

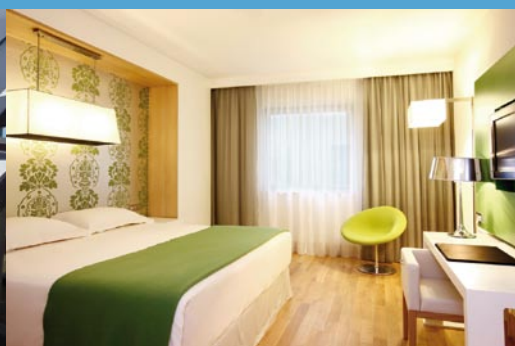


INFORME ANUAL 2008
MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

NH Hoteles, **empresa responsable** en el sector turismo



NH Fiera - Milán - Italia



Índice

MENSAJE DE LA ALTA DIRECCIÓN	1
Entrevista con el Presidente	1
LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN NH HOTELES	4
I. Hacia un modelo sostenible	5
II. Nuestra gestión de la Responsabilidad Corporativa	5
DESEMPEÑO ECONÓMICO.....	8
I. Quiénes somos	9
II. Relaciones de valor	16
III. Proveedores responsables.....	18
IV. Una cultura de calidad	20
DESEMPEÑO SOCIAL	24
I. Cuestión de personas	25
II. El vecino favorito	30
DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL	34
I. Retos y compromisos	35
II. Nuevo Plan Estratégico Medioambiental.....	36
NH HOTELES Y SU EVOLUCIÓN EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	42
I. Progresos en Responsabilidad Corporativa.....	42
II. Indicadores de Responsabilidad Corporativa.....	46
III. Indicadores GRI	47

Esta es la tercera Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, correspondiente al ejercicio 2008. La Memoria está estructurada de acuerdo a los desempeños en los que basamos nuestra gestión de la Responsabilidad Corporativa: **Económico, Social y Medioambiental**. En su elaboración se ha seguido las recomendaciones de la "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad" (versión 3).

Este documento se edita en papel reciclado, encontrándose también disponible en formato electrónico en nuestra página web **www.nh-hotels.com** donde se puede consultar la información detallada de los distintos apartados del Informe Anual.



También se incluye la tabla de indicadores alineados con las Guías GRI en cuanto al nivel de cumplimiento, que nos permite declarar nuestro nivel de aplicación A.

Le invitamos a ofrecernos su opinión sobre nuestra actuación en Responsabilidad Corporativa. Para ello puede dirigirse a la dirección de correo: **responsabilidad@nh-hotels.com**

Mensaje de la Alta Dirección

Entrevista con Gabriele Burgio, Presidente de NH Hoteles

“El reto es continuar desarrollando nuestro negocio de forma sostenible y, en una época crítica como la actual, defender más que nunca la responsabilidad asumida”

¿Cuáles han sido los principales logros de NH Hoteles en 2008?

En primer lugar, yo destacaría nuestra fuerte expansión internacional. La Compañía ya cuenta con 345 hoteles con más de 51.000 habitaciones y en 2008 hemos incorporado 15 nuevos hoteles que suponen más de 3.000 nuevas habitaciones. Además, hemos ampliado nuestras fronteras y hemos entrado en dos nuevos países, República Dominicana y Polonia. Por otro lado, la integración de las cadenas italianas Jolly y Framon nos ha permitido convertirnos en la cadena líder en Italia.

En segundo lugar, quisiera resaltar nuestro compromiso medioambiental y los avances que poco a poco estamos logrando en materia de sostenibilidad. Aunque llevábamos mucho tiempo preocupados por estos temas, 2008 ha sido un año clave para nosotros pues hemos puesto en marcha nuestro Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012. Somos conscientes de que es un Plan muy ambicioso, pero estamos completamente seguros de que con el tema del medio ambiente no podemos andarnos con rodeos. Los cambios en el medio ambiente están ahí, son evidentes, afectan tanto a la sociedad como a las empresas y la única manera de contrarrestarlos es buscando soluciones y estableciendo medidas reales.

Para lograr nuestros objetivos en esta materia, hemos cambiado diferentes aspectos de nuestra gestión medioambiental y es un orgullo comprobar que está dando resultados satisfactorios.

Una firma como NH Hoteles, en la que ya confían más de quince millones de clientes, es referente por nuestra constante innovación, por la calidad de nuestros hoteles y por la vocación de servicio de nuestros empleados. Ahora nuestro reto es que se nos siga reconociendo y eligiendo, además, por nuestro compromiso medioambiental.

Por otro lado, para NH Hoteles es importante colaborar con quienes más lo necesitan en los países donde operamos. La Compañía participa y apoya diversos proyectos sociales y medioambientales en todas y cada una de las Unidades de Negocio donde estamos presentes, porque queremos ser motor de desarrollo ayudando de la forma más sostenible.



GABRIELE BURGIO
Presidente de NH Hoteles

Para ello, también es importante identificar las necesidades de las personas y las organizaciones sociales que trabajan por ellas y buscar soluciones desde nuestro negocio. Así ha nacido en 2008, por ejemplo, nuestro Programa NH Amigo Solidario que ayuda a cubrir las constantes necesidades de alojamiento, salas y restauración de las ONG y Fundaciones para sus viajes, sus formaciones a voluntarios y sus reuniones. Esta iniciativa, que está siendo muy bien acogida por las organizaciones, les permite contar con nuestros servicios con tarifas muy especiales, además de ayudarles y asesorarles a la hora de gestionar sus necesidades.

Somos una cadena hotelera y creemos que ésta es una forma muy acertada de poner a su disposición nuestros servicios. Además, somos la primera cadena que colabora con ellas creando programas específicos como éste, estudiando sus necesidades y poniendo en marcha nuevas iniciativas en línea con nuestro negocio.

En 2008, en NH Hoteles hemos celebrado nuestro 30 Aniversario. Tres décadas de notable desarrollo para la cadena en las que hemos ido incorporando nuevos hoteles, intentado ofrecer siempre los mejores servicios asumiendo nuevos compromisos y retos. Pero, sobre todo, me enorgullezco de contar con un gran equipo, nuestros empleados, que gracias a su profesionalidad y a su orientación de servicio, hacen posible que sigamos creciendo.

¿Qué importancia tiene la sostenibilidad dentro de la estrategia de la cadena?

La sostenibilidad es fundamental para la Compañía y nuestra actividad, así queda reflejado en nuestra visión que puede resumirse en “ofrecer servicios de hostelería que se anticipen a las necesidades de todos nuestros grupos de interés y de las comunidades donde operamos, mediante soluciones eficientes y sostenibles”. Por supuesto, también con el medio ambiente. De hecho, nuestro compromiso con el entorno lo hemos traducido, incluso, en un nuevo valor, “la Responsabilidad Medioambiental”, que junto con la Innovación, la Orientación a las Personas y nuestro Sentido de Negocio constituyen los valores de la Compañía.

En definitiva, queremos seguir siendo la empresa responsable de referencia del sector turismo. La Responsabilidad Corporativa debe seguir formando parte de nuestro día a día, es decir, debe impregnarlo todo y que todos, desde el Comité de Dirección y todas las Direcciones Corporativas, aporten valor y sigan identificando oportunidades de negocio.

¿Qué valor tiene la innovación en vuestro modelo de negocio?

La innovación es uno de los valores de NH Hoteles y es el principal elemento diferencial de la Compañía a todos los niveles. Para crecer y consolidarse hay que innovar. Una empresa no puede quedarse estancada y no apostar por los cambios, aunque éstos supongan, en muchas ocasiones, asumir riesgos.

En NH Hoteles no sólo intentamos innovar en productos y servicios para satisfacer a los clientes en la medida de lo posible, sino también con todos los grupos de interés. Por ejemplo, hay que seguir innovando para encontrar soluciones medioambientales asequibles y que ofrezcan resultados positivos, hay que innovar en la forma de comunicar a nuestros empleados, también a la hora de formarles y a la hora de recompensar su talento; hay que innovar cuando se trata de contratar proveedores que ofrezcan una garantía de sostenibilidad y ética o cuando hay que encontrar una forma de aportar valor a las comunidades donde operamos colaborando con proyectos sociales. Por eso, la innovación y la calidad están siempre presentes en nuestro día a día.

¿Cómo evalúa el desarrollo del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 de NH Hoteles?

Los primeros pasos han sido muy positivos. Hemos enfocado nuestros esfuerzos en poner en marcha y asentar todos y cada una de los cambios que consideramos nos ayudarán a conseguir nuestros objetivos.

Gracias a las medidas que estamos implantando, en 2008 hemos logrado reducir considerablemente nuestros consumos de agua, energía, emisiones y residuos.

Nuestro objetivo es reducir el 20% de cada uno de ellos para 2012. Para lograrlo, nuestro Plan se sustenta en más de 40 acciones globales y también específicas para todos los hoteles y países donde estamos presentes, pero hay que tener en cuenta que la implantación de cada acción lleva su tiempo. Además, hay que llevar un control y un seguimiento de su funcionamiento y resultados para identificar si las cosas se están haciendo bien. Mi valoración de este primer año es muy satisfactoria.

¿Cuál es su evaluación de la situación actual y cuáles son los retos de futuro?

Creo que después de unos años favorables, ahora tocan tiempos más difíciles que hay que transformar en retos. En cuanto a nuestra expansión, tenemos que esperar a que la crisis se transforme en precios. Las empresas cotizadas están afectadas, pero las empresas familiares no consideran que eso sea motivo de pérdida de valor. Nosotros apostamos por conseguir ser ganadores y sobrellevar esta situación de la mejor manera posible.

El reto es continuar desarrollando nuestro negocio de forma sostenible y, en una época crítica como la actual, hay que defender más que nunca la responsabilidad asumida.

Novedades de la Memoria

En la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008 continuamos reflejando el objetivo de desarrollar nuestro negocio con un modelo sostenible, como empresa responsable de referencia en el sector turismo.

En ese sentido, se reportan aquí los primeros resultados del nuevo Plan Estratégico Medioambiental cuyos objetivos de reducción de consumos y emisiones nos permitirá anticiparnos varios años al cumplimiento de los objetivos globales planteados por la Comisión Europea para 2020.

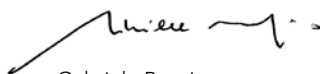
Para impulsar también el comportamiento responsable entre nuestros proveedores hemos extendido la firma del Código Ético a toda la cadena y se ha superado ampliamente la cantidad de proveedores firmantes el año anterior. También se trabaja para incorporar criterios sociales y medioambientales en la selección de estos socios estratégicos para la cadena.

Nuestros empleados son los protagonistas principales de nuestra gestión sostenible ya que de las miles de pequeñas acciones cotidianas derivan las mejoras en la calidad de nuestro servicio y de nuestras relaciones con todos los demás grupos de interés. En ese sentido, en 2008 hemos aumentado nuestra inversión en formación a empleados y en la implantación de medidas como el Plan de Igualdad, la formación y desarrollo profesional y la implicación y participación a través de diferentes espacios de escucha y comunicación abierta.

Cabe remarcar que NH Hoteles ha sido reconocida como la primera marca española en generar confianza según el Barómetro de Confianza de las Marcas Españolas 2008 que elabora FutureBrand.

Además la Compañía es el número 1 entre las empresas del sector como "Empresa top 2008/2009 para trabajar" y se sitúa en el puesto número 8 entre las empresas con más de mil empleados. Asimismo, NH Hoteles ha sido reconocida como la cadena con mejor reputación del sector turismo por tercer año consecutivo según el Monitor Español de Reputación Corporativa, Merco 2008.

En línea con la mejora continua en materia de responsabilidad y nuestra rendición pública de cuentas en el área, la elaboración de este Informe se ha realizado en conformidad con las directrices de la G3 del Global Reporting Initiative (GRI) siguiendo el nivel de aplicación A tras haber logrado en 2007 el nivel B+ y en 2006 el nivel C. Asimismo, NH Hoteles continúa realizando progresos en la aplicación de los principios definidos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.



Gabriele Burgio
Presidente Ejecutivo de NH Hoteles



NH
HOTEL

2008 a grandes números

- 345 hoteles
- 51.591 habitaciones
- 22 países de Europa, América y África
- 18.832 empleados de 132 nacionalidades
- 4.152 habitaciones firmadas
- 15 millones de clientes



NH Gran Hotel Provincial - Mar del Plata - Argentina

La Responsabilidad Corporativa en NH Hoteles

I. Hacia un modelo sostenible

NH Hoteles quiere seguir creciendo de forma responsable y comprometida con todos sus grupos de interés y por ello en 2008 ha redefinido su Visión, Misión y Valores.

Esta iniciativa ha puesto de manifiesto nuestra aspiración a liderar el desarrollo sostenible en el sector turismo, respondiendo a las necesidades de nuestros grupos de interés.

Visión

Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.

Misión

Ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros.

Valores



- **Orientación a las personas.** El principal activo de la Compañía son las personas, nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores. Como gestores hoteleros nos caracteriza la vocación de servicio, la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes y una sensibilidad especial en la relación con los diferentes grupos de interés.
- **Innovación.** Nuestro desafío es anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes y de una sociedad en constante cambio creando nuevos productos y servicios.
- **Responsabilidad medioambiental.** Respetar el entorno y reducir nuestra huella medioambiental es un compromiso inaplazable porque todos tenemos una responsabilidad común en el desarrollo de las generaciones presentes y futuras.
- **Sentido del negocio.** Es uno de los valores que guían a diario la actividad de NH Hoteles y ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia, nuestros principios éticos y la responsabilidad para asegurar la viabilidad económica, la rentabilidad y la financiación de la Compañía en el futuro siempre.

II. Nuestra gestión de la Responsabilidad Corporativa

Organización del Área de Responsabilidad Corporativa

- **Presidencia:** Gabriele Burgio
- **Consejo de administración:** Alfonso Merry del Val
- **Director de Responsabilidad Corporativa:** Juan M^a de Mora
- **Responsable de Responsabilidad Corporativa:** Marta Martín
- **Comité de Medio Ambiente:** Luis Ortega y áreas implicadas
- **Comité de Responsabilidad Corporativa**
(Compuesto por un responsable de cada Unidad de Negocio):
Direcciones de Proyectos, Compras, Ingeniería y Medio Ambiente, Recursos Humanos, Marketing, Ventas, Innovación y Calidad, Relación con Inversores, Comunicación y Responsabilidad Corporativa.

1. Identificar y gestionar riesgos

En 2008, NH Hoteles se ha embarcado en un proyecto de **Gestión Integral de Riesgos** diseñando un **Mapa de Riesgos**, herramienta fundamental para avanzar en el desarrollo sostenible del negocio. Sus objetivos son: identificar los principales riesgos que afecten al desarrollo normal del negocio, evaluar las medidas actuales de control de riesgos y mejorarlas e instaurar un sistema que permita monitorizar en el futuro los riesgos identificados. Una vez aprobado, marcará las pautas para la gestión de riesgos en la Compañía y proveerá información relevante en la planificación estratégica del área de Responsabilidad Corporativa.

2. Unificar procesos

NH Hoteles lanzó en 2008 el **Project One**, un nuevo proyecto corporativo de definición de procedimientos y sistemas comunes para toda la Compañía, generando una cultura de procesos NH Hoteles "Nuestra forma de trabajar". Este proyecto permitirá la definición de procesos claros y unificados, el apoyo a la formación de nuevas incorporaciones y la rotación de empleados.

3. Alineamiento ético

NH Hoteles es una empresa global que desarrolla su negocio dentro del más estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país y de acuerdo a unos rigurosos estándares éticos. Para NH Hoteles es fundamental actuar de modo independiente de cualquier poder político o gobierno manteniendo relaciones de transparencia y ética con las diferentes instituciones públicas y gobiernos. Para consolidar el comportamiento ético cuenta con:

- El **Código de Conducta de NH Hoteles** recoge el comportamiento esperado de los empleados en referencia a cuestiones éticas, de integridad y respeto.
- Los procesos de **Auditoría Interna** que aseguran el cumplimiento de los procedimientos de prevención de comportamientos corruptos en todos los hoteles de la Compañía.
- NH Hoteles opera conforme a la ley en cuanto a los riesgos derivados de la gestión inmobiliaria del suelo como parte del negocio, con procesos de revisión de la clasificación de terrenos y la conformidad de las licencias de actividad en la firma de nuevos contratos.
- En 2008 se amplió a 614 la cantidad de proveedores locales y corporativos que firmaron el **Código Ético** que incluye cláusulas en materia de derechos humanos, prácticas laborales y éticas de negocio.
- La información de **Gobierno Corporativo** se hace pública a través del Informe Anual.

4. Escuchar y comunicarnos con todos nuestros públicos

El continuo diálogo con nuestros grupos de interés es fundamental para conocer sus necesidades e inquietudes:

- **Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007.** Auditada externamente y con calificación B+ por Global Reporting Initiative (GRI). Se distribuyó entre todos nuestros grupos de interés.
- **Web de Responsabilidad Corporativa** www.nh-hotels.com y **Dirección e-mail** (responsabilidad@nh-hotels.com).



projectone
Nuestra forma de trabajar

Responsabilidad Corporativa

Nuestra visión de la Responsabilidad Corporativa y Gestión de la Responsabilidad Corporativa/NH Hoteles y sus Grupos de Interés »
Memorias de Responsabilidad Corporativa »
Tabla de Indicadores GRI »
Códigos de Conducta »
Política Medioambiental »
Boletines Informativos »
Premios y Reconocimientos »
Su Opinión Cuenta »
Contactáanos »



NH Hoteles, empresa responsable en el sector turismo



En esta web se halla la encuesta "Su opinión cuenta" para recibir valoraciones de los grupos de interés sobre la Responsabilidad Corporativa de la cadena.

- **Encuesta de Satisfacción a Proveedores**, reuniones de trabajo para el proyecto de facturación electrónica y reuniones con el "Club NH Sostenible".
- **Encuestas de Satisfacción al Cliente** (trimestrales).
- **Buzón del Empleado**. Recibe comunicaciones y manifestaciones de nuestros trabajadores.
- **Encargado de Responsabilidad Corporativa** en cada Unidad de Negocio. Lidera la Responsabilidad Corporativa y canaliza toda la información e iniciativas que surgen en cada región.

Pacto Mundial

En 2006, NH Hoteles se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y sus 10 Principios han sido desde entonces el marco de referencia de la estrategia y la gestión de la Responsabilidad Corporativa. En 2008, se presentó un Informe que refleja el progreso de la implantación en NH Hoteles de estos principios universales. En él, el Presidente de NH Hoteles remarcaba el compromiso medioambiental asumido con el lanzamiento del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 y la firma del Código Ético de Proveedores.



5. Difusión estratégica de la Responsabilidad de NH Hoteles

La cadena ha estado presente en 2008 en diversos eventos:

- **"Sostenibilidad: un reto de futuro"** organizado por The Boston Consulting Group. Presentación de los retos medioambientales de NH Hoteles.
- Presentación de la Estrategia de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles ante el **Comité de Ética en la Organización Mundial del Turismo**.
- Participación del evento **"Tourism: Responding to a Turbulent Economy and a Changing Climate"**, promocionado por la Organización Mundial del Turismo y la Asociación de Agencias de Viajes de Egipto, El Cairo.

- Único representante del sector en el **Foro de Sostenibilidad de la Comisión de la UE**.
- Miembro en la fundación **By Innovation** para la promoción de la innovación sostenible.
- Participación en el **Sustainability Focus Day**, principal evento paneuropeo de compras.
- **"Estrategia de sostenibilidad. Ocho ciudades ocho objetivos"**, en colaboración con Naciones Unidas, la asociación "Woman Together" y el Cabildo de Tenerife.
- **Business Case** de NH Hoteles sobre eco-innovación en el Instituto de Empresa (España).

6. Premios y reconocimientos

- **Premios Capital Humano 2008 José Luis Pérez a la Responsabilidad Corporativa, y Reconocimiento Capital Humano 2008** a la Estrategia en Comunicación Interna, España.
- **Premio Mejor Evento Responsable Eventoplus**, NH Day España.
- **Premio Marketplace 2008** como Solución Ganadora y como Mejor Iniciativa en la categoría de Acción Social por "Menudos Corazones", España.
- **Premio al Emprendedor Solidario 2008 y Premio Teresa de Calcuta a la Solidaridad 2008** por "Todos somos parte", participación en la Obra del Padre Mario, Argentina.
- **Certificación "Madrid Excelente"** que concede el Gobierno regional a las organizaciones que apuestan por la gestión de la calidad, la innovación, la Responsabilidad Corporativa y la confianza de sus clientes, España.
- **Reconocimiento de la atención al accionista** en el estudio Atención al Accionista del Diario Expansión, España.
- **Mejor empresa por la calidad de su servicio**, según el Barómetro de Confianza de Empresas Españolas 2008, España.
- **Empresa Top para trabajar en 2008 en Suiza y México**, sumándose a las ya obtenidas en España, Holanda y Alemania en 2007.
- Cadena con mejor reputación del sector turismo por tercer año consecutivo según el **Monitor Español de Reputación Corporativa 2008**.
- **Premio en la categoría "Acciones Turísticas Sostenibles 2008"** otorgado por la Comunidad de Madrid, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y la CEOE.



NH Las Tablas - Madrid - España

Desempeño Económico

I. Quiénes somos

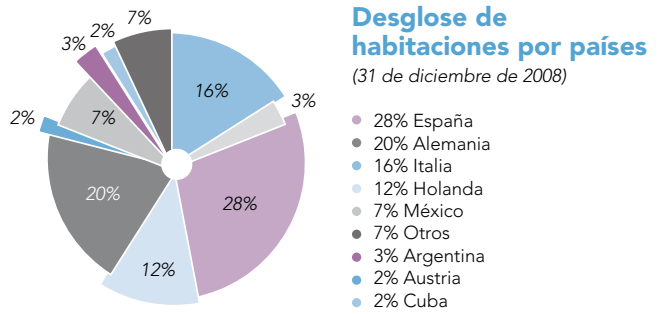
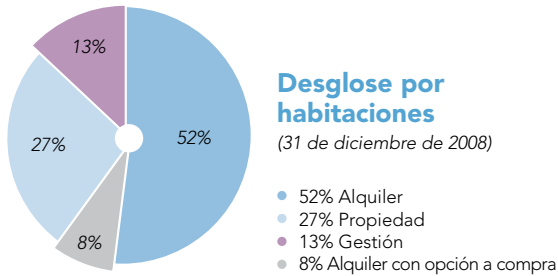
Nuestro desempeño económico tiene una clara orientación hacia la eficacia en la gestión financiera de la Compañía y la transparencia en la rendición de cuentas como elementos fundamentales para alcanzar nuestros objetivos de negocio, con respeto y cumplimiento de la legalidad vigente, en el marco de una actuación ética y transparente para satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas, garantizando la creación de riqueza sobre la cual creamos valor compartido. Fomentamos el compromiso con nuestros proveedores, que nos permite mejorar

la calidad de nuestro servicio y construir una cadena de socios responsables, con alternativas conjuntas para llevar adelante el negocio de un modo sostenible. Asimismo, apostamos por una cultura de la calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ofrecerles productos y servicios sostenibles de primer nivel. Este enfoque se complementa con nuestro desempeño social y medioambiental para la mejora continua de la excelencia, que revierte en la máxima calidad y sostenibilidad de nuestro negocio.

1. Cartera de Hoteles

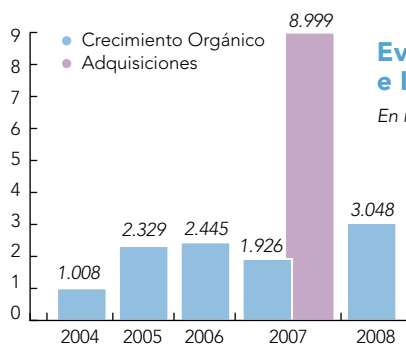
Desglose de la cartera de NH Hoteles 31 de diciembre de 2008

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL NH Hoteles	345	51.591	219	31.187	82	13.804	43	6.493	1	107
EUROPA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
España	128	14.352	90	10.258	15	2.219	23	1.875	0	0
Italia	55	8.002	32	4.923	16	2.449	6	523	1	107
Alemania	57	10.061	57	10.061	0	0	0	0	0	0
Holanda	34	6.343	14	2.037	19	4.226	1	80	0	0
Bélgica	11	1.632	2	434	9	1.198	0	0	0	0
Austria	7	1.220	7	1.220	0	0	0	0	0	0
Suiza	5	632	3	400	2	232	0	0	0	0
Reino Unido	3	596	1	121	1	275	1	200	0	0
Portugal	3	313	3	313	0	0	0	0	0	0
Francia	2	314	1	152	1	162	0	0	0	0
Rumanía	2	161	1	83	0	0	1	78	0	0
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0	0	0
Luxemburgo	1	148	1	148	0	0	0	0	0	0
Polonia	1	93	0	0	0	0	1	93	0	0
TOTAL EUROPA	310	44.027	213	30.310	63	10.761	33	2.849	1	107
LATINOAMÉRICA Y CARIBE	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN			
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
México	17	3.820	5	679	6	1.261	6	1.880	6	1.880
Argentina	10	1.394	0	0	9	1.240	1	154	1	154
Cuba	2	968	0	0	0	0	2	968	2	968
República Dominicana	1	642	0	0	0	0	1	642	1	642
Uruguay	1	136	0	0	1	136	0	0	0	0
Chile	1	122	0	0	1	122	0	0	0	0
TOTAL LATINOAMÉRICA Y CARIBE	32	7.082	5	679	17	2.759	10	3.644	10	3.644
ÁFRICA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN			
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Sudáfrica	2	240	1	198	1	42	0	0	0	0
TOTAL ÁFRICA	2	240	1	198	1	42	0	0	0	0
ESTADOS UNIDOS	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN			
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0	0	0
TOTAL ESTADOS UNIDOS	1	242	0	0	1	242	0	0	0	0



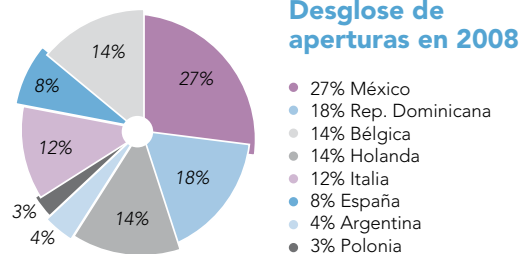
2. Plan Estratégico 2007-2009: Evolución

Mapa de Aperturas 2008



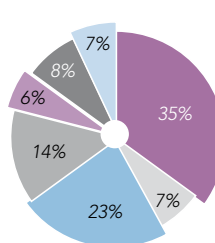
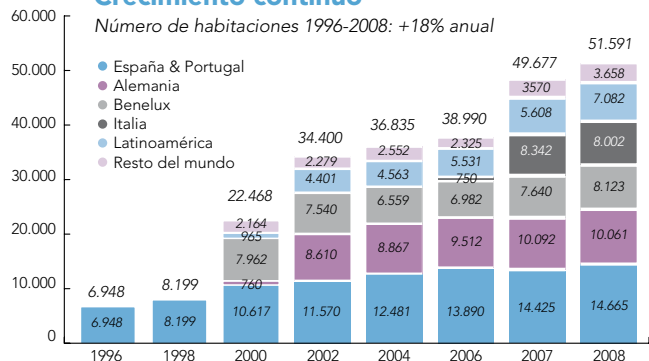
Evolución de Aperturas e Incorporaciones

En número de habitaciones



Crecimiento continuo

Número de habitaciones 1996-2008: +18% anual



Habitaciones firmadas en 2008

- 35% España y Portugal
- 23% Latinoamérica Urbano
- 14% Benelux
- 8% Austria, Alemania y Suiza
- 7% Italia
- 7% Resorts
- 6% Países del Este

Hoteles firmados en 2008

	ESPAÑA	HOLANDA	ARGENTINA	ALEMANIA	ITALIA	MÉXICO	PANAMÁ	REPÚBLICA CHECA	HUNGRÍA	TOTAL
HOTELES	12	3	2	2	2	2 (ext.)	1	1	1	41
HABITACIONES	1.466	591	758	324	300	298	180	136	99	4.152

3. Resultados

NH Hoteles, S.A. Cuenta de gestión acumulada a diciembre de 2008

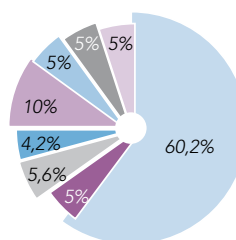
	2008	2007	2008/2007
	M EUR.	M. EUR.	VAR. %
INGRESOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA	1.422,8	1.395,8	1,9%
INGRESOS DE LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA	50,1	77,5	-35,4%
ACTIVIDAD NO RECURRENTE	59,5	32,4	83,8%
TOTAL INGRESOS	1.532,4	1.505,7	1,8%
COSTE DE VENTAS INMOBILIARIA	-23,0	-41,6	-44,7%
COSTE DE PERSONAL	-490,5	-478,8	2,4%
GASTOS DIRECTOS DE GESTIÓN	-462,7	-456,0	1,5%
OTROS GASTOS NO RECURRENTE	-9,6	-4,6	109,8%
BENEFICIO DE GESTIÓN	546,5	524,7	4,2%
ARRENDAMIENTOS Y CONTRIBUCIÓN URB.	-265,9	-241,7	10,0%
EBITDA	280,6	283,0	-0,8%
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS	-32,5	0,0	-
AMORTIZACIONES	-124,0	-109,7	13,0%
EBIT	124,1	173,3	-28,4%
VARIACIÓN DE VALOR RAZONABLE EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS	-43,8	0,0	-
GASTOS FINANCIEROS	-69,2	-62,8	10,2%
RESULTADOS PUESTA EN EQUIVALENCIA	-2,3	-2,5	-7,7%
EBT	8,8	108,0	-91,9%
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	-3,7	-8,5	-56,1%
BENEFICIO ANTES DE MINORITARIOS	5,0	99,5	-94,9%
INTERESES MINORITARIOS	21,7	-22,1	-198,5%
BENEFICIO NETO	26,8	77,4	-65,4%

Operaciones corporativas relevantes

Rotación de activos

NH Hoteles firmó en 2008 la venta de cuatro hoteles por valor de €92M, que suponen unas plusvalías para el Grupo de €55,5M. El acuerdo está en línea con la estrategia de rotación de activos de la cartera de hoteles en propiedad de la Compañía. Estas operaciones dotan al Grupo de mayor flexibilidad financiera y facilitan su crecimiento. Estos activos continúan siendo gestionados por la NH Hoteles tras su venta. Estos hoteles son el NH Alcalá, el NH Ciudad de Santander, el NH Luz de Huelva y el NH Central Station.

4. Estructura de capital



Composición accionarial NH Hoteles*

- 60,2% Resto de capital
- 10% C.F. Caja Madrid
- 5,6% Bancaja
- 5% Kutxa
- 5% Ibercaja
- 5% Ponte Gadea
- 5% Hoteles Participados
- 4,2% NH Directivos y Empleados

* Se han considerado accionistas estables de NH Hoteles aquellos que están representados en el Consejo de Administración.

5. Sotogrande

En 2008, la compañía inmobiliaria Sotogrande ha logrado incrementar las ventas contables en su negocio tradicional en España con un crecimiento en su cifra de ventas superior al 8%, así como lanzar nuevos productos en otros países con éxito.

Convenio Urbanístico

	Área de Movimiento (m ²)	Superficie Edificable (m ²)	Número Viviendas
LA RESERVA	1.440.662	504.873	2.083
SOTOGRADE PLAYA	84.480	39.465	160
ALMENARA	342.144	136.444	762
TOTAL	1.867.286	680.782	3.005

- En 2008 se terminó la ejecución de la obra del emblemático proyecto de la Ribera del Marlin en la Marina de Sotogrande. Se escrituraron 54 viviendas y 21 locales comerciales, alcanzando un precio de venta en conjunto superior a los 55 millones de euros.
- El proyecto de Los Alcornoques, desarrollado en colaboración con Ponte Gadea S.A, se encuentra en fase de redacción del proyecto básico. Con la nueva regulación andaluza para el desarrollo residencial (POTA), será uno de los pocos desarrollos inmobiliarios en torno a un campo de golf que cumplirá con los requisitos medioambientales necesarios para poder ser comercializado.
- El campo de golf La Reserva de Sotogrande, galardonado con el Premio Madera Verde de Responsabilidad Ambiental, otorgado por la Real Federación Española de Golf y la

APAS, se consolida como uno de los mejores recorridos de Europa. En 2008 se ha iniciado la construcción del segundo campo de La Reserva de Sotogrande, bajo el diseño de José María Olazábal.

- En 2008 se llegó a un acuerdo para prestar servicios de asesoramiento al Club de Golf La Moraleja en la concepción, construcción y desarrollo de sus dos nuevos campos de golf en Madrid.

Proyectos internacionales de Sotogrande

Sotogrande at Cap Cana (República Dominicana)

Sotogrande at Cap Cana se ha convertido en el proyecto de referencia en Cap Cana. En 2008 se han vendido 62 unidades de apartamentos de la primera fase (la única a la venta), ascendiendo a un total 82 millones de dólares de ventas netas. El proyecto consta en su totalidad de 4 fases: tres fases dedicadas a la construcción de apartamentos inmobiliarios que conforman un total de 375 unidades inmobiliarias y una fase que consta de un hotel de 200 habitaciones.

Las fases II y III de la zona residencial, así como el condohotel se irá comercializando y construyendo en la medida en que dichas unidades puedan ser absorbidas por el mercado inmobiliario y dependiendo de la evolución de los mercados financieros nacionales e internacionales.

Isla Blanca (Riviera Maya, México)

El proyecto Isla Blanca, situado a 20 minutos del Aeropuerto Internacional de Cancún, ha incorporado Isla Poniente y cuenta con 45 kilómetros de frente de costa. En 2008 se ha diseñado un ambicioso plan de desarrollo en el que destaca una importante zona natural que será convenientemente protegida. Alrededor se creará un proyecto residencial con 2.000 exclusivas viviendas y 5.000 plazas hoteleras.



6. Novedades gastronómicas

La constante búsqueda de la innovación es uno de los valores diferenciales de la marca NH Hoteles. En 2008, la Compañía ha apostado por innovar también en el ámbito de la gastronomía al reinventar conceptos como el tradicional bar de tapas español o la atención en las habitaciones, con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes brindándoles nuevos productos y servicios innovadores.

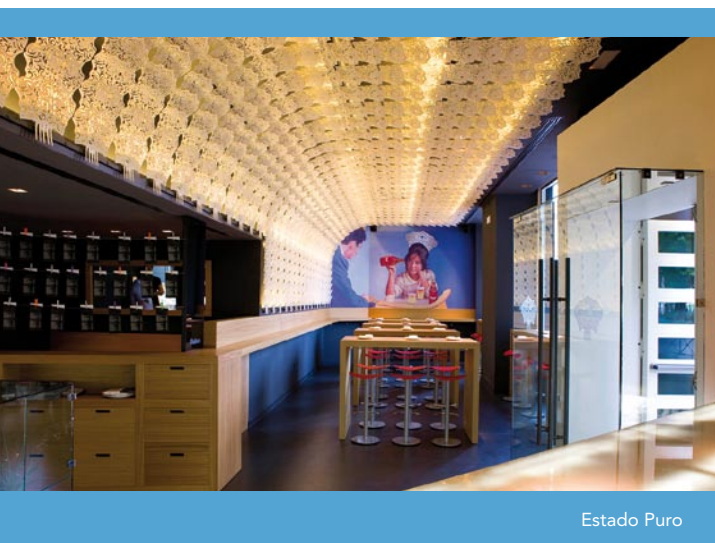
Estado Puro

Nuevo concepto de restaurante en decoración y oferta culinaria, integrado en el nuevo NH Paseo del Prado que responde a la renovación creativa del tradicional bar de tapas. Recetas españolas y materias primas de extraordinaria calidad son la base de una cocina divertida y sorprendente de la mano del chef Paco Roncero.

RoomApetit

Con el afán continuo de ofrecer a nuestros clientes productos innovadores, se ha lanzado en 2008 RoomApetit, un nuevo servicio de habitaciones que ofrece una solución práctica, sencilla y de calidad.

RoomApetit ofrece un nuevo concepto basado en la filosofía "házte-lo tú mismo" con una carta equilibrada y compensada en sus alimentos. El objetivo es que el cliente se sienta como en casa. Según el país y región en la que nos encontremos la carta da cabida a añadir guiños locales, sobre todo en los platos calientes, ensaladas, verduras y hortalizas, que reflejen la cultura gastronómica autóctona, apostando por la frescura y calidad de los productos de temporada más representativos de cada región.



Estado Puro

7. La Marca NH Hoteles

El crecimiento de NH Hoteles y su trabajo continuo por la calidad y la innovación han sido reconocidos en 2008, entre otros, por la inclusión de la Compañía entre los 20 mayores Grupos Hoteleros del mundo, con el puesto N° 17 en el Ranking.

Ranking Mundial de grupos hoteleros (Enero 2008)

RANK.	COMPAÑÍAS	HOTELES	HABITACIONES
1.	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	4.137	608.481
2.	WYNDHAM HOTEL GROUP	6.951	579.219
3.	HILTON HOTELS CORPORATION	3.200	537.998
4.	MARRIOTT INTERNACIONAL INC.	3.029	535.831
5.	CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	5.577	453.447
6.	BEST WESTERN INTERNATIONAL INC.	3.944	300.565
7.	STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE INC.	934	286.336
8.	ACCOR INTERNATIONAL	2.038	261.584
9.	CARLSON HOTELS WORLDWIDE	994	147.727
10.	ACCOR NORTH AMERICA	995	105.452
17.	NH HOTELES	349	50.825

Fuente: AH&LA/Smith Travel Research Directory of Hotel & Lodging Companies

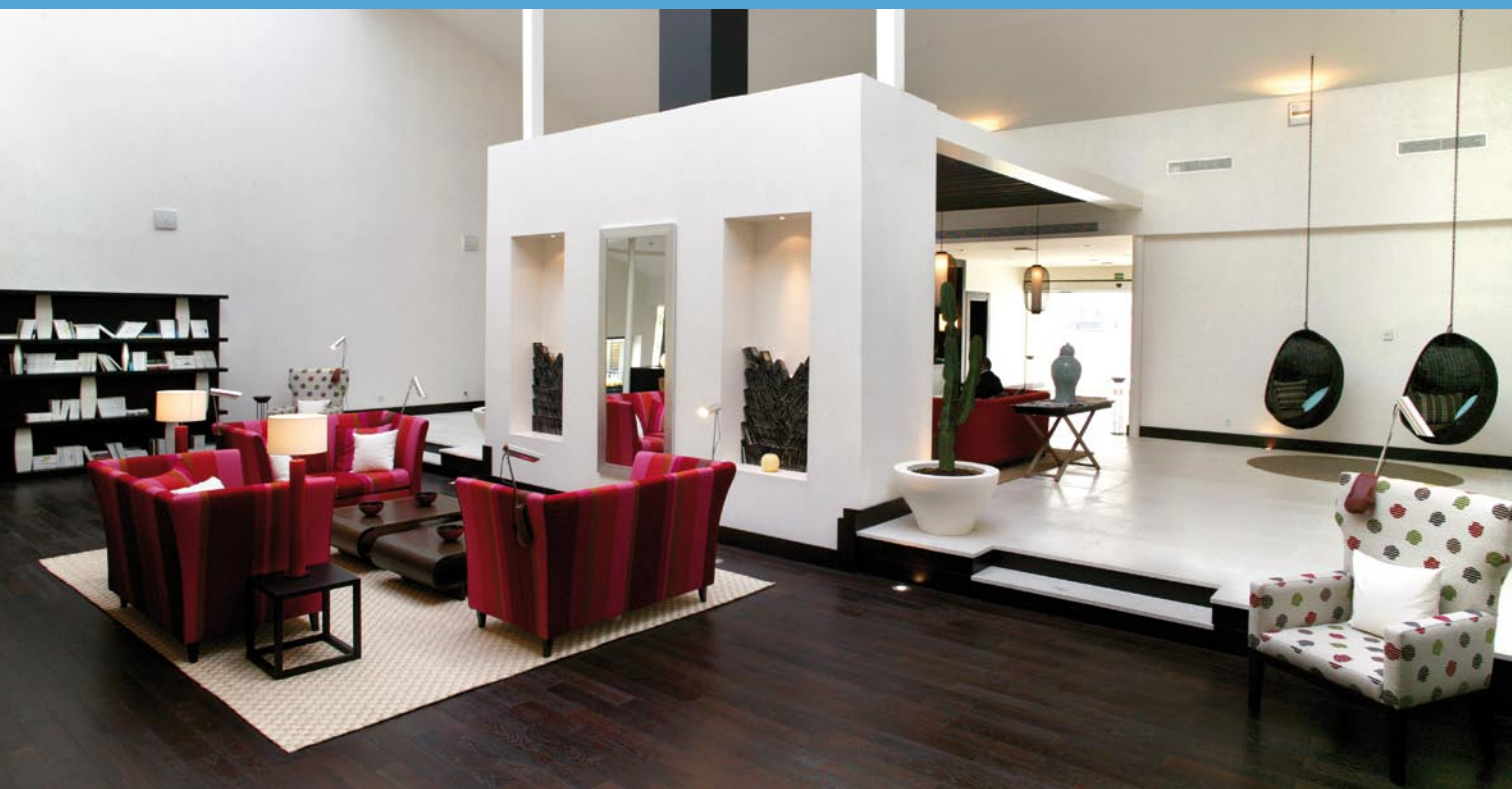
El Baremo de Confianza de las Marcas Españolas 2008 que realizan Ikerfel y FutureBrand, posiciona a NH Hoteles como la primera marca española generadora de confianza, mejorando su posición respecto a 2007 que aparecía en cuarto lugar.

Para realizar este Baremo se utilizan distintas variables tanto funcionales como emocionales. NH Hoteles destacó de forma especialmente positiva en los directores funcionales: calidad y productos, cumplimiento de lo que promete, buen trato a los empleados o escucha a clientes y accionistas, entre otros.

NH Hoteles 1ª marca española en "generar confianza" según Future Brand

- 1°  NH HOTELES
- 2°  IBERDROLA
- 3°  Gala Jugos
- 4°  Gamesa
- 5°  MAPFRE

Fuente: Barómetro de Confianza de las Marcas Españolas (BCEE) 2008, Future Brand



NH Sotogrande - San Roque - Cádiz - España

8. Consejo de Administración de NH Hoteles, Comisiones y Comité de Dirección

Consejo de Administración de NH Hoteles

Presidente y Consejero Delegado: **D. Gabriele Burgio**

Vicepresidente no ejecutivo: **D. Manuel Herrando y Prat de la Riba**

Vocales:

D. Iñaki Arratibel Olaziregi

D. Ramón Blanco Balín

D. José de Nadal Capará

D. Julio C. Díaz-Freijo Cerecedo

D. Ignacio Ezquiaga Domínguez

(en representación de Hoteles Participados, S.L.)

D. Aurelio Izquierdo Gómez

(en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja -)

D. Alfonso Merry del Val Gracie

D. Mariano Pérez Claver

(en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)

D. Miguel Rodríguez Domínguez

Secretario No Consejero:

D. José María Mas Millet

Vicesecretario No Consejero:

D. Leopoldo González-Echenique Castellanos de Ubao

Comisión Delegada

Presidente: **D. Gabriele Burgio**

Vocales: **D. Ramón Blanco Balín**

D. Julio C. Díaz-Freijo Cerecedo

D. Manuel Herrando y Prat de la Riba

D. Aurelio Izquierdo Gómez

(en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)

D. Mariano Pérez Claver

(en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)

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

Comisión de Auditoría y Control

Presidente: **D. Ramón Blanco Balín**

Vocales: **D. Ignacio Ezquiaga Domínguez**

(en representación de Hoteles Participados, S.L.)

D. Mariano Pérez Claver

(en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)

Secretario: **D. Roberto Chollet Ibarra**

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Presidente: **D. José de Nadal Capará**

Vocales: **D. Manuel Herrando y Prat de la Riba**

D. Miguel Rodríguez Domínguez

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

Comité de Dirección



Gabriele Burgio
Presidente Ejecutivo



Ignacio Aranguren
Director General de Inversiones Corporativas y Estrategia



Roberto Chollet
Director General Económico Financiero



Leopoldo González-Echenique
Secretario General



Juan Mª de Mora
Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa



Francisco Zinser
Director General de Operaciones

Comité del área de Responsabilidad Corporativa

Presidencia: **D. Gabriele Burgio**

Consejo de Administración: **D. Alfonso Merry del Val Gracie**

Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa: **D. Juan Mª de Mora Narváez**

II. Relaciones de valor

Uno de los principales grupos de interés de NH Hoteles son sus accionistas, con quienes la Compañía desarrolla una relación de valor sostenible regida por los principios de la confianza, la transparencia y la ética. La relación con los actuales y potenciales inversores es coordinada por el Departamento de Relaciones con Inversores (RI) que está integrada en el Departamento Corporativo de Análisis de Inversiones y tiene el objetivo de mantener una relación sólida con los inversores y analistas para contribuir a la adecuada toma de decisiones de inversión sobre NH Hoteles, basada en información veraz y completa. Las principales funciones del Departamento de Relación con Inversores son:

1. Representar a la Compañía ante los analistas de bolsa e inversores a través de reuniones periódicas, "road shows" y conferencias.
2. Presentar cualquier evento financiero o corporativo al mercado financiero.
3. El Departamento de Relación con Inversores también cuenta con un servicio de Atención al Accionista al que puede dirigirse cualquier persona, accionista o no, para recibir información de la Compañía.

1. Comunicación activa

- **Web Corporativa:** NH Hoteles cuenta con una sección de la web corporativa dedicada al accionista donde se encuentra toda la información relevante para el inversor.
- **Servicio de atención telefónica, e-mail y reuniones:** estos canales de comunicación son cada vez más utilizados por los accionistas e inversores.
- **Base de Datos:** el Departamento de Relación con Inversores cuenta con una base de datos de analistas, inversores institucionales o individuales a quienes envía comunicaciones relevantes, como los resultados financieros e información de interés.
- **Club del Accionista:** espacio creado para recompensar su apoyo brindándoles beneficios exclusivos a través de la tarjeta de NH World.

Como ejemplo de compromiso de comunicación y transparencia en nuestra estrategia de responsabilidad con accionistas e inversores, hemos considerado importante reportar información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y Eiris dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables.



2. Gobierno Corporativo

Los pilares del sistema de Gobierno Corporativo de NH Hoteles son la transparencia, la participación de los accionistas, el mejor funcionamiento del Consejo de Administración y la independencia del auditor externo, todos recogidos fundamentalmente en los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración y el Reglamento de la Junta General de Accionistas.

2.1. Política de Gobierno Corporativo

La aprobación del **Código Unificado de Buen Gobierno** ("Código Conthe") por el Consejo de la CNMV, el 22 de mayo de 2006, ha supuesto la introducción de importantes novedades en la política de Gobierno Corporativo de NH Hoteles, S.A. que se han incorporado a las normas que regulan el funcionamiento de la Compañía durante los ejercicios de 2007 y 2008.

Durante 2008 se han introducido cambios en el Reglamento del Consejo:

- Posibilidad de convocar el Consejo de Administración cuando así se lo solicite cualquiera de sus miembros, con indicación de los temas a tratar.
- Los Consejeros podrán solicitar al Presidente la inclusión de asuntos en el orden del día, estando el Presidente obligado a dicha inclusión cuando la solicitud se hubiese formulado con una antelación no inferior a 10 días de la fecha prevista para la celebración de la sesión y se hubiera remitido junto a la misma la documentación pertinente para su traslado a los demás miembros del Consejo de Administración.
- Cuando el Presidente del Consejo sea también el primer ejecutivo de la Sociedad, el Consejo de Administración designará a uno de los Consejeros independientes para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros externos y para dirigir la evaluación por el Consejo de su Presidente.
- Obligación de los Consejeros de informar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de las circunstancias que pudieran interferir en la dedicación exigida.
- Limitación que se impone a los miembros del Consejo de no poder pertenecer a más de 10 Consejos de Administración, excluidos el Consejo de NH Hoteles, S.A. y el de sociedades de carácter patrimonial o familiar, salvo autorización expresa de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
- En su artículo 26, el Reglamento del Consejo se ha hecho eco de la Recomendación que sugiere que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones vele para evitar que el procedimiento de selección de miembros del

Consejo adolezca de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de Consejeras y para que se incluyan entre los potenciales candidatos mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

2.2. Consejo de Administración

La gestión de los negocios ordinarios se confía al Comité de Dirección y al equipo directivo mientras que el Consejo de Administración centra su actividad en la función general de supervisión y consideración de asuntos de especial trascendencia para la Compañía. Entre sus competencias se encuentra la función de aprobar el Plan Estratégico de la Compañía, los presupuestos anuales y sus objetivos de gestión; la política de inversiones y financiación; la política de Gobierno Corporativo, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad; o la política de control y gestión de riesgos.

En la actualidad, el Consejo está compuesto por 11 consejeros, de los cuales 1 tiene la condición de Consejero Ejecutivo, 5 son Consejeros Externos Dominicales y 5 Consejeros Externos Independientes.

Para garantizar una mayor eficacia y transparencia en el cumplimiento de las funciones el Consejo de Administración se ha constituido en su seno comisiones con facultades ejecutivas y consultivas: Comisión Delegada, Comité de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

En el caso de las acciones referentes a la Responsabilidad Corporativa, un Consejero externo vela por el cumplimiento de los planes de acción y consecución de mejoras.

2.3. Junta General de Accionistas

NH Hoteles celebró su Junta General de Accionistas el 17 de Junio de 2008. La información de dicha Junta y la comunicación a la CNMV de los temas a tratar, así como la Presentación Corporativa realizada por el Presidente y el Reglamento de la Junta General de Accionistas se encuentra publicada en el sitio web de información para los accionistas e inversores.

2.4. Informe de Buen Gobierno 2008

NH Hoteles cuenta con informes anuales de Gobierno Corporativo desde el año 2003, disponibles públicamente en el espacio para el accionista de la página web de la Compañía (www.nh-hotels.com).

III. Proveedores responsables

Son un grupo de interés clave para NH Hoteles en el logro de sus objetivos de crecimiento sostenible y máxima calidad. Contar con socios responsables y fomentar su compromiso es estratégico para garantizar la excelencia en los servicios y productos y crear alternativas innovadoras en el marco del desarrollo sostenible.

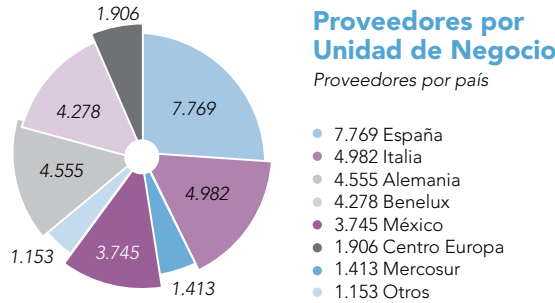
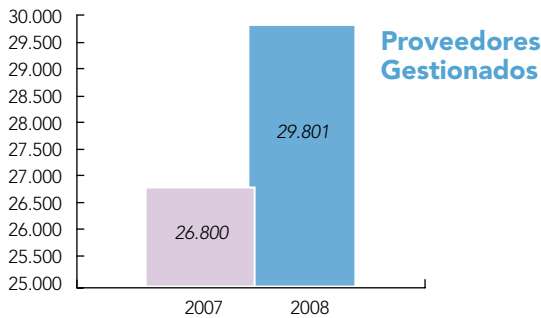
1. Cadena de valor responsable

NH Hoteles cuenta con una **Política Corporativa de Compras** para garantizar los más altos estándares de calidad, servicio y ética comercial. El Departamento de Compras de NH Hoteles fija y actualiza dichos estándares y mantiene un proceso de evaluación continuo. Para garantizar dicho cumplimiento, se está trabajando en la implementación de un procedimiento de evaluación y selección de nuevos proveedores a partir de criterios éticos, sociales y medioambientales.

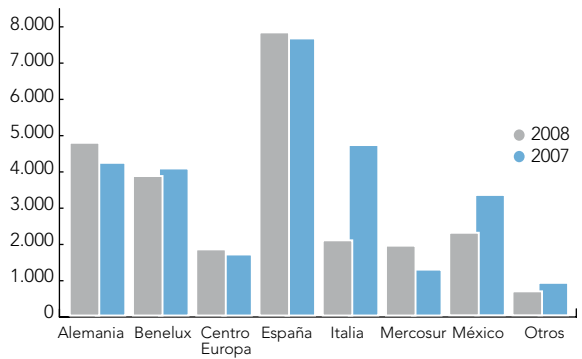
En 2008, NH Hoteles ha creado el **Club NH Sostenible** con sus proveedores, a fin de unir esfuerzos en la búsqueda de ideas innovadoras y productos eficientes que permitan obtener soluciones sostenibles, eco-eficientes y responsables.

2. Gestión de proveedores

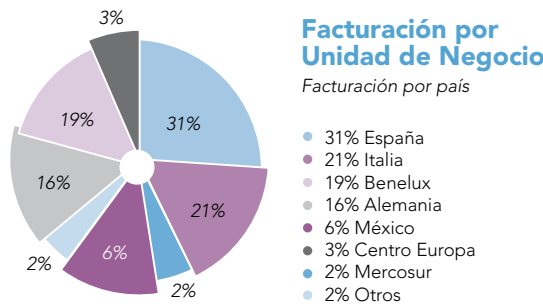
En 2008, el Departamento de Compras ha trabajado con un total de 29.801 proveedores. El grado de internacionalización es elevado ya que sólo el 26% se corresponde a empresas españolas, si bien suponen un volumen de compras superior al 30% del total. El 83% de las compras se concentran en España, Italia, Alemania y Holanda.



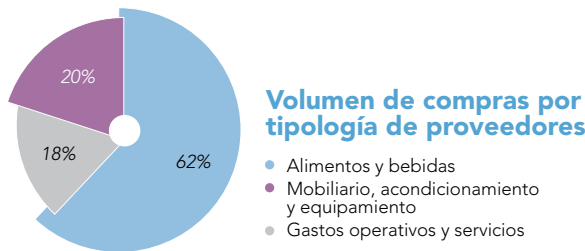
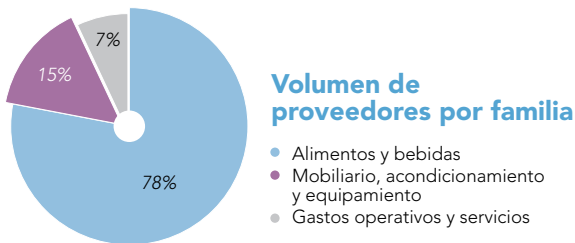
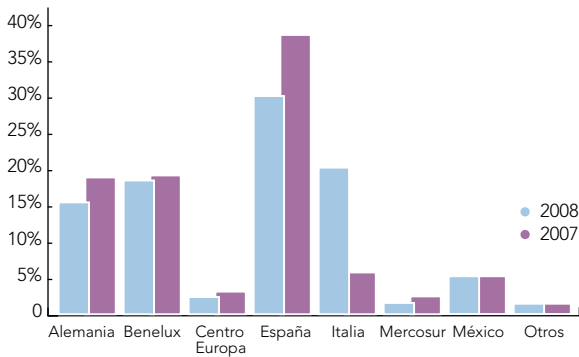
Comparativa Proveedores por Unidad de Negocio 2007-2008



El Departamento de Compras de NH Hoteles intenta generar vínculos con proveedores locales de cada Unidad de Negocio. En 2008, se han extendido estas relaciones alcanzando un 89% de compras locales.

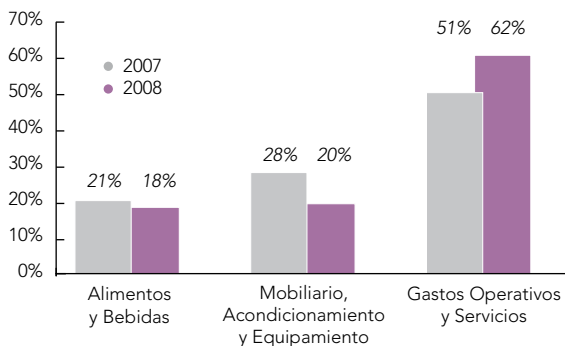


Comparativa facturación por Unidad de Negocio 2007-2008



Comparativa volumen de compras por tipología 2007-2008

Volumen de Compras por Tipología de Proveedor



3. Código Ético de Proveedores

NH Hoteles considera de suma importancia trabajar con proveedores que gestionen su negocio bajo los mismos principios éticos con los que la Compañía está comprometida.

Desde 2007, NH Hoteles cuenta con un Código Ético de Proveedores para impulsar la responsabilidad a toda la cadena de valor que garantice que éstos cumplen los principios fundamentales de los derechos humanos, condiciones de trabajo dignas, respeto al medio ambiente y lucha contra la corrupción.

En 2008 se ha alcanzado un total de 614 Códigos firmados (30% de la facturación total). Además, el Código Ético de Proveedores se ha incorporado como anexo al contrato estándar que los proveedores firman con NH Hoteles, siendo un requisito necesario para su homologación.

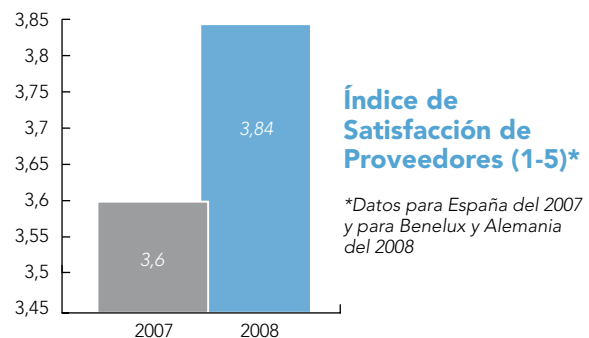
4. La comunicación y el flujo de información

- **Portal de proveedores (pilot):** a través de este proyecto NH Hoteles incrementará la transparencia y eficacia de la cadena de suministro por medio de la automatización del ciclo de abastecimiento desde la generación de pedidos hasta el pago de la factura.
- **Reuniones** para fomentar el diálogo con sus proveedores y recabar ideas que permitan la mejora del portal de proveedores. Asimismo, como miembro del comité de Facturación Electrónica de AECOC, NH Hoteles colabora activamente en la definición de mejores criterios y prácticas de facturación electrónica.
- **Encuesta** a los principales proveedores de las distintas Unidades de Negocio a fin de estandarizar el flujo de la transmisión de información en las relaciones comerciales y **encuesta internacional de satisfacción de clientes internos.**

5. La opinión de los proveedores

NH Hoteles realiza Encuestas de Satisfacción de Proveedores para conocer su opinión y nivel de satisfacción con el objetivo de identificar áreas de mejora.

En 2007 se realizó la primera encuesta en España y en 2008 se ha realizado en Holanda y Alemania con una participación del 37% sobre las 735 encuestas enviadas a nivel global. El 96% de los mismos consideran el desempeño de NH Hoteles en niveles de bueno a excelente.





Desayunos NH Hoteles

IV. Una cultura de calidad

NH Hoteles trabaja para ofrecer un servicio de hostelería de primera calidad, sostenible y eficiente para sus clientes. Este objetivo se logra a través del desarrollo interno de una cultura de calidad, caracterizada por la vocación de servicio y la búsqueda dinámica de la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de servicios innovadores y sostenibles.

1. La mejora continua

La cadena ha desarrollado un sistema propio de **Gestión Integral de la Calidad de Servicio** llamado **Quality Focus**. Su objetivo es mejorar la calidad de todos los

servicios que se ofrecen, incrementando la implicación y formación de los empleados y la implantación de los estándares de calidad definidos.

Quality Focus se gestiona a través de un equipo internacional integrado por un Coordinador de Calidad de cada Unidad de Negocio, un Responsable de Calidad en cada hotel y otros participantes en diferentes grupos de trabajo que velan por el cumplimiento de los procedimientos, definiendo planes de acción y reportando información a nivel internacional. En 2008, se han definido más de **400 Puntos de la Calidad** abarcando más áreas de mejora. El sistema utiliza distintas fuentes de información:

- **Encuestas de Satisfacción a Clientes.** En 2008 se han recibido 32.748 encuestas y una valoración media de 8,02 sobre 10 de todos los aspectos evaluados (eficiencia en la reserva, check in, check out, estado de la habitación o el hotel, restauración, etc.).
- **Encuestas J.D. Power.** Encuestas externas mediante un Benchmark a nivel europeo de calidad entre las principales empresas del sector. Estas encuestas son telefónicas y se realizan a clientes. Una vez efectuadas se comparan los resultados entre las cadenas hoteleras según su categoría. En este estudio, a NH Hoteles se le considera cadena hotelera de alta categoría por lo que sus datos se comparan con las cadenas de mayor prestigio a nivel internacional.
- **Mystery Guest.** Un auditor externo mide la calidad del servicio a los clientes basándose en los procedimientos definidos por la Compañía. En 2008 se evaluaron 324 hoteles (en 2007 fueron 182 hoteles) habiendo obtenido una valoración media de 7,27 (7,22 en el año 2007).
- **Departamento de Atención al Cliente.** Centraliza y gestiona toda la comunicación, opiniones, sugerencias, quejas y felicitaciones con el cliente a través de múltiples canales. En 2008 se gestionaron cerca de 2.000 comunicaciones, agradecimientos, quejas y sugerencias desde el área de Atención al Cliente.

2. Evolución en la gestión

Quality Focus es imprescindible para integrar la gestión de la calidad en toda la Compañía y avanzar en la mejora continua en todos los hoteles NH y en las nuevas adquisiciones. En 2008 se han identificado diferentes iniciativas de mejora del propio sistema de gestión de calidad, en concreto:

- Las **Encuestas de Satisfacción al Cliente** han pasado de ser de carácter anual a tener una periodicidad trimestral en 2008. El objetivo de NH Hoteles es hacerlas con carácter semanal a partir de enero de 2009.
- Se ha consolidado el equipo de **Quality Focus** con un intenso contacto entre las personas que lo conforman, compartiendo las mejores prácticas y sugerencias así como las áreas de mejora identificadas en reuniones periódicas.
- Se ha pasado de contar con 100 Puntos de Calidad a más de **400 Puntos de Calidad** que ya son evaluados en todos los hoteles permitiendo un nivel de detalle aún mayor.
- Se ha desarrollado la herramienta **QA Report** que permite ordenar la trayectoria de cada iniciativa así como el detalle de la evolución de la calidad. De este modo, se facilita a cada departamento y cada hotel corporativo que puedan definir planes de acción concretos para incrementar los niveles de satisfacción del cliente.

3. Más aportes a la calidad

Entre otras iniciativas que potencian la calidad dentro de la cadena se lleva adelante el Círculo de Producto, un equipo multidisciplinar de trabajo conformado por representantes de diferentes departamentos (Innovación y Calidad, Compras, Edificación, Medio Ambiente, Proyectos, Operaciones, etc.) que realiza periódicamente reuniones con el objetivo de compartir nuevas oportunidades y sugerencias enfocadas en la mejora de la calidad.

Asimismo, se realizan estudios "ad hoc" del Departamento de Innovación y Calidad que se elaboran a petición de diferentes departamentos corporativos y tienen por objetivo mejorar la eficiencia y conocer más sobre la opinión y satisfacción de los clientes en determinados aspectos. En 2008, fruto de estos estudios, se ha desarrollado un importante programa de mejora de la eficiencia en las centrales de reservas de NH Hoteles.

4. Innovación y gestión de producto

El Departamento de Innovación y Calidad de NH Hoteles centra todos sus esfuerzos en la creación de nuevos servicios y productos con alto valor añadido. Se intenta profundizar en el conocimiento de las expectativas de los clientes para poder adelantarse a ellas y ofrecer servicios más personalizados.

Para ello, NH Hoteles cuenta con un **Sistema Integrado de Gestión de Clientes (CRM)**, herramienta que permite la comunicación constante con ellos. El CRM Front Office permite:

- Maximizar y unificar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
- Optimizar y personalizar los procesos.
- Mejorar ofertas y reducción de costes.
- Fidelizar al cliente.
- Incrementar las ventas.



Business Center

Nuevos Productos y Servicios

- **Bonhocio (Marketing).**

Web de reservas de bajo coste de NH Hoteles que permite reservar las habitaciones en España y Portugal con confirmación inmediata y hasta un 50% de descuento con la misma calidad y servicio.

- **Nuevas tecnologías.**

Ofrecen un servicio ágil y eficiente con un sistema único integrado en una base de datos (CRM) y una central de reservas a nivel mundial que permite gestionar 400.000 solicitudes diarias. Entre las nuevas tecnologías destacan los business centres (espacios de trabajo para clientes con acceso gratuito a Internet), pasarela de pagos (Solución que permite agilizar el check-out, ofrece la comodidad de integrar cualquier tipo de pago en el hotel y permite realizar pagos con tarjeta a través de la web) y facturación electrónica (permite el ahorro de costes y consumo de papel).

- **Privilege Club.**

Programa de fidelización a través del cual los titulares de la tarjeta NH World obtienen créditos y beneficios al consumir productos y/o servicios de NH Hoteles canjeables por alojamiento y restauración. Además, brinda ventajas de acceso a promociones, beneficios y servicio exclusivo de atención a titulares NH World. Cuenta ya con 982.000 miembros.

- **Desayunos NH Hoteles.**

Se han diseñado fichas específicas de formación y consulta para su preparación y presentación para garantizar la máxima calidad teniendo en cuenta un especial cuidado en el detalle.

- **Programas y ofertas para distintos colectivos.**

Están dirigidos a diferentes grupos basándose en sus necesidades, edades y circunstancias con el objetivo de facilitarles los servicios NH Hoteles. Por ejemplo, se han creado tarifas muy especiales para personas mayores gracias al Club +60 y también para jóvenes menores de 30 años, a través del programa "Sleep and Go".

- **Hoteles accesibles.**

NH Hoteles trabaja para integrar a las personas con movilidad reducida, en especial a empleados y clientes, favoreciendo su accesibilidad a las instalaciones. Este requerimiento forma parte de las guías generales y especificaciones de diseño de la cadena y se supervisan todos los proyectos de ejecución con el objeto de garantizar el cumplimiento de dichas normas en cada nuevo hotel.

- **Nuevos productos.**

Durante 2008 se han lanzado nuevos productos que aportan al mercado una nueva visión y manera de ofrecer promociones a los clientes de la cadena en todas las reservas de fin de semana en hoteles en España y Portugal.

Un objetivo: el de todos

10 litros de agua lavan sólo 1 kilo de ropa.
El agua es un recurso limitado, protejámoslo.

A goal for all of us

10 litres of water wash 1 kilogram of clothes.
Water is a limited resource, please protect it.

Si considera necesario que cambiemos sus toallas,
deposítelas en el suelo. Gracias.
If you need your towels to be changed, please leave them
on the floor. Thank you.



have an NH blue stay 

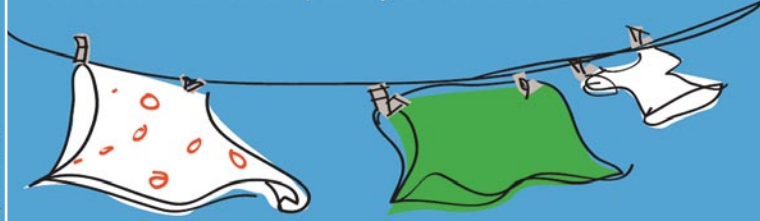
NH
HOTELES
nh-hotels.com

Un reto: el de NH

Reducir antes de 2012 un 20% del consumo de agua.

A challenge for NH

Reduce our water consumption by 20% before 2012.



have an NH blue stay 

NH
HOTELES
nh-hotels.com

- *Summer Revolution*: tarifa prepago en más de 300 hoteles por julio y agosto.
- *Weekend Extender*: los clientes pueden disfrutar de determinados beneficios como realizar el check out el domingo a las 17:00h o incluir en la tarifa el consumo del minibar.
- *The Organizers*: premia a los clientes más previsores ofreciéndoles descuentos de hasta el 50% sobre la mejor tarifa disponible, en todas las reservas realizadas con más de 7 días de antelación y pagadas en el momento de confirmar la reserva.

5. Sensibilización de los clientes

NH Hoteles considera importante sensibilizar a sus clientes para colaborar con el entorno durante su estancia mediante pequeños gestos como no desperdiciar el jabón, no malgastar el agua o elegir si quiere que sus toallas se cambien diariamente o cada dos días con el correspondiente ahorro de agua y energía que esta acción supone. Para ello se ha puesto en marcha una dinámica campaña de sensibilización mediante diferentes mensajes en habitaciones y baños en los que se invita a los clientes a tener en cuenta estos aspectos.

En 2008, y tras el fuerte compromiso medioambiental asumido por la Compañía, NH Hoteles ha incluido un nuevo elemento en su comunicación con los clientes. Se trata del logotipo que refleja el compromiso de reducción de la huella

medioambiental a través del cual se les invita a disfrutar de una estancia azul "blue stay".

Por otro lado, con el objetivo de que los clientes de NH Hoteles conozcan durante su estancia las iniciativas desarrolladas por la Compañía en materia de Responsabilidad Corporativa, se dotó a todos los hoteles de la cadena de varios ejemplares de consulta del Resumen Ejecutivo de la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007.

6. Premios y Reconocimientos

- **NH Hoteles, Empresa que genera más confianza entre sus clientes**, según el Baremo de Confianza de Empresas Españolas (BCEE) elaborado por FutureBrand e Ikerfel. El estudio tiene en cuenta un total de 43 compañías entre las que se encuentran las que conforman el Ibex 35 y otras 8 escogidas por su relevancia. Según el informe, de todas las empresas analizadas, NH Hoteles obtuvo la mejor nota en la identificación que genera en sus clientes y obtuvo el primer puesto en calidad de servicios, cumplimiento de sus compromisos y buen trato a sus empleados.
- NH Hoteles ha sido incluida en el **Top Ten de las empresas que mejor atienden a sus clientes**, alcanzando la tercera posición en el Key Audience Research (KAR) 2008 en España por Ipsos. La cadena también se encuentra entre las 10 primeras Compañías con mejor calidad de productos y servicios.



Empleados de NH Hoteles

Desempeño Social

I. Cuestión de personas

NH Hoteles considera a sus empleados como colaboradores clave para cumplir con los objetivos de negocio en el marco de la Responsabilidad Corporativa, con la generación de empleo de calidad, apuesta por la formación y el desarrollo profesional, fomentando la diversidad de culturas y nacionalidades, en igualdad de condiciones y derechos.

1. Gestión de la diversidad

Una de las políticas de NH Hoteles es asegurar la igualdad de trato y oportunidades para sus empleados, independientemente de su género, color, edad, religión, afiliación política ó religiosa, orientación sexual, raza, cultura, educación, estado civil o nacionalidad, tanto en la contratación, como en la formación, oportunidades de carrera, niveles salariales o cualquier otro aspecto de la relación laboral, declaración recogida en su **Código de Conducta**. Siendo NH Hoteles una empresa diversa y global, cuenta con una plantilla de más de 18.000 empleados de 132 nacionalidades, de los que un 13,6% trabaja en países distintos a los de su nacionalidad. El 50,1% del total de la plantilla son mujeres y un 48,2% de puestos directivos están ocupados por ellas.

18.832 empleados de
132 nacionalidades diferentes

48,2% de puestos directivos ocupados
por mujeres

NH Hoteles alcanza en 2008 en España una cuota de 4,28% de discapacitados en plantilla considerando a diversos **Centros Especiales de Empleo** como proveedores de diferentes servicios, siendo FLISA e Icaria los más destacados por su compromiso social.

1.1. Responsable de Gestión de la Diversidad

En 2008 se designó a un responsable de Gestión de la Diversidad a cargo de las políticas y planes que garanticen la

integración, convivencia y tolerancia independientemente de su género, color, edad, religión, afiliación política o religiosa, orientación sexual, raza, cultura, educación, estado civil o nacionalidad, tanto en la contratación, como en la formación, oportunidades de carrera, niveles salariales o cualquier otro aspecto de la relación laboral. En 2009 se establecerá un Plan de Diversidad que será compartido con todos los empleados de la Compañía.

1.2. Plan de Igualdad en España

En 2008 se realizó un exhaustivo diagnóstico de situación y se elaboró un Plan de Igualdad sobre la base de los criterios definidos en la Ley de Igualdad y con el objetivo de favorecer la igualdad, tanto en el trato como en las oportunidades entre mujeres y hombres, y eliminar la discriminación por razón de sexo. De carácter nacional, el Plan define los objetivos a alcanzar, estrategias, prácticas, sistemas de seguimiento y evaluación en materia de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y ascenso, retribuciones, conciliación y prevención del acoso sexual. Este trabajo se realizó con el asesoramiento de una entidad externa para garantizar la independencia en el análisis. Actualmente se encuentra en fase de negociación con los sindicatos con mayor representación en la empresa.

2. Equilibrio entre la vida personal y profesional

La gestión de la Compañía tiene en cuenta medidas que hacen compatible la actividad profesional con la vida personal y familiar de los empleados. En línea con la Política de conciliación recogida en el Código Ético y siempre con especial atención a colectivos como embarazadas, madres y padres, becarios, etc. cada Unidad de Negocio desarrolla las prácticas de conciliación requeridas por la legislación del país y alineadas con la cultura local.

En 2008 se llevó a cabo un diagnóstico con el objetivo de identificar acciones positivas a desarrollar. Entre ellas, se efectivizó la aprobación del horario laboral para todos los empleados de Oficinas Centrales, Corporativo y de la Unidad de Negocio España en línea con la jornada laboral europea de lunes a viernes (excepto departamentos sujetos a turnos). Además, se aprobó el uso de vestimenta "Business casual" en las oficinas de Servicios Centrales.

3. La comunicación interna

Para NH Hoteles la comunicación, el diálogo y la participación de sus empleados es parte fundamental de una relación integral. En 2008 se definieron acciones de formación y sensibilización interna de los empleados sobre la Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, así como múltiples acciones de comunicación como el envío de comunicados internos, la publicación de boletines temáticos de diferentes departamentos o la gestión de una intranet dinámica y en constante actualización. A estos canales de comunicación interna ya establecidos, se ha sumado la incorporación innovadora de otros soportes como Youtube, que permite compartir vídeos y mensajes a través de Internet con los empleados y su entorno. También se utilizan los fondos de pantalla de los ordenadores para informar de temas relevantes para la Compañía.

El importante nivel de participación de los empleados destaca con la contribución de un total de 1.496 respuestas a iniciativas como el **Programa Idea NH**, mensajes al Buzón del Empleado, participación en los concursos Idea NH Web o "Ponle nombre a nuestro compromiso con el Medio Ambiente".

Por otra parte, a partir de los resultados de la **Encuesta de Satisfacción de Empleados** realizada en 2007, que contó con un importante nivel de participación, se identificaron áreas de mejora y en 2008 todos los hoteles, Unidades de Negocio y Directores Corporativos disponían de un Plan de Acción de Mejora para el incremento de la satisfacción de los empleados.

Una prueba de la apuesta por la comunicación con los empleados es el número de **responsables de Comunicación Interna**. En 2008 creció un 5% con un total de 396 personas responsables (23) y en las Unidades de Negocio (7).

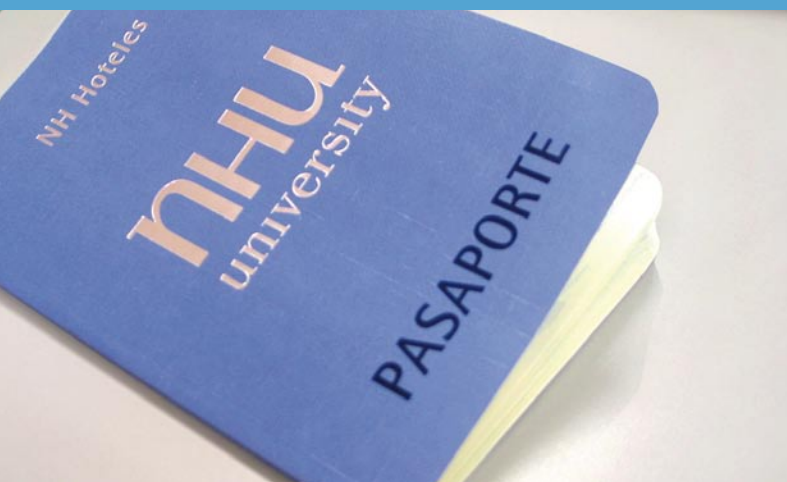


En 2008, NH Hoteles cumplió 30 años y lo celebró con una campaña de agradecimiento a todos los empleados por su trabajo cotidiano con el lema "NH es Cuestión de Personas", con comunicados de felicitación y envío de tarjetas de agradecimiento a todos los empleados. En este marco se lanzó la campaña internacional NH Family destinada a reforzar el orgullo de pertenencia con mensajes elaborados por los propios empleados y siendo ellos mismos la imagen de NH Hoteles.

4. La formación de profesionales en NH Hoteles



NH Hoteles sigue apostando por el desarrollo profesional de sus empleados para fomentar la mejora continua en el servicio que ofrecemos e implantar una cultura de servicio homogénea en los 345 hoteles de la cadena. Desde 1996, NH University, la universidad corporativa de NH Hoteles, implementa acciones formativas



Pasaporte NH University



ENTRA EN NH UNIVERSITY LEARNING LOUNGE...
para certificarte como profesional en NH Hoteles,
sólo tienes que seguir tu plan de formación

ENTER IN NH UNIVERSITY LEARNING LOUNGE
to obtain your certificate as a NH Hoteles professional,
all you have to do is follow your training plan



Formación NH University Learning Lounge

para todos los empleados a través de sus 8 campus. En 2008, la inversión en formación ha sido de 1,98 M de euros siendo el número de participantes que ha recibido formación, tanto en modalidad presencial como e-learning, de 31.710, lo que representa un incremento de un 19% respecto a 2007. A lo largo del 2008 se ha incrementado un 13% más que en 2007 las horas de formación interna impartida por 450 formadores de NH Hoteles.

261.862 horas de formación y
31.710 participantes

4.1. Programa de Certificación

El lanzamiento del nuevo Programa de Certificación supone una nueva manera de formarse para todos los empleados que describe, en itinerarios formativos personalizados, los diferentes cursos de formación que todos deberán realizar, según el departamento y la etapa profesional en la que se encuentren, para ser excelentes en su puesto de trabajo y prepararse para afrontar nuevos retos en el futuro. Este programa ha sido reconocido en los Premios Worldwide Hospitality Awards 2008 al Mejor Programa de Desarrollo de Carrera Profesional.

Además, NH University ha lanzado una nueva plataforma de formación online y gestión del conocimiento: el **NH University Learning Lounge**, donde los empleados pueden encontrar numerosos cursos y otra información de interés que les ayudará a continuar formándose de manera eficiente.

En 2008 se han desarrollado 20 nuevos programas formativos online adaptando los contenidos a las situaciones reales que se dan en los hoteles, contando con la ayuda de los mejores expertos de la Compañía en cada materia. Como resultado,

se ha incrementado notablemente el número de personas que han accedido a la plataforma de formación online un 68% más que en 2007.

Entre las novedades de este proyecto se encuentra el **Pasaporte NH University** que permitirá a todos los empleados conocer y registrar formaciones necesarias para estar certificado en su puesto de trabajo y las posiciones y funciones desempeñadas por cada empleado en NH Hoteles.

Módulo de Responsabilidad Corporativa

Para poder certificarse, los empleados deben hacer todo el programa formativo definido por puesto y por etapa, que incluye un curso sencillo y práctico sobre la Responsabilidad Corporativa. Se ha diseñado un módulo específico e-learning sobre qué significa, cómo se lleva adelante y qué puede hacer cada empleado desde su puesto de trabajo para implementar la Responsabilidad Corporativa de la Compañía.

4.2. Programas específicos de formación NH University en 2008

- **Project One.** El Programa de definición de procedimientos y sistemas comunes para toda la Compañía lanzado en 2008 ha sido implementado en una primera fase en España, Holanda y Alemania.
- **Quality Focus.** Sistema propio de Gestión Integral de la Calidad de Servicio que distingue a NH Hoteles del resto de cadenas hoteleras bajo la denominación "Cuestión de Detalle".
- **Programas formativos tutorizados** desarrollados internamente para fomentar la especialización en el sector turismo de los empleados con contrato en prácticas.
- **Programa Encantado.** Esta iniciativa recoge las mejores prácticas operacionales del Mundo NH con el objetivo de transmitir estándares operacionales internacionales y concienciar a todos los empleados de la importancia de la calidad como experiencia para los clientes.
- **Programa de acogida NH Spirit**, pensada para las nuevas incorporaciones a NH Hoteles.



Formación en Responsabilidad Corporativa



Empleados de NH Hoteles

5. Desarrollo del talento

La promoción interna es uno de los pilares en la estrategia de gestión del talento en NH Hoteles. En 2008 se lanzó una nueva edición de los **Programas de Desarrollo Interno (PDI)** para Directores y Mandos Intermedios en todas las Unidades de Negocio y se implantó la metodología de **"Development Centres"** para identificar y desarrollar una cantera de profesionales con potencial para cubrir posiciones de directores y responsables de departamento en los hoteles.

Han participado un total de 489 candidatos de todas las Unidades de Negocio previamente preseleccionados de acuerdo a una serie de requisitos establecidos. Los equipos evaluadores, compuestos por profesionales de la cadena, seleccionaron a los 267 candidatos finales que se han formado a través de NH University en los programas PDI Managers 2008 (Jefes de Departamento con potencial para llegar a ser Directores de Hotel) y PDI Mandos Intermedios 2008/2009 (Empleados con potencial para llegar a ser Jefes de Departamento de hotel).

Horas de formación presencial y virtual en cada programa

Categoría	Presenciales	E-learning
PDI Managers	8.068	350
PDI Mandos Intermedios	5.548	1.503

Participantes Programa de Desarrollo Interno (PDI)

Unidad de Negocio	Candidatos PDI Managers	Participantes PDI Managers
	2007	2008
Benelux, Reino Unido, Francia y África	34	18
Europa Central y del Este	3	1
Alemania y Polonia	23	12
Italia	12	16
Mercosur	4	2
México y Caribe	6	2
España y Portugal	49	30
NH World	131	81

Unidad de Negocio	Candidatos PDI Mandos Intermedios	Participantes PDI Mandos Intermedios
	2007	2008
Benelux, Reino Unido, Francia y África	50	30
Europa Central y del Este	26	9
Alemania y Polonia	31	15
Italia	52	20
Mercosur	22	10
México y Caribe	39	22
España y Portugal	138	80
NH World	358	186

Todos los candidatos, un total de 489, tanto seleccionados como no seleccionados, recibieron un informe personalizado sobre sus fortalezas y oportunidades de desarrollo. Además, fruto de un plan de acción individualizado elaborado por ellos mismos y validados por sus responsables, este colectivo está trabajando en su propio puesto las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación con el objetivo de impulsar su desarrollo profesional.

6. Proceso de gestión del desempeño

NH Hoteles apuesta por el proceso de gestión del desempeño como una de las herramientas principales de gestión de personas consiguiendo que cada vez participen más empleados en dicho proceso. En 2008 se han realizado más de 13.000 evaluaciones lo que supone un 40% más que en el año 2007.

El sistema de gestión de la retribución variable, denominado **Dirección por Objetivos (DPO)**, monitoriza el desempeño de los empleados y alinea los objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con los corporativos, a la vez que permite medir la aportación de cada empleado a la consecución de estos objetivos.

“Todos somos ventas”



En un contexto de reducción en la ocupación de los hoteles de la cadena en 2008 se ha lanzado un programa que genere un compromiso con las ventas para todos los empleados a todos los

niveles. En la actualidad, cerca de 400 empleados forman parte del equipo comercial pero hay más de 18.000 empleados con un enorme potencial comercial por desarrollar. En 2009, todos los empleados con DPO (Dirección por Objetivos) contarán con un objetivo de ventas, así como la participación en un programa de reconocimiento para todos los demás empleados.

7. Beneficios sociales

Los empleados de NH Hoteles y sus amigos y familiares pueden disfrutar de los hoteles de la cadena con una tarifas muy especiales, la “Tarifa Empleado” y Bono Amigo. Además cuentan con Programas de Reconocimiento y se les brinda la oportunidad de tener nuevas experiencias profesionales en otros países mediante el Programa de Traslados y Asignaciones Internacionales.

Plan de Identificación de Casos Especiales de Empleados y Familiares

Este Plan tiene el objetivo de colaborar con los empleados que puedan tener un determinado problema personal o situación social especial que pueden afectar al desarrollo normal de su vida y/o actividad laboral, por ejemplo, empleados o familiares víctimas de desastres climatológicos o casos de enfermedad grave. Conservando la privacidad del empleado, un equipo de responsables y directivos evalúa si se puede colaborar y coordina acciones, muchas veces sencillas, como por ejemplo facilitar habitaciones de hoteles cercanos a hospitales en caso de familiares ingresados.

8. Premios y reconocimientos 2008

- **“Empresa Top 2008/2009 para trabajar”** en las Unidades de Negocio de España, Holanda, México, Suiza y Alemania. En esta última, NH Hoteles suma también el reconocimiento de “GREAT PLACE TO WORK”.



- **Premio Worldwide Hospitality Awards 2008** al Mejor Programa de Desarrollo de Carrera Profesional por el Programa de Certificación NH University.
- **“Premio a la Responsabilidad Social de las Empresas”** y Mención Especial a la Gestión de Recursos Humanos en la categoría de **“Política Estratégica de Comunicación Interna”** otorgados por la prestigiosa revista “Capital Humano”.

II. El vecino favorito

NH Hoteles entiende que la Sociedad es uno de sus grupos de interés a los que puede aportar más valor colaborando activamente en aquellas comunidades en las que opera, promoviendo el desarrollo, la ayuda social, la formación en restauración y hostelería y el voluntariado corporativo. De este modo, la Compañía aspira a convertirse en el "vecino favorito", aquel que asume la responsabilidad y el compromiso de colaborar con quienes más lo necesitan en su entorno.

En este sentido, NH Hoteles entiende la importancia de mantener el continuo contacto con aquellas comunidades donde opera, identificando sus necesidades y dando

respuesta en la medida de lo posible. Para poder gestionar estas colaboraciones, la Compañía trabaja mano a mano con diferentes ONG y Fundaciones de carácter local, nacional e internacional, en proyectos tanto sociales como medioambientales. De este modo, NH Hoteles puede garantizar una mayor implicación y seguimiento de cada proyecto, identificando otras posibles colaboraciones e involucrando a empleados y clientes en el desarrollo de los mismos.

1. La gestión de la acción social

Desde el área de Responsabilidad Corporativa se gestionan todos los proyectos de acción social en el ámbito internacional a través de un sistema de análisis, gestión, medición y registro de todas las acciones y colaboraciones sociales que se desarrollan. Gracias a este sistema, llamado "**Solidarity Index**", NH Hoteles analiza con los mismos parámetros cada proyecto seleccionando aquellos que se encuentran más en línea con la estrategia de negocio de la Compañía. El área de Responsabilidad Corporativa mantiene una relación directa con las entidades con las que colabora, así como un diálogo fluido y transparente.

BONOamigo
NH SOLIDARIO

Este bono contiene
3 grandes abrazos,
5 intensos besos,
2 gracias de todo corazón
y un montón de sueños.

Porque cada vez que utilices un BONOamigo, NH destinará 2€ a obras sociales y proyectos solidarios.



NH
HOTELES
nh-hotels.com



have an NH blue stay

Para NH Hoteles, empresa responsable del sector Turismo, la Responsabilidad Corporativa forma parte de la cultura de la Compañía. Por este motivo, NH Hoteles sigue colaborando en multitud de proyectos e iniciativas sociales y medioambientales a nivel internacional.



312 acciones en el ámbito internacional con más de 180 entidades beneficiadas

En 2008, NH Hoteles invirtió en acción social 890.765 €

1.1. Programa NH Amigo Solidario

Con el objetivo de cubrir las necesidades de alojamiento, restauración y salas de ONG y Fundaciones, la cadena puso en marcha el programa "NH Amigo Solidario" que les ofrece los servicios de NH Hoteles a un mínimo del 30% sobre la mejor tarifa disponible.

En 2008 se puso en marcha en España y se envió una carta personalizada a las 122 organizaciones que colaboran con la **Fundación Lealtad**. Más de 40 entidades han solicitado los servicios ofertados desde que se lanzó el programa. Tras la buena acogida de esta iniciativa, en 2009 NH Hoteles quiere replicarla en todas las Unidades de Negocio, ampliando el ámbito de colaboración a todos los países en los que opera.



"Obra Padre Mario"

2. La solidaridad de los empleados

NH Hoteles dona 1 y 2€ a acciones sociales procedentes de las tarifas especiales de las que disponen los empleados Bono Amigo Solidario y Tarifa Empleado, cada vez que éstos hacen uso de las mismas. Esta cantidad se suma al resto del presupuesto de Responsabilidad Corporativa para acciones de carácter social en el ámbito internacional.

2.1. El voluntariado más destacado

- **Voluntariado en Mercosur.**

Los empleados de Argentina colaboran formando en hostelería y restauración a los jóvenes de la Obra Padre Mario, en apoyo al desarrollo social en una de las zonas con mayores carencias de la provincia de Buenos Aires.

- **Voluntariado en México.**

Empleados del hotel NH Cristal Puerto Vallarta han vuelto a colaborar un año más en la recolección de huevos de tortuga durante la temporada de lluvias para apoyar la protección de esta especie. Durante 2008 se entregaron un total de 12.938 huevos de tortuga que, una vez pasa el peligro y han nacido los animales, se ponen en libertad.

- **Voluntariado Campaña de Navidad 2008 (Internacional).**

Los empleados de NH Hoteles donan voluntariamente juguetes de segunda mano en buen estado y alimentos no perecederos para diferentes organizaciones, ONG y Fundaciones de carácter local.

3. Donación de materiales

NH Hoteles dona mobiliario, vajillas y ropa de cama procedente de los hoteles que se remodelan. Este tipo de donaciones se llevan a cabo a nivel internacional y los materiales donados se gestionan con distintas ONG y Fundaciones que los reutilizan. Por otro lado, la cadena mantiene un acuerdo de colaboración con la ONG Ordenadores Sin Fronteras por el cual le dona todos aquellos aparatos electrónicos, ordenadores, faxes e impresoras que han quedado obsoletos. Ordenadores Sin Fronteras los recoge y los rehabilita con el objetivo de enviarlos a diferentes países donde el acceso a las nuevas tecnologías es limitado. Este acuerdo cubre los hoteles de Madrid y cercanías.

El objetivo para 2009 de NH Hoteles es identificar nuevas ONG interesadas en la recogida y rehabilitación de los equipos para su posterior utilización con fines didácticos o formativos que puedan recoger el material en el resto de España, cubriendo así todos los hoteles de esta Unidad de Negocio. Este modelo se replicaría en el resto de las Unidades de Negocio donde opera la cadena.

4. "Navidad para todos" internacional

Tras haber realizado un proyecto piloto de la **campaña navideña** en España, en 2008 se ha celebrado por primera vez a nivel internacional. En total se han donado casi dos toneladas de alimentos no perecederos, 500 kits de aseo personal y cerca de 700 mantas y sábanas. También se han recogido 2.000 juguetes y libros y algunas donaciones económicas aportadas voluntariamente por los propios empleados de los hoteles.

Además, en varias Unidades de Negocio se han promovido actos benéficos destinados a colaborar con organizaciones locales de carácter social y comidas de Navidad para personas desfavorecidas o con pocos recursos en las que han participado también los empleados de NH Hoteles de forma voluntaria. En total, se ha colaborado con más de 30 ONG y Fundaciones de carácter social en el ámbito local.

Además, con la ONG Ayuda en Acción, NH Hoteles elaboró tarjetas navideñas digitales convocando a un concurso de dibujos a los hijos de los empleados. El dibujo ganador se utilizó para el diseño final de los christmas en 2008. De este modo, NH Hoteles no ha realizado envíos ni impresiones en papel de las felicitaciones navideñas, ayudando a una ONG a la vez que se ahorra papel y emisiones indirectas.

5. Apoyo y promoción cultural

Premio Mario Vargas Llosa de Relatos. Organizado y promovido por NH Hoteles en su última edición contó con la presentación de 67 libros de relatos y más de 1.250 textos independientes. Con los relatos ganadores y finalistas se publica una colección de libros "Noches de Relatos" que se distribuye en todos los hoteles.

NH Stock Art 2008. La colección de arte de NH Hoteles sigue incorporando obras de nuevos artistas emergentes que pasan a formar parte del interiorismo y de la imagen de marca NH. Con las últimas aperturas de hoteles, la colección ya cuenta con más de 3.500 obras originales de 200 artistas.

6. Compromisos sociales

UNIDAD DE NEGOCIO BENELUX, REINO UNIDO, FRANCIA Y ÁFRICA

Clini Towns: NH Hoteles colabora con la donación de servicios y donaciones económicas para ayudar a los payasos de la Fundación que trabajan por la diversión de niños enfermos hospitalizados.

Warchild: NH Hoteles colabora aportando servicios y habitaciones para esta red de organizaciones independientes que trabajan en todo el mundo para ayudar a los niños afectados por la guerra.

UNIDAD DE NEGOCIO MÉXICO Y CARIBE

Huésped de Corazón: En 2008, NH Hoteles firmó un acuerdo de colaboración con UNICEF para desarrollar este programa en los 11 hoteles de México. Permitirá la implicación directa de los empleados y clientes para colaborar activamente en el desarrollo de la infancia en México.

NH Day en NH Monterrey: NH Hoteles diseñó en 2007 la iniciativa NH Day, día solidario de puertas abiertas en el que se celebra una gran fiesta y se invita a ciudadanos y empleados a participar. La recaudación íntegra del NH Day celebrado en el NH Monterrey fue donada a la ONG RETOS, de carácter local, dedicada a ayudar a personas discapacitadas con escasos recursos.

UNIDAD DE NEGOCIO MERCOSUR

"Todos somos parte": NH Hoteles continúa colaborando con la Obra Padre Mario con programas de formación, seminarios de capacitación para los habitantes de la zona y programa de Padrinazgo. En 2008, ha sido reconocida con el Premio al Emprendedor Solidario del Foro Ecueménico Social y el Premio "Teresa de Calcuta a la Solidaridad" 2008 del Foro del Sector Social en reconocimiento al compromiso en Responsabilidad Corporativa.



Libro de relatos



NH Stock Art

UNIDAD DE NEGOCIO ALEMANIA

Wrap of Children: En 2008, el hotel NH Berlin Mitte organizó varios eventos con el objetivo de recaudar fondos para el hospicio infantil der Sonnenhof en Berlín.

UNIDAD DE NEGOCIO EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE

"Faces of the Nature": Exposición de cuadros de Maria Schnettl & Tamas Gaidos. Los fondos recaudados se donaron a St. Anna Children's Cancer Research.

Viaje a Suceava (noreste Rumanía) para distribuir 450 paquetes con alimentos básicos para personas con VIH, en colaboración con la asociación "Grenzen Überschreiten".

UNIDAD DE NEGOCIO ITALIA

Emergency Ambulatorio di Palermo: NH Hoteles colabora con este ambulatorio destinado a personas desfavorecidas e inmigrantes de Palermo, con el objetivo de que el centro pueda continuar con su actividad. En 2008, este ambulatorio ha atendido a 3.239 pacientes.

UNIDAD DE NEGOCIO ESPAÑA

Fundación Menudos Corazones: NH Hoteles lleva más de 4 años colaborando con la donación de más de 1.000 habitaciones anuales en el hotel NH Alcalá de Madrid para las familias con niños enfermos de corazón que deben desplazarse a la capital para ser intervenidos. Esta iniciativa fue premiada en el II MarketPlace de Forética en 2008 como mejor solución y como Mejor Iniciativa en la categoría de Acción Social.



"Obra Padre Mario"



"Menudos Corazones"



Alcornques Green - Sotogrande - San Roque - Cádiz - España

Desempeño Medioambiental

I. Retos y compromisos

En NH Hoteles consideramos que nuestra actividad está en continua relación con el entorno por lo que trabajamos para avanzar en el uso racional y el respeto de los recursos existentes. Nuestro enfoque se basa en un planteamiento ambiental sostenible en todo el ciclo de negocio, desde las tareas de planificación, diseño y construcción de los hoteles a su funcionamiento cotidiano y el servicio que prestamos al cliente.

Somos conscientes de que nuestra manera de relacionarnos con el medio ambiente es positiva para las generaciones futuras pues cuidando el entorno preservamos su disponibilidad para que puedan cubrirse necesidades y demandas en el futuro.

1. Constante innovación

A partir de este planteamiento, NH Hoteles trabaja para desarrollar una actividad sostenible minimizando el impacto de nuestras actividades en el entorno en el que estamos y protegiendo los recursos disponibles. En 2007 se creó el Departamento de Medio Ambiente encargado de gestionar la Política Medioambiental de la cadena, con el desarrollo de múltiples acciones de control y reducción de consumos.

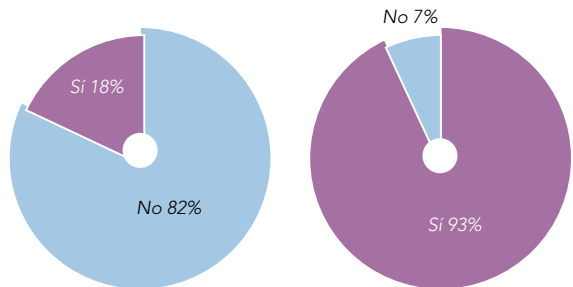
En 2008, NH Hoteles se planteó el reto de posicionarse como un innovador ambiental entre las empresas hoteleras y desarrolló un **Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012** con el objetivo de progresar en una mejora continua y expandir esa influencia en las comunidades donde opera, entre sus clientes y proveedores.

Estos nuevos compromisos surgen de contrastar la sensibilidad y predisposición al cambio de la alta dirección, que ha visto este giro hacia la ecoeficiencia como una oportunidad. Además, se ha investigado el conocimiento y demanda de la gestión medioambiental del negocio en otros públicos relevantes para la Compañía como los clientes y empleados.

Los resultados de estos estudios revelan la necesidad de ofrecer un servicio cada vez más respetuoso con el medio ambiente pero sin que los costes recaigan en el cliente. Asimismo, según una encuesta realizada a los empleados de NH Hoteles, el grado de concienciación de los trabajadores es significativamente alto y muestra un nivel de implicación y compromiso por encima de la media.

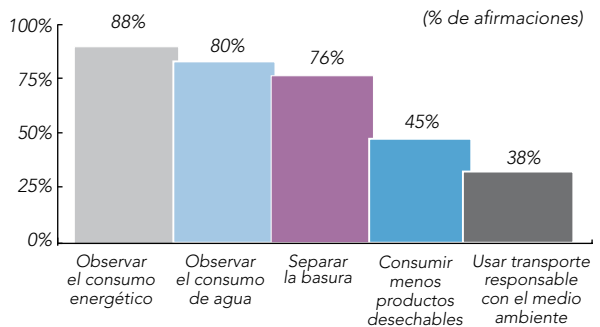
¿Estaría dispuesto a pagar un coste extra? (%)

¿Está usted interesado en una oferta hotelera más respetuosa? (%)



Nuestros empleados muestran un alto grado de concienciación por el medio ambiente

En casa, ¿has puesto en práctica alguna de estas medidas por razones medioambientales durante el último mes?



2. Organización interna

Para la gestión de la estrategia medioambiental, la Compañía cuenta con un **Departamento Corporativo de Medio Ambiente** que tiene el objetivo de impulsar la Política Medioambiental de NH Hoteles dentro del marco de la Responsabilidad Corporativa, así como promover la mejora continua. Esta área tiene por objeto promover e implantar las distintas medidas que componen los elementos del Plan Estratégico Medioambiental.

Además, existe un **Comité de Medio Ambiente** integrado por los Directores de los departamentos de Medio Ambiente, Operaciones, Proyectos y Edificación, Responsabilidad Corporativa, Calidad e Innovación, Marketing y Compras, que informa directamente al Presidente de NH Hoteles de la identificación e implementación de proyectos medioambientales.



II. Nuevo Plan Estratégico Medioambiental

En 2008, NH Hoteles lanzó su **Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012**. El Plan está basado en un análisis exhaustivo del impacto de la cadena sobre el medio ambiente en términos de consumo de energía, agua, emisiones de CO₂ y generación de residuos.

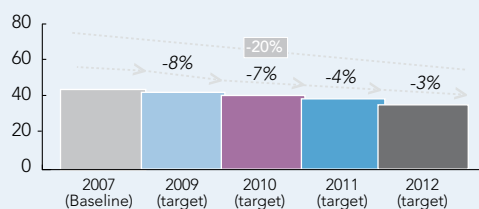
Analiza también el modelo de gestión de los establecimientos hoteleros, prácticas y suministros. Como resultado, se han establecido objetivos de reducción globales para consumos y emisiones y se han diseñado políticas y procedimientos encaminados a reducirlos. Este Plan permitirá a la cadena anticiparse 4 años al objetivo del Plan 20-20-20 de la Unión Europea.

A partir de objetivos fijados sobre la base de las mediciones de 2007, NH Hoteles se propone los siguientes objetivos a alcanzar para el 2012:

LA EVOLUCIÓN PREVISTA 2008-2012

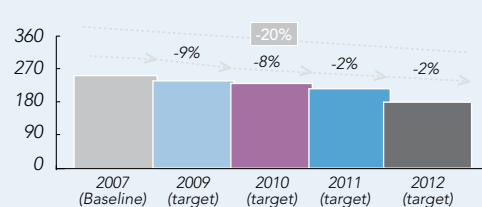
20% reducción del consumo de energía

Consumo de energía por huésped/noche (Kwh.)



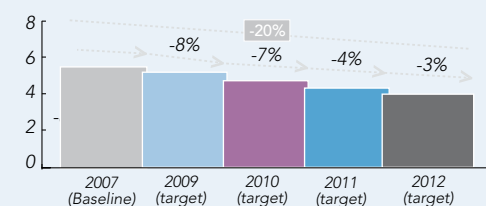
20% reducción del consumo del agua

Consumo de agua por huésped/noche (Lt.)



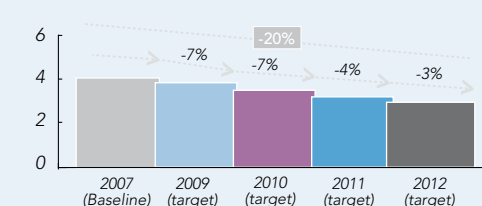
20% reducción de emisiones de CO₂

Emisiones CO₂ por huésped/noche (Kg.)



20% reducción de la generación de residuos

Generación de residuos por huésped/noche (Kg.)



1. Costes y beneficios

Tras la elaboración de un estudio del balance entre ahorros e inversiones se evaluó el impacto económico de la puesta en marcha y ejecución del Plan Estratégico Medioambiental de NH Hoteles. Entre los ahorros calculados se incluyó la reducción de consumos de energía y agua, así como las posibles ayudas de las administraciones para la aplicación de nuevas tecnologías. Los costes prevén las inversiones necesarias para la optimización de la eficiencia energética, la formación, el marketing, la comunicación y la adopción de alternativas más respetuosas de los proveedores. Se estimó el impacto en el EBIDTA, la amortización de equipos y los impuestos aplicables. Como resultado, las inversiones de NH Hoteles para alcanzar los objetivos marcados serán de 22 millones de Euros.

2. Programa de Acción Global

El siguiente esquema muestra la estructura del Plan Estratégico Medioambiental, donde puede verse cómo las medidas de carácter general abarcan tres tipos de escenarios (estancia en un hotel, eventos y acuerdos corporativos) y, por otra parte, a cada una de las Unidades de Negocio. Al tiempo, las medidas de las direcciones corporativas (Compras, Marketing y RRHH) así como el Ecodiseño son acciones transversales.

NH Hoteles ha diseñado 42 medidas de aplicación global que están siendo implementadas a través de programas corporativos. Las áreas de actuación recogidas en el Plan incluyen la evaluación y seguimiento de los consumos, emisiones y residuos, la implantación de energías renovables, la utilización de la tecnología más avanzada en eficiencia energética y la implantación de parámetros de garantía y sostenibilidad en el proceso de selección de proveedores.

El compromiso medioambiental de NH Hoteles se complementa con acciones destinadas a la formación, información y sensibilización de todos los empleados y de los clientes de NH Hoteles con el fin de actuar de forma global.

Estructura del Plan Estratégico Medioambiental

	Programa Común	Unidades de Negocio
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Estancia en el hotel Eventos y salones Acuerdos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • España • Italia • Alemania • Benelux • Europa Central • México • Mercosur • Resorts
Funciones Corporativas	Implantación	→
Nuevos Proyectos	Eco-Diseño	→
	2008-2009	2009-2012

3. Una medida estándar

Se ha establecido como nuevo procedimiento estándar para toda la cadena la utilización de **ratios de consumo** para realizar el seguimiento de las disminuciones o incrementos. El ratio refleja una relación de los Kwh o m³ consumidos por cliente alojado por noche. La utilización de ratios presenta ventajas como su comparabilidad, la fácil interpretación de los datos y la medición sistemática de la evolución de la implementación de mejoras. NH Hoteles ha realizado estudios comparativos (benchmark), siempre con la mejor práctica en el sector.

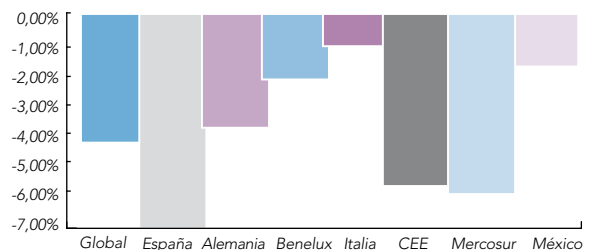
La utilización de ratios tiene también contrapartidas, como el efecto que producen los incrementos o descensos en los niveles de ocupación. De igual manera, la medición de consumos por cliente alojado y un menor número de clientes por hotel significa que el total de la energía consumida en los establecimientos, que incluye el consumo fijo de las áreas comunes, impacta significativamente más. En este sentido, los resultados globales del año 2008 muestran como, a pesar de reportarse descensos en los valores absolutos de consumos, el descenso en la ocupación durante los últimos trimestres de 2008 ha tenido un impacto en el ratio registrado por cliente noche.

4. Reducción de Consumos

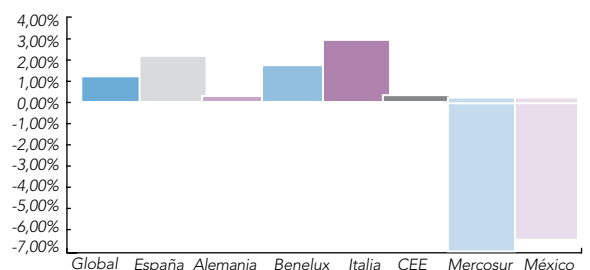
4.1. Consumo de Energía

En 2008, los resultados globales de hoteles comparados muestran una disminución significativa del consumo absoluto de energía (-3,9%). El ratio de consumo de Kwh/cliente noche alojado se incrementa levemente por el impacto de un menor nivel de ocupación.

Consumo Kwh



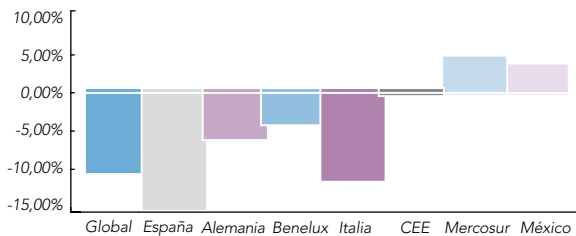
Ratios consumo (Kwh/Cliente noche)



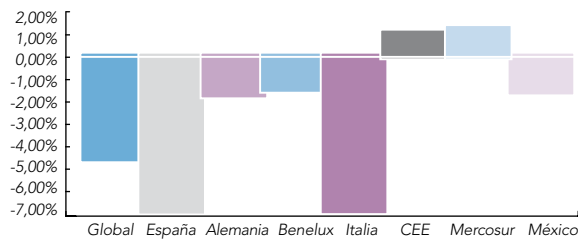
4.2. Consumo de Agua

De igual manera, los resultados globales de consumo de agua muestran una reducción significativa (-9,4%) como resultado de las iniciativas implementadas. El ratio de litros consumidos por cliente noche también registra una mejora con una reducción del 4,3% sobre la base de medida establecida en el año 2007.

Consumo m³



Ratios consumo (Litros/Cliente noche)



4.3. Impactos ambientales de productos y servicios

Los resultados de la evaluación y seguimiento en 2008 muestran una reducción global en los consumos de energía y agua, producto de las políticas aplicadas, las inversiones en tecnología y la implementación de buenas prácticas operativas.

Entre las medidas aplicadas para alcanzar la reducción de consumos podemos destacar:

- Uso de grifería que optimiza el caudal de agua en todos los puntos de la cadena.
- Sustitución de los elementos de iluminación tradicionales por sus alternativas más eficientes en durabilidad y bajo consumo. En 2009 se habrá implementado en el 100% de nuestros hoteles.
- Implementación de las políticas de control de temperaturas: 21° de máxima en invierno y 24° de mínima en verano.
- Asegurar un mantenimiento eficiente de las instalaciones y reemplazo por las tecnologías más eficientes.
- Buenas prácticas operativas, promovidas por el compromiso de los empleados que han sido debidamente formados.
- Sistemas de gestión y control con detectores de presencia.
- Ajuste del número de toallas servidas por habitación y procedimiento de cambio de sábanas y toallas que ofrece la alternativa de no recambiarlas a petición del cliente.
- En las cocinas se ha lanzado un proyecto específico que permite controlar la eficiencia energética de los aparatos, hornos y cocinas, ya que estas áreas pueden llegar a representar más del 25% del total de consumo de un hotel.
- Comunicación con clientes a través de diferentes mensajes que les invitan a contribuir a una estancia más sostenible, colaborando con los objetivos de NH Hoteles y el respeto medioambiental.



Tecnología Led:
70% ahorro
energía



Lámparas de
bajo consumo:
60% ahorro energía



Dispositivos
ahorradores: 35%
reducción consumo



Rediseño
de los
Amenities



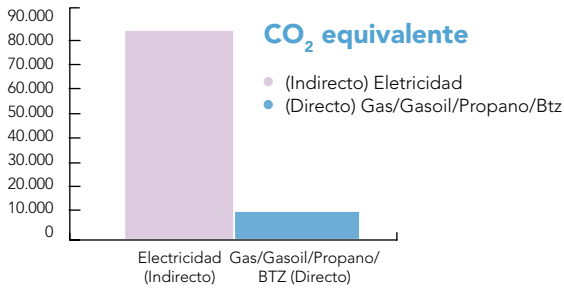
Energía solar:
100% libre de
emisiones



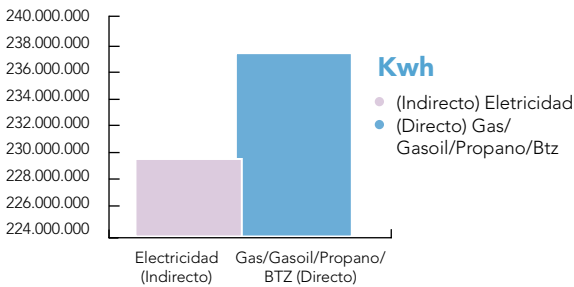
Electrodomésticos
clase A: 15% más
eficientes

5. Reducción de Emisiones

El CO₂ equivalente que contabilizamos proviene de emisiones directas e indirectas.



En 2008, la reducción en el consumo de energía y la mayor utilización de fuentes renovables se traduce en un descenso del 2,8% en emisiones directas e indirectas de CO₂ equivalente.



5.1. Energías renovables

El Plan Estratégico Medioambiental continúa potenciando el uso de las energías renovables. En 2008, su implantación ha superado los objetivos del año, reemplazando fuentes de emisión directa de CO₂. A día de hoy, NH Hoteles cuenta con 1.785 m² de superficie de placas aumentado en un 176% respecto a 2007, que suponen una potencia instalada de 1.757.849 Kwh incrementándose en un 203%. A esta superficie se unirán en breve 845 m² más, que supondrán una potencia instalada adicional de 912.441 Kwh. NH Hoteles cuenta ya con 129 suministros de energía con el sello "Garantía de Origen" que certifica su origen de fuentes renovables, duplicando tales suministros con relación a 2007.

5.2. Nuevos hoteles

En las especificaciones técnicas para hoteles de nueva construcción, NH Hoteles establece la necesidad de instalar paneles solares para el apoyo en la producción de aire caliente sanitaria (ACS). Además, con la vocación de ser ejemplares en la aplicación de medidas innovadoras, NH Hoteles ha optado por la aplicación del Eco-diseño en la búsqueda de soluciones técnicas para nuevos hoteles y reformas, basadas en el desarrollo de nuevos estándares y especificaciones sostenibles e innovadoras.

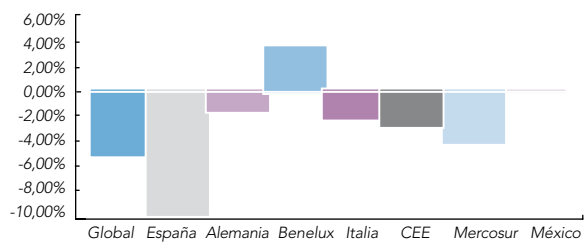
Habitaciones sostenibles

En 2007 se puso en marcha el piloto de un nuevo tipo de habitación construida con criterios ambientales y sostenibles que fue probada en varios hoteles y en 2008 se ha empezado a implantar en las nuevas aperturas y reformas. Este diseño se creó con el objetivo de proporcionar al cliente el mismo nivel de confort y calidad con las mínimas piezas de mobiliario posible, creando espacios más diáfanos, accesibles y cómodos, pero reduciendo el gasto de muebles y, por tanto, de madera, e incrementando el ahorro en el consumo de luz, agua y climatización.

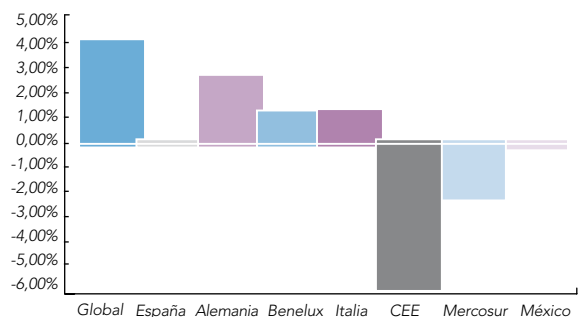
6. Gestión de residuos

La producción anual de residuos de la cadena se redujo en 717 toneladas con respecto a la base de medida establecida en 2007. El ratio de producción de residuos por cliente alojado se redujo también de forma general, pasando de 4,10 Kg a 3,89 Kg. Estos resultados acercan a NH Hoteles al objetivo establecido para finales de 2009 de reducir el ratio de producción de residuos a 3,85 Kg por cliente alojado.

Producción de residuos (Kg)



Ratio (Kg/Cliente noche)



Algunas de las medidas que se están aplicando para llegar al objetivo de reducción de residuos son:

- Evaluación periódica de los índices de generación y segregación de residuos por cliente alojado por noche.
- Fomento de la segregación en aquellos hoteles donde las autoridades municipales facilitan la recogida selectiva.
- Reducción del volumen de los envases de limpieza. Adopción de alternativas de envases compactables en lugar de rígidos para disminuir el volumen de residuos.
- Negociación con los proveedores para adoptar alternativas de productos que minimizan la utilización de envases.

Guía para la Gestión de Residuos

En 2008 se editó una Guía para la Gestión de Residuos con información útil y práctica sobre cómo actuar con los residuos que se generan en las instalaciones hoteleras. La Guía fue revisada y consensuada con los Directores regionales y las distintas áreas de Medio Ambiente de los gobiernos locales y se tuvieron en cuenta todas las sugerencias recibidas antes de la publicación definitiva. Se distribuyó en todos los hoteles de España y en 2009 se prevé desarrollar un procedimiento corporativo que amplíe el alcance geográfico hasta cubrir todos los países donde NH Hoteles lleva a cabo sus operaciones.

7. La selección de proveedores

La **evaluación** de la gestión del desempeño medioambiental de nuestros proveedores se ha convertido en un elemento clave dentro de nuestro Plan Estratégico Medioambiental. En ese sentido, en 2008 se llevaron a cabo 25 evaluaciones para la selección de proveedores, con cuestionario aparte, aplicando criterios medioambientales como el cumplimiento de la legislación medioambiental local, la existencia de una política, objetivos, indicadores, auditorías, certificaciones, etc.

La posterior valoración del cumplimiento de estos parámetros ha permitido la adjudicación de contratos de suministro o servicios como mobiliario, suelos, equipos y productos eléctricos y electrónicos. El objetivo para los próximos años es aumentar los parámetros incorporando la huella de carbono, el Eco-diseño, la reciclabilidad de productos, etc.

7.1. El Club de los Proveedores Sostenibles

NH Hoteles busca generar acuerdos especiales de colaboración con los proveedores más sostenibles creando el **Club NH Sostenible**. El objetivo es trabajar con ellos en la búsqueda de soluciones innovadoras y en el desarrollo de soluciones caracterizadas por la Eco-eficiencia. Es, por tanto, una iniciativa que comienza en la fase de diseño y prosigue con el comportamiento operacional para mejorar el desempeño global. Hasta el momento, el grupo está formado por:

Miembros del Club NH Sostenible

1. Amenities Pack S.A.
2. Bunzl Outsourcing Services
3. Blycolin Groep BV
4. Carlo Lamperti est 1861
5. Cafés Castell
6. Deli XL
7. Flex
8. Heineken Brouwerijen
9. Indel B
10. Johnson Diversey, Inc.
11. Marr S.P.A.
12. Pedersoli S.P.A
13. Permaflex
14. Philips
15. Saloni Cerámica
16. Standard Textile
17. Telefónica
18. Tipografía Danzo S.N.C.

8. Certificaciones medioambientales

La cadena mantiene su compromiso de certificación ambiental de 100 hoteles durante el periodo 2008-2012. Las principales certificaciones con las que cuenta NH Hoteles son:

ISO 14001: Norma internacional para la certificación de Sistemas de Gestión Ambiental. Las Oficinas Centrales de NH Hoteles y 4 hoteles en la Unidad de Negocio de Italia están certificadas de acuerdo a esta norma. La Compañía se ha fijado como objetivo incrementar el número de hoteles certificados.



Green Key: Eco-etiqueta para instalaciones turísticas, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo sostenible del turismo, premiando y promoviendo buenas prácticas. 34 hoteles de la Unidad de Negocio de Benelux cuentan ya con esta certificación, a diferencia de los 15 que la tenían en 2007.

Licencia Ambiental Única: La cadena cuenta con 3 hoteles certificados con este sello oficial en México DF, es decir que cumplen las normativas de agua, aire, residuos, ruidos y vibraciones.

Certificado Ambiental: A pesar de no ser obligatoria, otros 3 hoteles en México poseen esta certificación.

9. Formación y sensibilización medioambiental a empleados

En 2008 se desarrollaron cinco módulos de formación medioambiental que se integran dentro de la estrategia global de Responsabilidad Corporativa de la cadena:

- Dos módulos generales con la visión de NH Hoteles sobre el cambio climático, el efecto invernadero, la contaminación, etc.
- Tres módulos específicos para el personal de mantenimiento, personal de pisos y cocinas.

Esta formación se lleva a cabo a través de una plataforma e-learning y será de obligado cumplimiento para todos los empleados durante el 2009. Además, se distribuyeron los "Principios de Medio Ambiente" que resumen de forma gráfica la importancia de las pequeñas acciones del día a día y su contribución a la consecución de los objetivos globales.



have an NH blue stay

Una nueva imagen

El nombre y la imagen del Plan Estratégico Medioambiental están asociados al color azul significando la adopción de los valores tradicionales de respeto al medio ambiente y también de desarrollo tecnológico e innovación. La idea surgió de un concurso en el que participaron todos los empleados de NH Hoteles. El concepto NH Blue se plasmó en una campaña denominada "Have an NH Blue Stay" que invita a nuestros clientes a implicarse durante su estancia, contribuyendo con sus acciones a alcanzar el objetivo de que, al alojarse en un hotel NH, su impacto sobre el medio sea menor que en cualquier otra cadena, y quizá menos que en su propia casa. Esta campaña se comunica a través de diferentes formatos.



10 MANTENIMIENTO
OBJETIVO: REDUCIR UN 20% NUESTRAS EMISIONES, RESIDUOS, AGUA Y ENERGÍA

PRINCIPIOS DE MEDIO AMBIENTE

Ajusta las consignas de temperatura de producción de frío y calor, y la temperatura de las estancias a 21° en invierno y 24° en verano. Un aumento de un 1° significa un incremento del 10% en el consumo energético.

Controla el consumo de agua instalando dispositivos de ahorro en todos los puntos de consumo, y verifica la ausencia de fugas en las instalaciones.

Programa los horarios de encendido y apagado de los equipos. En el caso de la iluminación, sigue los horarios establecidos y ajusta los niveles de iluminación dependiendo de la zona.

have an NH blue stay



NH Hoteles y su evolución en Responsabilidad Corporativa

Integramos en este apartado el reporte de nuestra evolución en Responsabilidad Corporativa con la descripción de los compromisos asumidos en 2008 por NH Hoteles con su nivel de cumplimiento y los nuevos compromisos que asumimos en 2009; nuestros Indicadores de Responsabilidad Corporativa y la tabla de referencia cruzada que integra los indicadores GRI.

I. Progresos en Responsabilidad Corporativa

GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Compromisos 2008	Status
Completar el mapa de riesgos con una valoración de cada uno de ellos y un sistema de gestión del control de cada riesgo.	😊
Revisar y cumplir el Plan Director de Responsabilidad Corporativa.	😊
Diseñar un cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa y tener un seguimiento trimestral de los Indicadores de Desempeño en Responsabilidad Corporativa en el Comité de Responsabilidad Corporativa con reporte a Presidencia y Consejero de Responsabilidad Corporativa.	😊
Publicación de la Memoria 2007.	😊
Obtención de la calificación B+ por el GRI para la Memoria 2007 con verificación externa.	😊
Publicación del Informe de Progreso sobre el Pacto Mundial con periodicidad anual.	😊
Estandarizar las reuniones para discusión sobre el Plan Director de Responsabilidad Corporativa y el Plan de Acción (con responsables de Responsabilidad Corporativa de las Unidades de Negocio).	😊
Distribución del Cuadro de Mando a los responsables de cada área y Unidades de Negocio para hacer integral y exacta la información sobre nuestros indicadores de desempeño de la Responsabilidad Corporativa.	😊
Plan de Comunicación externa de nuestra Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007.	😊
Potenciar el diálogo con los grupos de interés sumando cada vez a más número de públicos en la presentación de nuevas iniciativas de valor responsable. Durante 2008 se realizarán 4 eventos especiales de presentación de proyectos dirigidos a los proveedores para consolidar la relación y mejorar el feedback.	😊

Compromisos 2009
Gestión de Riesgos. Puesta en marcha y seguimiento de las acciones mitigadoras (controles) de los principales riesgos.
Cumplimiento del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 con la puesta en marcha de las acciones a abordar en 2009.
Revisar el Código Ético ampliable a toda la cadena de valor (proveedores, clientes y asociados). Comunicación y formación a empleados.
Publicación de la Memoria 2008.
Obtención de la calificación A por el GRI para nuestra memoria 2008 como ejercicio previo a la verificación externa con la misma calificación.
Continuar con la publicación del Informe de Progreso ligado al cumplimiento de los principios del Pacto Mundial.
Continuar con el esquema de reuniones del Comité de Responsabilidad Corporativa.
Control cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de los indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.
Plan Comunicación Externa de la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008.
Seguir potenciando el diálogo con nuestros grupos de interés a través de acciones concretas y la evaluación de resultados.

ACCIONISTAS

Compromisos 2008	Status
Incrementar el número de reportes a entidades dedicadas a gestión de inversiones socialmente responsables.	😊
Revisión del nivel de cumplimiento de criterios para la posible cotización en FTSE4Good Ibex Index.	😊
Elaboración de un nuevo Código de Buen Gobierno acorde con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.	😊

Compromisos 2009

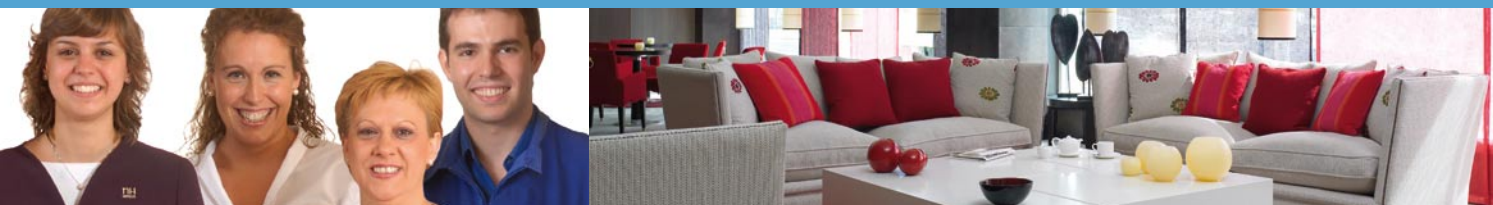
- Continúa evaluación del modelo de Gobierno Corporativo.
- Evaluar la participación en iniciativas ligadas a la gestión sostenible (Carbon Disclosure Project, entre otros).
- Valorar cotización en FTSE4Good Ibex Index.

EMPLEADOS

Compromisos 2008	Status
Difusión de los resultados entre todos los empleados e implementación de los Planes de Acción producto de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Empleados.	😊
Lanzamiento del Programa de Certificación NHU.	😊
Lanzamiento de 15 nuevos proyectos formativos de e-learning y un nuevo curso sobre Prevención de Riesgos Laborales.	😊
Diseño de un Plan de Igualdad en España.	😊
Designación de un Responsable de Diversidad y Responsable de la Comisión del Plan de Igualdad en España.	😊
Puesta en marcha del Plan de Absentismo 2008 en todas las Unidades de Negocio.	😊
Plan de Comunicación Interna de sensibilización y formación en Responsabilidad Corporativa para empleados.	😊

Compromisos 2009

- Negociación e implantación del Plan de Igualdad (España).
- Definir una Política Corporativa de Diversidad, estableciendo indicadores de seguimiento de su nivel de cumplimiento en todas las Unidades de Negocio.
- Lanzamiento de la Encuesta de Satisfacción Empleados 2009.
- Definición e implementación de los Planes de Acción derivados de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Empleados 2009 en todas las Unidades de Negocio/Hoteles.
- En 2008 se designó a un Responsable de Gestión de la Diversidad que impulsará en 2009 la Política y Planes de Diversidad.
- Seguimiento de los indicadores de absentismo e implantación de medidas correctoras.
- Continuar impulsando la comunicación interna de sensibilización y formación en Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente.



Empleados de NH Hoteles

NH Central Convenciones - Sevilla - España

CLIENTES

Compromisos 2008	Status
Continuar con las evaluaciones y ampliar el Mystery Guest al 100% de los hoteles.	😊
Incluir preguntas de Sostenibilidad en los cuestionarios a clientes.	😞
Implementar Planes de Acción resultantes de la Evaluación de Calidad.	😊
Extensión de la Pasarela de Pagos al 100% de hoteles en Holanda y España y superar el objetivo de un millón de facturas electrónicas.	😊
Incrementar las encuestas al cliente a 3 por año.	😊
Duplicar el número de auditorías internas.	😊
Elaboración de 10 nuevos procedimientos.	😊
Continuar con la innovación en Responsabilidad Corporativa de productos y servicios adaptados a las necesidades sociales o medioambientales de colectivos de clientes.	😊
Continuar con el desarrollo de soluciones de accesibilidad en los hoteles así como en la web corporativa.	😐

Compromisos 2009

Quality Focus. Seguimiento e Implementación de Planes de Acción resultantes de la Evaluación de Calidad en todas las Unidades de Negocio/Hoteles.
Quality Focus. Seguimiento de Encuestas a clientes con periodicidad semanal.
Quality Focus. Incluir preguntas de Sostenibilidad en los cuestionarios a clientes.
Continuar con el desarrollo de contenidos en los programas de fidelización de clientes NHWorld.
Puesta en marcha del Plan de Comunicación a los clientes del posicionamiento medioambiental de la cadena.
Continuar con el calendario de auditorías internas.
Revisión de los procedimientos de servicio. Actualización, formación y sensibilización a empleados.
Impulsar la Innovación de productos y servicios responsables adaptados a las necesidades sociales o medioambientales de colectivos de clientes.
Revisar requerimientos de accesibilidad en los hoteles.

PROVEEDORES

Compromisos 2008	Status
Extensión del Código Ético de Proveedores a todas las Unidades de Negocio.	😊
Establecer una periodicidad anual para la Encuesta de Satisfacción y extenderla a todas las Unidades de Negocio.	😊
Implementar este proyecto piloto a nivel europeo	😊
Creación de un equipo de sourcing orientado a la búsqueda de proveedores que ofrezcan las mejores soluciones en términos sociales y medioambientales.	😊
Prevista la firma de un acuerdo marco de investigación con uno de los más importantes proveedores de polímeros para el desarrollo conjunto de productos biodegradables.	😊

Compromisos 2009

Evaluación de Proveedores: criterios éticos, sociales y medioambientales. Implementación internacional del proceso.
Encuestas de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.
Firmas de Códigos Éticos de Proveedores de nueva contratación en todas las Unidades de Negocio.
Club NH Sostenible. Desarrollo de nuevas soluciones de mejora de la eficiencia energética y la Sostenibilidad en nuestros servicios.
Programa de relaciones con los participantes del Club NH Sostenible.

ACCIÓN SOCIAL

Compromisos 2008	Status
Revisión de la estrategia de la identificación de proyectos sociales. Foco en la colaboración en proyectos sociales que nos posicione a nivel local como "vecino favorito".	😊
Plan de Relaciones con las Comunidades Locales.	😊
Impacto en la imagen y reputación local de la cadena. Ampliación de la obtención del Euro Solidario al Programa Bonhocio.	😞
Definición del Programa de Donación de puntos (empleados, clientes, accionistas) a proyectos sociales y medioambientales promovidos por NH Hoteles.	😞

Compromisos 2009
Implantación internacional del Programa NH Amigo Solidario.
Continuar con los programas de donación de materiales, alimentos y equipos a ONG.
Diseño de un Programa de Voluntariado Corporativo.
Definición del Programa de Donación de puntos (empleados, clientes, accionistas) a proyectos sociales y medioambientales promovidos por NH Hoteles.

MEDIO AMBIENTE

Muchos de los Compromisos 2008 fueron revisados e incrementados con el lanzamiento del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012

Compromisos 2008	Status
Creación de grupos de trabajo de eficiencia eléctrica, lumínica, etc.	😊
Continuar implementando el proyecto de reducción de papel y estandarizar la facturación electrónica.	😊
Destinar el posible premio en esta competición (Energy Trophy) a la ONG SEO/Bird Life.	😊
Reforzar esta área y dotarla de mayor contenido (Eco-diseño).	😊
Continuar con las auditorias y establecer un Plan Global de Eficiencia.	😊
Establecer un Plan de Reducción de Emisiones para el periodo 2008-2010.	😊
Seguir avanzando en la gestión medioambiental de Sotogrande para obtener en 2009 Sellos de Calidad medioambiental.	😊
Evaluar la viabilidad de incrementar el uso de energías renovables en nuestros hoteles.	😊
Plan de medición y gestión de residuos, tanto peligrosos como los de generación normal en obras y hoteles.	😊
Crear un espacio en nuestra web corporativa específico de Medio Ambiente, informando de nuestros compromisos y acciones.	😞
Diseño y comunicación de un catálogo de medidas medioambientales que sea incluido en la Dirección por Objetivos de las Unidades de Negocio y direcciones de hotel.	😊

Compromisos 2009
Implantación de las acciones derivadas del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012.
Seguimiento de cumplimiento de los objetivos estratégicos de reducción del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012.
Celebración de los Comités de Medio Ambiente.
Implementación del Plan de Comunicación de Sostenibilidad.
Gestión de Residuos. Adaptación del Manual de Gestión de Residuos en las Unidades de Negocio.
Definición de los objetivos medioambientales corporativos en la MBO 2009.
Continuar con la gestión medioambiental de Sotogrande y obtención de certificaciones y Sellos de Calidad.
Implantación del Plan de Energías Renovables en todas las Unidades de Negocio.
Obtención de certificaciones medioambientales.
Diseño de Web de Medio Ambiente informando de nuestros compromisos y acciones desarrolladas.
Puesta en marcha de acciones de sensibilización a los clientes en desempeño medioambiental.
Seguir avanzando en la formación y sensibilización de los empleados en las mejores prácticas medioambientales.

II. Indicadores de Responsabilidad Corporativa

	2007	2008
PERFIL		
Cartera de Hoteles (número)		
Número de Hoteles	341	345
Número de habitaciones	49.677	51.591
Beneficio neto	€77,4M	€26,8M
Incremento EBITDA	50%	3,6%
GRUPOS DE INTERÉS		
ACCIONISTAS		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	22	25
Consultas atendidas de accionistas e inversores	950	1.103
Reuniones one-to-one de accionistas e inversores	105	23
Informes de seguimiento de los analistas	150	134
EMPLEADOS		
Nº empleados	18.126	18.832
Inmigrantes	12,5%	13,6%
Mujeres en plantilla	51,9%	50,1%
Mujeres Directivas	49,5%	48,2%
Nº de Nacionalidades	124	132
Horas de formación impartidas NHU	232.233	261.862
Inversión en Formación	€3,07 M	€1,98 M
Nº Evaluaciones de desempeño realizadas	9.333	13.032
Índice de Satisfacción de empleados (escala de 0 a 3)	2,1	-
% Participación Encuesta de Clima	73,2%	-
Nº de consultas Buzón del empleado	331	239
CLIENTES		
Hoteles evaluados "Mystery Guest"	182	324
Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	19.844	32.748
Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	1.500	2.000
Titulares tarjeta NH World	700.000	982.000
PROVEEDORES		
Volumen de proveedores gestionados	26.801	29.801
Nº de proveedores firmantes del Código Ético	233	614
Índice de satisfacción de proveedores (escala 1 a 5)	3,6	3,84
ACCIÓN SOCIAL		
Nº proyectos sociales	224	312
Recursos destinados a la comunidad	638.317	890.765
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa empleado y Bono Amigo)	187.513	241.208
Entidades beneficiarias	161	180
MEDIO AMBIENTE		
Hoteles urbanos		
Emissiones de CO ₂ (Ton.)	97.235	94.563
Emissiones de CO ₂ (kg. por cliente/noche)	8,77	9,02
Consumo de energía (Kwh)	486.106.826	467.273.329
Consumo de energía (Kwh por cliente/noche)	44,5	44,6
Consumo de agua (m ³)	2.936.386	2.660.244
Consumo de agua (Litro. por cliente/noche)	279	267
Generación de residuos (Ton.)	51.580.763	49.218.166
Generación de residuos (Kg. por cliente/noche)	4,09	4,28
Generación de Energía Solar (Kwh/año)	615.600	1.757.849

GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3 INDICADORES EXIGIDOS NIVEL A



El GRI (Global Reporting Initiative) ha comprobado que la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008 responde a los criterios establecidos por sus directrices GRI, otorgándole el nivel de aplicación A. Los indicadores exigidos para este nivel hacen referencia a la información completa de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles 2008. Puede consultar la versión completa en www.nh-hotels.com

IBG= Informe de Buen Gobierno MRC= Memoria de Responsabilidad Corporativa N.A.= No Aplicable N.D.= No Disponible

Índice GRI	PERFIL	Pag. de la memoria
1. Estrategia y análisis		
1.1.	Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	4-6 MRC
1.2.	Descripciones de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	9 MRC 44-46 IBG
2. Perfil de la organización		
2.1.	Nombre de la organización.	4-6, 23 MRC 44 IBG
2.2.	Principales marcas, productos y/o servicios.	4-6, 23-28 MRC
2.3.	Estructura operativa de la organización.	16-18 MRC
2.4.	Localización de la sede principal de la organización.	1 IBG
2.5.	Número de países en los que opera la organización.	16-23 MRC
2.6.	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	1-8 IBG
2.7.	Mercados servicios.	19-23 MRC
2.8.	Dimensiones de la organización informante.	23-27, 48 MRC 2-7 IBG
2.9.	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.	19-28 MRC 1-5 IBG
2.10.	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	13, 29, 33 (3º Párrafo), 45, 57, 59 MRC
3. Parámetros de la memoria		
PERFIL DE LA MEMORIA		
3.1.	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.	97 MRC
3.2.	Fecha de la memoria anterior más reciente.	6, 10, 97 MRC
3.3.	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	10 MRC
3.4.	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.	11 MRC
ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA		
3.5.	Proceso de definición del contenido de la memoria.	97 MRC
3.6.	Cobertura de la memoria.	97 MRC
3.7.	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	97 MRC
3.8.	La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	97 MRC
3.9.	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.	6, 97 MRC
3.10.	Descripción del efecto que pueda tener volver a expresar la información (la reexpresión de información) perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.	No ha habido reexpresiones respecto a la Memoria anterior.
3.11.	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.	No ha habido reexpresiones respecto a la Memoria anterior.
ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL GRI		
3.12.	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.	97 MRC
VERIFICACIÓN		
3.13.	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria. Si no se incluye el informe de verificación en la memoria de sostenibilidad, se debe explicar el alcance y la base de cualquier otra verificación externa existente. También se debe aclarar la relación entre la organización informante y el proveedor o proveedores de la verificación.	97 MRC (1)
4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés		
GOBIERNO		
4.1.	La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.	9, 30-31 MRC 9-12, 32-38 IBG
4.2.	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).	30-31 MRC
4.3.	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	11-12 IBG
4.4.	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	11, 34 MRC 48-50 IBG
4.5.	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).	68-69 IBG
4.6.	Procedimientos implantados para evitar conflictos de interés en el máximo órgano de gobierno.	42-43 IBG
4.7.	Procedimiento de determinación de la captación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	34-37 IBG
4.8.	Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	8-9, 12, 16, 32, 35, 40, 47, 58, 64 MRC
4.9.	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	8-12 MRC
4.10.	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	9 MRC

Índice GRI	PERFIL	Pag. de la memoria
COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS		
4.11.	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	12 MRC 43-45 IBG
4.12.	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	12 MRC
4.13.	Principales asociaciones a las que pertenece (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.	12 MRC
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
4.14.	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	8-12, 32, 35, 40, 47, 58, 64 MRC
4.15.	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	8, 97 MRC
4.16.	Enfoques adaptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	8-12, 32, 38-39, 40-42, 50-51, 65, 80-81 MRC
4.17.	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	8-12, 32, 38-39, 40-42, 50-51, 65, 78-79 MRC
ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES		
Dimensión económica		
Enfoque de gestión		
Desempeño económico		
Principal EC1	Valor económico generado y distribuido.	23-27 MRC
Principal EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	78-81 MRC
Principal EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	55-56 MRC
Principal EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	N.D. ⁽²⁾
Presencia en el Mercado		
Adicional EC5	Rango de los ratios correspondientes al salario inicial estándar en comparación con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	N.D. ⁽³⁾
Principal EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	36 MRC
Principal EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	36-37 MRC
Impactos económicos indirectos		
Principal EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	59-60, 61-62 MRC
Adicional EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	35, 47, 58 MRC
Dimensión Ambiental		
Enfoque de gestión		
Materiales		
Principal EN1	Materiales utilizados en peso o en volumen.	N.D. ⁽⁴⁾
Principal EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	N.D. ⁽⁴⁾
Energía		
Principal EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	70 MRC
Principal EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	N.D. ⁽⁴⁾
Adicional EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de eficiencia.	70 MRC
Adicional EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	72, 75 MRC
Adicional EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas en dichas iniciativas.	Iniciativas 35, 80-81 MRC Datos N.D. ⁽⁴⁾
Agua		
Principal EN8	Captación total de agua por fuentes.	71 MRC
Adicional EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	N.D. ⁽⁴⁾
Adicional EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	N.D. ⁽²⁾
Biodiversidad		
Principal EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de los espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.	79-80 MRC
Principal EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	79-80 MRC
Adicional EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	79-80 MRC
Adicional EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la diversidad.	79-80 MRC
Adicional EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados internacionales y cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenazas de la especie.	N.D. ⁽⁹⁾
Emisiones, vertidos y residuos		
Principal EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	73-74 MRC
Principal EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	N.D. ⁽⁵⁾
Adicional EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	75-77 MRC

Índice GRI	ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES	Pag. de la memoria
Principal EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.	80 MRC Especificaciones técnicas. Datos N.D. ⁽⁶⁾
Principal EN20	NOx, SOx y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	N.A. ⁽⁷⁾
Principal EN21	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	71 MRC
Principal EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	76 MRC
Principal EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	N.A. ⁽⁸⁾
Adicional EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III, VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	N.D. ⁽⁹⁾
Adicional EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua.	80 MRC
Productos y servicios		
Principal EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto.	72, 77 MRC
Principal EN27	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de la vida útil, por categorías de productos.	Por la actividad de NH Hoteles no se considera significativa la venta de productos.
Cumplimiento normativo		
Principal EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	N.A. ⁽¹⁰⁾
Transporte		
Adicional EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales.	N.D. ⁽⁹⁾
General		
Adicional EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	N.D. ⁽⁹⁾
Dimensión Social		
Prácticas laborales y ética en el trabajo. Enfoque de gestión		47 MRC
Empleo		
Principal LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	48 MRC
Principal LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupos de edad, sexo y región.	48 MRC
Adicional LA3	Beneficios sociales para empleados con jornada completa.	N.D. ⁽⁹⁾
Relaciones Empresa/Trabajadores		
Principal LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un acuerdo colectivo.	56 MRC
Principal LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	N.D. ⁽⁸⁾
Adicional LA6	Porcentaje de colectivo de trabajadores que están representados en Comité de Salud y Seguridad conjuntos de dirección-empleados.	56 MRC
Salud y Seguridad en el trabajo		
Principal LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	56 MRC
Principal LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	56 MRC
Adicional LA9	Asuntos de Salud y Seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	N.D. ⁽⁹⁾
Formación y Educación		
Principal LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	52-54 MRC
Adicional LA11	Programa de gestión de habilidades y de formación continua que fomente la empleabilidad de los trabajadores.	52-54 MRC
Adicional LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño.	55 MRC
Diversidad e igualdad de oportunidades		
Principal LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a grupo minoritario y otros indicadores de diversidad.	48-49 MRC
Principal LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	N.D. ⁽⁹⁾
Derechos Humanos. Enfoque de gestión		47 MRC
Prácticas de inversión y aprovisionamientos		
Principal HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	N.D. ⁽⁴⁾
Principal HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia.	37-38 MRC
Adicional HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos.	N.D. ⁽⁹⁾
No discriminación		
Principal HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	N.A. ⁽¹¹⁾

- (1) No se ha realizado verificación externa de la presente Memoria.
- (2) Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo. NH Hoteles aspira a poder reportarlo en la próxima edición.
- (3) Las diferentes categorías laborales, tipos de contratación y múltiples legislaciones locales dificultan la medición de este indicador. NH Hoteles continúa trabajando para homogeneizar este dato y poder reportarlo en el medio plazo.
- (4) Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo. NH Hoteles aspira a poder reportarlo en el medio plazo.
- (5) La actividad de NH Hoteles, compañía hotelera, implica transporte de personal mínimo que no da lugar a impactos ambientales significativos.
- (6) NH Hoteles no ha medido en peso hasta el momento sus emisiones de estas sustancias. NH Hoteles aspira a poder reportarlo en el medio plazo.
- (7) La actividad de NH Hoteles, compañía hotelera, no implica combustiones significativas por consumo en edificio.

Índice GRI	ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES	Pag. de la memoria
Libertad de Asociación y convenios colectivos.		
Principal HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	56 MRC
Abolición de la explotación infantil		
Principal HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	48 MRC
Prevención del trabajo forzoso y obligatorio		
Principal HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	48 MRC
Adicional HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos.	N.D. ⁽⁹⁾
Adicional HR9	Número total de incidentes relacionados con valoraciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	N.A. ⁽¹²⁾
Sociedad. Enfoque de gestión		47 MRC
Comunidad		
Principal SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida.	58-62 MRC
Corrupción		
Principal SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	N.D. ⁽²⁾
Principal SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimiento anti-corrupción de la organización.	N.D. ⁽²⁾
Principal SO4	Medidas tomadas en respuesta a los incidentes de corrupción.	N.A. ⁽¹³⁾
Política Pública		
Principal SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	10 MRC
Adicional SO6	Valor total de las aportaciones financieras a partidos políticos.	10 MRC
Comportamiento de competencia desleal		
Adicional SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas.	Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incidentes de este tipo.
Cumplimiento normativo		
Principal SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incidentes de este tipo.
Responsabilidad de producto. Enfoque de gestión		60 MRC
Salud y Seguridad del Cliente		
Principal PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos.	40-45 MRC
Adicional PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida.	Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incidentes de este tipo.
Etiquetado de Productos y Servicios		
Principal PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	N.A. ⁽¹⁴⁾
Adicional PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de productos y servicios.	N.A. ⁽¹⁵⁾
Adicional PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	40-42 MRC
Comunicaciones de marketing		
Principal PR6	Programas de cumplimiento con las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	N.D. ⁽⁴⁾
Adicional PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing.	Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incumplimientos de este tipo.
Privacidad del cliente		
Adicional PR8	Número total de reclamaciones fundamentadas en relación con el respeto de la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Al cierre de esta Memoria no hay constancia de reclamaciones de este tipo.
Cumplimiento normativo		
Principal PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Al cierre de esta Memoria no hay constancia de multas por este tipo de incumplimiento.

- (8) Al cierre de esta Memoria no hay constancia de derrames producidos.
- (9) Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo. NH Hoteles aspira a poder reportarlo en próximas ediciones.
- (10) Al cierre de esta Memoria no hay constancia de multas ni sanciones.
- (11) Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incidentes de discriminación.
- (12) Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incidentes en relación a los derechos indígenas.
- (13) Al cierre de esta Memoria no hay constancia de incidentes de corrupción.
- (14) El etiquetado de servicios no es un asunto significativo para NH Hoteles ni para el sector.
- (15) En NH Hoteles no etiquetamos servicios. En cualquier caso, al cierre de esta Memoria no hay constancia de incumplimientos legales ni voluntarios.