

Detalle decorativo que engrandece uno de nuestros espacios gastronómicos

INFORME ANUAL 2011

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Wake Up
To a Better
World

nh
HOTELES

NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO

NH Hoteles en 2011:

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

Amplia presencia en
América: 35 hoteles
6.838 habitaciones

Argentina
Chile
Colombia
Estados Unidos
México
República Dominicana
Uruguay
Venezuela

PROYECTOS NUEVOS
MERCADOS
Haití
Panamá

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

www.nh-hotels.com

ÍNDICE

MENSAJE DEL PRESIDENTE DE NH HOTELES	5
NUESTRO ENFOQUE SOSTENIBLE	6
DESEMPEÑO ECONÓMICO	
• Quiénes somos	10
• Accionistas	14
• Clientes	15
• Proveedores	18
DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL	
• Sistema de gestión y control	20
• Resultados 2011	21
• Compromiso con el Cambio Climático	27
DESEMPEÑO SOCIAL	
• Empleados	30
• Sociedad	35
EVOLUCIÓN E INDICADORES EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	
• Compromisos y retos	40
• Nuestros indicadores de Responsabilidad Corporativa	42

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. Este Informe y los anteriores se publican en formato digital y están disponibles en <http://corporate.nh-hotels.com>.

Declaración de KPMG sobre la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A.

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. (en adelante NH Hoteles), disponible a lo largo del mes de Junio de 2012 en <http://corporate.nh-hotels.com>.

Con el fin de formarse una opinión más amplia y profunda sobre las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos por NH Hoteles en sus compromisos de contribución a un desarrollo sostenible, esta publicación debería ser leída conjuntamente con la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles.

Asimismo, les informamos que hemos revisado el contenido de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, con el alcance y resultados descritos en nuestro correspondiente informe que encontrarán adjunto a la citada Memoria, y a cuya lectura nos remitimos para una comprensión más adecuada de nuestro trabajo.

Madrid, Junio de 2012
KPMG Asesores, S.L.

Por favor, envíenos sus comentarios y opinión sobre esta Memoria a:

<http://corporate.nh-hotels.com>

o por e-mail a:

corporateresponsibility@nh-hotels.com



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



Nuestra misión es ofrecer servicios sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros grupos de interés, **integrando 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

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 (RC)** 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 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 RC 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, intentando dar respuestas que **generan valor para el negocio** y para las partes interesadas.

2011	Plan Director de RC						PROGRAMAS 2011
	Planes corporativos específicos	Encuestas de satisfacción	Reuniones y encuentros	Participación en actos y foros de RC	Comunicación/Publicación de información		
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 PACTO GLOBAL

NH Hoteles **se adhirió en 2006** integrando sus 10 Principios como marco de referencia para el diseño y la gestión responsable. Nuestro nuevo Código de Conducta incorpora el cumplimiento de los compromisos éticos internacionales y sectoriales entre los que se consideran los **Principios del Pacto Global**.

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.



Desde NH Hoteles impulsamos el Desarrollo Sostenible.

HITOS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN 2011

- Nuevo **Código de Conducta**: 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** www.corporate.nh-hotels.com. Nuevo espacio de RC, 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.
- Éxito del **III Encuentro del Club NH Sostenible** (Milán), 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**.
- Primera cadena hotelera a nivel mundial con **Certificación ISO 50001**, norma internacional en Sistema de Gestión de la Energía, en algunos 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

Aprobado por el Consejo de Administración en mayo de 2011. Es 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:

- Incorpora **medidas preventivas para minimizar los riesgos** en responsabilidad penal de la persona jurídica por delitos cometidos por sus representantes legales o trabajadores. Para ello cuenta 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**.

- **Canal anónimo de denuncia** con tramitación por el Área de Auditoría Interna. Garantiza su confidencialidad.
- Incorpora el cumplimiento de **compromisos éticos internacionales y sectoriales** como el Pacto Mundial, el Código de Conducta de la Organización Mundial del Turismo y el Código ECPAT.

El Código cuenta, además, con una **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.



INICIATIVAS Y ALIANZAS

- ⊕ **World Travel & Tourism Council (WTTTC)**. 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.
- ⊕ **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 RC.
- ⊕ **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 RC 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.
- **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 en España, alcanzando la posición 18 del ranking general.
- **MercoEmpresas Responsables 2011**. NH Hoteles es la única empresa del sector reconocida en este nuevo ranking que incluye las 50 empresas más responsables de España.
- **European Hotel Design Awards** al NH Palacio de Tepa (Madrid, España).
- **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

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**.

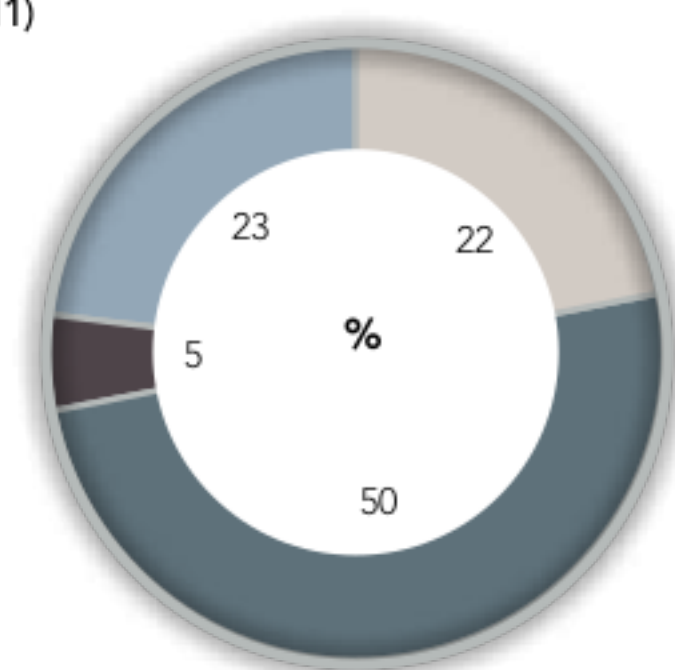
PRINCIPALES MAGNITUDES

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

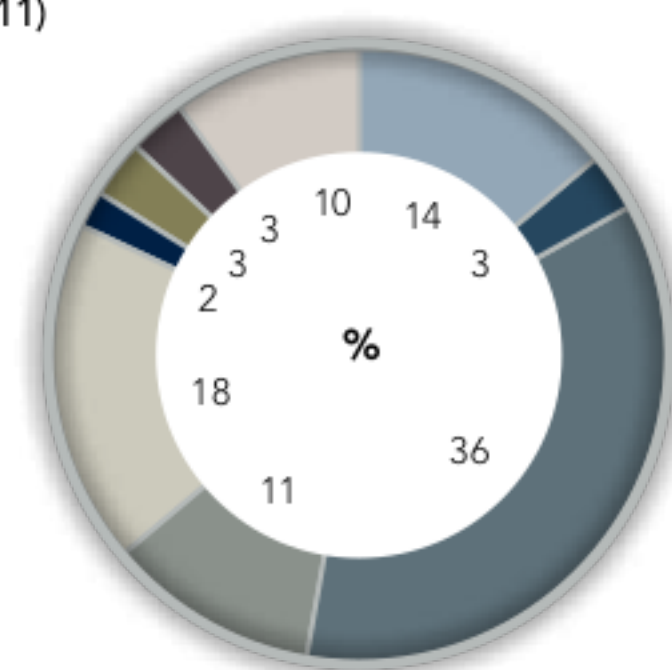
DESGLOSE POR HABITACIONES
(31 DE DICIEMBRE DE 2011)

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



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



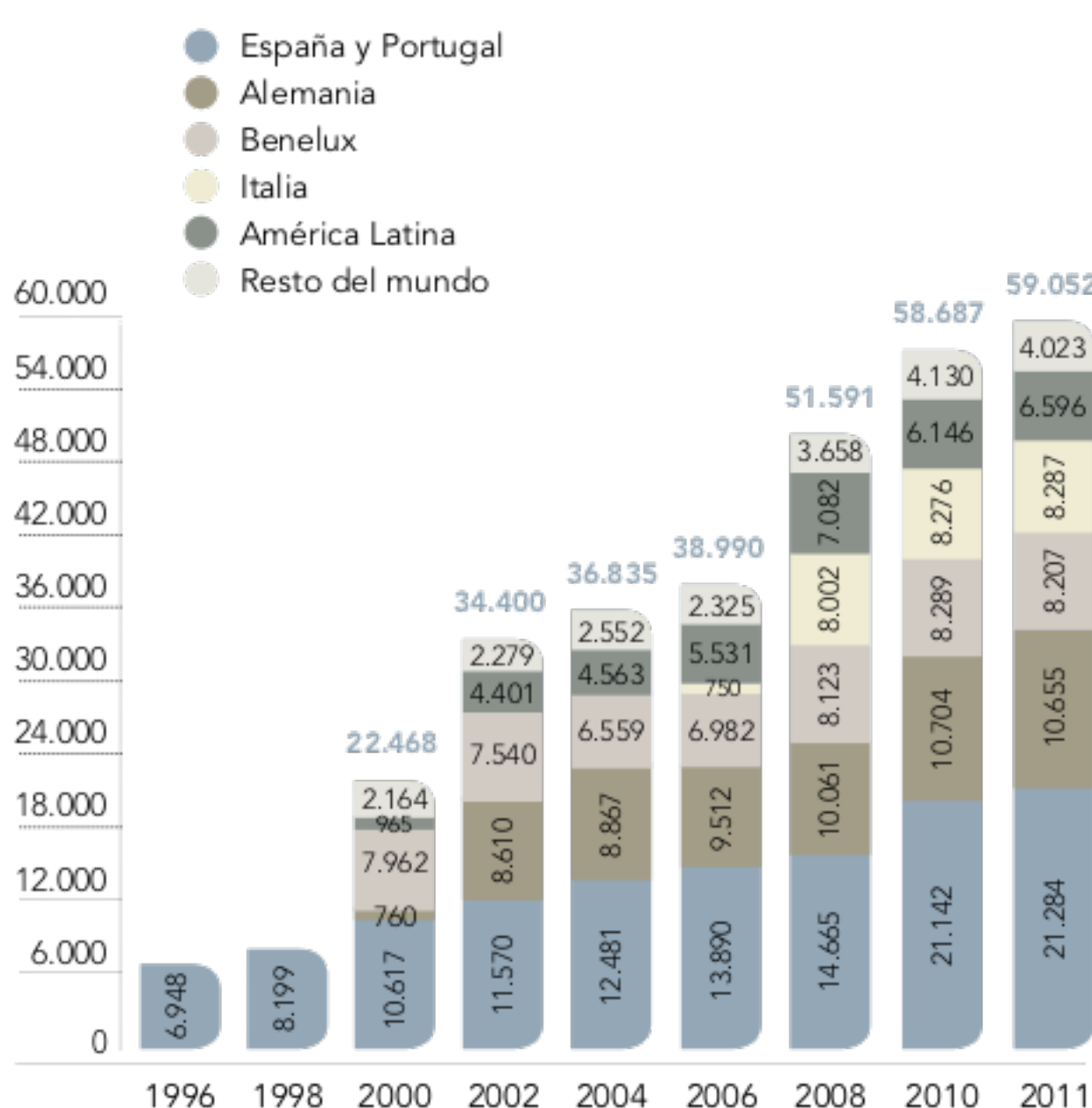
EXPANSIÓN

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

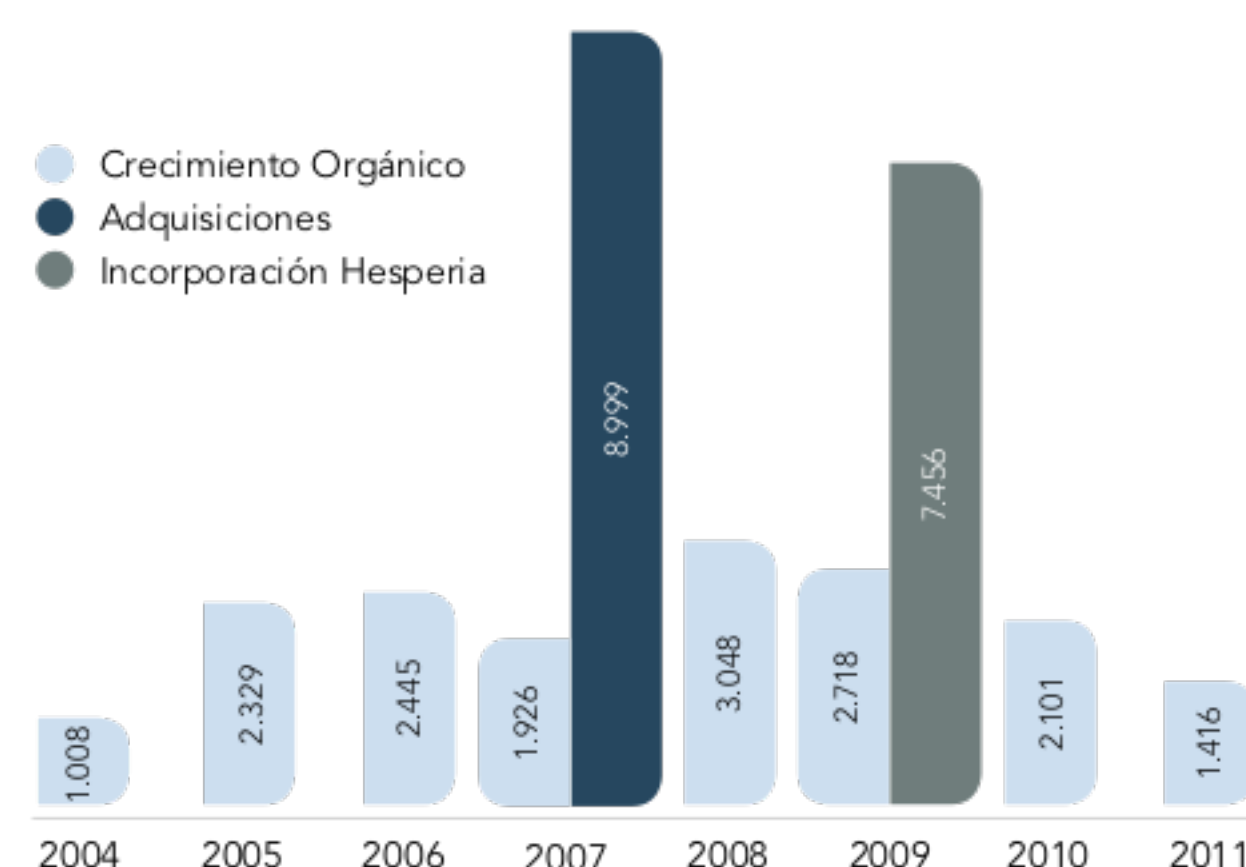
CRECIMIENTO CONTINUO
NÚMERO DE HABITACIONES 1996-2011

Crecimiento anual compuesto: +14%



EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



PROYECCIÓN INTERNACIONAL

La estrategia de crecimiento, basada principalmente en formatos poco intensivos en capital, ha dado sus frutos en 2011 con el 100% de los proyectos firmados 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.



NH Hoteles inaugura su primer hotel en Colombia.

NH Bogotá 93 - Colombia

SALIDA 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	Turin, 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€.

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€. Cabe destacar la fuerte 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 se ganó 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 12M	2010 12M	% 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%

DESTACADOS 2011

⊕ Entrada en Colombia

En 2011 se inauguró el primer hotel en Colombia, el NH Bogotá 93. Con esta 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, eliminando duplicidades en la gestión y facilitando mejoras comerciales.

⊕ Coperama



La plataforma de compras, fundada y participada mayoritariamente por NH Hoteles, ha suscrito en 2011 un acuerdo con la cadena Zenit Hoteles. Junto a NH, Hesperia, Husa y Sercotel, Zenit Hoteles ha comenzado a utilizar los servicios de Coperama para sus compras.

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 Iturriagagoitia Ripoll
D. Juan Llopart Pérez
D. Gilles Péllisson
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 Péllisson

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 Iturriagagoitia Ripoll

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

Secretario: D. José María Mas Millet

Responsable del Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa: D^a. Nuria Iturriagagoitia 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-Tarrio, 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

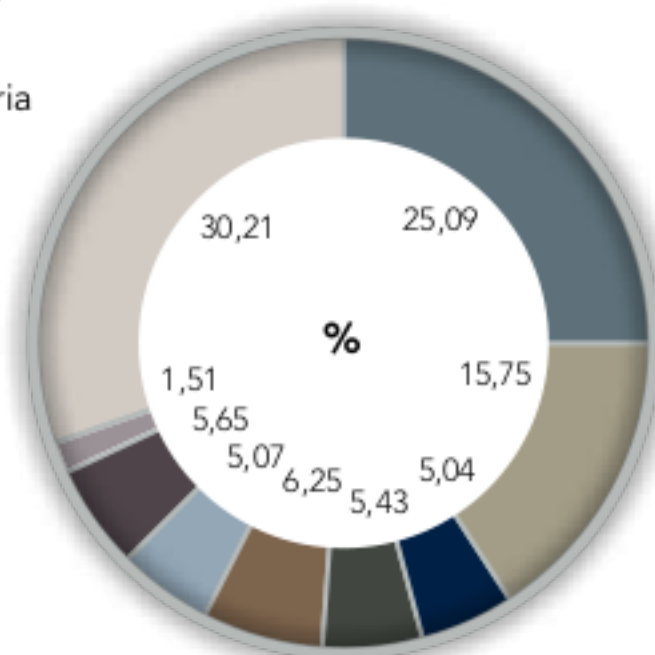
Un grupo de interés muy importante para NH Hoteles, con quienes desarrollamos una relación basada en el beneficio recíproco sostenible y regida por la **confianza, la transparencia y la ética**.

"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."

Chema García, SVP Investments and Investor Relations

COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DE NH HOTELES A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

- 25,09% Grupo Inversor Hesperia
- 15,75% Bankia
- 5,04% Ibercaja
- 5,43% Hoteles Participados
- 6,25% Kutxa
- 5,07% Pontegadea
- 5,65% Intesa Sanpaolo
- 1,51% NH Directivos y empleados
- 30,21% Resto de capital



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. 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.



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.

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.

CLIENTES



Habitación reformada del
NH Grand Hotel Krasnapolski, Ámsterdam - Holanda

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.

"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 online."

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. 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.

Orientado a la satisfacción del cliente.

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/Comentarios (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 reportó como 8,1 al incluir únicamente las encuestas internas de NH y no 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.
- 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"** para identificar a aquellos empleados más comprometidos en la mejora de la calidad percibida por los clientes. Han sido premiados 7 departamentos de hotel con sus respectivos equipos en las dos ediciones celebradas durante el año.



Iniciativa "One Step Forward"

MYSTERY GUEST

Además de la valoración percibida por los clientes, el Departamento de Calidad de NH Hoteles ha realizado **290 auditorías** con la metodología Mystery Guest (calidad prestada) para determinar la adecuación del servicio 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)



Programa
"Tu Segunda Familia NH"

ATENCIÓN AL CLIENTE

En 2011, desde nuestro Departamento de Atención al Cliente se han contactado **17.696 clientes** frente a los 4.246 clientes de 2010. Esta evolución permite afianzar la relación y mejorar la percepción de confianza con la Compañía.

CAMPAÑAS Y PROMOCIONES

The Organizers

Ofertas de prepago 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 prepago directo. Tuvo un crecimiento de las ventas del 25% durante 2011.

Weekend Extender

Ofrece beneficios con valor añadido en las reservas de fin de semana 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 prepago 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 prepago que permite disfrutar al mejor precio las largas estancias de nuestros clientes 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.tusegundafamilianh.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, potenciando su nivel de interactividad mediante las redes sociales.

Aplicaciones móviles

Multicanalidad (tanto en el negocio B2C como en el B2B) y movilidad han sido claves en 2011.

Integración de comentarios Trip Advisor en web

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.

Desayunos antiOX a gusto local

Implementados en **148 hoteles** de la Unidad de Negocio de España y durante 2011 también se ha comenzado a desarrollar y planificar la implementación, con adaptaciones a los gustos locales, en las Unidades de Negocio de Italia, Holanda y América, con **propuestas saludables e innovadoras**.



Desayuno antiOx en NH Diagonal Center, Barcelona - España

NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL

- Apuesta por la **estrategia online** basada en canales de venta no presenciales: mejor posicionamiento en Google, publicidad online y mejor integración en Google Places.
- Integración de metabuscadores como Trivago o Kayak desarrollando el relanzamiento de la web móvil y de aplicaciones móviles para iPhone, Android y tablets.
- Estructura comercial más centralizada con la que se esperan resultados positivos a lo largo de 2012.
- Implatación de nuevas herramientas de gestión de ingresos en el Área de **Revenue Management**, como la EZRMS, sistema predictivo de posicionamiento de precio en función de la ocupación, que permite mayor control y dinamismo 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 en **Facebook, Twitter, Foursquare** y otras aplicaciones como **Instagram**.

Wake Up Pics: NH Hoteles organizó el concurso nacional de fotografía a través de Instagram. Se presentaron más de 600 fotografías y 30 de ellas fueron seleccionadas para ser presentadas en la primera exposición offline en el hotel NH Palacio de Tepa (Madrid, España).

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 a través de placas identificativas con los nombres de los 'propietarios virtuales' de sus respectivas estancias.



PROGRAMA NH WORLD

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.

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

En 2011 el programa de fidelización de clientes NH World lanza las innovadoras 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 sus **datos personales y preferencias**.



Categorías de NH World

PREMIOS Y 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 Grand Hotel Convento di Amalfi (Italia) y Donnafugata Golf Resort & Spa (Ragusa, Italia), ambos por su excelente calidad y servicio ofrecido a los clientes.

PROVEEDORES



NH Castellar, Cádiz - España

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.

"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"

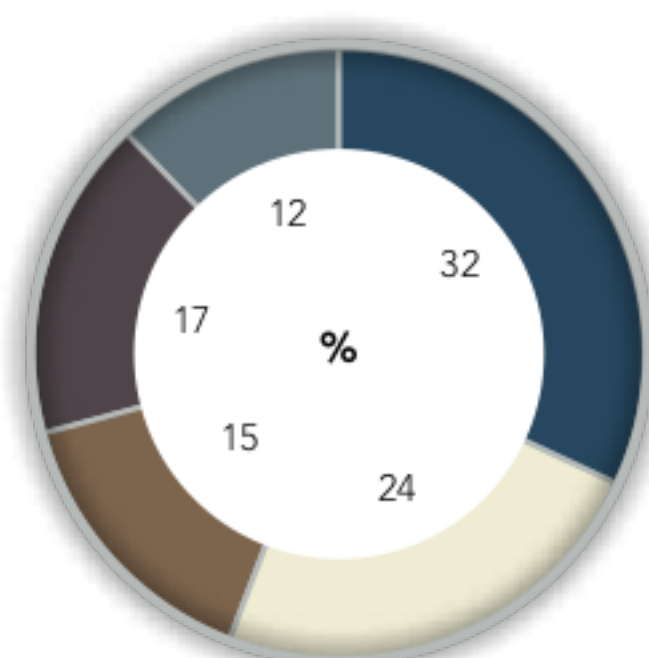
Salvador Serra, SVP Purchasing

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.

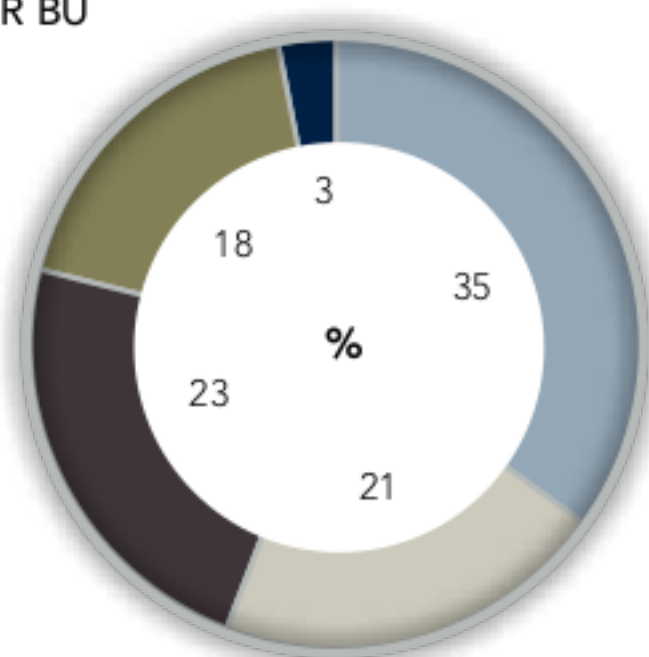
PROVEEDORES POR BU

- 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**, 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%).

ADHESIÓN AL NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA DE NH HOTELES

El Código refleja la relación con nuestros proveedores quienes deberán respetar el cumplimiento de los Derechos Humanos, tratar con dignidad y respeto a sus empleados, mantener un enfoque preventivo para la protección medioambiental y evitar la participación en cualquier tipo de corrupción, extorsión o soborno.

En 2011 **se han firmado 215 Códigos éticos** en todo el mundo, un 25% más que en 2010, y se consolida el número de **códigos firmados** 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.

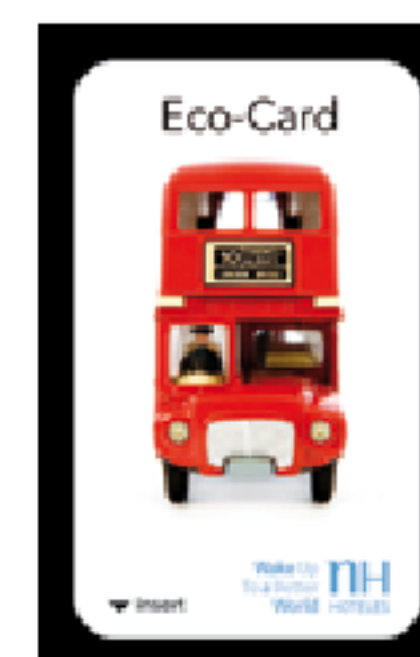
CLUB NH SOSTENIBLE

En el cuarto año de vida del Club NH Sostenible, taller de trabajo conjunto para desarrollar soluciones innovadoras en la industria hotelera, seguimos trabajando con los 40 proveedores más **comprometidos con la sostenibilidad**, logrando importantes ahorros gracias a las soluciones más innovadoras. En julio de 2011 tuvo lugar la III edición del Congreso del Club NH Sostenible en Milán, con el objetivo fomentar el diálogo entre la Compañía y sus proveedores estratégicos, además de difundir a nivel internacional los principales proyectos que se desarrollan.

Por primera vez se realizó una **encuesta** sobre el evento cuyos resultados manifiestan el **alto grado de satisfacción** de los participantes (4,35 puntos sobre 5). El 100% recomienda la asistencia al próximo evento y el **97,8%** considera que pertenecer al Club añade valor a su negocio.

Nuestros proveedores comparten la voluntad de ser empresas responsables.

DESTACADOS 2011



75.000 kilómetros de papel respecto al año anterior.

- Proyecto de **reciclaje de corchos Cork2Cork**, junto con **Amorim Revestimentos**, en marcha en 200 hoteles europeos, con una campaña de comunicación y fomento del reciclaje entre empleados y clientes.
- La lencería del proveedor **Standard Textile** lleva las **etiquetas Oekotek y Ecolabel** como muestra del respeto hacia el medio ambiente y la salud.
- Utilización efectiva de **celulosas sostenibles** gracias a **SCA Hygiene Products**, que 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 del 25%.
- Desarrollo de la **tecnología High-Low** junto con nuestro proveedor de toallas **Standard Textile**, que permite reducir el consumo de algodón así como el ahorro de químicos y agua en el lavado.
- **Llaves biodegradables Eco-Card de Calmell** para nuestras habitaciones.
- Nuevos modelos de **televisiones más sostenibles de Philips**.
- **Ascensores eficientes Otis** que generan energía que puede ser utilizada para recargar vehículos eléctricos en nuestros hoteles.

ACUERDOS Y LÍNEAS DE TRABAJO PARA 2012

- ⊕ Optimización de rutas de transporte de nuestros partners para la **reducción de emisiones de CO₂ indirectas**.
- ⊕ Proyecto **Proteus** con el proveedor de toallas Standard Textile, lavanderías Blycolin y el fabricante de químicos Diversey para 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.
- ⊕ Nuevos **enfriadores eco-eficientes** de bebidas Indel B.
- ⊕ Utilización de **alfombras naturales y reciclables Desso** que contribuyen a la salud de nuestros clientes.



3ª Edición Congreso del Club NH Sostenible (Milán-Italia)

⊕ Campañas de sensibilización.

- ⊕ Actualización de la **Encuesta de Satisfacción de Proveedores** que se lanzará en 2012 que nos permitirá establecer medidas de mejora.

CLICK NH'BUY

En 2011 continuamos implantando nuestro sistema integral de gestión del aprovisionamiento **Click NH'Buy** en todos los hoteles de España y se finalizó la implantación en la Unidad de Negocio Italia, donde ya funciona en el 100% de hoteles. En 2012 se comenzará en las Unidades de Negocio Benelux y Europa Central.

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 2011 se realizó la **Encuesta Internacional de Satisfacción a Clientes Internos** para medir el servicio ofrecido por el Departamento de Compras, la automatización de procesos y el desempeño de nuestros proveedores. La valoración global es positiva obteniendo una puntuación de 3,15 sobre una escala de 5 puntos. 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.

CRECIMIENTO DE COPERAMA

La Central de Compras liderada por NH Hoteles y Husa se ha afianzado con éxito. Se han incorporado **89 nuevos socios** entre cadenas hoteleras 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 proveedores. Todos los proveedores de Coperama se han adherido a nuestros **compromisos sociales y medioambientales de 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.

DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

En NH Hoteles trabajamos para avanzar en el **uso racional y el respeto de los recursos existentes** bajo un enfoque sostenible e innovador 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.

"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

SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL

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 monitorizar las iniciativas medioambientales. La Compañía cuenta con un Comité de Medio Ambiente, órgano consultivo que funciona como grupo de trabajo y del que forman parte todas las áreas de NH Hoteles con implicaciones medioambientales.

El Departamento de Medio Ambiente cuenta con un sistema para el **seguimiento y control de los indicadores ambientales** que recoge datos mensuales de todos los hoteles. Éstos se analizan trimestralmente para valorar el cumplimiento de los objetivos e identificar oportunidades de mejora. A su vez, se elabora un informe de indicadores que se envía a los directores de las Unidades de Negocio y a los directores de todos los hoteles. Para la medición y reportes comparables se utiliza una medida estándar para toda la cadena: los ratios de consumo por huésped noche.

AVANCES GLOBALES DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIOAMBIENTAL

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

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



RESULTADOS 2011

ENERGÍA



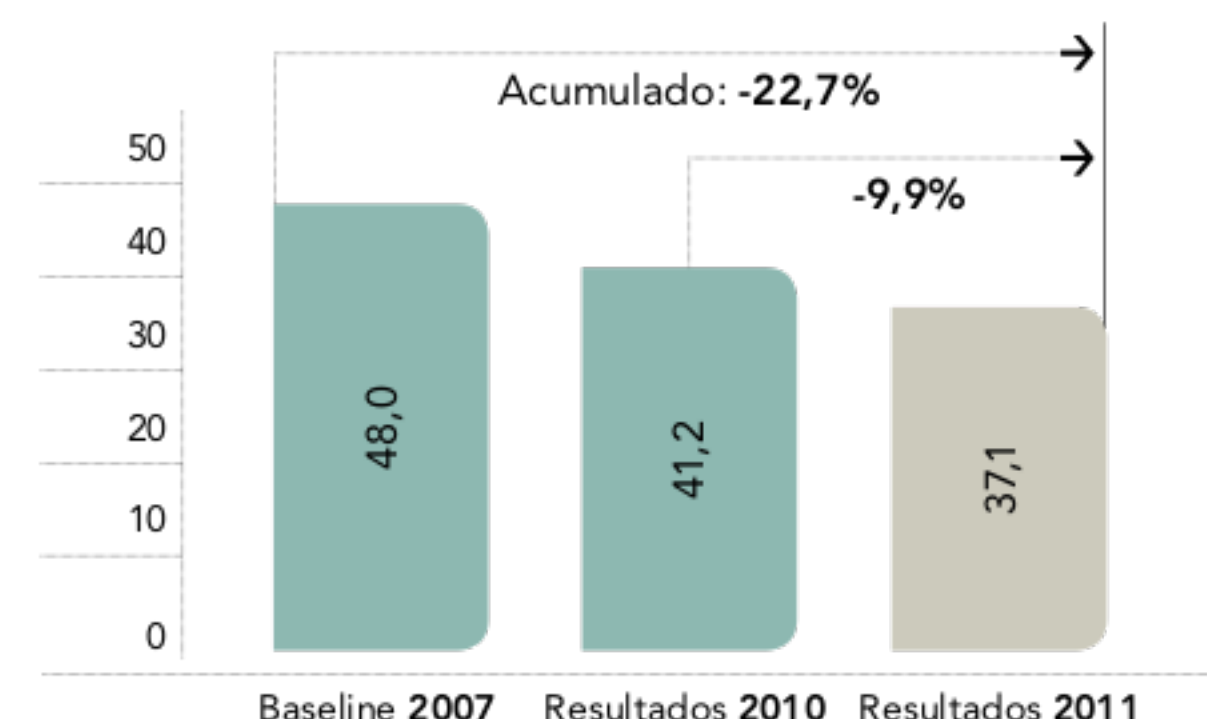
En 2011, las medidas implantadas para la reducción de consumos de energía sitúan la reducción del ratio de consumo por cliente/noche en un **9,9%** respecto a 2010.

Estos importantes avances en la reducción de consumo de energía en 2011 se han logrado gracias a los diferentes proyectos:

- **Iluminación eficiente** en más del 84% de nuestros hoteles.
- Programa de **formación medioambiental** para nuestros empleados.
- **Estricto seguimiento** y control de los parámetros energéticos en los hoteles.

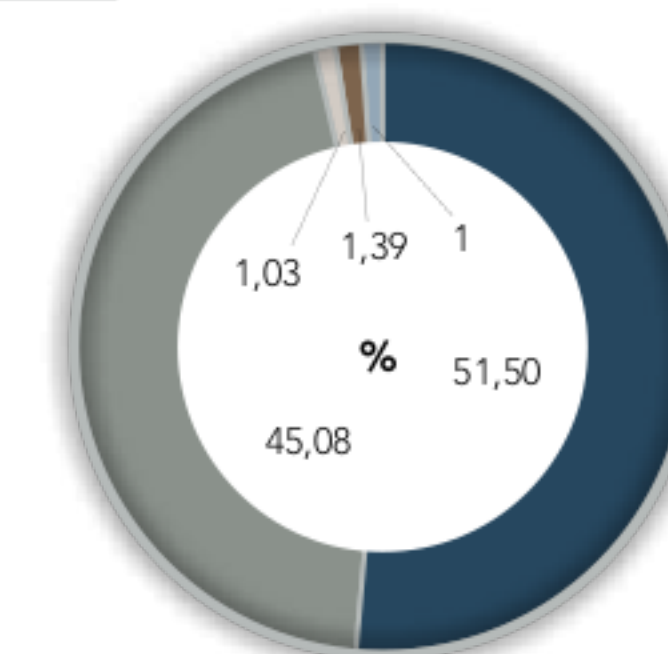


REDUCCIÓN DEL RATIO DE CONSUMO DE ENERGÍA POR CLIENTE/NOCHE



DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO ENERGÉTICO (%)

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



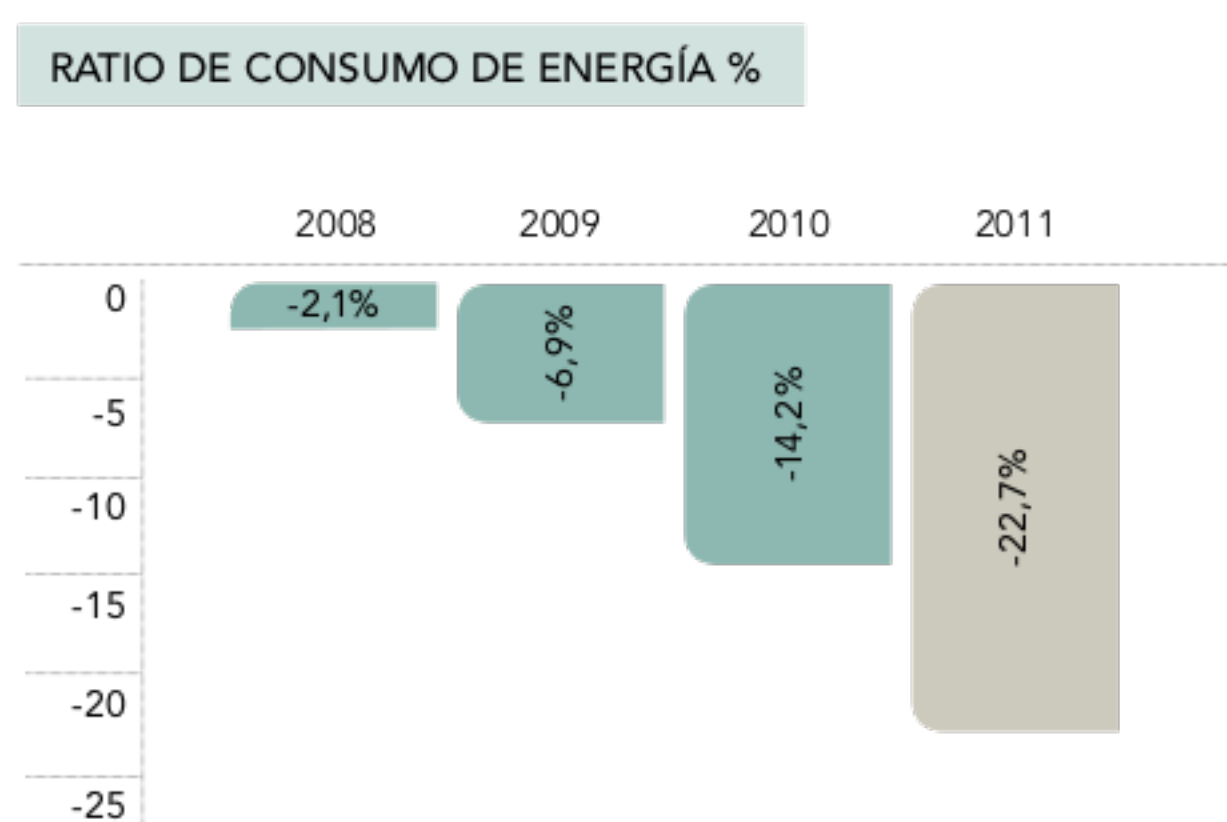
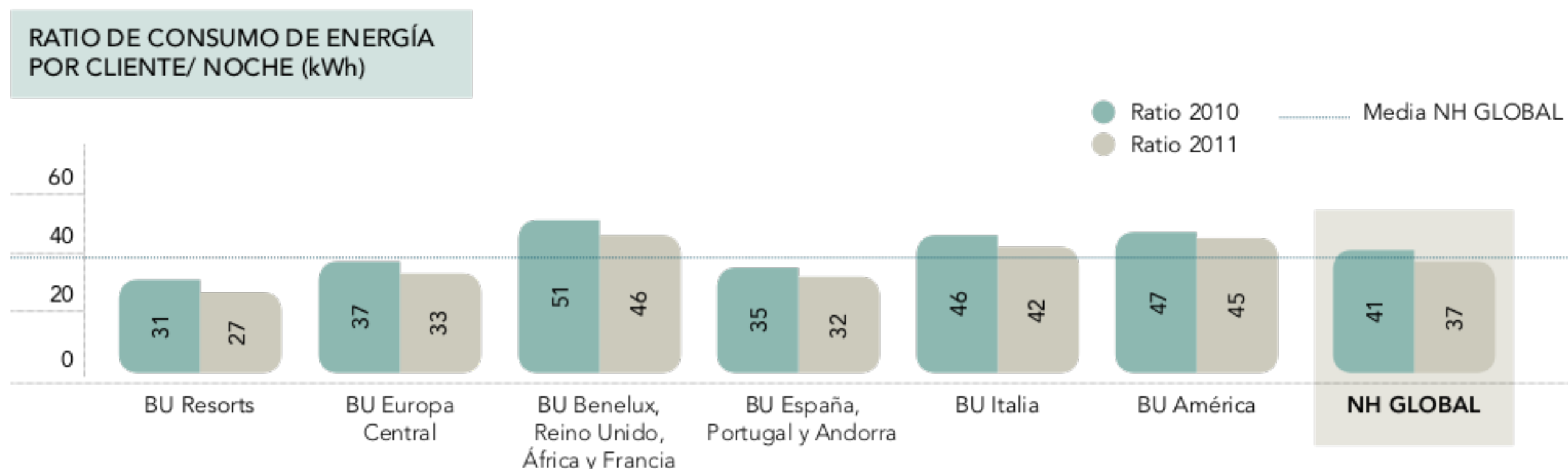
Todas las medidas han permitido aumentar la eficiencia de NH Hoteles y superar el ahorro previsto al comienzo del Plan Medioambiental.



NH Frankfurt Messe - Alemania

CONSUMO DE ENERGÍA	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.



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.

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.

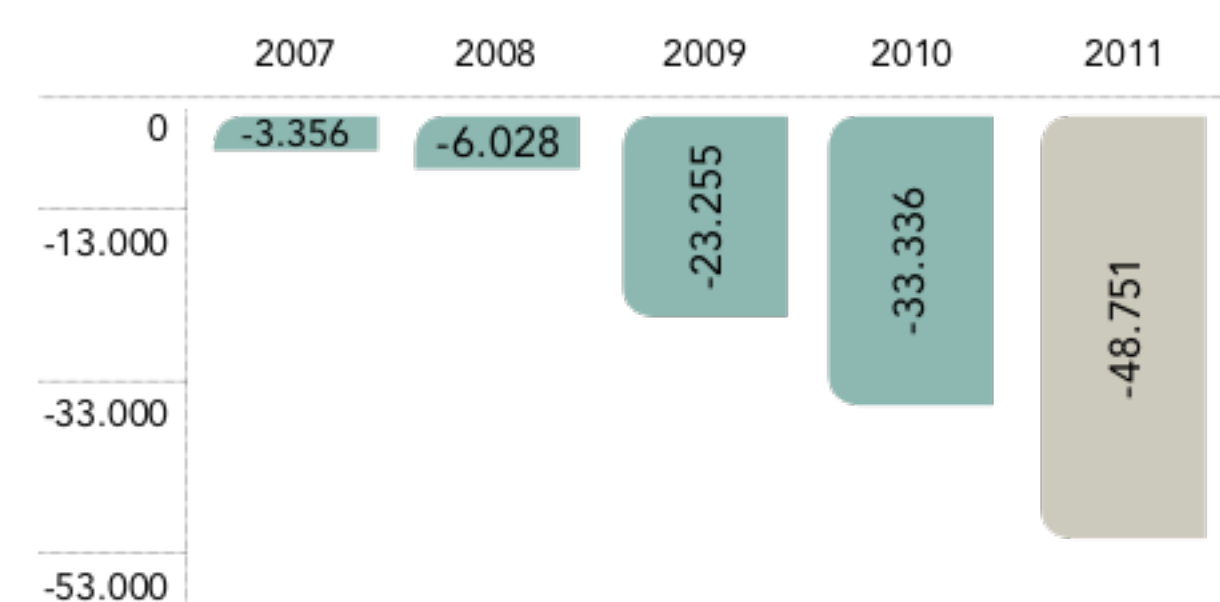
NH Hoteles cuenta con un procedimiento interno para el cálculo de la huella de carbono que se basa en la metodología **GHG Protocol** para los alcances 1 y 2.

El alcance de la huella de carbono es para 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 el 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**.

EMISIONES DE CO₂ ACUMULADAS (TON)

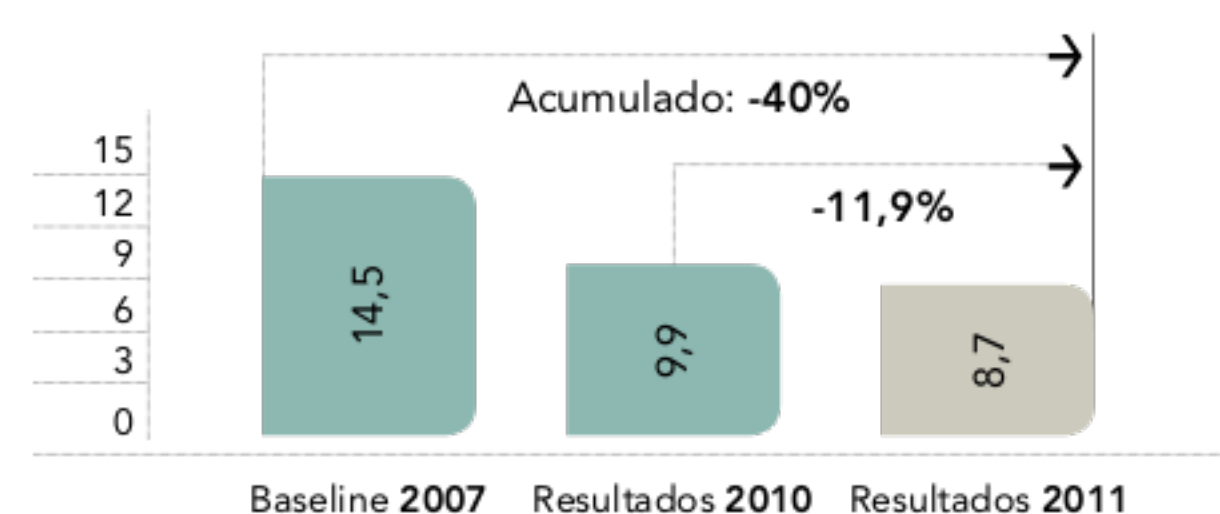


EMISIONES DE CO₂

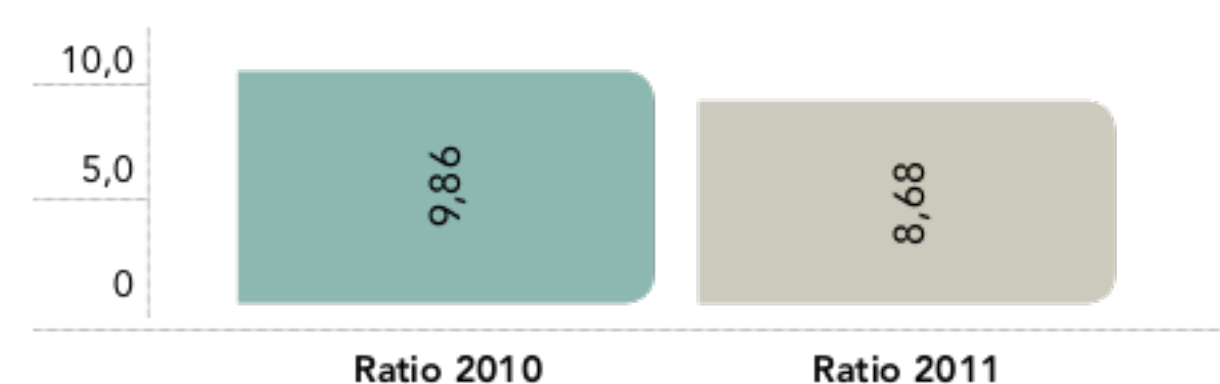
	2010	2011	Dif vs 10	2010	2011	Dif vs 10
	ton	ton		kWh/cliente noche	kWh/cliente noche	
NH GLOBAL	156.615	142.807	-8,82	9,9	8,7	-11,9
BU Benelux, Reino Unido, África y Francia	41.134	37.451	-8,95	13,1	12,0	-8,4
BU Italia	32.326	30.992	-4,13	14,9	13,7	-8,0
BU España, Portugal y Andorra	27.555	20.600	-25,24	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.

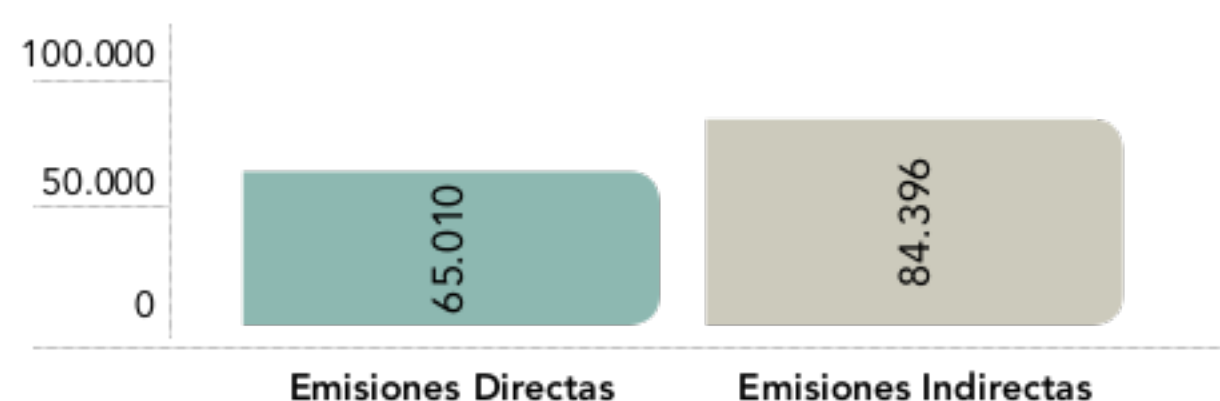
REDUCCIÓN DEL RATIO DE EMISIONES DE CO₂ POR CLIENTE/NOCHE



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



EMISIONES CO₂ DIRECTAS E INDIRECTAS (TON)





NH Ribera del Manzanares, Madrid - España

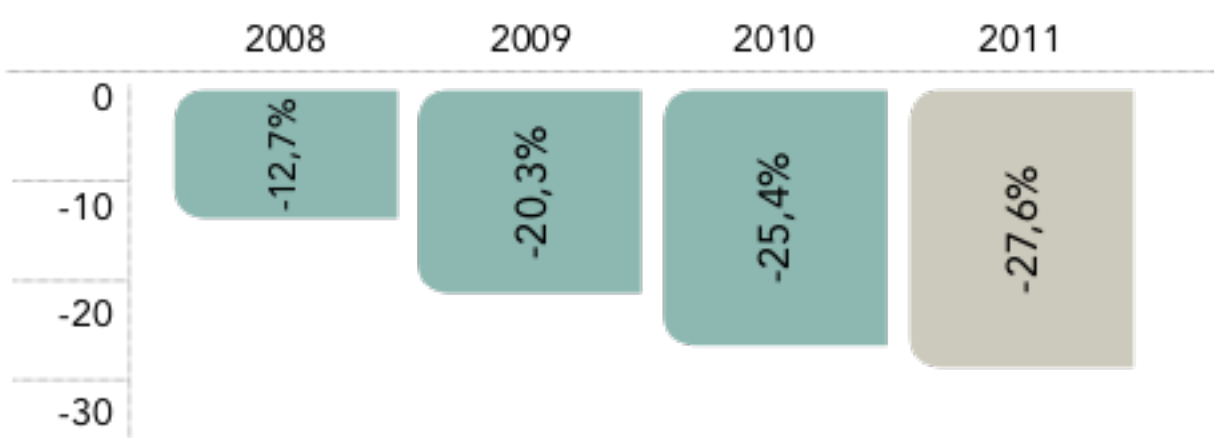
AGUA



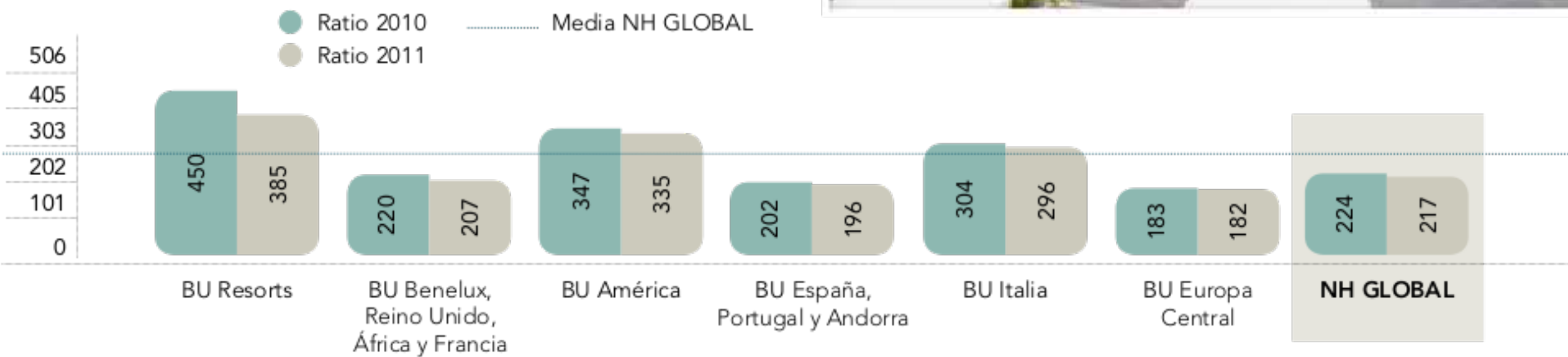
El ratio de consumo de agua por cliente alojado se redujo un **2,9%** en 2011 y un **27,6%** desde la puesta en marcha del Plan Medioambiental.

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

REDUCCIÓN DEL RATIO DE CONSUMO DE AGUA (%)



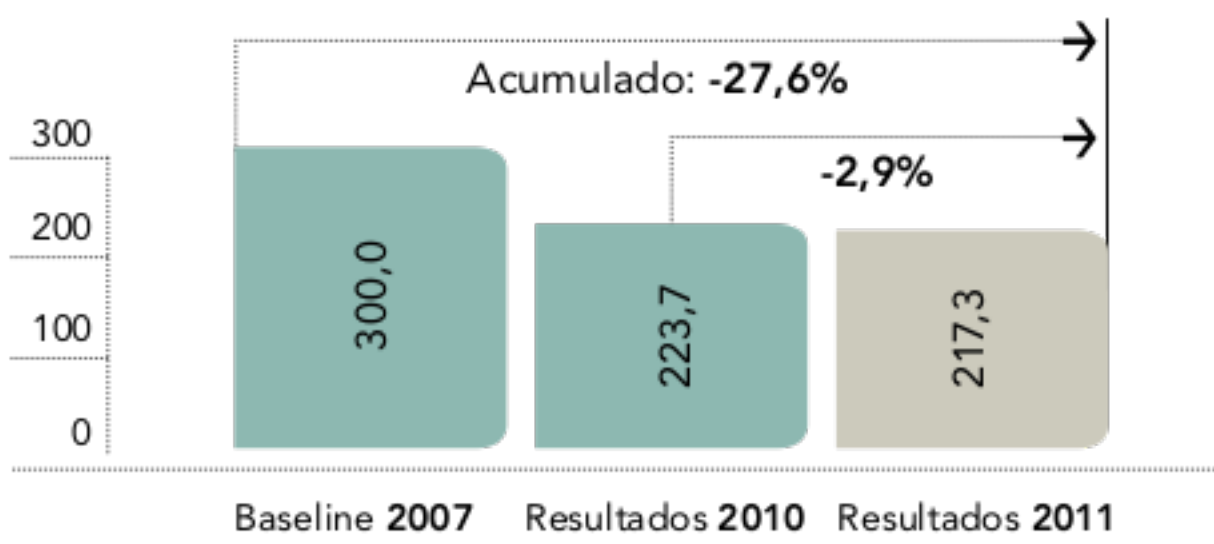
RATIO DE CONSUMO DE AGUA POR CLIENTE /NOCHE (L.)



CONSUMO DE AGUA	2010	2011	Dif vs 10	2010	2011	Dif vs 10
	m³	m³		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.

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



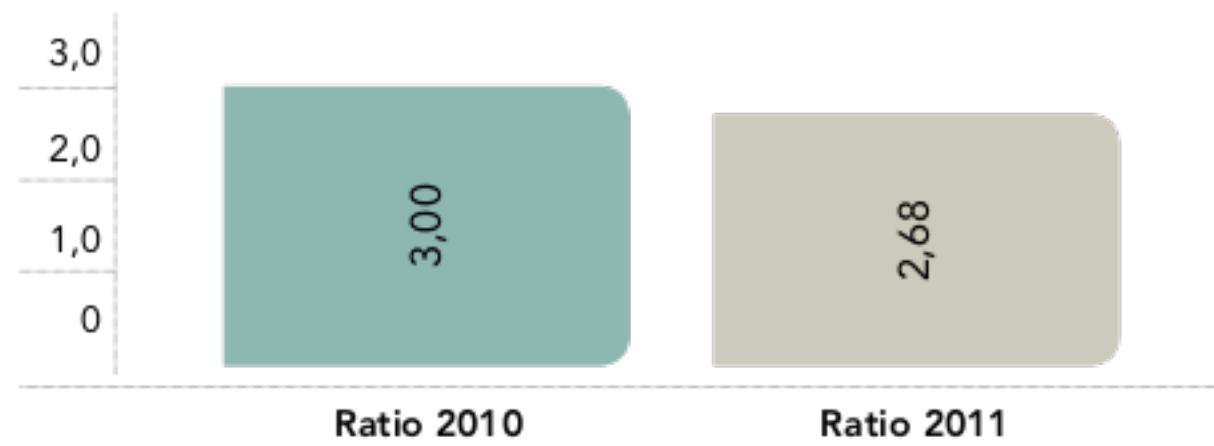
RESIDUOS



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.



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



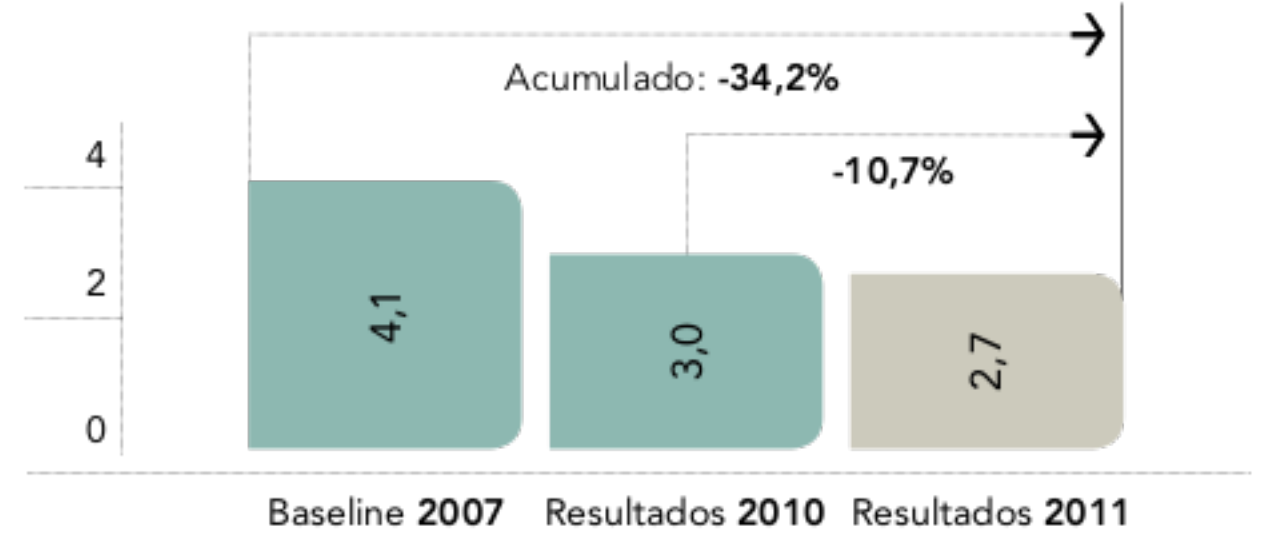
GENERACIÓN DE RESIDUOS*

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

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



**Datos estimados*



Proyecto Cork2Cork

COMPROMISO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO



Nueva Web de Medio Ambiente

PAPEL



En 2011 se consumieron en Europa 800 toneladas de papel Tork, una mejora respecto al ejercicio anterior. La cadena implementa diferentes prácticas para reducir el consumo de papel como la facturación electrónica, el proyecto "Oficina sin papeles", el control de los procesos de impresión a través de sistemas "pay per print" y procesos de reciclaje.

INNOVACIÓN SOSTENIBLE

- **Proyecto "Cork2Cork"** enfocado en reciclar los corchos de botellas de vino de nuestros hoteles para fabricar revestimiento y materiales de construcción.
- **Buenas prácticas replicables.** Uno de los factores de éxito de NH Hoteles es la replicabilidad en la implantación de las medidas ambientales a partir de la identificación de equipos o dispositivos más eficientes, así como un proceso ágil que homologa la solución e informa a todas las Unidades de Negocio.
- **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.
- **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. Reduce las emisiones de gases de efecto invernadero al evitar las pérdidas de calor e incrementar la eficiencia energética. Este sistema está implantado en otros países como Alemania, que cuenta con 31 hoteles con "district heating".

PROGRAMAS DE RECICLADO

En 2011, la **generación de residuos se ha reducido un 34,15%**. Entre los programas específicos para la reducción de residuos e incremento del reciclaje destacan la formación a empleados, las medidas implantadas para minimizar el uso de envases y la instalación de dispensadores de gel en sustitución de los amenities en hoteles de la cadena en Alemania y el reciclado de más 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 ya 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.

⊕ 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 Medioambiental y las consecuentes mejoras en determinados ratios financieros por la reducción de costes operativos del negocio.

Por segundo año consecutivo, NH Hoteles ha reportado al **Carbon Disclosure Project (CDP)**, 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.



CALCULADORA DE HUELLA DE CARBONO

Mediante esta herramienta, NH Hoteles informa a sus clientes del impacto ambiental de sus viajes y estancias con el objetivo de hacerles participe en la lucha contra el cambio climático. La calculadora facilita la colaboración en proyectos medioambientales, permitiendo compensar las emisiones generadas durante el trayecto y estancia.

ECOMEETING

Gracias a este servicio, en 2011 se ha calculado la huella de carbono de **343 eventos** compensando más de 2.021,04 toneladas de CO₂ con créditos de carbono con certificado **Voluntary Carbon Standard**, invertidos en el desarrollo de una minicentral hidroeléctrica situada en el río Pimenta Bueno (Estado de Rondônia, Brasil).

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 Unidades de Negocio Italia y Alemania. En base a este Plan, 13 hoteles han logrado la certificación que acredita la **máxima eficiencia ambiental**. Más de 12.000 habitaciones de 84 hoteles 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

Más de 12.000 habitaciones cuentan con algún tipo de certificación medioambiental.

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.



Reforma del NH Príncipe de Vergara, Madrid - España



PROYECTO INNOVACIÓN SOSTENIBLE

- ⊕ **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:** organización de eventos y congresos basados en criterios de sostenibilidad, uso respetuoso de los recursos energéticos y utilización de productos procedentes de comercio justo.
- ⊕ **Promoción de vehículos eléctricos:** con un total de **37 puntos de recarga** en Europa, 14 en proceso y 4 en estudio, se proporciona este servicio gratuito a clientes y proveedores.
- ⊕ **Implantación de tecnología LED:** En 2011 se aprobó el proyecto que supondrá el cambio de **65.000 bombillas de bajo consumo** por lámparas LED, incrementando así la eficiencia en la iluminación en un 60%.
- ⊕ **Habitación inteligente:** capaz de monitorizar en tiempo real los consumos hídricos, lumínicos y energéticos de una habitación utilizada habitualmente. Proyecto piloto desarrollado en el 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. El nhow Berlín cuenta con más de 10.300 m² de madera con certificación PEFC (Program for Endorsement of Forest Certification).

eco+MEETING

USO DE ENERGÍAS RENOVABLES

El 84% 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 nuestros hoteles europeos dispone de algún tipo de suministro energético renovable de acuerdo a la Directiva 2009/28/EC.

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.



INVERSIÓN PARA LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

En 2011 hemos invertido 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.**

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

- **Premio Muévete Verde (Comunidad de Madrid).** Otorgado por la contribución a la promoción de movilidad eléctrica mediante la implantación de puntos de recarga de coches eléctricos en los aparcamientos de nuestros hoteles.
- **TRI Award.** Reconocimiento del CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial) al modelo de negocio sostenible.

Así son nuestras Habitaciones Verdes

Wake Up To a Better World
HABITACIONES VERDES

Tecnología LED

Las habitaciones también cuentan con esta tecnología que consume un 70% menos que una iluminación estándar

Consumo monitorizado

Cada habitación está conectada con la Central de Reservas por lo que si no hay reserva, no se puede poner en marcha elementos como el aire acondicionado. Esto permite, además, llevar un mejor control del gasto

Climatización

El aire acondicionado es de alta eficiencia energética (A++). También controla a la entrada de aire del exterior dependiendo de la calidad del aire interior

Televisor y mini-bar

Ambos son de alta eficiencia energética (clase A++)

Cortinas automáticas

Cuando el cliente abandona la habitación, las cortinas se cierran automáticamente, aislándola térmicamente

Lavandería verde

El uso de materiales ecológicos y programas de eficiencia en nuestro servicio externalizado de lavandería son los pilares fundamentales de nuestra política de "lavandería verde"

Tejidos ecológicos

Los tejidos empleados en nuestras habitaciones cuentan con un certificado ecológico

Periladores

Gracias a los perfiladores, la presión que necesitan los grifos y la ducha se reduce, obteniéndose un ahorro de un 40% en el consumo de agua

Reciclado de aguas grises

Bajantes independientes recogen el agua de lluvia y el agua de las duchas que, tras ser tratada, pasa a alimentar las cisternas, que a su vez cuentan con un sistema de doble descarga para ahorrar agua. Además, la propia cisterna requiere un 25% menos de agua para su funcionamiento

Reciclaje de corcho

Mejoramos el aislamiento térmico y sonoro con materiales reciclados como el corcho de las botellas de vino consumidas en nuestros hoteles

Mobiliario analizado

Analizamos la huella de carbono de nuestro mobiliario para seleccionar el que mejor se adapte al criterio del ciclo de vida

Pintura ecológica

La pintura usada en nuestros hoteles es respetuosa con el medio ambiente

Madera con certificado FSC

Este certificado garantiza que el origen de la madera es ecológico y sostenible



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

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

LA PLANTILLA EN 2011

El número de empleados de media en 2011 fue de **19.600 empleados**, 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%
---------------------------------	--------	-------

"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 e implementación de una Política de Movilidad Internacional con 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."

Francisco Catalá, SVP Human Resources



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.

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

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 en 2010. Entre las principales acciones puestas en marcha destacan: la formación en Diversidad e Igualdad, las iniciativas de gestión de la Diversidad Cultural, el seguimiento de indicadores de Diversidad, la celebración de la Comisión Anual de Seguimiento del Plan de Igualdad en España con representantes sindicales y la positiva puesta en marcha de programas de inserción laboral **Up! For Opportunities**.

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.

COMUNICACIÓN INTERNA

En 2011 se ha consolidado la **descentralización de la Comunicación Interna** para 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 internos** en español e inglés a todos los empleados de la organización y **118 comunicados locales** desde las Unidades de Negocio.

→ Intranet Corporativa

En 2011 se ha rediseñado la página inicial de todas las Unidades de Negocio con el fin de ofrecer una mejor organización de los contenidos, 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.



UNA INTRANET MÁS ATRACTIVA PARA TI



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

→ Fondos de Escritorio

Siguen siendo clave 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 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. Once empleados fueron premiados y se les está involucrando en el análisis e implementación 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.

→ Sin distancias, 100% comunicados

En 2011 hemos estrechado fronteras bajo el lema “**Sin distancias, 100% comunicados**” mediante campañas que invitaban a los empleados que no tienen cuenta de correo corporativa a proporcionar su correo personal. 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.

→ Todos Somos Ventas

Para promocionar y animar a los empleados a que continúen siendo los primeros prescriptores de la marca, se han utilizado los canales que tenemos a nuestra disposición. En 2011 se ha creado el rol de los **Ejecutivos Todos Somos Ventas**, personas especialistas que conocen los hoteles, localizaciones, precios, etc y que ayudan a canalizar comercialmente las peticiones de los empleados.

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 **campaña 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**.

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** diferentes programas. 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.



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 y el desarrollo de habilidades multi-funcionales. En 2011 se desarrollaron **196 sesiones de formación** en la que participaron **2.219 personas**.

⊕ 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 de calidad** con el objetivo de mejorar la experiencia del huésped.

⊕ 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)

Formación 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 amplias posibilidades de formación. Además seguimos apoyando a nuestros alumnos actuales con una amplia gama de cursos de capacitación en el lugar de trabajo.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para 2011 nos propusimos transformar la Gestión del Desempeño en una herramienta para identificar el talento en la organización a través de la iniciativa “**Es Tu Momento**”, un nuevo sistema de gestión que simplifica el proceso y lo convierte en un elemento motivador.

Para participar, cada empleado debe liderar su propio desarrollo profesional a través de una conversación abierta con su responsable para dar a conocer todo su potencial y

establecer un plan de trabajo basado en acciones de desarrollo y formación, estas últimas en el marco del programa corporativo “**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.

Diferencias

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

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

PLAN DE 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, de Servicios Centrales de la Unidad de Negocio España y Directores de hotel.

ASIGNACIONES INTERNACIONALES

- Todos los movimientos internacionales se acogen a la **Política de Movilidad Internacional de NH**.
- Las asignaciones internacionales de corta duración dan respuestas a necesidades para un proyecto determinado, mientras las largas cubren las necesidades que la Compañía pueda tener a largo plazo, además de favorecer al desarrollo internacional de nuestros profesionales.
- 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 se hace ejercicio. Además, se realizó la acción Well-Being en colaboración con Sanitas para fomentar hábitos saludables y el consumo de fruta entre los empleados de Servicios Centrales de España.

BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS

⊕ Tarifa Empleado

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

⊕ 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**.



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 gran promoción de destinos alcanzando cifras de **500.000€** en todo el año.

⊕ Descuentos en productos y servicios

Los empleados obtienen descuentos en productos y servicios que proveedores y otras empresas externas ofrecen y que quedan recogidas en la Intranet.

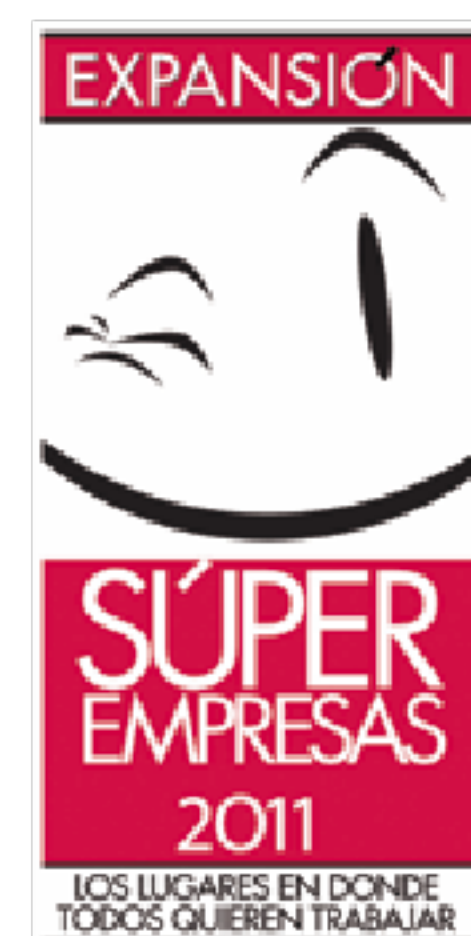
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

→ **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.



Premio Súper Empresas 2011

SOCIEDAD

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 nuestros hoteles. Fomenta la implicación directa de los empleados que les acompañan y orientan.



Hesperia Tower,
Barcelona - España

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.

→ 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.

→ Pantar Ámsterdam (Holanda)

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

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



Iniciativa Track the Talent, Ámsterdam - Holanda



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 esta 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 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 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.

→ Fundación Voluntarios por Madrid (España)

Acuerdo 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 en las que los jóvenes conocen de primera mano los distintos oficios que se pueden desempeñar en un hotel. Esta iniciativa a formado parte del **programa de voluntariado internacional Give&Gain 2011**. En 2012 el objetivo es organizar estas visitas también en ciudades como Barcelona, Londres o Amsterdam.

→ 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.

→ 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 **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 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.

→ 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.

Foto de foto

→ 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.

Up! for Volunteering



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.

→ Proyecto de voluntariado del hotel escuela en Etiopía

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. Dos empleados viajaron al hotel para colaborar en su apertura. Para conocer más acerca del proyecto: **www.learningattigray.com**



"A nivel profesional me he sentido muy realizada. Ver cómo evolucionaba el staff con los conocimientos que les íbamos dando día a día era realmente satisfactorio para nosotros. 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 Corts (Barcelona, España).

→ 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, empleados de diferentes hoteles de México visitaron a los residentes de la Fundación Concepción Beistegui IAP, la cual brinda asistencia a 96 ancianos.



Navidad para Todos 2011 en México

→ **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



Empleados voluntarios de NH



SISTEMA DE GESTIÓN

NH Hoteles cuenta con un Sistema de Gestión llamado **Solidarity Index** que 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**.

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. Una vez seleccionadas las iniciativas, tras ser evaluadas mediante el Solidarity Index, son implantados estos KPIs que miden el impacto que tiene directamente en la sociedad.

BONO AMIGO 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 389.436€ 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.

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:
897.138€

PEMIOS 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.



Premio Foro Ecuménico



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>One 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 Bettrained 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 (Europa Central, 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 <i>Up! For the People</i> . Identificación y apuesta por los proyectos <i>Up!</i> 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 <i>Up! for Volunteering</i> 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		
Nº 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
Indice 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 de Proveedores firmantes del Código Ético	896	994
Indice 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		
Emisiones de CO ₂ (ton.)	156.615	142.807
Emisiones 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 (m³)	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



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>

