

NH Collection Grand Sablon
Bruselas, Bélgica



**INFORME
ANUAL 2016**

MEMORIA DE
RESPONSABILIDAD
CORPORATIVA

nh | HOTEL GROUP

NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2016



379
HOTELES

30
PAÍSES

58.472
HABITACIONES

20.905
EMPLEADOS

18 MILLONES
DE CLIENTES

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



MARCO GENERAL DEL INFORME ANUAL Y MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

ALCANCE

El presente Informe recoge la undécima edición de la Memoria Anual de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group. Incluye la actividad y principales resultados del Grupo en el ejercicio 2016, con la integración del desempeño en el ámbito económico, medioambiental y social.

La información se presenta desglosada por Unidades de Negocio y países en los que opera la Compañía, a excepción de los datos financieros que incluyen a todo el Grupo.

CONTENIDOS

La definición de los contenidos de la Memoria se realiza a partir de los aspectos materiales, es decir, relevantes para la actividad de NH Hotel Group y sus principales grupos de interés, a partir del Análisis de Materialidad que se actualiza anualmente. Para este estudio se tienen en cuenta los temas relevantes a nivel sectorial realizado por la International Tourism Partnership (ITP).

CRITERIOS

Para su elaboración se han tenido en cuenta los siguientes principios y estándares globales:

- Guía G4 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), en la opción de conformidad esencial (core).
- Compromiso con los Diez Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Informe de Progreso reportado por NH Hotel Group.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

VERIFICACIÓN

El informe cuenta con la revisión externa e independiente por parte de KPMG sobre una serie de indicadores identificados como "✓" en el apartado "Sobre este informe. Índice de Contenido GRI".

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

ÍNDICE

- 04 MENSAJE DE LOS PRESIDENTES Y DEL CEO
- 07 NUESTRO NEGOCIO
- 16 GOBIERNO CORPORATIVO
- 23 VISIÓN Y ESTRATEGIA
- 37 NUESTRA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS
- 71 RECONOCIMIENTOS A NH HOTEL GROUP EN 2016
- 74 INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA
- 76 INFORME DE REVISIÓN E ÍNDICE DE CONTENIDO GRI



NH Collection Doelen
Ámsterdam, Holanda

NUESTRA VISIÓN:

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



NH Collection Palazzo Barocco
Venecia, Italia

MENSAJE DE LOS PRESIDENTES

Queridos accionistas

Nos complace dirigirnos a ustedes para presentarles el Informe Anual correspondiente al ejercicio 2016, que pretende dar cuenta de la extraordinaria evolución del Grupo y de su gestión responsable a lo largo del pasado año, siempre con la prioridad de reflejar la generación de valor para todos los accionistas, clientes, empleados y sociedad en general.

En este período, la Compañía ha avanzado de manera significativa tanto en la estrategia de negocio como en el compromiso con los máximos estándares de transparencia y buen gobierno corporativo, dos ámbitos cada vez más interrelacionados y determinantes del éxito de cualquier proyecto empresarial.

Tras concluir un ciclo de intensa inversión en la renovación de la cartera de hoteles y la mejora de la experiencia dirigida al consumidor, consolidamos la vuelta a la rentabilidad de NH Hotel Group, que se encuentra en una posición privilegiada para culminar con éxito su proceso de transformación, maximizar el crecimiento de sus resultados y lograr un nivel adecuado y sostenible de beneficio recurrente, que permita establecer en adelante una política de dividendos sostenible.

De esta forma y en el convencimiento de que una adecuada remuneración a los accionistas es un objetivo conveniente y deseable, consideramos la propuesta de reparto de dividendo con cargo a los resultados de 2016 un meritorio primer paso, que esperamos mantener de forma recurrente en próximos ejercicios, sin interferir en el objetivo estratégico de reducción del apalancamiento.

En este último sentido, se ha reducido el endeudamiento y culminado con éxito el proceso de refinanciación, dotando así a la Compañía de una estructura de vencimientos más flexible de cara al futuro, al tiempo que cosechamos unos excelentes resultados en el ejercicio, impulsados por la mejora de la productividad y un entorno macro favorable en todos los mercados donde operamos.

En paralelo a los hitos propios del desempeño del negocio en el año, el Grupo ha dado continuidad al cumplimiento de los principios más rigurosos de buen gobierno, dedicando parte de la actividad del Consejo de Administración en el refuerzo de estas cuestiones.

Desde el Consejo de Administración se han seguido adaptando determinados reglamentos internos a las mejores prácticas y se han implementado sistemas de autoevaluación para encontrar áreas de mejora organizativa y de planificación de las distintas Comisiones.

Por otro lado, en la convicción de que promover la diversidad en todas sus facetas y en todos los niveles profesionales, particularmente

en posiciones de liderazgo, es un factor esencial para asegurar la competitividad de la Compañía, el Consejo de Administración ha designado entre sus miembros a una nueva consejera externa, incrementando así la participación de las mujeres en el máximo órgano de gobierno del Grupo.

Además, desde el Consejo se ha velado con especial rigor por la función de Cumplimiento en nuestra actividad, manteniendo en permanente actualización y revisión el Reglamento Interno de Conducta y el Modelo de Prevención de Riesgos Penales, extremando así las normativas en la compraventa de valores, el uso de información confidencial y privilegiada, o la prevención y persecución de delitos.

En 2016, nuestro Código de Conducta se ha consolidado como una herramienta útil para optimizar las normas, principios y valores de profesionales y directivos del Grupo, al tiempo que el Procedimiento de Conflictos de Interés ha ayudado a regular y sistematizar la actuación frente a este tipo de situaciones.

Los avances en materia de buen gobierno, la sustancial mejora de la evolución de los resultados y la sólida apuesta por una gestión sostenible, socialmente responsable y alineada con los principios éticos más exigentes, pone de manifiesto la atractiva posición de liderazgo de la Compañía en el contexto actual y el potencial que presenta para los próximos años.

Antes de terminar, no queríamos dejar pasar la oportunidad de mostrar todo nuestro agradecimiento a un miembro ejemplar de nuestro Consejo de Administración, que lamentablemente ha fallecido en febrero de 2017 y al que todo el equipo rendimos este humilde homenaje. Francisco Javier Illa Ruiz, gracias por tu experiencia y contribución durante tantos años.

En nombre de NH Hotel Group y su Consejo de Administración, les invitamos a conocer, a través de este informe, los logros de nuestro desempeño en 2016. Logros que se corresponden con el esfuerzo y dedicación del equipo directivo y de cada uno de los profesionales de la Compañía, firmemente comprometidos con nuestros clientes y con ustedes, nuestros accionistas. Nuestra Compañía es la suma del talento de quienes la conformamos, y desde luego ese valor es nuestra mayor y más sólida garantía de futuro.

Muchas gracias.

José Antonio Castro Sousa
Copresidente

Alfredo Fernández Agras
Copresidente

MENSAJE DEL CEO

Queridos accionistas

2016 ha sido un gran año, en el que hemos culminado con éxito la primera fase de nuestro plan estratégico (2014-2016) y logrado un crecimiento sustancial de los resultados y una mejora significativa de nuestros márgenes, al tiempo que hemos reducido nuestro endeudamiento.

Tras un intenso período enfocados en la renovación de los hoteles, la implementación de una competitiva propuesta de experiencia dirigida al cliente, la optimización de nuestra cartera de activos y la mejora de nuestras capacidades de gestión y organización, la Compañía cuenta ya con una base de ingresos superiores, un importante incremento del beneficio operativo y mayor liquidez y flexibilidad financiera. Todo ello hace que nos encontremos en una posición privilegiada que nos protege de cara al futuro y nos permite aprovechar la buena evolución actual que está demostrando el sector en los mercados donde estamos presentes.

Los positivos resultados avalan la buena gestión llevada a cabo por todos los equipos en un ejercicio en el que por primera vez la Compañía ha vuelto a beneficio recurrente, tras ocho años en pérdidas. Las claves del balance positivo que ha permitido lograr este hito han sido la buena evolución de los principales mercados donde operamos, particularmente en España y Europa Central, un comportamiento de nuestros ingresos superior a los competidores motivado por una ágil estrategia de posicionamiento de precios, así como una eficiente gestión del negocio.

La mejora en resultados no sólo es fruto de lo anterior, sino también objeto y reflejo de la calidad de nuestro servicio, como demuestran las altas valoraciones de nuestros clientes, que han permitido que el 34% de nuestros hoteles esté ya entre el top 10 de un destino cuando un usuario realiza una búsqueda online y más del 50% entre el TOP 30.

A cierre de 2016, hemos prácticamente completado el plan de reposicionamiento de nuestros hoteles, en el que hemos invertido más de 200 millones de euros. Inversión a la que adicionalmente se han sumado numerosos propietarios, al constatar la capacidad de generación de valor de la nueva propuesta de NH Hotel Group.

Seguir manteniendo el foco en impulsar nuestra presencia en el segmento superior a través de la marca NH Collection, que ocupa ya una de cada cinco habitaciones del Grupo, ha sido clave para la mayor contribución de ingresos en el período. Su extraordinaria evolución y el hecho de que el pasado ejercicio fuese el año de su despliegue internacional, con importantes renovaciones y aperturas en México, Alemania, Holanda e Italia, pone de manifiesto el potencial de rentabilidad que presenta la marca a nivel global para los próximos años.

Continuamos siendo una Compañía con vocación de crecimiento, buscando activamente oportunidades que contribuyan y refuercen nuestra presencia en los destinos de referencia de Europa y Latinoamérica mediante una estrategia poco intensiva en capital. Muestra de esta ambición son los 16 hoteles firmados el pasado año, una gran parte de ellos en el segmento superior de marca y en ciudades principales como Milán, Venecia, Amberes, Marsella, Ciudad de México y Santiago de Chile, entre otras. A su vez, cabe destacar que en el marco del plan de optimización del portfolio, hemos alcanzado el objetivo de desinversión previsto situado en 140 millones de euros a finales de 2016.

Por otro lado, hemos avanzado de manera notable en la transformación tecnológica, logrando que la Compañía esté a la vanguardia en innovación con todos sus sistemas integrados y siendo reconocidos internacionalmente por ello. Esta integración nos está permitiendo tener una visión única y transversal del negocio, generar eficiencias en los procesos y maximizar el potencial de las economías de escala presentes en una empresa de nuestro tamaño.

Además de los avances alcanzados en la gestión del negocio, el pasado año hemos optimizado simultáneamente la estructura del capital y los costes financieros. La liquidez y la flexibilidad también mejoró, gracias a la emisión de bonos y la firma de una línea de crédito sindicado a largo plazo completadas en el ejercicio, y que continuamos desarrollando con excelente acogida durante la primera parte de 2017. La reducción del endeudamiento es una prioridad para este nuevo ejercicio, compatible con el crecimiento del negocio.

Todos estos logros son fruto del compromiso de más de 20.000 excepcionales profesionales, sin cuya contribución no hubiese sido posible construir la sólida base que anticipa un futuro lleno de oportunidades para el Grupo. Una Compañía que sigue afrontando la transformación de su modelo operativo cuya prioridad es maximizar el valor para todos los grupos de interés, manteniendo el compromiso con la responsabilidad, solidaridad y sostenibilidad, como así podrán comprobar en este informe.

Tras esta intensa etapa, el camino no se detiene ahí. Haber alcanzado estos positivos resultados tan solo nos sirve para motivarnos a llegar más lejos en el próximo ejercicio. Ya estamos trabajando en él, y tengo la confianza y el deseo de que, con el apoyo de los clientes y el mismo entusiasmo y compromiso de los empleados que hacemos NH Hotel Group, en ese futuro volveremos a superar sus expectativas.

Muchas gracias.



Ramón Aragonés
Chief Executive Officer

NH Collection Plaza Santiago
Santiago de Chile, Chile



NUESTRO NEGOCIO





nhow Rotterdam
Rotterdam, Holanda

PRESENCIA

NH Hotel Group es un consolidado operador multinacional y una de las compañías hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial. La Compañía está presente en 30 países y opera 379 hoteles y 58.472 habitaciones en 29 países de Europa, América y África, en destinos tales como Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bogotá, Bruselas, Buenos Aires, Düsseldorf, Frankfurt, Londres, Madrid, Ciudad de México, Milán, Múnich, Nueva York, Roma o Viena.



- 56% Alquiler
- 23% Gestión
- 21% Propiedad



- 29% España
- 18% Alemania
- 13% Italia
- 11% Holanda
- 4% Argentina
- 4% México
- 4% República Dominicana
- 3% Bélgica
- 3% Colombia
- 2% Austria
- 2% Venezuela
- 7% Otros

DESGLOSE DE LA CARTERA NH HOTEL GROUP EN 2016

A 31 de diciembre de 2016

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL NH HOTEL GROUP	379	58.472	224	32.727	75	12.188	71	12.751	9	806
EUROPA										
España	135	16.817	77	9.183	11	1.816	40	5.227	7	591
Alemania	58	10.355	53	9.355	5	1.000	-	-	-	-
Italia	52	7.991	35	5.482	13	1.880	4	629	-	-
Holanda	35	6.709	18	2.951	16	3.290	1	468	-	-
Bélgica	11	1.619	3	502	8	1.117	-	-	-	-
Austria	6	1.183	6	1.183	-	-	-	-	-	-
Suiza	4	522	3	400	-	-	-	-	1	122
Portugal	3	278	2	171	-	-	1	107	-	-
República Checa	2	577	-	-	-	-	2	577	-	-
Francia	2	397	2	397	-	-	-	-	-	-
Rumanía	2	161	1	83	-	-	1	78	-	-
Hungría	1	160	1	160	-	-	-	-	-	-
Luxemburgo	1	148	1	148	-	-	-	-	-	-
Reino Unido	1	121	1	121	-	-	-	-	-	-
Eslovaquia	1	117	-	-	-	-	1	117	-	-
Polonia	1	93	-	-	-	-	-	-	1	93
Andorra	1	60	-	-	-	-	1	60	-	-
TOTAL EUROPA	316	47.308	203	30.136	53	9.103	51	7.263	9	806
AMÉRICA										
Colombia	15	1.700	15	1.700	-	-	-	-	-	-
Argentina	15	2.144	-	-	12	1.524	3	620	-	-
México	13	2.153	4	581	4	685	5	887	-	-
República Dominicana	6	2.503	-	-	-	-	6	2.503	-	-
Venezuela	4	1.186	-	-	-	-	4	1.186	-	-
Chile	4	498	-	-	4	498	-	-	-	-
Estados Unidos	1	242	-	-	1	242	-	-	-	-
Cuba	1	220	-	-	-	-	1	220	-	-
Uruguay	1	136	-	-	1	136	-	-	-	-
Ecuador	1	112	1	112	-	-	-	-	-	-
Haití	1	72	-	-	-	-	1	72	-	-
TOTAL AMÉRICA	62	10.966	20	2.393	22	3.085	20	5.488	0	0
ÁFRICA										
Sudáfrica	1	198	1	198	-	-	-	-	-	-
TOTAL ÁFRICA	1	198	1	198	0	0	0	0	0	0

NH Collection Paseo del Prado
Madrid, España

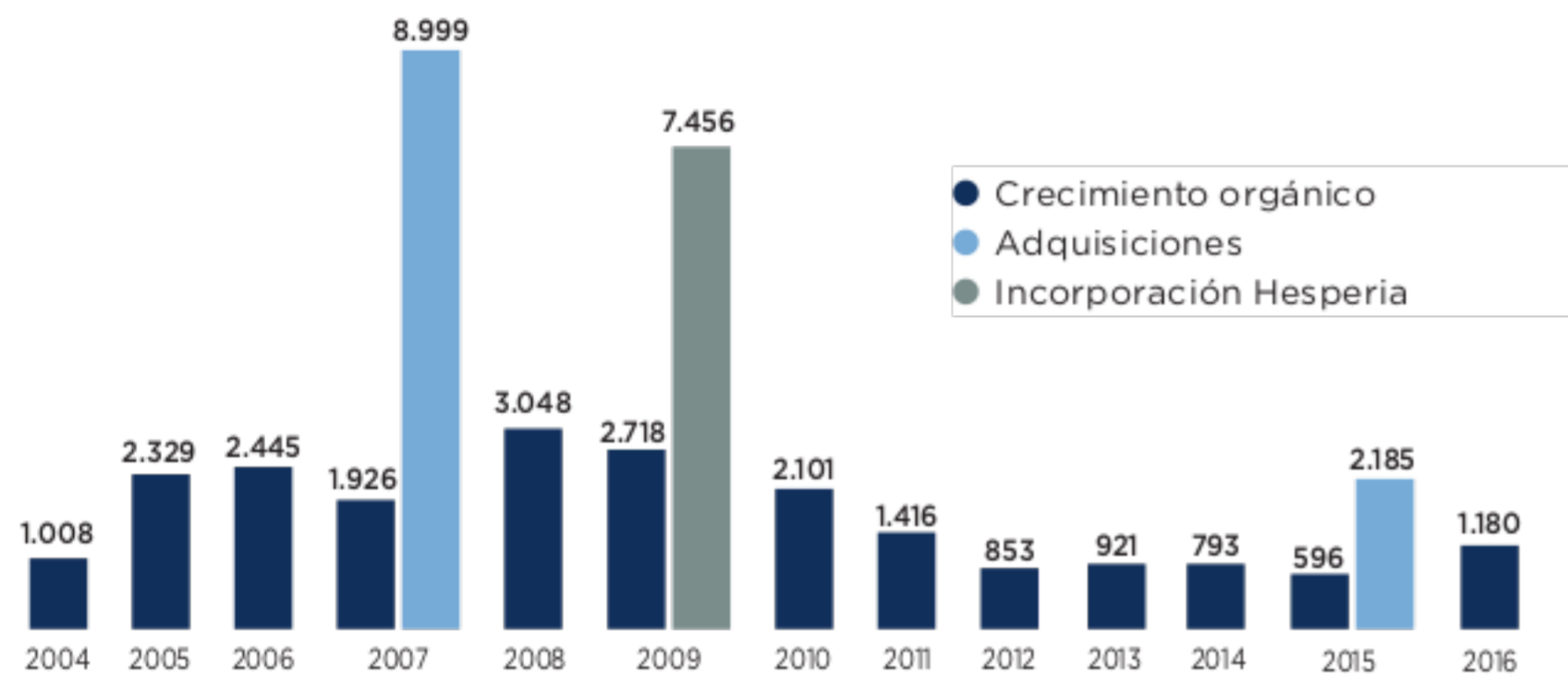


EXPANSIÓN DEL GRUPO

En 2016, el Grupo ha continuado con la mejora significativa de la calidad de los activos y destinos a incorporar en el portafolio, con la apertura de 6 nuevos hoteles en el ejercicio y la firma de 16 nuevos proyectos, muchos de los cuales serán operados bajo la marca premium NH Collection.

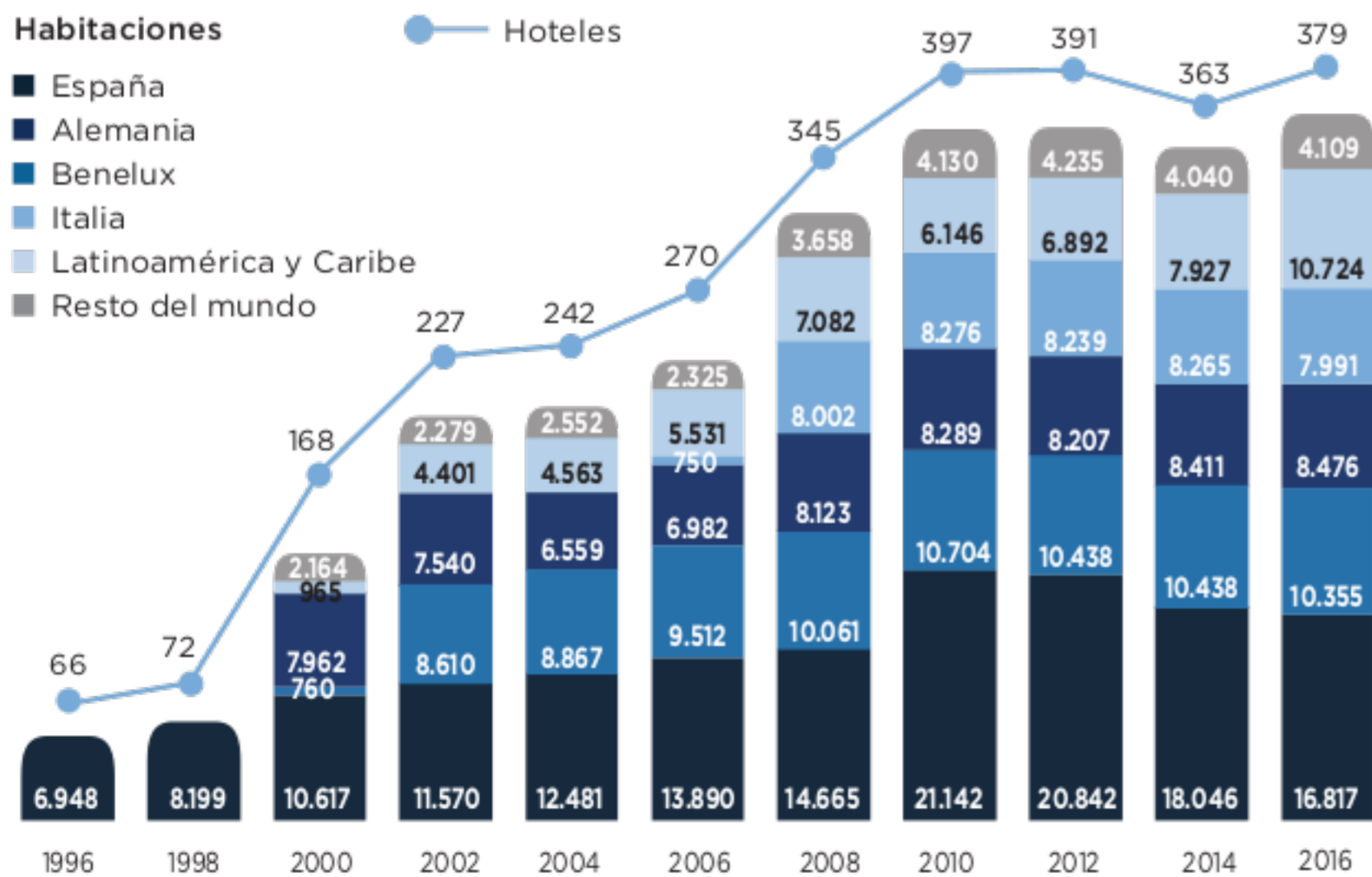
EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



CRECIMIENTO CONTINUO

Número de habitaciones 1996-2016



NH Collection Dresden Altmarkt
Dresden, Alemania



NH Collection Berlin Mitte
Berlín, Alemania

HABITACIONES ABIERTAS

Desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

HOTELES	CIUDAD	PAÍS	HABITACIONES
NH Collection Madrid Suecia	Madrid	España	123
NH Collection Guadalajara Centro Histórico	Guadalajara	México	142
NH Collection Palazzo Cinquecento	Roma	Italia	177
NH Bariloche Edelweiss	Bariloche	Argentina	95
NH Collection León Expo	León	México	141
Now Onyx Punta Cana	Punta Cana	Rep. Dominicana	502
Total habitaciones			1.180

HABITACIONES FIRMADAS

Desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

CIUDAD	PAÍS	HABITACIONES	APERTURA PREVISTA
Monterrey	México	150	2017
Venecia	Italia	150	2019
Bariloche	Argentina	95	2016
Toulouse	Francia	148	2018
Venecia	Italia	144	2018
Amberes	Bélgica	180	2018
Ciudad de México	México	144	2018
Puebla	México	130	2017
Eindhoven	Holanda	132	2017
Monterrey	México	120	2018
Leipzig	Alemania	197	2018
Santiago de Chile	Chile	80	2018
Mérida	México	120	2018
Marsella	Francia	160	2017
Milán	Italia	100	2018
Santander	España	64	2019
Total habitaciones		2.114	

GESTIÓN DE ACTIVOS

En 2016, cabe señalar la salida del Grupo de 7 establecimientos con un total de 1.343 habitaciones.

HOTELES	CIUDAD	PAÍS	HABITACIONES
NH Midas	Roma	Italia	344
Hesperia Sabinal	Roquetas de Mar	España	515
NH Alberto Aguilera	Madrid	España	153
NH Argüelles	Madrid	España	75
NH Grand Hotel Palazzo Livorno	Livorno	Italia	123
NH Heidenheim	Heidenheim	Alemania	83
NH Palacio de Santa Marta	Trujillo	España	50
Total habitaciones			1.343

PRINCIPALES MAGNITUDES

RESULTADOS Y EVOLUCIÓN

Los resultados del Grupo en el ejercicio 2016 han sido fruto de la favorable evolución que viene mostrando la actividad hotelera a lo largo del año y del efecto de las iniciativas llevadas a cabo, en especial, del reposicionamiento de las marcas y hoteles.

Durante el 2016, se ha puesto en valor la estrategia de precios obteniendo un mayor crecimiento del Grupo en las ciudades más relevantes frente a los competidores directos, donde existen métricas de mercado.

Por otra parte, con el objetivo de mejorar la calidad y fortalecer la marca NH Collection, se ha llevado a cabo la fase de inversiones de reposicionamiento en Benelux y Alemania en 2016, tras la inversión acometida en España e Italia principalmente en 2015.

Con todo ello, la cifra de ingresos en el ejercicio 2016 ha alcanzado los 1.447,9M€, mostrando un crecimiento del +5,2% (+71,3M€) muy superior al incremento de los costes operativos. Como consecuencia de la mejora en la gestión operativa, el Beneficio Neto del ejercicio atribuible a la Sociedad Dominante ha alcanzado los 30,8M€ frente a 0,9M€ en 2015.

Entre los principales hitos conseguidos a lo largo de estos tres años de transformación destaca la materialización efectiva de una nueva propuesta de valor de NH Hotel Group, que gira en torno a una nueva arquitectura de marcas, compuesta por las enseñas NH Collection, NH Hotels, nhow y Hesperia, y una nueva experiencia, tangible y diferenciada para cada una de ellas.

En este sentido, el Grupo ha mejorado la experiencia del cliente gracias a la implementación de una sólida promesa operacional, en la que se han incorporado los nuevos elementos que configuran la oferta básica de los hoteles, conocidos como "Brilliant Basics", que ya son una realidad en todos los establecimientos y que están contribuyendo a la mejora de la experiencia y la valoración media de los clientes.

La evolución de los indicadores de calidad confirma el incremento de la valoración de los hoteles del Grupo por parte de los usuarios a lo largo de 2016. A nivel Grupo el 34% del portfolio está posicionado en el top 10 de TripAdvisor de la ciudad (45% para los NH Collection) y el 53% de los hoteles en el top 30 (62% en NH Collection), lo que demuestra los mayores niveles de calidad percibidos por los clientes.

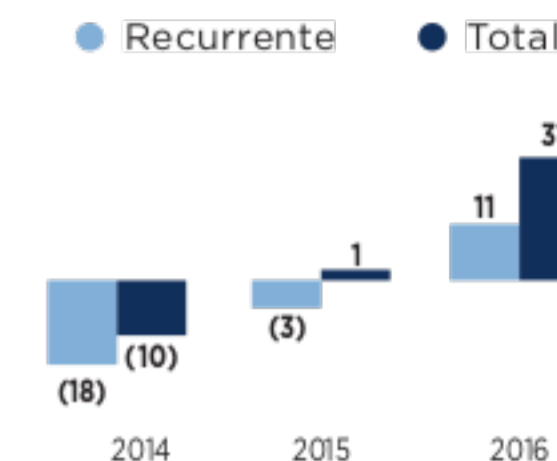
Además, gracias al relanzamiento del programa de fidelización NH Rewards se han superado ya los 6,8 millones de socios, de los que el 26% se adhirieron en el año 2016 y el 25% del total están activos.

En lo referente al plan de reposicionamiento de activos, NH Hotel Group ha ejecutado entre 2014 y 2016 cerca de 200M€ de inversión para la renovación o reforma de los hoteles con mayor potencial de mejora en el precio medio y también en la calidad del establecimiento.

Respecto a la situación de endeudamiento bruto en este ejercicio se ha reducido desde los €886,9 millones en diciembre de 2015 a 861,8M€ en diciembre de 2016. Referente a la situación de tesorería y otros activos líquidos, a 31 de diciembre de 2016 asciende a 136,7M€ (77,7M€ a 31 de diciembre de 2015). Adicionalmente dicha liquidez se complementa con unas líneas de crédito a cierre de ejercicio por importe de 308,9M€, de los cuales 250M€ corresponden a una línea de crédito sindicada a largo plazo, frente a 30,8M€ a 31 de diciembre de 2015.



RESULTADO NETO (M€)



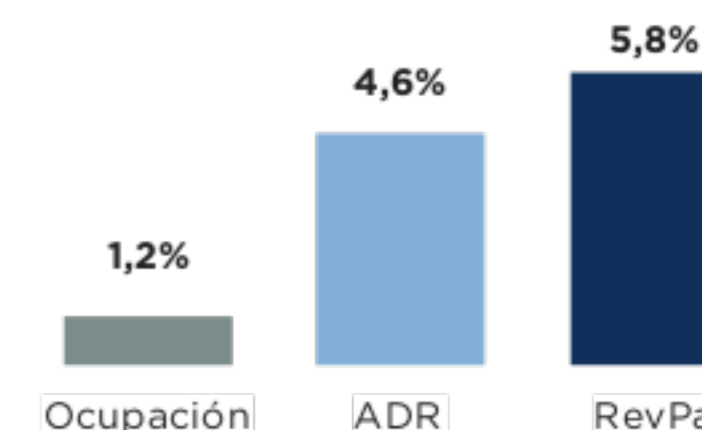
EVOLUCIÓN FRENTE A COMPETIDORES

2016	RevPar % var.		RevPar % Relativo
	NH	Compset	Var.
TOTAL NH HOTEL GROUP	3,1%	-1,3%	4,4 p.p.
ESPAÑA	12,4%	4,4%	8,1 p.p.
ITALIA	-16,0%	-16,8%	0,8 p.p.
BENELUX	2,4%	-3,8%	6,2 p.p.
EUROPA CENTRAL	12,6%	4,6%	8,0 p.p.

Principales ciudades donde se dispone de fuente de mercado Fuente: STR/MKG/Fairmas (Crecimiento medio del set competitivo)

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES EN 2016

ADR: Precio medio
RevPar: Ingresos por habitación disponible





NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky
Ámsterdam, Holanda

HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES

RELEVO EN LA PRESIDENCIA Y LA DIRECCIÓN DEL GRUPO

El día 21 de junio de 2016, Alfredo Fernández Agras fue nombrado Presidente del Consejo, Vicepresidente de la Comisión Delegada, así como Copresidente de la Compañía junto con José Antonio Castro, Presidente de la Comisión Delegada y Vicepresidente del Consejo de Administración. Ese mismo día, el Consejo de Administración se comprometió a maximizar a partir de entonces el valor para el accionista y mantener los más altos estándares de Gobierno Corporativo.

Además, en la misma sesión, el Consejo de Administración decidió no reelegir a Federico J. González Tejera como Consejero Delegado de la Compañía y nombrar a Beatriz Puente, Ramón Aragonés y a Rufino Pérez, Directores Generales Ejecutivos del Grupo, reportando a la Comisión Delegada.

Cabe señalar que el 25 de enero de 2017, el Consejo de Administración de NH Hotel Group aprobó por unanimidad, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo de la Compañía, el nombramiento de Ramón Aragonés, hasta entonces Director Ejecutivo de Negocio y Operaciones del Grupo, como primer ejecutivo de la Compañía (Chief Executive Officer) y proponer a la próxima Junta de Accionistas su nombramiento como Consejero de la Sociedad y su designación formal como Consejero Delegado en el Consejo de Administración que tendrá lugar inmediatamente después de dicha Junta.

ÉXITO EN EL PROCESO DE REFINANCIACIÓN

En 2016 NH Hotel Group ha puesto en valor su mejora operativa y ha aprovechado las condiciones del mercado para adelantar con éxito su proceso de refinanciación. En Septiembre 2016 el Grupo ha formalizado una emisión de bonos senior garantizados por importe de 285M€ con vencimiento en 2023, simplificando la estructura de capital y destinando el uso de los recursos obtenidos en esta emisión al repago de deuda bancaria con vencimiento principalmente en el periodo 2016-2018. Adicionalmente se ha dotado de mayor flexibilidad financiera incrementando la liquidez, mediante la suscripción de una línea de crédito sindicada por valor de 250M€, con una duración de 3 años y 2 adicionales, estos últimos 2 años sujetos a la refinanciación del bono que la Compañía emitió en 2013 con vencimiento en 2019.

Esta transformación del Grupo se refleja en la mejora de las calificaciones crediticias corporativas asignadas por las principales agencias de rating. En ambos casos, Standard & Poor's y Fitch han mejorado el rating a "B" con perspectiva estable, considerando que el Grupo continuará con su positiva evolución operativa a la vez que seguirá mejorando su liquidez. A su vez, Moody's ha asignado un rating corporativo "B2", gracias a la favorable evolución del Grupo, la mejora de su liquidez y su enfoque en fórmulas menos intensivas en capital.

Por otro lado, en abril de 2017 el Grupo ha repagado 150M€ con vencimiento en 2019 y coste del 6,875%, mediante la aportación de caja y una nueva emisión de 115M€ con vencimiento en 2023 y rendimiento del 3,17%. Esta operación a NH Hotel Group extender los vencimientos y reducir el endeudamiento bruto y el coste financiero medio.

Tras el anuncio de la operación, las tres agencias de rating que dan seguimiento a la Compañía han mantenido sus calificaciones crediticias y Fitch ha mejorado la perspectiva de estable a positiva.

FINALIZA LA PRIMERA PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

Desde la puesta en marcha del actual Plan Estratégico del Grupo hace tres años, la Compañía ha mejorado significativamente la capacidad para generar los ingresos e incrementar sus márgenes, gracias a las inversiones llevadas a cabo en reposicionamiento de hoteles y a una mayor eficiencia general, entre otras iniciativas.

Concluye así prácticamente el plan de reposicionamiento con una inversión de 200M€. Desde el inicio del plan hasta diciembre de 2016 se ha completado la reforma integral de 59 hoteles.

Desde comienzos de 2017, una de cada cinco habitaciones del Grupo pertenece ya a establecimientos de las marcas premium NH Collection y nhow, el doble que dos años atrás. Así, con una cartera con más hoteles en perfecto estado y creciendo en el segmento upper-upscale, la Compañía confía en que en los próximos meses la contribución de los establecimientos reformados a los ingresos y a la rentabilidad aumente aún más.

2016 ha sido el año del despliegue internacional de la marca NH Collection, con importantes renovaciones y aperturas en los principales destinos urbanos de Europa y Latinoamérica, destacando México, Alemania, Países Bajos e Italia.

En referencia al plan de optimización del portfolio, la Compañía ha alcanzado el objetivo de desinversión de 140M€, al tiempo que ha firmado 16 hoteles con 2.114 habitaciones. Todas las firmas han sido bajo fórmulas de alquiler y gestión y una gran parte de ellas en el segmento superior de marca.



CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL EN 2016

NH Hotel Group, a través de su actividad hotelera, crea valor compartido en los ámbitos económico, social y medioambiental en los países donde opera. Desde hace tres años, la Compañía mide los indicadores clave que identifican las contribuciones generadas por su actividad aportando así sus principales impactos directos:



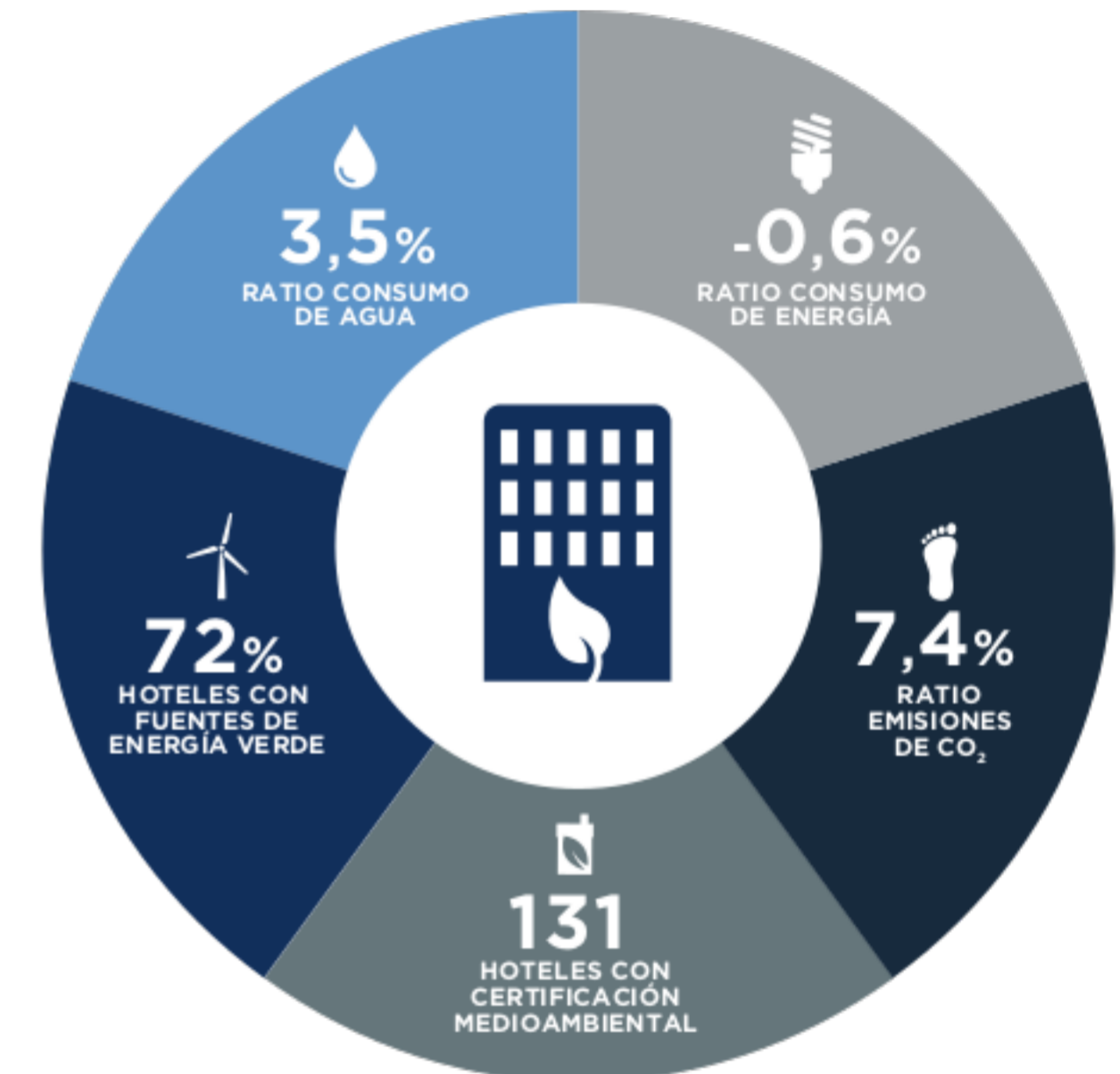
CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA

Impacto directo en la economía de los Empleados, las Empresas y la Administración



CONTRIBUCIÓN SOCIAL

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



CONTRIBUCIÓN MEDIOAMBIENTAL

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

GOBIERNO CORPORATIVO





El sistema de Gobierno Corporativo de NH Hotel Group, conformado por los Estatutos Sociales, las políticas corporativas, las normas internas y los restantes códigos y procedimientos internos aprobados por los órganos competentes de la Sociedad, tiene en cuenta las recomendaciones de buen gobierno de los mercados internacionales, en especial los que provienen de los principales Proxy Advisors.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL

Al cierre del ejercicio 2016 el capital social de NH Hotel Group, S.A. estaba representado por 350.271.788 acciones al portador de 2€ de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas. Todas estas acciones gozan de iguales derechos políticos y económicos y se encuentran admitidas a cotización en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores.

De acuerdo con las últimas notificaciones recibidas por la Sociedad y con las comunicaciones realizadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores antes del cierre de cada ejercicio, las participaciones accionariales más significativas eran las siguientes a 31 de diciembre de 2016:

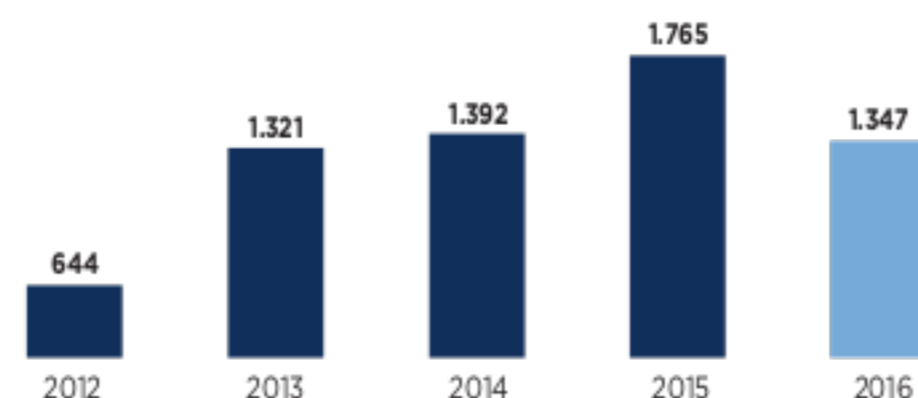
	2016	2015
HNA CO LTD	29,50%*	29,50%
Oceanwood Capital Management LLP	11,97%	7,58%
Grupo Hesperia	9,27%**	9,23%
Henderson Global Investors LTD	4,19%***	4,19%

Sin perjuicio de esta relación de accionistas, se informa de los siguientes cambios comunicados por dichos accionistas a la CNMV:

- * Si bien a 31.12.2016 la participación de HNA CO LTD ascendía a 29,50%, el 27.02.2017 esta sociedad ha comunicado la disminución de su participación hasta el 29,34%.
- ** La participación de Grupo Hesperia se compone de la participación que de forma directa ostentan Grupo Inversor Hesperia, S.A. (9,10%) y Eurofondo (0,17%).
- *** Si bien a 31.12.2016 la participación de Henderson Global Investors Ltd ascendía a 4,19%, el 31.01.2017 esta sociedad ha comunicado la disminución de su participación hasta el 2,98%.

CAPITALIZACIÓN

Al cierre de cada ejercicio (en millones de euros)



NOVEDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO

Durante 2016 se han introducido diversas modificaciones a la normativa interna y el Reglamento del Consejo de NH Hotel Group con el fin de adoptar las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo.

NH Hotel Group, en su convicción de que la diversidad en todas sus facetas y en todos los niveles de su equipo profesional es un factor esencial para asegurar la competitividad de la Compañía y un elemento clave de su estrategia de Gobierno Corporativo, promueve la participación y el desarrollo de las mujeres en la organización, especialmente en posiciones de liderazgo y, en particular, en el Consejo de Administración. Para ello, se ha nombrado una nueva Consejera con categoría de "Otro Consejero Externo", de tal manera que el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración ha pasado de un 8% en 2015 a un 18% en 2016.

Además, el Consejo de Administración en su reunión de fecha 21 de junio de 2016 y a propuesta del Presidente del Consejo de Administración, así como del Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3 del Reglamento del Consejo de Administración, ha acordado aprobar la modificación de los artículos 24, 25 y 26 del Reglamento, con la finalidad de adaptar su contenido a las mejores prácticas de gobierno corporativo. En este sentido, se ha suprimido la facultad de que puedan asistir y participar a las reuniones de la Comisión Delegada y de la de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, con voz pero sin voto, aquellos otros Consejeros, que, habiendo manifestado interés en ello, fueran autorizados por el Consejo de Administración, incluyendo en su lugar la posibilidad de que, de forma ocasional y previa invitación del Presidente de cada Comisión, puedan asistir a sus reuniones Consejeros no miembros.

Destacar también que la auto-evaluación anual ha servido en 2016 para identificar áreas de mejora vinculadas fundamentalmente con la planificación de Comisiones y la mejora de determinados aspectos operativos de la Comisión Delegada. Para cada una de esas áreas de mejora, se han definido planes de acción que se implementarán durante 2017.

Por último, el 20 de diciembre 2016, en cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y en el marco de la política de prevención de delitos establecida por la Compañía, se ha aprobado un nuevo Reglamento de conducta en los mercados de valores para NH Hotel Group y las sociedades de su grupo.

MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el órgano responsable de supervisar y controlar las principales decisiones que adopta la Compañía, fijar las estrategias y directrices de gestión y establecer las bases de la organización corporativa con el fin de garantizar su mayor eficiencia y transparencia a los accionistas y a los mercados en general. A 31 de diciembre de 2016, el Consejo de Administración está compuesto por los siguientes miembros:

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA	REPRESENTANDO A:
D. Alfredo Fernández Agras	Presidente	Dominical	Oceanwood Capital Management Llp
D. José Antonio Castro Sousa	Vicepresidente	Dominical	Grupo Inversor Hesperia, S.A
D. José María Cantero Montes-Jovellar	Consejero	Otro Externo	
D. Carlos González Fernández	Consejero	Independiente	
D ^a . María Grecna	Consejero	Otro Externo	
D. Francisco Javier Illa Ruiz*	Consejero	Dominical	Grupo Inversor Hesperia, S.A
D. Paul Johnson	Consejero	Otro Externo	
D. Fernando Lacadena Azpeitia	Consejero	Otro Externo	
D. José María López-Elola González	Consejero	Independiente	
D. Francisco Román Riechmann	Consejero	Independiente	
D ^a . Koro Usarraga Unsain	Consejero	Independiente	

*En fecha 7 de febrero de 2017 D. Francisco Javier Illa ha cesado de sus funciones por fallecimiento.

Cambios acaecidos desde el 31 de diciembre de 2016:

Sin perjuicio de esta composición del Consejo, se quiere dejar constancia del hecho de que como consecuencia de la salida de D. Federico González Tejera el 21 de junio de 2016, el Consejo, en su reunión celebrada el 25 de enero de 2017 ha decidido nombrar Primer Ejecutivo de la Compañía a D. Ramón Aragonés Marín, Director General de Operaciones hasta entonces. En dicha reunión el Consejo ha acordado proponer a la próxima Junta General de Accionistas el nombramiento del Sr. Aragonés como Consejero de la Sociedad, con la calificación de Ejecutivo, y su designación formal como Consejero-Delegado en la sesión del Consejo de Administración que tendrá lugar inmediatamente a continuación de dicha Junta.

En fecha 28 de febrero de 2017 y como consecuencia del fallecimiento de D. Javier Illa, el Consejo ha nombrado por cooptación a Grupo Inversor Hesperia, S.A. (habiendo designado a D. José Antonio Linati de Puig como su persona física representante). El 22 de marzo de 2017 el Consejo ha decidido asimismo nombrar, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo a D. José María Sagardoy Llonis como nuevo Consejero independiente. Ambos Consejeros serán propuestos para su ratificación en la próxima Junta General Ordinaria de Accionistas.



NH Collection Gran Hotel Calderón
Barcelona, España

COMITÉ DE DIRECCIÓN

El Comité de Dirección se reúne con carácter semanal y está formado por los Chief Officer y Executive Managing Directors de las diferentes áreas:

D. Ramón Aragonés Marín

CEO, Chief Executive Officer (nombrado Primer Ejecutivo de la Compañía por el Consejo de Administración el 25 de enero de 2017)

D. Rufino Pérez Fernández

Executive Managing Director of Resources

D^a. Beatriz Puente Ferreras

Executive Managing Director of Finance & Administration

D. José María Basterrechea Álvarez

Chief Operations Officer

D^a. Laia Lahoz Malpartida

Chief Assets & Development Officer

D. Isidoro Martínez de la Escalera Álvarez

Chief Marketing Officer

D. Carlos Ulecia Palacios

General Secretary

D. Fernando Vives Soler

Chief Commercial Officer



NH Collection Berlin Friedrichstrasse
Berlín, Alemania



SISTEMA DE CUMPLIMIENTO

NH Hotel Group impulsa la función de Cumplimiento con alcance en las siguientes áreas clave:

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

COMITÉ DE CUMPLIMIENTO

NH Hotel Group cuenta desde 2014 con un Comité de Cumplimiento formado por miembros del Comité de Dirección y altos directivos. Este órgano tiene la facultad de supervisar el cumplimiento del Código de Conducta, el Modelo de Prevención de Riesgos Penales del Grupo, el Reglamento Interno de Conducta y el Procedimiento de Conflictos de Interés. El Comité de Cumplimiento supervisa la gestión realizada por la Oficina de Cumplimiento, informa detalladamente a la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de las actividades realizadas y tiene potestad para imponer medidas disciplinarias a los empleados en las materias que competan a su alcance.

OFICINA DE CUMPLIMIENTO

La Oficina de Cumplimiento, liderada por el responsable de Auditoría del Grupo, es la encargada de la difusión y supervisión del cumplimiento del Código de Conducta y de la elaboración del Modelo de Prevención de Riesgos Penales.

La Oficina de Cumplimiento informa al Comité de Cumplimiento y reporta directamente a la Comisión de Auditoría y Control, siendo el órgano responsable de gestionar el Canal de Denuncias y consultas del Código de Conducta.

El procedimiento para la gestión de las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias se especifica en detalle en el Código de Conducta. En dicho procedimiento se garantiza la confidencialidad y respeto en todas las fases del mismo, así como la no represalia.

Durante 2016 se han informado de 42 presuntos incumplimientos del Código de Conducta habiéndose ejecutado las medidas disciplinarias pertinentes y habiéndose dado respuesta a la totalidad de las 74 consultas.

Durante el ejercicio 2016 se inició el despliegue del Modelo de Prevención de Riesgos Penales a los países más relevantes donde opera el Grupo, con el fin de adecuar dicho modelo a posibles necesidades locales.

NH Schiphol Airport
Ámsterdam, Holanda



ALCANCE Y ACTIVIDADES CLAVE DEL COMITÉ DE CUMPLIMIENTO

CÓDIGO DE CONDUCTA

- Asegurar que el Código de Conducta se divulga a través de la organización
- Tomar decisiones sobre el régimen disciplinario a aplicar ante incumplimientos del Código de Conducta
- Supervisar la gestión realizada por la Oficina de Cumplimiento de las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias codeofconduct@nh-hotels.com, canal a disposición de todos los grupos de interés
- Asegurar el cumplimiento del procedimiento disciplinario

MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

- Supervisar el funcionamiento del Modelo de Prevención de Riesgos Penales y seguimiento de las medidas adoptadas
- Garantizar la difusión de los principios del Manual
- Aprobar los planes de formación en materia de Prevención de Riesgos Penales
- Analizar y aprobar planes de revisiones periódicas del Modelo
- Recibir y evaluar los informes periódicos de la Oficina de Cumplimiento
- Analizar las modificaciones legislativas que puedan afectar al Modelo

REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA

- Supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta

PROCEDIMIENTO DE CONFLICTOS DE INTERÉS

- Verificar el seguimiento del Procedimiento de Conflictos de Interés

ALCANCE Y ACTIVIDADES CLAVE DE LA OFICINA DE CUMPLIMIENTO

CÓDIGO DE CONDUCTA

- Llevar a cabo los planes de comunicación del Código de Conducta
- Promover, coordinar y hacer seguimiento de todas las actividades de formación derivadas de la implantación del Código
- Gestionar las posibles dudas que surjan respecto al Código
- Gestionar el canal de denuncias
- Llevar a cabo las investigaciones de posibles irregularidades informadas a través del Canal de Denuncias codeofconduct@nh-hotels.com, canal a disposición de todos los grupos de interés
- Proponer las medidas disciplinarias en base a los resultados de las investigaciones.
- Reportar los resultados de la actividad al Comité de Cumplimiento y Comisión de Auditoría y Control

MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

- Realizar el seguimiento y supervisión periódica del Modelo de Prevención de Riesgos Penales
- Garantizar la difusión de los principios del Manual
- Gestionar las formaciones en materia de Prevención de Riesgos Penales
- Proponer al Comité de Cumplimiento las medidas complementarias que se consideren adecuadas para garantizar en la organización, el debido cumplimiento del Manual de Prevención de Riesgos Penales y, en general, objetivos indicados en el mismo
- Ejecutar los planes de revisión planificados, así como aquellas revisiones específicas solicitadas por la Comisión de Auditoría y Control
- Proponer planes de mejora en los casos en los que se hayan detectado incumplimientos o ineficacias en el funcionamiento de los controles
- Reportar los resultados de la actividad al Comité de Cumplimiento y Comisión de Auditoría y Control

DIFUSIÓN Y FORMACIÓN

En línea con su compromiso ético y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, NH Hotel Group ha realizado campañas de comunicación, sensibilización y formación en materia de Cumplimiento, desde la última actualización del Código de Conducta en 2015.

El Código de Conducta está publicado en 6 idiomas en la página web oficial de NH Hotel Group, a disposición de todos los grupos de interés. El personal de centros que operan bajo las marcas de NH Hotel Group, dispone también de una Guía Práctica y un documento de preguntas frecuentes.

En 2016 se ha continuado con las sesiones de formación online sobre el Código de Conducta, con el fin de acercarlo a todos los profesionales del Grupo. El 66,74% de los empleados se ha adherido al Código y han realizado el curso de formación. Esta cifra incluye los empleados que figuran en la herramienta de NH Talent (empleados propios de NH) a excepción de Alemania, país en que se lanzó el curso de formación en el mes de diciembre.

Asimismo, en España está implantado el Modelo de prevención de Riesgos Penales, tanto en la Unidad de Negocio como en Corporativo. Durante el ejercicio de 2016, se han realizado formaciones específicas en prevención de riesgos penales, dando como resultado que el 66,67% del personal objetivo de los cursos (empleados de Servicios Centrales, Directores de Hotel y Jefes de Departamento) haya completado esta formación en España.

Tras la implantación en España, el Modelo de Prevención de Riesgos Penales se prevé extender a otros países: México, Colombia, Argentina, Bélgica, Holanda, Reino Unido y Alemania.

RELACIÓN CON GOBIERNOS

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



VISIÓN Y ESTRATEGIA



NUESTRA VISIÓN

Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: “¿hay un NH en mi destino?”

NH Hotel Group quiere ser el destino elegido por el consumidor, ofreciéndole experiencias memorables que van más allá de sus expectativas y haciéndole sentir especial.

Esta visión, compartida por todas las personas que forman parte de la Compañía, actúa como guía de desempeño y compromiso y, al mismo tiempo, persigue convertir a NH Hotel Group en la mejor opción para inversores y propietarios que quieran crecer junto al Grupo, con una propuesta global y flexible, con equipos motivados y orgullosos, con eficientes herramientas de gestión y soluciones únicas.

Para maximizar el retorno al accionista que ha depositado su confianza en NH Hotel Group, la Compañía ofrece a sus inversores las mejores oportunidades de gestión con un operador de primer nivel tanto en el segmento urbano como en el de negocios.

NH Collection Paseo del Prado
Madrid, España

NUEVA CULTURA

La cultura de NH Hotel Group, inspirada en la visión y en una clara vocación de servicio al cliente, es lo que ha diferenciado al Grupo desde sus inicios en el sector.

En 2016, esta cultura ha permitido iniciar una evolución de un modelo de gestión a uno de liderazgo que incorpora las creencias que guían el día a día de directivos y empleados y que se refleja en los ocho “*beliefs*” de la Compañía:

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



NH Milano Congress Centre
Milán, Italia

PLAN ESTRATÉGICO DE NH HOTEL GROUP

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

En 2016, NH Hotel Group ha superado el punto de “break even” o umbral de rentabilidad y ahora, para el horizonte del Plan Estratégico, la Compañía da un paso más hacia una mayor eficiencia.

FASES DEL 5YP PLAN ESTRATÉGICO 2014-2018								
2014	>>	2015	>>	2016	>>	2017	>>	2018
FASE I: ORDENAR LA COMPAÑÍA (RECUPERAR RENTABILIDAD)				FASE II: EFICIENCIA Y CRECIMIENTO				
<i>En base a...</i>				<i>En base a...</i>				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arquitectura de marca clara y reconocida 2. Ordenación del portfolio e inversión en producto 3. Experiencia de producto/servicio diferencial y consistente 4. Inversión en marketing 5. Optimización de la estrategia de pricing 6. Cambio de sistemas y externalización de administración 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia (Modelo Operativo) 2. Desapalancamiento 3. Expansión 4. Dividendos 				

INICIATIVAS		DESCRIPCIÓN
INCREMENTO DE LOS INGRESOS	NUEVA PROPUESTA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nueva arquitectura de marca y experiencia ■ Estrategia de posicionamiento de precios y aumento de la inversión en marketing
	OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de Reposicionamiento: 237M€ ■ Rotación de activos en propiedad que no están en línea con el nuevo producto o la estrategia de NH
INCREMENTO DE LOS MÁRGENES	INCREMENTO VENTA DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reducción de los costes de intermediación incrementando las ventas directas online (website y aplicaciones móviles) ■ Estrategia de ventas (canales), estrategias de precios (precio-valor) y gestión del rendimiento por mercado
	EFICIENCIA EN COSTES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimización de las funciones de soporte (ej. administración, comercial) y compras ■ Continuar con plan de ajuste de rentas y renegociación de las mismas
CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforzar la presencia en Europa y Latinoamérica ■ Sociedad conjunta en China
FACILITADORES		<ul style="list-style-type: none"> ■ IT, Recursos Humanos e iniciativas sostenibles ■ Cultura empresarial para hacer de NH una compañía global



Ver galería



NH Collection Mexico City Reforma
México City, México

INICIATIVAS CLAVE EN 2016

MARCA Y EXPERIENCIA

VENTAS Y MARKETING

OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO

MEJORA EN CANALES DIRECTOS DE VENTA

PLAN DE EXPANSIÓN

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE SISTEMAS

MARCA Y EXPERIENCIA

En 2016, la Compañía ha continuado con su compromiso de garantizar un servicio de excelencia con el fin de superar siempre las expectativas de sus clientes. Con este fin, NH Hotel Group trabaja bajo una promesa operacional y de servicio para cada una de sus marcas, enfocada en mantener los más altos estándares de calidad, transparencia e innovación:

nh | HOTEL GROUP





NH Chamberi
Madrid, España

NH
HOTELS



ALWAYS A PLEASURE

NH Hotels, hoteles urbanos de cuatro y tres estrellas, cuyos clientes, ya sean de negocio o de ocio, demandan una ubicación excelente con la mejor relación calidad precio. Habitaciones confortables y funcionales, con servicios e instalaciones adaptadas a sus necesidades.

A través de una atención cercana y natural, nos preocupamos para que cada cliente obtenga lo que necesita de su estancia, haciendo que sea una experiencia memorable. Somos su referencia en la ciudad.

PROMESA OPERACIONAL:

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



NH Genova Centro
Génova, Italia



NH City Centre
Ámsterdam, Holanda



NH Collection Palazzo Cinquecento
Roma, Italia



NH Collection Leon Expo
León, México



NH Collection Barbizon Palace
Ámsterdam, Holanda



NH COLLECTION
HOTELS

Ver galería



Ver vídeo



NH Collection
brand

FEEL THE EXTRAORDINARY

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

PROMESA OPERACIONAL:

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



nhow Rotterdam
Rotterdam, Holanda



nhow Berlin
Berlín, Alemania



nhow Milano
Milán, Italia

Ver galería



nhow
HOTELS

ELEVATE YOUR STAY

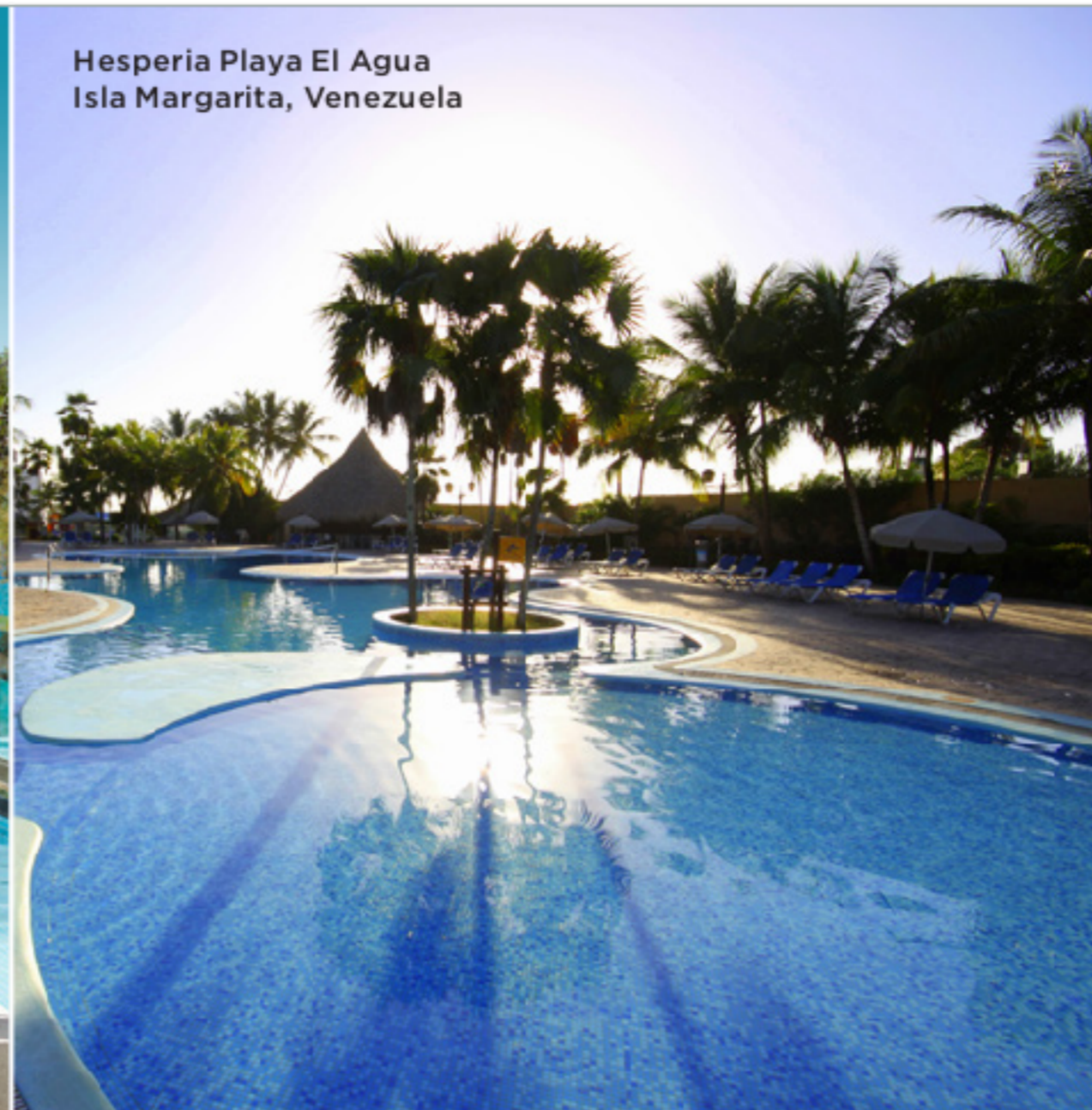
nhow es nuestra marca más sorprendente y exclusiva. La única regla de nhow es que no hay reglas. La principal idea: no hay nada preestablecido. A través de una constante disrupción, sensación de "wow" y constante evolución y cambio, cada huésped en cada momento experimenta la marca de una forma distinta.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

PROMESA OPERACIONAL:

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



Hesperia Villamil
Mallorca, España



Hesperia Playa El Agua
Isla Margarita, Venezuela



Hesperia Lanzarote
Lanzarote, España

Ver galería



Hesperia
RESORTS

PERFECT ESCAPES

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



NH Milano Congress Centre
Milán, Italia



nhow Berlin
Berlín, Alemania

NH MEETINGS

Ver galería



**INSPIRE,
CREATE,
ENJOY**

Ver vídeo

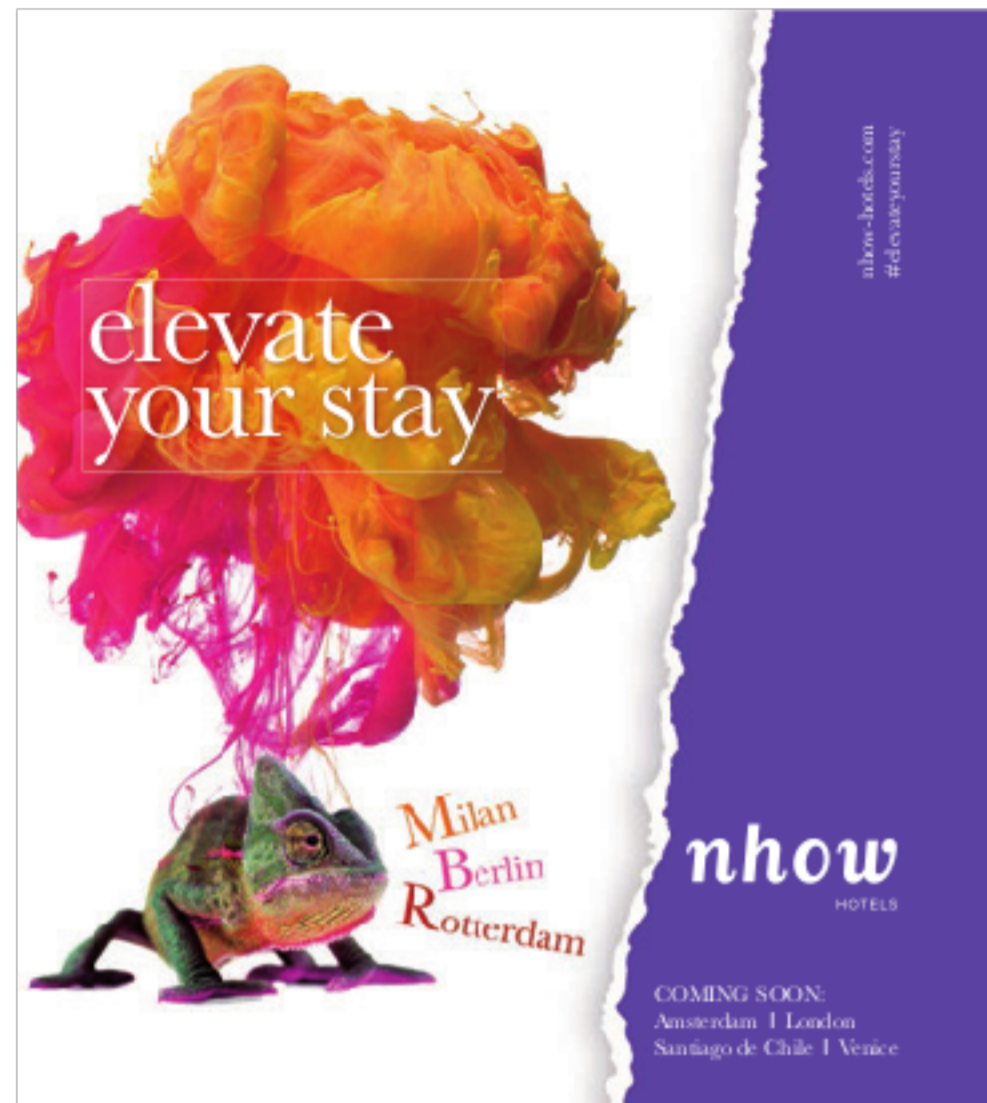


Meetings and
events brand

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

PROMESA OPERACIONAL:

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



VENTAS Y MARKETING

Ver vídeo



NH Rewards

NH HOTEL GROUP REWARDS

NH Hotel Group Rewards es el programa de fidelización de la Compañía. En 2016 ha contado con más de 6,8 millones de clientes que han aportado el 36% de los ingresos del Grupo.

El programa está presente en los principales países de Europa y Latinoamérica donde el Grupo tiene presencia y ofrece beneficios a clientes de todas las marcas de NH Hotel Group en función de cuatro categorías basadas en la frecuencia de noches o estancias realizadas: Blue, Silver, Gold y Platinum. La recurrencia de sus miembros es un 40% más alta que la del resto de clientes.

Asimismo, la Compañía realiza encuestas anuales a los clientes NH Rewards para medir su satisfacción con el programa y evaluar sus beneficios. En 2016, la nota global del programa ha sido de un 8,6.



Beneficios para los miembros de NH HOTEL GROUP REWARDS

- Regalo de bienvenida
- Tarifa exclusiva y promociones atractivas
- Descuento del 5% sobre precio final
- Descuentos acumulados para los miembros Silver, Gold y Platinum
- Puntos canjeables por NH noches gratuitas: Un punto = Un euro
- Beneficios especiales durante las estancias de clientes

EVOLUCIÓN CLIENTES NH REWARDS

2014	2015	2016
4.405.889	5.412.259	6.866.516

OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

Como una muestra más de su decidida apuesta por el desarrollo tecnológico, NH Hotel Group ha firmado en 2016 un acuerdo con Duetto, compañía líder en el mercado en tecnología de optimización de beneficios para hoteles, con el objetivo de implementar sus soluciones de estrategia de ingresos. Esta nueva tecnología aporta a NH Hotel Group información más precisa sobre los precios y la demanda de 379 hoteles y 58.472 habitaciones del Grupo en Europa, América y África.

En ese sentido, mediante la adopción de la estrategia "Open Pricing" de Duetto, la Compañía será capaz de optimizar su avanzado modelo de fijación de precios y aportar a todo el equipo comercial tecnología de última generación, mejorando el proceso de toma de decisiones y el tiempo de compra.

La Compañía se posiciona a la vanguardia, no sólo de la gestión hotelera y en el servicio al cliente, sino también en cuanto a las tecnologías que utiliza para el óptimo funcionamiento de su negocio, especialmente para optimizar el beneficio y mejorar los ingresos.

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

Desde la puesta en marcha del actual Plan Estratégico del Grupo hace tres años, la Compañía ha mejorado significativamente la capacidad para generar los ingresos e incrementar sus márgenes, gracias a las inversiones llevadas a cabo en reposicionamiento de hoteles y a una mayor eficiencia general, entre otras iniciativas.

Concluye así prácticamente el plan de reposicionamiento con una inversión de 200M€. Desde el inicio del plan hasta diciembre de 2016 se ha completado la reforma integral de 59 hoteles.

NH COLLECTION GRAN HOTEL CALDERÓN

NH Collection Gran Hotel Calderón se ha transformado en uno de los hoteles de cinco estrellas más representativos de Barcelona, convirtiéndose en el buque insignia de la marca y de la Compañía en Cataluña. A sus 255 habitaciones, el hotel añade diez salones para eventos y reuniones, con un total de 700 m² y capacidad para 350 personas y una espectacular terraza dotada de piscina y solárium.

NH COLLECTION SUECIA

Este hotel renace renovado como un NH Collection de cinco estrellas, el tercero de esta categoría de la marca en Madrid. Con 123 habitaciones, la Compañía ha apostado para este hotel por una decoración elegante y acogedora de inspiración escandinava. A un paso de las principales atracciones turísticas de la capital de España y del "paseo del arte", el hotel manifiesta su compromiso con la gastronomía de calidad y con las tendencias culinarias.

[Ver vídeo](#)



NH Collection Madrid Suecia
International Launch Event



NH Collection Suecia
Madrid, España

INTRODUCCIÓN DE LA MARCA NH COLLECTION EN AMÉRICA

El lanzamiento de NH Collection en América reafirma el compromiso del Grupo de impulsar internacionalmente su marca del segmento upper-upscale. NH Hotel Group opera 62 hoteles en 11 países de América, 19 de los cuales pertenecen a la marca NH Collection y están ubicados en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y México. La Compañía prevé seguir incrementando su portafolio bajo la enseña NH Collection en Latinoamérica, donde cuenta en la actualidad con cuatro proyectos de nuevos hoteles en ejecución, que abrirán sus puertas en México y Chile entre 2016 y 2018.

Ver vídeo



NH Collection international launch in America

NH COLLECTION MÉXICO CITY REFORMA

Situado en el corazón del distrito financiero y turístico de Ciudad de México, NH Collection Mexico City Reforma, cuenta con 306 habitaciones dotadas de unos extraordinarios Brilliant Basics, que son los elementos que configuran la propuesta básica de las habitaciones para los hoteles de referencia del Grupo. Además, su restaurante "Obvio" fusiona lo mejor de la cocina mexicana con sabores internacionales.



Ver galería



NH Collection Mexico City Reforma
México City, México

FORTALECIMIENTO DE LA MARCA NH COLLECTION EN ITALIA

NH Hotel Group eligió la ciudad de Roma para presentar en Italia su marca más exclusiva: NH Collection. Los hoteles NH Collection están pensados para viajeros urbanos que se desplazan por negocios u ocio y buscan una atención personalizada, servicios excepcionales y, ante todo, instalaciones de primer nivel en enclaves urbanos estratégicos de destinos en todo el mundo.

NH COLLECTION PALAZZO CINQUECENTO

El nuevo NH Collection constituye un bello ejemplo de la arquitectura del siglo XX en la que se han recuperado detalles Art Nouveau. Cuenta con 177 habitaciones decoradas con un estilo elegante y sofisticado, con todas las comodidades y detalles propios de la calidad exclusiva de la marca NH Collection. Además, el restaurante "Grand Tour" ofrece a sus clientes una experiencia gastronómica memorable de tradición local a través de los sabores de la cocina italiana.



NH Collection Palazzo Barocci
Venecia, Italia



Ver galería

NH Collection Barbizon Palace
Ámsterdam, Holanda

Campaña Marketing
NH Collection
Ver galería



CONSOLIDACIÓN DE LA MARCA NH COLLECTION EN EUROPA CENTRAL Y BENELUX

NH Hotel Group continúa invirtiendo en la rehabilitación y mejora de su portfolio en todo el mundo, en línea con su Plan Estratégico. En 2016 NH Hotel Group ha presentado oficialmente en Alemania su marca upper-upscale, NH Collection, con la exitosa apertura de cuatro hoteles de la insignia en Berlín, Frankfurt, Hamburgo y Dresden. La presentación de NH Collection en este mercado supone un hito clave en los planes de desarrollo del Grupo y demuestra el fuerte compromiso de NH Hotel Group con su marca más exclusiva, que tiene como elemento esencial la experiencia de la tecnología. Por ejemplo, tanto NH Collection Berlin Friedrichstrasse como NH Collection Frankfurt City cuentan con pantallas LED de gran tamaño en sus zonas comunes, que son empleadas para recrear ambientes únicos mediante distintos efectos de vídeo.

Sin duda otro de los grandes hitos del Plan de Reposicionamiento ha sido la introducción de la marca NH Collection en Benelux. Holanda y Ámsterdam en particular han sido destacados como destinos clave para el Grupo.

Tras un período de rehabilitación, NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky, NH Collection Doelen y NH Collection Barbizon Palace han sido inaugurados como nuevos hoteles insignia de la enseña NH Collection en los Países Bajos. Estos tres hoteles de cinco estrellas son perfectos ejemplos de los atributos que definen a los hoteles NH Collection, tanto por las características únicas de los edificios que los albergan, como por su céntrica localización en la capital holandesa. La rica e inspiradora historia que tienen estos tres hoteles, los ha convertido en algunos de los más famosos y preferidos por turistas y viajeros de negocios de todo el mundo cuando viajan a la ciudad de Ámsterdam.

NH COLLECTION GRAND HOTEL KRASNAPOLSKY

Frente al Palacio Real y en plena Plaza Dam, se encuentra NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky, formado por 55 edificios adyacentes y que ha sido totalmente reformado durante dos años. Cuenta con 451 habitaciones, 2.200 metros cuadrados de espacios para eventos y reuniones y fue galardonado con el "Premio al mejor establecimiento para eventos y reuniones de Holanda" en la categoría de grandes hoteles, y con el "Premio Nacional de Reuniones" en febrero de 2016.

NH COLLECTION DOELEN

Construido en el siglo XV, el NH Collection Doelen es el hotel más antiguo de la ciudad y se ubica en el centro de Ámsterdam, a orillas del histórico río Amstel. Tras su reforma, NH Collection Doelen cuenta con más de 80 habitaciones estilo boutique, en las que los detalles tradicionales van de la mano del diseño moderno.

NH COLLECTION BARBIZON PALACE

Después de un periodo de intensa reforma, reabre este extraordinario hotel de cinco estrellas situado frente a la estación Central de Ámsterdam, en un edificio del siglo XVII. Cuenta con 274 habitaciones, incluyendo suites y apartamentos, doce salas de reuniones y una capilla del siglo XV para eventos y celebraciones inolvidables. Durante la reforma de NH Collection Barbizon Palace, el chef Chris Naylor abrió Roomservice at Olof's. Este restaurante pop-up, ubicado dentro de la capilla, fue la inspiración que animó a Chris a reinventar Vermeer.

MEJORA EN LOS CANALES DIRECTOS DE VENTA

El año 2016 ha sido la primera vez en la historia de NH Hotel Group que el canal web ha crecido más que las agencias de viajes online (OTAs), exactamente el 21,6% web frente al 16,7% de las OTAs. Este es un resultado fundamental en el Plan Estratégico a cinco años, y ha permitido que la Compañía mejore su margen global a través de una mejor mezcla de canales y menores costes de venta.

Es importante remarcar que el 2016 ha sido el último año de un ciclo intensivo de migración tecnológica que ha durado 3 años con resultados favorables. Durante este año, los ingresos facturados han aumentado desde 144,3M€ en 2015 a 168,6M€ a lo largo del último año. Así, el crecimiento interanual de los ingresos facturados ha alcanzado el 17%, casi tres veces las cifras del 2015 (6%), y además, durante el último año, la cuota de ingresos por habitación de e-Commerce ha llegado al 12,4%, un +1,1% más frente a 2015.

Por último, durante 2016 el 72% de las ventas online provinieron de miembros de NH Rewards, frente al 20% de 2015.

PLAN DE EXPANSIÓN

Dentro del Plan Estratégico de la Compañía, se enmarca el Plan de Expansión con los principales objetivos de reforzar la presencia en Europa así como crear una mayor plataforma en Latinoamérica y abrir nuevos mercados en China.

En 2016 cabe señalar que la Compañía ha firmado un total de 16 hoteles que incorporarán en los próximos años 2.114 habitaciones al portfolio en México, Holanda, Bélgica, Francia, Italia, Alemania, España, Argentina y Chile.



NH Collection Piazza Carlina
Turín, Italia

ENTRADA DE NH HOTEL GROUP EN CHINA

NH Hotel Group anunció en marzo de 2016 el lanzamiento de la sociedad conjunta con el grupo HNA Hospitality Group en China y las marcas con las que operarán en este país. "Nuo Han", ha sido el nombre elegido para representar a NH en el país. El carácter "Nuo" representa la promesa de NH Hotel Group de responder a las expectativas de sus clientes con sinceridad y emoción. El carácter "Han", por su parte, hace referencia a la posibilidad de volar más alto y a un futuro brillante para los huéspedes que viajan por negocios o por placer. De esta forma, el nombre de la nueva marca del Grupo en China está en línea con la promesa operacional de NH Hotel Group, que sitúa la satisfacción del cliente como su principal prioridad.

A comienzos de 2017, el hotel NH Shijianzhuang Financial Center ha abierto sus puertas al público. Con cuatro estrellas, su excelente emplazamiento y sus magníficas instalaciones le convierten en una gran apuesta para el fortalecimiento de la marca NH en este país. Con 78 habitaciones, 4 de ellas suites, el hotel se encuentra situado en un entorno privilegiado de la capital de Shijiazhuang, centro cultural, político y económico de la provincia de Hebeia.

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

2016 ha concluido siendo un año clave en el Proyecto de Transformación Digital de NH Hotel Group, una de las iniciativas clave del Plan Estratégico a cinco años.

La consecución consolidada por Unidad de Negocio de los objetivos clave para 2016 ha sido altamente positiva, superando el 90% de cumplimiento, progreso que ha permitido mejorar la calidad de los procesos e información del Grupo.

En cuanto a la Transformación Tecnológica, se han ejecutado la mayoría de proyectos previstos en el Plan, así como otros de alto valor estratégico como SAP IM, para la gestión de inversiones, o la integración con Onyx, para la gestión de las comisiones. Además, NH Hotel Group ha finalizado la migración de la web comercial, los sistemas de Front Office, Revenue Management System, Meetings & Events y ha sustituido CRS por SAP-TMS, herramientas, todas ellas, que ningún otro sistema hotelero es capaz de integrar actualmente.

Asimismo, la Compañía ha realizado notables avances en el área de Organización, estandarizando, documentando y formando a los usuarios en políticas, procedimientos y procesos críticos para el Grupo, como la Nueva Política de Crédito Corporativo, implementada en los Procesos de Control de Crédito y Cobro; el Proceso de Gestión de Comisiones Globales, centralizado e interconectado automáticamente entre NH Hotel Group y la plataforma Onyx CenterSource o los Procesos de Elaboración y Ejecución del Presupuesto de New Capex, implementados en la nueva herramienta Corporate Investment Management (IM) de SAP.

NUESTRA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS

NH Collection Teleport Royal
Bogotá, Colombia



MODELO DE GESTIÓN

NUEVO PLAN DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2016: RESPONSIBLE COMMITMENT PLAN

NH Hotel Group desempeña su actividad hotelera con la ambición de liderar el comportamiento responsable, creando valor compartido a nivel económico, social y medioambiental allí donde está presente. Por ello, en 2016 la Compañía ha formalizado su Plan Global de Responsabilidad Corporativa, Responsible Commitment Plan, para los próximos tres años (2016-2018), con la voluntad de ser la empresa de referencia en Responsabilidad Corporativa del sector.

El Plan es parte clave de la estrategia global de la Compañía incluye sus principales compromisos en materia de responsabilidad, así como el desarrollo de las líneas de acción en las áreas prioritarias para la Compañía.

Como punto de partida se ha utilizado, por un lado, el análisis de materialidad, para determinar los aspectos clave para NH Hotel Group de acuerdo a su estrategia y grupos de interés y, por otro lado la Política de Responsabilidad Corporativa.

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

El análisis de los temas relevantes para el negocio y para los grupos de interés es clave en el proceso de gestión de la Responsabilidad Corporativa, tanto el reporte como la definición de la estrategia, iniciativas y relación con los grupos de interés.

En 2016 NH Hotel Group ha actualizado este análisis como base para diseñar el nuevo Plan de RC y para definir los contenidos del presente Informe. Dicho proceso se ha realizado en diferentes fases:

Identificación

Se han listado los temas identificados en el Análisis de Materialidad 2015 en base a todas las fuentes monitorizadas:

- Matriz de Materialidad del sector elaborada por la International Tourism Partnership (ITP), estudio en el que participó NH Hotel Group
- Benchmarking en Responsabilidad Corporativa de ocho empresas líderes nacionales e internacionales del sector
- Principales proyectos de interés enfocados en dar respuesta al Plan Estratégico en 2016 así como a las necesidades de los clientes y los empleados
- Resumen de prensa de NH Hotel Group, poniendo el foco en los aspectos en materia de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

Priorización

La priorización de los asuntos materiales se ha realizado según dos variables:

- Impacto en el Negocio: peso de cada tema en la actividad empresarial de la Compañía
- Impacto en los Grupos de Interés: peso de cada tema entre los diferentes grupos de interés prioritarios

Validación

La priorización se ha validado internamente con el Área de Gestión de Responsabilidad Corporativa contrastando la relevancia de los asuntos materiales y su peso en relación con los objetivos de negocio.

Los temas priorizados se ha organizado en línea con la estrategia de NH Hotel Group para garantizar su integración y gestión transversal.



PILARES Y COMPROMISOS

El nuevo Plan de Responsabilidad Corporativa consta de cinco pilares de actuación y un eje transversal. En primer lugar se sitúa el pilar relacionado con el negocio responsable y cómo operar con modelos de negocio basados en el diálogo con los grupos de interés. El segundo pilar se refiere a los empleados y desarrollo profesional. El tercer pilar son los clientes: con un servicio excelente y una oferta innovadora, NH Hotel Group invita a los clientes a implicarse en sus compromisos éticos, sociales y medioambientales. La comunidad y la sostenibilidad entendida como la oferta de productos sostenibles, la reducción de consumo y la lucha contra el cambio climático son los dos últimos pilares que conforman el Plan. Como eje transversal se sitúa la comunicación a través de un diálogo activo y transparente con grupos de interés.

Por cada uno de los pilares se definieron compromisos, objetivos e indicadores de medición. Estos indicadores servirán para ir reportando anualmente sobre logros y avances y evaluar así el desempeño responsable de NH Hotel Group.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

En 2016 se han consolidado las funciones en responsabilidad corporativa a nivel del Consejo de Administración. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones de 2015 se ha convertido en la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo siguiendo las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Sus nuevas funciones, adicionales a las que ya venía ejerciendo, son aprobar y velar por el cumplimiento de la Política de Responsabilidad Corporativa y de los Planes de Responsabilidad Corporativa proponiendo al Consejo los Informes, Memorias e Indicadores necesarios.

En ese sentido, a principios de 2016 se ha aprobado la Política de Responsabilidad Corporativa de la Compañía en el Consejo de Administración. Ésta tiene por objeto establecer los principios básicos y el marco general de actuación para la gestión de las prácticas de Responsabilidad Corporativa y sirve de base para integrar este enfoque de RC en el modelo de negocio de NH Hotel Group.

A nivel de ejecución, el Equipo Directivo de la Compañía es el responsable del diseño, implementación y seguimiento del Plan de Responsabilidad Corporativa (2016-2018), reportando de su evolución a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

UN LUGAR DONDE CREAMOS VALOR COMPARTIDO A NIVEL ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

NEGOCIO RESPONSABLE

Siempre trabajando con proveedores locales y organizaciones responsables.

PERSONAS

- Para nuestros Empleados: proveerles de desarrollo profesional.
- Para nuestros Clientes: hacerlos parte de nuestros proyectos cada vez que nos visiten.
- Para la Comunidad: creando proyectos sociales dondequiera que estemos presentes.

PLANETA

Luchar contra el cambio climático siendo respetuosos con nuestros consumos.





NH Collection Doelen
Ámsterdam, Holanda

NEGOCIO RESPONSABLE

DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

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

Cada vez más, la presencia en redes sociales es clave como un espacio para el diálogo y relación con los clientes y la sociedad, pero también destacan entre los canales, las encuestas de satisfacción a clientes o empleados y las reuniones o encuentros periódicos con otros grupos de interés, como accionistas, proveedores, representantes de los empleados y agentes del tercer sector.

ADHESIONES Y ALIANZAS

PACTO MUNDIAL

NH Hotel Group está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2006, integrando sus 10 principios como marco de referencia interno para el diseño de la estrategia y gestión de la Responsabilidad Corporativa de la Compañía.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)

Prestigioso foro internacional de la industria de viajes que reúne a las principales empresas del sector a nivel global y trabaja con los gobiernos para crear conciencia acerca de la industria de los viajes y el turismo.

INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (ITP)

Plataforma mundial que reúne a los actores líderes internacionales del sector hotelero en Responsabilidad Corporativa.

En 2016, ITP y sus miembros han trabajado en sus planes más ambiciosos hasta la fecha con el objetivo de establecer cuatro objetivos comunes en emisiones de carbono, la escasez de agua, los derechos humanos y el desempleo juvenil. Estos objetivos pretenden complementar, los objetivos individuales de las Compañías con la creencia de que el impacto más significativo sólo se realizará si existe colaboración y trabajo conjunto en estos temas responsables que son los más urgentes que enfrentan a la industria en la actualidad.

YOUTH CAREER INITIATIVE (YCI)

NH Hotel Group continúa su participación en Ciudad de México de esta alianza para la formación y desarrollo profesional de jóvenes en riesgo de exclusión con las cadenas líderes que participan en ITP.

ENTERPRISE 2020

Enterprise 2020 es la única iniciativa de colaboración empresarial reconocida en la Estrategia Europea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cuyo objetivo es la promoción y difusión de las mejores prácticas de RSE articuladas de forma colaborativa y lideradas por empresas. NH Hotel Group forma parte de esta plataforma con sus Programas de Empleabilidad para colectivos en riesgo de exclusión, una iniciativa colaborativa de alto impacto.

FUNDACIÓN SERES

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

JUNTOS POR EL EMPLEO (ESPAÑA)

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

CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)



NH Hotel Group está comprometido a apoyar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas alineados con su capacidad para crear empleo, proteger el consumo responsable de los recursos naturales y promocionar la cultura o productos locales. Asimismo, contribuye a aquellos objetivos que afecten a ámbitos en los que la Compañía tiene mayor impacto (ciudades y comunidades sostenibles, igualdad de género y reducción de las desigualdades).

A partir de este compromiso, la Compañía ha definido en 2016 los ODS que más impacto directo tienen en su actividad diaria:



ODS 3 (SALUD Y BIENESTAR)

Se trabaja en tres conceptos: nutrición, bienestar y productos locales. Esto es, consumo responsable e impacto positivo en la salud y en los ámbitos social y medioambiental. De esta manera, actúan como embajadores de una dieta sana y de hábitos saludables, no sólo para los huéspedes, sino para todos sus stakeholders.

Evidencias: Desayunos saludables ofrecidos en 368 hoteles de 28 países y disfrutados por más de 6.000.000 de clientes.

ODS 8 (TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO)

La capacidad para crear empleo es uno de los valores de NH Hotel Group. Trabaja en varias iniciativas en colaboración con el sector público y las organizaciones del tercer sector, no solo para mejorar la empleabilidad y luchar contra las desigualdades, sino también para generar oportunidades.

Evidencias: Youth Career Initiative (YCI) es una iniciativa internacional de alto impacto a la que NH Hotel Group está adherida para la formación y desarrollo profesional de jóvenes en riesgo de exclusión.

ODS 12 (PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE) Y ODS 13 (ACCIÓN POR EL CLIMA)

Los planes que promueven específicamente el logro de ambos objetivos son:

- **Green Savings Project:** ahorro en consumos de la Compañía (agua, energía y otros aspectos derivados como por ejemplo la lavandería).
- **Green Hotel Project:** acciones sostenibles con los clientes.

Evidencias: todos los hoteles incluidos en Sustain Focus informan mensualmente de su consumo de agua y energía y su huella de carbono. Además, entre sus hoteles, 273 consumen energía verde y 131 cuentan con una certificación externa medioambiental.

ODS 16 (PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS)

La labor en relación a este objetivo se enfoca en un compromiso ético y eficaz a todos los niveles. En línea con las mejores prácticas de ética y gobierno corporativo, se han establecido una serie de reglas y principios que deben regir el comportamiento profesional de los empleados y que buscan implicar y comprometer a todos los stakeholders.

Evidencias: reciente actualización del Código de Conducta, formación y sensibilización sobre el mismo y el procedimiento de homologación de proveedores incluido en la Política de Compras.

ODS 17: ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

NH Hotel Group es consciente de la importancia de la colaboración entre instituciones para cumplir la agenda de desarrollo sostenible. Por eso, la Compañía establece alianzas sobre la base de principios, valores y objetivos comunes con diferentes organizaciones, ya sean de ámbito público o privado y a nivel mundial, regional, nacional y local.

Evidencias: Alianza con la ITP (International Tourism Partnership), plataforma internacional que reúne a los actores líderes en Responsabilidad Corporativa del sector Turismo. Trabaja en las temáticas en las que el sector puede tener más impacto: juventud y empleo, agua, derechos humanos, huella de carbono y estándares laborales.

NH Parma
Parma, Italia

ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD

FTSE4GOOD

Creado por la Bolsa de Londres para ayudar a inversores a integrar factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en la toma de decisiones de inversión. NH Hotel Group, se incorporó a este índice en 2013 y renovó en 2016 su presencia gracias a la gestión responsable del negocio y las mejoras implementadas.

ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT REGISTER

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

CARBON DISCLOSURE PROJECT, CDP

El Programa de Cambio Climático de CDP reconoce el trabajo que realizan las principales compañías globales para ayudar a frenar el cambio climático. En 2016 NH Hotel Group ha obtenido una valoración B Management, lo que sitúa a NH Hotel Group entre las compañías que están adoptando nuevas medidas para reducir eficazmente las emisiones, lo que indica una gestión ambiental avanzada.



NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky
Ámsterdam, Holanda

CLIENTES

EXPERIENCIA NH

Durante los años 2014, 2015 y 2016 se han asentado las bases de calidad que caracterizan a NH Hotel Group. En 2014 se materializó la consolidación de las promesas operacionales de las marcas NH Collection, NH Hotels nhow y NH Meetings. En 2015, con la hoja de ruta de cada una de ellas y la garantía de que aportarían un sólido valor añadido y una experiencia nueva, la Compañía continuó implementando los estándares de productos y servicios de cada marca. En 2016, con el Plan Estratégico a cinco años como guía para la mejora de la innovación y la experiencia NH, se han consolidado iniciativas que ya habían sido puestas en marcha en el ejercicio anterior, con el objetivo de ampliar la oferta de productos y servicios para cada una de las marcas.

BRILLIANT BASICS

Este concepto se convirtió en una de las claves de NH Hotel Group para mantener los estándares de calidad y confort de la Compañía. Desde 2014 y hasta finales de 2015, la inversión ascendió a 36,5M€. Durante 2016, la apuesta por los Brilliant Basics se ha manifestado en una inversión de 9,4M€, que ha consistido en la renovación de 126 hoteles, 11.300 camas, 6.200 televisiones, 7.000 nuevas duchas efecto lluvia y más de 11.000 nuevos edredones y almohadas.

INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

NH Hotel Group mantiene un compromiso con la alta gastronomía y las últimas tendencias del sector. En este sentido, la Compañía se encuentra en constante innovación, desarrollando estándares gastronómicos exclusivos, así como procesos que combinen valores locales y globales para incrementar la oferta y sorprender a los clientes: M&E Tempting breaks, que incluye el Healthy Corner y Sweets Corner; Minibar, con nuevo contenido para elevar la calidad; Breakfast Juice Corner, con batidos saludables y zumos bajo pedido; Memorable Element, que ofrece un zumo sorpresa cada día; el Regional Corner que ofrece productos locales y el Kids Corner, un área con productos y entretenimientos exclusivos para niños en los desayunos buffet.

Además, durante el año 2016 NH Hotel Group, ha trabajado en la mejora del servicio de restauración más conocido de la Compañía: el desayuno. El desayuno "hecho en casa" incluye una gran variedad de productos y un amplio surtido que combina valores locales y globales, ofreciendo diariamente más de 110 productos diferentes. La Compañía, comprometida con la gestión saludable y sostenible, ofrece en su oferta gastronómica productos sin gluten, ecológicos, bajos en azúcar y bajos en grasas trans y saturadas. Además, se apuesta por productos de alta calidad (aceites, sales, embutidos, etc.), productos artesanos (bollería gourmet, yogures ecológicos, etc.) y la atención y servicio aún más personales.

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

Adicionalmente a los anteriores, en 2016, se han cerrado acuerdos con restauradores de alto nivel para que el cliente encuentre una oferta gastronómica de vanguardia en muchos de nuestros hoteles, destacando Kyushu en NH Collection Grand Convento de Amalfi con Julián Marmol (Yugo the Bunker), The Truffle Experience de Savini Tartufi en NH Collection Firenze Porta Rossa, La Cesta asesorado por Oscar Velasco en NH Lagasca, Don Giovanni de Andrea Tumbarello en NH Collection Constanza y NH Collection Grand Hotel Calderón, Taberna Arzábal en NH Chamberí, Casa Suecia del grupo Boca Grande en NH Collection Madrid Suecia o Estado Puro de Paco Roncero en NH Curitiba Brasil entre otros.

Por último, durante 2016 se han desarrollado 2 modelos gastronómicos propios y exclusivos que han tenido un gran éxito y acogida entre los clientes, así como por el público local: Kukuarri, ubicado en el hotel NH Collection Aranzázu (San Sebastián) y Tablafina ubicado en NH Nacional (Madrid).



nhow Berlin
Berlín, Alemania

PERFECT FIT

En 2016 se ha aprobado una inversión de 2,1M€ destinados a la creación de un total de 58 nuevos gimnasios. Ya en 2015 se construyeron 64 nuevas instalaciones en los hoteles del Grupo. Además, se han adaptado 89 gimnasios en los que se ha invertido 1,7M€, destinados a maquinaria de última generación y la mejora de sus instalaciones.

ONLINE CHECK-IN, CHOOSE YOUR ROOM Y CHECKOUT EXPRESS

Durante 2016, se ha trabajado en el desarrollo de nuevas iniciativas que se ejecutarán a lo largo de 2017 como son los proyectos de Online Check-in, Choose your Room y Checkout Express. Aprovechando el Plan de Transformación General de la Compañía, se han analizado al completo los procesos de check-in & check-out, para obtener las máximas eficiencias.

Dentro de la revisión global del check-in, se han realizado miles de mediciones de situaciones reales con clientes, para detectar todos los puntos de mejora, y ello ha llevado por ejemplo a la implantación generalizada de lectores de documentos (finalizada en España e Italia, y planificada en Benelux, Alemania, Austria y Américas), lo que combinado con criterios de búsqueda unificados, válidos para todos los países en los que opera NH Hotel Group, conlleva una mejor y más rápida identificación del cliente.

Cada actualización se ha combinado con píldoras de formación para los empleados en las plataformas online de la Compañía, modificación de los procedimientos operativos y comunicación directa con los equipos involucrados, para lograr que las inversiones realizadas tengan un impacto inmediato en el ciclo del cliente.

Con las nuevas medidas implantadas en 2016, ha mejorado la percepción de cliente hasta alcanzar una puntuación de 8,6 (resultados basados en más de 180.000 encuestas).

El servicio 'Choose your room' cuenta con la particularidad de permitir escoger habitación 48h antes de la llegada al hotel, con la consecuente agilización de tiempos de espera. El piloto se ha lanzado en NH Collection Eurobuilding y la implementación en el resto de hoteles seguirá desarrollándose durante 2017.

Por su parte, la oferta de Checkout Express permitirá al cliente abandonar el hotel sin pasar por recepción siéndole cargada la factura directamente a su cuenta bancaria.

MEJORA DE LA OFERTA WIFI

Fiel a su apuesta por la innovación y el cuidado de los altos estándares de calidad, la Compañía ha mejorado servicios como la conectividad Wi-Fi, a través de la adquisición de un ancho de banda adicional para duplicar la velocidad de las conexiones en las marcas NH Collection y nhow.

VIP LEVEL Y DETALLES VIP

El innovador concepto VIP Level garantiza una experiencia premium durante la estancia del cliente, quien tendrá acceso exclusivo a servicios adicionales, así como al VIP Lounge. Durante 2016 se ha dado continuidad a la implementación de este concepto en distintos hoteles de la Compañía y actualmente está disponible en el hotel NH Collection Eurobuilding.

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

WELCOME CHINA EN BU ITALIA

NH Hotel Group, consciente de la gran relevancia que está tomando el turismo chino en las principales ciudades, ha decidido ofrecer una experiencia adaptada a este huésped para cubrir todas sus necesidades.

TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN NH MEETINGS

La experiencia NH trae consigo el desarrollo de un concepto enfocado a la creación de eventos memorables e inspiradores, ofreciendo para ello las tecnologías más avanzadas como la videoconferencia de última generación SMART Room System™ para Microsoft® Lync® Online, o la apuesta por la tecnología holográfica para la celebración todo tipo de eventos. Ésta, presentada en el NH Collection Constanza en Barcelona, está disponible en NH Collection Eurobuilding, NH Collection Constanza, nhow Berlin, nhow Milano, NH Noordwijk Conference Centre Leeuwenhorst y NH Laguna Palace. Por otro lado, la aplicación Gestión Virtual, que permite previsualizar la configuración de una reunión o evento, ha sido implementada en 14 hoteles de la Compañía.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

NUESTRA CULTURA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

NH Hotel Group tiene una cultura de cambio centrada en el cliente, que se adapta rápidamente a las necesidades variables del mercado.

En 2016, los ratios de calidad percibida por los clientes han mantenido su tendencia positiva de crecimiento gracias a la implementación de los distintos proyectos que se han llevado a cabo y al sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Compañía.

EVOLUCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE CALIDAD 2016

Una de las claves para mejorar la experiencia del cliente es medir la calidad percibida y hacer seguimiento de los planes de acción puestos en marcha. La herramienta "Quality Focus Online" posibilita la monitorización de las reseñas de clientes a través de canales internos y canales online. Entre sus principales mejoras se encuentra la posibilidad de visualizar datos de calidad agregados a nivel Región y la creación de Login personal para los Guest Relations de los hoteles quienes han tomado un papel muy importante en la gestión de la calidad a nivel hotel, habilitándoles así la misma visualización de las opiniones del cliente que a los Directores de Hotel y además, la posibilidad de contestar los comentarios que los clientes hacen en la encuesta interna.

Pero también, 2016 ha sido el año en el que la APP de Iristrace, con la que se empezó a trabajar en 2015, se ha consolidado como principal herramienta que permite efectuar controles de calidad en los hoteles a través de un Smartphone ya que su uso se ha incrementado notablemente; como principales mejoras técnicas se pueden destacar una mejora íntegra de su usabilidad, como la posibilidad de utilizarla de manera offline.

La evolución continua de estas dos principales herramientas mejora notablemente el proceso de gestión de la calidad.

IMPACTOS EN LA VISIBILIDAD Y PERCEPCIÓN DE CALIDAD

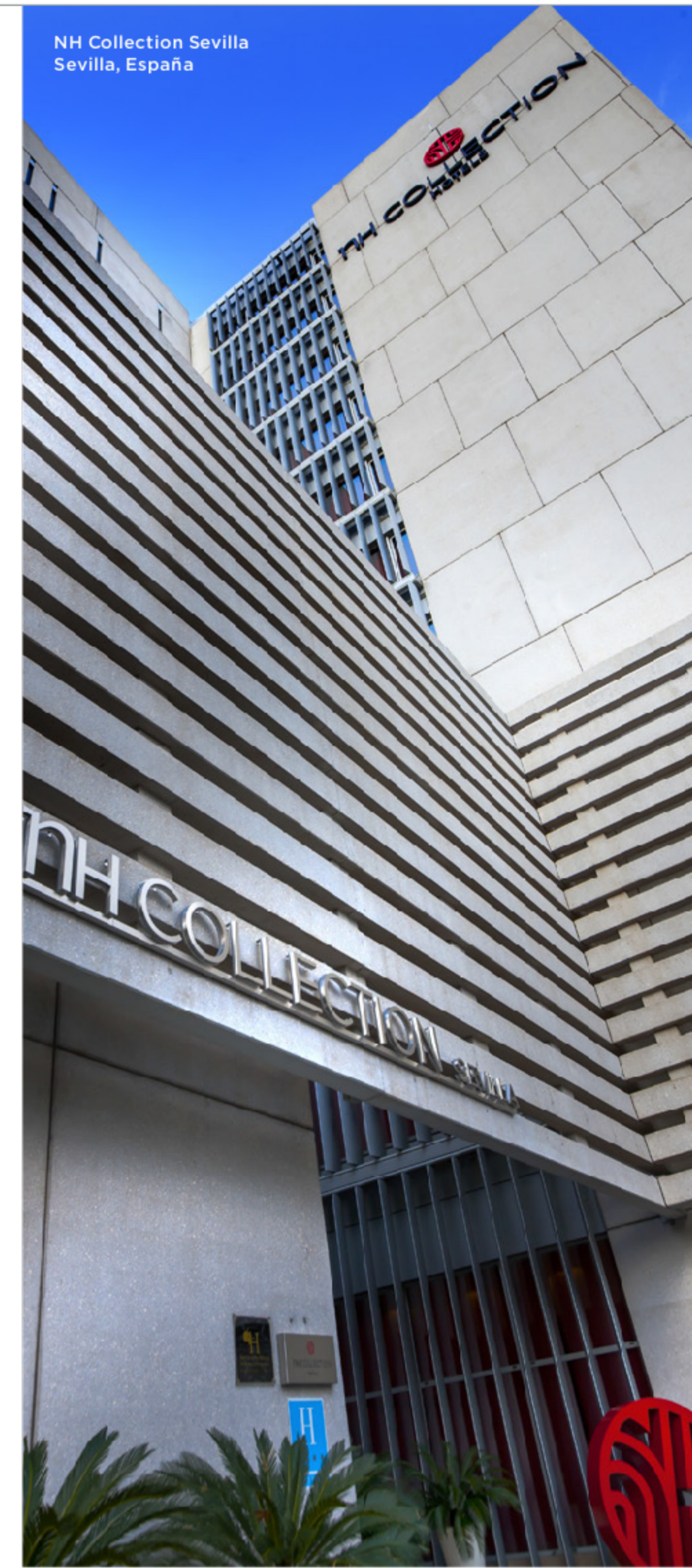
La percepción global de la calidad de la Compañía ha sido positiva con respecto al año anterior, con un crecimiento de +0,1 hasta llegar al 8,4, impulsado tanto por un crecimiento de las encuestas internas como en algunos de los canales online. Estos resultados han incrementado de forma efectiva la visibilidad de la Compañía, destacando en TripAdvisor, en donde más hoteles del Grupo han logrado posicionarse entre los mejores de sus ciudades, con 148 hoteles en la primera página de la prestigiosa web al finalizar el año (134 hoteles en 2015 teniendo en cuenta salidas y entradas del portfolio de hoteles durante 2016), lo que significa que el 53% del portfolio en ciudades con más de 20 hoteles se posiciona en dicha primera página.

Los hoteles de NH Collection son nuevamente la mejor referencia de la Compañía en 2016. Han llegado a alcanzar una valoración media de 8,9 (media entre cuestionarios internos y valoraciones online), mientras que en cuanto a su visibilidad en TripAdvisor, el 45% se posicionan en el Top 10 y el 62% en primera página.

VISIBILIDAD HOTELES* EN TRIPADVISOR



EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN EN TRIPADVISOR NH HOTEL GROUP VS. COMPETENCIA





NH Collection Köln Mediapark
Colonia, Alemania

OTROS INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para mantener los altos niveles de exigencia de la Compañía en términos de calidad y satisfacción del cliente, los responsables de calidad de cada Unidad de Negocio realizan una serie de visitas internas a casi todos los hoteles, principalmente a aquellos donde se identifican previamente áreas de mejora con el fin de activar acciones correctoras.

También en 2016, con el único objetivo de mejorar la satisfacción del cliente se ha evaluado la adecuación del servicio a los estándares y procedimientos definidos por la Compañía y se han ejecutado planes correctivos en los hoteles donde se han identificado dichas áreas de mejora.

Por lo que respecta a la gestión del Departamento de Atención al Cliente, la personalización y cercanía con cada cliente sigue siendo el foco. En 2016, ha gestionado un 13% más de contactos con clientes. Asimismo, cabe destacar el aumento del 12% en volumen de contactos directos con clientes gestionados por Directores de hoteles mediante las respuestas a cuestionarios internos de NH Hotel Group, a través de la herramienta "Quality Focus Online", que permite interactuar con gran dinamismo entre los hoteles y sus clientes.

PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD

INDICADORES DE CALIDAD	2015*	2016	Dif.
Valoración Encuesta NH (escala 1 a 10)			
General	8,5	8,6	0,1
Servicio	8,9	8,9	0
Nº de Valoraciones Encuesta NH	165.700	181.069	15.369
Valoración On Line (escala 1 a 10)			
General	8,3	8,3	0
Servicio	8,4	8,5	0,1
Nº de Valoraciones Encuestas On Line	308.807	355.864	47.057
KPIs atención al cliente			
Comunicaciones con clientes gestionadas por Directores de hoteles	27.749	31.114	3.365
Comunicaciones con clientes gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente	19.322	21.796	2.474

* Los datos correspondientes al ejercicio 2015 han sido recalculados respecto al reporte incluido en la Memoria de RC de 2015.

CLIENTE RESPONSABLE

En su compromiso con la sostenibilidad, NH Hotel Group busca integrar y hacer partícipes a los clientes de sus iniciativas de RSC, ya sea generando oportunidades para una contribución social o promoviendo comportamientos responsables con el medio ambiente.

Un ejemplo de estas acciones inclusivas, es el programa de donación solidaria Donaciones UNICEF NH Rewards, con el que en 2016 se han recaudado 4.728€.

Además, la Compañía pone a disposición de sus clientes puntos de recarga para coches eléctricos y un servicio eco-friendly que garantiza el bajo impacto ambiental de las reuniones y eventos en el hotel, además de ofrecer al cliente la posibilidad de que éstos sean neutros en carbono.

EMPLEADOS

La cultura corporativa es un factor clave y un facilitador crítico para la estrategia global de NH Hotel Group. Bajo la premisa “nuestras creencias compartidas y en consecuencia, nuestros comportamientos, definen lo que somos”, NH Hotel Group ha establecido las bases de su cultura interna con la finalidad de ayudar a lograr los objetivos del Plan Estratégico a cinco años, promoviendo un cambio hacia un modelo de liderazgo.

Esta cultura proporciona los fundamentos y el respaldo para adaptarse a las actuales necesidades del mercado, que exigen poner el foco en el cliente y una fuerte transformación tecnológica y de servicio.



CULTURA DE DIVERSIDAD

* Datos referidos a empleados fijos y temporales.

**En 2016 a nivel Directivo se han considerado las Categorías de Chief Officer, Senior Vicepresident, Vicepresident, Director, Manager y Deputy Director de los países que reportan los datos en la herramienta corporativa



LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

En 2016, y enmarcada en el Plan Estratégico a cinco años de la Compañía, el Departamento de Recursos Humanos ha continuado con su estrategia que se basa desde su inicio en 4 pilares:

a. LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN RECURSOS HUMANOS:

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

b. TRANSFORMACIÓN Y REINVENCIÓN:

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

c. MÁXIMO RENDIMIENTO Y MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR:

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

d. LIDERAZGO GLOBAL Y GESTIÓN DEL TALENTO:

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

EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDADES DE NEGOCIO	2016	2015	Dif. (%)
BU España, Portugal, Oficinas Centrales, Sotogrande	6.308	6.010	5,0%
BU Europa Central	3.966	3.897	1,8%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	2.701	2.711	-0,4%
BU Italia	2.170	2.266	-4,2%
BU América	5.761	6.359	-9,4%
TOTAL	20.905	21.243	-1,6%

Nota: Datos obtenidos de FTEs (Full Time Equivalents) para todo tipo de contratos (fijos, temporales, extras, ETT's...) considerando hoteles en propiedad, gestión y franquicia

- El número medio de empleados ha sido de 20.905
- Las unidades de negocio de España y Centro Europa han incrementado el número medio de empleados en línea con la evolución favorable del negocio
- La disminución del número medio de empleados en las unidades de negocio de Benelux e Italia es consecuencia del cambio de criterio en la contabilización del NH Jolly Madison Towers pasando de la unidad de negocio de Benelux a España y del impacto de la salida de hoteles, respectivamente
- La reducción en la unidad de negocio de América viene determinada por los resorts de República Dominicana y el redimensionamiento de Hoteles Royal

La Compañía cuenta con una plantilla diversa formada por 20.905 empleados de 137 nacionalidades distintas, de los que un 11,2% trabajan en otros países diferentes al de su origen.

El 48,1% del total de la plantilla son mujeres, quienes ocupan un 43,5% del total de puestos directivos considerando los empleados con todo tipo de contrato incluidos en la herramienta corporativa de gestión de personas.

	2016	2015
Plantilla media*	20.905	21.243
Contratos indefinidos	62,91%	57,50%
Mujeres directivas**	43,45%	42,90%
Nacionalidades	137	139

* Ftes incluyendo todo tipo de contratos

** Incluye información de países que reportan en la herramienta corporativa de gestión de personas.

Nota: Los indicadores que se incluyen en esta tabla se refieren a empleados con todo tipo de contratos.

	2016	2015
Rotación media*	23,04%	20,06%
Inmigrantes	11,17%	12,60%
Mujeres en plantilla	48,11%	46,50%
Menores de 25 años	12,98%	11,30%
Entre 25 y 40 años	49,65%	51,00%
Mayores de 40 años	37,3%	37,70%

* Se refiere a rotación voluntaria y no voluntaria, de empleados fijos y temporales.

Nota: El cálculo de los indicadores en esta tabla se refiere a empleados con contrato fijo y temporal.



Ver galería NH Collection Grand Sablon Bruselas, Bélgica



NH Trento
Trento, Italia



NH TALENT

La plataforma NH Talent permite gestionar el desarrollo profesional de cada empleado desde un único entorno avanzando así en la construcción de una cultura de gestión del talento. Mediante la plataforma, todos los empleados pueden gestionar su formación presencial o formación online, consultar sus evaluaciones de desempeño anuales, gestionar sus objetivos y crear planes de acción.

SISTEMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO: TIME FOR YOU (TFY)

El sistema TFY está dirigido a empleados fijos que han tenido un contacto mínimo de tres meses con su supervisor. El lanzamiento de la campaña de evaluación del desempeño se realiza a través de una plataforma Corporativa a finales de año y se realiza el cierre y análisis de los resultados alrededor del mes de febrero del siguiente año.

En 2016, el número de evaluaciones del desempeño realizadas (TFY) ha sido muy similar a los resultados obtenidos en 2015, alcanzando el 82% a nivel global.

Como aspecto relevante destaca los resultados de las Oficinas Corporativas (HQ), ya que descontando las evaluaciones realizadas en su central de reservas (CRO), han incrementado su nivel de participación en el TFY, alcanzando el nivel más alto desde el lanzamiento de la herramienta de gestión del desempeño con un 99%.

Por otro lado, 2016 ha sido el primer año en el que la Unidad de Negocio Central Europe, ha participado en el proceso a través de la herramienta corporativa NH Talent, alcanzando un porcentaje de completitud del 88%.

EVALUACIÓN 360°

Como continuación del proceso de Evaluación 360°, enmarcado en el pilar estratégico "Liderazgo Global y Gestión del Talento" y en el que participaron todos los directores y subdirectores de hotel a nivel global en 2015; a lo largo de la primera mitad de 2016, todos los participantes han recibido feedback individual sobre los resultados obtenidos por parte del equipo local de Recursos Humanos, previamente formado para garantizar una correcta y homogénea devolución de resultados, y han consensado junto a sus responsables los planes individuales de desarrollo contruidos en base al modelo de aprendizaje 70:20:10. Cada oportunidad de mejora se ha trabajado siguiendo esta metodología: 70% en base a experiencias y práctica en su puesto de trabajo, el 20% del aprendizaje a través de la observación de otros y feedback, y el 10% en base a formación. Para facilitarles este esquema de desarrollo se ha puesto a disposición de los participantes dos herramientas:

- Para ayudarles a desarrollar el 70 y el 20 han contado con una Biblioteca de Acciones con una batería de acciones agrupadas por cada competencia corporativa (Time For You).
- Una herramienta de formación online (Harvard Manage Mentor) para facilitarles el aprendizaje en torno al 10, compuesto por 24 módulos de formación online agrupadas también en torno a las competencias corporativas (Time For You), con acceso a artículos de interés, videos de expertos, etc.

THE ENGAGEMENT COMMITMENT

En 2015 se definió un "Plan de Engagement" orientado a fortalecer el compromiso de los empleados con la estrategia de NH Hotel Group.

En 2016, y como resultado de la escucha a los empleados a través de las Encuestas de Satisfacción y de un profundo análisis de los factores clave para generar un compromiso global e identificar los objetivos de mejora, la Compañía ha continuado con la ejecución de un Plan de Acción Global que incluye un sistema de medición que garantiza el éxito de su implantación. Asimismo, se ha dado continuidad a los Planes de Acción locales para cuyo diseño se han creado entornos de diálogo y equipos de trabajo con representantes de cada hotel o áreas de Servicios Centrales.

EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY 2016: PROCESO Y RESULTADOS

En 2016, la participación ha aumentado 6 puntos respecto a 2014, llegando al 87% del total de empleados invitados a contestar. Este porcentaje está por encima de la participación media en las empresas que destacan por su gestión del compromiso (en torno al 80%). Debido a esta alta participación, los resultados tienen una validez superior al 99%.

El Índice de Compromiso ha alcanzado un 80% de respuestas favorables, 3 puntos por encima con respecto a 2014, y todas las categorías por las que se preguntan han sido mejor evaluadas que en la edición anterior.

Tras la comunicación en cada centro de trabajo, se han creado equipos donde están representados los diferentes departamentos y cuya misión es diseñar un plan de acción que dé respuesta a las oportunidades de mejora identificadas.

NOVEDADES DE LOS PROGRAMAS DE EL ENGAGEMENT PLAN

En 2016 se ha seguido trabajando en la puesta en marcha de los programas definidos en el "Plan de Engagement" de la Compañía:

- **MEMORABLE DATES:** es una iniciativa con la que el Grupo quiere compartir y celebrar con los empleados sus fechas más importantes, e incorpora nuevos momentos especiales como su jubilación y aniversarios.

En diciembre de 2016 se ha realizado la primera entrega de reconocimientos Memorable Dates en las diferentes oficinas centrales y hoteles de la Unidad de Negocio de España, Portugal y Andorra, Italia, Europa Central y América, teniendo como protagonistas a quienes cumplieron 5, 10, 15, 20 y 25 años trabajando en NH Hotel Group o se jubilaron a lo largo de este año.

- **THE NEW WAY OF WORKING:** En 2016 se ha continuado la implementación en las Oficinas Corporativas del Grupo del nuevo modelo The New Way of Working, con nuevos entornos que favorecen la creatividad y la colaboración, una cultura que promueve la flexibilidad y el trabajo eficiente; y el uso de tecnologías colaborativas que favorecen este cambio en la manera de trabajar.

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

A lo largo de 2016, ShowTime se ha consolidado en todas las Unidades de Negocio como parte esencial del programa de integración. Los empleados que han vivido esta inmersión de 2 días en hotel, destacan la realidad y la visión 360º que les da el programa. Por su parte, los hoteles han resaltado lo enriquecedor que ha sido para ellos interactuar con compañeros de servicios centrales y poder explicar en primera persona en qué consiste el negocio. Para dar a conocer este innovador proyecto a todos los empleados se ha realizado un vídeo que comparte la experiencia de dos empleados participantes en el programa.

- **III INTERNATIONAL CONVENTION "COMMITTED TO SUCCEED":** Los líderes de la Compañía se reunieron en el NH Collection Sevilla en marzo de 2016 para revisar lo que se ha logrado durante estos tres años del Plan Estratégico a cinco años, los avances en cada una de las iniciativas clave, las mejores prácticas de las Unidades de Negocio y los retos de 2016.



NH Collection Palazzo Barocci
Venecia, Italia

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 2015-2017

La Compañía ha identificado la Comunicación Interna como una pieza clave para generar y mantener el compromiso entre los empleados de la Compañía, por eso ha continuado trabajando en este plan en el que las nuevas tecnologías son las protagonistas y para el que es necesario lograr el ambicioso reto de llegar al 100% de los empleados.

- **Tell The World.** El Plan de Comunicación Interna ha puesto foco en 2016 en la estrategia digital aplicada a todos sus entornos y canales. Entre ellos destaca la evolución de Tell The World, el ya consolidado canal de comunicación interna, a entornos 3.0 y el diseño de nuevos canales colaborativos y multidireccionales. Los empleados de la Compañía ya disfrutaban de la posibilidad de compartir en sus redes sociales sus noticias favoritas publicadas en las newsletters de Tell The World.
- **Town Halls y NH Talks.** La participación activa de la Alta Dirección y de los principales líderes de las diferentes Unidades de Negocio es una de las claves de la comunicación efectiva en NH Hotel Group. Los Town Halls y NH Talks son innovadoras reuniones y conferencias que buscan compartir con todos los empleados los hitos e iniciativas más relevantes.
- **Proyectos de Gestión del Cambio.** En momentos clave de la transformación de NH Hotel Group, la Comunicación Interna ha actuado como catalizador del cambio, proporcionando un plan de acción y mensajes clave en todas las fases del proceso. Dentro de este proceso, en 2016 ha destacado 'New Way of Working', como la nueva forma de trabajar en las Oficinas Centrales, con acogedores entornos, nuevas prácticas de trabajo flexible y tecnologías colaborativas. También este año se ha consolidado 'The Transformation Commitment', el canal de comunicación interna que fue diseñado especialmente para compartir de forma habitual los progresos, logros y casos de éxito de sus proyectos más relevantes.

En 2016, NH Hotel Group ha trabajado en la creación y desarrollo de una APP exclusiva para sus empleados. Esta APP, cuyo lanzamiento está previsto para junio de 2017, ha sido diseñada y desarrollada para cubrir las necesidades y expectativas de los empleados del Grupo. A través de esta APP tendrán la posibilidad de acceder directamente desde sus dispositivos móviles a la información y comunicación corporativa del Grupo, proyectos y campañas, oportunidades de empleo, encuestas, además de una exclusiva sala de chat para los empleados de cada hotel.



NH Collection Madrid Abascal
Madrid, España

NH UNIVERSITY

En 2016, NH University, la universidad corporativa de NH Hotel Group, ha impartido 139.808 horas de formación -tanto presencial como e-learning- y 12.713 empleados de un total de 20.905, han recibido algún tipo de formación, lo que supone un 43% del total de la plantilla.

Como cada año, NH University apuesta por la formación interna, que representa un 68% de las horas totales presenciales de formación, contando este año con 445 formadores internos.

La inversión total en formación en 2016 ha sido de 1.223.365,40€.

FORMACIÓN POR UNIDAD DE NEGOCIO

FORMACIÓN	UNIDAD DE NEGOCIO	Nº HORAS	Nº PARTICIPANTES	EMPLEADOS	HORAS POR EMPLEADO FORMADO
Presencial	BU Corporativo	5.566	769	413	13,48
	BU España, Portugal y Andorra	16.599	1.838	1.305	12,72
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	14.864	2.090	1.156	12,86
	BU Europa Central	26.862	2.940	1.209	22,22
	BU Italia	14.390	1.618	744	19,34
	BU América	51.506	15.067	4.263	12,08
Total Presencial		129.786	24.322	9.090	14,28
E-learning	BU Corporativo	1.050	827	467	2,25
	BU España, Portugal y Andorra	6.449	3.849	2.105	3,06
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	557	410	307	1,81
	BU Europa Central	382	270	219	1,74
	BU Italia	1.177	608	399	2,95
	BU América	408	198	126	3,24
Total E-learning		10.023	6.162	3.623	2,77
Total		139.808	30.484	12.713	11,00

30.484
PARTICIPANTES EN
NH UNIVERSITY

3.701
SESIONES
PRESENCIALES

139.808
HORAS DE FORMACIÓN
PRESENCIAL Y e-LEARNING

1.223.365,40€
INVERSIÓN EN FORMACIÓN

Nº DE HORAS / EMPLEADO FORMADO	
Horas por empleado formado (presencial)	14,28
Horas por empleado formado (e-learning)	2,77
Horas totales por FTE	6,69
Horas totales por empleado formado	11,00



Nombre hotel - Ciudad, País

NH Collection Porto Batalha
Oporto, Portugal

PROYECTOS FORMATIVOS RELEVANTES EN 2016

PROYECTOS CORPORATIVOS

• **INTERNATIONAL GUEST RELATIONS TRAINING PARA NH COLLECTION HOTELS**

Celebrado en Madrid, este curso ha reunido a 60 responsables de relaciones con los clientes de todas las Unidades de Negocio. El Departamento de Operaciones y NH University han organizado un programa de dos días durante los cuales estos profesionales han tenido la oportunidad de valorar sus nuevas funciones y responsabilidades.

• **THE ROAD TO REVENUE MANAGEMENT**

En 2016 se ha lanzado el primer módulo online de la NH Hotel Group Revenue Management Academy para todos los empleados de la Compañía.

La experiencia de e-learning, accesible en cualquier momento y en cualquier dispositivo, ha recogido lo esencial del Revenue Management: cómo se organiza el área y cuáles son los fundamentos o responsabilidades de su trabajo y estructura.

PROYECTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE BENELUX

• **PROGRAMA DE LIDERAZGO**

El proyecto más destacado de la Unidad de Negocio Benelux en 2016 ha sido el Programa de Liderazgo organizado para los grupos JUMP y PDI.

El Programa de Liderazgo ha tenido lugar en Ardenes, donde los empleados han participado en actividades al aire libre para impulsar sus habilidades de liderazgo.

Los objetivos principales han sido crear conciencia sobre el liderazgo, ser eficaz y admirado al mismo tiempo, desarrollar habilidades sociales y de liderazgo, así como conocer el potencial de uno mismo para adaptarse a nuevos desafíos.



NH Collection Palazzo Cinquecento
Roma, Italia



NH Collection Royal WTC Bogotá
Bogotá, Colombia

PROYECTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE ITALIA

• **TOP HOD CONVENTION**

Segundo año de este tipo de convención para altos directivos. El tema de 2016 ha sido economía y sentido comercial trabajando en profundidad en una metodología común para manejar cada situación.

• **NEW MANAGER**

El programa surge de la necesidad de una segunda línea preparada y de la dificultad de encontrar candidatos fuera de la Compañía con un conjunto de habilidades alineadas con las requeridas por NH Hotel Group. En el programa de capacitación de 12 meses han participado jefes de departamento evaluados con un alto potencial. Posteriormente, los candidatos seleccionados han participado en una evaluación sobre sus habilidades técnicas y de gestión.

• **F&B: CHEF'S SHOPPING**

La peculiaridad de esta formación fue involucrar activamente a algunos de los proveedores de la BU Italia. Se organizó un taller para combinar las necesidades de capacitación identificadas por Regional y GM y la información recopilada por The Digital Accelleration Team, de Nestlé.

El proyecto de formación nacido de esta reunión fue dirigido a todos los chefs de NH y se dividió en dos días. El primer día trató temas relacionados con los métodos de compra, la gestión de almacenes y el costo de los alimentos. El segundo día reunió a profesores especializados en divisiones de carnes y pescado y directores de marketing.

BENEFICIOS SOCIALES Y OFERTAS ESPECIALES

PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

El plan se inició en 2011 con el objetivo de maximizar la retribución neta de los empleados de los Servicios Centrales, de las oficinas de la Unidad de Negocio de España y de los Directores de hotel. Incluye seguro médico, vales de comida, vales de guardería, ticket transporte, hogar conectado a Internet y seguro colectivo de ahorro o ventajas más novedosas como comprar días de vacaciones o formación.

NH INTERNATIONAL MOBILITY POLICY

Es la política de NH Hotel Group sobre la movilidad internacional de los empleados. Fija la asignación de corta o larga duración, cuenta con los traslados internacionales por periodo indefinido -siendo los empleados quienes aplican a posiciones internacionales no consideradas posiciones de expatriación tradicional- y apuesta por la figura del Global Employee -empleado que, aún vinculado a los Servicios Corporativos o Centrales de una Unidad de Negocio, reside en otro país-.

OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS

Los empleados tienen un 30% de descuento en productos y servicios y disfrutan de estancias en casi todos los hoteles NH a una tarifa de 36€ + IVA y 50% de descuento sobre la BAR (Best Available Rate) en los hoteles más destacados de la Compañía. Además, para familiares y amigos de empleados, existe el Bono Amigo Solidario con tarifas muy especiales.

Como novedad para 2017, los empleados de NH Hotel Group podrán acceder al portal de la central de compras de la Compañía, Coperama, donde tendrán la posibilidad de optar a bienes y servicios propios de los hoteles a precios muy ventajosos.

ROTACIÓN Y ABSENTISMO DE EMPLEADOS

ROTACIÓN 2016

UNIDADES DE NEGOCIO	NO VOLUNTARIA			VOLUNTARIA			TOTAL
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	
Headquarters	6,24%	6,10%	12,34%	5,96%	3,97%	9,93%	22,27%
BU España, Portugal y Andorra	11,31%	8,79%	20,10%	1,85%	2,11%	3,96%	24,06%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	5,57%	4,36%	9,93%	5,39%	5,07%	10,46%	20,39%
BU Europa Central	5,47%	4,84%	10,32%	6,19%	5,82%	12,01%	22,32%
BU Italia	6,27%	7,58%	13,85%	1,97%	1,92%	3,89%	17,75%
BU América	6,70%	7,55%	14,25%	7,75%	7,79%	15,54%	29,79%
TOTAL	7,81%	6,77%	14,58%	4,29%	4,18%	8,46%	23,04%

Nota 1: Rotación Anual considerados hoteles en propiedad, gestión y franquicia y todo tipo de contratos excepto becarios. No incluye la rotación asociada a Hoteles Royal, Rep. Dominicana y Venezuela.

En relación al indicador de rotación, cabe destacar que debido a las características del negocio hotelero, NH Hotel Group considera relevante conocer y gestionar la rotación de los trabajadores con contrato indefinido. La tabla a continuación, muestra los resultados obtenidos en 2016 en cuanto a la plantilla fija:

ROTACIÓN 2016

UNIDADES DE NEGOCIO	NO VOLUNTARIA			VOLUNTARIA			TOTAL
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	
Headquarters	2,40%	2,81%	5,21%	5,01%	2,61%	7,62%	12,83%
BU España, Portugal y Andorra	3,50%	3,04%	6,55%	1,35%	1,67%	3,02%	9,57%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	1,85%	2,18%	4,02%	3,45%	3,50%	6,96%	10,98%
BU Europa Central	2,20%	2,20%	4,39%	6,59%	5,68%	12,27%	16,66%
BU Italia	2,95%	3,86%	6,81%	1,97%	2,21%	4,18%	10,99%
BU América	4,53%	4,33%	8,86%	10,06%	9,66%	19,72%	28,58%
TOTAL	2,99%	2,96%	5,95%	4,03%	3,86%	7,89%	13,84%

Nota 1: Rotación Anual para empleados fijos considerados hoteles en propiedad, gestión y franquicia. No incluye la rotación asociada a Hoteles Royal, Rep. Dominicana y Venezuela.



NH Zurbano
Madrid, España

TASA DE ABSENTISMO

ABSENTISMO	2016 (%)
Accidente	0,17
Enfermedad	2,54
Maternidad	0,43
Total absentismo	3,14

**Datos referidos a empleados fijos y temporales*

EL TRABAJO DEL COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO EN 2016

NH Hotel Group persigue mantener un modelo de relaciones laborales responsables y positivas basadas en principios de diálogo, consulta y participación de los trabajadores.

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

Este CEE afecta a todos los centros de trabajo que la empresa tiene en el espacio económico europeo, y se realiza al amparo de la directiva 2009/38/CE, así como de su transposición a la legislación española.

Su función principal es lograr un nivel de comunicación y diálogo social que posibilite, en un clima de recíproca confianza, el mutuo entendimiento en cuestiones de carácter transnacional que afecten a sus empleados.

En junio de 2016 se ha celebrado la primera reunión del EWC donde se han tratado asuntos de relevancia como la situación en Bélgica tras el atentado, cómo estaba transcurriendo la implantación de SAP, la composición del Comité restringido con el nombramiento de sus miembros, la situación en ese momento de las acciones del grupo HNA, el estatus de la remodelación de hoteles así como los resultados financieros y del 5YP de la Compañía en ese momento. También se han aprobado ciertas normas de funcionamiento del EWC, así como el nombramiento y presupuesto destinado al experto que asesorará al EWC.

MEDIO AMBIENTE

La sostenibilidad forma parte de una de las 24 iniciativas que integran el Plan Estratégico a cinco años y actúa como palanca de valor transversal en NH Hotel Group.

La visión de sostenibilidad de NH Hotel Group se resume en 3 compromisos:

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

En la iniciativa de sostenibilidad del Plan Estratégico se han definido seis objetivos clave. En base a ellos, la Compañía toma decisiones de manera transversal para alcanzar los objetivos planteados.

En 2016 se han alcanzado los objetivos de sostenibilidad previstos en el Plan Estratégico a cinco años. En concreto, los objetivos establecidos para el ahorro energético y el ratio de huella de carbono. Asimismo, el objetivo de satisfacción media de los hoteles en términos de sostenibilidad se ha logrado e incluso mejorado.

Desde el comienzo del Plan a cinco años, con línea base 2013, se ha reducido por habitación vendida la huella de carbono en un 5,6%, en un 7,1% el consumo de energía y ha aumentado en un 1% el consumo de agua.

NH Collection Berlin Mitte
Berlín, Alemania



Desde el inicio del primer Plan Estratégico de Sostenibilidad del Grupo en 2007, la huella de carbono por habitación vendida se ha reducido en un 68%, el consumo de energía por habitación vendida en un 26% y el consumo de agua en un 28%.

PRINCIPALES INDICADORES DE MEDIOAMBIENTE	LÍNEA BASE 2013	2015****	REAL 2016****	MEJORA 13 VS 16	OBJETIVO 5YP 2016	OBJETIVO 5YP 2018
Ahorros energéticos (M euros)	0	2,04**	6**	9,56***	5,89	11,55
Hoteles con certificaciones ambientales	75	126	131	61	125	150
Ratio de Energía (kWh/RN)*	53,2	51,83	51,56	-7,1%	50	49
Ratio de Agua (m ³ /RN)*	0,31	0,301	0,312	3,0%	0,298	0,298
Ratio de Huella de Carbono (Kg. CO ₂ /RN)*	15	6,46	6,94	-5,6%	8	8
Media de satisfacción con el hotel en términos de sostenibilidad (sobre 10)	8	8,19	8,26	0,7%	8,2	8,3

* Los datos analizados corresponden a los hoteles pertenecientes al 5YP siguiendo el criterio de comparabilidad de la Compañía. Source: ENABLON & KHALIX
 ** Ahorros energéticos respecto a 2013
 *** Ahorros energéticos acumulados desde 2013
 **** Los ratios de energía, agua y emisiones pueden sufrir variaciones en próximos reportes, según la disponibilidad de facturas y el criterio de comparabilidad

CONSUMO DE ENERGÍA

kWh/RN

CONSUMO DE ENERGÍA	CONSUMO DE ENERGÍA 2015 (kWh)	CONSUMO DE ENERGÍA 2016 (kWh)	DIF 15 VS 16 (%)	RATIO ENERGÍA 2015 (kWh/RN)	RATIO ENERGÍA 2016 (kWh/RN)	DIF 15 VS 16 (%)
BU América	17.664.236	18.191.836	3,0%	47,24	51,28	8,6%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	87.852.490	87.590.131	-0,3%	76,71	77,15	0,6%
BU Europa Central	78.594.151	79.216.315	0,8%	44,08	43,60	-1,1%
BU Italia	64.958.215	65.604.299	1,0%	53,90	52,76	-2,1%
BU España, Portugal y Andorra	66.619.039	69.341.126	4,1%	42,24	41,90	-0,8%
TOTAL	315.688.131	319.943.707	1,3%	51,88	51,56	-0,6%

Nota 1: Los datos de consumo de energía son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores. Los datos analizados corresponden a los hoteles pertenecientes al 5YP siguiendo el criterio de comparabilidad de la Compañía (42,2% de los hoteles en cartera). Source: ENABLON & KHALIX.

Nota 2: Los ratios son calculados en kilovatios hora por habitación y noche.

CONSUMO DE AGUAm³/RN

CONSUMO DE AGUA	CONSUMO DE AGUA 2015 (m ³)	CONSUMO DE AGUA 2016 (m ³)	DIF 15 VS 16 (%)	RATIO AGUA 2015 (m ³ /RN)	RATIO AGUA 2016 (m ³ /RN)	DIF 15 VS 16 (%)
BU América	102.429	104.025	1,6%	0,355	0,380	7,1%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	486.262	489.853	0,7%	0,310	0,312	0,5%
BU Europa Central	428.629	438.014	2,2%	0,244	0,242	-0,7%
BU Italia	390.562	438.858	12,4%	0,383	0,419	9,3%
BU España, Portugal y Andorra	463.447	510.303	10,1%	0,294	0,309	5,0%
TOTAL	1.871.329	1.981.052	5,9%	0,301	0,312	3,5%

Nota 1: Los datos de consumo de agua son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores. Los datos analizados corresponden a los hoteles pertenecientes al 5YP siguiendo el criterio de comparabilidad de la Compañía (42,5% de los hoteles en cartera). Source: ENABLON & KHALIX.

Nota 2: Los ratios son calculados en metros cúbicos de agua por habitación y noche.

HUELLA DE CARBONO (alcances 1 y 2)kg CO₂/RN

ALCANCE 1+2	EMISIONES TOTALES 2015 (kgCO ₂)	EMISIONES TOTALES 2016 (kgCO ₂)	DIF 15 VS 16 (%)	RATIO HUELLA DE CARBONO 2015 (kgCO ₂ /RN)	RATIO HUELLA DE CARBONO 2016 (kgCO ₂ /RN)	DIF 15 VS 16 (%)
BU América	5.610.528	5.810.447	3,6%	15,00	16,38	9,2%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	12.689.666	14.738.415	16,1%	11,08	12,98	17,2%
BU Europa Central	9.374.551	9.219.801	-1,7%	5,26	5,07	-3,5%
BU Italia	6.017.913	6.898.086	14,6%	4,99	5,55	11,1%
BU España, Portugal y Andorra	5.636.443	6.405.533	13,6%	3,57	3,87	8,3%
TOTAL	39.329.100	43.072.282	9,5%	6,46	6,94	7,4%

Nota 1: Los datos analizados corresponden a los hoteles pertenecientes al 5YP siguiendo el criterio de comparabilidad de la Compañía (42,2% de los hoteles en cartera). Source: ENABLON & KHALIX.

Nota 2: La huella de carbono es calculada según la metodología definida en el GHG Protocol.

Nota 3: Los ratios son calculados en kilogramos de dióxido de carbono equivalente por habitación y noche.



GREEN SAVINGS PROJECT

Ahorros adicionales

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

DISEÑO PARA EL MEDIO AMBIENTE	BAJO IMPACTO DE LOS AMENITIES Y MATERIALES	NUTRICIÓN, BIENESTAR Y SABOR LOCAL
REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO	GESTIÓN DE HOTELES SOSTENIBLES	ENERGÍA RENOVABLE Y VERDE



GREEN HOTEL PROJECT

Innovación e imagen de marca

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

PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO

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

GREEN SAVINGS PROJECT

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

PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA 2014-2018

Durante el año 2016 se han ejecutado proyectos de eficiencia energética por valor de 9,57M€.

PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN MEDIOAMBIENTAL

NH Hotel Group cuenta con la certificación global en gestión ambiental ISO 14.001 y en eficiencia energética ISO 50.001 para los servicios de alojamiento, restauración, reuniones y convenciones. A la certificación global de la Compañía, se suman las certificaciones individuales de sostenibilidad de 131 hoteles, en las certificaciones BREEAM, LEED, Green Key, Hoteles+Verdes, ISO 14.001 o ISO 50.001.

En el año 2016, en Argentina, NH Edelweiss Bariloche se suma al NH Collection Jousten y NH Collection Lancaster con su certificación en la Ecoetiqueta Hoteles+Verdes, el estándar de turismo sostenible de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

Por segundo año consecutivo, NH Hotel Group es la segunda cadena hotelera en Europa con mayor número de hoteles con el distintivo Green Leaders de TripAdvisor: un total de 47% de los hoteles de la Compañía cuentan con este reconocimiento.

Además, 8 hoteles del Grupo cuentan con la distinción platino, la máxima que otorga el programa Green Leaders de TripAdvisor: NH Frankfurt Moerfelden, NH Berlin Alexanderplatz, NH Stuttgart Sindelfingen, NH Munchen Unterhaching, NH Veluwe Conference Centre Sparrenhorst; nhow Rotterdam, NH Savona Darsena y NH Terra 100 Royal.

COMPROMISO CON CARBON DISCLOSURE PROJECT Y POSICIÓN EN EL ÍNDICE 2016

NH Hotel Group reporta desde el año 2010 al Carbon Disclosure Project (CDP), organización independiente sin ánimo de lucro que analiza el desempeño medioambiental de las compañías y cuyos indicadores son consultados por múltiples grupos de interés. En 2016, la Compañía ha obtenido una valoración B Management, lo que sitúa a NH Hotel Group entre las compañías que están adoptando nuevas medidas para reducir eficazmente las emisiones, lo que indica una gestión ambiental avanzada.

PLATAFORMA SUSTAIN FOCUS

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

COMPROMISO CON EL CLIMA

NH Hotel Group se involucra de manera activa a través de diversas iniciativas que contribuyen a reducir las emisiones que generan los hoteles y las actividades que en ellos tienen lugar. Así, cada hotel del portfolio tiene establecidos objetivos de reducción de huella de carbono y cuenta con un histórico de datos que ha permitido evidenciar el compromiso de reducción. Además, se trata de involucrar al cliente de Meetings & Events ofreciendo el servicio "Eco-friendly Meetings & Events" y la posibilidad de compensar la huella de carbono de sus eventos y reuniones a través de proyectos sociales con un impacto positivo en el medioambiente.

La Compañía forma parte de grupos de trabajo tales como el "Grupo Español de Crecimiento Verde", plataforma sólida de colaboración público-privada para avanzar conjuntamente en la lucha contra el cambio climático y hacia una economía baja en carbono.

NH COLLECTION COLÓN

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

Este hotel cuenta también con las certificaciones ISO 14.001 e ISO 50.001, que muestran el compromiso del personal del hotel con respecto a la protección ambiental y las mejores pautas de eficiencia energética.

Además de gestionarse de manera sostenible, promueve comportamientos responsables con el medio ambiente entre sus huéspedes mediante el establecimiento de puntos de recarga para coches eléctricos o un servicio eco-friendly para reuniones y eventos ofreciendo al cliente la posibilidad de que éstos sean neutros en carbono.

Estas medidas de gestión sostenible han supuesto una mejora continua en su eficiencia, enmarcadas en el Plan Estratégico de la Compañía. Entre las medidas sostenibles adoptadas destacan el seguimiento regular de consumos de energía, agua, huella de carbono y generación de residuos y su iluminación eficiente con tecnologías LED, además de una política específica de compra de materiales que incluye parámetros medioambientales.



[Ver galería](#)



¿QUÉ ES UN HOTEL SOSTENIBLE?

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

GREEN HOTELS PROJECT

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

ECOESTÁNDARES: GREEN BASICS

- **Manual de operación sostenible de hotel**

En NH Hotel Group hay un sistema de gestión medioambiental y de eficiencia energética, y las políticas y procedimientos de aplicación están disponibles para todos los hoteles de la Compañía en la intranet. La formación de sus empleados en cuanto a medio ambiente es la base para conseguir los objetivos del Plan Estratégico a cinco años. Por esta razón, tienen a su disposición un módulo de buenas prácticas en medio ambiente y eficiencia energética a través de la plataforma corporativa NH University.

- **Manual de Diseño y Construcción Sostenible de Hoteles**

Este manual incluye estrategias de ahorro de agua y energía y directrices para el uso de materiales y la construcción. NH Hotel Group es una de las principales compañías del mundo que elabora e implanta un estándar de estas características y tiene como objetivo que sus nuevos establecimientos en propiedad cumplan con estándares internacionales de sostenibilidad como LEED® o BREEAM.

- **Alimentación sostenible**

NH Hotel Group apoya la economía y la cultura de los destinos en los que está presente ofreciendo a sus clientes opciones saludables, alimentos orgánicos y una oferta de productos locales.

- **Desarrollo/promoción de la innovación sostenible**

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

- **Energía verde**

NH Hotel Group apuesta por la energía verde, lo que permite reducir la huella de carbono. Este consumo de energía renovable certificada está disponible en un 92,5% de los hoteles de España, Italia, Alemania, Holanda, Bélgica y Luxemburgo, cubriendo el 93,9% de la electricidad consumida en 2016.

- **Movilidad sostenible**

NH Hotel Group tiene desde 2014 un estándar global de movilidad sostenible para los hoteles, que ofrecen servicios como el carsharing. Actualmente hay 75 hoteles que ofrecen servicio de alquiler de bicicletas, además de los 112 puntos de recarga para coches eléctricos instalados en 41 hoteles.

- **Integración de la sostenibilidad en iniciativas comerciales**

Como parte de la iniciativa NH Meetings para eventos de empresa, se han diseñado las Eco-Friendly Meetings, que permiten al cliente organizar reuniones neutras en emisiones, compensando este impacto mediante el apoyo a proyectos de desarrollo sostenible y cambio climático gestionados por Carbon Clear.

Entre estos proyectos en 2016, se encuentran Fuel Efficient Cookstoves en Uganda, avalado por el sello Gold Standard, enfocado en frenar la deforestación y la degradación de los bosques y el Fuel Switch Project avalado por los sellos VCS and Social Carbon, enfocado a reducir emisiones de carbono de las fábricas de cerámica en Brasil.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA SOSTENIBILIDAD

NH Hotel Group mide la satisfacción del cliente en términos de sostenibilidad, indicador que en 2016 ha cerrado con una puntuación de 8,26 sobre 10, superando el objetivo marcado para este año.

Esta medición se realiza a través de la Herramienta Quality Focus Online, que hace posible la monitorización de reseñas de clientes a través de canales internos como en los canales online.

ACUERDOS Y COLABORACIONES EN SOSTENIBILIDAD

- **Grupo Español de Crecimiento Verde (GECV)**

La Compañía pertenece desde su creación al Grupo Español de Crecimiento Verde (GECV), asociación creada para fomentar la colaboración público-privada y el avance en los retos ambientales actuales.

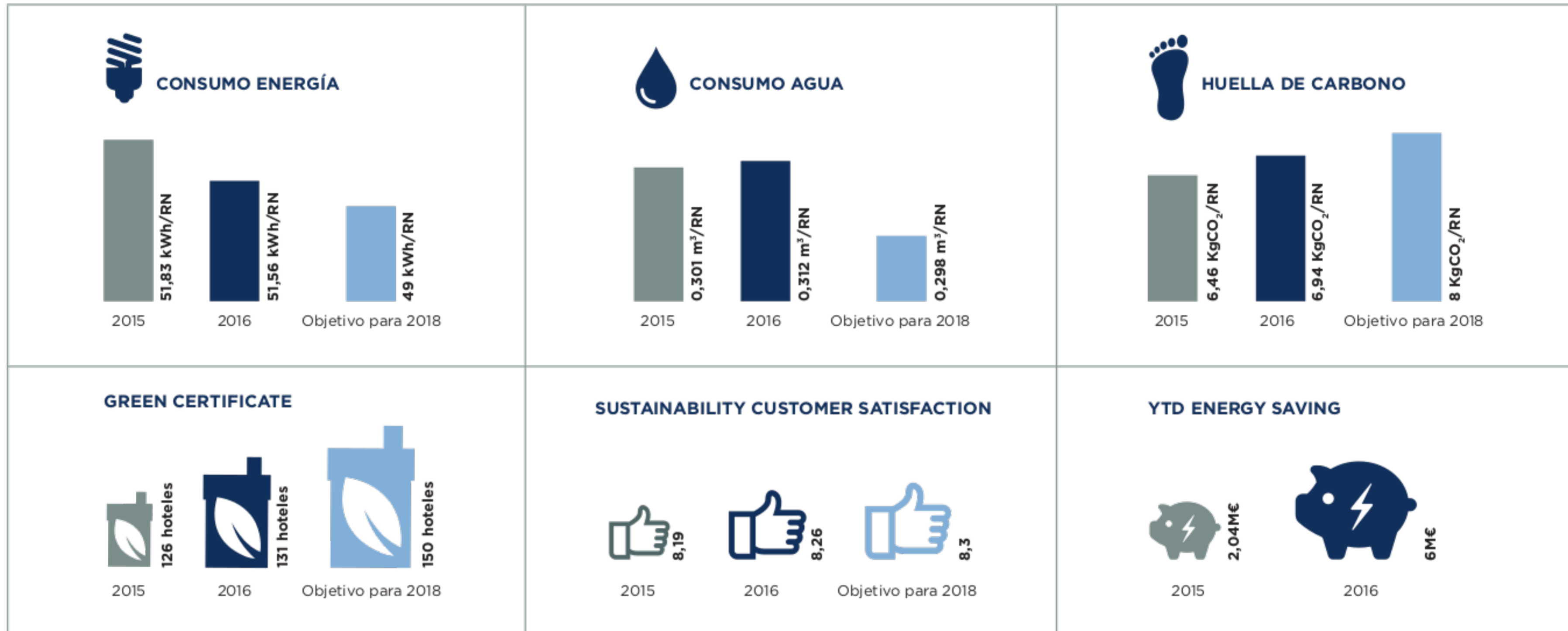
- **Hora del Planeta 2016 (World Wildlife Fund, WWF)**

NH Hotel Group se ha sumado por octavo año consecutivo a la iniciativa global de WWF "La Hora del Planeta", una campaña de movilización y concienciación ambiental frente al cambio climático. Los hoteles han participado apagando la iluminación de sus fachadas durante una hora y organizando numerosas actividades para involucrar a los clientes.



NH Ribera del Manzanares
Madrid, España

RESULTADOS 2016 Y OBJETIVOS 2018



NH Chamberi
Madrid, España

ACCIONES SINGULARES EN SOSTENIBILIDAD EN HOTELES

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

Unidad de Negocio de España, Andorra y Portugal

El servicio de movilidad sostenible ofrecido en 11 hoteles en Madrid, emite un 40% menos de emisiones que la media de un coche convencional, por ello, en 2016 se ha evitado la liberación a la atmósfera un total de 8,5 toneladas.

El hotel Hesperia Tower ha desarrollado iniciativas como la campaña 'Escaleras es Salud', con el objetivo reducir el uso de los ascensores para sumar actividad física entre clientes y empleados; la campaña 'Un día sin carne', reduciendo su consumo y, por ende, el consumo de agua necesario para su producción (15.400 litros por kilogramo); o la fabricación de mobiliario con materiales reutilizados.

Unidad de Negocio de Europa Central

Tras el éxito en NH Alexanderplatz, en mayo de 2016 comenzó un nuevo proyecto de colmenas en NH Potsdam City y en el NH Köln Altstadt, donde se recolectó un total de 19kg de miel.

Unidad de Negocio de Benelux

Green Key NH Day: El NH Noordwijk Conference Center de Leeuwenhorst en Holanda ha organizado el primer Green Key NH Day, un evento concebido para debatir los resultados, objetivos e iniciativas que se llevan a cabo para promover valores responsables dentro de sus hoteles.

Bike2Work: esta iniciativa se lanzó en septiembre de 2016 inspirada en la Semana Europea de la Movilidad. Se motivó a los empleados para que usaran sus bicicletas en su trayecto al trabajo.

FreeGo initiative: Desde hace 2 años, NH Gent Belfort comparte los alimentos no consumidos con colectivos que los necesitan.

Unidad de Negocio de Italia

Los hoteles de NH Hotel Group en Italia se han unido a la Semana Europea del Residuo de 2016, en su 8ª edición. Las acciones de sensibilización se han centrado en ilustrar todos los posibles usos de los envases mediante su reciclaje.

Otras de las iniciativas han sido la recogida de aceite usado de cocina para producir energía verde; la colaboración con comedores y con organizaciones de ayuda a colectivos en riesgo a través de la donación de mobiliario.

Unidad de Negocio de América

Cinco hoteles colombianos han ganado su puesto en el Top 10 de los hoteles mejor valorados por el cliente: NH Collection Royal Teleport (9.18/10), NH Collection Royal Medellín (9.17/10), NH Collection Royal Terra 100 (9.00/10), NH Collection Royal Hacienda (8.97/10), NH Royal Metrotel (8.91/10).

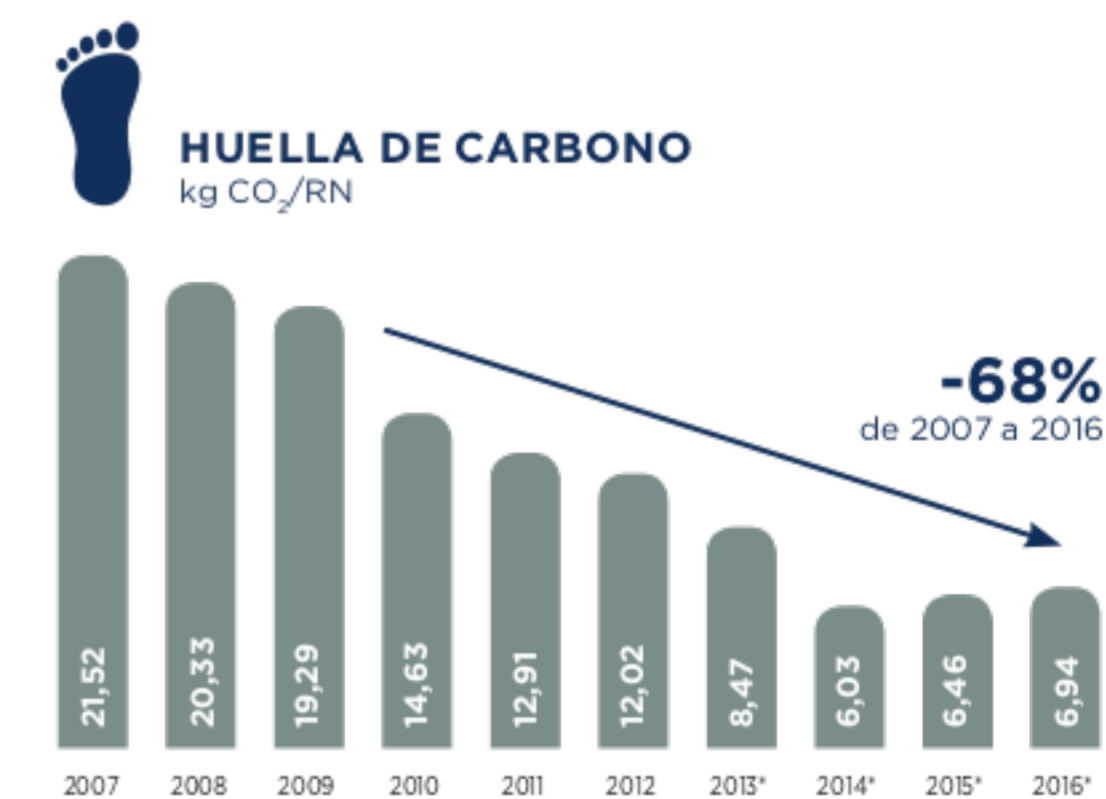
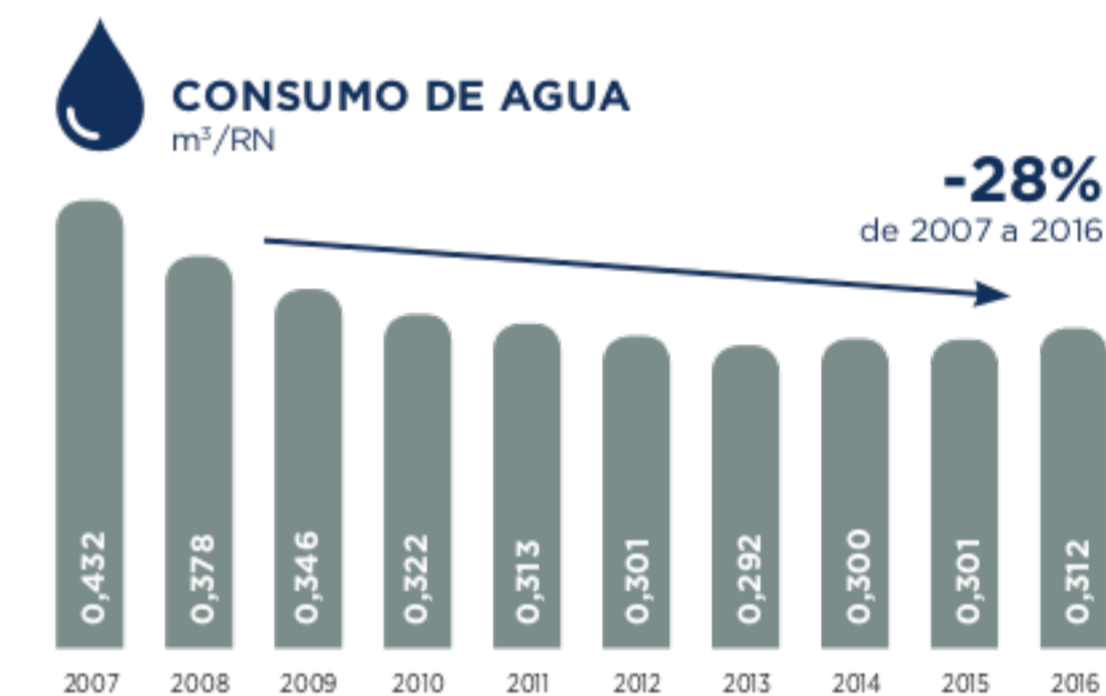
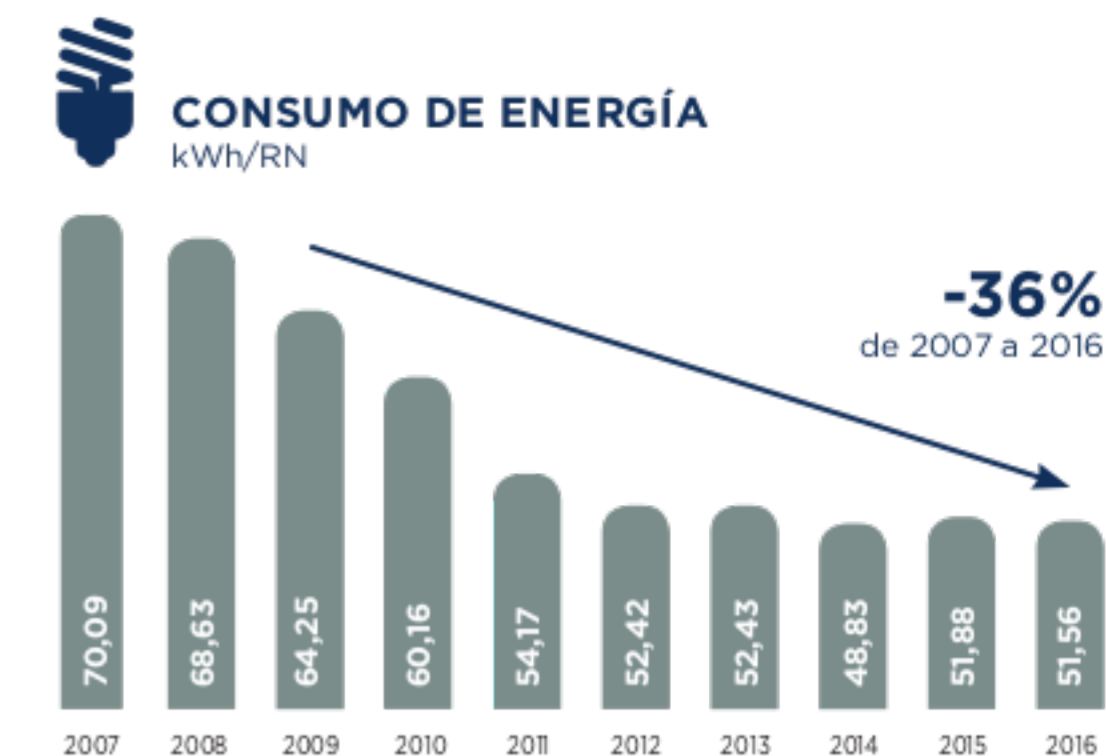
El compromiso ambiental se comprueba con la implementación de la norma técnica sectorial colombiana de turismo sostenible. Como resultado de esta implementación durante el año 2016, el Hotel NH Collection Royal Teleport ha obtenido ahorros del 11% en agua y 10% en energía. Además, cuenta con más del 85% de productos químicos amigables con el medio ambiente y ha logrado recuperar para su aprovechamiento más del 80% de los residuos generados por el hotel.

Con el fin de apoyar la implementación de las iniciativas ambientales, se ha creado el Comité de Sostenibilidad Corporativo, que se encarga de hacer el seguimiento y monitoreo estratégico a nivel corporativo del sistema de gestión para la sostenibilidad de los hoteles de la Compañía en Colombia.

NH Collection Friedrichstrasse
Berlín, Alemania



NH Collection Brussels Centre
Bruselas, Bélgica



MAGNITUDES MEDIOAMBIENTALES

HOTELES CERTIFICADOS	CERTIFICACIÓN	2013	2014	2015	2016
BU Europa Central	ISO 14.001	18	23	24	24
	ISO 50.001	1	1	1	1
	BREEAM	-	-	1	1
BU Italia	ISO 14.001	17	29	39	41
	ISO 50.001	1	1	1	1
	ISO 14.001	3	14	21	21
BU España, Portugal y Andorra	ISO 50.001	3	14	21	21
	BREEAM	-	1	1	2
	HOTELES+VERDES	-	-	-	3
BU América	LEED	-	-	1	1
	GREENKEY	32	35	41	41
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	GREENKEY	32	35	41	41
TOTAL HOTELES CERTIFICADOS		70	101	127	131

Nota 1: El alcance de los datos de los gráficos corresponde con los hoteles comparables. A partir de 2013, los datos incluyen la variante adicional de hoteles que pertenecen al 5YP.

COMPRAS RESPONSABLES

La relación de NH Hotel Group con sus proveedores está basada en una comunicación bilateral, transparente y eficaz que facilita el desarrollo de herramientas y soluciones sostenibles e innovadoras.

El Departamento de Compras de NH Hotel Group ha alcanzado los objetivos del Plan Estratégico a cinco años y, en concreto, ha superado los hitos marcados para 2016:

- Obtención de ingresos del departamento superior a un 7% con respecto al presupuesto, así como la absorción de la inflación por quinto año consecutivo.
- Comienzo de Coperama Italia bajo la estructura de la central de compras Coperama Holding con el mismo modelo desarrollado previamente en España y Benelux.
- Plan de TranHsformación: El Área de Compras forma parte de este plan estratégico que afecta a algunas áreas de la Compañía a nivel global con el objetivo de mejorar procesos, procedimientos y objetivos (Procurement to Pay Process).
- Optimización de la función de compras mediante la negociación electrónica, la contención de precios y el aumento de categorías negociadas por el departamento.

NH Collection Hamburg City
Hamburgo, Alemania





POLÍTICA DE COMPRAS

En 2016 NH Hotel Group ha continuado con su Política de Compras que garantiza que todas las decisiones de adjudicación de concursos se rijan por los mismos criterios de igualdad de oportunidades, transparencia y rigor.

Así, este año, el Comité de Adjudicación de NH Hotel Group, ha participado en 28 concursos, la mayoría de ellos de reformas de sus hoteles y energía.

16.153

PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES EN 2016

92%

DEL VOLUMEN SE CONCENTRA EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO EUROPEAS

613,06M€

VOLUMEN FACTURACIÓN IMPORTE BRUTO (GASTO + INVERSIÓN)

35,1%

DEL VOLUMEN DE COMPRAS ESTÁ ENGLOBADO EN GASTOS OPERATIVOS Y SERVICIOS



- 32% BU Europa Central
- 20% BU Benelux, Francia, Reino Unido y África
- 20% Oficinas Centrales
- 17% BU España, Portugal, EEUU y Sotogrande
- 6% BU Italia
- 5% BU América



- 43% Mobiliario, acondicionamiento y equipamiento
- 22% Alimentos y bebidas
- 35% Gastos operativos y servicios
- 0% Otros

HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

CÓDIGO DE CONDUCTA

Durante el año 2016 el Código de Conducta se ha implementado en los procesos de compra de todas las Unidades de Negocio.

A nivel global se han adherido 948 proveedores al Código de Conducta durante este año.

COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

NH Hotel Group dispone de un módulo de Cualificación de Proveedores en la Plataforma de Negociación Electrónica desde 2015. En este módulo, todos los proveedores incluidos en la Plataforma de Negociación Electrónica son evaluados en función de varios parámetros relacionados con la gestión medioambiental, el compromiso con la lucha contra el cambio climático, la reducción de la huella de carbono, el consumo responsable de recursos y la utilización de materiales reciclados.

INNOVACIÓN Y TRANSPARENCIA: NEGOCIACIÓN ELECTRÓNICA

Además, durante 2016, en el cuarto año de implantación de la Plataforma de Negociación Electrónica se han desarrollado los dos módulos creados en 2015:

- **Módulo de Cualificación:** permite pre-evaluar a los proveedores en función de diversos parámetros (económico-financieros, medioambientales, operacionales y socio-laborales) relacionados todos ellos con el nivel de cumplimiento de las normas de buen gobierno.
- **Módulo de Evaluación:** permite adquirir un profundo conocimiento sobre el cumplimiento de los proveedores homologados con los requerimientos establecidos por NH y la calidad de su desempeño.

1.401

PROVEEDORES PARTICIPANTES EN UNA RFI (REQUEST FOR INFORMATION)

150

CONCURSOS ELECTRÓNICOS ADJUDICADOS

948

PROVEEDORES ADHERIDOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA

139M€

ADJUDICADOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA ELECTRÓNICA

42%

VOLUMEN TOTAL NEGOCIADO POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS A NIVEL GLOBAL

33%

INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE FACTURACIÓN ELECTRÓNICA LLEGANDO 116.677 FACTURAS

PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES

	2015	2016
Volumen de proveedores gestionados	27.884	16.153
Proveedores firmantes Código de Conducta	840	948
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	539,1M€	613,06M€
Porcentaje de negociaciones electrónicas	60,4%	58,6%
Volumen negociaciones electrónicas	116M€	139M€
Proveedores homologados locales	91%	91,8%

SAP MATERIAL MANAGEMENT

Tras finalizar la implantación del módulo SAP MM en todas las Unidades de Negocio, en 2016 la Compañía ha estado inmersa en un Plan de Transformación Estratégica cuyo objetivo es la mejora continua de las áreas involucradas y en la que el área de Compras ha tenido participación y ha conseguido cumplir con los ratios de cumplimiento establecidos como objetivo.

COPERAMA: CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El año 2016 ha sido testigo de la consolidación internacional del proyecto. Además de Coperama Benelux, creada en 2015, ya se ha constituido Coperama Italia, y está prevista la constitución de Coperama Europa Central con sede en Alemania durante el primer semestre de 2017.

Asimismo en el marco del Nuevo Modelo Operativo, se ha externalizado todo el proceso de Strategic Sourcing y negociación con proveedores en Coperama, generando ahorros significativos en la estructura del Grupo.

CRECIMIENTO DE COPERAMA (ESPAÑA & BENELUX)

Durante el año 2016, se han incorporado 280 nuevos establecimientos, que se desglosan de la siguiente manera:

	NUEVAS INCORPORACIONES
Hoteles	172
Restaurantes	57
Colectividades	44
Otros	7
Total Establecimientos	280

Teniendo un total de establecimientos de 1.147, de los cuales 853 son hoteles y con un EBITDA de 1.193K€.



ESTA ES LA HISTORIA
DE NUESTROS
HUÉSPEDES
MÁS EXIGENTES

Imagen vídeo "Hoteles con Corazón" para la Campaña de Navidad 2016

COMUNIDAD

La estrategia de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group tiene entre sus principales objetivos mantener relaciones activas en las Comunidades en las que opera, contribuyendo al desarrollo local y atendiendo a las necesidades de cada destino en el que está presente a través de su propio negocio. NH Hotel Group consigue este impacto local positivo a través de la creación de alianzas responsables con fundaciones y ONG, la colaboración de empleados voluntarios en proyectos solidarios y el apoyo a la cultura.

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

Ver vídeo



Hoteles con Corazón 2016

HOTELES CON CORAZÓN	2015	2016
Acuerdos con ONG	204	108
Roomnight donadas	1.820	1.996
Hoteles involucrados	184	81
PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD	2015	2016
Alumnos formados	647	651
Contratos	10	78
Acuerdos con ONG e instituciones	65	62
NH VOLUNTARIOS!	2015	2016
Voluntarios	2.334	1.081
Iniciativas	144	78

HOTELES CON CORAZÓN

“Hoteles con Corazón” se creó hace 12 años con el objetivo de ayudar a fundaciones y ONG a cubrir sus necesidades de alojamiento. La continuidad y desarrollo de esta iniciativa año tras año es una muestra del compromiso a largo plazo que NH Hotel Group mantiene con la Sociedad.

Con el fin de generar un mayor impacto a través del programa “Hoteles con Corazón”, la Compañía define alianzas con partners internacionales y locales, confirmando así el compromiso de donación de habitaciones y el número de hoteles involucrados.

El programa, que desde sus inicios ha donado más de 24.000 noches de hotel, ha sido reconocido en los Worldwide Hospitality Awards como la “Mejor Iniciativa de Responsabilidad Corporativa” a nivel mundial y finalista en la categoría de “Mejor Programa de RSC” en los Business Travel Awards 2017. Además, ha recibido numerosos reconocimientos locales, como el premio a la “Iniciativa empresarial más innovadora en RSE” en la novena edición de los Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial.

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

También como ventaja cuentan con la Tarifa ONG que incluye descuentos de hasta el 30% sobre mejor tarifa disponible a entidades evaluadas y aprobadas previamente por el departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

ALIANZAS SOLIDARIAS GLOBALES Y LOCALES

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

En los primeros meses de 2017, la Compañía ha consolidado su alianza con la Fundación Make a Wish International a través de un acuerdo global ampliando en las principales ciudades europeas donde está presente. NH Hotel Group colabora con Make a Wish International desde 2005 en España, Países Bajos e Italia ofreciendo todas las facilidades para que niños de todo el mundo con enfermedades graves puedan realizar su ilusión.

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

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

CAMPAÑA DE NAVIDAD “HOTELES CON CORAZÓN”

Un año más, el programa internacional de mayor tradición solidaria del Grupo, “Hoteles con Corazón”, protagoniza la Campaña de Navidad de 2016. En colaboración con varias ONGs y fundaciones locales en cada país, la Compañía ha donado habitaciones en sus hoteles a familias con recursos limitados que tienen niños o adolescentes hospitalizados fuera de sus lugares habituales de residencia, para que todos pudieran estar juntos durante las navidades mientras los pequeños recibían tratamiento.

Para acercar la campaña a empleados y clientes se ha realizado un emotivo vídeo en el que los empleados, que cada año participan voluntariamente en la iniciativa, son los protagonistas. Link al vídeo: <http://bit.ly/2pJYe8M>

NH Palazzo Moscova
Milán, Italia



PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD

En línea con el compromiso de NH Hotel Group con el ODS 8 sobre “trabajo decente y crecimiento económico” y como parte de la estrategia de Acción Social, se han desarrollado a lo largo de 2016 diferentes programas internacionales de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de todas las Unidades de Negocio.

En 2016, 651 alumnos han desarrollado competencias técnicas y personales gracias a la implicación directa de los empleados de los hoteles que actúan como voluntarios a través del acompañamiento, orientación y tutorías con los jóvenes.

La Compañía ha consolidado sus alianzas internacionales para multiplicar el impacto de sus programas de empleabilidad. Por ello, entre los nuevos proyectos, NH Hotel Group propondrá la creación de un programa específico para Europa y América en colaboración con Youth Career Initiative (YCI). Además, se dará continuidad también a las alianzas de carácter local que dan apoyo y respuesta a las necesidades concretas de cada Unidad de Negocio.

ALIANZAS SOLIDARIAS GLOBALES Y LOCALES

YOUTH CAREER INITIATIVE (YCI) EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AMÉRICA

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

En su décima edición, la séptima en la que participa NH Hotel Group, los jóvenes han recibido durante 6 meses clases impartidas por los responsables de diferentes áreas del hotel así como prácticas en los diferentes departamentos donde los estudiantes reciben de primera mano las últimas técnicas y estándares utilizados en la operación del hotel, además son formados en temas para su crecimiento personal.

Durante el 2016, NH Hotel Group y el programa YCI han brindado la oportunidad a más de 50 jóvenes de edades entre 18 y 21 años en condiciones de vulnerabilidad social para que adquirieran habilidades para la vida y el trabajo. A día de hoy 30% de los participantes han iniciado su historia laboral como colaboradores de NH Hotel Group México.



INSERCIÓN SOCIOLABORAL EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE ESPAÑA

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

Destacan la colaboración en los programas de inserción sociolaboral y en el Plan de Empleo de Cruz Roja Española, a través de los cuales se ha conseguido la inserción laboral de 14 personas; así como la labor del hotel Hesperia Tower, en Barcelona, que desarrolla diferentes iniciativas para fomentar la inserción laboral de jóvenes en riesgo de exclusión de la mano de la Fundación Joia y el Casal dels Infants.

JINC “TRACK THE TALENT” EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE BENELUX (PAÍSES BAJOS)

NH Hotel Group y JINC colaboran desde 2009 en la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos para mejorar su empleabilidad. En 2016 se han organizado visitas y talleres en dos hoteles de Ámsterdam y Amersfoort con la participación de un total de 127 jóvenes, a los que empleados voluntarios les han trasladado su entusiasmo y experiencia en el sector hotelero. En 2016 la Unidad de Negocio de Benelux ha participado en numerosas iniciativas dirigidas a mejorar la empleabilidad de casi 400 jóvenes.

NH VOLUNTEERS!

NH Volunteers! es una de las iniciativas principales de la estrategia de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, cuyo objetivo es la promoción del voluntariado de los empleados a través de su involucración en los proyectos de Acción Social de la Compañía.

NH Volunteers! se ha consolidado como una apuesta importante de NH Hotel Group gracias al compromiso que los empleados han demostrado en los proyectos de voluntariado. Destacan especialmente aquellas iniciativas en las que los empleados voluntarios ponen sus aptitudes y conocimientos al servicio de cada proyecto, realizando así una excelente labor de coaching. En 2016, 1.018 empleados voluntarios de NH Hotel Group han participado en programas de formación y prácticas para colectivos vulnerables.

CONCURSO “NAVIDAD PARA TODOS” 2016

La campaña “Navidad para Todos” es la iniciativa de voluntariado corporativo de mayor tradición y participación en NH Hotel Group. En esta edición, la Compañía ha invitado una vez más a los empleados, a través de los canales de comunicación interna Tell The World, a crear su equipo solidario y participar con su propia iniciativa en un concurso en el que podían elegir la ONG con la que querían implicarse y a la que donarían el premio en caso de resultar ganadores. Como novedad, en esta ocasión han sido los propios empleados quienes han elegido la iniciativa solidaria ganadora a través de sus votos.

Más de 1.700 empleados voluntarios se han comprometido con diferentes causas solidarias haciendo de “Navidad para todos” una realidad para aquellos que más lo necesitan. Gracias a su solidaridad, compromiso y trabajo en equipo, los resultados de esta campaña han sido extraordinarios. La iniciativa favorita de los empleados ha sido la propuesta por los empleados del hotel Hesperia WTC Valencia en Venezuela, quienes han organizado diferentes actividades para los ancianos del asilo San Martín de Porres “Naguanagua”.

DONACIÓN DE MOBILIARIO DE HOTELES REFORMADOS

En línea con el Plan de Reposicionamiento y de los planes de reforma de los hoteles de la Compañía, se ha elaborado un protocolo para coordinar la donación del mobiliario retirado, amenities y productos de menaje a fundaciones y ONGs, instituciones sociales y personas sin recursos. Así, desde cada Unidad de Negocio durante el año 2016 se han donado colchones, edredones, mantas, juguetes, artículos de limpieza, sábanas, toallas, almohadas y somieres, entre otros productos.

COMPROMISO CON LA CULTURA

NH Hotel Group consolida su vinculación con el arte y propuesta de mecenazgo como parte fundamental de su compromiso con la cultura y promueve la integración del arte en todos los hoteles NH Collection, con especial foco en los artistas jóvenes.

Por este motivo, se ha hecho entrega del III Premio NH Collection de Arte Contemporáneo ARCO 2017, a la artista alemana Claudia Wieser por su obra ‘Untitled’. La obra, que se ha podido visitar en la Zona VIP de la feria, se incorporará a la colección privada de NH Hotel Group dentro de uno de los hoteles pertenecientes a la marca NH Collection.

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

FUNDACIÓN “AMIGUITOS ROYAL”

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

En 2016, NH Hotel Group ha aportado 140.113€ convirtiéndose en su donante principal. Asimismo, participa con dos miembros en la Asamblea General, conformada por un total de 14 miembros.

Durante el 2016, han sido 882 los beneficiarios de las iniciativas de la Fundación, entre los que se encuentran madres gestantes, lactantes y niños. Con el fin de aumentar su cobertura, la Fundación ha construido una nueva sede por un valor de 471.311€.

FUNDACIÓN AMIGUITOS ROYAL	
Centros de atención	3
Usuarios beneficiados	537 niños y 345 madres
Inversión infraestructura - nueva sede	471.311 €
Empleados voluntarios	12
Participación NH Hotel Group en Asamblea General	2 miembros
Aportación NH HOTEL GROUP	140.113€
Plan Ecológico	23.492€
Operación	27€
Plan Padrino empleados	5.159€
Programa Encuentros Royal	394€

PRINCIPALES INDICADORES DE SOCIEDAD

	2015	2016
Total proyectos sociales	508	395
Voluntarios NH	2.334	1.081
Aportación Tarifa ONG	157.865,97 €	65.593,46 €
Aportación de Bono Amigo + Tarifa Empleado	175.239,00 €	197.937,31 €
Promoción cultural	36.457,50 €	32.750,00 €
Fundación Amiguitos Royal	192.163,00 €	140.113 €
Inversión en Acción Social	302.400 €	245.130 €
Recursos totales destinados a la Comunidad	864.125,43 €	681.523€

RECONOCIMIENTOS A NH HOTEL GROUP EN 2016



NH HOTEL GROUP

PREMIO HOSTELCO

NH Hotel Group ha sido galardonado con el premio Hostelco por su fuerte apuesta estratégica en la tecnología para el segmento de Meetings & Events. El premio, entregado en la categoría Hotelería, destaca el sistema holográfico 3D y el sistema Smart Room.

PREMIO BUSINESS TRAVELLER 2016

Por tercera vez consecutiva NH Hotel Group ha sido reconocido con el galardón Business Traveller Award, obteniendo el segundo puesto en la categoría de "Mejor Cadena de Hoteles para negocios en Alemania", elección a cargo de los lectores de esta prestigiosa revista. Los premios Business Traveller Awards se conceden desde hace más de 20 años y son los más prestigiosos del sector clientes.

PREMIOS AHF ASIA HOTEL

La Compañía ha recibido el premio AHF Asia Hotel en la categoría de "Marca hotelera del año más atractiva para invertir", durante el Congreso de Inversión Hotelera Internacional AHF y la 3ª Conferencia de Gestión Hotelera, celebrada en Pekín, China. Coincidiendo con la entrada en el mercado chino de la Compañía, la marca NH Hotels ha sido galardonada por su capacidad para generar alta rentabilidad y excelente retorno a las inversiones de los propietarios.

PREMIOS DE TURISMO DE "LA RAZÓN"

NH Hotel Group ha recibido el premio a la "Mejor Cadena Hotelera" en la V Edición de los Premios de Turismo del periódico La Razón. Se trata de un encuentro entre los máximos representantes del mundo del Turismo, a los que asisten además otras personalidades institucionales y empresariales, especialmente del sector Turismo, de gran relevancia.

COHN & WOLFE

La Compañía es la marca más auténtica en el sector turístico según el estudio "Authentic Brands 2015", realizado por la agencia global de comunicación y relaciones públicas Cohn & Wolfe. NH Hotel Group ha sido reconocida por los encuestados con un 73,82% en índice de autenticidad, situándose en el puesto 32 del ranking nacional y liderando el top 5 de marcas del sector turístico mejor consideradas por el consumidor en el país.

PREMIOS ITALIAN MISSION 2016 (IMA)

El Premio IMA 2016 (Italian Mission Awards) ha sido entregado a NH Hotel Group, reconociéndola como la "Mejor Cadena Hotelera del año de más de 50.000 habitaciones". IMA es un evento italiano dedicado a los viajes de negocios, cuyo objetivo es potenciar la competencia y premiar a los principales operadores turísticos del sector y los mejores gestores de viajes. Los premios son organizados por la editorial Newsteca, propietaria de Mission, uno de los periódicos más influyentes del sector.

MKG RANKING

Según el Ranking de Cadenas Hoteleras en Europa 2016, elaborado por la consultora experta en hotelería y turismo MKG Hospitality, NH Hotel Group se posiciona en la categoría "Top 10 de Cadenas Hoteleras en 2016" en el sexto puesto con 43.196 habitaciones.

BUSINESS TRAVEL IBTA 2016

La Asociación Ibérica de Viajes de Negocio ha otorgado a NH Hotel Group el galardón a la Mejor Cadena Hotelera Internacional en los premios Business Travel que tienen como objetivo reconocer las buenas prácticas tanto entre los Travel Managers como entre las compañías que trabajan sector del turismo de negocios y MICE.

NH Collection Piazza Carlina
Turin, Italia



HOTELES

PREMIO DE ORO MAGELLAN DE TRAVEL WEEKLY GOLD

NH Collection Eurobuilding ha sido ganador del Premio de Oro Magellan en la categoría de Hospitalidad - Hotel/Resort de Negocios/ Conferencias, otorgado por el portal internacional de noticias sobre viajes Travel Weekly, que reconoce cada año a los mejores del mundo dentro del segmento de la industria turística, en base a los estándares de excelencia.

PREMIOS C&IT AWARDS

Los premios C&IT, organizados por la prestigiosa revista británica "Conference and Incentive Travel", han otorgado al hotel nhow Berlín el premio en la categoría "Best Overseas Conference Venue". Este establecimiento es el primero de Europa que ofrece una experiencia musical única para sus clientes. Con 304 habitaciones y 7 salas de conferencias, está diseñado por el prestigioso diseñador de interiores Karim Rashid. Abierto en el año 2010, nhow Berlín es un ejemplo de estilo arquitectónico futurista en la capital germana, que ofrece una ubicación excelente, con espectaculares vistas sobre río Spree.

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

IX PREMIOS CINCO DÍAS 2016 A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

NH Hotel Group ha recibido el premio a la iniciativa empresarial más innovadora en RSE por su proyecto Hoteles con Corazón, en la novena edición de los Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial.

PREMIOS ACTUALIDAD ECONÓMICA

La revista Actualidad Económica" elige cada temporada las 100 Mejores Ideas del Año. En su edición 37 ha reconocido el programa de Responsabilidad Social Corporativa "Hoteles con Corazón" como una de esas brillantes ideas. Bajo el epígrafe de "Familias 'hotelizadas' con niños hospitalizados", la revista ha recogido en sus páginas esta iniciativa destinada a familias con recursos limitados.

BUSINESS IN THE COMMUNITY AWARDS

NH Hotel Group ha sido finalista en los "Business in the Community Awards" en la categoría "Responsible Business" concedido por "Business in the Community (BITC)", la red de Negocios Responsables del Príncipe de Gales. Esta reconocida organización trabaja para hacer frente a una amplia gama de asuntos claves para garantizar futuro más sostenible. Un reconocimiento que distingue a aquellas empresas que generan valor a largo plazo al incorporar aspectos importantes de sostenibilidad en su negocio.

TALENTO

PREMIOS CEGOS Y EQUIPOS & TALENTO

La Compañía ha sido reconocida con uno de los premios de Formación y Desarrollo más renombrados en España: los Premios CEGOS - Equipos & Talento a las Mejores Prácticas en Recursos Humanos en la categoría "Gestión Organizacional y Consultoría", por el proyecto "A new leadership for a new NH". Una iniciativa global que nace en 2014 con el objetivo de optimizar el portfolio de Hotel Managers, impulsando su crecimiento dentro del Grupo. Además, el proyecto ha recibido la Distinción Sector Turismo como "best practice" dentro de la Industria Turística.

NH HOTEL GROUP, ENTRE LAS 5 EMPRESAS ESPAÑOLAS MÁS ATRACTIVAS PARA TRABAJAR

NH Hotel Group se ha situado en el puesto 11 Universum del Top 30 oficial de las empresas más atractivas para los profesionales españoles en el área de Ciencias Empresariales y Humanidades, según el estudio de Universum "Most Attractive Employers - Professionals 2016" en España. En las empresas nacionales, NH Hotel Group ha alcanzado la 5ª posición.

PREMIOS INHOUSECOMMUNITY 2016

NH Italia ha sido reconocido como "Equipo de Recursos Humanos del año" en la segunda edición de los "Inhousecommunity Awards 2016" por la profesionalidad demostrada en la excelente gestión de los procesos de cambio que ha vivido la Unidad de Negocio en los últimos años.

KPMG Y ACTUALIDAD ECONÓMICA

Beatriz Puente, Executive Managing Director of Finance & Administration, ha sido reconocida como uno de los 100 mejores directores financieros en España por la consultora KPMG y Actualidad Económica, así como uno de los 25 profesionales más innovadores. La publicación de este ranking reconoce el rol crucial que estos profesionales tienen en la toma de decisiones de las empresas y en la gestión de riesgos.



nhow Berlin
Berlín, Alemania

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

PERFIL	2015	2016
Cartera de hoteles	378	379
Número de habitaciones	58.655	58.472
Beneficio neto (incluyendo no recurrente)	0,9M€	30,8M€
EBITDA (antes de onerosos)	149,5M€	-

GRUPOS DE INTERÉS	2015	2016
EMPLEADOS		
Plantilla media (nº de Empleados)	21.243	20.905
Contratos indefinidos	57,50%	62,91%
Rotación media	20,06%	23,04%
Empleados en país diferente al de origen	12,60%	11,20%
Mujeres en plantilla	46,50%	48,11%
Mujeres directivas	42,90%	43,45%
Menores de 25 años	11,30%	12,98%
Entre 25 y 40 años	51,00%	49,65%
Mayores de 40 años	37,70%	37,30%
Nacionalidades	139	137
Horas de formación impartidas NHU	192.366	139.808
Inversión en formación	1.415.696 €	1.223.365 €
Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a FTEs fijos)*	7.395	-

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

GRUPOS DE INTERÉS	2015	2016
CLIENTES		
Valoraciones Encuesta NH	165.700	181.069
Valoraciones Encuestas <i>Online</i>	308.807	355.864
Comunicaciones gestionadas por Directores de hotel	27.749	31.114
Comunicaciones gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente	19.322	21.796
PROVEEDORES		
Volumen de proveedores gestionados	27.884	16.153
Proveedores firmantes Código de Conducta	840	948
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	539,1M€	613,06M€
Negociaciones electrónicas	60,40%	58,60%
Volumen negociaciones electrónicas	116M€	139M€
ACCIÓN SOCIAL		
Total proyectos sociales	508	395
Recursos obtenidos de Tarifa Empleado y Bono Amigo	175.239 €	197.937 €
Fundación Amiguitos Royal	192.163 €	140.113 €
Voluntarios NH	2.334	1.081
Promoción cultural	36.457 €	32.750 €
Recursos totales destinados a la Comunidad	864.125 €	681.523 €
MEDIO AMBIENTE		
Hoteles comparables del Plan Estratégico a cinco años*		
Emisiones de CO ₂ (Kg.)	39.329.100	43.072.288
Emisiones de CO ₂ (kg. por habitación/noche)	6,46	6,94
Consumo de energía (kWh)	315.688.131	319.943.707
Consumo de energía (kWh por habitación/noche)	51,88	51,56
Consumo de agua (m ³)	1.871.329	1.981.052
Consumo de agua (m ³ por habitación/noche)	0,301	0,312

(*) Datos 2015 recalculados en base a la comparabilidad que aplica en el periodo 2015-2016.

INFORME DE REVISIÓN E ÍNDICE DE CONTENIDO GRI



SOBRE ESTE INFORME



El presente Informe es la undécima edición anual de la Memoria Anual de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group. Integra la actividad y principales resultados del ejercicio 2016, con el desempeño en el ámbito económico, medioambiental y social.

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

NH Hotel Group publica en esta Memoria los resultados globales de la gestión en el ejercicio 2016, con el desglose de los datos por Unidades de Negocio, países en los que opera la Compañía, y ámbitos en los que se dispone de sistemas de medición homologables. En algunos casos, se reportan datos sólo para los hoteles comparables en el ejercicio correspondiente. En cada caso se detalla el alcance de dichos datos para mayor precisión y comparabilidad de la información, así como la explicación pertinente.

EQUILIBRIO Y COMPARABILIDAD

El Informe tiene como objetivo publicar un reporte equilibrado, preciso y coherente de su desempeño, vinculado a los temas relevantes para el Grupo, para sus proyectos estratégicos y para sus grupos de interés. En ese sentido, es clave la comparabilidad de los datos e información respecto a años anteriores, como herramienta de trazabilidad y evolución de los mismos. Este Informe, al igual que en anteriores ediciones, se ha elaborado con la implicación y participación de los responsables de áreas de negocio y del diálogo con cada grupo de interés, lo que permite alinear lo reportado con los aspectos relevantes para los stakeholders y responder a sus expectativas. En ese sentido, se ha realizado un proceso interno de recogida y contraste de información, con indicadores y datos de medición cuantitativa y cualitativa de la gestión sostenible de NH Hotel Group.

DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

El Grupo cuenta con diferentes sistemas para el diálogo con sus grupos de interés que son fuente de análisis para definir los contenidos relevantes a incluir en el reporte. Los resultados de esta comunicación permiten mantener activos los mecanismos para identificar necesidades, así como los aspectos de mayor relevancia a incluir en el Informe, además del seguimiento de los compromisos y cumplimiento de los retos planteados en el año anterior. Estos procesos permiten mantener actualizado el Análisis de Materialidad, como herramienta integradora de los temas relevantes para el negocio y para los grupos de interés. Y, a partir de ello, definir los contenidos clave a reportar este año en el Informe, incluyendo los principales indicadores específicos que reflejan la evolución del negocio y de la relación con los grupos de interés en NHHG.

CRITERIOS DE ELABORACIÓN

Para la elaboración del Informe se han tenido en cuenta los siguientes principios y estándares globales:

- Guía G4 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) en la opción de conformidad esencial (core).
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los 10 Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Los Diez Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Informe de Progreso reportado por NH Hotel Group.

VERIFICACIÓN

El informe cuenta con la revisión externa e independiente por parte de KPMG sobre una serie de indicadores identificados como “v” en el apartado “Sobre este informe. Índice de contenido GRI.

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

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI



CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	Pág. 5-6 MENSAJE DE PRESIDENCIA Y DEL CONSEJERO DELEGADO DE NH HOTEL GROUP	---
PERFIL DE LA EMPRESA		
G4-3	Pág. 8 PRESENCIA	---
G4-4	Pág. 8 PRESENCIA Pág. 26 MARCA Y EXPERIENCIA	---
G4-5	Pág. CONTRAPORTADA	---
G4-6	Pág. 9 DESGLOSE DE LA CARTERA DE NH HOTEL GROUP A 31 DE DICIEMBRE DE 2016	---
G4-7	Pág. 17 ESTRUCTURA ACCIONARIAL	---
G4-8	Pág. 8 PRESENCIA Pág. 10 EXPANSIÓN DEL GRUPO	---
G4-9	Pág. 2 NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO Pág. 8 PRESENCIA Pág. 12 PRINCIPALES MAGNITUDES Pág. 17 ESTRUCTURA ACCIONARIAL	---
G4-10	Pág. 48 EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO Pág. 47 CULTURA DE DIVERSIDAD Pág. 54 PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS	---
G4-11	Pág. 47 CULTURA DE DIVERSIDAD	---
G4-12	Pág. 64 COMPRAS RESPONSABLES	---
G4-13	Pág. 10 EXPANSIÓN DEL GRUPO Pág. 14 HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES Pág. 17 ESTRUCTURA ACCIONARIAL Pág. 64 COMPRAS RESPONSABLES	---
G4-14	Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-15	Pág. 40 ADHESIONES Y ALIANZAS Pág. 42 ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD	---
G4-16	Pág. 40 ADHESIONES Y ALIANZAS Pág. 67 COMUNIDAD	---
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	Pág. 8 PRESENCIA	✓
G4-18	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	✓
G4-19	Pág. 38 ANÁLISIS DE MATERIALIDAD	✓
G4-20	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	✓
G4-21	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	✓
G4-22	LA REEXPRESIÓN DE INFORMACIÓN RESPECTO A AÑOS ANTERIORES SE INDICA EN CADA TABLA. POR EJEMPLO:PG.46 (PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD)	✓
G4-23	NO SE HAN REALIZADO CAMBIOS SIGNIFICATIVOS RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	✓

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES


CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	Pág. 39 PILARES Y COMPROMISOS	✓
G4-25	Pág. 40 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	✓
G4-26	Pág. 38-42 NUEVO PLAN DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2016 Pág. 40 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	✓
G4-27	Pág. 38 ANÁLISIS DE MATERIALIDAD Pág. 39 PILARES Y COMPROMISOS	✓
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-29	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-30	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	---
G4-31	Pág. CONTRAPORTADA	---
G4-32	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME Pág. 76-79 INDICADORES GRI	---
G4-33	Pág. 77 SOBRE ESTE INFORME	---
GOBIERNO		
G4-34	Págs. 19 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-35	Págs. 19 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-36	Págs. 19 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-38	Págs. 19 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-39	Págs. 19 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-40	Págs. 19 MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-41	Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	✓
G4-57	Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-58	Pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	✓

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

ASPECTOS MATERIALES	ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES GRI	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
Diálogo con los grupos de interés	G4-DMA: pág. 40 DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS		---
Compromiso ético	G4-DMA: pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO		---
Buenas prácticas de Gobierno corporativo	G4-DMA: pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO		---
Transparencia	G4-DMA: pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO, pág. 26 MARCA Y EXPERIENCIA, pág. 65 POLÍTICA DE COMPRAS, pág. 66 INNOVACIÓN Y TRANSPARENCIA: NEGOCIACIÓN ELECTRÓNICA		---
Derechos Humanos (Lucha contra los abusos y el tráfico de personas)	G4-DMA y G4-HR6: pág. 40 ADHESIONES Y ALIANZAS y pág. 41 CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) G4-HR10: pág. 66 HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES		G4-HR10 ✓
Lucha contra la corrupción	G4-DMA: pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO G4-SO4: pág. 66 HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES y pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO		G4-SO4 ✓
Compras responsables (Compromisos sociales, éticos, medioambientales de los proveedores; fomento de la compra a proveedores locales)	G4-DMA, G4-SO9-10-11, G4-HR10, G4-LA14-15, G4-EN32-33 y G4-EC9: pág. 64 COMPRAS RESPONSABLES, pág. 66 HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES y pág. 66 PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES		G4-EC9 G4-EN32 ✓
Innovación y transparencia con proveedores	G4-DMA: pág. 64 COMPRAS RESPONSABLES, pág. 66 HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES G4-SO9: pág. 66 PRINCIPALES INDICADORES DE PROVEEDORES		---
Compromiso de los empleados - engagement	G4-DMA: pág. 50 THE ENGAGEMENT COMMITMENT G4-LA1: pág. 54 PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS y pág. 54 ROTACIÓN DE EMPLEADOS G4-LA2: pág. 54 BENEFICIOS SOCIALES Y OFERTAS ESPECIALES		G4-LA1 G4-LA2 ✓
Formación y desarrollo profesional	G4-DMA: pág. 49 NH TALENT G4-LA9: pág. 52 NH UNIVERSITY G4-LA10: pág. 52 NH UNIVERSITY G4-LA11: pág. 49 NH TALENT		G4-LA9 G4-LA10 G4-LA11 ✓
Diversidad e igualdad de oportunidades	G4-DMA: pág. 47 CULTURA DE DIVERSIDAD y pág. 41 CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) G4-LA12: pág. 47 CULTURA DE DIVERSIDAD y pág. 18 NOVEDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO		G4-LA12 ✓
Cultura del liderazgo	G4-DMA: pág. 47 LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS y pág. 49 NH TALENT		---
Gestión del talento	G4-DMA: pág. 47 LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS y pág. 49 NH TALENT G4-LA11: pág. 49 NH TALENT		---
Gestión del talento	ENFOQUE DE GESTIÓN: pág. 20 SISTEMA DE CUMPLIMIENTO G4-SO4: pág. 20 CÓDIGO DE CONDUCTA		---
Labour standars y diálogo con los representantes de los trabajadores	G4-DMA: pág. 55 TRABAJO DEL COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO EN 2016		---
Excelencia en el servicio	G4-DMA: pág. 43 EXPERIENCIA NH G4-PR5: pág. 48 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		G4-PR5 ✓
Empleados comprometidos a ofrecer la mejor experiencia o servicio	G4-DMA: pág. 45 LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS		---

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

ASPECTOS MATERIALES	ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES GRI	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
Oferta e innovación de productos responsables y sostenibles	G4-DMA: pág. 43 EXPERIENCIA NH G4-EN27: pág. 58 PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO		---
Sensibilizar e involucrar a los clientes con los compromisos éticos, sociales y medioambientales	G4-DMA: pág. 46 CLIENTE RESPONSABLE y pág. 41 CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)		---
Reducción del consumo de recursos: energía, agua y emisiones	G4-DMA: pág. 58 MEDIOAMBIENTE y pág. 58 PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO G4-EN15: pág. 56 PRINCIPALES INDICADORES DE MEDIOAMBIENTE G4-EN30: pág. 58 PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO		G4-EN3 G4-EN5 G4-EN6 G4-EN8 G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN19 ✓
Reducción de generación de residuos	G4-DMA: pág. 58 PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO		---
Innovación sostenible	G4-DMA: pág. 58 PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO y pág. 43 EXPERIENCIA NH		---
Contribución a la Comunidad (económica, social, empleabilidad)	G4-DMA y G4-EC1: pág. 15 CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL G4- EC8: pág. 67 COMUNIDAD		G4-EC1 G4-EC8 ✓
Alianzas con el tercer sector	G4-DMA y G4-SO1: pág. 67 COMUNIDAD y pág. 41 CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)		---
Voluntariado corporativo	G4-DMA: pág. 70 NH VOLUNTEERS!		✓



KPMG Asesores, S.L.
Pº. de la Castellana, 259 C
28046 Madrid

Independent Assurance Report to the Management of NH Hotel Group, S.A.

(Free translation from the original in Spanish.
In case of discrepancy, the Spanish language version prevails.)

To the Management of NH Hotel Group, S.A.

In accordance with our engagement letter, we performed a limited assurance review on the non-financial information contained in the Annual Report 2016 - Corporate Responsibility Report of NH Hotel Group, S.A. (hereinafter NH) for the year ended 31 December 2016 (hereinafter "the Report"). The information reviewed corresponds to the indicators referred in the chapter entitled "About this Report. GRI Content Index" with the "✓" symbol.

Management responsibilities

NH management is responsible for the preparation and presentation of the Report in accordance with the Sustainability Reporting Guidelines version 4.0 (G4) of the Global Reporting Initiative as described in point G4-32 of the GRI Content Index of the Report and in accordance with Materiality Disclosure Service, obtaining confirmation from the Global Reporting Initiative on the proper application of these. Management is also responsible for the information and assertions contained within the Report; for determining NH's objectives in respect of the selection and presentation of sustainable development performance, including the identification of stakeholders and material issues; and for establishing and maintaining appropriate performance management and internal control systems from which the reported performance information is derived.

These responsibilities include the establishment of appropriate controls that NH management consider necessary to enable that the preparation of indicators with a limited assurance review would be free of material errors due to fraud or errors.

Our responsibility

Our responsibility is to carry out a limited assurance review and to express a conclusion based on the work performed, referring exclusively to the information corresponding to 2016. We conducted our engagement in accordance with International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000, "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" and the International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3410, "Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements" both issued by the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB); and with the Performance Guide on the revision of Corporate Responsibility Reports of the Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). These standards require that we plan and perform the engagement to obtain limited assurance about whether the Report is free from material misstatement.

KPMG applies International Standard on Quality Control 1 (ISQC1) and accordingly maintains a comprehensive system of quality control including documented policies and procedures regarding compliance with ethical requirements, professional standards and applicable legal and regulatory requirements.

We have complied with the independence and other ethical requirements of the Code of Ethics for Professional Accountants issued by the Internal Ethics Standards Board for Accountants, which is founded on fundamental principles of integrity, objectivity, professional competence and due care, confidentiality and professional behaviour.

Limited assurance over limited assurance indicators

Our limited assurance engagement consisted of making enquiries of management and persons responsible for the preparation of information presented in the Report, and applying analytical and other evidence gathering procedures. These procedures included:

- Verification of NH's processes for determining the material issues, and the participation of stakeholder groups therein.
- Interviews with management and relevant staff at group level and selected business unit level concerning sustainability strategy and policies and corporate responsibility for material issues, and the implementation of these across the business of NH.
- Evaluation through interviews concerning the consistency of the description of the application of NH's policies and strategy on sustainability, governance, ethics and integrity.
- Risk analysis, including searching the media to identify material issues during the year covered by the Report.
- Review of the consistency of information comparing General Standard Disclosures with internal systems and documentation.
- Analysis of the processes of compiling and internal control over quantitative data reflected in the Report, regarding the reliability of the information, by using analytical procedures and review testing based on sampling.
- Review of the application of the Global Reporting Initiative's G4 Sustainability Reporting Guidelines requirements for the preparation of reports in accordance with core option.
- Reading the information presented in the Report to determine whether it is in line with our overall knowledge of, and experience with, the sustainability performance of ACS.
- Verification that the financial information reflected in the Report was audited by independent third parties.

Our multidisciplinary team included specialists in social, environmental and economic business performance.

The procedures performed in a limited assurance engagement vary in nature and timing from, and are less in extent than for, a reasonable assurance engagement. Consequently the level of assurance obtained in a limited assurance engagement is lower than that of a reasonable assurance engagement. This report may not be taken as an auditor's report.

Conclusions

Our conclusion has been formed on the basis of, and is subject to, the matters outlined in this Independent Review Report. We believe that the evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our conclusions.

Based on the limited assurance procedures performed and the evidence obtained, as described above, nothing has come to our attention that causes us to believe that Corporate Responsibility Report of NH Hotel Group, S.A. for the year ended 31 December 2016, have not in all material respects, been prepared and presented in accordance with the Sustainability Reporting Guidelines version 4.0 (G4) of the Global Reporting Initiative as described in point G4-32 of the GRI Content Index including the reliability of data, adequacy of the information presented and the absence of significant deviations and omissions.

Under separate cover, we will provide NH management with an internal report outlining our complete findings and areas for improvement.

Purpose of our report

In accordance with the terms of our engagement, this Independent Assurance Report has been prepared for NH in relation to its Corporate Responsibility Report and for no other purpose or in any other context.

KPMG Asesores, S.L.

José Luis Blasco Vázquez
23 June 2017

nh | HOTEL GROUP

nh
HOTELS


nh COLLECTION
HOTELS

nhow
HOTELS

Hesperia
RESORTS

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