marín, Chief Operations Officer
D. Ignacio Aranguren Gonzalez-Tarrió, Chief Assets & Rents Officer
D. Íñigo Capell Arrieta, Chief Resources Officer
D. Roberto Chollet Ibarra, Chief Financial Officer
D. Leopoldo González-Echenique Castellanos de Ubao, General Counsel
D. Francisco Javier Matas Martínez, Chief Organization & Technology Officer
D. Francisco Alejandro Zinser Cieslik, Chief Strategy & Development Officer

ACCIONISTAS

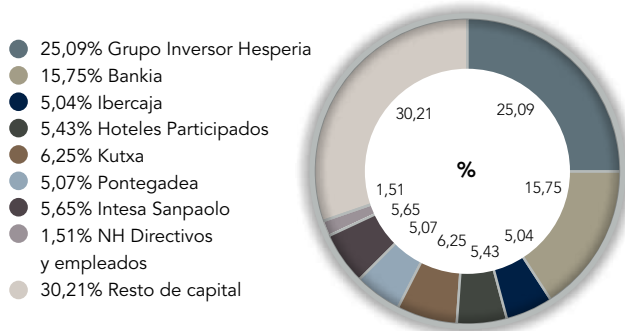
Un grupo de interés muy importante para NH Hoteles, con quienes desarrollamos una relación basada en el beneficio recíproco sostenible y regida por la **confianza, la transparencia y la ética**.

Al cierre del ejercicio 2011, el capital social de NH Hoteles estaba representado por 246.617.430 acciones al portador de 2 euros de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas. Todas estas acciones gozan de iguales derechos políticos y económicos y se encuentran admitidas a cotización en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao.

“El año 2011 ha estado marcado por el interés que despertó el anuncio de la entrada en el capital del grupo chino HNA, la suspensión del acuerdo acabando el año y el inicio formal de la refinanciación de gran parte de la deuda financiera del Grupo. Durante el ejercicio, hemos continuado atendiendo a analistas e inversores con la mayor flexibilidad y eficacia posibles y, de cara a mejorar las herramientas de comunicación, hemos trabajado en el rediseño de nuestra web para accionistas e inversores, introduciendo importantes mejoras. Somos conscientes de que tenemos que seguir avanzando y mejorando la comunicación con el mercado y, más en concreto, en la planificación de las publicaciones de resultados. Sin duda, este será uno de los objetivos principales para el ejercicio 2012.”

Chema García, SVP Investments and Investor Relations

COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DE NH HOTELES A 31 DE DICIEMBRE DE 2011



En el año 2011, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid y Bancaja, entre otras, se han integrado formando el Banco Financiero y de Ahorros S.A. A 1 de enero de 2012, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Guipuzkoa y San Sebastian (Kutxa) y otras cajas del País Vasco se han integrado formando Kutxabank.

Como consecuencia de la integración de Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid y Bancaja, en enero de 2012 se ha nombrado Consejero Dominical a Manuel Lagares Gómez-Abascal en sustitución de Bancaja.

Por otro lado, los pactos de sindicación entre Banco Financiero y de Ahorros S.A. y Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja (Ibercaja), por un lado, y Hoteles Participados S.L. y Kutxabank por otro, se mantienen hasta 31 de diciembre de 2012.

LA RELACIÓN CON EL GRUPO HNA

En mayo de 2011 se anunció la alianza estratégica con el grupo chino HNA, cuyo objetivo contemplaba tres grandes ejes: una ampliación de capital para convertirse en uno de los socios de referencia, la creación de una sociedad conjunta para desarrollar hoteles en China, y un gran acuerdo comercial para captar clientes con destino a Europa. Ante la volatilidad de los mercados a partir de agosto, el grupo chino anunció en diciembre de 2011 su decisión de no continuar con el acuerdo de inversión, viéndose obligado a compensar al grupo NH Hoteles con una indemnización de 15 millones de dólares.

MÁS INFORMACIÓN PARA ACCIONISTAS E INVERSORES

En el último trimestre de 2011 el lanzamiento de la nueva Web Corporativa <http://corporate.nh-hotels.com> evoluciona el **Rincón del Accionista**, incrementando los contenidos y la interactividad y permitiendo que nuestros accionistas e inversores tengan acceso a toda la información financiera, bursátil, de gobierno corporativo e información complementaria que pueda ser de interés.

→ Foro Electrónico de Accionistas

En línea con las nuevas disposiciones de la Ley del Mercado de Valores de España, NH Hoteles ha introducido en sus estatutos y en su Reglamento de la Junta General la creación del Foro Electrónico de Accionistas que se ha incorporado, tanto en la página web de NH Hoteles como en la de su filial, Sotogrande. Este Foro se encuentra activo todo el año para que los accionistas puedan usarlo como **herramienta de comunicación permanente**, no sólo en las fechas previas a la celebración de la Junta General. La página web pone a disposición del accionista la posibilidad de ejercitar su voto electrónico dentro de los plazos expresamente habilitados al efecto por la propia convocatoria a la Junta.

Debido al gran interés suscitado en el mercado por los diferentes hitos del año, entre ellos la posible alianza con el grupo chino HNA, en 2011 se produjo un aumento considerable del número de informes de seguimiento de analistas recibidos y se organizaron 8 roadshows con inversores en Madrid y Londres.



Reporte de información por cuarto año consecutivo a **Siri Company** (Sustainable Investment Research International) y **Eiris** (Ethical Investment Research Services), gestores de inversión sostenible que analizan el desempeño ético, social, medioambiental y de gobierno de las Compañías. En 2011, NH Hoteles participó nuevamente en la iniciativa **Carbon Disclosure Project (CDP)** como parte del compromiso de la Compañía en el reporte de su gestión frente al Cambio Climático y que utilizan los inversores como fuente de información.

CLUB DEL ACCIONISTA

Iniciativa para recompensar a los accionistas con beneficios exclusivos. Acumulando un 6% en créditos por todos los conceptos facturados (1 crédito = 1 €) éstos pueden canjearse por noches de alojamiento y servicios de restauración.

Además, la **línea de reservas para accionistas** es un servicio exclusivo de atención para sus gestiones que incluye reservas directas, amplitud de horarios de entrada, habitación superior, promociones exclusivas, Check In Express, NH World online y equipamiento especial en la habitación, entre otros beneficios.



CAMBIOS EN ESTATUTOS Y REGLAMENTOS

En 2011 se han aprobado numerosas modificaciones en el texto estatutario, en el Reglamento del Consejo y de la Junta General de Accionistas a fin de adaptar su contenido a las novedades legislativas en materia de Derecho de Sociedades.

- Prohibición de cláusulas limitativas del número máximo de votos, que se ha traducido en la supresión del antiguo artículo 15 del anterior texto estatutario. Asimismo, se han introducido nuevos instrumentos de información y participación de los accionistas (como pudiera ser el Foro Electrónico de Accionistas) y se ha modificado la composición y competencias de la Comisión de Auditoría.
- Posibilidad de publicar el anuncio de la convocatoria en la página web de la sociedad (en vez de en los periódicos de la provincia), conforme a lo previsto por la Real Decreto en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Obligación de redactar un Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros que se difundirá y someterá a votación, con carácter consultivo, a la Junta General ordinaria de accionistas en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Economía Sostenible.

PRINCIPALES INDICADORES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

	2010	2011
Nº de entidades a nivel nacional que realizan informes de análisis de NH Hoteles	10	10
Nº de entidades internacionales que realizan informes de análisis de NH Hoteles	11	11
Nº de consultas telefónicas atendidas a accionistas e inversores	832	874
Nº de reuniones con accionistas e inversores	84	137
Nº de informes de seguimiento de los analistas	76	135

CLIENTES

El Grupo NH Hoteles considera prioritaria la **satisfacción del cliente**. La eficiencia en los procesos, la transparencia en la actuación y el trato garantizando la calidad del servicio son objetivos prioritarios para todos los empleados de NH Hoteles. En ese sentido, estos aspectos también han sido incluidos en el nuevo Código de Conducta de 2011.

“El gran esfuerzo de 2011 ha sido dotar a la Compañía de un sistema de medición y seguimiento de resultados de satisfacción de clientes -Quality Focus On-Line- que nos permitiera integrar en una misma herramienta, a la que pueden acceder todos los empleados, más de 200.000 valoraciones de clientes y más de 130.000 comentarios de todos nuestros hoteles, pudiendo analizar los resultados desde un punto de vista individual de hotel o agregado. El año 2012 será muy relevante en materia de satisfacción del cliente ya que, además de seguir desarrollando el Quality Focus On-Line, todos los empleados tendremos un 15% de nuestro objetivo variable directamente vinculado a los resultados de satisfacción obtenidos, lo que refuerza la calidad como uno de los pilares de NH Hoteles”

Javier Carazo, SVP Quality and Competition

EXCELENCIA EN CALIDAD



NH Hoteles ha implementado nuevas vías para garantizar la satisfacción del cliente y se ha consolidado el sistema **Quality Focus On-Line**, con el desarrollo de nuevos canales de diálogo

con clientes y avanzadas herramientas para el análisis de valoraciones y comentarios sobre la cadena en Internet así como comparativa con la competencia. Encuestas de satisfacción, cómputo y análisis de opiniones online y el minucioso estudio de los 'mystery guests' que visitan los establecimientos permiten asegurar una experiencia de cliente a la medida de cada necesidad.

El Quality Focus On-Line es un software de desarrollo interno que nos permite chequear online cualquier valoración y/o comentario de nuestros hoteles en 11 páginas web definidas (Booking, Tripadvisor, Expedia, Atrápalo, etc.), incluyendo los resultados de las **más de 100.000 encuestas propias** recibidas de nuestros clientes.

En 2011 se incrementó un 58% el número de encuestas de clientes con un número total de 105.135. Además, se han recibido más de 210.000 valoraciones de clientes que recoge las encuestas y las valoraciones online, frente a los más de 138.000 de 2010. También es destacable que de estas valoraciones

se han recibido en torno a 134.000 comentarios que han sido analizados y codificados para la mejora en la toma de decisiones. Este incremento en el número de valoraciones recibidas se debe al crecimiento de las encuestas propias recibidas en NH Hoteles y la proliferación de comentarios online en páginas web externas.

VALORACIÓN GLOBAL DE NH HOTELES

	2010	2011	DIF.
Satisfacción general *	8,1 (0 a 10)	8,1 (0 a 10)	0 →
Nº Encuestas	66.323	105.135	38.812 ↑
Nº Valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	138.408	211.577	73.169 ↑
Valoración Relación Calidad Precio	7,6	7,5	1% ↓

* La satisfacción general de NH en 2010 se reporta como 8,1 al incluir las encuestas internas de NH y las páginas externas.

MOTIVACIÓN INTERNA

- Formación online a través de las píldoras formativas **“QF en 5 Minutos”** y en el desarrollo de procedimientos y procesos más eficaces y con mayor grado de satisfacción de los clientes.
- Tras el éxito del concurso **“9 pasos hacia la calidad”**, desarrollado en 2010, en 2011 se ha puesto en marcha la iniciativa **“One Step Forward”** en todos los hoteles para identificar a aquellos empleados más comprometidos en la mejora de la calidad percibida por los clientes. De este modo, han sido premiados 7 departamentos de hotel con sus respectivos equipos en las dos ediciones celebradas durante el año.



Iniciativa “One Step Forward”



Programa
Tu Segunda Familia NH

MYSTERY GUEST

Además de la valoración percibida por los clientes, el Departamento de Calidad de NH Hoteles ha realizado 290 auditorías con la metodología de cliente misterioso o **Mystery Guest** (calidad prestada) para determinar la adecuación del servicio prestado a los estándares y procedimientos que define la Compañía.

Valoración Media Mystery Guest (escala 0-10)	
2010	7,03 (189 hoteles)
2011	7,08 (290 hoteles)

En cuanto a los procedimientos de evaluación y gestión de productos o servicios con posible impacto en la salud y seguridad de los clientes, NH Hoteles cuenta con una Política de Seguridad Alimentaria que recoge las directrices generales europeas a cumplir en relación a la Seguridad e Higiene alimentaria.

ATENCIÓN AL CLIENTE

El Departamento de Atención al Cliente de NH Hoteles, en su interés por fortalecer la relación con nuestros clientes, ha incluido como novedad en el 2011 la posibilidad de que los clientes soliciten ser contactados a través de su encuesta lo que ha permitido contactar con **17.696 clientes** frente a los 4.246 clientes contactados en 2010. Esta evolución permite afianzar la relación y mejorar la percepción de confianza con la Compañía.

CAMPAÑAS Y PROMOCIONES

The Organizers

Ofertas de prepagado disponibles mensualmente con descuentos del 15 y el 25% sobre la mejor tarifa disponible. Esta campaña premia la anticipación de los clientes que reservan con un mínimo de 7 días de antelación y prepagado directo. Tuvo un crecimiento de las ventas del 25% durante 2011.

Weekend Extender

Esta campaña ofrece beneficios con valor añadido en las reservas de fin de semana en todos los hoteles de Europa e Iberoamérica desde sólo 128€ con desayuno incluido como la posibilidad de realizar el check out a las 17:00 horas los domingos y la gratuidad del consumo del minibar en todas las reservas realizadas a través de la web.

Flash discounts

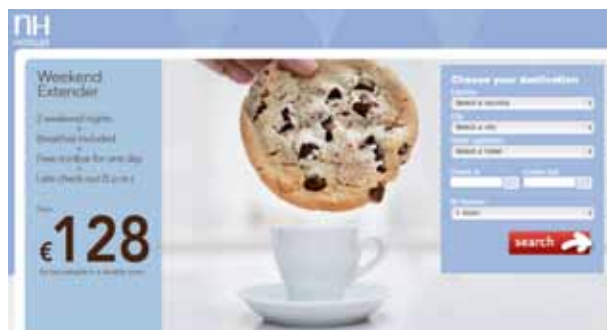
Ofrecen al usuario web de NH Hoteles la posibilidad de hacer sus reservas prepagado puntualmente durante 48 y 96 horas con un 50% de descuento y una disponibilidad de 6 meses para efectuar el viaje.

Stay longer pay less

Promoción prepagado que permite disfrutar al mejor precio las largas estancias de los clientes de NH Hoteles aprovechando descuentos de hasta el 25% a partir de la tercera noche sin necesidad de reserva anticipada.

Tu Segunda Familia NH

Programa de recompensa para agentes de viajes con el objetivo de crear vínculos que nos mantengan cercanos al canal. Se desarrollaron diferentes acciones offline y online a través de la web www.tusegundafamilanh.com como campañas virales, regalos promocionales o eventos para este grupo de interés.



NOVEDADES EN LOS SERVICIOS

⊕ Nuevo diseño de la Web Comercial

Con una mayor claridad de contenidos y facilidad de uso para sus visitantes, la web comercial ha potenciado su nivel de interactividad haciéndola más global y participativa gracias, entre otras cosas, a la integración de redes sociales.

⊕ Aplicaciones móviles

Optimizando la web móvil y renovando de manera considerable la aplicación iPhone, la Compañía ofrece a todos sus clientes la posibilidad de reservar su alojamiento en cualquier momento y lugar de la manera más rápida y sencilla.

⊕ Integración de comentarios Trip Advisor en web

Con el objetivo de buscar la máxima transparencia con los clientes y con la misión de seguir mejorando la calidad de nuestros servicios y establecimientos, NH Hoteles integra los comentarios de la web de opinión turística Trip Advisor en la mayoría de hoteles para recoger las impresiones de sus huéspedes.

⊕ AntiOX a gusto local

Los desayunos AntiOX ya están implementados en **148 hoteles** de la Unidad de Negocio de España y durante 2011 también se han comenzado a ofrecer, con adaptaciones a los gustos locales, en otras Unidades de Negocio como Italia, Holanda o América para promover **propuestas saludables e innovadoras** en nuestros desayunos.



Desayuno antiOX en NH Diagonal Center, Barcelona - España

NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL

NH Hoteles ha apostado por una **estrategia online** basada en canales de venta no presenciales, potenciando el posicionamiento en Google, la publicidad online y la mejor integración en Google Places.

Junto a la notable mejora en la usabilidad y funcionalidad de la **Web Comercial** del Grupo, NH Hoteles está trabajando en la Integración de metabuscadores como Trivago o Kayak desarrollando el relanzamiento de la web móvil y de aplicaciones móviles para iPhone, Android y tablets.

La apuesta comercial se enfoca en impulsar los mercados con mayor potencial en todo tipo de canales de venta, concentrando el foco en la distribución y los canales online. Para ello, la Compañía ha diseñado una estructura comercial más centralizada con la que se esperan resultados positivos a lo largo de 2012.

En el área de **Revenue Management** se han implantado nuevas herramientas de gestión de ingresos en una gran cantidad de hoteles, como la EZRMS, sistemas predictivos de posicionamiento de precio en función de la ocupación, que permite mayor control, dinamismo, inmediatez y claridad en la gestión de los ingresos.

ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES

Con el fin de gestionar una relación cercana con nuestros clientes se ha reorganizado y relanzado una estrategia de redes sociales tanto en **Facebook, Twitter, Foursquare** y otras aplicaciones como **Instagram**.

NH Hoteles tiene presencia en redes sociales a nivel global aunque hay países que cuentan con su propia presencia a nivel local (España, Italia, Argentina, Alemania, Holanda y Portugal). Gracias a acciones como **Name your Room** y **Wake Up Pics** creció la comunidad en torno a la marca como refleja por ejemplo nuestra página en Facebook, que a comienzos de 2011 registró 259 "likes" y a final del año sumó más de 27.000 miembros. Durante el año nuestros seguidores en Twitter llegaron a 3.851.

Relanzamiento de la web móvil y de aplicaciones móviles para iPhone, Android y tablets.

NOVEDADES EN LAS REDES SOCIALES

Wake Up Pics: NH Hoteles organizó el concurso nacional de fotografía a través de Instagram, aplicación que permite compartir imágenes a través del Iphone. Hasta 600 fotografías compitieron y 30 de ellas fueron seleccionadas para ser presentadas en la primera exposición offline organizada en el madrileño hotel NH Palacio de Tepa.

Name Your Room: Se puso a disposición en Facebook una aplicación para elegir una de las casi 60.000 habitaciones de la cadena y darle nombre, no solo en la red social, sino también en el mundo real. De este modo, NH Hoteles creó un auténtico mapa humano que trascendió el ciberespacio para llegar a cada uno de sus establecimientos a través de placas identificativas con los nombres de los 'propietarios virtuales' de sus respectivas estancias.



PROGRAMA NH WORLD

En 2011 el programa de fidelización de clientes NH World innova en sus servicios con el lanzamiento de las nuevas categorías **Citizen**, **Attraction** y **Fascination** que incluyen nuevos y mejores beneficios.

Los titulares del programa han estrenado tarjetas con diseños renovados y personalizadas por categoría y género, con un chip que almacena los **datos personales y preferencias de los titulares**. Estas categorías se revisan anualmente para analizar el número de créditos acumulados por cada titular durante el año anterior.



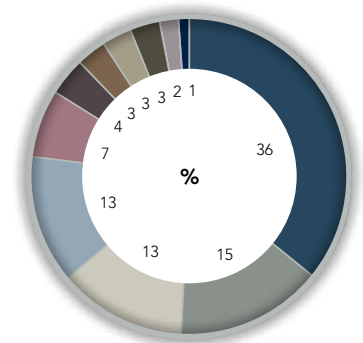
Categorías de NH World

CRECIMIENTO DE LOS TITULARES DE NH WORLD

2010	2011	%
1.692.960	2.130.066	+ 26,37%

DISTRIBUCIÓN DE LOS TITULARES POR NACIONALIDADES

- 36% España
- 15% Alemania
- 13% Resto
- 13% Italia
- 7% Holanda
- 4% Reino Unido
- 3% México
- 3% Estados Unidos
- 3% Francia
- 2% Bélgica
- 1% Portugal



Las ventas de clientes NH World representan ya el 17,37% sobre el total de ventas en la Compañía. El 54,77% de estas ventas se realizan a través de canales directos como Hotel, Central de Reservas, Web NH World y Web comercial NH.



Habitación reformada del NH Grand Hotel Krasnapolski, Ámsterdam - Holanda

ASIGNACIÓN Y BENEFICIOS NH WORLD

Citizen	Attraction	Fascination
<ul style="list-style-type: none"> → Nuevos miembros NH World y quienes acumulan de 0 a 35 créditos durante un periodo de 12 meses. → Acumulan el 3% de su factura en créditos. → Check-in en solo 19". 	<ul style="list-style-type: none"> → Miembros que han acumulado de 36 a 89 créditos. → Acumulan el 5% de su factura en créditos. → Los beneficios de Citizen más Early Check in y Late Check out gratuito. → 50% de descuento en gastos de cancelación. → Prioridad en lista de espera. → 20% de descuento en Green fees en campos de Golf. 	<ul style="list-style-type: none"> → Miembros que acumulan 90 o más créditos. → Acumulan el 7% de su factura en créditos. → Los beneficios de las otras categorías más disponibilidad garantizada en reservas realizadas con al menos 72h de antelación. → No tienen gastos de cancelación de reservas. → Upgrade gratuito a una habitación superior. → Wifi gratuito en todo el hotel. → 20% de descuento en Green fees en campos de Golf.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

La cadena realiza un tratamiento de los datos personales bajo procesos estandarizados y obligatorios que aseguran el cumplimiento de las medidas de seguridad oportunas. En 2011 se han incluido las referencias a la protección de datos en el **nuevo Código de Conducta de NH Hoteles** en el que se define el respeto de todos los empleados del Grupo a la legislación sobre protección de datos personales cuando traten datos de clientes, proveedores, accionistas y de los propios empleados.

Los formularios para que los clientes puedan ejercer sus derechos sobre privacidad de datos han sido publicados en la Intranet de NH Hoteles y, por tanto, son accesibles a todos los empleados que los requieran. No se ha registrado ninguna reclamación ni queja relativa a este asunto en el presente ejercicio 2011.

PRINCIPALES INDICADORES DE CLIENTES

	2010	2011
Hoteles evaluados Mystery Guest	189	290
Nº Encuestas a clientes	66.323	105.135
Nº Comunicaciones Atención al Cliente	4.246	17.696
Titulares Tarjeta NH World	1.692.960	2.130.066

RECONOCIMIENTOS 2011

- **Premios revista Senses.** El Hotel Hesperia Lanzarote ha sido reconocido como el Mejor Resort para Familias y NH Resorts como el mejor concepto vacacional en familia.
- **Premio TUI Nordic 2011.** El Hotel Hesperia Lanzarote también ha sido distinguido con el galardón Silver Blue Award, en reconocimiento de la calidad de la oferta y del trato al cliente.
- **Premios Five Star Diamond.** La American Academy of Hospitality Sciences ha otorgado dos galardones al Gran Hotel Convento di Amalfi y Donnafugata Golf, Resorts & Spa, ambos por su excelente calidad y servicio ofrecido a los clientes.

PROVEEDORES

Para nuestra gestión sostenible es de vital importancia contar con proveedores que compartan **la voluntad y determinación de ser empresas responsables** y que lleven adelante su negocio bajo los mismos principios éticos que NH Hoteles apoya, respeta y cumple.

“Este año ha sido de continuidad y consolidación de los grandes proyectos del Departamento de Compras de NH Hoteles. Además de continuar desarrollando sinergias de compra en las negociaciones locales y corporativas, destacamos la consolidación de Coperama, el compromiso de extensión del modelo de contratación a todas las categorías de compras, el crecimiento de la facturación electrónica con Click NH'Buy y el tercer encuentro con nuestros proveedores más comprometidos del Club NH Sostenible en Milán. En 2012 el objetivo es ampliar el número de miembros del Club así como de proyectos desarrollados e implantados en su seno”.

Salvador Serra, SVP Purchasing

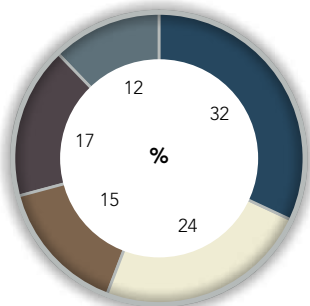
La **Política Corporativa de Compras** de NH Hoteles fija los criterios que nos permiten establecer los más altos estándares de calidad, servicio y responsabilidad empresarial manteniendo estos parámetros actualizados y evaluados. Se aplica un procedimiento estricto y detallado para la evaluación de proveedores en base a criterios sociales, éticos y medioambientales seleccionando a aquellos que, además de ofrecer las mejores condiciones de negociación, comparten nuestros principios y compromisos.

NUESTROS PROVEEDORES

Durante 2011, NH Hoteles ha trabajado con un total de 23.866 proveedores locales e internacionales, lo que supone un volumen de compra anual (gasto+inversión) de 447,8M€. El 90% de este volumen se concentra en España, Benelux, Alemania e Italia. El grado de internacionalización es cada vez más alto, ya que sólo el 32% de los proveedores corresponde a empresas de la Unidad de Negocio de España.

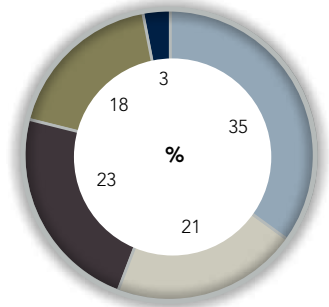
PROVEEDORES POR BU

- 7.558 España (32%)
- 5.747 Centro Europa (24%)
- 3.598 Italia (15%)
- 4.025 Benelux (17%)
- 2.938 América (12%)



VOLUMEN DE COMPRAS POR BU

- 35% España
- 21% Benelux
- 23% Centro Europa
- 18% Italia
- 3% América

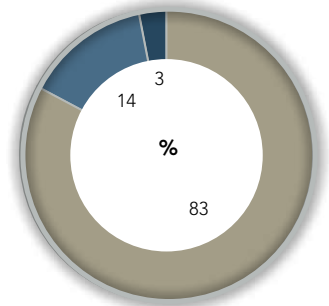


Siguiendo los principios de nuestra Política Corporativa de Compras, en NH Hoteles nos esforzamos en ofrecer igualdad de oportunidades y **fomentar la compra local**, volumen que representó en 2011 un 88% del total de compra homologada, dato ligeramente inferior al de 2010 (-5%).

Por tipología de proveedores, el 82,7% del total se engloba en gastos operativos y servicios que representa un volumen de compra del 63% del total.

VOLUMEN DE COMPRAS POR BU

- 83% Gastos operativos y servicios
- 14% Alimentos y Bebidas
- 3% Mobiliario, acondicionamiento y equipamiento



Nuestros proveedores comparten la voluntad de ser empresas responsables.



NH Castellar, Cádiz - España

ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA

El nuevo Código de Conducta de NH Hoteles es el instrumento para extender formalmente nuestro compromiso en materia de Responsabilidad Corporativa a nuestros grupos de interés reflejando, en este caso, la relación con nuestros proveedores quienes deberán:

- ⊕ Respetar el cumplimiento de los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos y asegurarse de no defraudar ni incurrir en abusos de estos derechos dentro de sus operaciones de negocio.
- ⊕ Todo proveedor debe tratar con dignidad y respeto a sus empleados y mantener un enfoque preventivo para la protección medioambiental, favoreciendo el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- ⊕ Además, los proveedores deben evitar ser partícipes de cualquier tipo de corrupción, extorsión o soborno que pudiera afectar los principios del comercio justo o derivar en escándalos en los que el Grupo NH Hoteles pueda verse afectado.

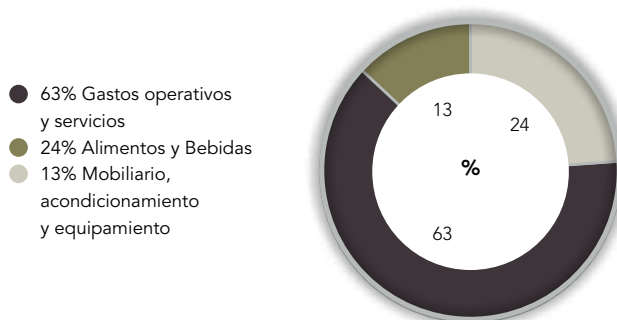
En 2011 se han firmado **215 nuevos Códigos Éticos** en todo el mundo, un 25% más que en 2010, y se consolida el número de **códigos firmados de ambas versiones** hasta la fecha en **994**. El volumen de facturación de los proveedores que han firmado un Código Ético en 2011 asciende a 40.523.738,19€ lo que supone un 9% de la facturación total de 2011.

COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

En 2011 los proveedores que han participado en concursos corporativos fueron evaluados según su compromiso y respeto medioambiental. Se ha consolidado el cuestionario Ecodiseño mediante el cual los participantes se clasifican por el grado de impacto ambiental y gestión, bajo un sistema de categorías similar a la etiqueta de calificación energética Energy Star. Además, el Área de Medio Ambiente ha colaborado en la evaluación de proveedores en cuatro concursos corporativos y la selección de adjudicatarios ha coincidido 100% con su recomendación.

Para 2012 el objetivo es diseñar un procedimiento estándar para todas las Unidades de Negocio que, además de fijar los criterios económicos de selección, incorpore de forma sistemática los criterios de evaluación medioambiental. Forma también parte de los objetivos 2012 dotar de mayor transparencia a la contratación. Para lograr tal compromiso se iniciará un proyecto de contratación de una plataforma de compras (Esourcing) que garantice unas negociaciones homogéneas, refuerce el control sobre las adjudicaciones, aporte una mayor transparencia a la función de compras y permita obtener mayores ahorros gracias a la utilización de nuevas formas de concurso.

VOLUMEN DE COMPRAS POR TIPOLOGÍA DE PROVEEDORES



CLUB NH SOSTENIBLE

En el cuarto año de vida del Club NH Sostenible, taller de innovación y trabajo conjunto para desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles en la industria hotelera, seguimos trabajando con los 40 proveedores más **comprometidos con la sostenibilidad**.

Durante 2011 continuamos con la implantación de proyectos iniciados en años anteriores, generando ahorros importantes a partir de, por ejemplo, la utilización de tecnología LED, lámparas de bajo consumo y otras aplicaciones eco-eficientes; la sustitución de minibares de absorción por minibares de bajo consumo; la sustitución de material plástico en productos como amenidades, bolígrafos y bolsas de lavandería; el fomento del uso del coche eléctrico en Madrid con la utilización de estos vehículos en las rutas de mantenimiento de nuestros ascensores, etc.

DESTACADOS 2011



→ Instalación de **ascensores eficientes Otis Gen2** que incorporan un sistema que reduce el consumo energético en más del 75%, disminuye el desgaste y consigue un funcionamiento más silencioso. La energía generada se utiliza en los parkings para vehículos eléctricos de nuestros hoteles.

→ La lencería del proveedor **Standard Textile** lleva las **etiquetas Oekotek** y **Ecolabel** como muestra del respeto hacia el medio ambiente y la salud, tanto de NH Hoteles como de nuestros fabricantes.



3^o CONGRESO CLUB NH SOSTENIBLE

En julio de 2011 tuvo lugar, con enorme éxito y repercusión, la III edición del Congreso del Club NH Sostenible en Milán, con más de 100 asistentes entre proveedores, directivos de NH Hoteles y personalidades destacadas en el ámbito de la sostenibilidad. El objetivo primordial del Club es fomentar el diálogo entre la Compañía y sus proveedores estratégicos, además de difundir a nivel internacional los principales proyectos que se desarrollan. En esta edición se presentaron los principales retos del Club para 2012, así como los proyectos más relevantes implantados durante 2011, fomentando la creación de mesas redondas y charlas que promovieran la colaboración entre los miembros.

Por primera vez se llevó a cabo una **encuesta de satisfacción** sobre el evento, cuyos resultados manifiestan el alto grado de satisfacción de los participantes (4,35 puntos sobre 5), así como la calidad de las presentaciones que tuvieron lugar (4,07 puntos sobre 5). El 100% de los asistentes recomienda la asistencia al próximo evento y el **97,8%** considera que pertenecer al Club añade valor a su negocio.

- Proyecto de **reciclaje de corchos Cork2Cork**, junto con **Amorim Revestimientos**, en marcha en 200 hoteles europeos, con una campaña de comunicación y fomento del reciclaje entre empleados y clientes.
- Utilización efectiva de **celulosas sostenibles** gracias a **SCA Hygiene Products** que nos permiten el ahorro de 75.000 kilómetros de papel respecto al año anterior.
- **Sistemas de ahorro de agua Villeroy & Boch** en nuestros nuevos baños con una reducción estimada del 25%.
- Desarrollo de la **tecnología High-Low** junto con nuestro proveedor de toallas **Standard Textile**, que permite reducir el consumo de materia prima (algodón) así como el ahorro de químicos y agua en el lavado de las mismas.
- **Llaves biodegradables Eco-Card de Calmell** para nuestras habitaciones.
- Compra de nuevos modelos de **televisiones más sostenibles de Philips**.

ACUERDOS PARA TRABAJAR EN 2012

- ⊕ Optimización de rutas de transporte de nuestros *partners* para la **reducción de emisiones de CO₂ indirectas**.
- ⊕ **Proyecto Proteus** con nuestro proveedor de toallas Standard Textile, lavanderías Blycolin y Diversey, fabricante de productos químicos con el objetivo de reducir el consumo de agua, químicos y emisiones de CO₂.
- ⊕ Investigación de **técnicas de reutilización de aguas grises**.
- ⊕ Nuevos proyectos de **reciclaje de materiales desechados** en los hoteles tras la sustitución de los mismos por nuevos materiales.
- ⊕ Nuevos **enfriadores eco-eficientes** de bebidas de Indel B.
- ⊕ Proyecto de alfombras sostenibles Desso con materiales que contribuyen a la salud de los clientes ya que son naturales y la concentración de polvo en el aire es 4 veces menor. Son además reciclables, por lo que pueden ser utilizadas para la creación de nuevos productos finalizada su vida útil.
- ⊕ **Campañas de sensibilización** sobre el consumo de agua, utilización de materiales reciclados, escasez de los recursos naturales.

LA OPINIÓN DE LOS PROVEEDORES

Estamos trabajando en la actualización de la **Encuesta de Satisfacción de Proveedores** que se lanzará en 2012. Entre los parámetros a evaluar se incidirá en la responsabilidad de NH Hoteles, el portal de proveedores, su operativa y ventajas, la gestión de incidencias, la calidad de las negociaciones en las que participan y la transparencia de los negociadores, así como la reputación de NH Hoteles como "partner" comercial en cada uno de los sectores. La opinión de nuestros proveedores nos permitirá establecer **medidas de mejora** en nuestro esfuerzo continuo por aplicar y difundir las mejores prácticas en este ámbito.



Proyecto Cork2Cork

CLICK NH'BUY

En 2011 continuamos con la implantación de nuestro sistema integral de gestión del aprovisionamiento **Click NH'Buy** en todos los hoteles de la cadena en España (incluyendo resorts) y se ha finalizado la implantación que se comenzó en 2010 en la Unidad de Negocio de Italia, donde ya está funcionando en el 100% de hoteles. En el primer trimestre de 2012 se comenzará con la implantación en las Unidades de Negocio Benelux y Europa Central. En la Unidad de Negocio España, el volumen de facturación electrónica es el siguiente:

FACTURACIÓN ELECTRÓNICA UNIDAD DE NEGOCIO ESPAÑA

	2010	2011	%
Proveedores participantes	38	44	+ 15,8
Facturas electrónicas	22.092	45.444	+106%

El **Portal de Proveedores** ha generado una mayor transparencia y eficiencia en la comunicación, mediante la automatización del ciclo de suministro, desde la generación del pedido hasta el pago de la factura.

Participación activa en AECOC. Como miembro del Comité de Facturación Electrónica, NH Hoteles trabaja de forma continua en la definición de criterios y prácticas para la mejora del procedimiento.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Por cuarto año consecutivo, en Noviembre de 2011 se realizó la **Encuesta Internacional de Satisfacción a Clientes Internos** con el objetivo de medir el servicio ofrecido por el Departamento de Compras, la automatización de procesos y el desempeño de nuestros proveedores.

En ella han participado empleados de España, Alemania, Italia, Benelux y Europa Central. La valoración global del departamento es positiva obteniendo una puntuación de 3,15 sobre una escala de 5 puntos. Los parámetros mejor valorados han sido nuevamente la amabilidad del equipo de compras, la voluntad para atender los problemas y la información compartida a través de la web corporativa.

Como novedad este año se ha realizado un informe interno con las sugerencias de nuestros clientes para mejorar el servicio, estableciendo **planes de acción** en cada Unidad de Negocio. A nivel global, se demanda la mejora de la comunicación externa

e interna del Departamento de Compras y la coordinación de las operaciones de todas las Unidades de Negocio, así como la mejora de la calidad y el precio de los productos negociados y la velocidad de los sistemas informáticos.

CRECIMIENTO DE COPERAMA

La Central de Compras liderada por NH Hoteles y Husa se ha afianzado durante su segundo año de operación. Se han incorporado **89 nuevos clientes** entre cadenas hoteleras (17 hoteles de Zenit; 19 hoteles de la cadena Sercotel; 2 de Insignia; 35 de Husa; 11 de NH Hoteles; 5 Independientes) y clientes independientes (hoteleros, colectividades y restaurantes), alcanzando un total de 417 clientes y un volumen de compras de 230M€. Se han firmado 100 adjudicaciones con un ratio de cobertura del 90% de las compras de F&B y OSE, un cumplimiento del 80% en las cadenas consolidadas y un 45% en nuevos clientes, datos que ponen de relevancia el éxito del proyecto. Todos los clientes y proveedores de Coperama se han adherido a los **compromisos sociales y medioambientales** que promulga NH Hoteles.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

→ **Sourcing Community Award.** Reconocimiento otorgado por el Global Sourcing Council al Club NH Sostenible como mejor iniciativa en aprovisionamiento global y forma de suministro sostenible y socialmente responsable.

PRINCIPALES INDICADORES PROVEEDORES

	2010	2011
Proveedores gestionados	26.702	23.866
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	466,5M€	447,8M€
Total proveedores firmantes Código Ético	896	994
Facturación proveedores firmantes Código Ético	212.180.878 €	40.523.738,19€*
% facturación proveedores firmantes Código Ético	45%	9%*
Índice satisfacción proveedores	N/A	N/A
Índice satisfacción cliente interno	3,3	3,15
Nº proveedores Club NH Sostenible	40	40

* Dato de facturación de los proveedores firmantes del Código Ético en el año 2011.

DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

En NH Hoteles trabajamos para avanzar en el uso racional y el respeto de los recursos existentes bajo un enfoque sostenible en todo el ciclo de negocio, desde la planificación, diseño y construcción de los hoteles a su funcionamiento cotidiano y el servicio que prestamos al cliente; todo ello mediante una gestión medioambiental eficaz caracterizada por una constante innovación.

“En 2011 hemos intensificado los esfuerzos para el cumplimiento del Plan Estratégico Medioambiental que tenía como meta 2012. Gracias a ello, estamos orgullosos de habernos adelantado un año a lo previsto cumpliendo en este ejercicio los objetivos fijados para 2012.”

Luis Ortega, SVP Environment & Engineering

El Plan Estratégico Medioambiental de la Compañía se puso en marcha en 2008 permitiendo a la cadena anticiparse al objetivo del Plan 20-20-20 de la Unión Europea 4 años. El plan ha tenido como objetivo minimizar los impactos ambientales, para lo que se han destinado casi 4M€, con un 59,45% de las inversiones en instalaciones sostenibles y altamente eficientes.

El Plan Medioambiental 2008-2012 estableció como objetivos la reducción del 20% del consumo de energía, las emisiones de CO₂, el consumo de agua y la generación de residuos. La implantación exitosa del Plan ha permitido, no solo alcanzar en 2011 -un año antes de lo inicialmente previsto- los objetivos para 2012, sino también superarlos:

- ⊕ Reducción del ratio de consumo de energía por cliente/noche: **23%**
- ⊕ Reducción del ratio de generación de emisiones de CO₂ por cliente/noche: **40%**
- ⊕ Reducción del ratio de consumo de agua por cliente/noche: **28%**
- ⊕ Reducción del ratio de generación estimada de residuos por cliente/noche: **34%**

Una vez superado el cumplimiento de estos objetivos, NH Hoteles está comprometida a continuar avanzando en su enfoque sostenible para lo que en 2012 establecerá un nuevo y ambicioso Plan Estratégico Medioambiental.

Cabe destacar la importante labor de investigación y desarrollo en el área de Medio Ambiente, los equipos técnicos, la formación a los empleados y el trabajo conjunto con nuestros proveedores, con quienes hemos encontrado **soluciones altamente eficientes e innovadoras**.

SISTEMA DE GESTIÓN

Para la gestión de la estrategia medioambiental, NH Hoteles cuenta con un Departamento de Medio Ambiente que depende del Chief Resources Officer. Con el fin de incrementar la participación del Consejo de Administración en la gestión medioambiental, uno de los Consejeros Independientes es responsable de orientar y supervisar las iniciativas medioambientales.

SISTEMA DE CONTROL

NH Hoteles cuenta con un sistema para el seguimiento y control de los indicadores medioambientales que recoge datos de todos los hoteles del grupo de forma mensual. Estos datos se analizan trimestralmente con objeto de valorar el cumplimiento de los objetivos medioambientales e identificar potenciales oportunidades de mejora. A su vez, se elabora un informe de indicadores clave que se envía a todos los directores de las Unidades de Negocio y a los directores de todos nuestros hoteles. De esta forma, cada uno de ellos tiene la información medioambiental clave de su hotel.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE CONSUMOS

Para la medición y reportes comparables se utiliza una medida estándar para toda la cadena: los ratios de consumo por huésped noche (Ver más en Memoria de Responsabilidad Corporativa 2009).

Hotel urbano comparable

Se identifica como hotel comparable aquel que posee una estructura de negocio y organización interna homogénea análoga a la establecida en NH Hoteles:

- Posee datos de seguimiento de consumo de energía y/o agua de al menos dos ejercicios completos.
- Durante el periodo no ha sufrido ninguna reforma sustancial del edificio ni aumento del número de habitaciones y/o de la zona de venta, que afecte de manera directa a la ocupación del hotel.
- No es un hotel con periodos de apertura estacionales que impidan la comparativa entre periodos similares.
- No es un hotel tipo Resort. Estos se consideran como categoría única, dada su singularidad. Su tratamiento de datos se realiza de forma independiente.



En función de estos criterios cambia la comparabilidad cada año, por lo que en el presente Informe los datos de 2010 que se incluyen son de hoteles comparables en el ejercicio 2011. Con ello aseguramos que los ratios de 2010 y 2011 que se presentan tienen el mismo alcance en ambos periodos.

**HOTELES COMPARABLES 2010-2011
PARA LOS RATIOS REPORTADOS**

	Hoteles comparables	% comparables
AGUA	328	82 %
ENERGIA Y CO ₂	339	84,75 %
RESIDUOS	324	81,30 %

En relación con el control de los ratios y la información medioambiental, en 2011 se ha desarrollado una **potente herramienta informática de gestión** que permite controlar más de 200 indicadores en los hoteles de la cadena. La información recogida en esta herramienta es analizada desde los servicios centralizados y es de gran utilidad para identificar nuevas oportunidades de eficiencia ambiental.

Desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental en 2008, en NH Hoteles se desarrollan auditorías medioambientales de forma regular para verificar que los niveles de eficiencia se adaptan a los estándares medioambientales corporativos. Ello nos ha permitido identificar posibles mejoras en nuestras instalaciones y promover planes de acción con un importante incremento de la eficiencia energética en los últimos años.

Hemos cumplido el Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 con un año de antelación.

AVANCES GLOBALES DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIOAMBIENTAL

El desempeño medioambiental de NH Hoteles en 2011 ha sido excelente, logrando cumplir incluso, con un año de antelación, la totalidad de los objetivos fijados en el **Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012**.



*Residuos: Datos estimados

RESULTADOS 2011

La comparabilidad 2010-2011

Cada año cambia la comparabilidad de los datos de acuerdo a lo mencionado anteriormente sobre hoteles comparables. Se calculan los indicadores de cada ejercicio y se recalculan los indicadores del ejercicio anterior en función de la nueva comparabilidad. Con ello garantizamos que los indicadores se comparan siempre en base al mismo alcance. Por ello, en el presente Informe 2011 algunos datos de 2010 varían respecto a publicados en el Informe 2010.

ENERGÍA



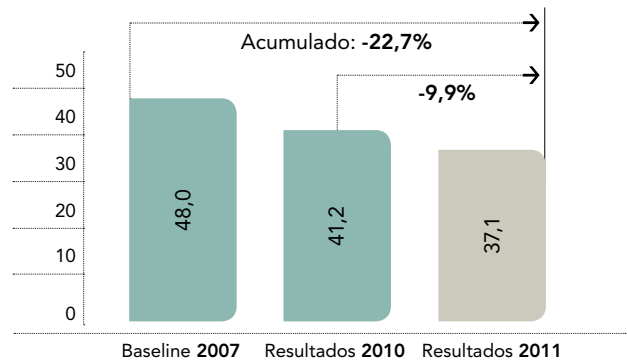
En 2011, las medidas implantadas para la reducción de consumos de energía sitúan la **reducción del ratio de consumo por cliente/noche en un 9,9%** respecto a 2010.

En 2011, el consumo total de Energía en NH Hoteles ha sido de 2.197.647.273,6 MJ (610.457.576 kWh) un 9,9% menos respecto a 2010. Estos importantes avances en la reducción de consumo de energía en 2011 se han logrado gracias a los diferentes proyectos implementados:

- Más del 84% de nuestros hoteles disponen de **iluminación eficiente**.
- El 55% de nuestros empleados ya han finalizado el programa de **formación medioambiental**.
- El **estricto seguimiento** y control de los parámetros energéticos en nuestros hoteles.

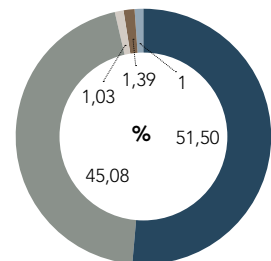


REDUCCIÓN DEL RATIO DE CONSUMO DE ENERGÍA POR CLIENTE/NOCHE



DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO ENERGÉTICO (%)

- 51,50% Electricidad
- 45,08% Gas Natural
- 1,03% Gasoil
- 1,39% Propano
- 1,00% BTZ



La distribución del consumo energético suma las partidas procedentes de electricidad, gas, gasóleo, propano y BTZ.

Todas las medidas han permitido aumentar la eficiencia de NH Hoteles y superar el ahorro previsto al comienzo del Plan Medioambiental.

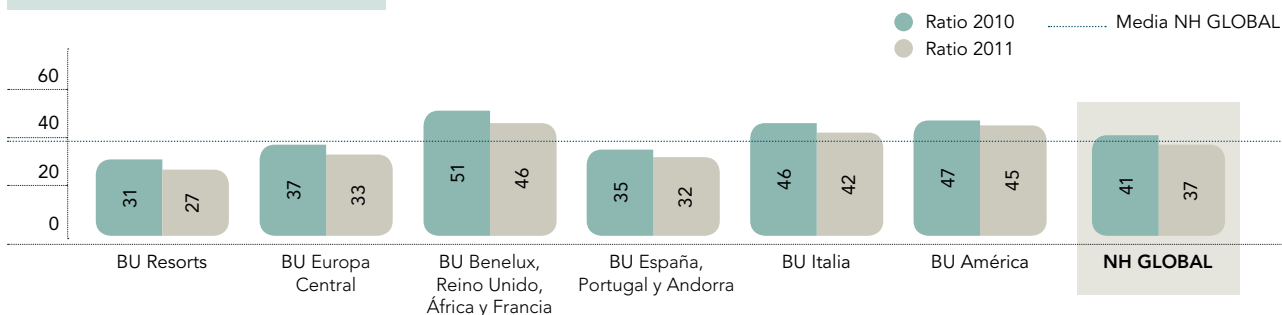


CONSUMO DE ENERGÍA

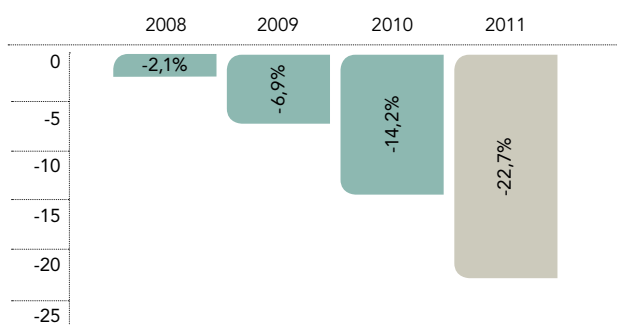
Unidad de Negocio	2010	2011	Dif vs 10	2010	2011	Dif vs 10
	kWh	kWh		kWh/cliente noche	kWh/cliente noche	
NH GLOBAL	654.022.690	610.457.576	-6,66	41,2	37,1	-9,9
BU Benelux, Reino Unido, África y Francia	160.659.323	143.735.814	-10,53	51,1	46,0	-10,0
BU Italia	100.294.738	95.067.270	-5,21	46,3	42,1	-9,0
BU España, Portugal y Andorra	198.279.798	187.470.037	-5,45	35,0	31,8	-9,3
BU Europa Central	142.359.889	131.488.128	-7,64	37,4	33,0	-12,0
BU América	52.428.941	52.696.327	0,51	47,2	44,8	-5,0
BU Resorts	40.896.263	40.376.411	-1,27	30,9	26,7	-13,7

Nota: Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de datos se realiza de forma independiente.

RATIO DE CONSUMO DE ENERGÍA POR CLIENTE/ NOCHE (kWh)



RATIO DE CONSUMO DE ENERGÍA %



Todas estas medidas han permitido aumentar la eficiencia de NH Hoteles y lograr un ahorro de **15,1M€** en consumo de energía respecto al 2010, lo que supone más de **29,6M€** de ahorro desde el comienzo del Plan.



NH Frankfurt Messe - Alemania

EMISIONES



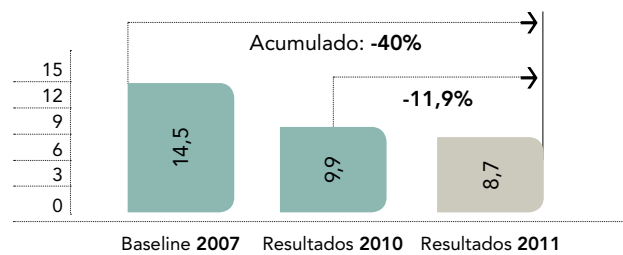
En 2011, la **huella de carbono de NH Hoteles se redujo un 11,9%** respecto al periodo anterior y un 40% desde el comienzo del Plan Estratégico Medioambiental en 2008.

NH Hoteles cuenta con un procedimiento interno para el cálculo de la huella de carbono que se basa en la metodología **GHG Protocol** para los alcances 1 y 2 la huella de carbono es todos los hoteles comparables del grupo, tanto en propiedad, alquiler como hoteles en gestión.

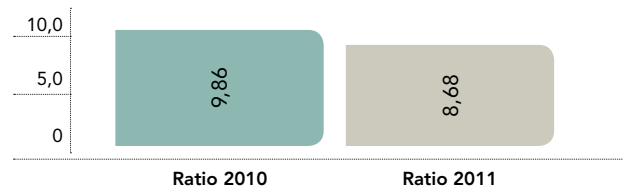
Entre las medidas adoptadas para reducir emisiones de CO₂ se encuentran la sustitución de calderas de gasoil o BTZ por gas natural y al acuerdo alcanzado con EON España para la compra de energía verde. Esta huella ha sido certificada por la entidad TÜV Rheinland.

El acuerdo con EON certifica que el 100% de la energía eléctrica suministrada en el 85% de nuestros 176 hoteles de España, proceden exclusivamente de fuentes de energías renovables. Este valor añadido ha permitido disminuir en gran medida las emisiones indirectas generadas por nuestra actividad.

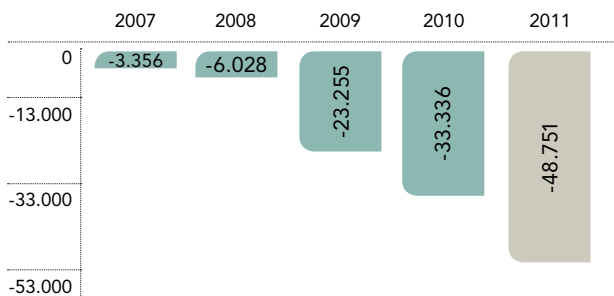
REDUCCIÓN DEL RATIO DE EMISIONES DE CO₂ POR CLIENTE/NOCHE



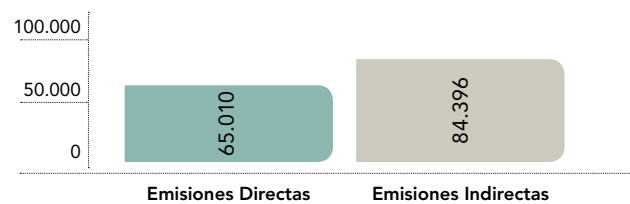
RATIO EMISIONES DE CO₂ A NIVEL GLOBAL (KG/CLIENTE Y NOCHE)



EMISIONES DE CO₂ ACUMULADAS (TON)



EMISIONES CO₂ DIRECTAS E INDIRECTAS (TON)



EMISIONES DE CO₂

Unidad de Negocio	2010	2011	Dif vs 10	2010	2011	Dif vs 10
	ton	ton		kWh/cliente noche	kWh/cliente noche	
NH GLOBAL	156.615	142.807	-8,82	9,9	8,7	-11,9
BU Benelux, Reino Unido, África y Francia	41.134	37.451	-8,95	13,1	12,0	-8,4
BU Italia	32.326	30.992	-4,13	14,9	13,7	-8,0
BU España, Portugal y Andorra	27.555	20.600	-25,24	4,9	3,5	-28,3
BU Europa Central	38.896	36.791	-5,41	10,2	9,2	-9,9
BU América	16.704	16.974	1,62	15,0	14,4	-3,9
BU Resorts	8.206	6.599	-19,58	6,2	4,4	-29,7

Nota: Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de datos se realiza de forma independiente.

AGUA

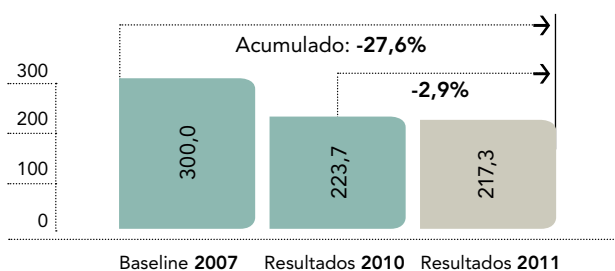


El ratio de consumo de agua por cliente alojado se redujo un 2,9% en 2011 y un **27,6%** desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental, adelantándonos así a los objetivos planteados para 2012.

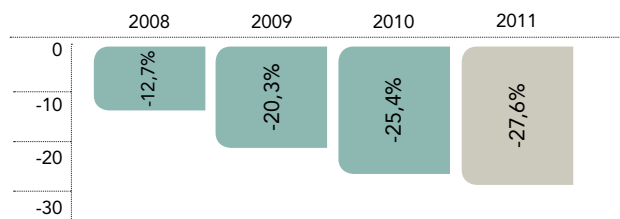
Esta reducción se ha logrado gracias a las **medidas de eficiencia implantadas** en las habitaciones tales como aireadores y dispositivos de reducción de consumo en cisternas, la instalación de los más novedosos sistemas de recuperación y reutilización de agua, la formación y sensibilización de los empleados y el rediseño de las pautas y actuaciones operativas en cocina y pisos.

Los establecimientos de NH Hoteles obtienen el agua de redes municipales de abastecimiento. En nuestras instalaciones no se generan vertidos de sustancias peligrosas y las aguas residuales se gestionan a través de las redes de saneamiento municipales, que realizan los tratamientos correspondientes en función de la aplicación de la normativa medioambiental local.

REDUCCIÓN DEL RATIO DE CONSUMO DE AGUA POR CLIENTE/NOCHE (L.)

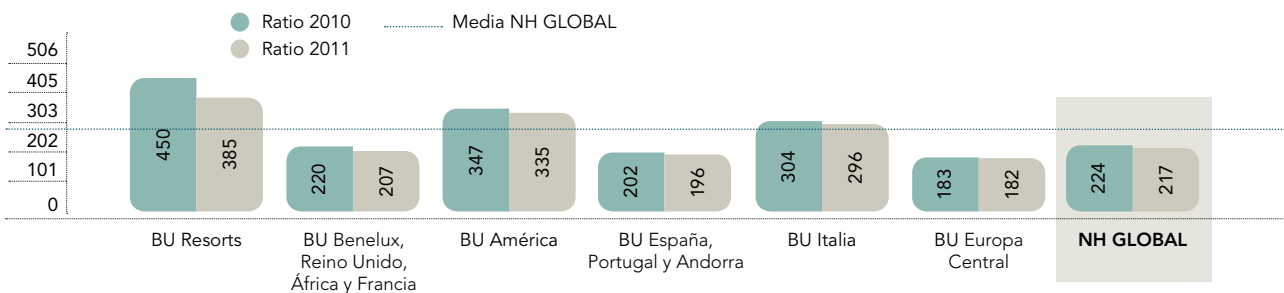


REDUCCIÓN DEL RATIO DE CONSUMO DE AGUA (%)



Todas estas medidas han permitido un ahorro de **1,6M€** en consumo de agua durante 2011 y de **3,7M€** desde el 2008 al inicio del Plan.

RATIO DE CONSUMO DE AGUA POR CLIENTE /NOCHE (L.)



CONSUMO DE AGUA

Unidad de Negocio	2010	2011	Dif vs 10	2010	2011	Dif vs 10
	m ³	m ³		litros/cliente noche	litros/cliente noche	
NH GLOBAL	3.433.229	3.450.508	0,50	223,7	217,3	-2,9
BU Benelux, Reino Unido, África y Francia	699.541	655.836	-6,25	220,3	207,5	-5,8
BU Italia	641.458	652.903	1,78	303,7	296,2	-2,5
BU España, Portugal y Andorra	1.121.264	1.132.576	1,01	202,0	196,2	-2,9
BU Europa Central	307.293	320.506	4,30	346,8	334,9	-3,4
BU América	663.673	688.688	3,77	183,0	182,0	-0,6
BU Resorts	594.957	582.738	-2,05	449,6	385,0	-14,4

Nota: Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de datos se realiza de forma independiente.

RESIDUOS



La generación estimada de residuos ha disminuido durante 2011 en línea con los objetivos del Plan Estratégico y ha permitido reducir un **17,68%** superior a lo previsto la producción global de residuos como el ratio de kg por cliente/noche.

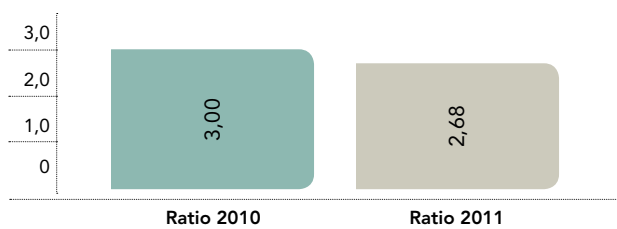
La **innovación sostenible** que ha llevado a cabo la Compañía en productos y servicios ha reducido la cantidad y tipo de materias primas utilizadas y, por tanto, los desechos generados en nuestros hoteles.



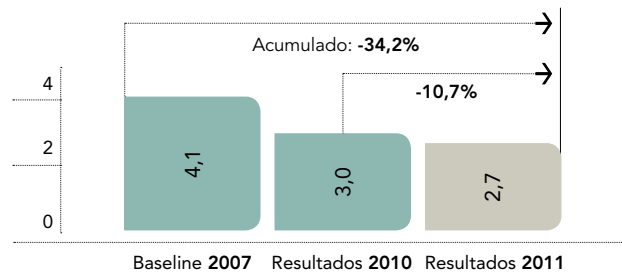


NH Queretaro - México

PRODUCCIÓN DE RESIDUOS A NIVEL GLOBAL POR CLIENTE/NOCHE (KG.)



REDUCCIÓN EN EL RATIO DE GENERACIÓN DE RESIDUOS POR CLIENTE/NOCHE (KG.)*



*Datos estimados

GENERACIÓN DE RESIDUOS*

Unidad de Negocio	2010			2011			Dif vs 10
	ton	ton	kg/cliente noche	ton	ton	kg/cliente noche	
NH GLOBAL	43.019.872	41.319.219	3,0	-3,95	41.319.219	2,7	-10,7
BU Benelux, Reino Unido, África y Francia	2.298.140	3.209.692	1,1	39,66	3.209.692	1,6	51,1
BU Italia	7.776.365	7.336.740	3,5	-5,65	7.336.740	3,3	-6,3
BU España, Portugal y Andorra	20.914.950	18.803.078	3,7	-10,10	18.803.078	3,0	-18,5
BU Europa Central	9.344.044	9.351.193	2,8	0,08	9.351.193	2,4	-13,8
BU América	2.686.373	2.618.516	2,7	-2,53	2.618.516	2,4	-9,4
BU Resorts	1.210.015	1.251.192	2,5	3,40	1.251.192	1,5	-41,9

Nota: Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de datos se realiza de forma independiente.

*Datos estimados

PAPEL



En 2011 se consumieron en NH Hoteles 800 toneladas de papel, una mejora respecto al ejercicio anterior. La cadena implementa diferentes prácticas para reducir el consumo de papel, entre ellas:

- ⊕ Facturación electrónica.
- ⊕ Proyecto "Oficina sin papeles" en marcha en las oficinas centrales corporativas en Madrid.
- ⊕ Control de los procesos de impresión a través de sistemas "pay per print".
- ⊕ Todo el papel residual generado en las oficinas centrales se somete a un proceso de reciclaje.

INNOVACIÓN SOSTENIBLE

En NH Hoteles creemos en la innovación como motor de diferenciación, motivo por el cual todos los años experimentamos con nuevas tecnologías, métodos y materiales.

- Proyecto "Cork2Cork", enfocado en reciclar los corchos de botellas de vino recogidas en nuestros hoteles para fabricar revestimiento y materiales de construcción, consiguiendo reducir el volumen de residuos generados.
- Buenas prácticas replicables. Uno de los factores de éxito de NH Hoteles es la replicabilidad en la implantación de las medidas medioambientales a partir de la identificación de equipos o dispositivos más eficientes y un proceso ágil que homologa la solución e informa a todas las Unidades de Negocio para que se incorpore en sus procesos.



Nueva Web de Medio Ambiente

→ **Innovador sistema para aumentar el rendimiento de calor.** El NH Ciutat de Reus ha sido pionero en instalar un tratamiento físico del agua en el circuito secundario de ACS para incrementar el rendimiento de la instalación. Este tratamiento físico es una tecnología de carácter sostenible para la solución (preventiva y/o correctiva) de todos aquellos problemas de calcificación y corrosión surgidos en una instalación que opera con agua (fontanería, climatización, refrigeración, etc.)

→ **Incremento de la eficiencia energética en nuevos hoteles.** El hotel NH Diagonal Center (Barcelona) integra un sistema llamado "District City", consistente en la conexión a una red urbana de distribución de calor y frío para su utilización en calefacción, climatización y agua caliente sanitaria. Implica la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero al reducir las pérdidas de calor e incrementar la eficiencia energética. Este sistema está implantado con mucho éxito en otros países como Alemania, que cuenta con 31 hoteles con implantación "district heating".

INNOVACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE ACS Y CALEFACCIÓN

NH La Perdiz (La Carolina, España) es un hotel pionero en producir ACS y calefacción a partir de biomasa. Este hotel fue seleccionado por sus características técnicas y por su ubicación fuera de casco urbano. Las calderas instaladas están preparadas para quemar como combustible desde astillas, maderas hasta huesos de aceitunas. Los residuos generados son cenizas de combustión que se usarán como abono para los jardines del hotel. Los objetivos en este proyecto son:

- Modernización de las instalaciones.
- Obtención de energía renovable.
- Reducción de los costes energéticos.
- Reducción de las emisiones de CO₂.

PROGRAMAS DE RECICLADO

Desde el inicio del Plan Medioambiental, la generación de residuos se ha reducido un **34,15%** gracias a las **medidas de formación y sensibilización** a todos los empleados y a la continuidad de las medidas puestas en marcha para minimizar la utilización de envases.

Entre los programas específicos para la reducción de residuos e incremento del reciclaje destacan la instalación de dispensadores de gel en sustitución de los amenities en hoteles de la cadena en Alemania y el reciclado de 61.492 kg de aceite en 2011 en España.

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

En 2011 se lanzó la **Web de Medio Ambiente de NH Hoteles**, un espacio donde es posible desplazarse a través de las diferentes dependencias de nuestro hotel para conocer las iniciativas medioambientales que la Compañía ha puesto en marcha, así como los resultados logrados gracias a nuestro Plan Medioambiental.

⊕ Empleados

Un 55% de los empleados de NH Hoteles ha recibido formación y sensibilización medioambiental con dos perfiles: uno de carácter general, para todos los empleados, y otro específico, dirigido a aquellos con responsabilidad en el mantenimiento y la eficiencia de las instalaciones. Además, el desempeño medioambiental es un criterio en sus evaluaciones anuales.

Embajador de la Energía: En México y Caribe se ha creado este concepto para promover la reducción de consumos y optimizar los ratios. Apoyado por el Gerente General de cada hotel, el Embajador de la Energía se encarga de reducir los derroches de electricidad, agua, y gas por todos los departamentos operativos y administrativos promoviendo la nueva cultura de ahorro energético y contribuyendo positivamente a un mejor aprovechamiento de los recursos del hotel.

⊕ Proveedores

A través del Club NH Sostenible se realizan periódicamente sesiones de trabajo y reuniones para el **intercambio de ideas** en gestión sostenible en el sector.

⊕ Accionistas

La comunicación de los principales resultados de la Compañía con los accionistas incluye los avances en la implantación del Plan Estratégico Medioambiental y las consecuentes mejoras en determinados ratios financieros por la reducción de costes operativos del negocio.

En 2011, por segundo año consecutivo, NH Hoteles ha reportado al **Carbon Disclosure Project (CDP)**, una organización independiente sin ánimo de lucro que mantiene la base de datos más grande del mundo sobre información corporativa relativa a cambio climático y utilizada por las principales fuentes de información de los inversores.

⊕ Sociedad

Apoyamos iniciativas por la sostenibilidad como la campaña **"La Hora del Planeta"**, promovida por la WWF. En 2011, un total de **307 hoteles** de 183 ciudades en 23 países se sumaron a esta iniciativa. La acción supuso un ahorro de más de 1.386.086 vatios y se contribuyó a la sensibilización de nuestros clientes y empleados sobre la relevancia de la protección del medio ambiente.

COMPROMISO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO

En NH Hoteles nos comprometemos a trabajar para reducir el impacto de nuestra actividad en el cambio climático, a partir de comprender los riesgos globales que éste implica y las iniciativas que pueden implementarse, como una oportunidad de mejora a la vez que se generan importantes ahorros.

Incorporamos año tras año novedades en este campo, tanto en materia de emisiones de carbono como en las líneas de trabajo bajo el proyecto **"Sustainable Innovation"**.

Además, en 2011 hemos participado en grupos de trabajo especializados en cambio climático aportando nuestra experiencia en el sector, entre ellos el Foro Pro Clima del Ayuntamiento de Madrid.

NH Hoteles está adherido al SACE (Sistema Andaluz de Compensación de Emisiones) formando parte del bloque inicial de las nueve empresas presentes en la comunidad.

CALCULADORA DE CARBONO

La Compañía pone a disposición de sus clientes una **calculadora de carbono** a la que se puede acceder a través de la página web de NH Hoteles.

Mediante esta herramienta, disponible en español, inglés y alemán, se brinda información a los clientes sobre el impacto ambiental de sus viajes y estancias con el objetivo de concienciar y hacerles participe en la lucha contra el cambio climático. La calculadora permite compensar las emisiones generadas y promueve la colaboración en cualquiera de nuestros proyectos medioambientales.

Un buen ejemplo es el servicio **Ecomeeting**, a través del cual las oficinas centrales de NH Hoteles han calculado la huella de carbono de **343 eventos** y se han compensado más de 2.021,04 toneladas de CO₂ en 2011. La compensación se ha realizado con créditos de carbono con certificado **Voluntary Carbon Standard**, verificados por Det Nortske Veritas, e invertidos en el desarrollo de una minicentral hidroeléctrica situada en el río Pimienta Bueno (Estado de Rondônia, Brasil).



PROYECTO SUSTAINABLE INNOVATION

En NH Hoteles tenemos una larga trayectoria en innovación sostenible. Con el objetivo de incrementar sinergias e impulsar las iniciativas medioambientales, en nuestros hoteles hemos agrupado todas las líneas de trabajo bajo el proyecto **"Sustainable Innovation"** incorporando, año tras año, las novedades en este campo.

- ⊕ **Habitaciones verdes:** En nuestros 397 hoteles tenemos implantadas gran variedad de soluciones eco-eficientes que nos permiten posicionar nuestras habitaciones como **las más innovadoras en el mercado** desde el punto de vista medioambiental.
- ⊕ **Ecomeeting:** iniciativa consistente en la organización de eventos, congresos y convenciones basada en criterios de sostenibilidad y que supone un uso respetuoso de los recursos energéticos, así como la utilización de productos de bajo impacto ambiental procedentes de comercio justo. En 2011 se celebraron **343 eventos neutros en carbono** en nuestros hoteles en los que han participado 7.499 personas.
- ⊕ **Promoción de vehículos eléctricos:** con un total de 37 puntos de recarga en Europa, 14 en proceso de desarrollo y 4 en estudio, se proporciona este servicio gratuito a clientes y proveedores.
- ⊕ **Implantación de tecnología LED:** supone grandes ventajas en eficiencia energética. En 2011 se aprobó el proyecto que supondrá el cambio de 65.000 bombillas de bajo consumo por lámparas LED, con lo que la eficiencia en la iluminación se incrementará en un 60%.
- ⊕ **Habitación inteligente:** capaz de monitorizar en tiempo real los consumos hídricos, lumínicos y energéticos de una habitación utilizada habitualmente. Es un proyecto piloto en el hotel NH Eurobuilding (Madrid), cuyos resultados nos permitirán soluciones para nuestros nuevos prototipos de habitación.
- ⊕ **Uso de madera con certificado medioambiental:** proveniente de gestión forestal sostenible. Nuestro nuevo hotel nhow Berlín cuenta con más de 10.300 m² de madera con certificación PEFC (Program for Endorsement of Forest Certification).



Más de 12.000 habitaciones en 84 hoteles cuentan con algún tipo de certificación medioambiental.

INICIATIVAS DESTACADAS

PROYECTO GREEN CERTIFICATION

En 2011 se lanzó un plan específico para la implantación de un sistema de gestión medioambiental con base en la norma ISO 14001 en las BU de Italia y Alemania. En base a este Plan, 13 hoteles han logrado la certificación que acredita la máxima eficiencia ambiental y el uso respetuoso y sostenible de los recursos.

NH Hoteles cuenta con 84 hoteles con certificados medioambientales. La Cadena tiene el objetivo de lograr 100 hoteles con certificación en 2012. Por tanto, más de 12.000 habitaciones cuentan con algún tipo de certificación medioambiental y aspiramos a que esta cifra aumente con el avance del proyecto **"Green Certification"**.

Unidad de Negocio	Certificado	Nº Hoteles
ITALIA	ISO 14001	11
ESPAÑA	Licencia ambiental catalana	19
	ISO 14001	1
	ISO 50001	1
C&EE	ISO 14001	6
	Ökobusinessplan	5
BENELUX	Greenkey gold	30
	Greenkey silver	4
	Greenkey bronze	1
MÉXICO	Licencia ambiental única	4
	Certificado ambiental	2
TOTAL	Objetivo certificar 100 hoteles en 2012	84

Reconocimientos obtenidos

- **Greenlight** para toda la cadena hotelera y **GreenBuilding** para 5 hoteles, que garantizan una reducción en el consumo de energía.
- El hotel NH Príncipe de la Paz (Aranjuez, Madrid) recibió el premio europeo **GreenBuilding** como el proyecto de mayor replicabilidad.

Certificación gestión energética

En 2011, NH Hoteles ha logrado la certificación bajo la norma **ISO 50001** de Sistemas de Gestión Energética internacional, siendo la **primera cadena hotelera internacional** en lograr esta prestigiosa certificación en el hotel NH Eurobuilding.



USO DE ENERGÍAS RENOVABLES

El 85% del suministro eléctrico de los hoteles en España incorpora la modalidad de **"Garantía en Origen"** que avala la procedencia de la energía de fuentes de generación renovables.

En 2011, el 67% de los hoteles europeos de NH Hoteles dispone de algún tipo de suministro energético renovable de acuerdo a la Directiva 2009/28/EC de promoción del uso de las energías renovables en la Unión Europea, lo que ha supuesto un incremento del 17.39% en el número de hoteles con uso de energía renovable.

HOTELES EN EUROPA CON USO DE ENERGÍA RENOVABLE

	2010	2011
Cogeneración	5	5
Placas solares	36	39
District heating	23	37
Hidroeléctrica	11	11
Energía verde	132	151
TOTAL	207	243

ENERGÍA SOLAR

Contamos con un total de **4.663 m²** de placas solares que suponen 4.097.953 Kw de potencia instalada en un total de 39 hoteles. En 2011 se incrementó en un 4% la superficie total de paneles instalados y un 3% la generación.

A pesar de que la mayoría de nuestros hoteles son urbanos y céntricos, con poco espacio para la instalación de estos sistemas, conseguimos que el 13% de nuestros establecimientos cuenten con esta tecnología. En nuestros hoteles de Holanda tenemos instalaciones de cogeneración con una capacidad instalada de 1.220 kWh.

SOBRE LA BIODIVERSIDAD

El negocio de NH Hoteles se enfoca en los hoteles urbanos por lo que la mayoría de nuestros hoteles no se ubican en área protegidas, próximos a ellas o con especies en peligro de extinción. No obstante, en el entorno de Sotogrande (España) se desarrollan, con la Junta de Andalucía, labores de control y seguimiento del cerdo asilvestrado, especie local con impacto en la zona.

Por otro lado, la gestión hídrica de Sotogrande permite el mantenimiento del sistema de riego y distribución de aspersores que genera una reducción del consumo de agua, así como el sistema de depuración del agua y la limpieza de áridos del fondo del lago que permiten incrementar el nivel de almacenamiento de agua en las instalaciones. Además, se ha implementado un programa de trasplante de árboles y se continúa realizando el catálogo de la flora existente.

INVERSIÓN PARA LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

En NH Hoteles aplicamos todos los avances técnicos que nos permiten lograr una mayor eficiencia energética con la comodidad para el cliente. En 2011 hemos dedicado más de 3,99M€ para financiar las actuaciones medioambientales, de los que un 59% han sido inversiones que nos permiten disponer de **instalaciones más sostenibles y altamente eficientes.**

	2010	2011
Inversiones medioambientales	1.839.310,99 €	2.373.702€
Gastos medioambientales	1.162.067,00€	1.618.986,98€
Total gasto + inversión	3.001.377,99€	3.992.688,98€

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

- **Premio Muévete Verde.** Galardón de la Comunidad de Madrid en la categoría "Aplicación de las nuevas tecnologías a la movilidad" por la contribución a la promoción de movilidad eléctrica mediante la implantación de puntos de recarga de coches eléctricos ubicados en los aparcamientos de nuestros hoteles.
- **TRI Award.** Reconocimiento del CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial) al modelo de negocio sostenible y la implantación de medidas respetuosas con el entorno.

PRINCIPALES INDICADORES MEDIOAMBIENTALES

HOTELES URBANOS	2010	2011
ENERGÍA	kWh/cliente noche	kWh/cliente noche
Global	38,3	37,1
AGUA	litros/cliente noche	litros/cliente noche
Global	223,6	217,3
RESIDUOS	Kg/cliente noche	Kg/cliente noche
Global	3	2,5
EMISIONES DE CO₂	Kg/cliente noche	Kg/cliente noche
Global	9,9	8,7
Reducción de emisiones de CO ₂ por cliente/noche		-11,9%
ENERGÍA SOLAR		
Paneles solares (m ²)	4.476,5 m ²	4.663 m²
Potencia generada kWh	3.975.051 kWh	4.097.953 kWh



Reforma del NH Príncipe de Vergara, Madrid - España

DESEMPEÑO SOCIAL

De la eficaz gestión de nuestros equipos depende la excelencia de los servicios sostenibles de NH Hoteles, por lo tanto trabajamos para **ofrecer un buen lugar para trabajar y desarrollarse**. Este enfoque de nuestro desempeño social también determina nuestro compromiso con las Comunidades locales en las que operamos, donde buscamos contribuir al desarrollo sostenible en el ámbito de nuestro negocio hotelero.

EMPLEADOS

Como Compañía global operamos con un marco ético, definido en nuestro nuevo Código de Conducta para todos nuestros grupos de interés, comprometidos con el **respeto a los derechos humanos** y los principios del Pacto Mundial, así como con el cumplimiento de las leyes internacionales y locales en cada uno de los países en los que desarrollamos nuestro negocio, no permitiendo el empleo de mano de obra infantil así como ninguna índole de trabajo forzado o no consentido.

Desde NH Hoteles apostamos por la **creación de empleo de calidad** en un entorno que promueve la formación y el desarrollo profesional y fomenta la diversidad de culturas y nacionalidades, todo ello en **igualdad de condiciones y derechos**.

*"En 2011 se ha puesto en marcha la evaluación del desempeño denominada **"Es Tu Momento"** con un nivel de participación cercano al 100%. Se ha llevado a cabo el diseño y la implementación de una Política de Movilidad Internacional que se ha aplicado a 62 asignaciones internacionales. Además, se ha logrado transmitir a los empleados los valores del **"Wake Up to a Better World"** gracias a campañas de Comunicación Interna eficaces y creativas. Adicionalmente, se ha diseñado en todos los países un Plan de Acción para la gestión de la Diversidad. En 2012, el reto es dirigir todos nuestros esfuerzos a motivar a nuestros empleados en su desarrollo y que ello redunde en el logro de los objetivos de la Compañía"*

Francisco Catalá, SVP Human Resources

LA PLANTILLA EN 2011

El número de empleados de media en 2011 fue de **19.600** trabajadores, un 3,3% más que en 2010. Cabe destacar que a diferencia de 2010, en 2011 todas las Unidades de Negocio registraron un incremento de plantilla (no hubo descensos de contratación), principalmente en España y América, Unidad de Negocio que fue reorganizada en 2011 integrando México, Caribe y Sudamérica.

EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

	2010	2011	Dif. (%)
España*	6.639	7.003	5,5
Europa Central**	3.635	3.705	1,9
Benelux, Reino Unido, Francia, África	3.025	3.066	1,4
Italia	2.598	2.653	2,1
América**	3.075	3.173	3,2
TOTAL	18.972	19.600	3,3

Datos obtenidos de FTEs (Full Time Equivalents) para todo tipo de contratos (fijos, temporales, extras, ETT's) considerando hoteles comparables, no comparables y de gestión. Incluye los empleados de Hesperia S.A.

* Incluye empleados de España, Portugal, Oficinas Centrales, Sotogrande.

** En 2011 se han reorganizado las Unidades de Negocio con especial incidencia en la nueva estructura de América (integrando México, Caribe y Sudamérica) y Europa Central (integrando Alemania y resto de países del centro y este de Europa).

Contratos indefinidos 2011 FTEs	10.743	59,1%
--	---------------	--------------

* El porcentaje de contratos fijos se obtiene considerando el número de contratos fijos (incluyendo oficinas centrales) en relación a la plantilla media (19.600 empleados).

El ratio de rotación se mantuvo estable, del 4,1% en 2010 al 3,9% en 2011, con una rotación voluntaria del 1% y 2,9% de rotación no voluntaria.

ROTACIÓN DE EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

La rotación de empleados se desglosa de la siguiente manera por Unidad de Negocio*:

	% Rotación Voluntaria '11	% Rotación No Voluntaria '11
Oficinas centrales	1,7%	1,4%
España	0,6%	4,4%
Benelux	1,7%	1,6%
Europa Central	2,0%	1,6%
Italia	0,6%	1,6%
América	0,7%	5,0%
TOTAL	1,0%	2,9%

* La rotación se calcula utilizando FTEs, con el número de salidas dividido por total empleados de estructura.



LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

NH Hoteles tiene una plantilla diversa de 16.360 empleados (contratos fijos y temporales) de **138 nacionalidades** diferentes, de los que un 16,8% trabaja en otros países distintos a su origen. El 50,2% del total de la plantilla son mujeres, quienes ocupan un 48,6% de puestos directivos.

	N° Empleados	% Inmigrantes	% Mujeres	N° Nacionalidades	Nacionalidad más frecuente inmigrante
ALEMANIA	2.071	10,2%	55,9%	68	Italiana
ARGENTINA	559	5,2%	42,2%	13	Uruguaya
AUSTRIA	337	43,9%	50,8%	52	Alemana
BELGICA	392	47,8%	53,9%	58	Marroquí
CHILE	36	4,2%	49,3%	3	Española
COLOMBIA	7	33,5%	54,0%	6	Española
ESPAÑA	5.471	12,0%	56,1%	71	Ecuatoriana
ESTADOS UNIDOS	87	74,7%	49,5%	2	Puerto Rico
FRANCIA	186	41,1%	42,6%	37	Italiana
HOLANDA	1.751	20,8%	49,6%	73	Filipina
HUNGRIA	32	9,9%	60,1%	3	Rumana
ITALIA	1.817	8,2%	42,5%	56	Rumana
MEXICO	757	0,3%	47,6%	6	Colombiana
OFICINAS CENTRALES	363	40,0%	59,2%	22	Alemana
PORTUGAL	40	16,1%	72,9%	4	Angoleña
REINO UNIDO	108	85,6%	40,0%	36	Española
REPUBLICA CHECA	64	8,4%	53,1%	6	Eslovaca
REPUBLICA DOMINICANA	762	56,9%	30,1%	11	Española
RUMANIA	62	0,0%	58,6%	1	-
SOTOGRADE	303	2,1%	45,1%	8	Italiana
SUDAFRICA	199	13,1%	56,3%	71	Zimbabwe
SUIZA	174	73,2%	53,0%	46	Francesa
URUGUAY	45	0,0%	43,2%	1	-
VENEZUELA	739	2,0%	35,2%	6	Colombiana
	16.360	16,8%	50,2%		

*Datos obtenidos de número de empleados (Full Time Equivalent) con contrato Fijo + Temporal

** Datos referidos a Octubre'11 mes de actividad normal del negocio

PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTIVAS

En NH Hoteles estamos orgullosos de contar con **48,6%** de mujeres directivas a nivel global, cifra por encima de la media sectorial y acorde a la presencia femenina en la Compañía (50,2% del total de la plantilla).

	n° hombres y mujeres directivos		n° mujeres directivas		% 2010	% 2011
	2010	2011	2010	2011		
GLOBAL	3.164	3.211	1.559	1.562	49,3	48,6



Empleadas de NH

PIRÁMIDE DE EDAD

Edad	2010 (%)	2011 (%)
Menor de 25 años	14,3	16,9
Entre 25 y 40 años	50,4	48,3
Mayor de 40 años	35,3	34,8

La contratación de personas con discapacidad en 2011 en España alcanzó un porcentaje de **5,6%** considerando la inserción laboral en diversos **Centros Especiales de Empleo** como proveedores de diferentes servicios, siendo FLISA e Icaria los más destacados por su compromiso social.

COMPROMETIDOS CON LA IGUALDAD

En 2011 se concluyó la definición de los **Planes de Diversidad** en las Unidades de Negocio como resultado de las conclusiones extraídas de la Evaluación de Diversidad realizada a finales de 2010. Principales acciones puestas en marcha:

- Iniciativas de formación en Diversidad e Igualdad.
- Revisión de los procesos de gestión de personas en Igualdad.
- Iniciativas de gestión de la Diversidad Cultural.
- Seguimiento de los indicadores de diversidad definidos.
- Celebración de la Comisión Anual de Seguimiento del Plan de Igualdad de España con los representantes de los sindicatos.
- Revisión del Plan de Acción Anual y de indicadores con resultados positivos.
- Positiva puesta en marcha de programas de Acción Social de formación e inserción laboral **Up! for Opportunities** a colectivos en riesgo de exclusión y discapacitados. Este programa de implementación en todas las Unidades de Negocio ha favorecido la **cultura de diversidad y solidaridad** destacando las exitosas iniciativas desarrolladas con jóvenes discapacitados intelectuales.

DATOS DIVERSIDAD DE PLANTILLA

	2010	2011
Nº Empleados*	15.350	16.360
% Inmigrantes	13,6%	16,8%
% Mujeres	49,7%	50,2%

*FTEs de empleados con contratos fijos o temporales.

SALUD Y SEGURIDAD

En 2011 el total de absentismo se incrementó levemente, principalmente por Accidente y Enfermedad, permaneciendo prácticamente inalterado el absentismo por Maternidad.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN COMITÉS DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

	Plantilla 2011	Plantilla representada en CSSL	Porcentaje
NH	4.335	1.157	26,67%
Hesperia	1.994	1.239	12,39%
TOTAL	6.329	2.396	37,86%

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

NH Hoteles desarrolla un Plan de Prevención desde 2009 en el que se establecen funciones y responsabilidades preventivas para directores, mandos intermedios y empleados. El Plan ha contribuido a la implicación de todos para generar una verdadera "cultura preventiva" en el entorno laboral, con la supervisión de los Comités de Seguridad y Salud que integran los Directores de Hotel, jefes de departamento y, en algunas regiones, también los representantes de los trabajadores.

	2010 (%)	2011 (%)
Accidente	0,19	0,28
Enfermedad	2,77	3,08
Maternidad	0,73	0,74
Total absentismo	3,69*	4,11

Excluye Extras & ETT's

*La posible diferencia de datos reportados en 2010 se debe a la incorporación de datos de hoteles que faltaban y/o depuraciones y correcciones de los ya existentes.

El plan desarrollado por NH Hoteles, genera una verdadera "cultura preventiva".

UNA INTRANET MÁS ATRACTIVA PARA TI



COMUNICACIÓN INTERNA

En 2011 se ha consolidado la descentralización de la Comunicación Interna que permite diferenciar la información corporativa de la local, aportando así una mayor cercanía de los mensajes con los empleados en las diferentes Unidades de Negocio.

→ Wake Up to a Better World

Posicionamiento en cada una de las comunicaciones con un tono sencillo, cercano y visual, permitiendo entrever los valores que guían nuestro trabajo diario.

→ Comunicados Internos

En 2011 se han enviado **61 comunicados corporativos** en español e inglés a todos los empleados de la organización y **118 comunicados locales** desde las Unidades de Negocio.

Con el fin de simplificar y facilitar el entendimiento de las diversas comunicaciones, se han creado 5 materias bajo las que se van transmitiendo los mensajes: Estrategia, Estructura Organizativa, Responsabilidad Corporativa, Marketing y Recursos Humanos.



→ Fondos de Escritorio

Siguen siendo una clave del éxito en las campañas de comunicación por el impacto directo en 6.362 equipos de la Compañía. En 2011, se han utilizado más de 26 imágenes para generar apoyo hacia los diferentes proyectos estratégicos corporativos.

→ Buzón del Empleado

Canal de comunicación bidireccional para resolver todas las inquietudes de los empleados. En 2011 se recibieron un total de **141 consultas**.

→ NH Idea

En el último trimestre de 2011 se lanzó una nueva convocatoria del concurso NH Idea para poner en valor las ideas más innovadoras de nuestros empleados en torno a la reducción de costes en la operativa habitual de NH Hoteles. Once empleados fueron premiados y se les está involucrando en el análisis e implantación de sus ideas.



Fondo de escritorio

→ Tablones

Los 400 Responsables de Comunicación Interna siguen siendo promotores de las iniciativas y proyectos corporativos, actualizando diariamente los tablones de los hoteles donde tienen acceso todos los empleados con las novedades relevantes, promociones y noticias relevantes.

→ Sin distancias, 100% comunicados

En 2011 hemos querido estrechar fronteras bajo el lema **"Sin distancias, 100% comunicados"** y se han llevado a cabo diferentes campañas que invitaban a los empleados que no tienen una cuenta de correo corporativa a proporcionar su correo personal y recibir así noticias que sean de su interés.

Gracias a esta iniciativa se ha incrementado en 4.000 el número de empleados a los que se realiza el envío de promociones y noticias relevantes.



Recuerda que puedes estar **100% comunicado**. Proporciona tu correo electrónico personal a tu Director de Hotel. Para más información consulta al Responsable de Comunicación Interna de tu hotel.

→ Intranet Corporativa

En 2011 se ha llevado a cabo el rediseño de la página inicial de todas las Unidades de Negocio con el fin de ofrecer una mejor organización de los contenidos y un "look & feel" más atractivo e inclusión de nuevas secciones que mejoran la usabilidad del site: "Aplicaciones", "Para tu día a día", "Seguro te interesa", etc.

Se ha continuado con el uso de banners estáticos y rotatorios para transmitir noticias y lograr una mayor efectividad en las campañas internas.

Además se han simplificado las páginas de la Intranet Corporativa, para mostrar la reunificación de las Unidades de Negocio que se ha llevado a cabo durante 2011.



→ Todos Somos Ventas

Para promocionar y animar a los empleados a que sigan siendo los primeros prescriptores de la marca, se han utilizado los canales que tenemos a nuestra disposición. En 2011 también se ha creado el rol de los **Ejecutivos Todos Somos Ventas**, personas que ayudan a canalizar comercialmente las peticiones de los empleados. De esta manera cualquiera que tenga una duda o petición, puede acudir a un especialista que conoce los hoteles, localizaciones, precios, etc. recibiendo un trato personalizado y cercano.

Nuevo Código de Conducta

NH Hoteles ha redefinido su Código de Conducta para todo el Grupo, estableciendo los principios que deben guiar el comportamiento de la Compañía y aquellos que queremos que nos caractericen como empresa.

Para acercar el nuevo Código, traducido a 6 idiomas, a todos los empleados se ha realizado una fuerte **campana de comunicación y sensibilización**, creando una **Guía Práctica** y **Preguntas Frecuentes** para una mejor comprensión del mismo.

La campaña ha ido acompañada de diversos materiales gráficos. Además se ha invitado a los empleados a adherirse al Código, obteniendo un **altísimo índice de respuesta**: más de la mitad del público objetivo ha leído el documento y se identifica con los valores y comportamientos que se describen.



Nuestro nuevo Código de Conducta ha obtenido un altísimo índice de respuesta por parte de todos los empleados.



NH UNIVERSITY

En 2011 se invirtieron **1.009.319M€** en formación, con un total de **1.331 sesiones** de capacitación distribuidas en **278** programas diferentes. NH University ha capacitado a **16.163** participantes en la modalidad presencial y **63.326** vía e-learning, sumando **186.404** horas de formación, que significa un incremento del 6% respecto a 2010. 372 formadores internos impartieron 76.167 horas de clase, representando un 40.9% del total de horas de formación.



INDICADORES FORMACIÓN

FORMACIÓN	Unidad de Negocio	2010	2011	Diferencia	
Externa	Oficinas Centrales	775	2.774	1.996	258%
	España & Portugal	5.663	10.138	4.476	79%
	Benelux / UK / Francia /Sudáfrica	6.798	4.701	-2.097	-31%
	Europa Central	3.043	6.363	3.320	109%
	Italia	9.199	4.088	-5.111	-56%
	América	4.627	4.759	133	3%
TOTAL EXTERNA		30.104	32.823	2.719	9%
Interna	Oficinas Centrales	2.102	2.117	15	1%
	España & Portugal	33.615	19.144	-14.471	-43%
	Benelux /UK /Francia /Sudáfrica	9.090	17.765	8.675	95%
	Europa Central	20.154	6.865	-13.290	-66%
	Italia	10.597	15.900	5.303	50%
	América	6.160	14.377	8.218	133%
TOTAL INTERNA		81.717	76.167	-5.550	-7%
E-learning	Oficinas Centrales	1.572	3.591	2.019	128%
	España & Portugal	35.764	39.061	3.297	9%
	Benelux / UK / Francia /Sudáfrica	4.098	5.225	1.127	28%
	Europa Central	9.455	10.454	999	11%
	Italia	4.581	6.129	1.548	34%
	América	8.657	12.954	4.297	50%
TOTAL E-LEARNING		64.127	77.414	13.287	21%
TOTAL		175.948	186.404	10.456	6%

DESTACADOS NHU 2011

⊕ NH Knowledge Management Program

En 2011, NH University lanzó sus primeros cursos oficiales bajo el nuevo concepto 'compartiendo conocimiento',, diseñado para fortalecer la cultura de intercambio de conocimientos dentro de la Compañía y el desarrollo de habilidades multi-funcionales. En 2011 se desarrollaron **196 sesiones de capacitación** como parte de 22 programas diferentes, en la que participaron **2.219 personas** principalmente de los Servicios Centrales, Departamentos de Ventas, Revenue Management, hoteles y Operaciones.

⊕ Emprendedores e Innovación

NH University impartió un total de 2.700 horas de formación en talleres para fortalecer el pensamiento emprendedor, la iniciativa empresarial y la innovación a nuestros Directores de hotel.

⊕ Quality Focus

Itinerario formativo para desarrollar la conciencia de los empleados sobre el **enfoque en calidad** con el objetivo de mejorar la experiencia del huésped.

“Es Tu Momento”, la nueva herramienta de Gestión del Desempeño que simplifica el proceso y lo convierte en un elemento motivador.

⊕ **Desarrollo del Talento**

En 2011 se desarrollaron nuevas ediciones de los programas dirigidos a potenciales jefes de Departamento de hotel (JUMP) y a potenciales Directores de hotel (PDI) con la participación de un total de **50 empleados** de las Unidades de Negocio de Italia y Benelux.

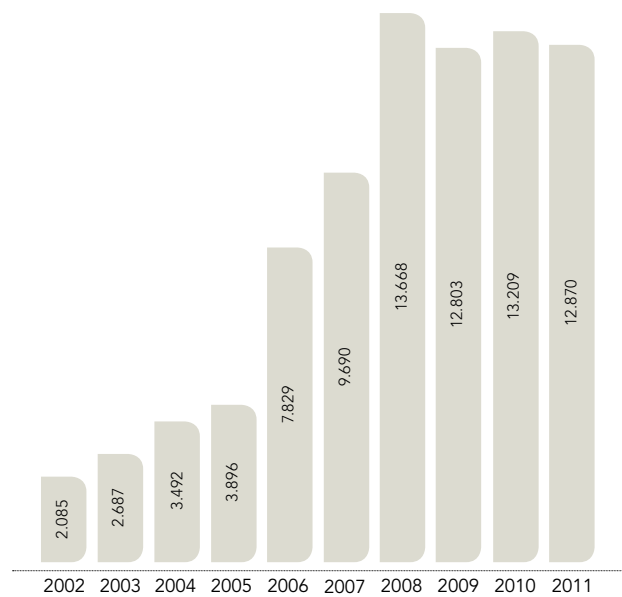
⊕ **Excellence in Food & Beverage (F&B)**

En 2011 se lanzó la formación “Excellence in F&B” enfocada especialmente en la actitud positiva como habilidad necesaria para mejorar la experiencia del huésped. A esta formación asistieron gerentes de F&B de todo el mundo con un total de **2.741 horas impartidas**.

⊕ **Trainee Campaign**

Con el lanzamiento de nuestra campaña de aprendices como parte de una estrategia de “employer branding”, nuestro objetivo es alentar a los candidatos con talento para que se inscriban a los programas de becas en NH Hoteles. Además seguimos apoyando a nuestros alumnos actuales con una amplia gama de cursos de capacitación en el lugar de trabajo.

GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN (*)



(*) En 2011 se ha corregido el sistema de medición del número de empleados evaluados en el periodo lo que ha permitido identificar un único registro anual por empleado.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

En NH Hoteles llevamos 10 años aplicando la Evaluación del Desempeño, proceso que ha contribuido al espíritu de mejora continua que nos distingue en el sector. Para 2011 nos propusimos cambiar la filosofía que inspiraba esta práctica y transformarla en una herramienta para identificar el talento en la organización.

Por esa razón creamos “Es Tu Momento”, un nuevo sistema de gestión del desempeño que permite simplificar el proceso, acercarlo al negocio y convertirlo en un elemento motivador.

Para participar, cada empleado debe liderar su propio desarrollo profesional a través de una conversación abierta y sincera con su responsable para dar a conocer todo su potencial y establecer un plan de trabajo para el siguiente año, basado en acciones de desarrollo y formación, estas últimas en el marco del programa corporativo de formación “Knowledge Management”.

De este modo, en el año 2011 se han realizado **12.870 evaluaciones**, un 3% menos respecto al año anterior motivado por la disminución de la plantilla; de ellas un 54% son mujeres. En relación a la máxima valoración global (“excelente”) sólo 1.311 empleados han recibido dicha calificación, de los que un 57% son mujeres.

Tras finalizar este proceso de carácter anual, se lanzaron acciones de reconocimiento a los “excelentes” con el envío de un mensaje de agradecimiento por parte del Presidente o del Director General de cada Unidad de Negocio.





NH Runners

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

En 2011 se ha valorado la labor extraordinaria de los empleados, premiando con créditos, canjeables por noches de hotel. Se desarrollaron **9 Programas de Reconocimiento**, repartiendo un total de **227.069 créditos** en las tarjetas de los empleados.

Campaña mail privado	2.880
Concurso de Navidad	504
CRO	2.394
Formadores Internos 2010	5.040
Programa Jubilee	57.358
Programa de Reconocimiento	110.379
Proyecto PYMES	11.990
Upselling	36.524
TOTAL	227.069

BENEFICIOS SOCIALES

RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Durante 2011 se implementó un **Plan de Retribución Flexible** en el que se incluyó seguro médico, cheque comida y cheque guardería. Con este proyecto se ha podido maximizar la retribución neta de nuestros empleados corporativos pertenecientes a Servicios Centrales Corporativos, Servicios Centrales y Directores de hotel de la Unidad de Negocio España, Portugal y Andorra.

ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Todos los movimientos internacionales se rigen por la política de movilidad internacional "**NH International Mobility Policy**". En NH Hoteles contamos con dos tipos de asignaciones internacionales: las asignaciones de corta duración que dan respuestas a necesidades a corto plazo, llevando a cabo un proyecto determinado. Y las asignaciones internacionales de larga duración que dan cobertura tanto a las necesidades que la Compañía pueda tener a largo plazo como también al desarrollo internacional de nuestros profesionales.

Cada año contamos con más movimientos internacionales en los que los empleados aceptan las condiciones locales del país de destino. Entre asignaciones de corta y larga duración, además de traslados internacionales, hemos tenido un total de 62 empleados trasladados.

WELL-BEING Y NH RUNNERS

Creemos en el deporte como pilar del bienestar de la persona y por ello invitamos a los empleados a formar parte de **NH Runners** en Madrid. El grupo y las convocatorias diarias son una oportunidad para compartir buenos momentos con compañeros de otros hoteles y departamentos mientras que se hace ejercicio.

Varios NH Runners corrieron en 2011 por primera vez una carrera popular y, además, se realizó una acción en colaboración con Sanitas para fomentar hábitos saludables y el consumo de fruta entre los empleados de Servicios Centrales de España, Portugal y Andorra.

BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS

⊕ Tarifa Empleado

Los empleados disfrutaron de estancias en casi todos los hoteles NH a una extraordinaria tarifa de 36€ + IVA y 50% sobre la BAR (mejor tarifa disponible) en los hoteles top de la Compañía, además de un 30% de descuento en productos y servicios de NH Hoteles. En 2011, los empleados disfrutaron de **59.000 noches** en los diferentes hoteles de la Compañía.

⊕ Bono Amigo

En 2011 la tarifa para familiares y amigos de los empleados generó un total de 11.712.505€ con **164.228 noches disfrutadas**.



Bono Amigo

En 2011, 164.228 noches han sido disfrutadas en nuestros hoteles, por familiares y amigos de los empleados.

⊕ **Tarifa For Your Eyes Only**

Nueva tarifa disponible para empleados y amigos con un 15% de descuento sobre la Mejor Tarifa Flexible Disponible. En 2011 ha generado casi 400.000€ con un total de **5.174 noches**.

⊕ **Ofertas especiales para empleados y amigos**

Estas campañas han supuesto una gran promoción de los destinos donde NH Hoteles está presente, alcanzado la cifra de **500.000€** a lo largo de todo el año.

⊕ **Descuentos en productos y servicios**

Por pertenecer a NH Hoteles los empleados obtienen descuentos en productos y servicios que proveedores y otras empresas externas ofrecen y que quedan recogidas en la Intranet.

REPRESENTACIÓN SINDICAL

En 2011, el 100% de los empleados estuvieron cubiertos por convenios colectivos.

Unidad de Negocio	Nº Convenios Colectivos 2010	Nº Convenios Colectivos 2011	% Empleados cubiertos
España	56	51	100%
Benelux, Reino Unido, Francia, África	11	11	100%
Italia	4	8	100%
Alemania	12	12	100%
América	23	21	100%

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

- **Premio ADN Corporativo.** Concedido al programa Todos Somos Ventas como la mejor iniciativa en el modelo de negocio del sector turismo.
- **Top Employer CRF.** Reconocimiento obtenido en Suiza por los beneficios no monetarios y oportunidades de desarrollo ofrecidas a los empleados.
- **Premio Súper Empresas 2011.** Entregado por el Grupo Expansión que premió a NH Hoteles como lugar en el que todo el mundo quiere trabajar en México, Argentina, Chile y Uruguay.
- **Merco Personas 2011.** NH Hoteles ascendió al puesto 19 entre las mejores empresas para trabajar de España, obteniendo el primer puesto del ranking en el sector turismo.

PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS

	2010	2011
Total empleados 2011*	18.294	19.600
Contratos indefinidos	58,40%	59%
Rotación media**	4,1%	3,90%
Inmigrantes en plantilla	13,6%	16,8%
Mujeres en plantilla	49,7%	50,2%
Mujeres en puestos directivos	49,3%	48,6%
Pirámide de edad		
Menores de 25 años	14,30%	16,9%
Entre 25 y 45 años	50,40%	48,3%
Mayores de 45 años	35,30%	34,8%
Horas de formación impartidas NHU	175.948	186.404
Nº participantes en programas NHU	56.598	79.489
Nº horas formación/participante	3,11	12,70
Inversión en formación	646.800€	1.009.319€
Nº Evaluaciones de desempeño realizadas	13.040	12.870
Nº de comunicaciones Buzón del Empleado	107	141
Nº Sugerencias Programa Idea NH	59	164

*FTEs incluyendo toda la tipología de contratos
 **Rotación Voluntaria (1,0%) v No Voluntaria (2,9%)



Premio Súper Empresas 2011

SOCIEDAD



Hesperia Tower,
Barcelona - España

Consolidación de nuestro programa internacional de Acción Social *Up! for the People* basado en nuestro negocio hotelero.

El objetivo fundamental de nuestra estrategia de Acción Social es construir, como empresa responsable del sector Turismo, relaciones positivas con las comunidades en las que operamos **aportando valor al desarrollo local** con un compromiso basado principalmente en la operativa de nuestro negocio hotelero.

*“Los hitos en 2011 han sido la consolidación de nuestro programa internacional de Acción Social **Up! for the People** con implantación en todas las Unidades de Negocio, con innovadores proyectos como el voluntariado en el hotel escuela de Etiopía, y la puesta en marcha de un nuevo Código de Conducta e incorpora Principios del Código Ético de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y del Código de Conducta de ECPAT, firmado bajo el auspicio de UNICEF.”*

Marta Martín, VP Corporate Responsibility

En 2011 hemos puesto en marcha de forma efectiva una estrategia global de Acción Social **Up! for the People** en las diferentes Unidades de Negocio, potenciando de este modo la involucración de los empleados, detectando oportunidades y promoviendo un gran número de proyectos solidarios.



Up! for Opportunities



Programas de formación y prácticas laborales para **jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados** en los hoteles de la cadena. Fomenta la implicación directa de los empleados de los hoteles que, a través del acompañamiento y orientación a los jóvenes, realizan una labor valiosa de voluntariado y coaching.

→ Fundación Juan XXIII (Madrid, España)

NH Hoteles colabora con un programa de **prácticas de restauración y cocina** para jóvenes discapacitados en el NH Prisma y NH Nacional en Madrid.

El hotel Hesperia Tower (Barcelona, España) colabora con la **Fundación IReS** (Programa Incorpora de La Caixa), **Fundación Mariano**, **Fundación Joia**, **Ayuntamiento de l'Hospitalet** y la **ESHOB** (Escuela Hostelería de Barcelona) dentro del programa de Integración Sociolaboral de la Fundación La Caixa, ofreciendo visitas guiadas y prácticas a colectivos en riesgo de exclusión en el hotel. En 2011 han participado 44 jóvenes.

→ Pantar Ámsterdam (Holanda)

El Ayuntamiento de Ámsterdam colabora con esta Fundación para insertar en el mercado laboral a personas con discapacidad física o intelectual de la ciudad y ha identificado a NH Hoteles como **socio estratégico** para este programa. Los hoteles de la cadena en Ámsterdam han empleado a **4 personas** en riesgo de exclusión a través de dicha Fundación.

En **Holanda** se desarrolla también desde 2007, con las ONGs Meacon Werkvoorziening, In2Work y Flexpay, un programa de inserción laboral de colectivos desfavorecidos y discapacitados mediante el cual se ha ayudado a reintegrar a **14 personas**. En 2011 se han incorporado al proyecto 5 nuevos trabajadores.

→ Fundación Carmen Pardo-Valcarce (Madrid, España)

Un colectivo de **mujeres con discapacidad intelectual** realizarán prácticas como camareras de piso en varios hoteles NH de Madrid tras un programa de formación que comenzarán a recibir en 2012.



Iniciativa con Fundación Carmen Pardo-Valcarce



Visita al NH Ribera del Manzanares de Voluntarios por Madrid

→ **Youth Career Initiative (México)**

NH Hoteles está involucrada, junto a cadenas líderes como Intercontinental, Marriott y Starwood, en una iniciativa internacional de formación hotelera para **jóvenes en riesgo de exclusión** creada y puesta en marcha por la International Tourism Partnership (ITP). En 2011 el hotel NH México City ha formado a la segunda generación de jóvenes y 8 chicos han aprendido durante seis meses los diferentes oficios de hostelería y restauración para poder obtener una salida laboral. De los 10 jóvenes formados en 2010 que finalizaron el programa en 2011, 6 se incorporaron a la plantilla de los hoteles NH de México DF este año.



Alumnos del Programa YCI (México)

→ **Obra Padre Mario (Argentina)**

Continuamos colaborando activamente en el Programa **Todos Somos Parte** mediante programas de formación, seminarios y voluntariado corporativo para facilitar la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social al mercado laboral. Tras el éxito de este programa, en Chile se ha realizado un proyecto con las mismas características con la **Fundación Forges**.

→ **Youth Bank (Alemania)**

Programa de apoyo a emprendedores sociales menores de 25 años en el cual empleados voluntarios de NH Hoteles ofrecen formación en habilidades, motivación, infraestructuras y contactos en áreas como hospitality o social media mediante talleres organizados en salas donadas por la cadena.

→ **ONG Casal dels Infants (Barcelona, España)**

Acuerdo de colaboración para iniciar un **programa de prácticas** por parte de los alumnos del Casal en los hoteles de la cadena en Barcelona.

→ **Fundación Voluntarios por Madrid (España)**

Acuerdo de colaboración con la entidad, perteneciente al Ayuntamiento de Madrid, para la puesta en marcha de un programa de formación y motivación de jóvenes en riesgo de exclusión. Incluye visitas a los hoteles organizadas por los propios empleados para que los jóvenes conozcan de primera mano los distintos oficios que se pueden desempeñar en un hotel.

Esta iniciativa ha formado parte del programa de voluntariado internacional Give&Gain 2011. En 2012 el objetivo es organizar estas visitas también en ciudades como Barcelona, Valencia, Londres o Milán.

→ **Francesca Rava Foundation (Italia)**

NH Hoteles ha colaborado con esta Fundación, que ayuda a jóvenes en situación de pobreza mediante asistencia sanitaria, educación y formación profesional, en especial en Haití. La Compañía ha ofrecido alojamiento, manutención y prácticas de hostelería a **2 alumnos** de un orfanato de Haití en el hotel NH Milanofiori de Milán.

Up! for Hospitality



Como cadena hotelera responsable colaboramos con la sociedad a través de nuestros **productos y servicios**. La Compañía ha diseñado iniciativas sostenibles que permitan poner su negocio al servicio de ONGs y Fundaciones a nivel global.

→ **Donación gratuita de habitaciones a familiares de niños hospitalizados (Madrid, España)**

Colaboración que se lleva a cabo en todas las Unidades de Negocio. Réplica internacional del proyecto "Hoteles con corazón", desarrollado junto a la Fundación **Menudos Corazones (España)**. NH Hoteles lleva 7 años colaborando con esta fundación, cediendo más de 1.000 pernотaciones gratuitas durante todo el año en el NH Alcalá de Madrid a familiares de niños y jóvenes con enfermedades cardíacas, tanto congénitas como adquiridas, que han de desplazarse a la capital para ser intervenidos.

→ **Fundación Josep Carreras (Barcelona, España)**

NH Hoteles ha firmado un convenio de colaboración con la **Fundación Josep Carreras** mediante el cual ofrecerá servicios hoteleros complementarios al programa de Pisos de Acogida de la Fundación, a través de un acuerdo con el Hospital Sant Joan de Déu, donando habitaciones en el hotel NH Porta de Barcelona, muy cercano al centro sanitario.

→ **UNICEF- Huésped de Corazón (México)**

La Cadena ofrece la posibilidad a los clientes de los hoteles de México de donar 1€ al hacer el check out del hotel, recaudación destinada al apoyo de diferentes proyectos de atención a la infancia que UNICEF desarrolla en México.

→ **Otras**

En Bruselas, NH Hoteles ha firmado un acuerdo con **Iris Foundation** para colaborar donando de forma gratuita 2 habitaciones en los hoteles de la cadena en la ciudad a familias con niños hospitalizados.

En Italia se ha firmado un acuerdo con **Anvolt**, Asociación contra el Cáncer, por el cual se donarán 2 habitaciones en Milán y 2 en Roma durante 2012 para pacientes y familiares.



NH Hoteles recoge, bajo este nombre, las propuestas de **Voluntariado Corporativo** en las que se involucran activamente nuestros empleados, promoviendo los valores de solidaridad y responsabilidad de la Compañía.

En esta línea, NH Hoteles ha participado en un proyecto innovador donde destaca la colaboración de empleados voluntarios quienes colaboraron durante más de un año compartiendo sus conocimientos para la construcción y gestión de un **hotel escuela en Etiopía**, proyecto gestionado por la ONG Manos Unidas.

La mayor parte del proyecto se ha ejecutado en remoto, pero la Compañía seleccionó a dos empleados que se desplazaron a Etiopía para colaborar en la apertura del mismo. La Jefa de Recepción del NH Les Cortes de Barcelona y el cocinero del hotel NH Fiera de Milán han realizado tareas de consultoría y formación de los empleados locales en Etiopía. Para conocer más acerca del proyecto se ha creado la plataforma **www.learningattigray.com**

"A nivel profesional me he sentido muy realizada viendo la evolución de todo el personal. Ver cómo evolucionaba el staff con los conocimientos que les íbamos dando día a día era realmente satisfactorio para nosotros. La verdad es que estamos impacientes esperando el pistoletazo de salida. A nivel personal he vuelto más rica por dentro, más tranquila y valoro mucho más las pequeñas cosas que quizás, antes de esta experiencia, no las hubiera tenido en cuenta"

Ada Pérez, empleada voluntaria. Jefa de Recepción del NH Les Cortes (Barcelona, España).



Proyecto Hotel Escuela Etiopía

→ **Campaña "Navidad para Todos" 2011**

Los empleados de todas las Unidades de Negocio colaboraron con alimentos, ropa y juguetes para los más necesitados. Ejemplos de esta cadena solidaria han sido los 25 voluntarios que sirvieron una cena de Navidad en Madrid a personas sin hogar en la Casa de las Hermanas Teresa de Calcuta. Por otro lado, una empleada de Alemania, por sexto año consecutivo, viajó a un orfanato de Rumanía para entregar parte de los regalos de la Campaña de Navidad y empleados de diferentes hoteles de México visitaron a los residentes de la Fundación Concepción Beistegui IAP, la cual brinda asistencia a 96 ancianos.

→ **Colaboración con la ONG Equipo Cooperante**

Otro ejemplo de Voluntariado Corporativo de empleados de los hoteles de Salamanca que diseñaron e impartieron a distancia el curso **"La atención al cliente. Una experiencia real con NH Hoteles"** a alumnos de Hostelería de la Universidad de Villarica (Paraguay), para ofrecerles una formación que les permita desarrollar proyectos hoteleros de éxito en su país.



Voluntarios de NH en el Hotel Escuela de Etiopía



INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL



Up! for Hospitality

- N° de acuerdos con ONGs: 83
- N° de habitaciones donadas/año 2011: 3.277
- Total de hoteles involucrados: 92



Up! for Opportunities

- N° de alumnos formados: 294
- N° de contratos: 15
- Acuerdos con ONGs e Instituciones: 19



Up! for Volunteering

- N° de Voluntarios (incluidos tutores de jóvenes becados Up! for Opportunities): 193
- N° de iniciativas: 19

Recursos
destinados a la
Comunidad:
880.423€

Estos resultados obtenidos en 2011 son una base de seguimiento que esperamos se incrementen conforme se consoliden y desarrollen las líneas de actuación social **Up! For the People** en los próximos años.



Empleados voluntarios de NH

SISTEMA DE GESTIÓN

El Área de Responsabilidad Corporativa es la encargada de las relaciones con la Comunidad. Supervisa y colabora en la toma de decisiones de las acciones sociales a implantar a través de los responsables de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio, que canalizan toda la información necesaria, así como la gestión de las acciones, en línea con la estrategia **Up! for the People** definida en Acción Social.

NH Hoteles cuenta con un Sistema de Gestión llamado **Solidarity Index** que nos permite identificar aquellos proyectos y organizaciones locales cuyo ámbito de trabajo, objetivos y necesidades se alinean con nuestra estrategia de Acción social, seleccionando aquellas con las que podemos colaborar.

A su vez, todas las acciones sociales desarrolladas en NH Hoteles son recogidas en un **Inventario anual**, con actualización semestral, que permite al Departamento de Responsabilidad Corporativa tener un seguimiento y gestión, así como la medición de la inversión desglosado a nivel de proyecto, hotel, Unidad de Negocio y datos a nivel global.

IMPACTO SOCIAL

Como novedad en 2011, NH Hoteles ha desarrollado un sistema de indicadores (KPIs) de nuestros proyectos **Up! for the People** a nivel global para dar seguimiento al Impacto Social de las acciones puestas en marcha.

El **Solidarity Index** evalúa los proyectos de Acción Social que mejor se adaptan a los requerimientos de la estrategia de Acción Social **Up! for the People** definidos por NH Hoteles. Una vez seleccionadas las iniciativas que se adaptan a las necesidades locales son implantados estos KPIs que miden el impacto que tiene directamente en la sociedad.

BONO AMIGO SOLIDARIO Y TARIFA EMPLEADO

NH Hoteles dona 1€ y 2€ a proyectos sociales y medioambientales procedentes de las tarifas especiales que disponen los empleados. Cada vez que hacen uso de las mismas **se suma al presupuesto del resto de acciones e iniciativas** que se llevan a cabo en materia de acción social. En 2011, a través de las mismas, se recaudó un total de 387.425€ que han sido invertidos en los servicios de alojamiento y restauración, tarifas especiales y becas de los programas de Acción Social de las diferentes Unidades de Negocio.

OBJETIVOS A FUTURO

NH Hoteles es consciente de la necesidad de realizar una evaluación del impacto que genera en las comunidades en las que opera y consideramos que en el futuro debemos llegar a medir:

- Número de jóvenes en riesgo de exclusión que han realizado prácticas en nuestros hoteles y han optado por desarrollar una carrera profesional en hostelería.
- El impacto del voluntariado corporativo en las comunidades en las que desarrollamos proyectos de acción social.
- La eficiencia con ONG's a través de la iniciativa **Up! For Hospitality** gracias a la cual las organizaciones y fundaciones reciben productos y servicios gratuitos con importantes descuentos que les permiten invertir esos costes en sus propios proyectos.

RESPUESTA A EMERGENCIAS

- ⊕ **Terremoto de Lorca (Murcia, España):** NH Hoteles donó habitaciones para los voluntarios de Cruz Roja durante las labores de rescate.
- ⊕ **Colaboración con WWF- Hora del Planeta 2010:** Campaña internacional en la que NH Hoteles lleva colaborando 4 años consecutivos con WWF apagando las fachadas de 289 hoteles NH en todo el mundo durante una hora para reivindicar la lucha contra el cambio climático.
- ⊕ **NH Day (México):** El Hotel NH Guadalajara Collection fue sede de una nueva edición del NH Day, fiesta solidaria de NH Hoteles que, en esta ocasión, estuvo organizada con la Fundación Lorena Ochoa, entidad a la que se destinó todo lo recaudado. Empleados de 6 hoteles de México recolectaron **una tonelada de ayuda para la Casa Regalo de Amor** que asiste a personas con discapacidad intelectual.
- ⊕ **Limpieza de playas en República Dominicana:** empleados de la Cadena en ese país han ayudado a sanear las playas con motivo del Día Internacional de la Limpieza de Playas. **Durante la Semana de la Salud en República Dominicana**, el hotel Secrets Royal Beach se prestó para la realización de una campaña de vacunación y revisión médica a más de 400 colaboradores.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

- Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas. NH Hoteles ha sido galardonada por el Foro Ecuménico en la categoría Empresa por sus iniciativas sociales y medioambientales desarrolladas por los empleados, prueba del compromiso responsable en los entornos donde opera.



PRINCIPALES INDICADORES SOCIEDAD

	2010	2011
Total entidades beneficiadas ONG y Fundaciones	Más de 230	Más de 290
Total de proyectos sociales	Más de 260	Más de 450
Total inversión Acción Social (*)	553.388€	490.987€
Total recaudación Bono Amigo+Tarifa Empleado	434.444€	387.425€
Promoción cultural	72.920€	16.715€
Total Inversión en la Comunidad	1.065.752€	880.423€

(*) Incluye la estimación del gasto de probono y en especie

EVOLUCIÓN E INDICADORES EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

COMPROMISOS Y RETOS

COMPROMISOS 2011		PROGRESO:	● No realizado	● En proceso	● Cumplido
GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	⊕ Implantación y seguimiento de las actuaciones del <i>Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013</i> .				
	⊕ Aprobación y difusión del nuevo Código de Conducta de aplicación a todos los Grupos de Interés.				
	⊕ Seguimiento y control del cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.				
	⊕ Publicación de la Memoria RC 2010 sujeta a verificación externa. Obtención de la máxima calificación GRI A+.				
ACCIONISTAS	⊕ Firma y desarrollo de la alianza estratégica con el nuevo socio HNA.				
	⊕ Proceso de renegociación de la Deuda de la Compañía con las principales entidades financiadoras.				
	⊕ Retomar la senda del crecimiento ampliando el número de hoteles y su ámbito geográfico.				
CLIENTES	⊕ Progreso del QF on-line: traducción automática de los comentarios de clientes a 54 idiomas.				
	⊕ Progreso del QF on-line: automatización del proceso de feedback del cliente.				
	⊕ QF Championship 2011 (<i>1 Step Forward</i>): Lanzamiento de un campeonato entre hoteles basado en la satisfacción del cliente.				
	⊕ Redefinición de los procesos operativos de hotel, orientandolos hacia la experiencia del cliente.				
	⊕ Consolidación de las acciones de comunicación <i>Wake Up To a Better World</i> .				
PROVEEDORES	⊕ Seguimiento internacional del proceso de Evaluación de Proveedores con criterios éticos, sociales y medioambientales.				
	⊕ Traslado de los compromisos del nuevo Código de Conducta a toda la cadena de valor.				
	⊕ Lanzamiento de Encuesta de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.				
	⊕ Consolidación de las acciones de relación directa con los miembros del Club NH Sostenible. Foco en la innovación de productos y servicios basados en las soluciones más respetuosas con el Medio Ambiente.				
MEDIO AMBIENTE	⊕ Movilidad sostenible: introducir a nuestros clientes experiencias piloto de servicios de movilidad eléctrica, car-sharing o alquiler de vehículos eléctricos.				
	⊕ Eficiencia energética: implementación de proyectos piloto de gestión energética con el objetivo de adquirir la experiencia adecuada para desarrollar proyectos globales a futuro y seguir mejorando los objetivos definidos por la Compañía.				
	⊕ Iluminación eficiente: Implementación de la nueva tecnología LED en todos los circuitos de iluminación permanente de los hoteles, maximizando la eficiencia energética en este concepto.				
	⊕ Lanzamiento de la Web de Sostenibilidad interactiva como canal de comunicación de las iniciativas medioambientales con nuestros clientes y resto de grupos de interés.				
	⊕ Implementación de un Sistema de Gestión online de información medioambiental de nuestros hoteles.				
	⊕ Certificación de la Huella de Carbono a nivel global siguiendo los standards de "GHG protocol".				
EMPLEADOS	⊕ Convertir la plataforma NHU Betrained en la herramienta de Gestión del Conocimiento de NH Hoteles potenciando su utilización como Red Social Interna.				
	⊕ Implantación del nuevo sistema de Gestión del Desempeño ETM ("Es Tu Momento").				
	⊕ Lanzamiento de la Encuesta de Satisfacción de Empleados 2011.				
	⊕ Definición e implementación de los Planes de Acción derivados de los resultados de la Encuesta de Satisfacción 2011 en todas las Unidades de Negocio.				
	⊕ Puesta en marcha y seguimiento de los Planes de Diversidad definidos en las diferentes Unidades de Negocio.				
	⊕ Potenciar la definición e implantación de políticas más exigentes y comprometidas con la diversidad de género a todos los niveles dentro de la organización de NH Hoteles.				
SOCIEDAD	⊕ Puesta en marcha de la estrategia global de Acción Social <i>Up! For the People</i> .				
	⊕ Identificación y puesta en marcha de proyectos <i>Up!</i> en las diferentes Unidades de Negocio con foco en la involucración directa de los empleados.				
	⊕ Definición y lanzamiento del Programa de Voluntariado Corporativo <i>Up! for Volunteering</i> .				



RETOS 2012

GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	⊕ Implantación y seguimiento de las actuaciones del <i>Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013</i> .
	⊕ Seguimiento y control del cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.
	⊕ Definición del nuevo Plan Estratégico de Sostenibilidad 2013-2015 de NH Hoteles.
	⊕ Definición y puesta en marcha del Plan de Acción del Código ECPAT.
	⊕ Publicación de la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2011 sujeta a verificación externa. Obtención de la máxima calificación GRI A+.
	⊕ Seguimiento y gestión de los posibles incidentes del Código de Conducta identificados por nuestros grupos de interés.
ACCIONISTAS	⊕ Exitosa clausura del proceso de renegociación de la deuda de la Compañía con las principales entidades financiadoras.
	⊕ Entrada en el índice de Inversión Socialmente Responsable (ISR) FTSE4Good Ibex como reconocimiento a nuestro compromiso con la Sostenibilidad.
	⊕ Continuar en la senda del crecimiento ampliando el número de hoteles y su ámbito geográfico (Central Europa, Brasil y/o Caribe).
CLIENTES	⊕ Progreso del QF on-line: desarrollo en una nueva versión que permita contrastar datos de satisfacción de clientes con datos de productividad de los empleados de los hoteles buscando con ello la mejora en la toma de decisiones.
	⊕ Compromiso con la Calidad con la fijación de objetivos los resultados de satisfacción de los clientes en el sistema de retribución variable de todos los empleados.
	⊕ Redefinición de los procesos operativos de hotel, orientandolos hacia la experiencia del cliente.
PROVEEDORES	⊕ Seguimiento internacional del proceso de Evaluación de Proveedores con criterios éticos, sociales y medioambientales.
	⊕ Extensión de Click NH' Buy con su implantación en las Unidades de Negocio de Benelux y Europa Central, así como al resto de categorías de compras.
	⊕ Lanzamiento de la Encuesta de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.
	⊕ Redefinición de las acciones de relación directa con los miembros del Club NH Sostenible. Foco en la innovación de productos y servicios basados en las soluciones más respetuosas con el Medio Ambiente.
MEDIO AMBIENTE	⊕ Medición de resultados finales y niveles de cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Medioambiental 2008-2012.
	⊕ Definición y puesta en marcha del nuevo Plan Medioambiental 2012-2015 con exigentes objetivos adicionales.
	⊕ Foco en mejorar la eficiencia de los hoteles con mayor oportunidad e impacto medioambiental en los últimos años.
	⊕ Apuesta por la innovación sostenible con el Club NH Sostenible de proveedores como elemento de diferenciación.
	⊕ Objetivo de ofrecer una mayor visibilidad al compromiso medioambiental de NH que aporte un mayor valor de marca.
EMPLEADOS	⊕ Prioridad en los programas que favorezcan la motivación de todos los empleados poniendo en marcha nuevas iniciativas que permitan el desarrollo y satisfacción de los empleados en el actual contexto económico.
	⊕ Retomar la Encuesta de Satisfacción de Empleados que permita identificar Planes de Acción de mejora en todas las Unidades de Negocio.
	⊕ Se mantiene el compromiso con la Formación (NH University) y el Desarrollo de los empleados.
	⊕ Apuesta por el diseño e implantación de nuevos Planes de Reconocimiento.
	⊕ Potenciar la definición e implantación de políticas más exigentes y comprometidas con la diversidad de género a todos los niveles dentro de la organización de NH Hoteles.
SOCIEDAD	⊕ Eficiencia de las iniciativas de Acción Social Up! For the People. Identificación y apuesta por los proyectos Up! ya desarrollados en las Unidades de Negocio con positivos resultados y foco en la involucración directa de los empleados.
	⊕ Compromiso de mejora de la medición del impacto social de las acciones puesta en marcha por la Compañía.
	⊕ Consolidación del Programa de Voluntariado Corporativo Up! for Volunteering incrementando un 10% los voluntarios participantes en el programa en cada Unidad de Negocio.

NUESTROS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

PERFIL	2010	2011
Cartera de Hoteles (número)		
Número de Hoteles	397	397
Número de habitaciones	58.687	59.052
Beneficio neto	-41,3M€	6,2M€
Incremento EBITDA	57,5%	115,1%
GRUPOS DE INTERÉS		
ACCIONISTAS		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	21	21
Consultas atendidas de accionistas e inversores	832	874
Reuniones One-to-One de accionistas e inversores	84	137
Informes de seguimiento de los analistas	76	135
EMPLEADOS		
Plantilla media (nº de Empleados)	18.294	19.600
% Inmigrantes	13,60%	16,80%
% Mujeres en plantilla	49,70%	50,20%
% Mujeres directivas	49,30%	48,60%
Nº de Nacionalidades	134	138
Horas de formación impartidas NHU	175.948	186.404
Inversión en Formación	646.800€	1.009.319€
Nº de Evaluaciones de desempeño realizadas	13.040	12.870
Índice de Satisfacción de Empleados (escala de 0 a 3)	-	-
% Participación Encuesta de Clima	-	-
Nº de consultas Buzón del Empleado	107	141
CLIENTES		
Evaluación de Calidad		
→ Hoteles evaluados "Mystery Guest"	190	290
→ Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	66.323	105.135
Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	4.200	17.696
Titulares tarjeta NH World	1.692.960	2.130.066
PROVEEDORES		
Volumen de proveedores gestionados	26.702	23.866
Nº acumulado de Proveedores firmantes del Código Ético	896	994
Índice de Satisfacción de Proveedores (escala 1 a 5)	N/A	3,15
Integrantes del Club NH Sostenible	40	40
ACCIÓN SOCIAL		
Nº proyectos sociales	262	más de 450
Recursos destinados a la Comunidad	1.065.752€	880.423€
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa Empleado y Bono Amigo)	434.444€	387.425€
Entidades beneficiarias	236	más de 290
Nº de Voluntarios NH	-	193
MEDIO AMBIENTE		
Hoteles urbanos	2010	2011
Emissiones de CO ₂ (ton.)	156.615	142.807
Emissiones de CO ₂ (kg. por cliente/noche)	9,9	8,7
Consumo de energía (kWh.)	654.022.690	610.457.576
Consumo de energía (kWh. por cliente/noche)	38,3	37,1
Consumo de agua (m ³)	3.433.229	3.450.508
Consumo de agua (lt. por cliente/noche)	223,6	217,3
Generación de residuos (kg.)	43.019.872	41.319.219
Generación de residuos (kg. por cliente/noche)	3,0	2,7
Generación de Energía Solar (kWh./año)	3.975.051	4.097.953



KPMG Asesores S.L.
Edificio Torre Europa
Paseo de la Castellana, 95
28046 Madrid

Informe de Revisión Independiente para la Dirección de NH Hoteles, S.A.

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en el Informe Anual 2011 – Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. (en adelante NH Hoteles) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011 (en adelante, “la Memoria”). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en las secciones denominadas Enfoques de gestión e indicadores de desempeño Económico, Ambiental y Social del capítulo “Indicadores GRI” e identificado en la columna “Verificado por KPMG” con el símbolo “●”.

La Dirección de NH Hoteles es responsable de la preparación y presentación del Informe de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 (G3.1) según lo detallado en el “Sobre este informe” de la Memoria. En dicho subcapítulo se detalla el nivel de aplicación autodeclarado, el cual ha recibido la confirmación de Global Reporting Initiative. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de NH Hoteles en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y emitir, basado en el trabajo realizado, un informe independiente referido. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) y también de acuerdo con las directrices establecidas por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales y que cumplamos las exigencias en materia de independencia incluidas en el Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants que establece requerimientos detallados en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales.

Un encargo de revisión limitada de un informe de sostenibilidad consiste en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias según proceda a través de los siguientes procedimientos:

- Entrevistas con el personal pertinente de NH Hoteles, sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad.
- Entrevistas con el personal pertinente de NH Hoteles responsables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de NH Hoteles.
- Verificación de que la información financiera reflejada en el Informe ha sido extraída de las cuentas anuales de NH Hoteles, auditadas por terceros independientes.

KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), sociedad suiza.

Reg. Mer Madrid, T. 14.972, F. 53.
Sec. B, H. M. -249.480, Inscrip. 1.ª
N.I.F. B-82489650

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. Este informe no debe considerarse un informe de auditoría.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en el desempeño social, ambiental y económico de NH Hoteles.

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en el Informe Anual 2011 – Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que el Informe no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 según lo detallado en el capítulo “Sobre este informe” de la Memoria.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de NH Hoteles un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez

13 de julio de 2012

SOBRE ESTE INFORME

Este es el 6º Informe Anual y Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles en el que se pretende reportar la evolución en el enfoque y desempeño sostenible correspondiente al ejercicio 2011. Se incluyen los aspectos destacados del año en la gestión del negocio y de las relaciones con los grupos de interés con una evaluación del comportamiento de la organización y de los resultados obtenidos. El objetivo, como cada año, es presentar un reporte equilibrado, preciso y coherente de nuestro triple desempeño económico, medioambiental y social con énfasis en la trazabilidad de los datos y la comparabilidad de la información con años anteriores y proyectos estratégicos.

En línea con el compromiso de ofrecer servicios sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros grupos de interés, NH Hoteles trabaja desde su primer Informe en 2006 para lograr una mayor integración y consolidación de la información de todas las unidades de negocio. Como todos los años, este Informe se elabora con la participación e implicación de los diferentes responsables de áreas y quienes llevan adelante el diálogo con cada grupo de interés, lo que permite alinear lo reportado con lo que es material para los stakeholders estratégicos y dar respuestas a sus expectativas. El Informe de NH Hoteles es una herramienta clave para este proceso.

ALCANCE DE LA MEMORIA

Este Informe recoge los resultados globales de la gestión de NH Hoteles en el ejercicio 2011, desglosados por zonas de operación y países. La dimensión multinacional de nuestro negocio, con incorporación de nuevos hoteles a la cadena y gradual implantación de sistemas y procesos de medición hace que, en algunos casos, se reporten datos para los hoteles comparables en el ejercicio correspondiente. En cada caso se especifica el alcance de los datos reportados para mayor precisión y comparabilidad de la información.

DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

NH Hoteles cuenta con diferentes sistemas para el diálogo con sus grupos de interés que son fuente de análisis de los contenidos de interés para los diferentes públicos. Además de las herramientas descritas en la página 6-7 del presente Informe (Diálogo con nuestros grupos de interés), se llevan adelante consultas específicas con los stakeholders de forma periódica, descritas en los apartados de Clientes, Accionistas, Proveedores, Empleados y Sociedad. Los resultados de esta comunicación nos permite mantener activos nuestros mecanismos para identificar tanto necesidades y expectativas así como los aspectos relevantes a reportar en el Informe Anual, incluyendo el seguimiento de los objetivos planteados en años anteriores y cómo se dan respuestas los compromisos asumidos.

El nuevo **Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013** de NH Hoteles integra estos temas clave y nos permite definir las actuaciones a implementar en los planes anuales correspondientes. Este Plan se actualiza de forma anual y el proceso de elaboración del Informe nos permite reportar el resultado de la gestión de los temas relevantes, el nivel de desempeño y los nuevos objetivos que se plantean para el año siguiente.

CRITERIOS DE ELABORACIÓN

La presente Memoria de NH Hoteles se ha elaborado siguiendo el reporte de los aspectos relevantes de nuestra gestión y desempeño en 2011 en función de los objetivos planteados y los compromisos establecidos con nuestros grupos de interés. Al final de cada apartado se incluyen los principales indicadores específicos por grupos de interés y al final de este documento se publica el cuadro de mando con los indicadores generales que permiten evaluar el progreso global de la Compañía en la gestión sostenible del negocio.

Contemplamos también las orientaciones generales del Global Reporting Initiative (GRI) y su Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad en la versión G3.1, tanto los Principios para definir los contenidos y la calidad de los Informes como la cumplimentación de los contenidos recomendados y que se incluyen en la Tabla de Indicadores GRI. En función de los contenidos reportados consideramos que este Informe alcanza un nivel de aplicación A+ de GRI, incluyendo la verificación externa.

RIGOR Y VERIFICACIÓN EXTERNA

Cada año se lleva a cabo un riguroso proceso interno de recopilación de información y datos de medición cuantitativa y cualitativa de la gestión sostenible de la Compañía y se reportan los indicadores de Responsabilidad Corporativa definidos por NH Hoteles.

Este año, el Informe ha sido verificado por una firma auditora independiente (KPMG) y su informe de Verificación se encuentra en uno de los apartados de este capítulo. La auto calificación A+ de la Memoria de Sostenibilidad de NH Hoteles ha sido corroborada por KPMG, y posteriormente GRI ha revisado todo el proceso, concediendo el máximo nivel de aplicación A.

Para ampliar la información aquí publicada puede consultarse nuestra página web <http://corporate.nh-hotels.com> el proceso, concediendo el máximo nivel de aplicación A.

INDICADORES GRI

MRC: Memoria de Responsabilidad Corporativa
 IAGC: Informe Anual Gobierno Corporativo
 N.A.: No Aplica / N.D.: No Disponible / N.M.: No Material

PARTE I: PERFIL

Perfil	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación
1. Estrategia y análisis						
1.1.	Declaración del máximo responsable	Total	Pág. 4 Mensaje del Presidente MRC			
1.2.	Descripciones de los principales impactos, riesgos y oportunidades	Total	Pág. 4 Mensaje del Presidente; Pág. 5 Nuestro enfoque sostenible MRC; Pág. 47 Sistemas de control de riesgos IGC			
2. Perfil de la organización						
2.1.	Nombre de la organización	Total	Pág. 3 Nuestra presencia en el mundo MRC			
2.2.	Principales marcas, productos y/o servicios	Total	Pág. 3 Nuestra presencia en el mundo MRC			
2.3.	Estructura operativa de la organización	Total	Pág. 10 Quiénes somos MRC			
2.4.	Localización de la sede principal de la organización	Total	Contraportada MRC			
2.5.	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países	Total	Pág. 10 Quiénes Somos MRC			
2.6.	Naturaleza jurídica de la propiedad y forma jurídica	Total	NH Hoteles S.A. Pág. 1 IGC			
2.7.	Mercados servidos	Total	Pág. 10-12 Quiénes Somos MRC			
2.8.	Dimensiones de la organización informante	Total	Pág. 10-15 Quiénes Somos; Pág. 39 La Plantilla en 2011 MRC			
2.9.	Cambios significativos durante el periodo	Total	Pág. 11-12 Expansión; Pág. 14 Balance positivo y nueva estrategia MRC			
2.10.	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo	Total	Premios y reconocimientos Pág. 9, 22, 26, 36, 47, 53 MRC			

PARTE I: PERFIL

Perfil	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación
3. Parámetros de la memoria						
3.1.	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria	Total	Pág. 3 MRC			
3.2.	Fecha de la memoria anterior más reciente	Total	Pág. 6 1° Párrafo MRC			
3.3.	Ciclo de presentación de memorias	Total	Pág. 6 1° Párrafo MRC			
3.4.	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido	Total	Pág. 3 MRC			
3.5.	Proceso de definición del contenido de la memoria	Total	Pág. 6 Diálogo con nuestros grupos de interés; Pág. 59 Sobre este Informe MRC			
3.6.	Cobertura de la memoria	Total	Pág. 59 Sobre este Informe MRC			
3.7.	Existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria	Total	Pág. 59 Sobre este Informe MRC			
3.8.	La base para incluir información que puede afectar significativamente a la compatibilidad entre periodos y/o entre organizaciones	Total	Pág. 27 La comparabilidad 2010-2011; Pág. 59 Sobre este Informe MRC			
3.9.	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, y demás información de la memoria	Total	Pág. 27 Seguimiento y Medición de Consumos; Pág. 59 Sobre este Informe MRC			
3.10.	Descripción del efecto que pueda tener la re expresión de información perteneciente a memorias anteriores y las razones que la han motivado	Total	No ha habido reexpresión de información en el periodo reportado			
3.11.	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria	Total	No ha habido cambios significativos relacionados			
3.12.	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria	Total	Pág. 60 MRC			
3.13.	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria	Total	Pág. 57-80 MRC			
4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés						
4.1.	La estructura de gobierno de la organización	Parcial	Pág. 14-15 Gobierno Corporativo MRC	No se reportan datos desglosados por género o pertenencia a minorías	No existe	NH Hoteles no mide esos parámetros
4.2.	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo	Total	Pág. 25 B.1.21 IGC			
4.3.	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos	Total	Pág. 11-12 Consejeros Externos Independientes IGC			
4.4.	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	Total	Pág. 53 IGC			
4.5.	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos	Total	Pág. 18 B.1.14 IGC			
4.6.	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	Total	Pág. 45-46 C.6 IGC			
4.7.	Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno	Total	Pág. 36-39 B.2.3 IGC			
4.8.	Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 5 Nuestro enfoque sostenible MRC; Pág. 7-8 Nuevo Código de Conducta MRC			
4.9.	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 7-8 Nuevo Código de Conducta - Sistema de gestión de la RC MRC			
4.10.	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, con respecto al desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 18 B.1.14 IGC			

PARTE I: PERFIL

Perfil	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación
4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés						
4.11.	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución	Total	Pág. 9 Control de Riesgos - Marco Global MRC			
4.12.	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe	Parcial	Pág. 6-8 Pacto Mundial - Nuevo Código de Conducta MRC	La Compañía no ha suscrito estatutos externos	No existe	No se han firmado estatutos externos
4.13.	Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya	Total	Pág. 9 Iniciativas y Alianzas MRC			
4.14.	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido	Total	Pág. 6 Tabla MRC			
4.15.	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete	Total	Pág. 5 Nuestro enfoque sostenible MRC			
4.16.	Enfoques adaptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés	Parcial	Pág. 5 Tabla MRC	La frecuencia de diálogo con los grupos de interés	No existe	El diálogo con los grupos de interés tiene una sistematización diferente según las herramientas utilizadas y áreas/ unidades de negocio implicadas. La Compañía aun no dispone de un sistema de reporte consolidado de estos datos
4.17.	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria	Parcial	Pág. 5 Nuestro enfoque sostenible MRC	Listado de temas relevantes y principales preocupaciones detalladas de forma separada	No existe	Las necesidades y expectativas de los grupos de interés identificadas a partir de la relación y diálogo con cada uno de ellos no se desglosan por separado sino que se incluyen en cada apartado de Accionistas, Proveedores, Clientes, Medioambiente, Empleados y Sociedad

PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

Enfoques de gestión G3	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
	Enfoques de gestión EC	Total					
Aspectos	Desempeño Económico	Total	Pág. 13 Principales cifras de NH Hoteles				
	Presencia en el Mercado	Total	Pág. 3 Nuestra presencia en el mundo				
	Impactos económicos indirectos	Total	Pág. 32-33 Nuestros Proveedores; Pág. 56 La plantilla NH Hoteles; Pág. 74 Inversión en la Comunidad				
	Enfoques de gestión EN	Parcial					
Aspectos	Materiales	No			N.A.	Por la naturaleza del negocio, no existen procesos de producción en los que se transformen materiales	
	Energía	Total	Pág. 27 Desempeño Medioambiental				
	Agua	Total	Pág. 27 Desempeño Medioambiental				
	Biodiversidad	No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
	Emisiones, Vertidos y Residuos	Parcial	Pág. 27 Desempeño Medioambiental	Residuos (peligrosos y no peligrosos) por tipo de recuperación, compostaje o incineración	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar la información de EN17	2015
	Productos y Servicios	Total	Pág. 34-35 Innovación sostenible; Pág. 37 Proyecto Sustainable Innovation				
	Cumplimiento Normativo	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna sanción por incumplimiento de normativas medioambientales				
	Transporte	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar la información de EN29	2015
	General	Total	Pág. 38 Inversión para la eficiencia energética				
	Enfoques de gestión LA	Parcial					
Aspectos	Empleo	Total	Pág. 39 La plantilla de NH Hoteles				
	Relaciones Empresa/ Trabajadores	Total	Pág. 66 Representación sindical				
	Salud y Seguridad en el Trabajo	Total	Pág. 59 Salud y Seguridad				
	Formación y Educación	Total	Pág. 62-63 NHUniversity				
	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Total	Pág. 57-58 La gestión de la diversidad				
	Remuneración igualitaria para hombres y mujeres	No			Confidencial	Se considera esta información confidencial	

PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

Enfoques de gestión G3	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
	Enfoques de gestión HR	Parcial					
Aspectos	Prácticas de Inversión y Abastecimiento	Parcial	Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta	El total de horas de formación por empleado	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar la información HR3	2014
	No Discriminación	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
	Libertad de Asociación y Convenios Colectivos	Total	Pág. 7-8 Nuevo Código de Conducta; Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta				
	Explotación Infantil	Total	Pág. 7-8 Nuevo Código de Conducta				
	Trabajos Forzados	Parcial	Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta		N.A.	NH Hoteles utiliza un sistema cada vez más preciso de evaluación del desempeño de los proveedores en base a criterios sociales, éticos y medioambientales pero no evalúa el % de proveedores con más riesgos significativos de incidentes de este tipo	
	Prácticas de Seguridad	No			N.A.	En caso de requerirse servicios de seguridad se subcontrata a través de empresas proveedoras	
	Derechos de los Indígenas	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
	Evaluación	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014
Medidas correctivas	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014	
	Enfoques de gestión SO	Parcial					
Aspectos	Comunidad	Parcial		Información sobre comités de consulta locales	N.A.	Se analizan las actividades que mejor atienden las necesidades locales a través de entidades sin ánimo de lucro y los responsables de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio	2013
	Corrupción	Total	Pág. 7 Nuevo canal anónimo de denuncias para notificar incumplimientos del Código de Conducta. No se han registrado denuncias en el periodo reportado				
	Política Pública	Total	Pág. 9 Marco Global				
	Comportamiento de Competencia Desleal	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Cumplimiento Normativo	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado					

PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

Enfoques de gestión G3	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
	Enfoques de gestión PR	Parcial					
	Salud y Seguridad del Cliente	Total	Pág.18 Último párrafo				
	Etiquetado de Productos y Servicios	Total	Pág. 18 Tabla Valoración global de NH Hoteles				
Aspectos	Comunicaciones de marketing	Parcial	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado	Programas para la adhesión a estándares o Códigos voluntarios ligados al marketing	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar información de PR6	2014
	Privacidad del Cliente	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
	Cumplimiento Normativo	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Económico								
Desempeño Económico								
Principal EC1	Valor económico directo generado y distribuido incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones, otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores y gobiernos	●	Total	Pág. 13 Principales cifras NH Hoteles				
Principal EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	●	Parcial	Pág. 36-38 Compromiso con el cambio climático		N.A.	La Compañía no realiza un cálculo financiero por separado de las implicaciones financieras de las actividades realizadas debido al cambio climático. Se reporta el cálculo consolidado de toda la Inversión para la eficiencia energética en la pág. 54	
Principal EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales		Parcial	Pág. 46-47 Beneficios sociales	Cobertura pasivos de pensiones - Participación en planes de retiro	N.D.	La Compañía no tiene mecanismos para medir y reportar estos datos	2014
Principal EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	●	Parcial	Pág. 9 Nuestra relación con los Gobiernos	Ayuda financiera por devengo de impuestos o créditos, ayudas a las inversión, investigación o premios	N.A.	La Compañía no ha recibido este tipo de asistencia financiera	
Presencia en el Mercado								
Adicional EC5	Rango de los ratios correspondientes al salario inicial estándar en comparación con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas		No			N.D.	La Compañía no dispone de mecanismos para medir y reportar estos datos	2014
Principal EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas locales	●	Total	Pág. 23-24 Nuestros Proveedores				
Principal EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	●	Parcial	Pág. 40-41 La gestión de la diversidad, Comprometidos con la Igualdad	Las contrataciones locales con desglose por cargos	N.D.	La Compañía no dispone de mecanismos para medir y reportar estos datos	2015
Impactos económicos indirectos								
Principal EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	●	Total	Pág. 48-52 Sociedad				
Adicional EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos		Parcial	Pág. 23-24 Nuestros Proveedores; Pág. 39 La plantilla NH Hoteles; Pág. 51 Inversión en la Comunidad MRC	El significado de los impactos en comparación con la competencia, el contexto, protocolos o agenda política	N.A.	La Compañía no publica este tipo de información	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Ambiental								
Materiales								
Principal EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen		No			N.A.	Por la naturaleza del negocio, no existen procesos de producción en los que se transformen materiales	
Principal EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados		No			N.A.	Por la naturaleza del negocio, no existen procesos de producción en los que se transformen materiales	
Energía								
Principal EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	●	Total	Pág. 30 Consumo de energía; Pág. 29 Total consumos en Joules; Pág. 37 Uso de energías renovables				
Principal EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	●	Parcial	Pág. 29 Distribución del consumo energético; Pág. 29 Total consumos en Joules	La energía indirecta consumida por fuentes primarias	N.A.	La energía indirecta consumida se obtiene de un proveedor de electricidad	2015
Adicional EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de eficiencia	●	Total	Pág. 29-30 Energía				
Adicional EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	●	Total	Pág. 29 Último párrafo; Pág. 47-48 Innovación sostenible				
Adicional EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas en dichas iniciativas	●	Total	Pág. 34-35 Proyecto Sustainable Innovation				
Agua								
Principal EN8	Captación total de agua por fuentes	●	Total	Pág. 32-33 Agua				
Adicional EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	●	No			N.A.	Los hoteles de la Compañía obtienen agua de redes municipales de abastecimiento que realizan los tratamientos correspondientes en la captación de agua	
Adicional EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	●	No			N.A.	No existen procesos de reciclaje de agua, el enfoque es desarrollar sistemas para el ahorro de agua	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Ambiental								
Biodiversidad								
Principal EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de los espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Principal EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Adicional EN13	Hábitats protegidos o restaurados		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Adicional EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Adicional EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Emisiones, Vertidos y Residuos								
Principal EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases efecto invernadero, en peso	●	Total	Pág. 31-32 Emisiones				
Principal EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	●	No			N.D.	La Compañía no dispone de mecanismos para reportar esta información	2015
Adicional EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas	●	Total	Pág. 34-35 Innovación sostenible; Pág. 37 Proyecto Sustainable Innovation				
Principal EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso		No			N.A.	NH Hoteles prohíbe la utilización de equipos que contengan y/o utilicen sustancias clorofluorocarbonatadas susceptibles de ser liberadas a la atmósfera	
Principal EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso		No			N.A.	La actividad de la Compañía no genera emisiones significativas de este tipo	
Principal EN21	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino		No			N.A.	NH Hoteles no realiza vertidos, las aguas residuales de los hoteles se gestionan a través de las redes de saneamiento municipales que realizan los tratamientos correspondientes	
Principal EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento		Parcial	Pág. 35 Programas de Reciclado	Residuos (peligrosos y no peligrosos) por tipo de recuperación, compostaje o incineración	N.A.	En NH Hoteles se desarrollan programas de reducción en la generación de residuos e incremento de reciclaje	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Ambiental								
Emisiones, Vertidos y Residuos								
Principal EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos		No			N.A.	No se han producido derrames accidentales significativos	
Adicional EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos		No			N.A.	No se realiza transporte, importación, exportación o tratamiento de residuos peligrosos	
Adicional EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos y con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Productos y Servicios								
Principal EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto	●	Total	Pág. 34-35 Innovación sostenible				
Principal EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalajes, que son reclamados al final de su vida útil, por categoría de productos		No			N.M.	La venta de productos y su etiquetado no es un aspecto relevante en el negocio de NH Hoteles	
Cumplimiento Normativo								
Principal EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	●	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna sanción por incumplimiento de normativas medioambientales				
Transporte								
Adicional EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte del personal		No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014
General								
Adicional EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	●	Total	Pág. 38 Inversión para la eficiencia energética				
Social: Prácticas laborales y ética del trabajo								
Empleo								
Principal LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	●	Total	Pág. 39 La plantilla de NH Hoteles				
Principal LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	●	Parcial	Pág. 39-41 La Plantilla en 2011, Gestión de la diversidad, Comprometidos con la Igualdad	Nº total de empleados que dejaron el empleo según edad y sexo	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO								
Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Social: Prácticas laborales y ética del trabajo								
Empleo								
Adicional LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal		Total	Pág. 46-47 Beneficios sociales				
LA15	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo	●	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
Relaciones Empresa/Trabajadores								
Principal LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	●	Total	Pág. 47 Representación sindical				
Principal LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos		Total	Los períodos mínimos de preaviso son los fijados por ley en cada país				
Salud y Seguridad en el Trabajo								
Adicional LA6	Porcentaje del colectivo de trabajadores que está representados en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección – empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo		Total	Pág. 41 Salud y Seguridad				
Principal LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región		Parcial	Pág. 41 Salud y Seguridad	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región	N.A.	La forma de reporte es la que se considera más adecuada por la dinámica del negocio	
Principal LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves		Parcial	Pág. 41 Prevención de riesgos laborales	Programas con alcance a las familias y miembros de la comunidad	N.A.	La Compañía no cuenta con programas que permitan reportar esta información	
Adicional LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos		No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO								
Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Social: Prácticas laborales y ética del trabajo								
Formación y Educación								
Principal LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado		Parcial	Pág. 44-45 NHUniversity	Desglose por género	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
Adicional LA11	Programa de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.		Parcial	Pág. 45 Destacados NHUniversity, Gestión del desempeño	Programas de ayuda a los empleados que se jubilan o que han sido despedidos	N.A.	La Compañía no cuenta con programas que permitan reportar esta información	
Adicional LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional		Parcial	Pág. 45 3° y 4° Párrafo	Desglose por género	N.A.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
Diversidad e Igualdad de Oportunidades								
Principal LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	●	Parcial	Pág. 39-40 La gestión de la diversidad	Los datos de Gobierno desglosados por género o pertenencia a minorías	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
Remuneración igualitaria para hombres y mujeres								
Principal LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional		No			Confidencial	Se considera esta información confidencial	
Social: Derechos Humanos								
Prácticas de Inversión y Abastecimiento								
Principal HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos		Total	Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta				
Principal HR2	Porcentaje de los principales proveedores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia	●	Total	Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta				
Adicional HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos		No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014
No Discriminación								
Principal HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Libertad de Asociación y Convenios Colectivos								
Principal HR5	Actividades de la Compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda correr importantes riesgos y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	●	Total	Pág. 7 Nuevo Código de Conducta; Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Social: Derechos Humanos								
Explotación Infantil								
Principal HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	●	Total	Pág. 7-8 Nuevo Código de Conducta, Recuadro (Pág. 6); Pág. 39 Empleados 1° Párrafo				
Trabajos Forzados								
Principal HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	●	Parcial	Pág. 7-8 Adhesión al Código de Conducta		N.A.	NH Hoteles utiliza un sistema cada vez más preciso de evaluación del desempeño de los proveedores en base a criterios sociales, éticos y medioambientales pero no evalúa el % de proveedores con más riesgos significativos de incidentes de este tipo	
Prácticas de Seguridad								
Adicional HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades		No			N.A.	En caso de requerirse servicios de seguridad se subcontrata a través de empresas proveedoras	
Derechos de los Indígenas								
Adicional HR9	Número total de incidentes relacionados con valoraciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Evaluación								
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos	●	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014
Medidas correctivas								
HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales	●	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014
Social: Sociedad								
Comunidad								
Principal SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	●	Parcial	Pág. 51 Impacto social	Información sobre comités de consulta locales	N.A.	Se analizan las actividades que mejor atienden las necesidades locales a través de entidades sin ánimo de lucro y los responsables de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio	
SO9	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales		No			Confidencial	Se considera esta información confidencial	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Social: Sociedad								
Comunidad								
SO10	Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales		No			Confidencial	No aplica por considerar esta información de carácter confidencial	
Corrupción								
Principal SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	●	No			N.D	La Compañía lanzó en 2011 el nuevo Código de Conducta con una campaña de sensibilización, la formación en materia anticorrupción está pendiente	2014
Principal SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	●	No			N.D	La Compañía lanzó en 2011 el nuevo Código de Conducta con una campaña de sensibilización, la formación en materia anticorrupción está pendiente	2014
Principal SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	●	Total	Pág. 7 Nuevo canal anónimo de denuncias para notificar incumplimientos del Código de Conducta. No se han registrado denuncias en el período reportado				
Política Pública								
Principal SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying"		Total	Pág. 9 Marco Global				
Adicional SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas por países		Total	Pág. 9 Nuestra relación con los Gobiernos				
Comportamiento de Competencia Desleal								
Adicional SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el período reportado				
Cumplimiento Normativo								
Principal SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el período reportado				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Verificado por KPMG	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
Social: Responsabilidad sobre productos								
Salud y Seguridad del Cliente								
Principal PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en los que se evalúan los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes	●	Parcial	Pág. 18 Último párrafo	Fases del ciclo de vida de los productos en los que se evalúan los impactos en la salud y seguridad de los clientes	N.A.	El tipo de análisis de salud y seguridad que realiza NH Hoteles se enfoca en los servicios hoteleros que brinda	
Adicional PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Etiquetado de Productos y Servicios								
Principal PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos		No			N.M.	El etiquetado de productos no es un aspecto relevante para el negocio de NH Hoteles	
Adicional PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios distribuidos	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Adicional PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	●	Total	Pág. 18 Tabla Valoración global de NH Hoteles				
Comunicaciones de Marketing								
Principal PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios		No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2014
Adicional PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Privacidad del Cliente								
Adicional PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Cumplimiento Normativo								
Principal PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	●	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				

397 HOTELES EN 25 PAÍSES



NH HOTELES

Santa Engracia, 120
28003 - Madrid
T: +34 91 451 97 18
F: +34 91 451 97 89



WEBSITES DE INTERÉS:

Web Comercial: www.nh-hotels.com
Web Corporativa: <http://corporate.nh-hotels.com>
Web de Medio Ambiente: <http://medioambiente.nh-hoteles.es>

