INFORME ANUAL 2015

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

nH | HOTEL GROUP

NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2015

378 HOTELES | **30** PAÍSES | **58.655** HABITACIONES | **21.243** EMPLEADOS | **16** MILLONES DE CLIENTES

Alemania • Andorra • Argentina • Austria • Bélgica • Chile • China • Colombia • Cuba • Ecuador • Eslovaquia • España • Estados Unidos • Francia • Haití • Holanda
Hungría • Italia • Luxemburgo • México • Polonia • Portugal • Reino Unido • República Checa • República Dominicana • Rumanía • Sudáfrica • Suiza • Uruguay • Venezuela

El presente Informe incluye la actividad y principales resultados de NH Hotel Group en el ejercicio 2015. En esta décima edición de la Memoria Anual de Responsabilidad Corporativa, se recoge el desempeño en el ámbito económico, medioambiental y social en línea con los temas relevantes para la Compañía y los compromisos con sus grupos de interés.

Se presenta la información del desempeño de NH Hotel Group en 2015, desglosado por Unidades de Negocio y países en los que opera la Compañía. Los datos financieros incluyen a todo el Grupo. Asimismo, se reportan determinados datos sobre nuevas adquisiciones en Colombia y Chile, en los casos en que se dispone de sistemas de medición homologables a la fecha.

Criterios

Los contenidos de esta décima Memoria se ajustan al Análisis de Materialidad realizado en 2015 e incluido en el presente documento.

Para su elaboración se han tenido en cuenta los siguientes estándares de referencia en materia de Responsabilidad Corporativa:

- La Guía G4 de Global Reporting Initiative (GRI), con el *Materiality Disclosures Service* en la opción esencial (core). Para NH Hotel Group esto implica enfocar el contenido de la Memoria en los aspectos materiales, en aquello que es crítico para su actividad y principales grupos de interés, a partir del nuevo Análisis de Materialidad de la Compañía realizado en 2015.

- Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Informe de Progreso reportado por NH Hotel Group, con los compromisos de integración de los principios como marco de referencia para el comportamiento respetuoso y responsable.

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. NH Hotel Group está comprometido a apoyar los objetivos relacionados con el Turismo (8, 12, 14) que enfatizan la capacidad del sector para crear empleos y promocionar la cultura y productos locales, así como la protección y el consumo responsable de los recursos naturales y aquellos ámbitos en los que la Compañía tiene mayor impacto (ciudades y comunidades sostenibles, igualdad de género y reducción de las desigualdades). A partir de este compromiso, en la actualidad la Compañía lleva a cabo una revisión interna para la implementación de los ODS en su actividad diaria.

Este Informe y los anteriores se publican en formato digital y están disponibles en **www.nhhotelgroup.com**

GRI G4-17; G4-18

ÍNDICE

05 MENSAJE DE PRESIDENCIA Y DEL CONSEJERO DELEGADO

07 NH HOTEL GROUP

14 GOBIERNO CORPORATIVO

18 EL NUEVO NH

30 NUESTRA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

34 COMPROMISO RESPONSABLE

53 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2015

55 INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

56 SOBRE ESTE INFORME E INDICADORES GRI

NH Collection Palazzo Cinquecento
Roma, Italia

NUESTRA VISIÓN:

UN DÍA, CUANDO ALGUIEN PLANIFIQUE UN VIAJE O UNA REUNIÓN EN UNA CIUDAD, POR NEGOCIO O POR OCIO, SIEMPRE SE PREGUNTARÁ: "¿HAY UN NH EN MI DESTINO?"

Queridos accionistas

Como cada año, este informe pretende darles cuenta de las principales novedades y acontecimientos ocurridos durante el pasado ejercicio, así como de la evolución de nuestra contribución responsable en todos los ámbitos de actuación.

NH Hotel Group ha dado grandes pasos desde que aprobó hace dos años la puesta en marcha del Plan Estratégico que está llevando a cabo, construyendo unas bases firmes y sostenibles para un cambio de horizonte y un futuro más atractivo y lleno de oportunidades. El Grupo está preparado para crecer y diferenciarse del resto de los operadores, consolidando su posición privilegiada en la industria.

El nuevo modelo implementado ya refleja sólidos progresos y pone de manifiesto el objetivo de rentabilizar eficientemente los activos, tal y como demuestra la vuelta a beneficios registrada en los resultados consolidados del Grupo.

El estricto cumplimiento de todas y cada una de las iniciativas estratégicas puestas en marcha y encaminadas a incrementar nuestros ingresos, mejorar nuestros márgenes, crecer y mejorar nuestras capacidades de gestión, pone de manifiesto un año más el fuerte compromiso que mantienen todos los empleados para alcanzar los objetivos corporativos actuales.

Superamos así el primer tercio del Plan Estratégico a cinco años con una cartera mejor posicionada, en el que hemos invertido en los activos que más aportan y prescindido de los menos rentables; en el que hemos puesto en valor una estrategia de gestión de ingresos más ágil y eficiente, que se ha reflejado en una evolución positiva y creciente de los principales indicadores de la actividad hotelera a lo largo del año; una etapa en la que la valoración de la experiencia de los clientes sigue aumentando y en la que hemos adelantado nuestro crecimiento en Latinoamérica con la adquisición de la cadena Hoteles Royal, cuya contribución nos sitúa como líderes en nuevos destinos para la Compañía como Colombia.

Durante este período, se ha llevado a cabo el relevo ordenado en la Presidencia de la Compañía, con el apoyo unánime de todos los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad. Como resultado, se ha designado una Copresidencia y una nueva Vicepresidencia no ejecutivas, alineadas con la actual visión del Grupo y con las iniciativas que la Compañía está impulsando en el marco de su Plan Estratégico.

En línea con el compromiso del Grupo con la transparencia y buen gobierno corporativo, NH Hotel Group ha mantenido un año más una constante actualización de su sistema de Administración de la Compañía, adaptando sus estatutos, políticas corporativas y normativas internas a las recomendaciones de buen gobierno de los mercados internacionales, de los organismos regulatorios de las sociedades cotizadas y a las provenientes de las principales entidades en asesoramiento sobre el ejercicio del derecho de voto.

Además de dichas adecuaciones, el Grupo ha reforzado su compromiso ético con la actualización de su Código de Conducta, que rige el comportamiento profesional de los empleados, miembros de los órganos de administración, así como clientes, proveedores y otros grupos de interés. Su actualización ha sido promovida y coordinada por la Oficina de Cumplimiento, área creada a finales del ejercicio anterior con el objetivo de difundir y supervisar el reglamento interno de conducta.

A su vez, el Grupo ha integrado en 2015 funciones del ámbito de la Responsabilidad Corporativa al más alto nivel en el Consejo de Administración, con la elaboración de una política destinada a implementar una gestión socialmente responsable en todo el Grupo y cuyo cumplimiento está supervisado directamente por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

En 2015 hemos avanzado en el desarrollo responsable del Grupo y en una sustancial mejora de nuestros resultados, impulsados por un plan concreto y alcanzable. Los logros obtenidos y el reconocimiento internacional cosechado avalan la solidez y potencial del Plan Estratégico a cinco años en el que toda la organización está inmersa, un plan cuyos riesgos de ejecución se han minimizado considerablemente, tras haberse llevado a cabo ya la mayor parte las inversiones comprometidas.

La Compañía está liderando con éxito el cambio estratégico, organizativo y cultural, para convertirse en referente del sector a nivel global en rentabilidad, sostenibilidad y compromiso. Un cambio que presenta ya numerosas oportunidades para nuestro Grupo, que está preparado para abordarlas y que aspira a generar el mayor valor posible a sus accionistas y a recuperar el dividendo lo antes posible.

En nombre de NH Hotel Group y su Consejo de Administración, les invitamos a conocer en detalle los logros más significativos de nuestro desempeño en 2015. Logros que han sido posibles gracias a la confianza y apoyo de todos los accionistas, socios, clientes y particularmente el ejemplar compromiso de los empleados de la Compañía. De un modo u otro todos están contribuyendo a construir un provechoso futuro para NH Hotel Group.

Muchas gracias,

Charles Bromwell Mobus
Copresidente

José Antonio Castro Sousa
Copresidente

Consejero Delegado de NH Hotel Group

Queridos accionistas

NH Hotel Group ha experimentado en 2015 uno de sus años más intensos, no sólo por la implementación efectiva de todas y cada una de las iniciativas previstas para el ejercicio en el marco del Plan Estratégico, sino también por los numerosos logros alcanzados, sobre los que quiero destacar la vuelta a beneficios del Grupo a nivel consolidado por primera vez desde hace cuatro años. Mucho es lo que nos queda todavía, pero merece la pena reflexionar sobre los avances ya realizados este año.

Tras dos ejercicios marcados por las inversiones en el reposicionamiento de nuestra cartera de hoteles y en la mejora de las capacidades de organización, gestión y comunicación, afrontamos el tercer año del Plan habiendo cumplido con los retos que nos habíamos fijado al inicio. Contamos ya con una mayor base de ingresos, una cartera de hoteles mejor posicionada y optimizada, así como un significativo aumento de la calidad percibida por los consumidores.

Durante este período, la renovación de los hoteles y la experiencia han seguido siendo un eje clave en la transformación de la Compañía, habiéndose cumplido el objetivo de que los activos que más contribuyen al beneficio del Grupo se encuentren en perfecto estado.

La segmentación del portfolio, las reformas impulsadas, la incorporación de elementos que hacen que la experiencia en NH sea diferencial y la propuesta de valor dirigida a cumplir y superar las expectativas de los consumidores, está permitiendo que aumente la valoración sobre los hoteles, mejore considerablemente el posicionamiento en buscadores online de nuestra presencia en cada destino y finalmente que los ingresos crezcan significativamente.

Muestra de la segmentación es el lanzamiento de la marca NH Collection en los principales mercados donde opera el Grupo, que está teniendo una excelente acogida y contribuyendo sólidamente al crecimiento de los ingresos, siendo cada vez más los hoteles incorporados tanto en Europa como en Latinoamérica.

La estrategia de gestión de la ocupación y precios impulsada con sofisticadas herramientas está permitiendo aprovechar eficientemente tarifas más rentables, tras el cambio de segmentación iniciado en el pasado ejercicio. Así, la Compañía está teniendo un comportamiento mejor que el de sus competidores directos en los principales destinos donde opera.

Por otro lado, el plan de optimización del portfolio está permitiendo a la Compañía disponer hoy de una cartera más rentable y con mayores oportunidades de crecimiento, tras salir de los hoteles que no se adecuaban con la estrategia de desarrollo del Grupo.

Asimismo, la confianza de inversores y propietarios ha acelerado el ritmo de expansión, llegando casi a triplicar el número de firmas frente al año anterior y mejorando significativamente la calidad de los activos y destinos a incorporar en el portfolio bajo las marcas NH Collection y nhow. Cabe señalar destinos como Roma, Londres o Ámsterdam entre otros, este último en el que NH Hotel Group ha ganado el concurso para operar el mayor hotel de Benelux bajo la marca nhow.

Además del crecimiento orgánico, a principios de 2015 consolidamos la compra de la compañía latinoamericana Hoteles Royal, que ha permitido convertirnos en líder en la ciudad de Bogotá e incrementar de forma significativa nuestra presencia en Colombia, Chile y Ecuador. Es importante destacar que los objetivos marcados para 2015, establecidos cuando decidimos comprar la compañía, han sido alcanzados. Al tiempo, hemos avanzado de forma adecuada en nuestra sociedad conjunta en China, que a principios de 2016 ha comunicado sus planes para crecer en los próximos cinco años.

Todo ello ha permitido que el pasado ejercicio NH Hotel Group haya sido reconocido con numerosos galardones por su desempeño empresarial, por su innovación y apuesta tecnológica y por su compromiso social, si bien cabe destacar el premio a la Mejor Cadena Hotelera Internacional entre las 50 compañías hoteleras más grandes del mundo otorgado en los Worldwide Hospitality Awards 2015.

La implementación del Plan Estratégico, impulsada por una nueva estrategia de recursos humanos, de sostenibilidad y de sistemas de información, avanza por delante de lo previsto y presenta un mayor potencial, lo que unido a la buena evolución experimentada y las perspectivas favorables, nos ha permitido actualizar la visión del Plan apuntando a objetivos más ambiciosos que los originalmente fijados para el horizonte del Plan.

Todos los empleados estamos obsesionados con ofrecer experiencias memorables a los consumidores, con la ambición de que un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se pregunte si hay un NH en su destino.

Quiero agradecer en esta carta la ilusión y pasión que demuestran día a día todos los empleados siempre con una sonrisa para que el Nuevo NH sea ya una realidad. Además, quiero dar las gracias a todos los accionistas, cuya confianza y apoyo ha permitido que la Compañía vuelva a crecer y lo haga de forma sostenible y llena de oportunidades para el futuro.

A todos, muchas gracias,

Federico J. González Tejera
Consejero Delegado de NH Hotel Group

NH Collection Monterrey
Monterrey, México

NH HOTEL GROUP

PRESENCIA

NH Hotel Group es el quinto grupo hotelero más grande de Europa y uno de los 25 a nivel mundial. La Compañía cuenta con 378 hoteles (propiedad, alquiler y gestión) con 58.655 habitaciones en 30 países de Europa, América y África, y en destinos como Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bogotá, Bruselas, Buenos Aires, Düsseldorf, Frankfurt, Londres, Madrid, Ciudad de México, Milán, Múnich, Nueva York, Roma o Viena.

AMÉRICA

56 HOTELES
10.089 HABITACIONES
11 PAÍSES

EUROPA

321 HOTELES
48.368 HABITACIONES
17 PAÍSES

ÁFRICA

1 HOTEL
198 HABITACIONES
1 PAÍS

DESGLOSE POR HABITACIONES
A 31 de diciembre de 2015

- 55% Alquiler
- 23% Gestión
- 22% Propiedad

DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍSES
A 31 de diciembre de 2015

- 30% España
- 18% Alemania
- 14% Italia
- 11% Holanda
- 4% Argentina
- 3% Bélgica
- 3% Colombia
- 3% México
- 3% República Dominicana
- 2% Austria
- 2% Venezuela
- 7% Otros

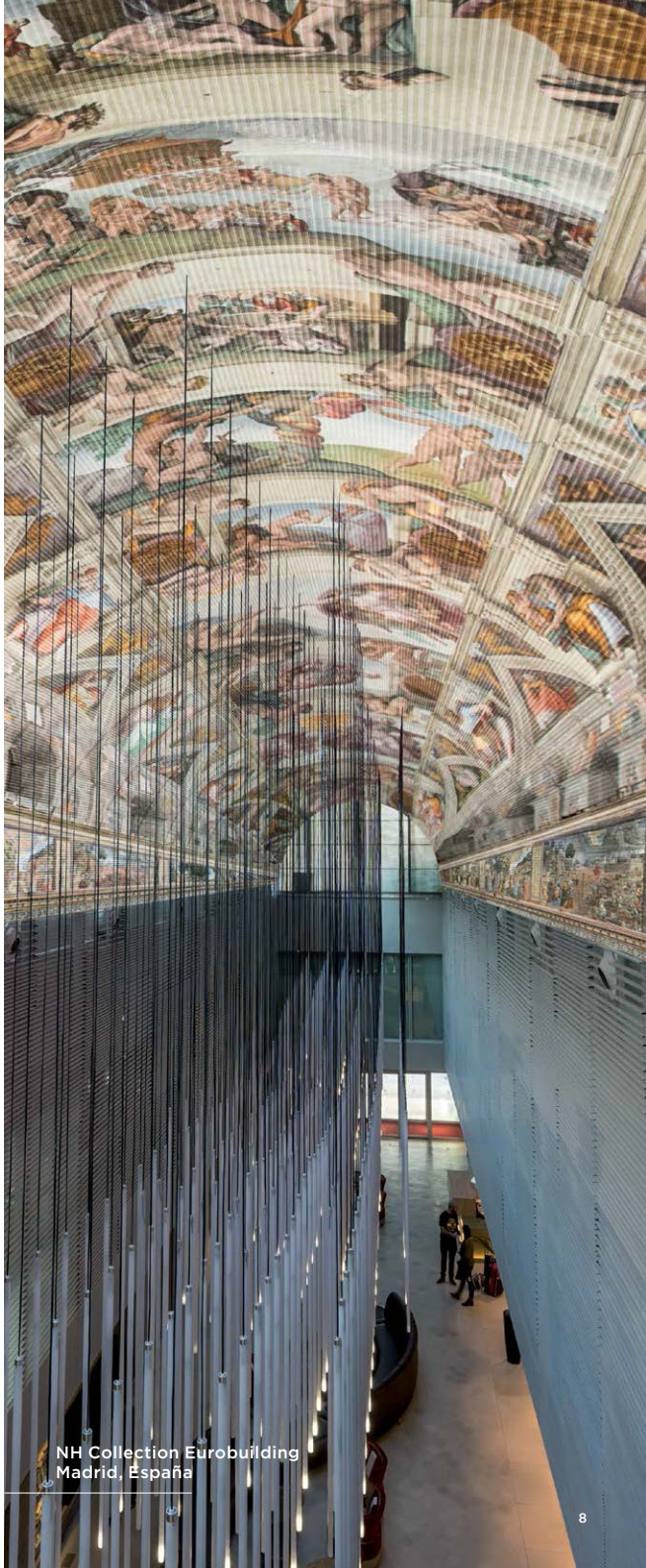
GRI G4-17

DESGLOSE DE LA CARTERA NH HOTEL GROUP EN 2015

A 31 de diciembre de 2015

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL NH HOTEL GROUP	**378**	**58.655**	**222**	**32.492**	**78**	**12.649**	**70**	**12.836**	**8**	**678**
EUROPA										
España	138	17.510	76	9.183	13	1.962	42	5.780	7	585
Alemania	59	10.438	54	9.438	5	1.000	-	-	-	-
Italia	53	8.281	34	5.448	14	2.079	5	754	-	-
Holanda	35	6.709	17	2.673	16	3.290	2	746	-	-
Bélgica	11	1.619	3	502	8	1.117	-	-	-	-
Austria	6	1.183	6	1.183	-	-	-	-	-	-
Suiza	4	522	3	400	1	122	-	-	-	-
Portugal	3	272	2	165	-	-	1	107	-	-
República Checa	2	577	-	-	-	-	2	577	-	-
Francia	2	397	2	397	-	-	-	-	-	-
Rumanía	2	161	1	83	-	-	1	78	-	-
Hungría	1	160	1	160	-	-	-	-	-	-
Luxemburgo	1	148	1	148	-	-	-	-	-	-
Reino Unido	1	121	1	121	-	-	-	-	-	-
Eslovaquia	1	117	-	-	-	-	1	117	-	-
Polonia	1	93	-	-	-	-	-	-	1	93
Andorra	1	60	-	-	-	-	1	60	-	-
TOTAL EUROPA	**321**	**48.368**	**201**	**29.901**	**57**	**9.570**	**55**	**8.219**	**8**	**678**
AMÉRICA										
Colombia	15	1.700	15	1.700	-	-	-	-	-	-
Argentina	13	2.050	-	-	11	1.525	2	525	-	-
México	11	1.866	4	581	4	681	3	604	-	-
República Dominicana	4	2.011	-	-	-	-	4	2.011	-	-
Venezuela	4	1.185	-	-	-	-	4	1.185	-	-
Chile	4	495	-	-	4	495	-	-	-	-
Estados Unidos	1	242	-	-	1	242	-	-	-	-
Cuba	1	220	-	-	-	-	1	220	-	-
Uruguay	1	136	-	-	1	136	-	-	-	-
Ecuador	1	112	1	112	-	-	-	-	-	-
Haití	1	72	-	-	-	-	1	72	-	-
TOTAL AMÉRICA	**56**	**10.089**	**20**	**2.393**	**21**	**3.079**	**15**	**4.617**	**0**	**0**
ÁFRICA										
Sudáfrica	1	198	1	198	-	-	-	-	-	-
TOTAL ÁFRICA	**1**	**198**	**1**	**198**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

GRI G4-17



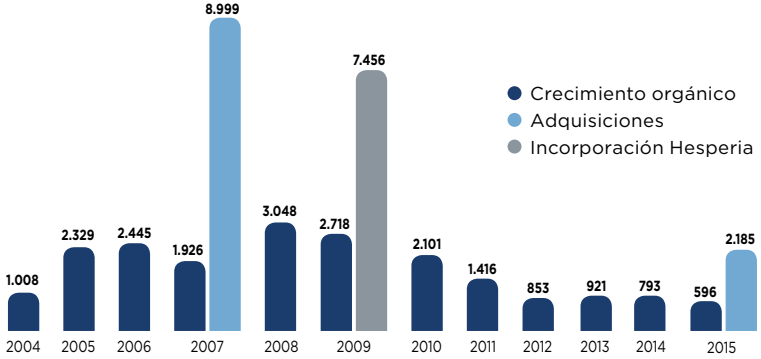
NH Collection Eurobuilding
Madrid, España

EXPANSIÓN DEL GRUPO

En 2015, la confianza recuperada de inversores y propietarios ha acelerado el ritmo de expansión, casi triplicando el número de firmas frente al año anterior (16 hoteles y 2.660 habitaciones en 2015), mejorando significativamente la calidad de los activos y destinos a incorporar en el portfolio bajo las marcas NH Hotels, NH Collection y nhow.

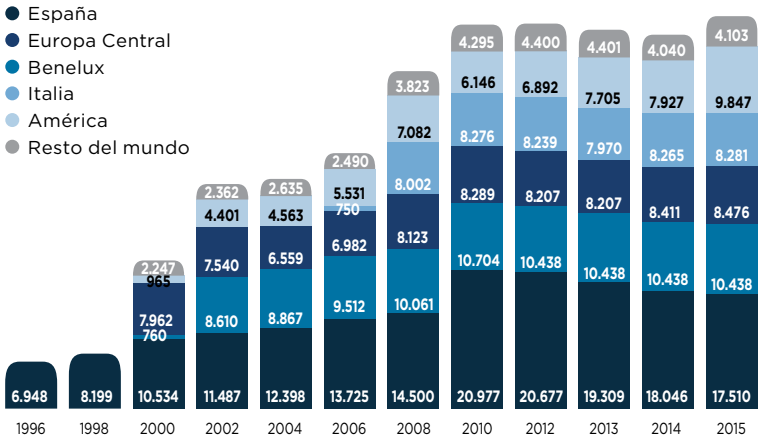
EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



CRECIMIENTO CONTINUO

Número de habitaciones 1996-2015
Crecimiento anual compuesto: +12%



HABITACIONES ABIERTAS

Desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

HOTELES	CIUDAD	PAÍS	HABITACIONES
NH Carrefour de l'Europe Brussels	Bruselas	Bélgica	65
NH Collection Porto Batalha	Oporto	Portugal	107
NH Antofagasta	Antofagasta	Chile	136
NH Collection Plaza Santiago	Santiago de Chile	Chile	159
NH Iquique	Iquique	Chile	78
NH Collection Bogotá Andino Royal	Bogotá	Colombia	70
NH Collection Bogotá Teleport Royal	Bogotá	Colombia	251
NH Collection Bogotá Hacienda Royal	Bogotá	Colombia	82
NH Collection Cartagena La Merced Royal	Cartagena	Colombia	9
NH Collection Medellín Royal	Medellín	Colombia	134
NH Collection Barranquilla Smartsuites Royal	Barranquilla	Colombia	118
NH Collection Bogotá Terra 100 Royal	Bogotá	Colombia	73
NH Collection Bogotá WTC Royal	Bogotá	Colombia	144
NH Cali Royal	Cali	Colombia	145
NH Bogotá Boheme Royal	Bogotá	Colombia	66
NH Bogotá Metrotel Royal	Bogotá	Colombia	336
NH Bogotá Pavillon Royal	Bogotá	Colombia	72
NH Bogotá Urban 26 Royal	Bogotá	Colombia	118
NH Bogotá Urban 93 Royal	Bogotá	Colombia	54
NH Cartagena Urban Royal	Cartagena	Colombia	28
NH Collection Quito Royal	Quito	Ecuador	112
NH Trento	Trento	Italia	89
NH Collection Taormina	Taormina	Italia	63
NH Palazzo Moscova	Milán	Italia	65
Centro Formación BBVA La Moraleja	Madrid	España	207
Total habitaciones			**2.781**

GESTIÓN DE ACTIVOS

En 2015, cabe destacar la salida del Grupo de 12 establecimientos, lo que supone un total de 1.296 habitaciones.

HOTELES QUE SALEN DEL GRUPO EN 2015	CIUDAD	PAÍS	HABITACIONES
NH Bogotá 93	Bogotá	Colombia	137
NH Plettenberg Bay	Plettenberg	Sudáfrica	44
NH Ciudad de Mataró	Mataró	España	123
Hesperia Playas de Mallorca	Mallorca	España	212
NH Victoria Palace	Madrid	España	78
NH Práctico	Madrid	España	40
NH Monterozas	Madrid	España	63
Radisson Concón	Concón	Chile	66
NH Lázaro Cárdenas	Lázaro Cárdenas	México	118
Hesperia Hermosilla	Madrid	España	67
Donnafugata Golf Resort	Sicilia	Italia	202
NH Puerta de Alcalá	Madrid	España	146
Total habitaciones			**1.296**

PRINCIPALES MAGNITUDES

RESULTADOS Y EVOLUCIÓN

AUMENTO DEL EBITDA Y BENEFICIO NETO POSITIVO POR PRIMERA VEZ DESDE 2011

Tras dos años de inversiones en reposicionamiento de activos y mejora de las capacidades de organización, gestión y comunicación, NH Hotel Group cumple con sus objetivos en 2015 y espera superarlos con una base de ingresos más altos, una cartera mejor posicionada y optimizada, así como un significativo aumento de la calidad.

Los ingresos totales crecen en 2015 un 10,3% hasta los 1.395M€; el EBITDA antes de onerosos aumenta un 35,8% hasta los 149,5M€ y el beneficio neto consolidado alcanza 0,9M€, frente a pérdidas de 9,6M€ en el mismo período del año anterior.

Se registra una mejora creciente de la evolución de la actividad hotelera a lo largo del año, impulsada por la puesta en valor de la estrategia de gestión de precios implementada, alcanzando un incremento de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) del 11,0%, superando el rango alto del objetivo para el año. El crecimiento de los precios de +10,4%, de los 78,9€ a 87,1€, representa el 95% del crecimiento del RevPAR en el año. En este segundo año de implementación del Plan Estratégico se pone en valor la estrategia de precios obteniendo un mayor crecimiento del Grupo en las top ciudades (+12,4%) frente a los competidores directos (+7,0%), la finalización de las inversiones de reposicionamiento en España e Italia y el inicio en Benelux y Alemania en la segunda parte del año. El margen de EBITDA antes de onerosos se incrementa al 11%, vs 9% en 2014, con un ratio de conversión de los ingresos del 41%.

Destaca la buena evolución experimentada por las Unidades de Negocio de España e Italia en este período, cuyo plan de reposicionamiento de activos se ha llevado a cabo a lo largo de los primeros ejercicios del Plan Estratégico. Por su parte, Benelux y Europa Central se verán potencialmente beneficiadas a lo largo de 2016 y 2017, dado que las obras de reposicionamiento en estos mercados comenzaron en el segundo semestre de 2015.

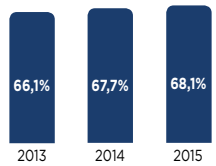
La implementación del Plan Estratégico a cinco años del Grupo avanza por delante de lo previsto y presenta un mayor potencial de cumplimiento. A final de 2015, los hoteles que representan el 64% del EBITDA del Grupo están ya en perfecto estado y una vez que el Plan de Reposicionamiento por valor de 237M€ esté culminado, esta cifra aumentará hasta el 81%.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE NH HOTEL GROUP (Millones de €)

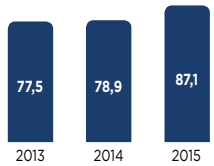
	12M 2014	12M 2015	2014/2015
TOTAL INGRESOS	**1.265,1**	**1.395,5**	**10,3%**
EBITDA ANTES DE ONEROSOS	**110,1**	**149,5**	**35,8%**
RESULTADO NETO recurrente	**(18,0)**	**(2,7)**	**85,0%**
RESULTADO NETO incluyendo no-recurrente	**(9,6)**	**0,9**	**109,9%**

**Incluye Hoteles Royal desde el 4 de marzo de 2015*

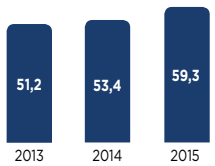
OCUPACIÓN
Altos niveles de actividad



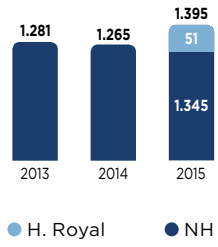
ADR (€)
Incremento del 10,4% en 2015



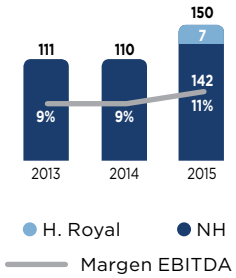
REVPAR (€)
95% del crecimiento vía ADR



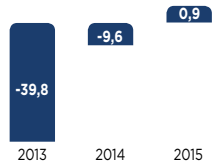
INGRESOS (M€)
Ingresos aumentan en 130M€ (+10,3%)



EBITDA ANTES DE ONEROSOS (M€)
EBITDA aumenta en 40M€ (+36%)



RESULTADO NETO (M€)
Primer beneficio neto desde 2011



NH Collection Frankfurt City
Frankfurt, Alemania

HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES EN 2015

RELEVO EN LA PRESIDENCIA DEL GRUPO

El Consejo de Administración de NH Hotel Group nombró el 23 de septiembre de 2015 a Charles Bromwell Mobus, anterior Consejero Dominical en representación de HNA, y a José Antonio Castro Sousa, Consejero Dominical en representación de GIHSA, Copresidentes no ejecutivos del máximo órgano de gobierno de la Sociedad. La decisión, llevada a cabo tras la salida efectiva del anterior Presidente, fue alcanzada de manera unánime con el apoyo de todos los consejeros. De la misma manera, dicho órgano nombró nuevo Vicepresidente no ejecutivo a Alfredo Fernández Agras, anterior Consejero Dominical en representación de Oceanwood.

En la misma sesión, los miembros de dicho órgano mostraron su total compromiso con la actual visión del Grupo y con las iniciativas que la Compañía está llevando a cabo en el seno de su Plan Estratégico a cinco años.

ADQUISICIÓN DE HOTELES ROYAL

En marzo de 2015, NH Hotel Group suscribió un acuerdo para adquirir la compañía latinoamericana Hoteles Royal. La compañía de origen colombiano está centrada en el desarrollo y gestión de hoteles urbanos y es reconocida como un operador líder en el segmento corporativo. El acuerdo permitió que NH incorporase 20 hoteles y 2.185 habitaciones distribuidas en Colombia (15 hoteles), Chile (4 hoteles) y Ecuador (1 hotel). La tipología de contratos bajo los que opera Hoteles Royal está en línea con el modelo de crecimiento previsto para los próximos años por NH, caracterizado por un bajo compromiso de capital. Los establecimientos de Hoteles Royal cuentan con un producto homogéneo y consistente, que presenta una alta similitud con el objetivo de estándares de NH, lo que facilita la integración de los mismos en la cartera de esta última.

Durante 2015, Hoteles Royal ha concluido el cambio de señalética en los 20 hoteles de la cadena, 10 de los cuales han sido incorporados a la marca NH Collection. Además, durante este período se ha alcanzado un alto porcentaje de cumplimiento de las sinergias previstas en distintas áreas operativas.

NH GANA EL CONCURSO MUNDIAL PARA OPERAR EL MAYOR HOTEL DE BENELUX

Tras un competido concurso, el proyecto de NH Hotel Group 'nhow Ámsterdam RAI' ha sido elegido como el concepto de hotel ganador por la Ciudad de Ámsterdam y Ámsterdam RAI. El nuevo edificio, que abrirá sus puertas bajo la marca nhow en 2018, será el hotel más grande de Benelux y estará situado en el Ámsterdam RAI, uno de los mayores recintos feriales de los Países Bajos. Con la incorporación de este icónico hotel de 650 habitaciones, 25 plantas y 91 metros que cambiarán el Skyline de Ámsterdam, NH Hotel Group operará 13 hoteles en la ciudad.

LA MARCA NHOW SE EXPANDE CON UN NUEVO HOTEL EN LONDRES DISEÑADO POR EL ESTUDIO DE NORMAN FOSTER

NH Hotel Group llevará su marca nhow a la capital británica en un nuevo desarrollo ubicado en una de las áreas más representativas de la ciudad, entre los distritos de Shoreditch y la City de Londres. La zona conocida como "Tech City", que comprende los alrededores de *Old Street*, es el corazón del sector tecnológico y digital de la capital, reconocido como el área comercial de más rápido crecimiento en el Reino Unido. NH prevé operar el primer hotel nhow del país en 2019.

Los hoteles nhow ya están presentes en Milán (Italia), Berlín (Alemania) y Rotterdam (Holanda) y está previsto que para 2018 lleguen a 12 destinos más. Además de los actuales hoteles nhow abiertos y del firmado en Londres, la Compañía tiene dos proyectos más actualmente en desarrollo, uno en Ámsterdam, el nhow Amsterdam RAI, y otro en Santiago de Chile.

HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES HASTA ABRIL DE 2016

PRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD CONJUNTA EN CHINA

NH Hotel Group anunció el 30 de marzo de 2016 el lanzamiento de la sociedad conjunta con el grupo HNA Hospitality Group en China. NH China (Beijing NH Grand China Hotel Management Co., Ltd), la sociedad conjunta entre NH Hotel Group y HNA Hospitality Group, tiene como propósito el desarrollo en China de una cartera de hoteles de las marcas NH Hotels y NH Collection en los segmentos *midscale* y *upscale*, propiedad de HNA y de terceros. El objetivo pasa por alcanzar entre 120 y 150 hoteles para el año 2020 en este mercado. Este enfoque del negocio encaja con la estrategia de crecimiento de NH Hotel Group mediante fórmulas poco intensivas en capital.

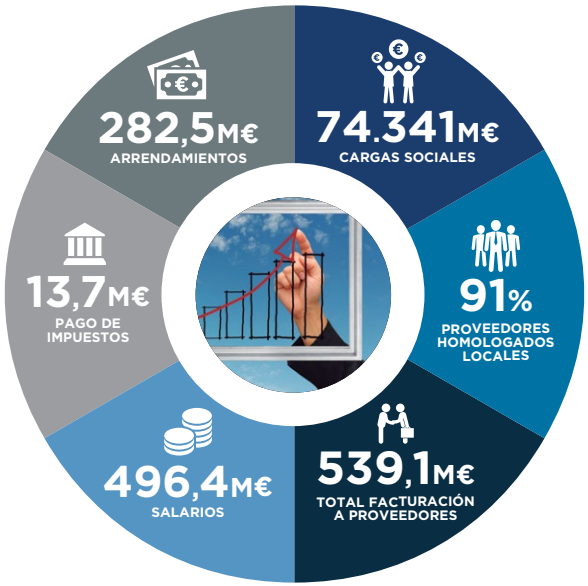
Actualmente, la Sociedad Conjunta trabaja en el desarrollo de dos hoteles de la marca NH cuya apertura está prevista para la segunda mitad de 2016 en la provincia de Hainan, en Sanya y Haikou. El hotel NH Sanya Phoenix International Airport tendrá 334 habitaciones y el hotel NH Haikou Meilan International Airport tendrá 1.001 habitaciones, convirtiéndose en el hotel de marca NH más grande del mundo. Además, la Compañía espera incrementar su cartera de contratos de gestión hasta alcanzar entre 10 y 20 hoteles para final de este año.

NH Collection Paseo del Prado
Madrid, España

NUESTRA CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL EN 2015

NH Hotel Group contribuye al desarrollo sostenible en los países donde opera. Esta contribución, cuantificada por la Compañía desde hace dos años, permite reportar los principales impactos directos en el ámbito económico, social y medioambiental.

Para reportarlo, NH Hotel Group realizó un análisis de los indicadores clave que permiten identificar las principales contribuciones directas generadas por la actividad de la Compañía:

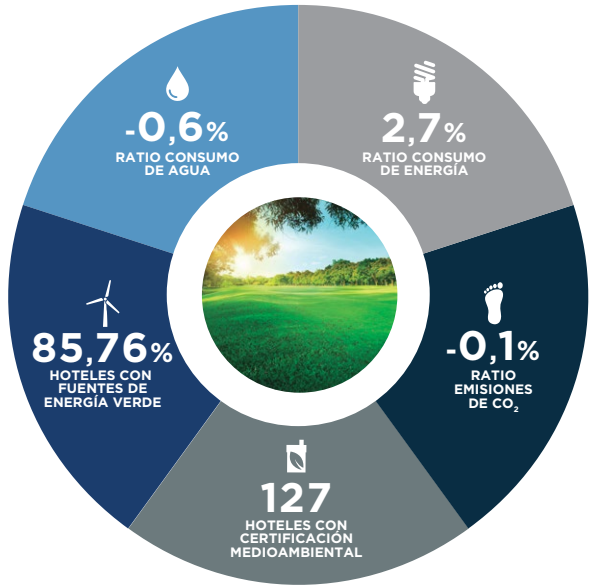


CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA

Impacto directo en la economía de los empleados, las empresas y la Administración

CONTRIBUCIÓN SOCIAL

Impacto directo en términos de empleo, formación y aportación a la comunidad



CONTRIBUCIÓN MEDIOAMBIENTAL

Impacto directo a través de la reducción de consumo de recursos, de emisiones y de hoteles con certificaciones y fuentes de energía “verdes”

NH | HOTEL GROUP

GOBIERNO CORPORATIVO

NH Hotel Group mantiene constantemente actualizado su sistema de Gobierno Corporativo, conformado por los Estatutos Sociales, las políticas corporativas, las normas internas y los restantes códigos y procedimientos internos aprobados por los órganos competentes de la Sociedad.

En su elaboración se han tenido en cuenta, en mayor o menor medida, las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales, en especial los que provienen de los principales *Proxy Advisors*.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL

Al cierre del ejercicio 2015 el capital social de NH Hotel Group, S.A. estaba representado por 350.271.788 acciones al portador de 2€ de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas. Todas estas acciones gozan de iguales derechos políticos y económicos y se encuentran admitidas a cotización en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores.

De acuerdo con las últimas notificaciones recibidas por la Sociedad y con las comunicaciones realizadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores antes del cierre de cada ejercicio, las participaciones accionariales más significativas eran las siguientes a 28 de abril de 2016:

- 29,50% HNA Group Co Limited
- 9,10% Grupo Inversor Hesperia, S.A.
- 8,75% Oceanwood Capital Management LLP*
- 4,19% Henderson Global Investors LTD
- 2,95% Schroder PLC
- 2,64% Taube Hodson Stonex Partners LLP
- 2,30% Blackrock Inc.
- 0,96% Fidelity International Limited
- 0,66% Invesco LTD
- 0,22% UBS Group AG
- 2,57% Autocartera
- 0,05% Acciones titularidad de empleados de NH
- 47,88% Free Float

**El accionista Oceanwood ha declarado derechos de voto adicionales por un 1,25% a través de derivados financieros.*

NOVEDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO

Durante el ejercicio 2015 se han llevado a cabo múltiples modificaciones a la normativa interna de NH Hotel Group, S.A. a fin de adaptarla a los significativos cambios organizativos en la Compañía e incorporar las innovaciones en materia de gobierno corporativo introducidas por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, en la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, así como por el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 18 de febrero de 2015.

De esta forma, tanto el Consejo de Administración, en su reunión de 29 de abril de 2015, como posteriormente, en la Junta General Ordinaria celebrada el 29 de junio de 2015 se acordó aprobar determinadas modificaciones, tanto al Reglamento del Consejo de Administración, como al texto estatutario y al Reglamento de la Junta, con la finalidad de incorporar al mismo las novedades en materia de gobierno corporativo introducidas por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, así como algunas de las Recomendaciones contenidas en el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 18 de febrero de 2015.

Posteriormente, el 27 de julio de 2015 el Consejo acordó modificar los artículos 24 y 26 del Reglamento del Consejo al objeto de incorporar la posibilidad de que tanto a la Comisión Delegada, como a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones pudieran asistir y participar, con voz pero sin voto, aquellos otros consejeros que, habiendo manifestado interés en ello, fueran autorizados por el Consejo de Administración.

Por último, el 29 de Octubre de 2015 el Consejo de Administración y posteriormente la Junta General Extraordinaria celebrada el 11 de diciembre de 2015 aprobó nuevamente modificar, tanto el Reglamento del Consejo, como sus Estatutos y el Reglamento de la Junta para realizar las adaptaciones que resultaban necesarias con motivo de la aprobación por el Consejo de la copresidencia de la Sociedad. Este cambio, se concretaba en el nombramiento de un Presidente del Consejo y del otro como Presidente de la Comisión Delegada, habiéndose propuesto asimismo la alternancia de los citados Presidentes en la presidencia de la Junta General de forma rotatoria. También se incorporaron a la normativa interna de la Sociedad las últimas innovaciones recogidas en la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, así como algunas novedades adicionales recogidas en el antes citado Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Destaca el cambio de la denominación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, por la de Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo a fin de poder aglutinar en esta Comisión nuevas funciones relativas al análisis y supervisión de las reglas de Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Corporativa.

MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración se configura básicamente como un órgano de supervisión y control, que fija en consecuencia las estrategias y directrices de gestión de la Compañía y establece las bases de la organización corporativa con el fin de garantizar su mayor eficiencia, implantando y velando por el establecimiento de adecuados procedimientos de información a los accionistas y a los mercados en general. Asimismo, dentro del ámbito de sus funciones de supervisión y control, el Consejo de Administración adopta las decisiones procedentes sobre las operaciones empresariales y financieras de especial trascendencia para la Compañía y aprueba las bases de su propia organización y funcionamiento para el mejor cumplimiento de estas funciones.

Sin perjuicio de la composición del Consejo de Administración conforme se detalla a continuación, la Sociedad ha decidido dotarse de una estructura de Copresidencia, habiendo designado D. Charles Mobus y D. José Antonio Castro Copresidentes no ejecutivos de la Sociedad, siendo D. Charles Mobus Copresidente y Presidente del Consejo de Administración y D. José Antonio Castro, Copresidente, Vicepresidente del Consejo y Presidente de la Comisión Delegada.

A 31 de diciembre de 2015, el Consejo de Administración estaba compuesto por los siguientes miembros:

Copresidente y Presidente del Consejo:
D. Charles Mobus (Consejero Dominical, representando a HNA Group)

Copresidente y Vicepresidente del Consejo:
D. José Antonio Castro (Consejero Dominical, representando a GIHSA)

Vicepresidentes:
D. Ling Zhang (Consejero Dominical, representando a HNA Group)

D. Alfredo Fernández Agras (Consejero Dominical, representando a Oceanwood)

Consejero Delegado:
D. Federico J. González Tejera (Consejero Ejecutivo)

Vocales:
D. Francisco Javier Illa Ruíz (Consejero Dominical, representando a GIHSA)
D. Xianyi Mu (Consejero Dominical, representando a HNA Group)
D. Haibo Bai (Consejero Dominical, representando a HNA Group)
D. Carlos González Fernández (Independiente)
D. José María López-Elola (Independiente)
D. Francisco Román Riechmann (Independiente)
Dª. Koro Usarraga Unsain (Independiente)

COMISIÓN DELEGADA

La Comisión Delegada se configura como un órgano con capacidad decisoria de ámbito general y, consecuentemente, con delegación expresa de todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración, excepto las legal o estatutariamente indelegables.

Concretamente, el Reglamento del Consejo de NH Hotel Group, S.A. encomienda a la Comisión Delegada la misión de dar perspectiva y visión elevada tanto al Consejo de Administración como al equipo ejecutivo, de manera que se facilite al Consejo de Administración su tomas de decisión en las materias de su competencia.

A 31 de diciembre de 2015, la Comisión Delegada estaba compuesta por los siguientes miembros:

Presidente:
D. José Antonio Castro

Vicepresidente:
D. Charles Mobus

Vocales:
D. Federico J. González Tejera
D. Xianyi Mu
D. Francisco Javier Illa Ruiz
D. Alfredo Fernández Agras

COMISIÓN DE AUDITORÍA CONTROL

La Comisión de Auditoría y Control asume las funciones de supervisión de la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, los sistemas de gestión de riesgos, la relación con los auditores, la supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada y todas las demás funciones que tanto la legislación en vigor, como los Estatutos y el Reglamento del Consejo le encomienden.

A 31 de diciembre de 2015, la Comisión de Auditoría y Control estaba compuesta por los siguientes miembros:

Presidente:
Dª. Koro Usarraga Unsain

Vocales:
D. Carlos González Fernández
D. Francisco Javier Illa Ruíz
D. Xianyi Mu
D. Francisco Román Riechmann

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y GOBIERNO CORPORATIVO

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tiene atribuidas funciones relativas a las propuestas de nombramiento y cese de consejeros y altos directivos de la Compañía, así como la aprobación de las bandas de retribuciones y contratos para los altos directivos de la Compañía y todo lo relativo a la remuneración de los miembros el Consejo. Asimismo, es la competencia en materias relativas a RSC y Gobierno Corporativo.

La composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones a 31 de diciembre de 2015 es la siguiente:

Presidente:
D. Francisco Román Riechmann

Vocales:
D. Francisco Javier Illa Ruíz
D. Xianyi Mu
D. José María López-Elola
D. Alfredo Fernández Agras
Dª. Koro Usarraga Unsain

COMITÉ DE DIRECCIÓN

D. Federico J. González Tejera
CEO, Chief Executive Officer

D. Ramón Aragonés Marín
Chief Operations Officer

D. Ignacio Aranguren González-Tarrío
Chief Assets & Development Officer

D. Íñigo Capell Arrieta
Chief Resources Officer

D. Isidoro Martínez de la Escalera Álvarez
Chief Marketing Officer

Dª. Beatriz Puente Ferreras
Chief Financial Officer

D. Carlos Ulecia Palacios
General Counsel

Comité de Dirección de NH Hotel Group

SISTEMA DE CUMPLIMIENTO

Desde 2014, NH Hotel Group ha impulsado la implantación de la función de Cumplimiento con alcance en las siguientes áreas clave:

- **Reglamento Interno de Conducta:** Establece los estándares mínimos a respetar en relación a la compraventa de valores, información privilegiada y confidencial, y su tratamiento.
- **Procedimiento de Conflictos de Interés:** Desarrolla las reglas a seguir en aquellas situaciones en las que entren en conflicto el interés de la Sociedad o de cualquiera de las sociedades integradas en el Grupo y el interés personal directo o indirecto de los consejeros o de las personas sometidas a reglas de conflictos de interés.
- **Código de Conducta:** Tiene como objetivo determinar los valores principales y normas que deben regir el comportamiento y la actuación de cada uno de los empleados y directivos del Grupo, así como los miembros de los órganos de administración de las sociedades que lo integran.
- **Modelo de Prevención de Riesgos Penales:** Describe los principios de gestión y prevención de delitos en NH Hotel Group y define la estructura y funcionamiento de los órganos de control y supervisión establecidos en la Sociedad, sistematizando los controles existentes con la finalidad de prevenir y mitigar el riesgo de la comisión de delitos en las distintas áreas de la Compañía.

COMITÉ DE CUMPLIMIENTO

Desde 2014, NH Hotel Group cuenta con un Comité de Cumplimiento formado por miembros del Comité de Dirección y altos directivos. Este órgano tiene la facultad de supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta, el Procedimiento de Conflictos de Interés, el Código de Conducta y el Modelo de Prevención de Riesgos Penales del Grupo.

El Comité de Cumplimiento informa detalladamente a la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de las actividades realizadas y tiene potestad para imponer sanciones disciplinarias a los empleados en las materias que competan a su alcance.

ALCANCE Y ACTIVIDADES CLAVE

REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA	PROCEDIMIENTO DE CONFLICTOS DE INTERÉS
• Supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta	• Verificar el seguimiento del Procedimiento de Conflictos de Interés

CÓDIGO DE CONDUCTA	MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES
• Asegurar que el Código de Conducta se divulga a través de la organización • Tomar decisiones sobre el régimen sancionador a aplicar ante incumplimientos del Código de Conducta • Gestionar las posibles dudas que surjan respecto al Código • Verificar todas las actividades de formación derivadas de la implantación del Código • Supervisar la gestión de las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias codeofconduct@nh-hotels.com	• Realizar el seguimiento y supervisión periódica del Modelo de Prevención de Riesgos Penales • Adoptar las medidas complementarias que se consideren adecuadas para garantizar el debido cumplimiento en la organización del Manual de Prevención de Riesgos Penales y, en general, el cumplimiento de los objetivos indicados en el mismo • Ejecutar los planes de revisión planificados, así como aquellas revisiones específicas solicitadas por la Comisión de Auditoría y Control • Proponer planes de mejora en los casos en los que se hayan detectado incumplimientos o ineficacias en el funcionamiento de los controles • Reportar a los responsables de los controles y al Comité de Cumplimiento los resultados de su trabajo

OFICINA DE CUMPLIMIENTO

La Oficina de Cumplimiento es la encargada de la difusión y supervisión del cumplimiento del Código de Conducta y de la elaboración del Modelo de Prevención de Riesgos Penales. La Oficina de Cumplimiento reporta directamente al Comité de Cumplimiento, siendo también el responsable de gestionar el Canal de Denuncias del Código de Conducta.

El procedimiento para la gestión de las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias se especifica en detalle en el Código de Conducta. En dicho procedimiento se garantiza la transparencia, confidencialidad y respeto en todas las fases del mismo. Durante 2015 se han investigado 24 presuntas violaciones del Código de Conducta habiéndose ejecutado las medidas sancionadoras pertinentes y habiéndose dado respuesta a 32 consultas.

NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA

NH Hotel Group, en línea con su compromiso ético y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, ha actualizado en 2015 su Código de Conducta con los principios y normas que han de regir el comportamiento profesional de todos los empleados, miembros de los órganos de administración de todas las sociedades que conforman NH Hotel Group, así como de clientes, proveedores, accionistas y otros grupos de interés. Se ha realizado una campaña de adhesión y sensibilización dando a conocer el nuevo Código entre los empleados, poniendo a su disposición la documentación del Código de Conducta, una Guía Práctica y un documento de Preguntas Frecuentes.

En 2015 se han continuado con las sesiones de formación *online* sobre el Código de Conducta, con el fin de acercarlo a todos los empleados. El 68% de los empleados se ha adherido al Código y un 62% realizó el curso de formación.

RELACIÓN CON GOBIERNOS

La Compañía gestiona su negocio de acuerdo a los valores corporativos, su marco ético y de conducta, además de garantizar el estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país. En relación con los gobiernos locales, siempre actúa con independencia de cualquier poder político, manteniendo la transparencia con las diferentes instituciones públicas y administrativas.

NH Collection Berlin Friedrichstrasse
Berlín, Alemania

EL NUEVO NH

NUESTRA VISIÓN

UN DÍA, CUANDO ALGUIEN PLANIFIQUE UN VIAJE O UNA REUNIÓN EN UNA CIUDAD, POR NEGOCIO O POR OCIO, SIEMPRE SE PREGUNTARÁ: "¿HAY UN NH EN MI DESTINO?"

Esta clara y concreta visión es el enfoque que guía el desempeño y compromiso de las personas que forman parte del Grupo. La Compañía aspira a que NH sea el destino que elija el consumidor, ofreciéndole experiencias memorables que van más allá de sus expectativas y haciéndole sentir especial.

Una visión que, al mismo tiempo, persigue convertir a NH Hotel Group en la mejor opción para inversores y propietarios que quieran crecer junto al Grupo, con una propuesta global y flexible, con equipos motivados y orgullosos, con eficientes herramientas de gestión y soluciones únicas. La Compañía quiere ofrecer a sus inversores las mejores oportunidades de gestión con un operador de primer nivel tanto en el segmento urbano como en el de negocios.

Esta visión busca, ante todo, maximizar el retorno al accionista que ha depositado su confianza en NH Hotel Group. En 2015 se realizó una revisión del Plan Estratégico, lo que ha permitido actualizar los objetivos marcados en el horizonte del Plan 2017-2018:

- Entre un 12% y 15% en los objetivos para el rendimiento del capital invertido (ROCE)* (frente a un 10% y 15%).
- Entre 3,0 y 3,5 veces el ratio de deuda neta sobre beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) (frente a 3,0 y 4,0).
- Alcanzar un EBITDA sostenible de 250M€ entre 2017 y 2018.

** ROCE = EBITDA recurrente / Fondos Propios + Deuda Neta + Capital Circulante.*

NUEVA CULTURA

Siempre con una clara vocación de servicio al cliente, desde sus inicios, la cultura corporativa del Grupo le ha permitido diferenciarse en el sector.

Inspirada en su visión, incorpora el pasado y el presente en el Plan Estratégico a cinco años, para el que se han identificado las creencias que guiarán el día a día del Nuevo NH.

Esta nueva cultura se refleja en las ocho afirmaciones que describen perfectamente nuestra forma de ser en la Compañía:

1. Estamos obsesionados con ofrecer al cliente experiencias memorables.
2. Estamos orgullosos de servir a los demás.
3. Tenemos la ambición de liderar el sector, aunque no seamos los más grandes.
4. Somos responsables de nuestros resultados.
5. Cuidamos de nuestros empleados, nuestros empleados cuidan de nuestros clientes.
6. Somos activos en las comunidades donde vivimos.
7. Tenemos una mentalidad joven.
8. Disfrutamos con lo que hacemos.

... y todo lo hacemos con una sonrisa.

SEGUNDO AÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico a cinco años de NH Hotel Group se basa en los pilares fundamentales de la propuesta de valor del Nuevo NH. Se estructura en cuatro grandes palancas de creación de valor y 24 iniciativas, cada una de las cuales tiene sus objetivos, planes de acción, calendario, presupuesto y responsables de implementación.

2015 ha sido el segundo año de la ejecución del Plan Estratégico, un ejercicio en el que la Compañía ha vivido una profunda transformación gracias a la buena evolución de las iniciativas del Plan y sus positivos resultados.

Estas iniciativas se han enfocado en la mejora de los ingresos, así como en un incremento de los márgenes, una mayor expansión y la implantación de lo que se definió como "facilitadores" de la transformación de NH Hotel Group: una nueva estrategia de Recursos Humanos, de Sostenibilidad y de Sistemas de Información.

En relación a la nueva segmentación de marcas, destaca el lanzamiento de la marca NH Collection en los principales mercados donde opera el Grupo. Esto está contribuyendo sólidamente con positivos resultados, siendo cada vez más los hoteles incorporados a la marca tanto en Europa como en Latinoamérica.

INICIATIVAS		DESCRIPCIÓN
INCREMENTO DE LOS INGRESOS	NUEVA PROPUESTA DE VALOR	■ Nueva arquitectura de marca y experiencia ■ Estrategia de posicionamiento de precios y aumento de la inversión en marketing
	OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO	■ Plan de Reposicionamiento: 237M€ ■ Rotación de activos en propiedad que no están en línea con el nuevo producto o la estrategia de NH
INCREMENTO DE LOS MÁRGENES	INCREMENTO VENTA DIRECTA	■ Reducción de los costes de intermediación incrementando las ventas directas online (website y aplicaciones móviles) ■ Estrategia de ventas (canales), estrategias de precios (precio-valor) y gestión del rendimiento por mercado
	EFICIENCIA EN COSTES	■ Optimización de las funciones de soporte (ej. administración, comercial) y compras ■ Continuar con plan de ajuste de rentas y renegociación de las mismas
CRECIMIENTO		■ Reforzar la presencia en Europa y Latinoamérica ■ Sociedad conjunta en China
FACILITADORES		■ IT, Recursos Humanos e iniciativas sostenibles ■ Cultura empresarial para hacer de NH una compañía global

NH Collection Gran Hotel Calderón
Barcelona, España

INICIATIVAS CLAVE EN 2015

MARCA Y EXPERIENCIA

VENTAS Y MARKETING

OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO

MEJORA EN CANALES DIRECTOS DE VENTA

PLAN DE EXPANSIÓN

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE SISTEMAS

MARCA Y EXPERIENCIA

En 2014, NH Hotel Group materializó una segmentación clara de sus hoteles con el diseño de una nueva arquitectura de marca y una mejorada propuesta de valor para sus clientes, vinculada a las necesidades del consumidor y a la experiencia que ofrece la Compañía. La nueva estructura de marcas define el portfolio de NH Hotel Group de la siguiente manera: NH Collection, que agrupa los hoteles *upper-upscale*; nhow, la marca hotelera del viajero con un estilo propio; NH Hotels, que engloba los hoteles urbanos de cuatro y tres estrellas y Hesperia Resorts, la marca vacacional.

Satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes es una prioridad para NH Hotel Group. Por esta razón trabaja bajo una promesa operacional y de servicio para cada una de sus marcas, enfocada en mantener los más altos estándares de calidad e innovación, siendo siempre transparente en todas sus acciones. La Compañía se compromete a garantizar un servicio de excelencia con el fin de siempre superar las expectativas de sus clientes.

nh | HOTEL GROUP

nh HOTELS · nh COLLECTION HOTELS · nhow · Hesperia RESORTS

NH Nacional
Madrid, España

NH Palazzo Moscova
Milán, Italia

NH City Centre
Amsterdam, Holanda

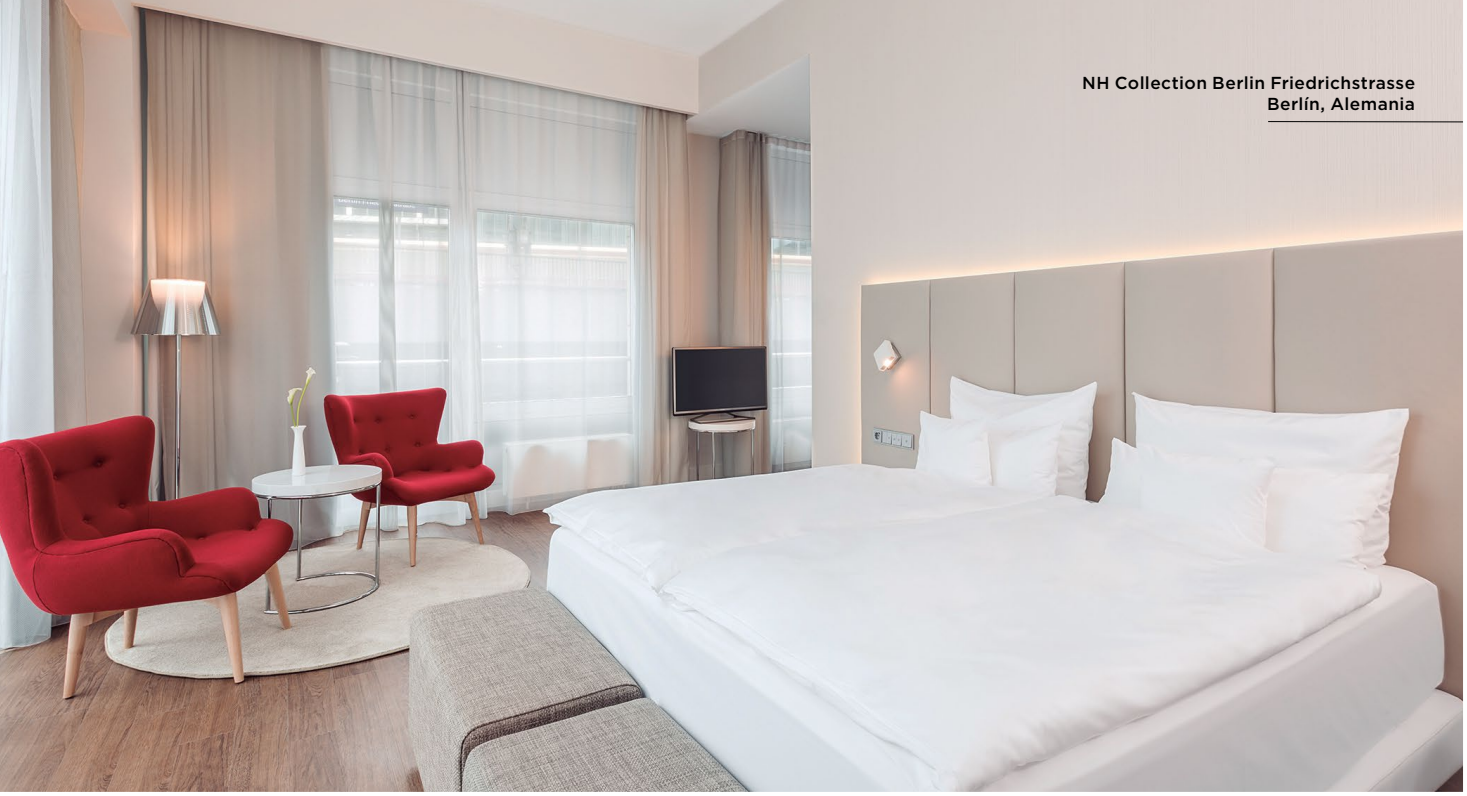
NH HOTELS

ALWAYS A PLEASURE

NH Hotels, hoteles urbanos de cuatro y tres estrellas, cuyos clientes, ya sean de negocio o de ocio, demandan una ubicación excelente con la mejor relación calidad precio. Habitaciones confortables y funcionales, con servicios e instalaciones adaptadas a sus necesidades.
A través de una atención cercana y natural, nos preocupamos para que cada cliente obtenga lo que necesita de su estancia, haciendo que sea una experiencia memorable. Somos su referencia en la ciudad.

PROMESA OPERACIONAL:

1. Always yes! - Siempre un sí
2. Básicos Extraordinarios
3. Wi-fi gratuito y de fácil acceso
4. Desayuno NH mundialmente reconocido
5. Soluciones o recomendaciones gastronómicas en cualquier momento
6. Todo lo que necesitas y deseas
7. Lavandería perfecta
8. Domingos de relax
9. Siempre en forma
10. Eficiencia ecológica



NH Collection Berlin Friedrichstrasse
Berlín, Alemania

NH Collection Porta Rossa
Florencia, Italia

NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky
Ámsterdam, Holanda

NH COLLECTION
HOTELS

FEEL THE EXTRAORDINARY

NH Collection, marca *upper-upscale* de NH Hotel Group, cuenta con hoteles situados en las principales capitales de Europa y Latinoamérica. Sus edificios, auténticos y distinguidos, mantienen su carácter local, siendo una sugestiva fuente de inspiración para aquellos huéspedes que esperan sentir algo más. La atención al detalle y los pequeños gestos inesperados convierten la experiencia en el hotel en algo extraordinario.

PROMESA OPERACIONAL:

1. Always yes! - Siempre un sí, siempre un paso por delante
2. Básicos Extraordinarios
3. Conectividad de alta velocidad
4. Desayunos NH Collection mundialmente reconocidos
5. Sana y variada comida en cualquier momento
6. Más allá de lo que necesita y desea
7. Luzca perfecto
8. Lazy Sundays
9. Área fitness de primer nivel
10. Líderes en eco-eficiencia

nhow Rotterdam
Rotterdam, Holanda

nhow Milano
Milán, Italia

nhow Berlin
Berlín, Alemania

nhow

ELEVATE YOUR STAY

nhow es nuestra marca más sorprendente y exclusiva. La única regla de nhow es que no hay reglas. La principal idea: no hay nada preestablecido. A través de una constante disrupción, sensación de "*wow*" y constante evolución y cambio, cada huésped en cada momento experimenta la marca de una forma distinta. Cada hotel es una creación única. Nuevas formas de arquitectura contemporánea, diseño y tecnología se muestran de la mano de prestigiosos arquitectos e interioristas (Rem Koolhaas, Matteo Thun, Karim Rashid, etc.).

PROMESA OPERACIONAL:

1 The power of yes
2 Beyond Brillant Basics
3 nhow connected
4 Wake up nhow!
5 F&B hotspot
6 We know you
7 Express laundry!
8 nhow and the city
9 It's fitness time
10 Leading eco-efficiency

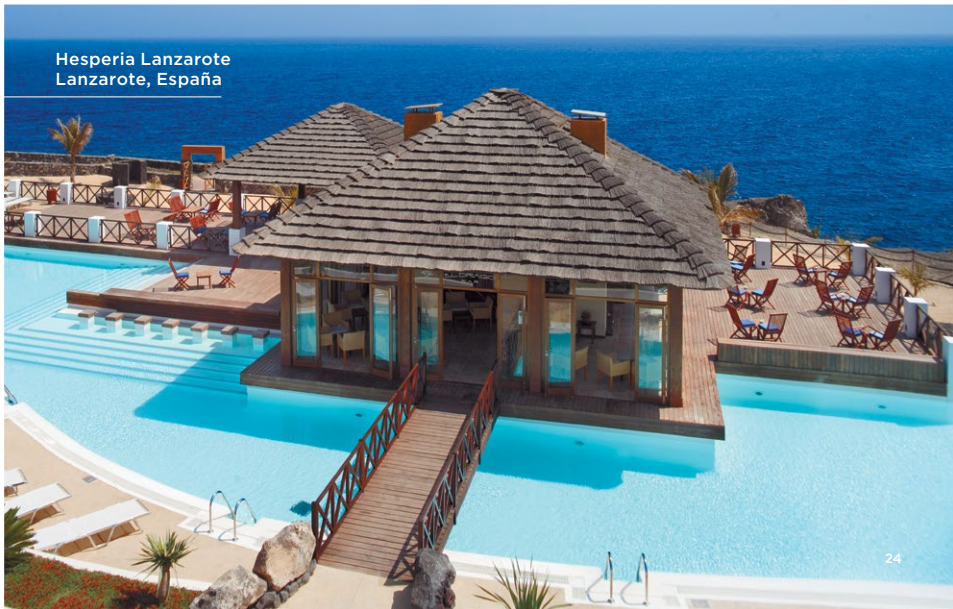
Hesperia Villamil
Mallorca, España

Hesperia
RESORTS

PERFECT ESCAPES

Hesperia Resorts, complejos vacacionales con un concepto renovado de alojamiento moderno y un servicio personalizado sorprendente a todos los niveles. Situado en lugares de excepcional belleza, son la opción ideal para parejas y familias que necesitan la combinación ideal de descanso y disfrute. Ofrecen una amplia gama de servicios y actividades de ocio.

Hesperia Playa El Agua
Isla Margarita, Venezuela



Hesperia Lanzarote
Lanzarote, España

NH Milano Congress Centre
Milán, Italia

1ª Rueda de prensa holográfica 3D de Sony Pictures Entertainment. Hugh Jackman y el director de Chappie desde nhow Berlin y los medios en NH Collection Eurobuilding, Madrid.

nh MEETINGS

INSPIRE, CREATE, ENJOY

NH Hotel Group crea eventos memorables e inspiradores que ayudan a sus clientes a tener el mayor éxito. Espacios creativos y versátiles que ofrecen las tecnologías más avanzadas para crear eventos de gran impacto, así como reuniones de alto rendimiento.

PROMESA OPERACIONAL:

1. Servicio “Ambassador”
2. Servicio de asesoramiento especializado
3. Respuesta profesional personalizada
4. Wi-fi gratuito y de fácil acceso
5. Tempting Breaks
6. Eco-friendly Meetings
7. Always Yes!
8. High Tech Made Easy

VENTAS Y MARKETING

En 2015, se ha incrementado la inversión selectiva en marketing para construir valor de marca y obtener el reconocimiento de los consumidores en todos los países en los que opera la Compañía, diseñando campañas que transmitan la calidad, la localización, los servicios y experiencias que ofrecen los hoteles.

NH HOTEL GROUP REWARDS

NH Hotel Group Rewards es el programa de fidelización de la Compañía que, con más de 5,4 millones de clientes y 11 años de trayectoria, se consolida como uno de los pilares estratégicos de la propuesta de valor del Grupo. El Programa tiene por objeto premiar la fidelidad de los clientes y velar por hacer que se sientan reconocidos y mejorar su experiencia en los hoteles del Grupo.

Dentro del marco del Plan Estratégico a cinco años, la Compañía sigue apostando por la fidelización de sus clientes y como novedad se ha creado la categoría *Platinum VIP*, adicional a las cuatro ya existentes en NH Rewards (*Blue, Silver, Gold* y *Platinum*), que ofrece ventajas exclusivas a personalidades relevantes de la economía, la industria y la sociedad en general.

Además, como parte de la estrategia de crecimiento, se han creado los programas NH Rewards Corporate y NH Rewards Travel Partner, dirigidos a segmentos estratégicos de clientes, como son el de negocio y viajes, con el fin de adaptar las propuestas de valor a las particularidades de cada uno de estos clientes.

OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

Durante 2015, se ha continuado con una estrategia de precios que permita incrementar el rendimiento financiero a través del crecimiento de los ingresos medios por habitación ocupada (ADR), una de las 24 iniciativas contempladas en el Plan Estratégico.

En este año, NH Hotel Group ha apostado por el uso de novedosas y sofisticadas herramientas que permiten establecer estrategias de precios dinámicas basadas en la capacidad de los hoteles. Así, la Compañía es capaz de pronosticar la demanda de las habitaciones disponibles en tiempo real, aprovechando al máximo el *Big Data* para una fijación de precios inteligente.

Además, se está trabajando sobre tres estrategias para fijar precios: Precios Dinámicos, Precio Estratégico y *Open Pricing*. Esta última, la más innovadora y reciente en el mercado, permite optimizar cada punto de precio por medio de la curva de la demanda, permitiendo fijar precios en cada canal y cada segmento de manera independiente.

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

El segundo año del Plan de Reposicionamiento 2014-2018 ha finalizado con un exitoso balance global. En los primeros tres años de este Plan 2014-2016, la Compañía invertirá aproximadamente 237M€ en 65 hoteles y estima un retorno del 20%(EBITDA).

Durante el ejercicio de 2015 la Compañía ha completado la reforma de un total de 34 hoteles y ejecutado una inversión de 84,9M€. Desde el inicio del Plan de Reposicionamiento en 2014, se han finalizado con éxito 42 reformas, lo que significa que se han reformado más de 6.297 habitaciones, un 70% de las previstas en el Plan.

En el primer trimestre de 2016 se han completado otras 10 reformas, entre las que destacan NH Collection Gran Hotel Calderón, NH Collection Colón, NH Collection Friedrichstrasse, NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky, NH Collection Doelen y NH Collection México City Reforma.

En lo que respecta a la implementación de la nueva señalética y los detalles que caracterizan la oferta de cada una de las marcas del Grupo, destaca la ejecución en los Hoteles Royal, completando así el proceso de transición de marca a NH Collection y NH Hotels, presentes en los hoteles en Colombia, Chile y Ecuador, incluidos en la operación.

Tras la integración de la cadena Hoteles Royal, la Compañía reúne en Colombia un portfolio de 15 hoteles con 1.700 habitaciones, donde ocho establecimientos han sido reconvertidos a la marca NH Collection y siete a la enseña de NH Hotels. Asimismo, NH Hotel Group ha integrado cuatro hoteles ubicados en Chile y Ecuador, establecimientos repartidos entre Santiago de Chile, Antofagasta, Iquique y Quito, de los cuales tres permanecerán bajo la marca NH Collection y uno bajo NH Hotels.

NH Collection Colón
Madrid, España

NH Collection Royal Teleport
Bogotá, Colombia

ÉXITO DEL PLAN DE REPOSICIONAMIENTO EN ESPAÑA, ITALIA Y AMÉRICA

Después de un año de intenso trabajo, en la Unidad de Negocio de España se ha ejecutado el 100% de las 21 reformas previstas en el Plan. En la Unidad de Negocio de Italia se ha conseguido finalizar el plan de reformas, a falta tan solo de un hotel cuyos trabajos finalizarán en 2016. Lo mismo ocurre en América, donde en 2016 se concluirá la reforma prevista para el hotel NH Collection Plaza Santiago, incorporado recientemente al Plan de Reposicionamiento.

NH COLLECTION GRAN HOTEL CALDERÓN (BARCELONA, ESPAÑA)

El hotel NH Collection Gran Hotel Calderón reabre sus puertas totalmente renovado en pleno corazón de Barcelona. Este hotel con 255 habitaciones reformadas y 12 salas para reuniones y eventos pasa a ser un hotel de cinco estrellas en mayo de 2016, convirtiéndose así en la elección perfecta tanto para el cliente de ocio como de negocio.

NH COLLECTION COLÓN (MADRID, ESPAÑA)

NH Collection Colón, anteriormente conocido como NH Sanvy está situado en el corazón del prestigioso barrio de Salamanca en Madrid. El elegante edificio de 1950 es obra del reconocido arquitecto español Luis Gutiérrez Soto. Sus 146 habitaciones han sido completamente reformadas con una decoración clásica y elegantes suelos de madera.

NH COLLECTION PALAZZO CINQUECENTO (ROMA, ITALIA)

NH Hotel Group abre en Roma su sexto hotel en la capital italiana, el tercer hotel de la marca *upper-upscale* NH Collection en la ciudad y el décimo en Italia. El nuevo NH Collection, ubicado en plena Plaza Cinquecento, ocupa un edificio histórico protegido por la Superintendencia de Bienes Artísticos y Culturales de Roma junto a la estación central de ferrocarriles Termini. El hotel ocupa 11.000 metros cuadrados repartidos en cuatro plantas que albergan 180 habitaciones.

NH COLLECTION PLAZA SANTIAGO (SANTIAGO DE CHILE, CHILE)

El lanzamiento de NH Collection Plaza Santiago ha sido el escenario para la presentación de la marca NH Collection en Chile y su amplia presencia en el mundo; además de reforzar el posicionamiento de la Compañía en el país, donde cuenta ya con tres hoteles.

NH COLLECTION MÉXICO CITY REFORMA (CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO)

Este hotel de cuatro estrellas, antes conocido como NH Collection Mexico City, se encuentra en el corazón del barrio Zona Rosa, a solo dos minutos a pie del distrito financiero de Ciudad de México. Sus 306 habitaciones han sido completamente reformadas siguiendo los altos estándares de calidad de la marca NH Collection.

INTRODUCCIÓN DE LA MARCA NH COLLECTION EN EUROPA CENTRAL Y BENELUX

Sin duda otro de los grandes hitos en 2015 del Plan de Reposicionamiento ha sido la introducción de la marca *upper-upscale* de la Compañía en las Unidades de Negocio de Europa Central y Benelux.

NH COLLECTION EN CENTRO EUROPA

En Alemania, y tras una intensa reforma durante el verano de 2015, destacan las reaperturas de dos emblemáticos hoteles: NH Collection Friedrichstrasse (Berlín, Alemania) y NH Collection Frankfurt City (Frankfurt, Alemania). Ambos se han convertido ya en los hoteles abanderados de la marca NH Collection en esta Unidad de Negocio, que completará a lo largo de 2016 la ejecución de las reformas previstas en el Plan. En Austria destaca la reapertura en mayo de 2015 del hotel NH Collection Wien Zentrum, anteriormente conocido como NH Wien Atterseehaus, que después de cuatro meses de reforma se convierte en abril de 2016 en el primer hotel NH Collection en Austria.

NH COLLECTION GRAND HOTEL KRASNAPOLSKY (ÁMSTERDAM, HOLANDA)

La reforma realizada en el hotel NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky ha sido uno de los más importantes proyectos de reposicionamiento. Este emblemático hotel de cinco estrellas ubicado en la plaza principal de Ámsterdam cuenta con 468 habitaciones totalmente reformadas en estilos que van desde lo clásico a lo más vanguardista.

NH COLLECTION DOELEN (ÁMSTERDAM, HOLANDA)

El hotel NH Collection Doelen es el más antiguo y famoso de Ámsterdam. Este hermoso edificio data del siglo XVII y se encuentra a orillas del río Amstel, en el corazón del centro histórico de la ciudad. Después de un gran trabajo de reforma en zonas comunes y 85 habitaciones, reabre sus puertas convertido en un extraordinario hotel de cinco estrellas.

NH COLLECTION BARBIZON PALACE (ÁMSTERDAM, HOLANDA)

Después de un periodo de intensa reforma, reabre este extraordinario hotel de cinco estrellas situado justo enfrente de la Estación Central de Ámsterdam, en un edificio del siglo XVII. Cuenta con 274 habitaciones, incluyendo suites y apartamentos, 12 salas de reuniones y una capilla del siglo XV para eventos y celebraciones inolvidables. Además cuenta con el prestigioso Restaurante Vermeer con una estrella Michelin y Chris Naylor como jefe de cocina.

NH COLLECTION BRUSSELS CENTRE (BRUSELAS, BÉLGICA)

NH Hotel Group inauguró en septiembre de 2015 en pleno corazón de Bruselas el primer hotel NH Collection de la Unidad de Negocio de Benelux, el NH Collection Brussels Centre, anteriormente conocido como NH Atlanta Brussels. Este hotel, totalmente reformado, está situado en un edificio histórico de 1.929 y cuenta con 241 habitaciones.

OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO

Uno de los principales objetivos del Plan Estratégico a cinco años es incrementar la calidad del portfolio del Grupo mediante la salida de hoteles de baja rentabilidad o no estratégicos, renegociaciones y venta de activos. De los 15 hoteles de los que NH Hotel Group preveía salir por carecer de encaje estratégico y/o rentabilidad, cuatro permanecieron en el portfolio tras las renegociaciones acordadas. El impacto de dichos acuerdos produjo una variación de +7M€ en la línea EBITDA en 2015, con una inversión de 2,8M€. La inversión prevista en 2016 es de 3,7M€, con un impacto en EBITDA de 1,6M€.

MEJORA EN CANALES DIRECTOS DE VENTA

La web comercial de NH Hotel Group cumple en 2015 un año desde su completa renovación, iniciada en 2013. Este hito se enmarca dentro del Plan de Transformación digital de la Compañía.

Durante 2015 se llevó a cabo el proceso de consolidación de la web, tanto en la página web de Grupo como en los de sus diferentes marcas, con importantes mejoras técnicas y de rendimiento, navegación más fluida, actualización de contenidos y fotos, así como la optimización de la inversión en generación de tráfico. Además, se ha reforzado la oferta comercial, con especial atención en el programa de fidelización NH Rewards.

Gracias a este proceso, la web comercial de NH Hotel Group recibió la cifra record de 35 millones de visitas durante el año 2015, además, según un estudio externo, cuenta con una tasa de conversión 2,5 veces superior a la media de la industria.

Estas mejoras contribuyeron a un crecimiento de doble dígito en las ventas a través de canales directos durante la segunda mitad del año.

En 2016 se llevará a cabo el lanzamiento de APPs para dispositivos móviles, así como las nuevas áreas privadas para miembros de NH Rewards, programas corporativos y de empresas. Asimismo, se desarrollarán las webs localizadas de Reino Unido, Colombia, México y Argentina.

MEJORAS EN LA WEB EXCLUSIVA NH COLLECTION

NH Collection lanza su nueva web con un diseño moderno, basado en la calidad de las fotografías y enfocado en la cultura visual del usuario de internet. Con esta apuesta gráfica, NH Collection busca trasladar a la web la experiencia extraordinaria de su marca *upper-upscale* y su cuidada imagen, integrando así los colores, el estilo e incluso la tipografía.

Asimismo, se ha integrado un nuevo motor de búsqueda y se ha actualizado el contenido referente a la localización de los hoteles NH Collection.

Las nuevas webs se han realizado con diseño *responsive* para móviles y tabletas, permitiendo la visualización de los contenidos en cualquier dispositivo.

PLAN DE EXPANSIÓN

Dentro del Plan Estratégico a cinco años de la Compañía, se enmarca el Plan de Expansión, que tiene los siguientes objetivos:

- **Reforzar la presencia en Europa** (Francia, Reino Unido, Alemania e Italia) y crear una mayor plataforma en Latinoamérica (México, Colombia, Chile y Perú). Con la integración de Hoteles Royal a principios de 2015, el Grupo ha pasado de dos a 21 hoteles (2.379 habitaciones) en Colombia, Chile y Ecuador, incorporando una cartera de hoteles con significativo encaje estratégico. Con esta operación, NH refuerza su red en la región en atractivas localizaciones y se convierte en líder en la ciudad de Bogotá, con diez hoteles, cinco de ellos NH Collection, y uno de los principales operadores en Santiago de Chile, ambos destinos donde la Compañía operaba ya y que eran objetivo de crecimiento para NH Hotel Group. Además entra en Ecuador, país nuevo para el Grupo. De esta forma, la Compañía acelera los planes de crecimiento de su Plan Estratégico, aprovechando una oportunidad única para alcanzar un posicionamiento de liderazgo en diferentes destinos de la región.

- **Abrir nuevos mercados en China**. A finales de febrero de 2015, NH Hotel Group y HNA Group constituyeron una sociedad conjunta de gestión hotelera, denominada “Beijing NH Grand China Hotel Management Co., Ltd” y cuya sede está ubicada en Beijing. Esta sociedad se centrará en el desarrollo de una cartera de contratos de gestión de hoteles del segmento medio y medio-alto propiedad de HNA y de terceros, en los territorios de China, Hong Kong, Taiwan y Macao. El objetivo pasa por alcanzar entre 120 y 150 hoteles para el año 2020 en este mercado. Este enfoque del negocio encaja con la estrategia de crecimiento de NH Hotel Group mediante fórmulas poco intensivas en capital. NH Hotel Group contribuirá en un 49% y HNA en un 51% de acuerdo con la respectiva participación en la sociedad conjunta.

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE SISTEMAS

NH Hotel Group concluyó en 2015 con éxito la migración de los sistemas de *Front Office*, *Back Office* y *E-Commerce* en 18 países y 326 hoteles.

Esta migración permite a la Compañía tener una única fuente de datos de fácil acceso, ahorrar costes con la externalización de los servicios administrativos y desarrollar funcionalidades que nos permitan ser más competitivos.

Además, se creó un Equipo de Transformación integrado por los líderes de las áreas y los Directores de Unidad de Negocio para aumentar los beneficios de los nuevos sistemas y asegurar mejoras sustanciales en la calidad de nuestra facturación y la duración del registro de clientes, incluyendo la búsqueda en la base de datos de clientes, la entrega de informes fiables y el aumento de la simplicidad de las órdenes de compra en los hoteles.

NUESTRA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

En 2015, NH Hotel Group ha avanzado en su compromiso en el ámbito de la Responsabilidad Corporativa, con la integración de funciones al más alto nivel en el Consejo de Administración, y con la elaboración de su Política de Responsabilidad Corporativa, que enmarca el compromiso de la Compañía y del Equipo Directivo en la implementación de una gestión socialmente responsable.

LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Este año y, siguiendo las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, se ha procedido al cambio de denominación y a la ampliación de funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que en 2015 se convierte en la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo. Sus nuevas funciones, adicionales a las que ya venía ejerciendo, son aprobar y velar por el cumplimiento de la Política de Responsabilidad Corporativa y de los Planes de Responsabilidad Corporativa proponiendo al Consejo los Informes, Memorias e Indicadores que fueran necesarios.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

A finales de 2015 se elaboró la Política de Responsabilidad Corporativa de la Compañía que ha sido aprobada por el Consejo de Administración a principios de 2016. La Política tiene por objeto establecer los principios básicos y el marco general de actuación para la gestión de las prácticas de Responsabilidad Corporativa y sirve de base para integrar este enfoque de RC en el modelo de negocio de NH Hotel Group.

En NH Hotel Group, operamos nuestra actividad hotelera con la ambición de liderar el comportamiento responsable, creando valor compartido a nivel económico, social y medioambiental allí donde estamos presentes. Aspiramos a ofrecer experiencias únicas a nuestros clientes en los hoteles del grupo y a nuestros empleados, a ser activos en las comunidades en las que vivimos, y en el cuidado del medio ambiente; lo que nos permite transmitir los principios éticos y de negocio responsable que guían nuestra forma de trabajar. Estos compromisos responsables nos definen y así se expresan en la Política de Responsabilidad Corporativa, además de cómo se traducen en nuestro día a día.

El Consejo de Administración es el responsable de aprobar la Política de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, presentada por el Equipo Directivo, y de realizar un seguimiento anual de su evolución y cumplimiento. La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo es la encargada de promover la implementación y el cumplimiento de la Política y de los Planes de RC. Por su parte, el Equipo Directivo de la Compañía es el responsable del diseño y la ejecución de la Política y los Planes de RC, reportando a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo de su evolución.

NH Collection Gran Hotel
Zaragoza, España

MATERIALIDAD: LO RELEVANTE

Como parte del proceso de gestión de la Responsabilidad Corporativa, en 2015 se realizó un Análisis de Materialidad, con el objetivo de determinar los aspectos clave para NH Hotel Group de acuerdo a su estrategia, grupos de interés y el contexto en el que opera. Este análisis ha permitido enfocar los contenidos más relevantes del desempeño de NH Hotel Group en 2015 a reportar en esta Memoria y cumplimentar las pautas del *Global Reporting Initiative* (GRI) en su versión G4.

El estudio se realizó en las siguientes fases:

IDENTIFICACIÓN

FUENTES EXTERNAS

Se llevó a cabo un análisis de los compromisos en materia de Responsabilidad Corporativa en ocho empresas líderes nacionales e internacionales del sector, junto con los temas relevantes recogidos en la Matriz de Materialidad elaborada por la *International Tourism Partnership* (ITP), estudio en el que ha participado NH Hotel Group.

FUENTES INTERNAS

Se ha realizado un análisis de los temas materiales en relación a la estrategia de la Compañía y a sus grupos de interés, en base a las siguientes fuentes:

- Código de Conducta de NH Hotel Group
- Política de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group
- Resultados financieros y progreso del Plan Estratégico a cinco años
- Encuesta de Satisfacción de Empleados 2014
- Informe de Satisfacción de Clientes
- Memoria de Responsabilidad Corporativa 2014 de NH Hotel Group
- Materialidad Memoria RC NH Hotel Group 2014
- Resumen de prensa de NH Hotel Group, poniendo el foco en los aspectos en materia de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

A partir del análisis se identificó un primer listado de 23 temas relevantes que serían priorizados en la fase siguiente del proceso.

PRIORIZACIÓN

La priorización de los asuntos materiales se realizó según dos variables:

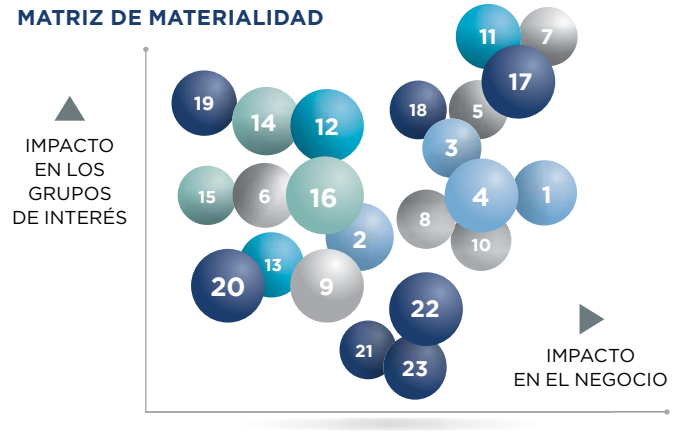
- Impacto en el Negocio: el efecto que produce un tema relevante en la actividad empresarial de la Compañía, además de la frecuencia de mención de cada tema en los documentos analizados.
- Impacto en los Grupos de Interés: nivel de influencia de cada tema entre los diferentes grupos de interés de la Compañía.

Esta valoración permite visualizar los aspectos más relevantes en ambos sentidos y que por lo tanto su enfoque y gestión se consideran clave para la Compañía.

VALIDACIÓN

Tras la priorización, el Departamento de Responsabilidad Corporativa de la Compañía ha validado los asuntos materiales para NH Hotel Group, aportando una valoración interna que pone de manifiesto la relevancia de los mismos y su correspondencia con el negocio.

MATRIZ DE MATERIALIDAD



CLIENTES

1. Excelencia en el servicio
2. Sensibilizar e involucrar a clientes con los compromisos éticos
3. Empleados orientados al cliente
4. Oferta e innovación en productos y servicios responsables

EMPLEADOS

5. Formación y desarrollo profesional
6. Diversidad e igualdad de oportunidades
7 Compromiso de los empleados (engagement)
8. Cultura del liderazgo
9. Estándares laborales y diálogo con los representantes de los trabajadores
10. Gestión del talento

SOSTENIBILIDAD

11. Reducción del consumo de recursos: agua, energía y emisiones
12. Reducción de generación de residuos
13. Innovación sostenible

COMUNIDAD

14. Alianzas con el tercer sector (Hoteles con Corazón)
15. Contribución a la Comunidad (económica, social y empleabilidad)
16. Voluntariado corporativo

NEGOCIO RESPONSABLE

17. Diálogo con los grupos de interés
18. Compromiso Ético y Transparencia
19. Derechos Humanos (lucha contra los abusos y tráfico de personas)
20. Lucha contra la corrupción
21. Mejores prácticas de Gobierno Corporativo
22. Compras responsables (respeto de proveedores de los compromisos sociales, éticos y medioambientales, fomento de la compra a proveedores locales)
23. Innovación y transparencia con proveedores

GRI G4-18, G4-19; G4-20, G4-21

DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

NH Hotel Group mantiene un diálogo activo y fluido con sus grupos de interés, a través de múltiples canales y formatos, para mantenerse actualizado sobre las nuevas demandas y necesidades, así como responder mejor sus inquietudes y opiniones.

Se realizan encuestas de satisfacción a clientes y empleados, además de reuniones y encuentros periódicos con otros grupos de interés, como accionistas, proveedores, representantes de los empleados y agentes del tercer sector. Asimismo, es clave la presencia en redes sociales como un espacio importante para el diálogo y relación con los clientes y la sociedad.

ÍNDICES DE INVERSIÓN RESPONSABLE

FTSE4GOOD

El índice bursátil FTSE4Good, creado por la Bolsa de Londres, fue diseñado para ayudar a los inversores a integrar los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en la toma de decisiones de inversión. NH Hotel Group se incorporó en 2013 a este índice y en 2015 renovó nuevamente su presencia, con la identificación de mejoras y oportunidades, que permite a la Compañía continuar presente en el índice gracias a la gestión responsable del negocio.

ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT REGISTER

NH Hotel Group se mantiene en este índice que reúne a las empresas líderes de diferentes sectores en Responsabilidad Social Corporativa. La presencia en este índice revela el buen desempeño de la Compañía, por encima de la media del sector, e incentiva la Inversión Socialmente Responsable (ISR) entre los inversores y fondos.

CARBON DISCLOSURE PROJECT, CDP

NH Hotel Group ha obtenido la calificación máxima en desempeño en la edición 2015 del Programa de Cambio Climático de CDP, que reconoce el trabajo que realizan las principales compañías globales para ayudar a frenar el cambio climático. De todas las compañías que se han presentado en esta edición, NH Hotel Group se encuentra entre el 5% que estarán presentes en la lista *Climate A*, elaborada a petición de 822 inversores que representan más de un tercio del capital mundial invertido.

GRI G4-24; G4-25; G4-26; G4-27

Restaurante Swych
NH Collection Doelen
Ámsterdam, Holanda

ADHESIÓN Y ALIANZAS

PACTO MUNDIAL

NH Hotel Group está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2006, integrando sus 10 principios como marco de referencia interno para el diseño de la estrategia y gestión de la Responsabilidad Corporativa de la Compañía. Este año, además, la Compañía se ha adherido a la iniciativa, "Turismo responsable: un compromiso de todos", liderada por el Pacto Mundial y la Organización Mundial del Turismo que incluye la firma del Código Ético Mundial del Turismo. El Proyecto tiene como objetivo avanzar en la Responsabilidad Corporativa en el sector turístico español y facilitar a las entidades del sector su compromiso con los principios éticos y de desarrollo sostenible. Además, las empresas integrantes del grupo de trabajo elaborarán una publicación de carácter práctico que será presentada en 2016.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)

La Compañía es miembro de este prestigioso foro internacional de la industria de viajes que reúne a las principales empresas de la comunidad empresarial a nivel global y trabaja con los gobiernos para crear conciencia acerca de la industria de los viajes y el turismo. Además, desde abril de 2015, NH Hotel Group forma parte de la Junta Directiva del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (*World Travel & Tourism Council*).

INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (ITP)

Esta plataforma mundial reúne a los actores líderes en Responsabilidad Corporativa del sector Turismo. En 2015 se ha trabajado de manera conjunta sobre las temáticas, identificadas por el impacto que pueden generar las compañías del sector Turismo: juventud y empleo, agua, Derechos Humanos, huella de carbono y estándares laborales.

En relación a los Derechos Humanos, el compromiso se focalizará principalmente en asuntos relacionados con el tráfico de personas y estándares laborales desde una perspectiva más amplia.

HOTEL WATER MEASUREMENT INITIATIVE (HQMI)

Este nuevo grupo de trabajo formado por 14 compañías líderes y consultores técnicos de KPMG, impulsan una metodología de la medición del consumo de agua y la asignación de su alcance como herramienta para la evaluación de su escasez.

YOUTH CAREER INITIATIVE (YCI)

NH Hotel Group continúa su participación en Ciudad de México de esta alianza para la formación y desarrollo profesional de jóvenes en riesgo de exclusión. En 2015 se realizó un proyecto piloto de nuevos programas, en los que un hotel puede tener licencia para ejecutar YCI por sí mismo. Tras el éxito del proyecto piloto, este nuevo modelo de YCI se continuará extendiendo a otros países en 2016.

HOTEL CARBON MEASUREMENT INITIATIVE (HCMI)

Junto con 23 de las principales cadenas hoteleras internacionales, NH Hotel Group impulsó esta metodología para el cálculo de la huella de carbono y su estandarización. La Compañía forma parte del grupo de trabajo responsable de elaborar esta metodología, que se ha creado en colaboración con *World Travel & Tourism Council* (WTTC) e *International Tourism Partnership* (ITP).

ENTERPRISE 2020

Enterprise 2020 es la única iniciativa de colaboración empresarial reconocida en la Estrategia Europea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cuyo objetivo es la promoción y difusión de las mejores prácticas de RSE articuladas de forma colaborativa y lideradas por empresas. NH Hotel Group forma parte de esta plataforma con sus Programas de Empleabilidad para colectivos en riesgo de exclusión, una iniciativa colaborativa de alto impacto que, desde su inicio en 2007, ha formado a más de 3.000 personas e incorporado a 150 a su plantilla.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (ESPAÑA)

Entidad que agrupa a más de 20 compañías que apuestan por el crecimiento sostenible. Cuenta con comisiones de trabajo conjunto en responsabilidad corporativa, medio ambiente, sostenibilidad, recursos humanos, reputación y comunicación, TIC, compras y gobierno corporativo.

JUNTOS POR EL EMPLEO (ESPAÑA)

NH Hotel Group continúa participando en esta iniciativa para mejorar la empleabilidad de los sectores más vulnerables de la sociedad española, impulsando la colaboración entre el sector empresarial, el sector público y las organizaciones del tercer sector. El proyecto lo lideran Fundación Accenture, Fundación Compromiso Empresarial y Fundación SERES.

FUNDACIÓN SERES

NH Hotel Group es patrono de la Fundación SERES desde comienzos de 2016, como una nueva alianza para potenciar su estrategia de ser líder en responsabilidad dentro del sector turismo. Por su parte, la Fundación SERES promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la Compañía y generando valor para todos.

COMPROMISO RESPONSABLE

LA EXPERIENCIA NH

Tras la definición en 2014 de una sólida propuesta de valor que dio lugar a la nueva arquitectura de marcas de NH Hotel Group, la Compañía ha consolidado la promesa operacional para cada una de sus marcas: NH Collection, NH Hotels, NH Meetings y nhow, en la que definió para cada una de ellas una experiencia nueva y diferencial.

En 2015 la Compañía ha continuado implementando con éxito los estándares de productos y servicios definidos para cada una de las marcas, cumpliendo con la hoja de ruta marcada en el Plan Estratégico a cinco años.

Fiel a su compromiso con la innovación y la mejora continua de la experiencia, se han puesto en marcha novedosas iniciativas dirigidas a sorprender al cliente y que amplían la variada oferta de productos y servicios para cada una de las marcas del Grupo.

BRILLIANT BASICS

Los nuevos básicos de NH están siendo clave para asegurar el alto estándar de calidad y confort que la Compañía ofrece a sus clientes y han tenido una gran acogida. Entre los *Brilliant Basics* destacan las nuevas camas, las duchas efecto lluvia, las máquinas Nespresso, las televisiones planas de gran tamaño, los nuevos amenities o los secadores de pelo profesionales. Desde 2014 y hasta finales de 2015, la inversión en *Brilliant Basics* ha sido de 36,5M€, tanto para habitaciones como para el segmento Reuniones y Eventos, para asegurar los estándares más novedosos y confortables de la nueva propuesta de NH Hotel Group.

TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN NH MEETINGS

NH Hotel Group apuesta por la creación de eventos memorables e inspiradores que ayuden a sus clientes a tener el mayor éxito. La Compañía es pionera en ofrecer las tecnologías más avanzadas para crear eventos de gran impacto y reuniones de alto rendimiento, como la tecnología SMART Room System™ para Microsoft® Lync® Online. Esta tecnología de videoconferencia de última generación permitirá que todos los asistentes disfruten de una video comunicación virtual en tiempo real de alta calidad.

Tras conseguir en 2015 que la primera rueda de prensa holográfica de la industria del cine se celebrase en directo entre NH Collection Eurobuilding (Madrid) y nhow Berlin; y la presentación de la tecnología holográfica en NH Collection Constanza en Barcelona, continúa la consolidación de la apuesta tecnológica del Grupo, con innovadoras propuestas para el segmento de reuniones y eventos *High Tech Made Easy* en NH Hotel Group.

La tecnología holográfica actualmente está disponible en los siguientes hoteles: NH Collection Eurobuilding, NH Collection Constanza, nhow Berlin, nhow Milano, NH Noordwijk Conference Centre Leeuwenhorst y NH Laguna Palace.

Asimismo, se incorporó la aplicación Gestión Virtual, una innovadora tecnología interactiva para la organización de eventos *online*, que permite a los clientes visualizar previamente y en tres dimensiones la configuración real de su reunión. La aplicación Gestión Virtual está ya disponible en 14 hoteles de la Compañía.

INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

NH Hotel Group está comprometido con ofrecer gastronomía de alta calidad y seguir las últimas tendencias del sector. En este sentido, la Compañía se encuentra en constante innovación desarrollando estándares gastronómicos exclusivos, así como procesos que combinen valores locales y globales para incrementar la oferta y sorprender a los clientes: *M&E Tempting break*s, que incluye el *Healthy corner* y *Sweets corner*; Minibar, con nuevo contenido para elevar la calidad; *Breakfast Juice corner*, con batidos saludables y zumos bajo pedido y *Memorable element*, que ofrece un zumo sorpresa cada día.

Además, durante el año 2015 NH Hotel Group ha trabajado en la mejora del servicio de restauración más conocido de la Compañía: el desayuno, que actualmente continúa con su proceso de implementación. El nuevo desayuno "hecho en casa" incluye una gran variedad de productos y un amplio surtido que combina valores locales y globales, ofreciendo diariamente más de 110 productos diferentes. La Compañía, comprometida con la gestión saludable y sostenible, ofrece en su oferta gastronómica productos sin gluten, ecológicos, bajos en azúcar y bajos en grasas trans y saturadas.

Como reflejo del compromiso de la Compañía con la alta cocina, NH Hotel Group ofrece una colección extraordinaria de opciones gastronómicas que incluye embajadores culinarios como David Muñoz, 3 estrellas Michelin con DiverXO en NH Collection Eurobuilding; Paco Roncero, 2 estrellas Michelin con La Terraza del Casino; Oscar Velasco, 2 estrellas Michelin con Santceloni en Hesperia Madrid; Miguel Barrera, 1 estrella Michelin con Re Levante en NH Mindoro; Chris Naylor, 1 estrella Michelin con Vermeer en NH Collection Barbizon Palace y Jacob Jan Boerma, 3 estrellas Michelin en De Leest, gracias a la reciente apertura de NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky.

NH Hotel Group busca estar a la vanguardia culinaria y ofrecer el más alto nivel de experiencia gastronómica a sus clientes, por esta razón, durante 2015 se ha unido a la nueva tendencia de restaurantes pop-up, albergando en sus hoteles propuestas de algunos de los chefs más reconocidos del mundo: Grant Achatz, 3 estrellas Michelin, quien trasladó su restaurante Alinea de Chicago a Madrid por cuatro semanas en enero de 2016 y Chris Naylor, *Chef* del restaurante Vermeer (NH Collection Barbizon Palace), con el restaurante pop-up Roomservice at Olof´s. Asimismo, durante noviembre de 2015 tuvo lugar el pop-up Madrid Market en el NH Collection Eurobuilding donde los cócteles de Diego Cabrera se unieron a lo último en el diseño de moda.

Roomservice at Olof's
NH Collection Barbizon Palace
Ámsterdam, Holanda

PERFECT FIT

Durante 2015 se han realizado mejoras en 89 gimnasios ubicados en hoteles del Grupo, incorporando maquinaria de última generación y mejorando sus instalaciones, con una inversión total de 1,7M€. Además, a finales de 2105 se comenzó la creación de 64 nuevos gimnasios, resultando así un total de 153 gimnasios en el proyecto *Perfect Fit* para el siguiente ejercicio.

ONLINE CHECK-IN

En 2015 se lanzó el nuevo servicio *online check-in* que permite escoger habitación 48 horas antes de llegar al hotel y, de esta forma, ahorrar tiempo en todo el proceso. Al llegar al hotel, el cliente tiene acceso a un mostrador prioritario donde tiene disponible su documentación y la llave de su habitación.

PAQUETES DE EXPERIENCIA

NH Hotel Group continúa ofreciendo valor a su propuesta, ofreciendo a sus huéspedes la posibilidad de adquirir Paquetes de Experiencias. Gastronomía, compras, deportes, lujo y descanso, son algunas de las categorías de los Paquetes de Experiencia.

VIP LEVEL Y DETALLES VIP

El innovador concepto *VIP Level* garantiza una experiencia *premium* durante la estancia del cliente, quien tendrá acceso exclusivo a servicios adicionales, así como al *VIP Lounge*. Este concepto está siendo implementado en distintos hoteles de la Compañía y actualmente está disponible en el hotel NH Collection Eurobuilding.

Asimismo, se han definido y estandarizado en todos los hoteles del Grupo diferentes categorías de detalles a ofrecer a clientes frecuentes y VIP.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

NUESTRA CULTURA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Gracias a la implementación de los distintos proyectos que se han llevado a cabo este año y al sistema de gestión integral de la calidad de la Compañía, los ratios de calidad percibida por nuestros clientes han mantenido su tendencia positiva de crecimiento también durante 2015.

Estos resultados que se reflejan día a día, provienen de una cultura de cambio centrada en el cliente, que se adapta rápidamente a las necesidades del mercado.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Los instrumentos que hacen posible la monitorización de la Calidad percibida y de los planes de acción puestos en marcha han continuado su evolución técnica y funcional, con una mención especial al "*Quality Focus online tool*" que hace posible la monitorización de reseñas de clientes tanto a través de canales internos como en los canales *online*.

Pero también se han implementado otros nuevos instrumentos en 2015 con resultados satisfactorios, como la APP de Iristrace, que permite efectuar controles de calidad en los hoteles de la Compañía a través de un *Smartphone* y comunicar mediante reportes generados automáticamente a través de esta aplicación con los distintos hoteles y departamentos operativos, lo que agiliza notablemente el proceso de gestión de la calidad por los usuarios claves.

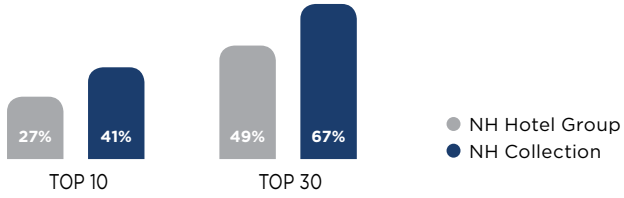
IMPACTOS EN LA VISIBILIDAD Y PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD

En este sentido, la percepción global de la calidad de la Compañía ha sido positiva con respecto al año anterior, con un crecimiento de +0,1 hasta llegar al 8,3 impulsado principalmente por el crecimiento en los distintos canales *online*. Estos resultados han impulsado positivamente la visibilidad de la Compañía, destacando en TripAdvisor, donde muchos más hoteles del Grupo han logrado posicionarse entre los mejores de sus ciudades, con 137 hoteles en el Top 30 de la prestigiosa web al finalizar el año 2015 (122 hoteles en el 2014), lo que significa que el 49% de portfolio se posiciona en dicho Top 30.

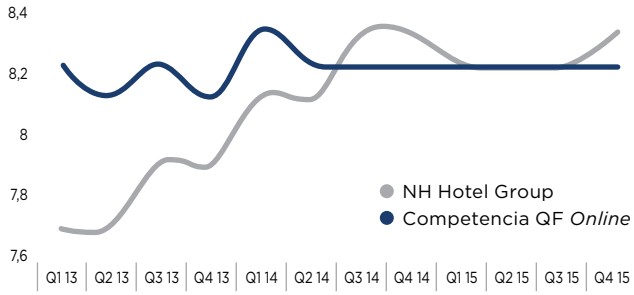
NH Collection sigue afianzando su éxito en términos de valoración de clientes, percepción de calidad y visibilidad. Los hoteles de esta marca han llegado a alcanzar de media la valoración de 8,8 (media entre cuestionarios internos de NH y valoraciones *online*), mientras que su visibilidad en TripAdvisor, el 41% de estos se posicionan en el Top 10 y el 67% en el Top 30, lo que les convierte nuevamente en la mejor referencia de la Compañía en 2015.

VISIBILIDAD DE HOTELES EN TRIPADVISOR

* En ciudades con más de 20 hoteles



EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN EN TRIPADVISOR NH HOTEL GROUP VS COMPETENCIA



OTROS INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los responsables de calidad de cada Unidad de Negocio de NH Hotel Group velan por mantener los altos niveles de exigencia de la Compañía en términos de calidad y satisfacción del cliente, realizando visitas a todos los hoteles y generando reportes que permiten la puesta en marcha de acciones correctoras.

Además de las visitas internas, se han llevado a cabo auditorías externas de *Mystery Guest* en 2015, lo que ha permitido evaluar la adecuación del servicio a los estándares y procedimientos definidos por la Compañía y ejecutar planes correctivos en los centros donde se han identificado áreas de mejora en la estancia del cliente.

La personalización y la cercanía con sus clientes sigue siendo la prioridad en lo que respecta a la gestión del departamento de Atención al Cliente, en el que destaca un incremento de contactos relevante a través de las redes sociales en 2015, así como el incremento en volumen de contactos directos entre Directores de hotel y clientes (un incremento del 55%), mediante las respuestas a Cuestionarios internos de NH Hotel Group a través de la herramienta *Quality Focus Online*.

PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD

	2014	2015	Dif.
Valoración Encuesta NH (escala 1 a 10)			
General	8,4	8,4	0,0
Servicio	8,8	8,8	0,0
Valoraciones Encuesta NH Hotel Group	164.144	170.428	6.284
Valoración *Online* (escala 1 a 10)			
General	8,1	8,2	0,1
Servicio	8,5	8,5	0,0
Valoraciones Encuestas *Online*	249.005	323.259	74.254
KPIs atencion al cliente			
Comunicaciones gestionadas por Directores de hotel	17.924	27.749	9.825
Comunicaciones gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente	20.977	19.322	-1.655

UNA NUEVA CULTURA

La nueva cultura de NH incluye todos los comportamientos que mejor describen lo que somos. Hemos definido ocho afirmaciones que inspiran el día a día de los empleados y nos motivan a alcanzar la visión de la Compañía.

Enmarcadas en la nueva cultura de NH Hotel Group, se han definido las bases para la consecución de los objetivos del Plan Estratégico a cinco años, promoviendo así el cambio y la evolución hacia un modelo de liderazgo.

UNA PLANTILLA DIVERSA

La Compañía cuenta con una plantilla diversa formada por 21.243 empleados de 139 nacionalidades distintas, de los que un 12,6% trabajan en un país diferente al de su origen.

La variación de los datos en la plantilla media en relación al año anterior se debe principalmente al incremento de la actividad y la adquisición de Hoteles Royal. Todas la Unidades de Negocio han incrementado su número de empleados debido a la evolución favorable del negocio durante 2015. El incremento más significativo se ha producido en América debido a la incorporación a NH Hotel Group de Hoteles Royal y al cambio de criterio que ha permitido la contabilización del hotel Breathless Punta Cana, sumando entre ambas 2.205 empleados.

El porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo es del 100%.

EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

	2014	2015	Dif. (%)
BU España y Portugal, Oficinas Centrales	5.752	6.010	4,5%
BU Europa Central	3.883	3.897	0,4%
BU Benelux, Reino Unido, Francia, África y USA	2.683	2.711	1,0%
BU Italia	2.065	2.266	9,7%
BU América	3.902	6.359	63%
Total	**18.285**	**21.243**	**16,2%**

Datos obtenidos de FTEs (Full Time Equivalents) para todo tipo de contratos (fijos, temporales, extras y ETT's, etc.) considerando hoteles comparables, no comparables y de gestión.

MUJERES EN PLANTILLA:
8.013
(46,5% DEL TOTAL DE LA PLANTILLA)*

51%
DE LA PLANTILLA, ENTRE LOS 25 Y LOS 40 AÑOS*

MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS:
856
(42,9% DEL TOTAL DE EMPLEADOS DIRECTIVOS)*

139
NACIONALIDADES

** Datos referidos a empleados fijos y temporales.*

En 2015 a nivel Directivo se han considerado las Categorías de Chief Officer, Senior Vicepresident, Vicepresident, Director, Manager y Deputy Director.

Michael Redolfi, *Deputy Hotel Director*
NH Milano Congress Centre
Milán, Italia

María García, *Hotel Director*
Campus BBVA La Moraleja
Madrid, España

LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

NH Hotel Group evoluciona para adaptarse a las actuales necesidades del mercado, que exige poner el foco en el cliente además de una fuerte transformación tecnológica y de servicio. Esta evolución va acompañada de una nueva cultura, que proporciona los fundamentos y el respaldo para esa transformación.

En base a este contexto, el departamento de Recursos Humanos da continuidad al Plan Estratégico a cinco de años de la Compañía con su estrategia:

- **LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN RECURSOS HUMANOS:**

  Con políticas y procesos claros, cumpliendo las promesas de manera proactiva, desarrollando y apoyando el modelo operacional de NH Hotel Group, y controlando el coste de personal y partidas presupuestales relacionadas.

- **TRANSFORMACIÓN Y REINVENCIÓN:**

  Buscar, evaluar y aprovechar la oportunidad de transformación para evolucionar y desarrollar un entorno de trabajo más ágil, más conectado y más productivo.

- **MÁXIMO RENDIMIENTO Y MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR:**

  Convertirse en una empresa reconocida por su excelente desempeño y fuerte liderazgo, impulsados por una cultura corporativa compartida por los empleados, su alto nivel de compromiso y su contribución activa para llegar a ser el mejor lugar para trabajar.

- **LIDERAZGO GLOBAL Y GESTIÓN DEL TALENTO:**

  Mediante la formación de líderes con visión, inspiradores, generadores de energía, que conecten con sus equipos y fortalezcan la cultura corporativa, identificando en el proceso el talento que sirva de apoyo a esa transformación.

NH TALENT

Para avanzar en la construcción de una cultura de gestión del talento, se ha desarrollado la plataforma NH Talent, que permite gestionar el desarrollo profesional de cada empleado desde un único entorno. A través de NH Talent, todos los empleados podrán gestionar su formación presencial o formación *online*, consultar sus evaluaciones del desempeño anuales, gestionar sus objetivos y crear planes de acción.

- **FORMACIÓN**

  El Grupo continuó en 2015 el módulo de Formación, que permite una gestión mucho más personalizada, sencilla y completa. Cada empleado puede ver los cursos de formación disponibles, su historial de formación y descargarse documentos relacionados con las formaciones.

- **MBO (MANAGEMENT BY OBJECTIVES)**

  Este módulo permite a los empleados definir y verificar el nivel de consecución de sus objetivos individuales, monitorizando de manera *online* todo el proceso. Además, a partir de 2015, uno de los objetivos individuales de MBO se ha vinculado con el resultado de la Evaluación del Desempeño, reconociendo así la manera en la que se han alcanzado los objetivos.

- **SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: TIME FOR YOU**

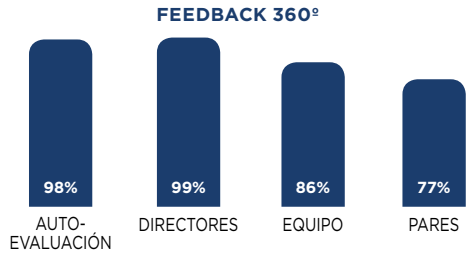
  A partir de 2015, el sistema de gestión del desempeño *Time For You* (TFY) tiene un impacto en la retribución de los empleados. En concreto impacta en todos aquellos que cuenten con retribución variable de carácter anual (*Management By Objectives,* MBO), al representar TFY uno de sus objetivos individuales.

  En 2015 se incrementó el número de empleados fijos evaluados en 4,5 puntos y aumentó por primera vez el número de evaluaciones hechas a empleados fijos desde el año 2010. Por Unidades de Negocio destaca Italia con un porcentaje de participación cercano al 99%.

- **EVALUACIÓN 360º**

  Siguiendo la filosofía "Lidera tu propio Desarrollo" que inspira el pilar de la estrategia de Recursos Humanos "Liderazgo Global y Gestión del Talento", el colectivo de Dirección de Hotel (288 empleados) han tenido la oportunidad de formar parte de un proceso de Evaluación 360º.

  Este proyecto ha representado todo un éxito en términos de participación, con unos porcentajes de evaluación muy altos para cada una de las diferentes perspectivas (Autoevaluación, Directores, Pares y Equipo):



Cada uno de los participantes conocerá sus principales fortalezas y áreas de mejora, para diseñar a continuación un plan de desarrollo individual. Para ese momento, tendrán a su disposición diferentes herramientas de desarrollo en base al modelo de aprendizaje 70:20:10 propuesto por la Compañía.

THE ENGAGEMENT COMMITMENT

Las personas son la clave para seguir construyendo el Nuevo NH y han de sentirse parte del importante momento en el que está inmersa la Compañía. Para ello, se ha definido un "Engagement Plan" orientado a fortalecer el compromiso de los empleados con la nueva estrategia de NH Hotel Group.

Como resultado de la Encuesta de Satisfacción de Empleados realizada en 2014 y de un profundo análisis de los factores clave para la generación de un compromiso global y la identificación de los objetivos de mejora, la Compañía ha definido un Plan de Acción Global que incluye un sistema de medición para garantizar el éxito de su implantación. Asimismo, se ha trabajado en el diseño de Planes de Acción locales para los que se han creado entornos de diálogo y equipos de trabajo con representantes de cada hotel o áreas de Servicios Centrales.

PROGRAMAS DEL ENGAGEMENT PLAN

En 2015 se ha seguido trabajando en la puesta en marcha de los programas definidos en el "Engagement Plan" de la Compañía. El programa **Memorable Dates**, con el que la Compañía quiere compartir y celebrar con los empleados sus fechas más importantes, incorpora nuevos momentos especiales para los empleados como su jubilación y aniversarios con la Compañía.

Los programas **NH That's Me & My Family** han sido de desarrollo local en las Unidades de Negocio con multitud de iniciativas, como las fiestas de Navidad con hijos de empleados.

En 2015 se continuó la implementación en las Oficinas Corporativas del Grupo del nuevo modelo **The New Way of Working**, con nuevos entornos que favorecen la creatividad y la colaboración, una cultura que promueve la flexibilidad y el trabajo eficiente; y el uso de tecnologías colaborativas que favorecen este cambio en la manera de trabajar. Este proyecto piloto de éxito ha servido de ejemplo para los Servicios Centrales de otras unidades de negocio, como en Holanda en donde también ha sido implantado.

A finales de 2015 dio comienzo **ShowTime**, un innovador programa de inducción dirigido a nuevos empleados de Servicios Centrales cuyo objetivo es conocer desde dentro el negocio, y así entender mejor el impacto que su trabajo diario y sus decisiones tienen en el día a día de los hoteles.

A través de una ruta de dos días en un hotel de la Compañía, los empleados participan del trabajo de los diferentes departamentos del hotel, consiguiendo un conocimiento más profundo del corazón de la empresa: los hoteles y sus equipos.

NUEVO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 2015-2017

La Compañía ha identificado la Comunicación Interna como una pieza clave para generar y mantener el compromiso entre los empleados de la Compañía, por eso ha trabajado en un nuevo plan en el que las nuevas tecnologías son las protagonistas y llegar al 100% de los empleados es su gran reto.

- **Tell The World**
  La estrategia digital incluida en el Plan de Comunicación Interna, considera la evolución de este ya consolidado canal de comunicación a entornos 3.0 y el diseño de nuevos canales colaborativos y multidireccionales.

- **Town Halls y NH Talks**
  Uno de los elementos clave de la comunicación efectiva es la participación activa del CEO de la Compañía, así como de los principales líderes de las diferentes Unidades de Negocio. Los Town Halls y NH Talks son innovadoras reuniones y conferencias que buscan compartir con todos los empleados los hitos e iniciativas más relevantes para la Compañía.

- **Proyectos de Gestión del Cambio**
  La Comunicación Interna juega un papel activo y clave como catalizador del cambio en momentos clave de la transformación de la Compañía, proporcionando un plan de acción y mensajes clave en todas las fases del proceso. Así, para la exitosa implementación del proyecto **New Way of Working** se diseñó un canal de comunicación específico para informar a los empleados sobre temas logísticos, normas y posibilidades de uso de los nuevos espacios y tecnologías.

  En el marco del proceso de transformación tecnológico de la Compañía y con el objetivo de fortalecer el compromiso y motivación de todos los empleados, nace **The Tranhsformation Commitment**, un nuevo canal de comunicación interna para compartir de forma habitual los progresos, logros y casos de éxito de los proyectos clave del Plan de Transformación.

TELL THE WORLD EN CIFRAS

140
EDICIONES DE NEWSLETTERS EN 4 IDIOMAS

51.092
VISITAS

MÁS DE **250**
VÍDEOS

MÁS DE **6.500**
FOTOS

31.039
USUARIOS (NUEVOS Y RECURRENTES)

NH UNIVERSITY

En 2015, NH University, la universidad corporativa de NH Hotel Group, puso especial atención a las formaciones en los nuevos procedimientos y sistemas de la Compañía, así como a acompañar en la consecución de los objetivos definidos en el Plan Estratégico a cinco años y acercar el Nuevo NH a todos los empleados.

Como cada año, NH University apuesta por la formación interna, que representa un 65% de las horas totales, contando este año con 411 formadores internos.

FORMACIÓN ALIMENTOS Y BEBIDAS NH COLLECTION

Uno de los principales pilares y valor añadido de la marca NH Collection es el servicio que ofrece el área de Alimentos y Bebidas. Nuevos conceptos, elementos y modelos fueron creados específicamente para la marca y cobra especial relevancia que los empleados los conozcan. Para ello, se realizó una formación de formadores con chefs y jefes de sala representantes de todas las Unidades de Negocio, enfocada en aspectos claves del área, hacia dónde va la Compañía, nuevos modelos gastronómicos, la importancia de la diferenciación y cómo conseguirla en los hoteles, entre otros.

La formación contó con experiencias gastronómicas que ayudasen a entender el valor de la experiencia que se quiere trasmitir al cliente; entre las cuales se incluyó una visita al "Taller de Paco Roncero" en el NH Collection Casino de Madrid, una cata en el Restaurante Santceloni, con 2 estrellas Michelin y una ponencia del Campeón de Baristas de España acerca de la importancia del café y su servicio.

FORMACIÓN VENTAS CORPORATIVAS

NH University y el departamento corporativo de Ventas organizó una formación en la que reunió a los responsables de grandes cuentas, líderes de segmento y directores de ventas, con el objetivo de desarrollar sus habilidades en la venta de valor y nuevas formas de involucrar a clientes y convertirles en asesores de confianza.

Además, se realizaron sesiones complementarias sobre los fundamentos del *coaching*, dirigido a los responsables, y otra sesión de formación de formadores para continuar la difusión de la metodología 360º *Customer Global Solutions* a nuevos empleados y ejecutivos de ventas locales.

FORMACIÓN POR UNIDAD DE NEGOCIO

INTERNA/EXTERNA	UNIDAD DE NEGOCIO	Nº HORAS 2014	Nº HORAS 2015	DIFFERENCIA	
Externa	BU Corporativo	5.326	6.144	818	15%
	BU España y Portugal	14.083	10.147	-3.936	-28%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	4.808	3.604	-1.204	-25%
	BU Europa Central	9.728	3.316	-6.412	-66%
	BU Italia	10.320	257	-10.063	-98%
	BU América	9.304	24.621	15.317	165%
Total Externa		**53.568**	**48.089**	**-5.480**	**-10%**
Interna	BU Corporativo	8.265	2.141	-6.124	-74%
	BU España y Portugal	12.506	10.341	-2.165	-17%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	24.432	12.627	-11.805	-48%
	BU Europa Central	22.273	17.566	-4.707	-21%
	BU Italia	12.598	25.796	13.198	105%
	BU América	51.399	56.099	4.700	9%
Total Interna		**131.472**	**124.570**	**-6.903**	**-5%**
Formaciones presenciales		**185.040**	**172.658**	**-12.382**	**-7%**
Formación online	BU Corporativo	483	657	174	36%
	BU España y Portugal	3.131	10.936	7.805	249%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	528	1.737	1.209	229%
	BU Europa Central	2.647	193	-2.454	-93%
	BU Italia	428	4.669	4.241	991%
	BU América	568	1.516	948	167%
Total formación online		**7.785**	**19.708**	**11.923**	**153%**
Total Horas de Formación		**192.825**	**192.366**	**-459**	**0%**

UNIDAD DE NEGOCIO	INVERSIÓN 2015
BU Corporativo	420.697
BU España y Portugal	206.541
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	223.791
BU Europa Central	267.910
BU Italia	166.511
BU América	130.246
Inversión total	**1.415.696**

NOTA: Los datos de número de formaciones online están sacados en base a la Unidad de Negocio del empleado que realiza la formación, no en base a la Unidad de Negocio que genera la formación.

12.583
PARTICIPANTES EN NH UNIVERSITY

2.674
SESIONES PRESENCIALES

192.366
HORAS DE FORMACIÓN PRESENCIAL Y e-LEARNING

1.415.696€
INVERSIÓN EN FORMACIÓN

NH Collection Royal WTC Bogotá
Bogotá, Colombia

BENEFICIOS SOCIALES Y OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS

PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Implementado desde 2011, busca maximizar la retribución neta de los empleados de los Servicios Centrales, de las oficinas de la Unidad de Negocio de España y de los Directores de hotel. NH Hotel Group ofrece planes de seguro médico, vales comida, vales guardería, ticket transporte, hogar conectado a Internet y seguro colectivo de ahorro. Desde 2014 se están implementando nuevos productos como la formación y la compra de días de vacaciones.

NH INTERNATIONAL MOBILITY POLICY

Política que rige la movilidad internacional de los empleados y que determina los dos tipos de asignación, la de corta y la de larga duración. Además, NH Hotel Group cuenta con los traslados internacionales por periodo indefinido. En estos casos son los empleados quienes aplican a posiciones internacionales no consideradas posiciones de expatriación tradicional. También se apuesta por la figura del *global employee*, empleados que, aún vinculados a los Servicios Corporativos o Centrales de una Unidad de Negocio, residen en otro país.

OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS

Los empleados disfrutan de estancias en casi todos los hoteles NH a una tarifa de 36€ + IVA y 50% de descuento sobre la BAR (*Best Available Rate*) en los hoteles top de la Compañía, además de un 30% de descuento en productos y servicios. En 2015, disfrutaron de 38.971 noches. Para los familiares y amigos de los empleados existe el Bono Amigo Solidario con tarifas muy especiales. En 2015 disfrutaron de 68.134 noches.

ROTACIÓN DE EMPLEADOS

La mejora de los resultados unido a las políticas de retención del talento han propiciado que el ratio de rotación se haya situado en 12,59%, con una rotación voluntaria del 7,70% y no voluntaria del 4,89%.

CREACIÓN DEL COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO DE NH HOTEL GROUP

En octubre de 2015 se constituyó el Comité de Empresa Europeo (CEE) de NH Hotel Group. El proceso de constitución surgió como iniciativa de la patronal internacional europea de la Compañía (EFFAT), y a petición de las afiliadas de Italia, Bélgica y España.

La constitución del CEE de NH Hotel Group, afecta al total de centros de trabajo que la empresa tiene en el espacio económico europeo, y se realiza al amparo de la directiva 2009/38/CE, así como de su transposición a la legislación española.

Este proceso de negociación se ha desarrollado con el objetivo de lograr un nivel de comunicación y diálogo social que posibilite, en un clima de recíproca confianza, el mutuo entendimiento en cuestiones de carácter transnacional que afecten a sus empleados. Se persigue mantener un modelo de relaciones laborales responsables y positivas basadas en principios de diálogo, consulta y participación de los trabajadores.

PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS	2014	2015
Plantilla media	18.286	21.243
Contratos indefinidos	54,2%	57,5%
Rotación media *	14,78%	12,59%
Empleados en país diferente al de origen	13,6%	12,6%
Mujeres en plantilla	46,9%	46,5%
Mujeres directivas	47,4%	42,9%
Menores de 25 años	14,0%	11,3%
Entre 25 y 40 años	49,5%	51,0%
Mayores de 40 años	36,5%	37,7%
Nacionalidades	139	139
Horas de formación impartidas NH University	192.825	192.366
Inversión en formación	1.401.406€	1.415.696€
Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a Headcounts fijos) **	7.080	7.395

(*) Nota: Cambio de criterio: Cálculo de rotación anual solo empleados fijos. En años anteriores el cálculo de rotación era mensual e incluía empleados temporales.
(**) Nota: Se ha producido un cambio en la contabilización de participación, se ha pasado de FTEs a Headcount con el objetivo de utilizar el KPI que mejor se adapta a este proceso, permitiendo hacer análisis comparables; ya que un empleado es objeto de evaluación de desempeño sin importar la duración de su jornada laboral.

NH Collection Abascal
Madrid, España

LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La sostenibilidad es un valor estratégico para NH Hotel Group y, por ello, forma parte de una de las 24 iniciativas que integran el Plan Estratégico a cinco años, actuando como palanca de valor transversal para la construcción del Nuevo NH. La Compañía sigue apostando por la innovación para desarrollar soluciones ecoeficientes.

Visión de sostenibilidad de NH Hotel Group:

- Cuidamos a nuestros clientes
- Cuidamos de los destinos donde se ubican nuestros hoteles
- Cuidamos del planeta en el que vivimos

En la iniciativa de sostenibilidad del Plan Estratégico se han definido seis objetivos clave y, en base a ellos, la Compañía toma decisiones de manera transversal para alcanzar los objetivos planteados. En 2015 se han alcanzado los objetivos de sostenibilidad previstos en el Plan Estratégico a cinco años.

Los objetivos establecidos para el año 2015 se han alcanzado e incluso mejorado, excepto el del ratio de energía debido a que el año de referencia (2013) en base al cual se establecieron los objetivos fue favorable en cuanto a condiciones climatológicas y, en el pasado año 2015 las temperaturas exteriores han sido más extremas, lo que ha requerido mayores necesidades de climatización.

Desde 2007 hasta la fecha, la huella de carbono de la Compañía se ha reducido un 72%, el consumo de energía un 29% y el consumo de agua un 31%.

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

NH Hotel Group reporta al *Carbon Disclosure Project* (CDP), organización independiente sin ánimo de lucro que analiza el desempeño medioambiental de las compañías y cuyos indicadores son consultados por múltiples grupos de interés. La Compañía obtuvo una posición líder en 2015, formando parte del Leadership Index 2015 y obteniendo un premio en la categoría A *List*. El CDP *Climate Performance Leadership Index* 2015 revela las principales compañías globales que ayudan a frenar el cambio climático.

SUSTAIN FOCUS

Para llevar un control exhaustivo y riguroso de estas medidas de consumo de energía, huella de carbono y consumo de agua, NH Hotel Group utiliza la plataforma *Sustain Focus*, desde donde se controlan los KPI de la estrategia de sostenibilidad. *Sustain Focus* es un sistema *online* al que tienen acceso la mayoría de los hoteles de la Compañía y que permite el reporte, control, seguimiento y trazabilidad de los indicadores de sostenibilidad del Plan Estratégico a cinco años y los consumos y costes de agua y de energía.

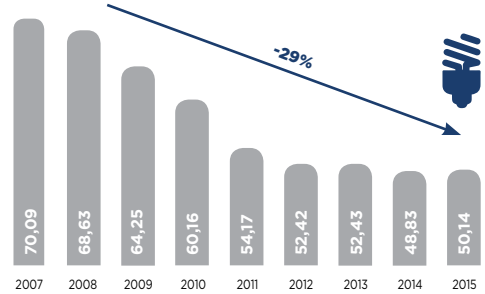
	BASELINE 2013	2014	OBJETIVO 2015	REAL 2015	OBJ VS REAL	MEJORA 13 VS 15	OBJETIVO 2016	OBJETIVO 2018
YTD Ahorro Energía (€M)	0,00	2,96	0,6	1,0	✔	3,6	5,89	11,55
Hoteles con certificaciones ambientales (nº de hoteles)	75	102	116	126	✔	51	126	150
Ratio de Energía (kwh/RN)	53,2	50,6	49,2	50,1	✔ 94%	-5,8%	50	49
Ratio de Agua (m^3/RN)	0,31	0,302	0,297	0,298	0%	-3,9%	0,298	0,298
Ratio de Huella de Carbono (kwh/RN)	15	11,24	8,0	6,0	✔	-59,8%	8	8
Media de la satisfacción con el hotel en términos de sostenibilidad (sobre 10)	8	8,1	8,17	8,19	✔	2,4%	8,2	8,3

CONSUMO DE ENERGÍA*

kWh/RN**

CONSUMO DE ENERGÍA	CONSUMO DE ENERGÍA 2014 (kWh)	CONSUMO DE ENERGÍA 2015 (kWh)	DIF 14 VS 15 (%)	RATIO ENERGÍA 2014 (kWh/RN)	RATIO ENERGÍA 2015 (kWh/RN)	DIF 14 VS 15 (%)
BU México	3.040.374	3.088.040	1,6%	50,27	48,10	-4,3%
BU Mercosur	15.657.700	15.180.876	-3,0%	51,26	51,67	0,8%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	90.154.151	94.412.358	4,7%	66,26	69,16	4,4%
BU Europa Central	108.941.176	111.668.169	2,5%	41,87	44,52	6,3%
BU Italia	64.746.028	66.575.242	2,8%	49,97	50,48	1,0%
BU España, Portugal y Andorra	76.828.932	78.161.417	1,7%	44,26	43,15	-2,5%
TOTAL	**359.368.361**	**369.086.102**	**2,7%**	**48,83**	**50,14**	**2,7%**

**Los datos de consumo de energía son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores. Los datos analizados siguen el criterio de comparabilidad de la Compañía. Source: ENABLON & KHALIX*
*** Los ratios son calculados en kilovatios hora por habitación y noche.*



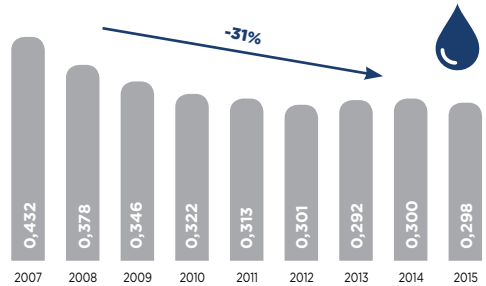
**El alcance de los datos del gráfico corresponde con los hoteles comparables. A partir de 2014, los datos incluyen la variante adicional de hoteles que pertenecen al 5YP.*
*** En consecuencia de la nota anterior, los datos correspondientes a los años 2013 y 2014 han sido re-expresados de acorde con los resultados obtenidos en hoteles del Plan Estratégico.*

CONSUMO DE AGUA*

m^3/RN**

CONSUMO DE AGUA	CONSUMO DE AGUA 2014 (m^3)	CONSUMO DE AGUA 2015 (m^3)	DIF 14 VS 15 (%)	RATIO AGUA 2014 (m^3/RN)	RATIO AGUA 2015 (m^3/RN)	DIF 14 VS 15 (%)
BU México	25.305	27.540	8,8%	0,418	0,429	2,5%
BU Mercosur	52.146	50.882	-2,4%	0,385	0,380	-1,5%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	467.184	472.393	1,1%	0,320	0,315	-1,6%
BU Europa Central	571.337	547.122	-4,2%	0,247	0,245	-0,9%
BU Italia	432.102	437.746	1,3%	0,386	0,382	-0,9%
BU España, Portugal y Andorra	452.980	467.550	3,2%	0,285	0,284	-0,3%
TOTAL	**2.001.053**	**2.003.233**	**0,1%**	**0,300**	**0,298**	**-0,6%**

**Los datos de consumo de agua son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores. Los datos analizados siguen el criterio de comparabilidad de la Compañía. Source: ENABLON & KHALIX*
*** Los ratios son calculados en metros cúbicos de agua por habitación y noche.*



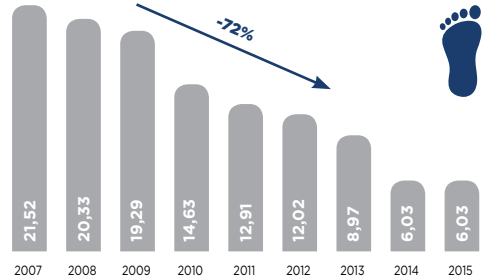
**El alcance de los datos del gráfico corresponde con los hoteles comparables. A partir de 2014, los datos incluyen la variante adicional de hoteles que pertenecen al 5YP.*
*** En consecuencia de la nota anterior, los datos correspondientes a los años 2013 y 2014 han sido re-expresados de acorde con los resultados obtenidos en hoteles del Plan Estratégico.*

HUELLA DE CARBONO*

kg CO_2/RN**

HUELLA DE CARBONO	EMISIONES TOTALES 2014 (kgCO_2)	EMISIONES TOTALES 2015 (kgCO_2)	DIF 14 VS 15 (%)	RATIO HUELLA DE CARBONO 2014 (kgCO_2/RN)	RATIO HUELLA DE CARBONO 2015 (kgCO_2/RN)	DIF 14 VS 15 (%)
BU México	1.472.839	1.402.234	-4,8%	24,35	21,84	-10,3%
BU Mercosur	4.038.433	3.723.198	-7,8%	13,22	12,67	-4,1%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	13.215.439	12.812.509	-3,0%	9,71	9,38	-3,4%
BU Europa Central	12.245.751	12.858.145	5,0%	4,71	5,13	8,9%
BU Italia	5.707.734	5.712.385	0,1%	4,41	4,33	-1,7%
BU España, Portugal y Andorra	7.721.920	7.862.508	1,8%	4,45	4,34	-2,4%
TOTAL	**44.402.116**	**44.370.978**	**-0,1%**	**6,03**	**6,03**	**-0,1%**

Los datos analizados siguen el criterio de comparabilidad de la Compañía. Source: ENABLON & KHALIX
**Huella de carbono calculada según metodología GHG Protocol.*
***Los ratios son calculados en kilogramos de dióxido de carbono por habitación y noche.*



**El alcance de los datos del gráfico corresponde con los hoteles comparables. A partir de 2014, los datos incluyen la variante adicional de hoteles que pertenecen al 5YP.*
*** En consecuencia de la nota anterior, los datos correspondientes a los años 2013 y 2014 han sido re-expresados de acorde con los resultados obtenidos en hoteles del Plan Estratégico.*

INICIATIVAS POR UNA ECONOMÍA BAJA EN CARBONO

El año 2015 ha sido un año relevante para plantear acciones futuras a nivel internacional para la transición hacia una economía baja en carbono y la prevención del cambio climático. NH Hotel Group, en apoyo hacia este modelo de baja huella de carbono, ha participado en acciones relevantes tanto a nivel internacional como local. A nivel internacional NH Hotel Group ha participado en la elaboración del documento "*Travel & Tourism* 2015: *Connecting Global Climate Action*" publicado por el *World Travel & Tourism Council* (WTTC), documento de posición del sector en el compromiso hacia una economía baja en carbono.

El documento se elaboró antes de las conversaciones sobre cambio climático COP21 en París en diciembre de 2015. WTTC ofrece una actualización de su informe de 2009 "Liderando el Desafío sobre el Cambio Climático", en el que se identificó por primera vez el objetivo de 50% para el año 2035. Desde el año 2009 el sector se ha comprometido con la sostenibilidad de su negocio, así como innovar y colaborar con otros para reducir sus impactos globales.

Asimismo, NH Hotel Group se sumó en 2015 a la iniciativa "Un millón de compromisos por el clima", campaña de sensibilización organizada con el objetivo de demostrar que es posible alcanzar un acuerdo internacional de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y presentarlo en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático celebrada en diciembre 2015 en París. En base a este compromiso, NH Hotel Group se comprometió a acciones concretas para hacer efectivo este compromiso.

En España, NH Hotel Group ha inscrito sus 384 hoteles en el Registro de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de CO_2 del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Este registro fue ideado para recoger y registrar los compromisos de las empresas en materia de cómputo y reducción de emisiones, y de su compensación mediante acciones de absorción de CO_2.

PROYECTOS DE LA INICIATIVA DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Los dos proyectos específicos para la consecución de los objetivos medioambientales de NH Hotel Group son:

GREEN SAVINGS PROJECT

Centrado en la obtención de ahorros en los costes de operación de la Compañía, así como en la eficiencia energética para asegurar el ahorro en agua, energía y otros gastos, como los de lavandería.

Plan de Eficiencia Energética 2014–2018

En 2014 se aprobó el Plan de Eficiencia Energética 2014–2018 por valor de 31M€. Desde la puesta en marcha del Plan se han ejecutado proyectos de eficiencia energética por valor de 8,7M€.

Programa de certificación medioambiental

NH Hotel Group cuenta con la certificación global en gestión ambiental ISO 14.001 y en eficiencia energética ISO 50.001 para los servicios de alojamiento, restauración, reuniones y eventos. A la certificación global de la Compañía, se suman las certificaciones de sostenibilidad de 127 hoteles, tales como BREEAM, LEED y Green Key. Además, 173 hoteles, el 52,2% de los hoteles de la Compañía, cuentan con el distintivo *Green Leaders* de TripAdvisor, siendo NH Hotel Group la segunda cadena hotelera en Europa con mayor número de hoteles con este distintivo. 8 hoteles del Grupo cuentan con la distinción platino, la máxima que otorga el programa *GreenLeaders* de TripAdvisor: NH Frankfurt Moerfelden, NH Berlin Alexanderplatz, NH Stuttgart Sindelfingen, NH Munchen Unterhaching, NH Veluwe Conference Centre Sparrenhorst; nhow Rotterdam, NH Savona Darsena y NH Terra 100 Royal.

NH COLLECTION ROYAL TERRA 100

NH Collection Royal Terra 100 es un hotel que destaca por su compromiso medioambiental. Construido con el objetivo de cumplir con la normativa medioambiental más estricta, ha conseguido el reconocimiento LEED en categoría Plata. El hotel presenta tecnologías de vanguardia tanto en energía como en agua, con la recolección de agua de lluvia y la gestión de las aguas residuales en las propias instalaciones. El hotel está pensado para reducir el consumo de energía en climatización, así como en el uso de iluminación. La madera utilizada proviene de fuentes sostenibles y se evita el uso de todos los productos químicos que perjudiquen al medio ambiente.

NH COLLECTION FRANKFURT CITY

El hotel NH Collection Frankfurt City ha obtenido la certificación BREEAM tras someterse a un periodo de evaluación de la eficiencia del edificio y la gestión que se realiza del mismo, convirtiéndose en el segundo hotel de NH Hotel Group certificado acorde a este estándar.

En Argentina, NH Collection Jousten y NH Collection Lancaster se han adherido al Ecosello para Hoteles de la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires y han sido certificados en el Nivel Avanzado de la Ecoetiqueta Hoteles+Verdes, el estándar de turismo sustentable de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

UNIDAD DE NEGOCIO	CERTIFICACIÓN	2014	2015	DIFERENCIA
BU Benelux, Reino Unido, Francia, USA y África	Green Key	35	41	+6
BU Europa Central	ISO 14001	23	25	+2
	ISO 50001	1	1	0
	BREEAM	0	1	+1
BU Italia	ISO 14001	29	39	+10
	ISO 50001	1	1	0
BU España, Portugal y Andorra	ISO 14001	14	21	+7
	ISO 50001	14	21	+7
	BREEAM	1	0	-1
BU América	LEED	0	1	+1
TOTAL hoteles certificados		**101**	**127**	**+26**

GREEN SAVINGS PROJECT

Ahorros adicionales

- Plan de Eficiencia Energética
- Programa de certificación medioambiental
- Control de los ratios de energía basados en Sustain Focus
- Plan de Gestión de Residuos

DISEÑO PARA EL MEDIO AMBIENTE

BAJO IMPACTO DE LOS AMENITIES Y MATERIALES

NUTRICIÓN, BIENESTAR Y SABOR LOCAL

REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO

GESTIÓN DE HOTELES SOSTENIBLES

ENERGÍA RENOVABLE Y VERDE

GREEN HOTEL PROJECT

Innovación e imagen de marca

- Ecoestándares: *Green Basics*
- Desarrollo/Promoción de innovación sostenible
- Acuerdos con socios clave
- Movilidad sostenible
- Plan Comercial: Integración de la sostenibilidad en iniciativas comerciales

GREEN HOTEL PROJECT

Este proyecto busca ofrecer valor a los clientes mediante acciones sostenibles haciendo hincapié en los atributos de innovación que mejoran la percepción de la marca.

Ecoestándares:

- **Manual de operación sostenible de hotel**
  Este Manual se ha empezado a implantar en el año 2015, aplicando control medioambiental en las obras de los hoteles NH Lagasca, NH Nacional, NH Collection Paseo del Prado, NH Collection Colón, NH Ventas, NH Collection Doelen, NH Collection Barbizon Palace y NH Utrecht. Para los hoteles NH Collection Liberdade, NH Collection Pódium, NH Schiphol Airport, NH Collection Grand Sablon, NH Jan Tabak y NH Carlton Amsterdam se han aplicado las directrices del Manual de Hotel Eco Eficiente desde la fase de diseño. Todos los hoteles en los que se ha aplicado este estándar superan la calificación *Silver*.

- **Manual de Diseño y Construcción Sostenible de Hoteles**
  Este manual incluye estrategias de ahorro de agua y energía y define directrices para el uso de materiales y la construcción, con el fin de conseguir hoteles más eficientes y respetuosos con el medio ambiente. NH Hotel Group es una de las principales compañías del mundo que elabora e implanta un estándar de estas características y tiene como objetivo que sus nuevos establecimientos en propiedad cumplan con estándares internacionales de sostenibilidad como LEED® o BREEAM.

  Este Manual se ha empezado a implantar en el año 2015, aplicando control medioambiental en las obras de los hoteles NH Lagasca, NH Nacional, NHC Paseo del Prado, NHC Colón, NH Ventas, NH Doelen, NH Collection Barbizon Palace y NH Utrecht. Para los hoteles NH Liberdade, NH Pódium, NH Schiphol Airport, NH du Grand Sablon, NH Jan Tabak y NH Carlton se han aplicado las directrices del Manual de Hotel Eco Eficiente desde la fase de diseño. Todos los hoteles en los que se ha aplicado este estándar superan la calificación Silver.

- **Alimentación sostenible:** NH Hotel Group ofrece a sus clientes opciones saludables, alimentos orgánicos y una oferta de productos locales, apoyando así la economía y la cultura de los destinos en los que está presente.

Promoción de la innovación sostenible

NH Hotel Group colabora en diversos proyectos con universidades e institutos tecnológicos para promover la innovación, el emprendimiento y la educación en el campo de la energía sostenible.

En el marco de esta apuesta por la innovación sostenible, la Compañía participa desde 2011 en el programa de recuperación de tapones de corcho *CorktoCork*, con los que ya se han producido 8.000 m² de pavimento para aislamiento y revestimiento. Asimismo, NH Hotel Group apuesta por la energía verde de forma que toda la electricidad consumida en hoteles en Europa se genera con fuentes renovables.

Movilidad sostenible

En 2015, NH Hotel Group ha aprobado un estándar global de movilidad sostenible para los hoteles y ha incrementado en un 44% el número de hoteles que ofrecen servicios de movilidad sostenible, como los 112 puntos de recarga para coches eléctricos instalados en 41 hoteles.

Integración de la sostenibilidad en iniciativas comerciales

NH Hotel Group considera que su actividad puede, directa o indirectamente, crear un impacto sobre el medio ambiente en las comunidades donde opera. Por ello, como parte de su compromiso, se han diseñado las Eco-Friendly Meetings. Esta innovadora propuesta de NH Meetings para eventos de empresa permite al cliente organizar reuniones neutras en emisiones, compensando este impacto mediante el apoyo a proyectos de desarrollo sostenible y cambio climático. Entre ellos encontramos *Fuel Switch Project* en Brasil, para reducir las emisiones de carbono de las fábricas de cerámica, *Fuel Efficient Cookstoves* en Uganda y *Kasigau Corridor REDD Project* en Kenia, ambos enfocados en frenar la deforestación y la degradación de los bosques.

¿QUÉ ES UN HOTEL SOSTENIBLE?

1. Reporta mensualmente datos de consumo de agua, energía y huella de carbono
2. Auditado por una empresa externa para verificar el cumplimiento de los estándares en sostenibilidad de NH Hotel Group
3. Cuenta con una certificación ambiental externa (ISO, Green Key o Greenleader)
4. Tiene un programa de lavandería verde para sábanas y toallas
5. Cuenta con un programa de reciclaje
6. El papel proviene de fuentes sostenibles
7. Más del 75% de iluminación LED

NH Collection Plaza Santiago
Santiago de Chile, Chile

Acuerdos y colaboraciones en sostenibilidad

- En el año 2015, NH Hotel Group en colaboración con *PlasticsEurope* ha puesto en marcha el proyecto "Tu Mirada Cambia el Mundo" con el objetivo de promover "cero plásticos en vertedero". Este proyecto permite a la Compañía dar continuidad a la implantación de prácticas responsables en el desempeño desuactividad, contribuyendo a concienciar sobre la necesidad de actuar de forma sostenible tanto a sus clientes como a sus empleados.

- NH Hotel Group forma parte del "Grupo Español de Crecimiento Verde", plataforma sólida de colaboración público-privada para avanzar conjuntamente en la lucha contra el cambio climático y hacia una economía baja en carbono.

- En 2015, NH Hotel Group patrocinó los premios "Lujo Sostenible" otorgados por el Instituto de Empresa, así como *Sustainable Brands* Barcelona.

- NH Hotel Group ha colaborado con *Nearly Zero Energy Hotels* (neZEH), organización que, en colaboración con la OMT, fomenta y propone soluciones concretas a los propietarios de hoteles de la UE que desean convertir su hotel en casi nulo energéticamente, influyendo así en la industria hotelera para avanzar hacia la era de casi cero energía y contribuyendo de forma paralela a los esfuerzos de la UE para la reducción de CO_2.

Acciones singulares en sostenibilidad en Hoteles

Los hoteles de NH Hotel Group desarrollan acciones en línea con la visión de sostenibilidad de la Compañía, poniendo atención al entorno local y a la promoción de la sostenibilidad entre sus clientes.

El hotel Hesperia Villamil firmó en 2015 un convenio de colaboración con La Xarxa d'Hotels Sostenibles de Balears, adhiriéndose al convenio con la Asociación Hotelera de Calviá y participando en jornadas de reforestación de pinos en zonas afectadas por incendios, así como en jornadas de limpieza del fondo marino. Asimismo, se ha sumado al Programa Deportivo Desestacionalizador *"Paguera Sport Region"* para la promoción del destino vinculado al deporte y al respeto y conservación del medio ambiente.

Asimismo, el hotel Hesperia Tower patrocinó la primera edición del *Event Management Sustainability Forum* (EMS'15), el primer evento celebrado en España de formación y networking del segmento eventos y congresos, dirigido a directivos de empresas privadas u otras organizaciones. Además, colabora con aliados como Ephymera (consultor para eventos sostenibles) y JMT Ambiplan (proveedor de mobiliario con certificado sostenible).

Los clientes del hotel NH Conference Centre Sparrenhorst aprendieron todo lo relacionado con el mundo de las abejas de la mano del equipo del hotel, quienes han cuidado de un hotel-colmena y cuya producción de miel, entre 10 a 20 kg en 2015, se ha utilizado en la cocina y ha servido como regalo para clientes especiales.

En línea con el compromiso de la Compañía en el cuidado la biodiversidad del entorno en el que se ubican sus hoteles, NH Collection Barbizon Palace y NH Berlin Alexanderplatz han instalado en sus azoteas huertos urbanos que ayudan a conservar la biodiversidad de los núcleos urbanos en los que se sitúan, a la vez que proporcionan materias primas que son utilizadas en la oferta gastronómica de sus restaurantes y bares.

Hora del Planeta 2015

NH Hotel Group se sumó por séptimo año consecutivo a la iniciativa global de WWF "La Hora del Planeta", en la que los hoteles participaron apagando la iluminación de sus fachadas durante una hora, reduciendo de forma considerable el consumo energético y la emisión de CO_2.

Además, se organizaron numerosas actividades para involucrar a los clientes en esta campaña contra el cambio climático: menús especiales a la luz de las velas, urnas para compartir deseos para el planeta y concursos en redes sociales.

CADENA DE VALOR RESPONSABLE

NH Hotel Group considera a sus proveedores como socios clave en su compromiso de desarrollar soluciones sostenibles e innovadoras. En la estrategia de mejora continua la Compañía sigue desarrollando herramientas que faciliten una comunicación bilateral, transparente y eficaz con los mismos.

El Departamento de Compras de NH Hotel Group ha superado los hitos marcados para el año 2015 dentro del Plan Estratégico, excediendo además los objetivos del Plan Estratégico a cinco años:

- Ingresos del departamento, superiores a un 15% con respecto al presupuesto, así como la absorción de la inflación por cuarto año consecutivo.
- En el marco de la internacionalización de la central de compras (Coperama), es destacable la reestructuración empresarial con la creación de Coperama Holding que permite el crecimiento de Coperama en otros países, de la mano de NH Hotel Group bajo el modelo de Coperama ya desarrollado en España. Es relevante en este año el lanzamiento de Coperama Benelux, filial de Coperama Holding, junto con Coperama España.
- Implantación de SAP *Material Management* en las Unidades de Negocio de Italia y América.
- Se ha superado el objetivo de optimización de la función de compras mediante la negociación electrónica, la contención de precios y el aumento de categorías negociadas por el departamento.

POLÍTICA DE COMPRAS

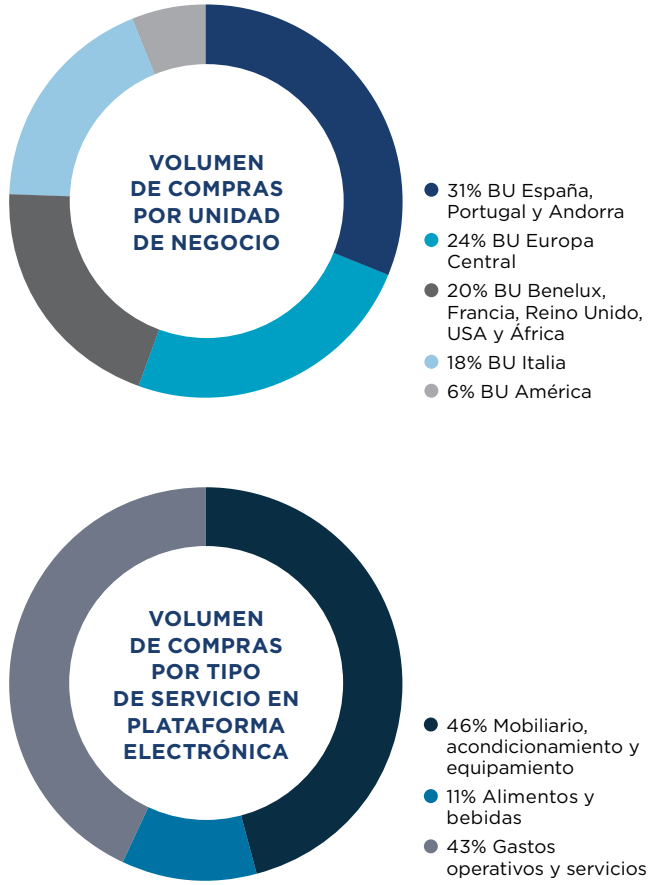
Durante el 2015 se ha consolidado la Política de Compras dentro de la Compañía garantizando de esta manera que todas las decisiones de adjudicación de concursos se rijan por los mismos criterios de igualdad de oportunidades, transparencia y rigor.

El Comité de Adjudicación de NH Hotel Group, ha participado en 42 concursos, la mayoría de ellos de reformas de sus hoteles y energía garantizando la transparencia de los mismos.

ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

En el año 2015, NH Hotel Group ha llevado a cabo una actualización del Código de Conducta con el objeto de ampliar el ámbito de aplicación de los principios y valores que deben regir el comportamiento del Grupo así como de adaptarlo a los cambios recientes de las normativas legislativas. Entre los principales cambios se encuentra la inclusión de las relaciones mercantiles dentro del grupo de empleados y la incorporación de un apartado relativo al cumplimiento en materia tributaria, seguridad social y fondos públicos o la inclusión de la verificación de cobros en metálico.

A nivel global se han adherido 840 proveedores al Código de Conducta en 2015. El Código se ha implementado en todas las Unidades de Negocio excepto en la Unidad de Negocio de Europa Central que será implementado durante el año 2016.



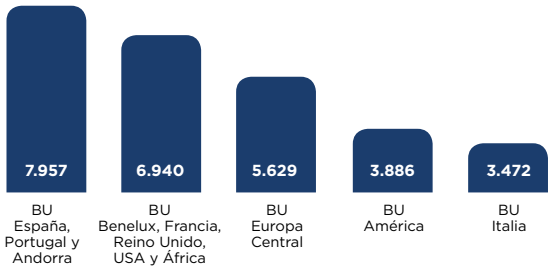
27.884
PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES EN 2015

539,1M€
VOLUMEN DE COMPRA ANUAL (GASTO + INVERSIÓN)

94%
DEL VOLUMEN SE CONCENTRA EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO EUROPEAS

43%
DEL VOLUMEN DE COMPRAS ESTÁ ENGLOBADO EN GASTOS OPERATIVOS Y SERVICIOS

PROVEEDORES POR UNIDADES DE NEGOCIO



COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

Durante este año se ha realizado la implantación del módulo de Cualificación de Proveedores en la Plataforma de Negociación Electrónica.

En este módulo, todos los proveedores incluidos en la plataforma de negociación electrónica son evaluados en función de varios parámetros relacionados con la gestión medioambiental, el compromiso con la lucha contra el cambio climático, la reducción de la huella de carbono, el consumo responsable de recursos y la utilización de materiales reciclados.

COPERAMA, CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El año 2015 ha supuesto el inicio de su expansión internacional con la fundación de la sociedad Coperama Holding, propietaria del 100% de las sedes locales y que provee a estas de un soporte centralizado, así como de la estructura y medios necesarios para desarrollar el proyecto de forma exitosa. En enero de 2015 inició su actividad Coperama Benelux.

CRECIMIENTO DE COPERAMA ESPAÑA

191 Nuevos establecimientos
159 Hoteles
19 Restaurantes
13 Colectividades
353 Contratos en vigor
824 Total establecimientos
631 Total hoteles
964.576€ Total EBITDA

INNOVACIÓN Y TRANSPARENCIA: NEGOCIACIÓN ELECTRÓNICA

En su tercer año de implantación, la plataforma de negociación electrónica de NH Hotel Group ha favorecido la estandarización de procedimientos y criterios de evaluación, la trazabilidad total de los procesos y la transparencia en la toma de decisiones.

Durante 2015 se ha dado un paso más en el proceso de Compras añadiendo dos nuevos módulos en la Plataforma de Negociación Electrónica:

- **MÓDULO DE CUALIFICACIÓN:**

  Permitirá pre-evaluar a los proveedores en función de diversos parámetros relacionados con el nivel de cumplimiento de las normas de buen gobierno, tales como parámetros económico-financieros, medioambientales, operacionales y socio-laborales.

- **MÓDULO DE EVALUACIÓN:**

  Va a permitir adquirir un profundo conocimiento sobre el cumplimiento de los proveedores homologados con los requerimientos establecidos por NH y la calidad de su desempeño.

SAP MATERIAL MANAGEMENT

En 2015 se ha terminado la implementación del módulo SAP MM (*Material Management)* a nivel mundial, a través del cual se gestiona el proceso completo de compra, desde la creación del pedido hasta el pago de la factura (P2P).

La implantación ha tenido lugar en las Unidades de Negocio de Italia y América (Argentina, Uruguay, México y Venezuela) consiguiendo el objetivo establecido por la Compañía de la implementación del módulo de compras en 17 países y con 400 centros en tan solo dos años desde el inicio del proyecto.

PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES

	2014	2015
Volumen de proveedores gestionados	20.121	27.884
Proveedores firmantes Código de Conducta	1.539	2.379
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	454,1M€	539,1M€
Porcentaje de negociaciones electrónicas	60,2%	60,4%
Volumen negociaciones electrónicas	112,5M€	116M€
Proveedores homologados locales	81,3%	91%

360
PROVEEDORES PARTICIPANTES EN UNA RFI (REQUEST FOR INFORMATION)

182
CONCURSOS ELECTRÓNICOS ADJUDICADOS

2.379
PROVEEDORES ADHERIDOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA

116M€
ADJUDICADOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA ELECTRÓNICA

60,4%
DEL VOLUMEN TOTAL NEGOCIADO POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS A NIVEL GLOBAL

29%
DE INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE FACTURACIÓN (DE 68.073 A 87.519 FACTURAS) EN ESPAÑA, ITALIA Y BENELUX

NH Parma
Parma, Italia

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

La estrategia de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group tiene entre sus objetivos mantener relaciones activas en las Comunidades en las que opera y contribuir al desarrollo local a través de su propio negocio. Este compromiso es parte de la cultura corporativa y queda reflejado en una de las afirmaciones de la Compañía: “Somos activos en las comunidades donde vivimos”.

Mediante alianzas responsables con fundaciones y ONG y la colaboración de empleados voluntarios, la Compañía maximiza el impacto positivo y genera valor compartido con iniciativas que se adaptan a las necesidades locales de cada Unidad de Negocio.

Para ello, NH Hotel Group define tres líneas de actuación global: Hoteles con Corazón, Programas de Empleabilidad y NH Voluntarios!

HOTELES CON CORAZÓN	2014	2015
Acuerdos con ONG	235	204
Habitaciones donadas	2.302	1.820
Hoteles involucrados	271	184

PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD	2014	2015
Alumnos formados	647	1.202
Contratos	42	10
Acuerdos con ONG e instituciones	39	65

NH VOLUNTARIOS!	2014	2015
Voluntarios	1.418	2.334
Iniciativas	57	144

HOTELES CON CORAZÓN

NH Hotel Group creó hace 11 años el programa “Hoteles con Corazón” con el objetivo de ayudar a fundaciones y ONG a cubrir sus necesidades de alojamiento. La Compañía consolida este compromiso mediante acuerdos con hospitales y fundaciones en varios países para apoyar a niños con enfermedades graves y a sus familias de recursos limitados cuando necesitan alojarse fuera de sus ciudades.

Además, a través de la tarifa ONG, la Compañía ofrece descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible a aquellas entidades evaluadas y aprobadas previamente por el departamento de Responsabilidad Corporativa.

El programa, que desde sus inicios ha donado más de 22.000 noches de hotel, fue reconocido en la pasada edición de los *Worldwide Hospitality Awards* como la “Mejor Iniciativa de Responsabilidad Corporativa” a nivel mundial.

En el éxito de esta iniciativa es clave la participación de los empleados voluntarios del Grupo, que son “Embajadores” del programa en cada uno de los hoteles. Desde el comienzo del programa más de 2.000 empleados cada año se convierten en verdaderos anfitriones de las familias, ayudando a que el hotel se convierta en un segundo hogar para ellas.

ALIANZAS SOLIDARIAS

NH Hotel Group consolida sus alianzas responsables de éxito con partners solidarios para desarrollar proyectos replicables en todas las Unidades de Negocio y con continuidad en el tiempo.

En España, NH Madrid Sur es el nuevo hotel de referencia y aliado solidario de la Fundación Menudos Corazones, fundación con cuya alianza se inició el programa “Hoteles con Corazón” en 2004.

La Unidad de Negocio de Benelux colabora con hospitales y fundaciones como Make a Wish y Ronald McDonald, con la que además participa en sus programas enfocados al bienestar de las familias con niños enfermos, proporcionándoles un hogar cuando las casas de la fundación están completas.

Imagen video “Hoteles con Corazón” para la Campaña de Navidad 2015

En la Unidad de Negocio de Italia colaboran con Make A Wish International, aliado global con el que la Compañía colabora desde 2005 ofreciendo todas las facilidades para que niños de todo el mundo con enfermedades graves puedan realizar su ilusión. Desde el comienzo de esta alianza se ha ayudado a cumplir 145 deseos, con un total de 560 beneficiarios directos y sus familias.

CAMPAÑA DE NAVIDAD “HOTELES CON CORAZÓN”

Un año más, el programa internacional de mayor tradición solidaria del grupo, “Hoteles con Corazón”, protagoniza la Campaña de Navidad 2015, en la que a través de fundaciones y ONG se ha promovido la donación de estancias en hoteles de todas las Unidades de Negocio y próximos a hospitales para ayudar a que familias con niños o adolescentes hospitalizados puedan reunirse en tan especiales fechas.

Además de alojamiento, la Unidad de Negocio de Benelux ofreció a las familias beneficiarias entradas para parques de atracciones, museos y circos para disfrutar con los más pequeños.

Para acercar la campaña a empleados y clientes se realizó un emotivo vídeo en el que los empleados, que cada año participan voluntariamente en la iniciativa, fueron los protagonistas. Link al vídeo: http://bit.ly/1JnOiUm

La continuidad de esta iniciativa año tras año es la muestra del compromiso a largo plazo que NH Hotel Group mantiene con la Sociedad y que se materializa en múltiples colaboraciones que persiguen cubrir a lo largo del año las necesidades de alojamiento de numerosas entidades sociales a través del programa “Hoteles con Corazón”.

PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD

Dentro de la estrategia de Acción Social, se desarrollan programas internacionales de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de todas las Unidades de Negocio. En 2015, 1.202 alumnos desarrollaron competencias técnicas y personales gracias a la implicación directa de los empleados de los hoteles que, a través del acompañamiento y orientación, realizan una valiosa labor de voluntariado y tutorías con los jóvenes.

BU AMÉRICA

Youth Career Initiative (YCI)

NH Hotel Group es la única multinacional de origen español comprometida con esta innovadora iniciativa internacional de alto impacto en la lucha contra el desempleo juvenil. Junto a compañías líderes del sector como Intercontinental, Marriott y Starwood, forman cada año en el sector hotelero a más de 400 jóvenes en riesgo de exclusión en 53 hoteles de todo el mundo.

En su novena promoción, la sexta en la que participa NH Hotel Group, seis jóvenes fueron seleccionados para participar en esta experiencia formativa en los hoteles NH Collection México City Reforma y NH Collection México City Santa Fe.

BU ESPAÑA

En España, con un alto índice de desempleo juvenil, principalmente en colectivos en riesgo de exclusión social, cobran especial relevancia los programas enfocados a mejorar su empleabilidad y favorecer su integración.

Destacamos la labor del hotel Hesperia Tower en Barcelona que desarrolla diferentes iniciativas entre las que destacan visitas educativas al hotel para personas con discapacidad intelectual, con la colaboración de Parc Sanitari Sant Joan de Déu y la Fundación Joia. Además ha participado en los cursos de atención al cliente, dirigidos a jóvenes en riesgo de exclusión social para ayudarlos en la inserción laboral en el sector de la hostelería, junto a la fundación Casal del Infants. Además, participa en jornadas de preparación en entrevistas laborales para candidatos de colectivos en situación vulnerable junto a entidades como Aeball, Cordibaix y Fundación Exit.

BU BENELUX

JINC “Track The Talent” (HOLANDA)

NH Hotel Group y JINC colaboran desde 2009 en la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos para mejorar su empleabilidad. En 2015 se organizaron visitas y talleres en dos hoteles de Ámsterdam y Bussum, que contaron con la participación de un total de 45 jóvenes, a los que empleados voluntarios les trasladaron su entusiasmo y experiencia en el sector hotelero. En 2015 la Unidad de Negocio de Benelux ha participado en numerosas iniciativas dirigidas a mejorar la empleabilidad de más de 400 jóvenes.

NH Collection Hamburg City
Hamburgo, Alemania

NH VOLUNTARIOS!

Gracias al compromiso que los empleados han demostrado en los proyectos de voluntariado, NH Voluntarios! se consolida como una apuesta importante para la Compañía. Destacan especialmente aquellas iniciativas en las que los empleados voluntarios ponen sus aptitudes y conocimientos al servicio de cada proyecto, realizando así una excelente labor de *coaching*. En 2015, 2.334 empleados voluntarios de NH Hotel Group participaron en programas de formación y prácticas para colectivos vulnerables.

CONCURSO "NAVIDAD PARA TODOS" 2015

La campaña "Navidad para Todos" es la iniciativa de voluntariado corporativo de mayor tradición y participación en NH Hotel Group. En esta edición, la Compañía invitó una vez más a los empleados, a través de los canales de comunicación interna *Tell The World*, a crear su equipo solidario y participar con su propia iniciativa en un concurso en el que podían elegir la ONG con la que querían implicarse y a la que donarían el premio en caso de resultar ganadores.

754 empleados voluntarios se comprometieron con diferentes causas solidarias haciendo de "Navidad para todos" una realidad para aquellos que más lo necesitan. Gracias a la iniciativa del equipo de Bruselas, formado por 350 empleados de los 8 hoteles de la ciudad, se recaudaron 3.760€ para la ONG "Arc in Ciel", fundación beneficiaria también de los 500€ del primer premio del concurso.

TÚ TAMBIÉN PUEDES UNIRTE. UNICEF (BU AMÉRICA - MÉXICO)

Durante 2015, los empleados de NH Hotel Group en México recaudaron 15.000€ para las campañas a favor de la infancia que desarrolla UNICEF en ese país. El equipo de México ha colaborado con esta iniciativa desde el año 2012.

DONACIÓN DE MOBILIARIO DE HOTELES REFORMADOS

En línea con el Plan de Reposicionamiento de los hoteles de la Compañía, se ha elaborado un protocolo para coordinar la donación del mobiliario retirado, amenities y productos de menaje a fundaciones y ONGs, instituciones sociales y personas sin recursos.

Solo en España, durante 2015, se han donado 322 televisores, 304 colchones y canapés, 400 almohadas, 160 sillas, 390 mantas, el mobiliario completo de 164 habitaciones y más de 1.000 productos de higiene personal.

2.334
EMPLEADOS VOLUNTARIOS

1.820
HABITACIONES DONADAS

1.202
ALUMNOS FORMADOS

432
ONG BENEFICIADAS

FUNDACIÓN "AMIGUITOS ROYAL"

Tras la integración con Hoteles Royal, NH Hotel Group apoya y respalda la importante labor de la Fundación Amiguitos Royal, una entidad privada sin ánimo de lucro, dedicada a promover la nutrición y desarrollo de niños desde su gestación hasta los 9 años en Bogotá, Colombia.

En 2015, NH Hotel Group aportó 192.163€, el equivalente a un 72% del presupuesto total ejecutado por la Fundación en este año, convirtiéndose en su donante principal. Asimismo, participa con dos miembros en la Asamblea General, conformada por un total de 14 miembros.

Durante el 2015, fueron 500 los beneficiarios de las iniciativas de la Fundación, entre los que se encuentran madres gestantes, lactantes y niños. Con el fin de aumentar su cobertura, la Fundación ha construido una nueva sede por un valor de 439.909€.

FUNDACIÓN AMIGUITOS ROYAL	
Centros de atención	3
Usuarios beneficiados	500
Inversión infraestructura – nueva sede	439.909€
Empleados voluntarios	445
APORTACIÓN NH HOTEL GROUP	
Participación NH Hotel Group en Asamblea General	2 miembros
Aportación NH Hotel Group	192.163€
Asamblea Hoteles Royal	31%
Plan Ecológico	18%
Operación	18%
Plan Padrino empleados	4%
Programa Encuentros Royal	1%

COMPROMISO CON LA CULTURA

NH Hotel Group está convencido del valor y la importancia de su vinculación con el arte como parte fundamental de su compromiso con la cultura. Por este motivo, hizo entrega del II Premio NH Collection de Arte Contemporáneo ARCO 2016, coordinado por el curador de arte contemporáneo Juan Alfaro. En esta edición, el ganador fue el escultor español David Magán con su obra "Cubo XIII", la cual se incorpora a la colección privada de NH Hotel Group, ubicándose en uno de los hoteles de la marca NH Collection. La obra además fue expuesta durante la celebración de ARCOmadrid 2016.

NH Hotel Group cuenta ya con obras de arte contemporáneo en sus hoteles NH Collection, en la que destacan nombres como Javier Mariscal o Agustí Puig entre otros.

PRINCIPALES INDICADORES DE SOCIEDAD

	2014	2015
Total proyectos sociales	621	508
Total inversión Acción Social	483.023€	301.891€
Aportación Tarifa ONG	126.477€	157.865€
Fundación Amiguitos Royal	-	192.163€
Recursos obtenidos de Bono Amigo + Tarifa Empleado	271.476€	175.239€
Promoción cultural	17.665€	36.457€
Total Inversión comunidad	**898.641€**	**864.125€**

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2015

HOTELES

PREMIOS TRAVELLERS' CHOICE 2016

En la XIV edición de los premios *Travellers' Choice*, NH Hotel Group fue galardonado con 11 premios. Los hoteles ganadores son los siguientes: NH Collection Bogotá Hacienda Royal (Colombia), NH Collection Buenos Aires Jousten (Argentina), NH Collection Olomouc Congress (República Checa), NH Collection Quito Royal (Ecuador), NH Collection Royal Terra 100 (Colombia), NH Bucharest (Rumanía), NH Gran Hotel Casino Extremadura (España), NH Punta Cana (República Dominicana), Hesperia Andorra la Vella (Andorra) y Hesperia WTC Valencia (Venezuela), que consiguió dos premios.

CERTIFICADO DE EXCELENCIA DE TRIPADVISOR 2015

Un total de 190 hoteles de NH Hotel Group recibieron el "Certificado de Excelencia 2015" de TripAdvisor, un prestigioso premio que reconoce la excelencia de los establecimientos de la industria hotelera basándose en las opiniones que los usuarios publican en este sitio web, considerado el más importante del mundo dedicado a los viajes.

MEJOR USO DE LA TECNOLOGÍA

NH Collection Eurobuilding recibió el premio "Mejor uso de la tecnología" en los premios europeos de hotelería y turismo 2015 (*European Hospitality Awards*). Este premio concede reconocimiento a los hoteles que utilizan la tecnología para conseguir que sus espacios sean más atractivos para el cliente, lo que fortalece la asociación de nuestra marca con el concepto de modernización.

MEJOR ESPACIO PARA EVENTOS

NH Collection Eurobuilding fue galardonado con el premio "Mejor espacio para eventos" de los prestigiosos premios europeos de diseño hotelero 2015 (*European Hotel Design Awards)* en la categoría de "Diseño interior". Este premio presenta a NH Hotel Group como una empresa con un firme compromiso con el diseño y la tecnología para ofrecer a sus clientes experiencias extraordinarias.

PREMIO MADRID EXCELENTE

En la IX edición del premio Madrid Excelente, NH Collection Eurobuilding recibió el premio a la "Confianza de los Clientes" en la categoría de Grandes Grupos Empresariales. Este premio reconoce la propuesta pionera del hotel, centrada en la satisfacción del cliente, el servicio y la atención, y premia sus esfuerzos para ofrecer experiencias extraordinarias.

MEJOR INICIATIVA EMPRESARIAL

La revista Actualidad Económica, en colaboración con Bankia, otorgó el premio "Mejor iniciativa empresarial" a NH Collection Eurobuilding en los premios Éxito Empresarial por las reformas del hotel. El jurado reconoció la tecnología de vanguardia que ofrece el hotel para reuniones y eventos, tales como la tecnología holográfica en 3D y la telepresencia.

MEJOR NUEVO PRODUCTO O SERVICIO

En la X edición de los premios Eventoplus, NH Collection Eurobuilding recibió el galardón de plata en la categoría de "Mejor nuevo producto o servicio" para eventos. Este premio reconoce a las mejores empresas en el sector de la organización de eventos y reuniones.

PREMIO ORO EN ESTABLECIMIENTOS Y HOTELES

Los premios EVCOM Clarion 2015 otorgaron el premio de oro a NH Collection Eurobuilding en la categoría de "Establecimientos y hoteles para más de 500 personas (eventos en directo)". Este premio reconoce las buenas prácticas a la hora de comunicar la importancia de la RSC, la diversidad, el desarrollo comunitario, cuestiones éticas, de salud, educación y bienestar públicos, la solidaridad en sectores empresariales sociales y premia la comunicación directa y audiovisual con "buenas intenciones".

PREMIOS ESPRIX

La campaña de contratación "Esto es nhow" del hotel nhow Rotterdam fue premiada en la categoría "Fidelización de capital humano y Compromiso de los empleados" con el premio Esprix de bronce. La campaña de lanzamiento "nhow = wow" ganó el premio Esprix de plata en la categoría de "Lanzamiento de producto".

GRUPO

PREMIO FECECA

La Federación de Cámaras Oficiales Españolas de Comercio en América concedió un reconocimiento especial a NH Hotel Group por su apuesta en el desarrollo de Latinoamérica.

EMPRESA LÍDER DEL AÑO: FEDECOM

NH Hotel Group ha recibido la distinción "Empresa líder del año" otorgada por FEDECOM (Federación de Cámaras de Comercio Españolas en Europa, África, Asia y Oceanía) como reconocimiento a la búsqueda constante de excelencia y liderazgo internacional por parte del Grupo. El premio fue entregado por el Presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy.

XVI WORLDWIDE HOSPITALITY AWARDS: GRAND PRIX 2015

NH Hotel Group ha sido galardonado con el "Grand Prix 2015" en la última edición de los premios internacionales de hotelería y turismo (*Worldwide Hospitality Award*s), que la organización de estos premios entrega a aquella cadena hotelera internacional que a lo largo del último año ha destacado por su excelencia y desempeño empresarial entre las 50 más grandes del mundo.

MEJOR GRUPO HOTELERO PARA VIAJEROS DE NEGOCIOS EN ALEMANIA

Por segunda vez consecutiva, NH Hotel Group ha sido galardonado como uno de los "Mejores grupos hoteleros para viajeros de negocios en Alemania" en los premios de viajeros de negocios (*Business Travelers Awards*).

MEJOR CADENA HOTELERA EN HOLANDA

NH Hotel Group ha recibido el premio Zoover a la "Mejor cadena hotelera en Holanda", con una puntuación total de 9 en todas nuestras marcas, lo que supone una mejora considerable con respecto al año anterior. Merece especial mención la categoría de hotelería, en la que la Compañía ha conseguido una puntuación de 9,2.

MEJOR MARCA HOTELERA DE EXCELENCIA

La enseña NH Collection ha sido reconocida como la "Mejor marca hotelera de excelencia" en los premios de viajes de negocios 2016 (*Business Travel Awards*). Este reconocimiento ha sido concedido unánimemente por la promesa operativa y las soluciones innovadoras del Grupo, cuyos estándares de gran calidad se basan en los detalles y las experiencias distintivos que ofrecemos a nuestros clientes.

RSC

MEJOR INICIATIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: XVI WORLDWIDE HOSPITALITY AWARDS

El programa "Hoteles con Corazón" ha sido reconocido internacionalmente como "Mejor iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa" en la edición de este año de los premios internacionales de hotelería y turismo (*Worldwide Hospitality Awards*) que reconocen las mejores prácticas en la industria hotelera a nivel internacional.

EMPRESA CON PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Hesperia Tower de Barcelona ha sido premiado en la categoría "Empresa con Promoción de la Diversidad", un premio otorgado por la Cátedra de Economía Solidaria de la Universitat Abat Oliba CEU que reconoce a las empresas que colaboran con entidades sociales y solidarias.

MEDIO AMBIENTE

PREMIO SOHO A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

La Asociación valenciana de empresas del sector de la energía (AVAESEN) y la Fundación InnDEA premiaron a NH Hotel Group en la categoría de "Sostenibilidad económica" en la primera edición de los Premios SOHO, que reconocen a los hoteles españoles que hayan implantado proyectos de sostenibilidad económica y ambiental y que sean innovadores y eficientes.

MEJOR PROYECTO GLOBAL DE SOSTENIBILIDAD HOTELERA EN FITUR

En el marco de FITUR 2015, NH Hotel Group ha recibido el premio a la "Mejor Solución Global en Sostenibilidad Hotelera" por su manual Hotel Ecoeficiente en el concurso Re Think. Este galardón reconoce el trabajo que la Compañía realiza en la implantación de estándares de sostenibilidad, eficiencia energética y biohabitabilidad en todos sus hoteles.

NH Collection Porto Batalha
Oporto, Portugal

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

PERFIL	2014	2015
Cartera de hoteles	363	378
Número de habitaciones	57.127	58.655
Beneficio neto (incluyendo no recurrente)	(9,6M€)	0.9M€
EBITDA (antes de onerosos)	110,1M€	149,5M€

GRUPOS DE INTERÉS	2014	2015
ACCIONISTAS		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	22	21
Consultas atendidas de accionistas e inversores	1.025	795
Reuniones individuales de accionistas e inversores	264	170
Informes de seguimiento de los analistas	158	135
EMPLEADOS		
Plantilla media (nº de Empleados)	18.286	21.243
Contratos indefinidos	54,20%	57,50%
Rotación media*	14,78%	12,59%
Empleados en país diferente al de origen	13,60%	12,60%
Mujeres en plantilla	46,90%	46,50%
Mujeres directivas	47,40%	42,90%
Menores de 25 años	14,00%	11,30%
Entre 25 y 40 años	49,50%	51,0%
Mayores de 40 años	36,50%	37,70%
Nacionalidades	139	139
Horas de formación impartidas NHU	192.825	192.366
Inversión en formación	1.401.406€	1.415.696€
Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a FTEs fijos)**	7.080	7.395

(*) Nota: Cambio de criterio: Cálculo de rotación anual solo empleados fijos. En años anteriores el cálculo de rotación era mensual e incluía empleados temporales.

(**) Nota: Se ha producido un cambio en la contabilización de participación, se ha pasado de FTEs a Headcount con el objetivo de utilizar el KPI que mejor se adapta a este proceso, permitiendo hacer análisis comparables; ya que un empleado es objeto de evaluación de desempeño sin importar la duración de su jornada laboral.

GRUPOS DE INTERÉS	2014	2015
CLIENTES		
Valoraciones Encuesta NH	164.144	170.428
Valoraciones Encuestas *Online*	249.005	323.259
Comunicaciones gestionadas por Directores de hotel	17.924	27.749
Comunicaciones gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente	20.977	19.322
PROVEEDORES		
Volumen de proveedores gestionados	20.121	27.884
Proveedores firmantes Código de Conducta	1.539	2.379
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	454,1M€	539,1M€
Negociaciones electrónicas	60,20%	60,40%
Volumen negociaciones electrónicas	112,5M€	116M€
ACCIÓN SOCIAL		
Total proyectos sociales	621	508
Recursos totales destinados a la Comunidad	898.641€	864.125€
Recursos obtenidos de Tarifa Empleado y Bono Amigo	271.476€	175.239€
Entidades beneficiarias	395	432
Voluntarios NH	1.418	2.334
Promoción cultural	17.665€	36.457€
MEDIO AMBIENTE		
Hoteles comparables del Plan Estratégico a cinco años*		
Emisiones de CO_2 (Kg.)	44.402.116	44.370.978
Emisiones de CO_2 (kg. por habitación/noche)	6,03	6,03
Consumo de energía (kWh)	359.368.361	369.086.102
Consumo de energía (kWh por habitación/noche)	48,83	50,14
Consumo de agua (m^3)	2.001.053	2.003.233
Consumo de agua (m^3 por habitación/noche)	0,300	0,298

(*) Datos 2014 recalculados en base al criterio definido para 2015.

SOBRE ESTE INFORME E INDICADORES GRI

SOBRE ESTE INFORME

CRITERIOS DE ELABORACIÓN

Para elaborar el Informe se tienen en cuenta los aspectos relevantes de la gestión y desempeño durante el año, incluyendo al final de cada apartado los principales indicadores específicos por grupos de interés, con la tabla de indicadores al final del documento, que permite analizar la evolución de la Responsabilidad Corporativa de la Compañía durante el último ejercicio.

Se ha tomado como referencia y orientación general la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), en su versión G4 nivel Core, así como el análisis de materialidad realizado.

ALCANCE Y COBERTURA

NH Hotel Group publica en esta Memoria los resultados globales de la gestión en el ejercicio 2015 desglosados por Unidades de Negocio y países en los que opera la Compañía. Este año se incluyen datos de Royal, nuevas adquisiciones de la Compañía en Colombia y Perú, en los ámbitos en que se dispone de sistemas de medición homologables tales como el ámbito social. En algunos casos, se reportan datos sólo para los hoteles comparables en el ejercicio correspondiente. En cada caso se detalla el alcance de los datos reportados para mayor precisión y comparabilidad de la información, así como la explicación pertinente.

EQUILIBRIO Y COMPARABILIDAD

El objetivo de NH Hotel Group es presentar un reporte equilibrado, preciso y coherente del triple desempeño vinculado a los temas relevantes para el Grupo y a sus proyectos estratégicos del año, con énfasis en la comparabilidad de los datos e información para su trazabilidad respecto a años anteriores. Este Informe, al igual que en anteriores ediciones se ha elaborado con la implicación y participación de los responsables de áreas de negocio y del diálogo con cada grupo de interés, lo que permite alinear lo reportado con los aspectos relevantes para los stakeholders y responder a sus expectativas.

DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

NH Hotel Group cuenta con diferentes sistemas para el diálogo con sus grupos de interés que son fuente de análisis para definir los contenidos relevantes a incluir en el reporte. Además se llevan adelante consultas específicas con los stakeholders de forma periódica, descritas en los apartados de Clientes, Accionistas, Proveedores, Empleados y Sociedad. Este año como novedad se ha incluido una consulta a la población general para la validación de los temas relevantes de la compañía.

Los resultados de esta comunicación permiten mantener activos los mecanismos para identificar necesidades y expectativas, así como los aspectos de mayor relevancia a incluir en el Informe, además del seguimiento de los compromisos y cumplimiento de los retos planteados en el año anterior.

Se ha realizado un proceso interno de recogida y contraste de información, con indicadores y datos de medición cuantitativa y cualitativa de la gestión sostenible de NH Hotel Group.

G4-20; G4-21; G4-27

INDICADORES GRI

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
	ESTRATEGIA Y ANÁLISIS	
G4-1	Pág. 5-6 MENSAJE DE PRESIDENCIA Y DEL CONSEJERO DELEGADO DE NH HOTEL GROUP	---
	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	
G4-3	Págs. 7-9 PRESENCIA	---
G4-4	Págs. 7-9 PRESENCIA Págs. 20 MARCA Y EXPERIENCIA	---
G4-5	Pág. 62 DATOS CONTRAPORTADA	---
G4-6	Pág. 8 Desglose de la cartera de NH Hotel Group a 31 de diciembre de 2015	---
G4-7	NH Hotel Group, S.A.	---
G4-8	Págs. 7-9 PRESENCIA Págs. 9 EXPANSIÓN DEL GRUPO	---
G4-9	Pág. 2 NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO Pág. 10-13 PRINCIPALES MAGNITUDES Pág. 14 ESTRUCTURA ACCIONARIAL	---
G4-10	Pág. 37 EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO Pág. 41 PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS	---
G4-11	Pág. 37 UNA PLANTILLA DIVERSA	---
G4-12	Págs. 47-48 CADENA DE VALOR RESPONSABLE	---
G4-13	Págs. 9 EXPANSIÓN DEL GRUPO Págs. 11-12 HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES EN 2015 Pág. 14 ESTRUCTURA ACCIONARIAL Págs. 47-48 CADENA DE VALOR RESPONSABLE	---
G4-14	Págs. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-15	Págs. 33 ADHESIÓN Y ALIANZAS	---
G4-16	Págs. 33 ADHESIÓN Y ALIANZAS	---
	ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA	
G4-17	Págs. 7-9 PRESENCIA	---
G4-18	Págs. 31 MATERIALIDAD: LO RELEVANTE	---
G4-19	Págs. 31 MATERIALIDAD: LO RELEVANTE	---
G4-20	Págs. 31 MATERIALIDAD: LO RELEVANTE Pág. 56 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-21	Págs. 31 MATERIALIDAD: LO RELEVANTE Pág. 56 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-22	No ha habido reexpresión de información respecto a años anteriores	---
G4-23	No se han realizado cambios significativos respecto al año anterior	---

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	Pág. 32 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	---
G4-25	Pág. 32 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	---
G4-26	Pág. 32 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	---
G4-27	Pág. 32 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS Pág. 56 DEFINICIÓN DE CONTENIDOS	---
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	Pág. 56 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-29	Pág. 56 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-30	Pág. 56 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-31	Pág. 62 DATOS CONTRAPORTADA	---
G4-32	Pág. 57 ÍNDICE DE CONTENIDO GRI	---
G4-33	No se ha realizado verificación externa	---
GOBIERNO		
G4-34	Pág. 15-16 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	---
G4-35	Pág. 14 NOVEDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO	---
G4-36	Pág. 15 COMISIÓN DELEGADA	---
G4-38	Pág. 15-16 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	---
G4-39	Pág. 15-16 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	---
G4-40	Pág. 15-16 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	---
G4-41	Pág. 17 COMITÉ DE CUMPLIMIENTO	---
G4-43	Pág. 30 LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	---
G4-48	Pág. 30 LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	---
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	Págs. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-57	Págs. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-58	Págs. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

ASPECTOS MATERIALES	ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES GRI	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
Excelencia en el servicio	ENFOQUE DE GESTIÓN: págs. 10-12 PRINCIPALES MAGNITUDES, pág. 27 PLAN DE REPOSICIONAMIENTO y págs. 49-52 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD G4-EC1: págs. 10 RESULTADOS Y EVOLUCIÓN y pág. 13 NUESTRA CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL G4- EC7: pág. 27 PLAN DE REPOSICIONAMIENTO G4- EC8: págs. 49-52 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD		---
Experiencia del cliente (nueva experiencia NH)	ENFOQUE DE GESTIÓN: págs. 34-36 LA EXPERIENCIA NH G4-PR5: págs. 36 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		---
Compromiso de los empleados (*engagement*)	ENFOQUE DE GESTIÓN: Pág. 37 UNA PLANTILLA DIVERSA G4-LA1: pág. 41 PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS y pág. 41 ROTACIÓN DE EMPLEADOS G4-LA2: pág. 41 BENEFICIOS SOCIALES Y OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS		---
Empleados orientados al cliente	ENFOQUE DE GESTIÓN: Pág. 37 UNA PLANTILLA DIVERSA G4-LA9 y G4-LA10: págs. 40 NH UNIVERSITY		---
Diálogo con los grupos de interés	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 32 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS		---
Sostenibilidad medioambiental	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 42 LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL G4-EC2: pág. 44 INICIATIVAS POR UNA ECONOMÍA BAJA EN CARBONO		---
Formación y desarrollo profesional	ENFOQUE DE GESTIÓN: Pág. 37 UNA PLANTILLA DIVERSA G4-LA10: 40 NH UNIVERSITY G4-LA11: págs. 38 NH TALENT		---
Reducción del consumo de agua	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-EN8: pág. 42 SUSTAIN FOCUS		---
Reducción del consumo de energía	ENFOQUE DE GESTIÓN, G4-EN3, G4-EN5 y G4-EN6: págs. 42 SUSTAIN FOCUS		---
Reducción del consumo de recursos y emisiones	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-EN15: págs. 42 SUSTAIN FOCUS		---
Contribución a la Comunidad (económica, social)	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-EC1: pág. 13 NUESTRA CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL EN 2015		---
Transparencia	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 14 NOVEDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO, pág. 48 INNOVACIÓN Y TRANSPARENCIA: NEGOCIACIÓN ELECTRÓNICA y pág. 47 POLÍTICA DE COMPRAS		---
Innovación tecnológica	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 34 TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN NH MEETINGS		---
Lucha contra la corrupción	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO G4-SO4: pág. 17 NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA		---
Alianzas con el tercer sector (Hoteles con Corazón)	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-SO1: pág. 49-52 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD		---
Compromiso ético	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO		---
Protección Derechos Humanos	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-HR10: pág. 47 ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA		---
Reducción de generación de residuos	ENFOQUE DE GESTIÓN: págs. 44 GREEN SAVINGS PROJECT		---
Diversidad e igualdad de oportunidades	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 37 UNA PLANTILLA DIVERSA G4-LA12: Págs. 15-16 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN		---
Cultura del liderazgo	ENFOQUE DE GESTIÓN pág. 37 UNA NUEVA CULTURA		---
Fomento de la compra a proveedores locales	ENFOQUE DE GESTIÓN: págs. 47-48 CADENA DE VALOR RESPONSABLE G4-SO9: Pág. 48 PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES		---
Lucha contra los abusos y el tráfico de personas	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-HR6: pág. 33 TURISMO RESPONSABLE: UN COMPROMISO DE TODOS		---

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

ASPECTOS MATERIALES	ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES GRI	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
Innovación en productos y servicios	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-PR1: pág. 34 LA EXPERIENCIA NH G4-EN27: pág. 42 SUSTAIN FOCUS		---
Cadena de valor responsable	ENFOQUE DE GESTIÓN y G4-SO10: págs. 47-48 CADENA DE VALOR RESPONSABLE G4-SO9: Pág. 48 PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES		---
Respeto de los proveedores a compromisos sociales, éticos y medioambientales	ENFOQUE DE GESTIÓN y GSO10: pág. 47-48 CADENA DE VALOR RESPONSABLE G4-SO9: Pág. 48 PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES		---
Movilidad sostenible	ENFOQUE DE GESTIÓN: págs. 42 SUSTAIN FOCUS y pág. 45 MOVILIDAD SOSTENIBLE G4-EN30: pág. 43 HUELLA DE CARBONO		---
Mejores prácticas de Gobierno Corporativo	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 17 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO G4-SO4: pág. 17 NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA		---
Sensibilizar e involucrar a clientes con los compromisos éticos	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 45 GREEN HOTEL PROJECT		---
Gestión del talento	ENFOQUE DE GESTIÓN pág. 37-41 UNA NUEVA CULTURA G4-LA11: págs. 38 NH TALENT		---
Innovación sostenible (eficiencia energética)	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 44 PROYECTOS DE LA INICIATIVA DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO G4-EN27: pág. 43 HUELLA DE CARBONO		---
Voluntariado Corporativo	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 51-52 NH VOLUNTARIOS!		---
Innovación y transparencia con proveedores	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 47-48 CADENA DE VALOR RESPONSABLE G4-SO9: pág. 48 PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES		---

NH Collection Barbizon Palace
Ámsterdam, Holanda

MIXTO
Papel procedente de fuentes responsables
FSC® C019520

nH | HOTEL GROUP

nH HOTELS
nH COLLECTION HOTELS
nhow
Hesperia RESORTS

Santa Engracia, 120
28003 - Madrid
T: +34 91 451 97 18
nh-hotels.com