

INFORME ANUAL 2017

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

NH | HOTEL GROUP

NH Collection Doelen
Ámsterdam, Holanda



ÍNDICE

| | |
|-----------|--|
| 03 | NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2017 |
| 04 | MARCO GENERAL DEL INFORME ANUAL Y MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA |
| 05 | MENSAJES DEL PRESIDENTE Y DEL CEO |
| 09 | NUESTRO NEGOCIO |
| 19 | ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO |
| 27 | VISIÓN Y ESTRATEGIA |
| 35 | COMPAÑÍA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE |
| 36 | • Plan de Responsabilidad Corporativa 2017-2019 |
| 38 | • People |
| 60 | • Planet |
| 69 | • Responsible Business |
| 73 | RECONOCIMIENTOS A NH HOTEL GROUP EN 2017 |
| 75 | CRITERIOS DEL INFORME E INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA |
| 76 | • Principios que rigen la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Corporativa |
| 77 | • Análisis de materialidad |
| 79 | • Índice de Contenidos GRI Standards |

NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2017*

*Datos a 31.12.2017



380
HOTELES

31
PAÍSES

58.916
HABITACIONES

22.789
EMPLEADOS

16 MILLONES
DE CLIENTES

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

MARCO GENERAL DEL INFORME ANUAL Y MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

ALCANCE

El presente Informe recoge la duodécima edición de la Memoria Anual de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group. Incluye la actividad y principales resultados del Grupo en el ejercicio 2017, 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 temas relevantes para la actividad de NH y sus principales grupos de interés, en base al Análisis de Materialidad que se actualiza anualmente. Para este estudio se tienen en cuenta la Estrategia y objetivos de la Compañía, el Plan de Negocio Responsable, las consultas a los grupos de interés y los temas materiales a nivel sectorial definidos por la International Tourism Partnership (ITP). Puede consultarse el estudio de materialidad en el apartado correspondiente de este Informe.

CRITERIOS

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

- Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la elaboración de Informes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), en la opción esencial (*core*); siguiendo la edición 2016 de la guía.
- Compromiso con los Diez Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

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

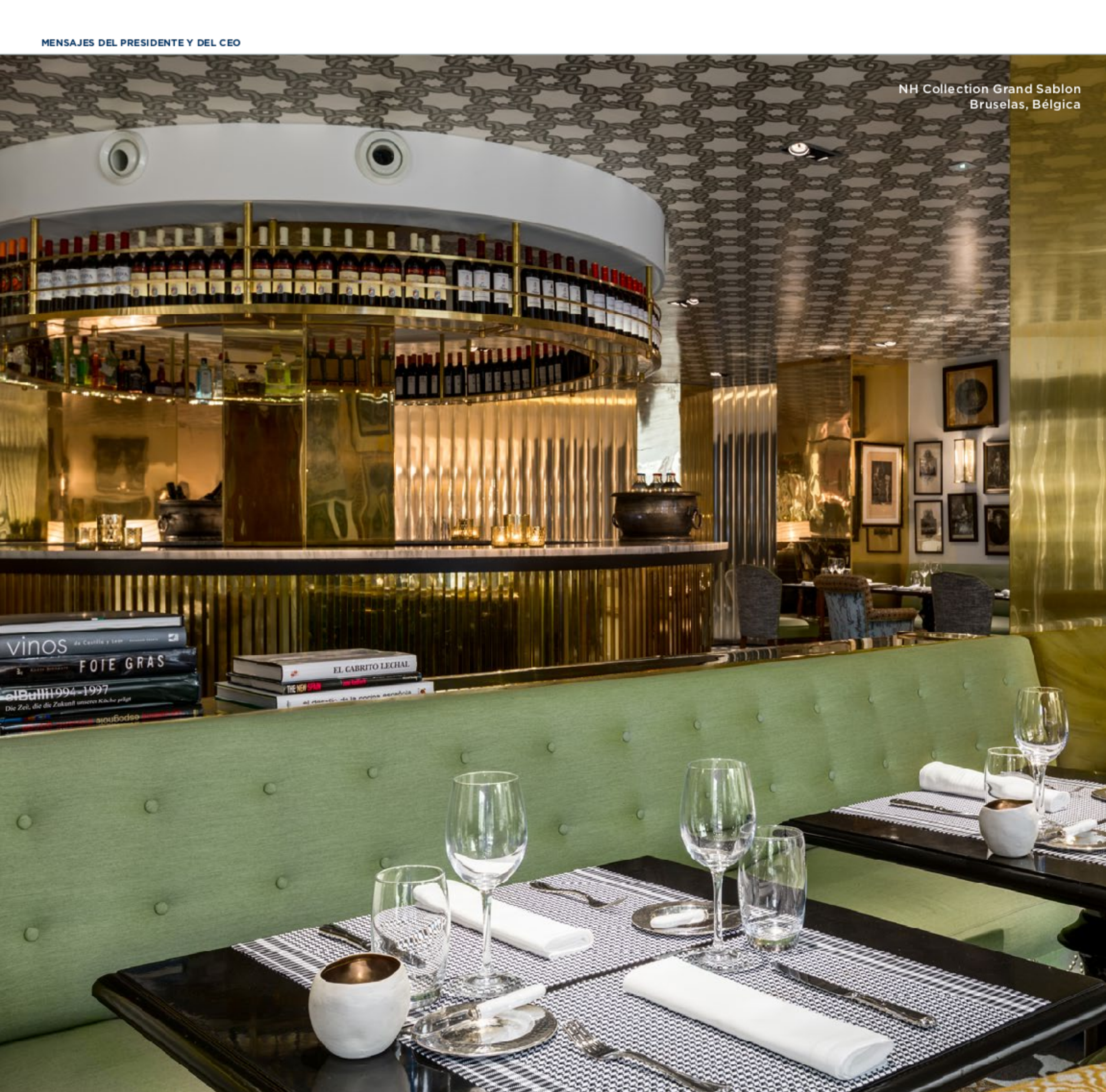
NH Collection Marseille
Marsella, Francia



MENSAJES DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



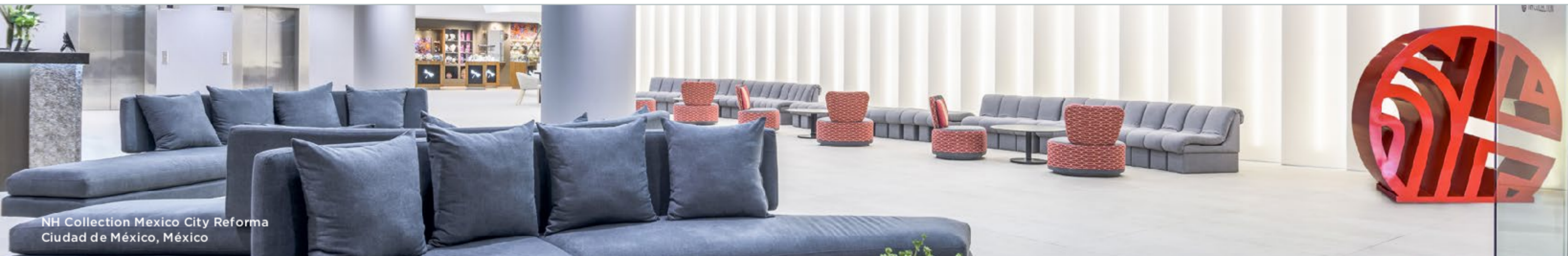
NH Palazzo Moscova
Milán, Italia



NH Collection Grand Sablon
Bruselas, Bélgica

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 Mexico City Reforma
Ciudad de México, México

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Queridos accionistas

21 de junio de 2018

Me dirijo a ustedes a través de estas líneas para trasladarles los excelentes resultados de NH Hotel Group en el último ejercicio, poner en valor su gestión en un entorno cada vez más competitivo y global, y reafirmar el compromiso de la Compañía con el buen gobierno corporativo.

En 2017, el Grupo ha dado pasos inequívocos de estar tomando las decisiones adecuadas para generar valor a sus accionistas y captar la atención de clientes e inversores. Tras un período de profunda transformación, la Compañía es hoy rentable, solvente y convincente, como muestran sus cifras de negocio y el interés que su potencial despierta en el mercado.

Desde que asumí la presidencia en 2016, fijé como prioridades de mi mandato impulsar la profesionalización y transparencia de la gestión, así como de nuestras normas y estándares de buen gobierno.

Desde el Consejo de Administración hemos querido dinamizar esa reflexión lógica. Primero pusimos en valor las fortalezas de nuestro Grupo y, a partir de ahí, tomamos las decisiones financieras y de negocio convenientes para maximizar las ventajas competitivas detectadas. Y nos propusimos prolongarlas en el tiempo, a través de un plan estratégico 2017-2019, que permitiera a la Compañía crecer más deprisa en tres años que en los diez anteriores.

Me gustaría destacar dos hitos que considero esenciales para el significativo éxito alcanzado en 2017. El primero, la elección de Ramón Aragonés como Consejero Delegado, que lidera y representa fielmente a toda la organización, se ha mostrado como un experimentado gestor y sabe conjugar esos principios con el compromiso exigible de garantizar la máxima rentabilidad a los accionistas.

Durante el año, esos tres aspectos de su gestión se han traducido en el cumplimiento de todos los objetivos previstos de negocio, además de otros significativos avances. El aumento de los ingresos y la mejora de la eficiencia han permitido triplicar el resultado neto recurrente, al tiempo que se ha reducido el endeudamiento con apreciables descensos en coste medio e importe. Las sucesivas mejoras de las calificaciones crediticias que hemos logrado reflejan que avanzamos en la dirección correcta.

El Plan de incentivos a largo plazo aprobado por la Junta General, que alinea los objetivos de accionistas y equipo directivo, se ha mostrado igualmente eficaz. Al margen de su alcance cuantitativo, todas las mejoras mencionadas anteriormente están permitiendo asentar el segundo hito al que nos referíamos: la consolidación de una nueva cultura corporativa en la Compañía, enfocada en la generación progresiva de valor. La vuelta a los dividendos es una evidente señal de identidad de esta nueva época, en la que el Grupo ha hecho de la rentabilidad y del potencial de crecimiento dos de sus valores diferenciales.

Sobre los beneficios de 2016, se aprobó un dividendo de cinco céntimos de euro brutos por acción. Expresamos entonces la voluntad de seguir distribuyéndolo de forma creciente y recurrente a medio y largo plazo. La propuesta sometida este año a aprobación de la Junta General de Accionistas de 2018, que duplica el dividendo hasta diez céntimos de euro por acción, cumple fielmente con ese compromiso.

Todos estos avances en el negocio han tenido su correspondencia recíproca en el funcionamiento de los órganos de gobierno de la Compañía durante 2017. En el transcurso del ejercicio se consolidó la mayoría de consejeros independientes en su seno, con total transparencia e imparcialidad en la selección e incorporación de candidatos, siempre bajo la supervisión de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo y el aval de reconocidos consultores externos.

Nuestro Código de Conducta también ha seguido evolucionando en la práctica, y se ha mostrado como una herramienta ágil para aplicar con uniformidad y criterio los principios y valores del Grupo. De la misma forma, hemos actualizado los Modelos de Prevención de Riesgos Penales, extremando así el control y detección de dichos riesgos y estableciendo procedimientos ante conflictos de interés.

Aplicar esos máximos estándares al buen gobierno corporativo ha garantizado el adecuado desempeño del Consejo de Administración, comprometido con la defensa del interés social y centrado siempre en el beneficio de todos y cada uno de los accionistas de la Compañía.

Desde el máximo órgano de gobierno del Grupo, hemos tenido ocasión de aplicar esos principios, anteponiendo el valor real que con cada decisión estemos en condiciones de generar al conjunto de accionistas y poniéndolo por encima de cualquier otra consideración.

Por último, quiero destacar la aprobación en el ejercicio del Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa 2017-2019 que, bajo el concepto "Room 4" y los pilares "People", "Planet" y "Responsible Business", acompaña a la estrategia global del Grupo y se vincula expresamente a los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas.

Si el balance de 2017 resulta excelente, las previsiones para los próximos años revelan que lo mejor está por llegar. Las anunciamos durante la celebración en septiembre del primer Investor Day de la Compañía y, al momento de escribir estas líneas, se siguen cumpliendo.

Mientras esas buenas noticias siguen llegando, como Presidente de NH Hotel Group quiero hacerle participe de ese éxito, agradecer el interés, la confianza y el apoyo que nos demuestra, y animarle a que siga siendo parte activa de las decisiones e iniciativas canalizadas año tras año a través de las Juntas de Accionistas.

Junto a la ilusión y el entusiasmo de cada uno de los millones de clientes que entran a diario en nuestros hoteles, junto a nuestros profesionales y equipo directivo, su confianza es la mejor garantía de futuro para nuestro Grupo.

Muchas gracias,

Alfredo Fernández Agras
Presidente de NH Hotel Group

NH Collection Palacio de Castellanos
Salamanca, España

MENSAJE DEL CEO

Queridos accionistas

21 de junio de 2018

El desempeño de NH Hotel Group en el ejercicio 2017 ha presentado un balance excelente, habiéndose superado todos los objetivos de rentabilidad y reducción del endeudamiento con los que nos habíamos comprometido. La eficiente gestión operativa impulsada, unida a los esfuerzos para incrementar la solvencia financiera y la creación de valor para todos los accionistas, han situado a NH Hotel Group en una posición idónea para afrontar los objetivos más ambiciosos de la historia de la Compañía.

Si bien es cierto que el marco económico y la estabilidad en los mercados de referencia han contribuido este año a un entorno favorable para las empresas turísticas en los mercados donde operamos, en NH Hotel Group hemos sabido aprovechar de manera exponencial este contexto.

Situando siempre al cliente en el centro de toda nuestra actividad, las buenas cifras de negocio son el resultado de la transformación operativa y financiera promovida en toda la Organización, que se ha convertido ya en parte de la cultura corporativa del Grupo.

Mejor posicionados

Tras completar el importante esfuerzo económico realizado durante los últimos años, con el reposicionamiento integral de los principales hoteles y la renovación del equipamiento de todas las habitaciones, la Compañía disfruta hoy de un posicionamiento orientado hacia el segmento urbano de categoría superior, a cuya cabeza se sitúa la marca NH Collection. Representando cerca ya del 20% de las habitaciones del Grupo, esta marca presenta un diferencial de precios muy superior al de la marca core NH Hotels, soportado por un significativo aumento de la calidad percibida de estos hoteles.

La transformación digital del Grupo, enfocada en conocer mejor a nuestros clientes e incrementar la eficiencia, también ha aportado significativamente a la buena evolución de estos indicadores. Entre otras iniciativas, esta inversión en sistemas ha permitido la implementación de una nueva herramienta de gestión de precios, que nos facilita tener una mejor predicción de la ocupación, pudiendo ajustar precios de manera dinámica y capturar así toda la curva de la demanda. Además, seguimos apoyándonos en la tecnología para mejorar la interacción con nuestros clientes y su experiencia, con propuestas adicionales que verán la luz próximamente, como son "check-in online", "choose your room" y "check-out express".

El relanzamiento reciente del programa NH Rewards es otra iniciativa encaminada a reforzar nuestra relación con el cliente. Superando por primera vez los 8 millones de miembros y representando ya el 40% de las habitaciones vendidas por el Grupo en 2017, la nueva propuesta persigue reconocer a nuestro cliente y premiar su fidelidad con una oferta más personalizada que contribuya a que su experiencia sea cada vez mejor.

Además de completar una fase de inversión en reposicionamiento y sistemas, este ejercicio hemos revisado nuestra estructura de costes, mejorando la eficiencia y competitividad del Grupo. Junto a la optimización de las funciones administrativas, de la estructura comercial y de otros equipos, en 2017 empezamos a implementar un nuevo modelo operativo con la reorganización geográfica de la estructura corporativa, integrando en dos unidades de negocio las cuatro existentes de Europa, así como redefiniendo nuestra estructura operativa en Latinoamérica.

También se han producido destacables avances en relación a la optimización del portfolio y el crecimiento de la Compañía en el ejercicio. Por un lado, hemos aprovechado el privilegiado posicionamiento de los hoteles en propiedad de la Compañía con oportunidades que han permitido maximizar el valor de la cartera, como el acuerdo de venta y posterior alquiler alcanzado sobre el inmueble del hotel NH Collection Barbizon Palace en Ámsterdam. Por otro lado, hemos dado continuidad al análisis de

numerosas operaciones de crecimiento orgánico con la firma de cerca de 2.000 nuevas habitaciones, que se unen a los cerca de 30 proyectos de hoteles que abrirá la Compañía en los próximos años. Entre las firmas del ejercicio, destaca un proyecto para abrir un nuevo hotel nhow en la ciudad de Frankfurt y un hotel ya en funcionamiento en Marsella, que está siendo reconvertido para abrir como el primer hotel de la marca nhow de Francia próximamente.

Resultados al alza

Todas las medidas de gestión han repercutido muy favorablemente en los resultados del Grupo. La buena evolución de los principales indicadores de la actividad hotelera de la Compañía, particularmente positivos en Benelux y España, se han transformado en un significativo incremento de los ingresos totales del Grupo. NH Hotel Group se encuentra ya en un nivel de ingresos cercano a 1.600 millones de euros, lo que supone 300 millones de mayores ingresos en el período 2014-2017. Además, hemos conseguido duplicar el EBITDA recurrente de la Compañía en ese período y triplicar el beneficio neto recurrente frente al año anterior.

El incremento de la actividad también ha facilitado avanzar en otra de nuestras grandes prioridades estratégicas: optimizar la estructura de capital y reducir el endeudamiento. Durante 2017, se redujo significativamente el endeudamiento neto, logrando alcanzar un ratio de deuda financiera neta/EBITDA recurrente de 2,8 veces frente a 4,1 veces del año anterior. Buena parte de este logro obedeció a la amortización anticipada y consiguiente cancelación íntegra de las obligaciones sénior, cuyo vencimiento estaba previsto para 2019.

Este compromiso con la reducción del endeudamiento también ha continuado en el primer semestre de 2018, mediante la operación mencionada anteriormente sobre un activo de Ámsterdam y la conversión anticipada del bono convertible con vencimiento en noviembre de 2018.

Más allá de conformarnos con los buenos resultados alcanzados, en septiembre de 2017 presentamos el vigente Plan Estratégico 2017-2019, durante la celebración del primer Investor Day de nuestra Compañía. En él, marcamos nuestras objetivos hasta 2019, concentrados en la gestión de ingresos, la eficiencia y la reducción de deuda, al tiempo que aprovechamos nuestras fortalezas actuales para nuevas oportunidades de reposicionamiento y la expansión orgánica como vía de crecimiento adicional.

Esta hoja de ruta y el éxito actual de NH Hotel Group es fruto del extraordinario esfuerzo de más de veinte mil profesionales, que han completado un ejercicio especialmente brillante para la Compañía. La prioridad de todos aquellos que formamos parte del Grupo es maximizar el valor de NH Hotel Group y hacerlo manteniendo el compromiso con la responsabilidad, solidaridad y sostenibilidad, como se refleja en este informe.

Cada vez que un cliente entra en uno de nuestros hoteles, tenga por seguro que es la voluntad de servicio y compromiso de las personas que trabajamos en la Compañía lo que les hace repetir y confiar en NH Hotel Group. Nos gusta lo que hacemos y estamos convencidos de que usted, al igual que el conjunto de accionistas y clientes de nuestra Compañía, merecen toda nuestra atención y dedicación.

Muchas gracias por su confianza,



Ramón Aragonés
Chief Executive Officer

NUESTRO NEGOCIO

NH Collection Barbizon Palace
Ámsterdam, Holanda

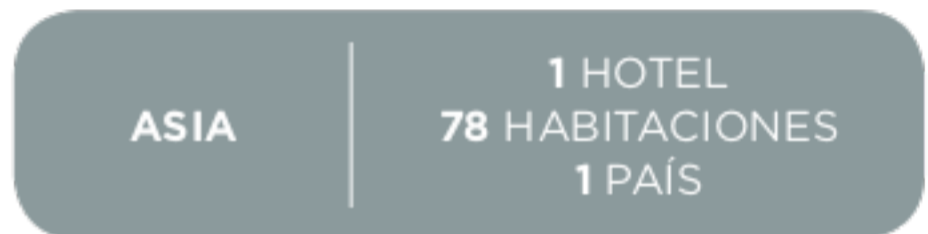
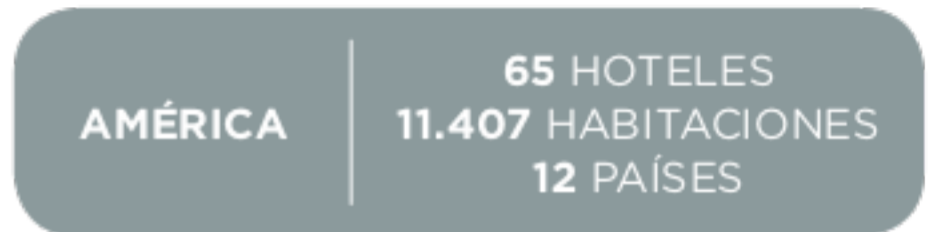
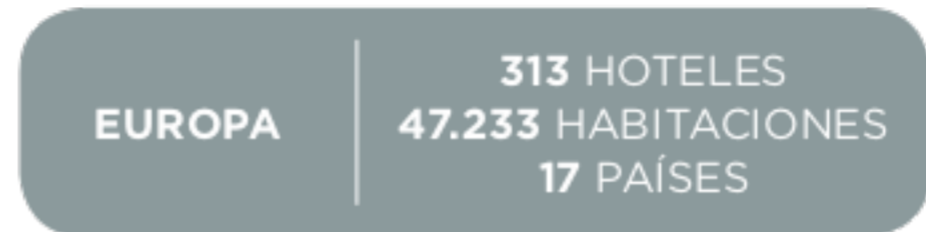




NH Hamburg Mitte
Hamburgo, Alemania

PRESENCIA

NH Hotel Group es un operador multinacional consolidado y una de las cadenas hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial. La Compañía está presente en 31 países y opera 380 hoteles y 58.916 habitaciones en cuatro continentes (Europa, América, África y Asia), 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



- 28% España
- 17% Alemania
- 13% Italia
- 12% Holanda
- 3% Argentina
- 4% México
- 4% República Dominicana
- 3% Bélgica
- 3% Colombia
- 2% Austria
- 10% Otros



NH Collection Porta Rossa
Florencia, Italia

DESGLOSE DE LA CARTERA NH HOTEL GROUP EN 2017

A 31 de diciembre de 2017

| | TOTAL | | ALQUILER | | PROPIEDAD | | GESTIÓN | | FRANQUICIA | |
|-----------------------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|------------|--------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| TOTAL NH HOTEL GROUP | 380 | 58.916 | 222 | 32.830 | 75 | 12.162 | 74 | 13.118 | 9 | 806 |
| EUROPA | | | | | | | | | | |
| España | 132 | 16.641 | 75 | 9.143 | 11 | 1.790 | 39 | 5.117 | 7 | 591 |
| Alemania | 57 | 10.261 | 52 | 9.261 | 5 | 1.000 | - | - | - | - |
| Italia | 51 | 7.904 | 34 | 5.395 | 13 | 1.880 | 4 | 629 | - | - |
| Holanda | 36 | 6.841 | 19 | 3.083 | 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 | 3 | 547 | 2 | 397 | - | - | 1 | 150 | - | - |
| 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 | 313 | 47.233 | 200 | 30.047 | 53 | 9.077 | 51 | 7.303 | 9 | 806 |
| AMÉRICA | | | | | | | | | | |
| Colombia | 15 | 1.700 | 15 | 1.700 | - | - | - | - | - | - |
| Argentina | 15 | 2.144 | - | - | 12 | 1.524 | 3 | 620 | - | - |
| México | 15 | 2.402 | 4 | 581 | 4 | 685 | 7 | 1.136 | - | - |
| 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 | - | - |
| Brasil | 1 | 180 | 1 | 180 | - | - | - | - | - | - |
| Uruguay | 1 | 136 | - | - | 1 | 136 | - | - | - | - |
| Ecuador | 1 | 124 | 1 | 124 | - | - | - | - | - | - |
| Haití | 1 | 72 | - | - | - | - | 1 | 72 | - | - |
| TOTAL AMÉRICA | 65 | 11.407 | 21 | 2.585 | 22 | 3.085 | 22 | 5.737 | 0 | 0 |
| ÁFRICA | | | | | | | | | | |
| Sudáfrica | 1 | 198 | 1 | 198 | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL ÁFRICA | 1 | 198 | 1 | 198 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ASIA | | | | | | | | | | |
| China | 1 | 78 | - | - | - | - | 1 | 78 | - | - |
| TOTAL ASIA | 1 | 78 | - | - | - | - | 1 | 78 | - | - |

NH Collection Piazza Carlina
Turin, Italia

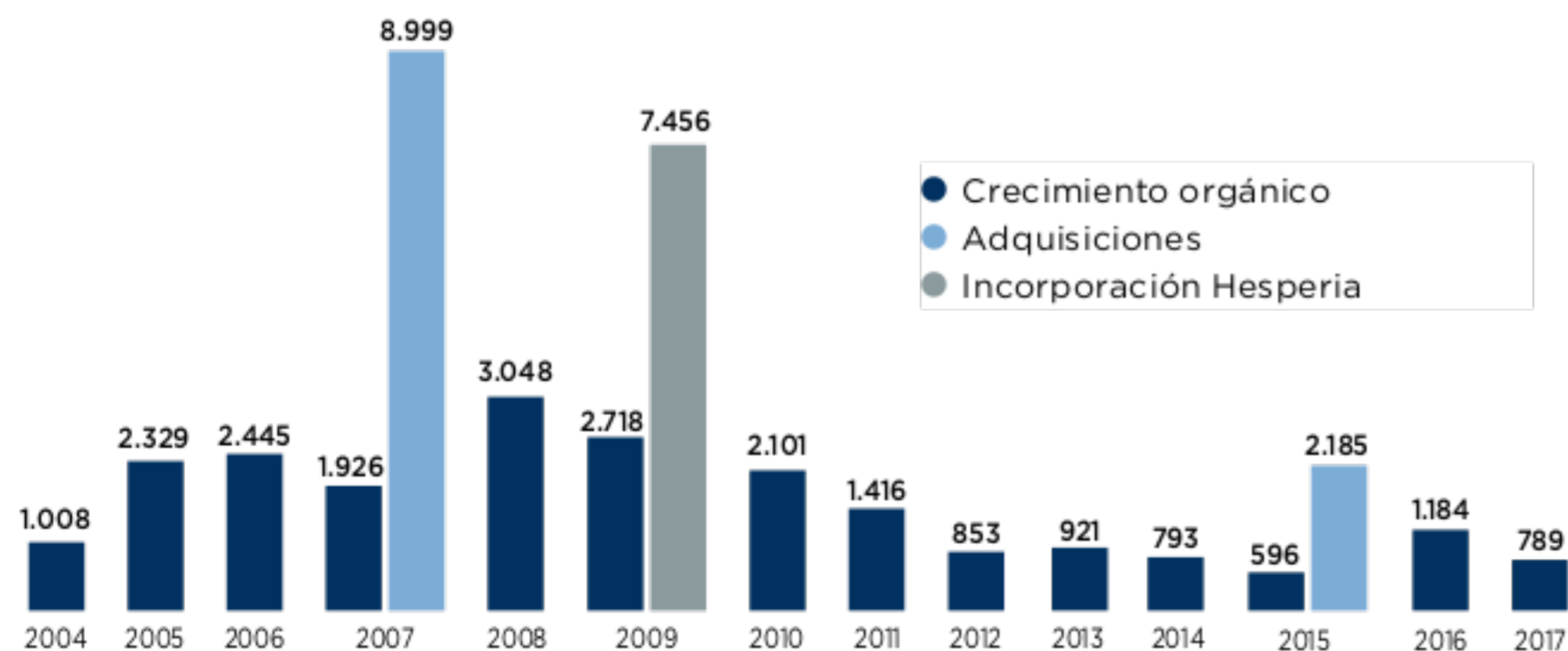


EXPANSIÓN DEL GRUPO

En 2017, el Grupo ha continuado con la mejora significativa de la calidad de los activos y destinos a incorporar en el portfolio, con la apertura de 6 nuevos hoteles y 789 habitaciones en el ejercicio. Entre estos nuevos hoteles destaca la apertura del NH Collection Eindhoven Centre en Holanda, bajo la marca upper - upscale NH Collection.

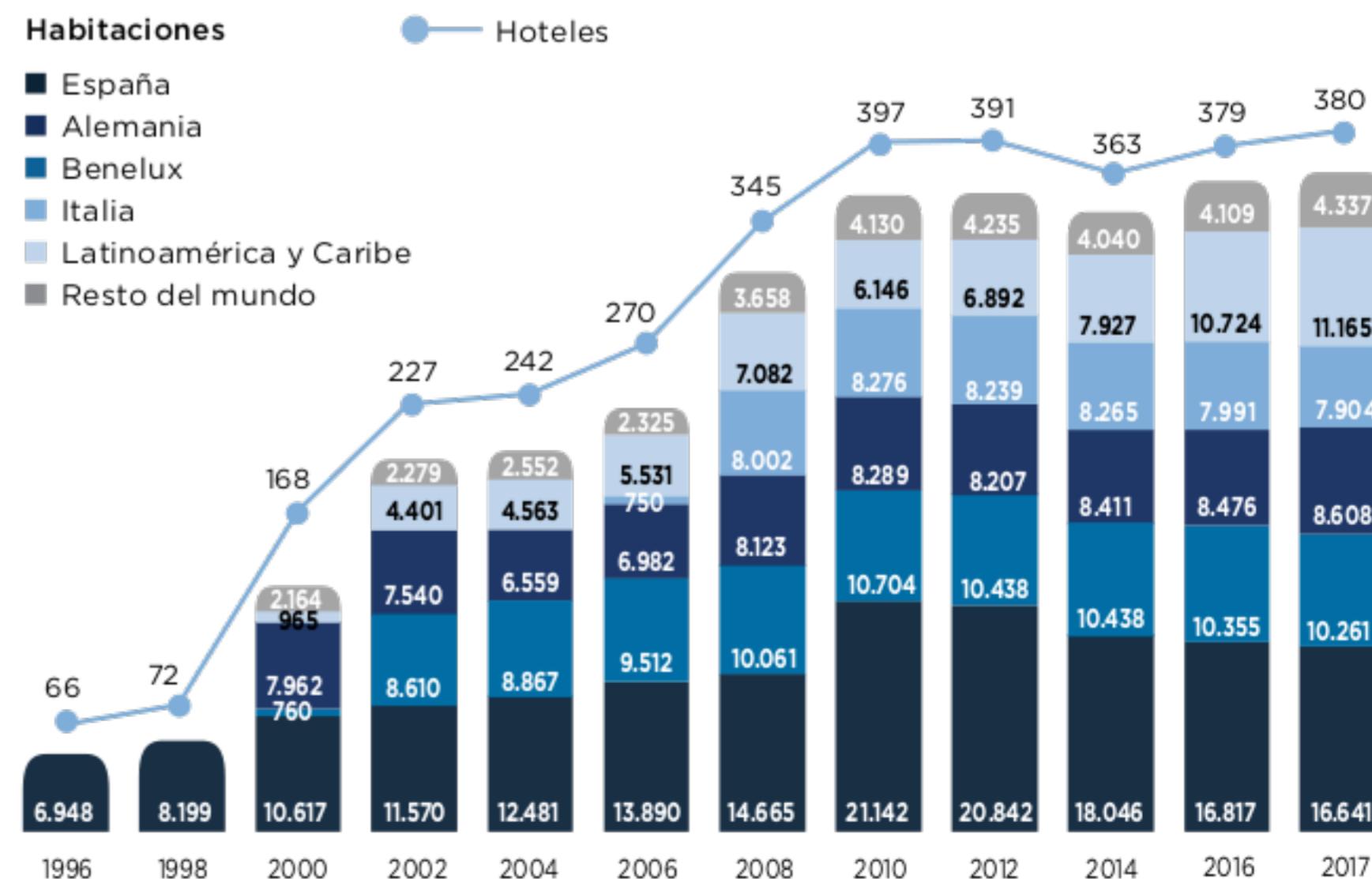
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



CRECIMIENTO CONTINUO

Número de habitaciones 1996-2017
Crecimiento medio anual compuesto: 11%





NH Collection León Expo
León, México

HOTELES ABIERTOS

6 hoteles y 789 habitaciones abiertas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017.

| HOTELES | CIUDAD | PAÍS | HABITACIONES |
|----------------------------------|--------------------|---------|--------------|
| NH Curitiba The Five | Curitiba | Brasil | 180 |
| NH Puebla Finsa | Puebla | México | 138 |
| NH San Luis Potosí | San Luis de Potosí | México | 111 |
| NH Collection Eindhoven Centre | Eindhoven | Holanda | 132 |
| NH Marseille Palm Beach | Marsella | Francia | 150 |
| NH Shijiazhuang Financial Center | Shijiazhuang | China | 78 |
| Total habitaciones | | | 789 |

HOTELES FIRMADOS

8 hoteles con 1.924 habitaciones firmadas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017.

| CIUDAD | PAÍS | HABITACIONES | APERTURA PREVISTA |
|---------------------------|----------|--------------|-------------------|
| Frankfurt | Alemania | 428 | 2021 |
| Frankfurt | Alemania | 375 | 2021 |
| Valencia | España | 47 | 2018 |
| Milán | Italia | 150 | 2020 |
| Cancún | México | 140 | 2019 |
| Lima | Perú | 265 | 2020 |
| Bruselas | Bélgica | 214 | 2018 |
| Bruselas | Bélgica | 305 | 2018 |
| Total habitaciones | | 1.924 | |

GESTIÓN DE ACTIVOS

En 2017 cabe señalar la salida del Grupo de 5 hoteles con un total de 371 habitaciones.

| HOTELES | CIUDAD | PAÍS | HABITACIONES |
|-----------------------------|-----------|----------|--------------|
| NH Brescia | Brescia | Italia | 87 |
| NH Pamplona El Toro | Pamplona | España | 65 |
| NH Belagua | Barcelona | España | 72 |
| NH Ciutat de Vic | Barcelona | España | 36 |
| NH Forsthaus Fürth Nürnberg | Nuremberg | Alemania | 111 |
| Total habitaciones | | | 371 |

PRINCIPALES MAGNITUDES

RESULTADOS Y EVOLUCIÓN

El modelo de negocio centralizado permite a NH Hotel Group ofrecer un nivel de servicio consistente a sus clientes en los distintos hoteles de las diferentes regiones. La central corporativa y oficinas regionales ofrecen a los hoteles una amplia gama de funciones como ventas, reservas, marketing y sistemas de distribución.

Durante el ejercicio 2017, la actividad económica mundial ha mantenido un ritmo de crecimiento del +3,5% (Datos y estimaciones de la C.E. "European Economic Forecast - Autumn 2017" noviembre 2017), superior al del año anterior (+3,0%). Más concretamente, en la Euro zona la tasa provisional de crecimiento para 2017 fue del 2,2% (+1,7% en 2016).

El crecimiento global ha conllevado un positivo ciclo de comercio e inversión. Asimismo, las economías europeas continúan creciendo, si bien la recuperación no ha terminado, lo que sugiere margen para seguir progresando. En consonancia con los datos anteriores, cuando se comparan las tasas de crecimiento de los cuatro países que aglutinan la mayor proporción de ventas y resultados del Grupo, se observa que en Holanda (+3,2% 2017 vs. +1,7% 2016), Alemania (+2,2% en 2017 vs. +1,9% en 2016) e Italia (+1,5% 2017 vs. +0,7% 2016) se incrementa el crecimiento respecto al año anterior, mientras que en España (+3,1% en 2017 vs. +3,2% en 2016) se mantiene una tasa de crecimiento similar al año anterior.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2017 en el mundo las llegadas de turistas internacionales alcanzaron la cifra de 1.322 millones, lo que supone un incremento del +7,0% con respecto al año anterior, una tasa muy superior a la tendencia sostenida y constante del 4% o más que se había registrado desde 2010, y representa el mejor resultado en siete años.

Más concretamente, la llegada de turistas internacionales en Europa alcanzó los 671 millones en 2017, registrándose un notable crecimiento del 8% liderada por los destinos del Mediterráneo y después de un 2016 comparativamente más débil. El crecimiento estuvo impulsado por los extraordinarios resultados de la Europa Meridional y Mediterránea (+13%). La Europa Occidental (+7%), la Europa Septentrional y la Europa Central y del Este (ambas +5%) también registraron un crecimiento sólido.

En este contexto europeo, España se ha consolidado como la segunda potencia turística mundial, solo por detrás de Francia y por delante de los Estados Unidos, y logrando batir su récord con 82 millones de turistas extranjeros, con un aumento del 9% del número de llegadas internacionales.

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 el reposicionamiento de las marcas y hoteles, el ejercicio 2017 ha estado marcado por un incremento significativo de los precios por habitación ("ADR", precio promedio diario).

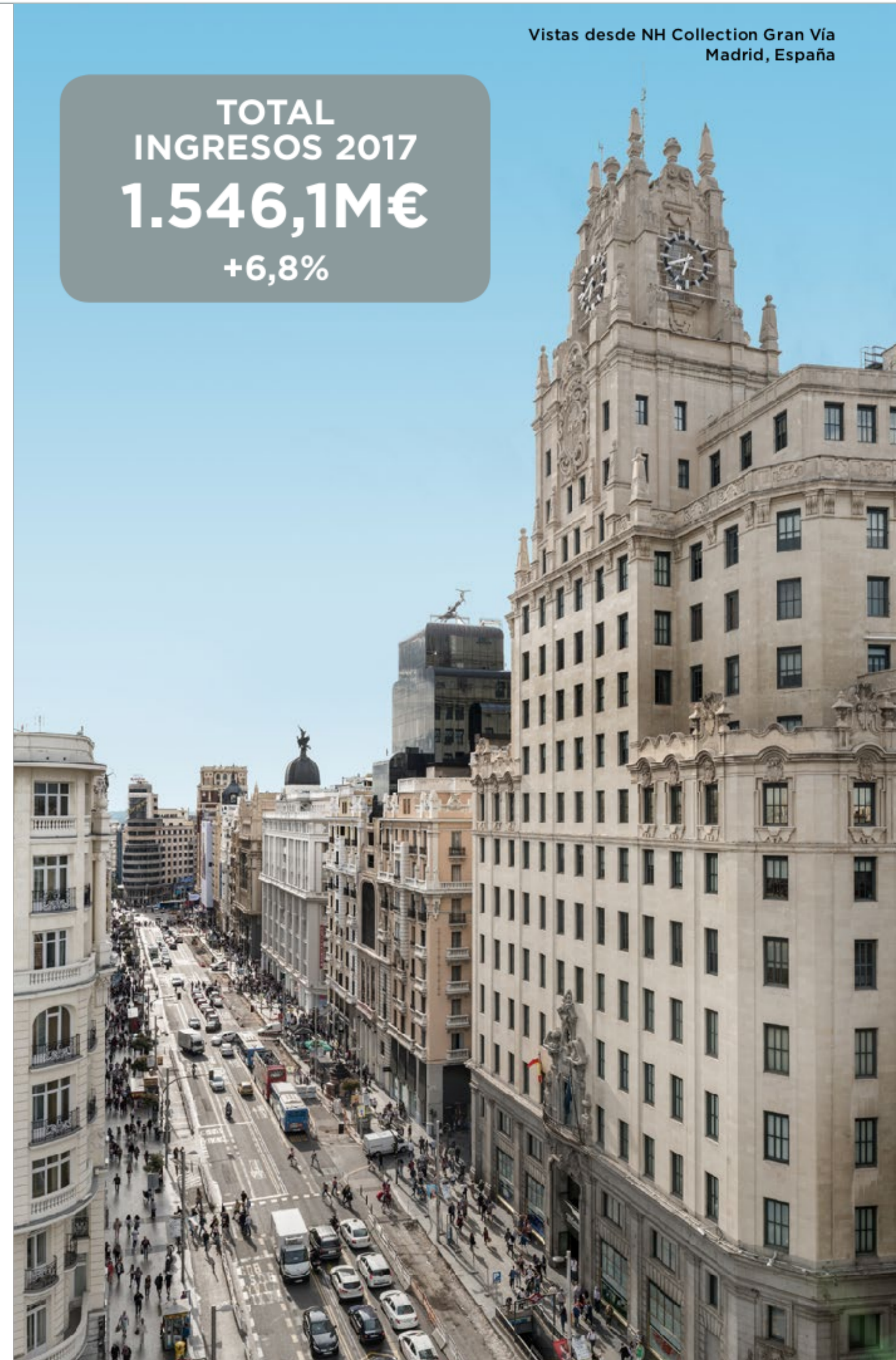
Durante el 2017 se continúa poniendo en valor la estrategia de precios, obteniendo un mayor crecimiento del Grupo en los destinos principales frente a los competidores directos, donde existen fuentes de benchmarking. La evolución del RevPar en nuestros destinos principales ha sido superior a la de nuestros competidores.

En lo referente al plan de reposicionamiento de activos, NH Hotel Group ejecutó entre 2014 y 2017 cerca de 200 millones de euros de inversión para la renovación o reforma completa de los hoteles con mayor potencial de mejora en el precio medio. Con el objetivo de continuar mejorando la calidad y fortalecer la marca NH Collection, se ha finalizado durante 2017 la fase de inversión en reposicionamiento en Alemania iniciada el año anterior, tras la inversión acometida en Benelux en 2016 y en España e Italia en 2015.

Adicionalmente, se han identificado de manera selectiva nuevas oportunidades de reposicionamiento para los años 2018 y 2019, donde el Grupo contará adicionalmente con aportaciones de los propietarios de hoteles bajo régimen de alquiler.

Vistas desde NH Collection Gran Vía
Madrid, España

TOTAL
INGRESOS 2017
1.546,1M€
+6,8%



Entre los principales hitos alcanzados a lo largo de estos últimos años de transformación destaca la materialización de una nueva propuesta de valor de NH Hotel Group basada en la mejora de la calidad, experiencia y la nueva arquitectura de marcas con las enseñas NH Collection, NH Hotels, nhow y Hesperia. En esta línea, 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 la mejora de la valoración de los hoteles del Grupo por parte de los usuarios a lo largo de 2017. A nivel Grupo, el 35% del portfolio está posicionado en el top 10 de TripAdvisor de la ciudad, y el 55% de los hoteles en el Top 30. En el caso de los hoteles NH Collection, el 45% está dentro del top 10 de la ciudad y el 63% se sitúa dentro del top 30, lo que demuestra los mayores niveles de calidad percibidos por los clientes.

Por otro lado, el Grupo ha iniciado en el ejercicio 2017 la operación de otros 6 hoteles en Marsella, Eindhoven, Curitiba, Puebla, San Luis de Potosí y Shijiazhuang con un total de 789 habitaciones, operando 380 hoteles con 58.916 habitaciones a 31 de diciembre de 2017.

Adicionalmente, el Grupo firmó 8 hoteles en 2017 con 1.924 habitaciones. Todas las firmas han sido bajo fórmulas de alquiler y gestión y una gran parte de ellos en el segmento superior de marca y en ciudades principales (Frankfurt, Valencia, Lima, Bruselas).

Con todo ello, la cifra de ingresos en el ejercicio 2017 alcanzó los €1.546,1 millones, mostrando un crecimiento del +6,8% (+€98,1 millones) muy superior al incremento de los costes operativos. Como consecuencia de la mejora en la gestión operativa, el beneficio del ejercicio atribuible a la Sociedad Dominante alcanzó los €35,5 millones frente a €30,8 millones en 2016.

Respecto a la situación de endeudamiento bruto en este ejercicio se redujo desde los €861,8 millones en diciembre 2016 a €716,9 millones en diciembre 2017. Referente a la situación de tesorería y otros activos líquidos, a 31 de diciembre de 2017 asciende a €80,2 millones (€136,7 millones a 31 de diciembre de 2016). Adicionalmente dicha liquidez se complementa con unas líneas de crédito a cierre de ejercicio por importe de €316,3 millones, de los cuales €250 millones corresponden a una línea de crédito sindicada a largo plazo, frente a €308,9 millones a 31 de diciembre de 2016.

Esta puesta en valor de la Compañía se ha reflejado recientemente en la mejora de las perspectivas crediticias corporativas asignadas por las principales agencias de rating. Fitch mejoró la perspectiva de rating corporativo de “B con perspectiva estable” a “B con perspectiva positiva” en base a la mayor liquidez y la mejora operativa. A su vez, Moody’s mejoró la perspectiva del rating corporativo de “B2 con perspectiva estable” a “B2 con perspectiva positiva”, debido a la mejora operativa, al plan de reposicionamiento de hoteles que ha permitido a NH incrementar sus ingresos y rentabilidad, al plan de ahorro de costes y a la mejora significativa de su posición de liquidez. Adicionalmente, Standard & Poors mejoró su opinión sobre el perfil de negocio del Grupo debido fundamentalmente a su exitoso plan de reposicionamiento que ha supuesto la mejora en ventas y rentabilidad.

No obstante, cabe señalar que en los primeros meses de 2018 la agencia de calificación Fitch Ratings ha elevado un escalón la calificación crediticia corporativa de NH Hotel Group, desde B a B+ con perspectiva positiva, y la deuda corporativa garantizada desde BB- a BB. Por su parte, Standard & Poor’s ha elevado la perspectiva de estable a positiva, manteniendo la calificación crediticia corporativa en B y la de su deuda corporativa garantizada en BB-.

El 28 de septiembre de 2017, el Grupo presentó ante la comunidad inversora su plan estratégico para los años 2018-2019. Tras una fase marcada por la puesta en marcha de una fuerte inversión en reposicionamiento y mejora de la experiencia, NH Hotel Group se encuentra en una posición favorable para afrontar el crecimiento futuro para los próximos años. La Compañía definió sus prioridades hasta 2019 centrada en la gestión de ingresos mediante una estrategia dinámica de precios, foco continuo en la eficiencia y reducción de la deuda, al tiempo que aprovechará sus fortalezas actuales para nuevas oportunidades de reposicionamiento y la expansión orgánica como vía de crecimiento adicional.

El resultado del plan se reflejará en la mejora significativa en la generación de caja de la Compañía y en la reducción del endeudamiento financiero.

En la Junta General de Accionistas del mes de junio de 2017, los accionistas aprobaron repartir un dividendo a cuenta de los resultados de 2016 por importe de 17 millones de euros, lo que representa cinco céntimos de euro brutos por acción en circulación. Adicionalmente, el Grupo ha establecido una política de retribución al accionista alineada con sus planes de reducción de deuda definiendo una retribución al accionista a medio plazo cercana al 50% del beneficio neto recurrente. En el corto plazo prevé una propuesta de dividendo de diez céntimos de euro por acción en 2018 y de quince céntimos en 2019.

NH Collection Vittorio Veneto
Roma, Italia



HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES

NOMBRAMIENTO DE RAMÓN ARAGONÉS COMO CONSEJERO DELEGADO DE NH HOTEL GROUP

A propuesta por unanimidad del Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas celebrada el pasado junio ha ratificado el nombramiento de Ramón Aragonés, hasta entonces Director Ejecutivo de Negocio y Operaciones del Grupo, como nuevo Consejero Delegado de la Compañía.

Su amplia experiencia en el sector y profundo conocimiento del Grupo, además de su visión estratégica, su capacidad de liderazgo y gestión de equipos, han sido determinantes para su elección, con la que se ha querido impulsar el ritmo de crecimiento de la Compañía.

RECUPERACIÓN DEL DIVIDENDO

La Junta General de Accionistas ordinaria de la Compañía ha aprobado en 2017 la distribución de un dividendo a cuenta de los resultados de 2016 de en torno a 17 millones de euros, lo que representa cinco céntimos de euro brutos por acción en circulación. En adelante, la intención de la Compañía es normalizar esa remuneración y pagar dividendos crecientes cada año.

ANUNCIO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2019 DURANTE LA CELEBRACIÓN DEL PRIMER INVESTOR DAY DE NH HOTEL GROUP

Tras una fase marcada por la puesta en marcha de una fuerte inversión en reposicionamiento y mejora de la experiencia, NH Hotel Group se encuentra en una posición más ventajosa para afrontar el crecimiento futuro entre 2017 y 2019.

Aprovechando la celebración de su primer Investor Day ante un centenar de inversores y analistas en septiembre de 2017, la Compañía ha anunciado que para el período 2017-2019 planea poner en valor de manera significativa los esfuerzos llevados a cabo en desarrollo y segmentación de marca, gestión de ingresos, calidad y reposicionamiento, al tiempo que impulsa su eficiencia y da continuidad a la reducción de su deuda.

De esta forma, NH Hotel Group se propone impulsar la imagen de sus marcas todavía más en el segmento upper upscale, incrementando su cartera bajo las marcas NH Collection y nhow. La Compañía aprovechará sus fortalezas actuales para expandir geográficamente su presencia, siempre bajo estrictos criterios de rentabilidad, en destinos consolidados y en nuevas regiones con potencial como mercados emisores.

El nuevo plan también persigue la optimización del portfolio y así planea intensificar el nivel de rentabilidad de su cartera mediante un modelo de crecimiento con menor compromiso de capital (*asset light*) y vía salida selectiva de mercados maduros con mucho capital invertido, aprovechando la liquidez y el apetito actual del mercado.

Además de seguir mejorando la calidad percibida, se incrementará la capacidad gestora del Grupo aplicando estrategias de precios dinámicos cada vez más eficientes y vinculadas al "big data", que permitirán dar continuidad al crecimiento sostenible que viene reportando la Compañía en términos de actividad y rentabilidad.

Por último, la eficiencia concentrará gran parte de la atención. Ya en 2017 la Compañía ha puesto en marcha iniciativas como el nuevo modelo operativo del Grupo, estructurando toda la cartera hotelera bajo tres unidades de negocio (Europa del Sur, Europa Central y América). Este modelo permite a la Compañía adaptarse rápidamente a los cambios, reduciendo redundancias y facilitando la implementación de iniciativas.

El Plan Estratégico en marcha prevé para 2019 elevar el EBITDA proforma hasta alrededor de 300 millones de euros (un 61% más que en 2016), alcanzar un beneficio neto recurrente de en torno a 100 millones de euros, reducir significativamente el endeudamiento e incrementar la propuesta de dividendo actual.



NH City Center
Ámsterdam, Holanda

CUMPLIMIENTO CON ÉXITO DEL COMPROMISO DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

• **Ámsterdam (Holanda)**

En diciembre de 2017, NH Hotel Group ha alcanzado un acuerdo vinculante con el gestor de activos alemán Deka Immobilien para la venta y posterior alquiler del inmueble en el que se sitúa el hotel NH Collection Barbizon Palace, ubicado en el corazón de Ámsterdam.

La operación acordada, cuyo cierre está previsto para finales de enero de 2018, supone la venta del edificio por un valor de 155,5 millones de euros (584,5 mil euros/habitación), lo que conlleva una plusvalía contable estimada para NH Hotel Group de 55 millones de euros en 2018, sin que afecte al objetivo de EBITDA del Grupo para ese ejercicio.

En el marco de la operación, ambos grupos han acordado un contrato de arrendamiento posterior con una renta variable con un mínimo garantizado, que permitirá a NH Hotel Group mantener la explotación del hotel en condiciones sostenibles y rentables por un período inicial de 20 años, con la opción de ejercitar dos prórrogas de 20 años cada una.

• **Málaga (España)**

NH Hotel Group e Hispania, vehículo de inversión y gestión de activos inmobiliarios de referencia en España, alcanzaron un acuerdo en febrero para la compraventa y posterior alquiler del actual hotel NH Málaga, así como para la adquisición futura de la ampliación del mismo, que NH Hotel Group desarrolla en la parcela contigua al hotel. La operación ha sido valorada en su conjunto en 41 millones de euros.

Inicialmente, Hispania ha adquirido a NH Hotel Group el hotel NH Málaga y ha acordado la continuidad de la operativa del grupo hotelero mediante un contrato de alquiler variable a largo plazo con un mínimo garantizado. Asimismo, Hispania ha asumido un compromiso de inversión para mejorar el producto existente, mediante la reforma del establecimiento prevista para finalizar antes de junio de 2019. En el marco de la operación, ambas compañías han acordado la futura adquisición por parte de Hispania de la ampliación del hotel que NH Hotel Group planea desarrollar en la parcela que linda con NH Málaga, propiedad actual del grupo hotelero. Dicha operación está sujeta a la finalización de la construcción de la ampliación, prevista entre el último trimestre de 2018 y el primero de 2019.

OPERACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA DE DEUDA DE LA COMPAÑÍA

• **Amortización anticipada de obligaciones**

El 30 de noviembre de 2017, la Compañía ha ejecutado una operación encaminada a continuar reduciendo su endeudamiento, con la amortización anticipada y cancelación íntegra del saldo vivo (100 millones de euros) de sus obligaciones senior garantizadas, emitidas por 250 millones de euros y con vencimiento en 2019.

Asimismo, como consecuencia de esta operación, la línea de crédito sindicada firmada en 2016 por un límite de 250 millones de euros extiende su vencimiento de forma automática hasta 2021.

• **Emisión de bonos para refinanciar deuda en condiciones más favorables y alargar vencimientos**

En marzo de 2017, el Grupo ha emitido bonos senior garantizados por importe de 115 millones de euros, mediante la ampliación de la emisión de bonos llevada a cabo en 2016, cuyo cupón del 3,75% y vencimiento en 2023 son similares a esta emisión, si bien esta colocación se ha hecho a un precio de un 3,375% por encima de su nominal, lo que implica un tipo de interés efectivo para la Compañía de en torno al 3%.

Esta operación tiene como objetivo gestionar proactivamente los próximos vencimientos del Grupo, extender la vida media de su deuda, reducir su endeudamiento bruto y mejorar su coste de financiación.

Tras las emisiones de obligaciones senior garantizadas realizadas en 2016 y 2017, que han permitido una reducción significativa del coste financiero así como la extensión de sus vencimientos, NH Hotel Group finaliza con esta amortización anticipada el proceso de refinanciación de su deuda a largo plazo, quedando como único vencimiento en el medio plazo el bono convertible de 250 millones de euros de vencimiento en noviembre de 2018.

ACUERDO DE GESTIÓN CON GRUPO INVERSOR HESPERIA

NH Hotel Group ha reforzado su liderazgo en el segmento urbano español mediante un nuevo acuerdo para la gestión de 28 hoteles de su accionista Grupo Inversor Hesperia.

El acuerdo, firmado en abril de 2017, se enmarca dentro del enfoque estratégico de NH Hotel Group de operar parte del portfolio bajo contratos de gestión y refuerza el posicionamiento de referencia de las marcas urbanas NH Hotels y NH Collection en España.

Los 28 hoteles de Hesperia incluidos en la operación suman 4.000 habitaciones y representan el 30% del portfolio operado bajo contratos de gestión por parte de NH Hotel Group. Se reparten entre seis hoteles de 5 estrellas, dieciséis de 4 estrellas, y los seis restantes, de 3 estrellas. El nuevo contrato de gestión sustituye y amplía el anterior contrato suscrito en el año 2009.

CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL EN 2017

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 cuatro años, la Compañía mide los indicadores clave que identifican las contribuciones generadas por su actividad, aportando así sus principales impactos directos.



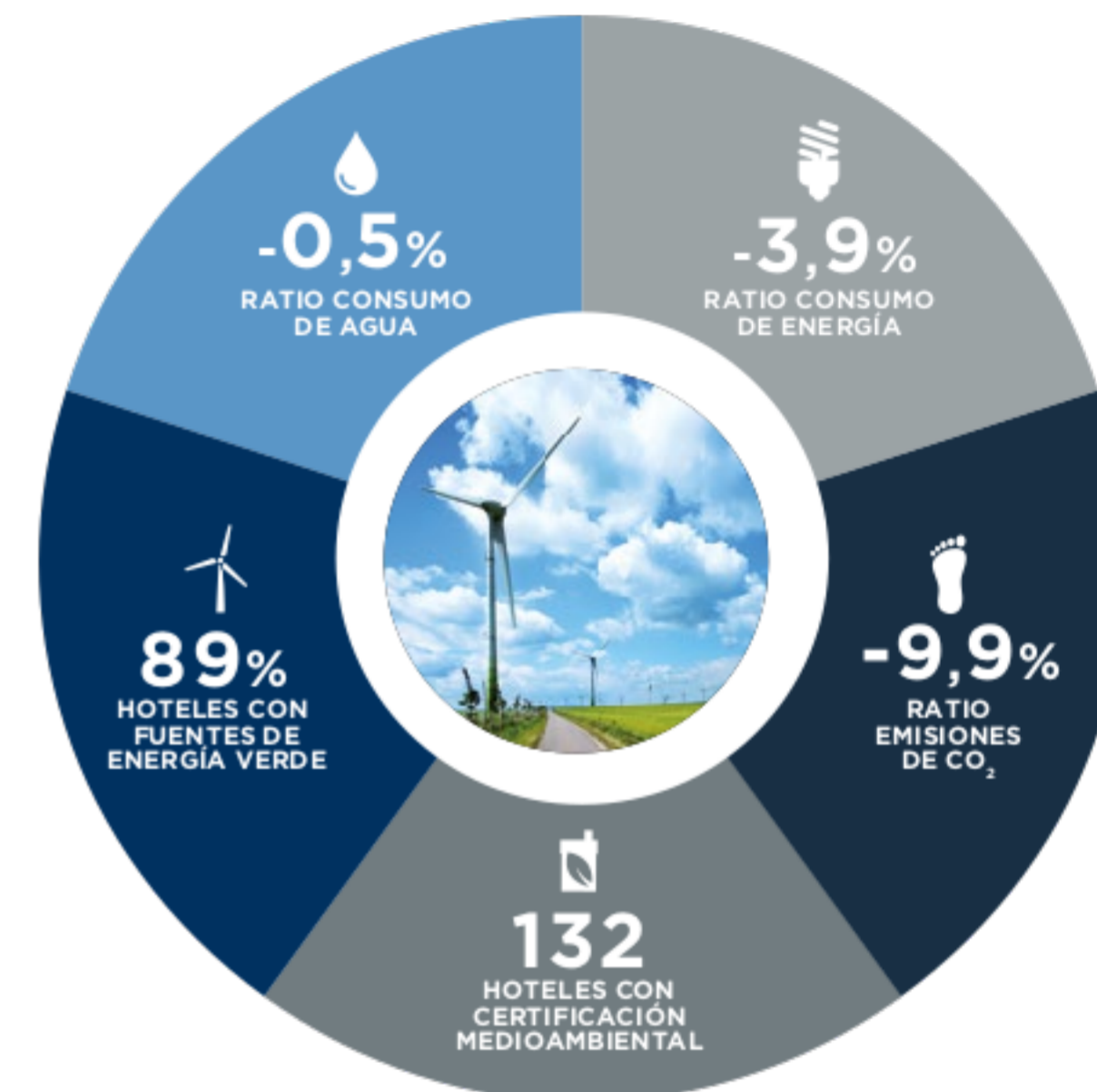
CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA

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"

ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO



NH Collection Gran Vía
Madrid, España

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 2017 el capital social de NH Hotel Group, S.A. ha estado 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 han sido las siguientes a 31 de diciembre de 2017:

| | 2016 | 2017 |
|----------------------------------|---------|---------|
| HNA CO LTD | 29,50% | 29,34%* |
| Oceanwood Capital Management LLP | 11,97% | 12,06% |
| Grupo Hesperia | 9,27%** | 9,27%** |

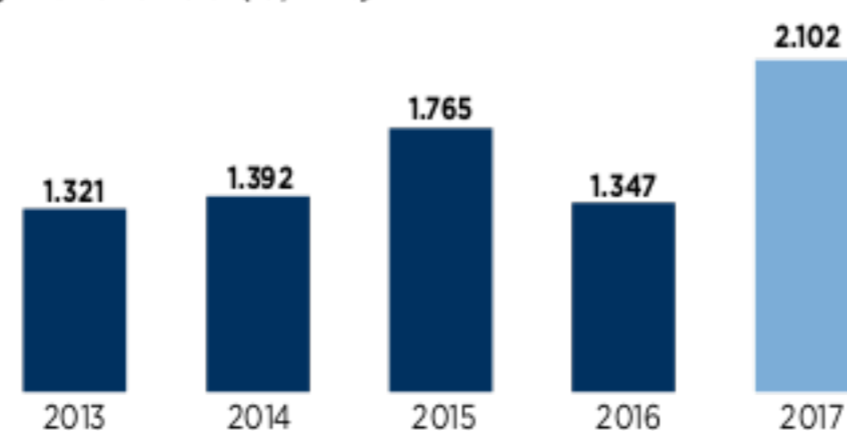
Sin perjuicio de esta relación de accionistas, se informa de los siguientes cambios comunicados por dichos accionistas a la CNMV:

* Si bien en los Registros de la CNMV consta a 31 diciembre 2017 que la participación del Grupo HNA en NH es del 29,50%, el mismo Grupo HNA comunicó el 27 febrero 2017 a la CNMV la disminución de su participación en NH hasta el 29,34%. Adicionalmente, el propio Grupo HNA comunicó el 3 noviembre 2017 a la CNMV la firma de un contrato de venta y pacto de recompra por el cual procedería a transmitir acciones de NH representativas de aproximadamente el 1,14% del capital. Dependiendo de que dicha venta se haya formalizado y de los términos y condiciones de la misma, la participación en NH del Grupo HNA podría llegar a ser del 28,20% del capital social. Por último, el 19 de Enero de 2018, comunicó a la CNMV el encargo para la revisión de su posición accionarial en el Grupo, comprendiendo la identificación de posibles compradores de su participación.

** 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%).

CAPITALIZACIÓN

Al cierre de cada ejercicio (en millones de euros)



CELEBRACIÓN DEL PRIMER INVESTOR DAY

NH Hotel Group ha celebrado en septiembre de 2017 su primer Investor Day, un encuentro con analistas e inversores de la Compañía en el que se ha presentado el Plan Estratégico 2017-2019. En el evento se han puesto en valor cuestiones clave como la estrategia general del Grupo, así como la estrategia de precios o la financiera, la eficiencia, la gestión de activos, el gobierno corporativo o la marca y experiencia de cliente NH.

El evento ha contado con la participación de todos los miembros del Comité de Dirección de la Compañía, quienes han sido presentados por el Consejero Delegado a los cerca de 100 inversores y analistas, ponderando "la labor del extraordinario equipo de profesionales del Grupo crucial para los objetivos de NH Hotel Group, y que representa una ventaja competitiva clave en una industria como la hotelera".



NH Barajas
Madrid, España



NOVEDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO

Durante 2017 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.

ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

NH ha definido su Política Anticorrupción, enfocada principalmente en proteger a la Compañía y a todos sus representantes, desde los ejecutivos hasta los empleados, frente a su responsabilidad penal en caso de que se cometa algún delito de corrupción en los negocios dentro de la empresa. De esta forma, se trata de un elemento adicional al Modelo de Prevención de Delitos Penales.

La Política, que se enmarca dentro del Código de Conducta de la Compañía, fue aprobada internamente por el Comité de Cumplimiento y el Comité de Dirección, además de ser validada por la Comisión de Auditoría y Control en el mes de diciembre de 2017, y se presenta al Consejo de Administración para su aprobación en 2018.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

Tolerancia cero ante sobornos y corrupción en el sector privado y público

El comportamiento ha de ser adecuado y legal

Transparencia, integridad y exactitud de la información financiera

Control interno periódico

La legislación local prevalece en el caso de ser más restrictiva

CAMBIOS EN LA RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EJECUTIVOS

El Consejo de Administración en su reunión de fecha 29 de junio de 2017 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 del artículo 36.1 y 36.4 del Reglamento, con la finalidad de que los consejeros ejecutivos que reciban remuneración por las funciones que desempeñen en el marco de su relación laboral o mercantil con la Compañía, no recibirán ninguna remuneración adicional como Consejero.

NH Grand Place Arenberg
Bruselas, Bélgica



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 2017, el Consejo de Administración está compuesto por los siguientes miembros:

| NOMBRE | CARGO | CATEGORÍA |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Alfredo Fernández Agras | Copresidente (Presidente) | Dominical |
| José Antonio Castro Sousa | Copresidente (Vicepresidente) | Dominical |
| Ramón Aragonés Marín | Consejero Delegado | Ejecutivo |
| José María Cantero Montes-Jovellar | Vocal | Independiente |
| María Grecna | Vocal | Independiente |
| Jordi Ferrer Graupera | Vocal | Dominical |
| Paul Johnson | Vocal | Independiente |
| Fernando Lacadena Azpeitia | Vocal | Independiente |
| José María López-Elola González | Vocal | Independiente |
| José María Sagardoy | Vocal | Independiente |

- En fecha 27 de enero de 2017 D. Juan José Andrés Alvez ha presentado su renuncia al cargo de Consejero por motivos personales.
- En fecha 7 de febrero de 2017 D. Francisco Javier Illa ha cesado de sus funciones por fallecimiento.
- En fecha 26 de junio de 2017, al vencimiento de su mandato como miembro del Consejo de Administración, el Consejo de Administración no ha propuesto la renovación del cargo de D. Carlos González Fernández a la Junta General de Accionistas celebrada el 29 de junio de 2017.
- En fecha 29 de junio de 2017 D. Francisco Román Riechmann ha presentado su renuncia al cargo de Consejero por motivos personales.
- En fecha 25 de julio de 2017 D^a. María Grecna ha presentado su renuncia al cargo de Consejera. En esa misma fecha ha sido nombrada de nuevo consejera por cooptación por el Consejo de Administración con la calificación de Independiente, todo ello a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo.
- En fecha 25 de julio de 2017 D. Paul Johnson ha presentado su renuncia al cargo de Consejero. En esa misma fecha ha sido nombrado de nuevo consejero por cooptación por el Consejo de Administración con la calificación de Independiente, todo ello a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo.
- En fecha 25 de julio de 2017 D. Fernando Lacadena Azpeitia ha presentado su renuncia al cargo de Consejero. En esa misma fecha ha sido nombrado de nuevo consejero por cooptación por el Consejo de Administración con la calificación de Independiente, todo ello a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo.
- En fecha 25 de julio de 2017 D. José María Cantero Montes-Jovellar ha presentado su renuncia al cargo de Consejero. En esa misma fecha ha sido nombrado de nuevo consejero por cooptación por el Consejo de Administración con la calificación de Independiente, todo ello a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo.
- En fecha 20 de octubre de 2017 D^a. Koro Usarraga Unsain ha presentado su renuncia al cargo de Consejera por motivos profesionales.

POLÍTICA DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS A CONSEJERO

El cumplimiento con los mejores estándares de Gobierno Corporativo forma parte del comportamiento diario de NH Hotel Group. En esta materia, el Consejo de Administración reconoce, para su estrategia de Gobierno Corporativo, el carácter esencial de la transparencia en todas sus actuaciones, incluyendo el proceso de selección de consejeros. Por ello, NH Hotel Group cuenta con una Política de Selección de candidatos a Consejero concreta y verificable, que asegura que las propuestas de nombramiento de consejeros de la Sociedad se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración.

OBJETIVOS Y PROCESO DE LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Para evaluar a los candidatos que participen en el proceso de selección, el procedimiento tiene en cuenta las competencias, experiencia, profesionalidad, idoneidad, género, independencia de criterio, conocimientos, cualidades, capacidades y disponibilidad de los miembros del Consejo de Administración en cada momento, asumiendo la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo un papel relevante en este proceso.

En la selección de candidatos al Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, podrá contratar los servicios de uno o varios consultores externos especializados en la búsqueda y selección de candidatos con el fin de fortalecer la eficiencia, la eficacia y la imparcialidad de los procedimientos para su identificación.

CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS

Los candidatos a Consejero de NH Hotel Group deben cumplir requisitos de cualificación y honorabilidad profesional y personal. Así, han de ser personas prestigiosas, idóneas y de reconocida solvencia, competencia y experiencia profesional con cualificación, formación y disponibilidad suficiente para el cargo. Los candidatos deben de mostrar compromiso con su función, con una trayectoria personal y profesional de respeto a las leyes y a las buenas prácticas comerciales y, necesariamente, han de cumplir con los preceptos que marque la ley en todo momento para poder formar parte del Consejo de Administración. Además, deberán ser profesionales íntegros, cuya conducta y trayectoria profesional esté alineada con los principios y deberes éticos recogidos en las normas internas de la Sociedad y con la visión y valores del Grupo NH.

PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

NH Hotel Group tiene la convicción de que la diversidad en todas sus facetas, 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. En el proceso de selección de candidatos se evitan discriminaciones y, en el interés social, rige la meritocracia como criterio principal de selección, siendo un proceso tendente a la búsqueda de los candidatos más cualificados.

Así, hasta que se alcance el objetivo del 30% de mujeres en el Consejo de Administración en el año 2020, y tal y como está contemplado en la Política, cada vez que se produce una vacante en el Consejo de Administración, y se inicia el correspondiente proceso de selección, debe participar como candidata, por lo menos, una mujer, sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad.

COMITÉ DE DIRECCIÓN

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

D. Ramón Aragonés Marín
CEO, Chief Executive Officer

D. Fernando Córdova Moreno
Chief People Officer

D^a. Laia Lahoz Malpartida
Chief Assets & Development Officer

D. Isidoro Martínez de la Escalera Álvarez
Chief Marketing Officer

D. Rufino Pérez Fernández
Chief Operations Officer & Global Transformation Leader

D^a. Beatriz Puente Ferreras
Executive Managing Director of Finance & Administration

D. Carlos Ulecia Palacios
General Secretary

D. Fernando Vives Soler
Chief Commercial Officer



Comité de Dirección de
NH Hotel Group

SISTEMA DE CUMPLIMIENTO

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

El Comité de Cumplimiento 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 competen a su alcance.

Durante el ejercicio 2017, se han celebrado cinco reuniones del Comité de Cumplimiento.

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 reporta directamente al Comité de Cumplimiento, siendo también responsable de gestionar el Canal confidencial 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 2017 se ha informado de 45 presuntos incumplimientos del Código de Conducta, habiéndose ejecutado las medidas disciplinarias pertinentes y habiéndose dado respuesta a la totalidad de las 61 consultas.

Por otro lado, durante 2017 se ha realizado una racionalización de la Matriz de Prevención de Riesgos Penales en España, con el objetivo de dotar a la compañía de un modelo más eficiente. A lo largo del año, la Oficina de Cumplimiento ha realizado el despliegue del Modelo de Prevención de Riesgos Penales en los siete países más importantes donde opera el Grupo.



NH Collection Berlin Mitte am Checkpoint Charlie
Berlín, Alemania

DIFUSIÓN Y FORMACIÓN: CÓDIGO DE CONDUCTA Y MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

CÓDIGO DE CONDUCTA

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.

La responsabilidad de la aprobación del Código de Conducta recae en el Consejo de Administración del Grupo.

Dicho documento afecta a todas las personas que trabajan en NH Hotel Group, siendo de aplicación no sólo a empleados, directivos y miembros del Consejo de Administración, sino también, en ciertos casos, a otros grupos de interés como clientes, proveedores, competidores o accionistas, así como a las comunidades en las que NH opera sus hoteles.

El Código de Conducta resume la conducta profesional que se espera de los empleados de NH Hotel Group, los cuales están comprometidos a actuar con integridad, honestidad, respeto y profesionalidad en el desempeño de su actividad.

El Grupo NH está comprometido a cumplir con las leyes y regulaciones en los países y jurisdicciones en los que opera. Esto incluye, entre otras cuestiones, leyes y normativas sobre la salud y seguridad, discriminación, fiscalidad, privacidad de los datos, competencia, anti-corrupción, prevención de blanqueo de capitales y compromiso medioambiental. Las áreas claves cubiertas por el Código abarcan:

- Compromiso con las personas
- Compromiso con los clientes
- Compromiso por parte de los proveedores
- Compromiso con los competidores
- Compromiso con los accionistas
- Compromiso con las comunidades y la sociedad
- Compromiso con los activos, los conocimientos y los recursos del grupo
- Obligaciones respecto de prácticas fraudulentas o poco éticas
- Compromiso respecto al mercado de valores

El Código de Conducta está publicado en 6 idiomas en la página web oficial de NH Hotel Group y a disposición de todos los grupos de interés. Además, desde el 2017, a través de la App "My NH" los empleados de NH pueden acceder al código de conducta desde su dispositivo móvil. 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.

La Oficina de Cumplimiento, en colaboración con NH University, trimestralmente supervisa el grado de realización de los cursos del Código de Conducta y Prevención de Riesgos Penales. En 2017 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 75,63% de los empleados se ha adherido al Código y han realizado el curso de formación, lo que representa un incremento de 8,99 puntos básicos respecto al 2016. Esta cifra incluye los empleados que figuran en la herramienta de NH Talent (empleados propios de NH).

MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

Asimismo, en España está implantado el Modelo de prevención de Riesgos Penales. Durante el ejercicio de 2017, se han realizado formaciones específicas en prevención de riesgos penales. Así, el 82,63% de los empleados de centros que operan bajo las marcas NH Hotel Group completaron la formación en prevención de riesgos penales en España, lo que supone un aumento de 15,98 puntos básicos respecto a 2016. En Italia se ha conseguido formar al 95% de los empleados, manteniendo estable el porcentaje de adhesiones con respecto al año anterior.

En 2017 se ha trabajado también el despliegue del Programa de Prevención a Holanda, Bélgica, Reino Unido, Alemania, Méjico, Colombia y Argentina. Éste incluye la identificación de los principales riesgos y controles, así como la impartición de formación en materia de prevención de riesgos penales, como se realiza en España.

82,63%
DE LOS EMPLEADOS EN ESPAÑA
RECIBIERON FORMACIÓN EN
PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

95%
DE LOS EMPLEADOS EN ITALIA
RECIBIERON FORMACIÓN EN
PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

RELACIÓN CON GOBIERNOS

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



NH Kensington
Londres, Reino Unido

GESTIÓN DE RIESGOS

La Gestión de Riesgos en NH Hotel Group es un reflejo de las operaciones y la cultura de la Compañía, e impacta en la implementación de las acciones de gestión, incluyendo la identificación, aprobación y gestión de riesgos. El Consejo de Administración es el responsable de definir la Política de Control y Gestión de Riesgos de NH Hotel Group, y supervisa de forma periódica el Sistema de Control y Gestión de Riesgos, a través de la Comisión de Auditoría y Control del Consejo.

MAPA DE RIESGOS APROBADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En línea con estos principios, por tercer año consecutivo, en 2017 la Compañía ha actualizado su Mapa de Riesgos, que incluye los principales riesgos a los que se enfrenta la compañía, de acuerdo con los 34 altos ejecutivos que participaron en el proceso de definición; y refleja asimismo las amenazas de un entorno cambiante como el actual (terrorismo, ciberataques, etc.) El Mapa de Riesgos fue revisado y aprobado por el Consejo de Administración el 25 de octubre de 2017.

Además, a lo largo de la organización se han puesto en marcha planes de acción, con el objetivo de mitigar el impacto potencial de los riesgos, y se han establecido indicadores para monitorizar mensualmente la evolución de los riesgos.

CREACIÓN DEL COMITÉ DE RIESGOS

En 2017, NH Hotel Group ha decidido crear un Comité de Riesgos, que se reunirá al menos tres veces al año. Las responsabilidades de este Comité son:

- Validar y priorizar los riesgos identificados
- Apoyar la implementación de las iniciativas y los planes de acción
- Crear una cultura de prevención de riesgos

El Comité está formado por el Director de Operaciones, el vicepresidente senior de Asesoría Jurídica, la vicepresidenta senior de Consolidación y Control Interno, el vicepresidente senior de Control de Gestión y Planificación Estratégica, y el vicepresidente de Gestión de Ingresos.

LANZAMIENTO DE APLICACIÓN PARA REPORTE Y MONITORIZACIÓN DE RIESGOS: SAP GRC

Con el objetivo de mejorar y automatizar los procesos de monitorización y reporte de riesgos y controles de la compañía, en noviembre de 2017, y tras las sesiones de formación a los empleados implicados, se puso en marcha una nueva aplicación (SAP GRC; Gobierno, Riesgos y Cumplimiento).

Esta aplicación reduce significativamente el tiempo dedicado a la planificación y evaluación de riesgos y controles. Además, para facilitar y simplificar las tareas dentro de NH Hotel Group, se convierte en el único punto de información en la compañía, a nivel global, en relación a Gestión de Riesgos y Control Interno.

NUEVO PLAN DE PROTECCIÓN DE DATOS

Con motivo de la aplicación obligatoria en la Unión Europea, en mayo de 2018, del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), NH Hotel Group ha puesto en marcha un plan que garantiza el cumplimiento de la normativa, incluido en el Plan de Transformación, y alineado con el mismo.

Este nuevo plan tendrá la privacidad en general instaurada por defecto, de modo que todas las actividades, aplicaciones, procesos o proyectos de la compañía tendrán en cuenta cuestiones de privacidad. El plan incluye iniciativas clave como la gestión efectiva de las violaciones de datos personales, el consentimiento explícito del interesado para fines de recopilación y uso de datos, o una política de destrucción de datos - físicos y virtuales -. Además, el plan prevé la creación de la figura del Responsable de Protección de Datos dentro de NH Hotel Group.

VISIÓN Y ESTRATEGIA



NH Collection Royal Teleport
Bogotá, Colombia

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.

NUESTRA 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 2017, 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 Rio novo
Venecia, Italia

NH Collection Grand Convento di Amalfi
Amalfi, Italia



PLAN ESTRATÉGICO DE NH HOTEL GROUP

NH Hotel Group ha presentado un nuevo Plan Estratégico 2017-2019 en su primer Investor Day, un encuentro con los inversores y analistas de la Compañía que ha contado con la participación de los miembros del Comité de Dirección así como de los Presidentes de la Compañía.

De esta forma, NH Hotel Group está en condiciones de completar su bienio más rentable, al recoger este año y el próximo las importantes ventajas competitivas obtenidas tras un periodo de transformación marcado por una fuerte inversión en reposicionamiento y en mejora de la experiencia que ha consumado el Grupo en estos años.

El nuevo Plan Estratégico de NH Hotel Group está basado en las actuales fortalezas estructurándose en seis grandes palancas orientadas a la creación de valor, y 15 objetivos, cada uno de ellos con objetivos específicos.

Durante el periodo 2017-2019, uno de los objetivos de la Compañía será poner en valor los esfuerzos realizados en los ámbitos relacionados con el desarrollo y la segmentación de marca, gestión de ingresos, calidad y reposicionamiento, a la vez que impulsar su eficiencia y dar continuidad a la reducción de la deuda.

Una de las palancas del nuevo plan se basa en continuar el proceso de concentración de la imagen de sus marcas en el segmento de alto nivel con la ampliación de su cartera de las marcas NH Collection y nhow.

| INICIATIVAS | OBJETIVOS |
|---|--|
| Refuerzo de marcas Premium | Exitoso reposicionamiento de NH Collection y nhow Mayor peso en el segmento upper-upscale |
| Experiencia de cliente y fidelización | Explotar y monetizar el valor intrínseco de las marcas Perseguir la máxima eficiencia en la inversión en medios Mejorar la experiencia del cliente |
| Pricing avanzado con foco en ADR | Optimización de canal y curva de demanda Precios abiertos y dinámicos Tarifas corporativas, reuniones y eventos |
| Gestión de activos | Optimización de contratos Crecimiento orgánico <i>asset light</i> Oportunidades de reposicionamiento Gestión de activos |
| Eficiencia en el ADN | Transformación digital Nuevo modelo operativo |
| Gestión eficiente de la tesorería para remunerar a los accionistas | Crecimiento del beneficio Reducción del endeudamiento |

NH Collection Suecia
Madrid, España



nhow Berlin
Berlín, Alemania



FOCO EN EL SEGMENTO PREMIUM: 8 DE CADA 10 HABITACIONES FIRMADAS RECIENTEMENTE SON DE LAS MARCAS NH COLLECTION O NHOW

Además, la Compañía espera potenciar su expansión geográfica tanto en destinos consolidados como en nuevas regiones con potencial, siempre bajo estrictos criterios de rentabilidad. En este sentido, el nuevo plan prevé optimizar el portfolio de la Compañía y potenciar el nivel de rentabilidad de su cartera mediante un modelo de crecimiento con menor compromiso de capital (asset light).

Asimismo, NH Hotel Group espera aumentar su capacidad gestora con la aplicación de estrategias de precios dinámicos eficientes y vinculados al big data que ofrecerán la oportunidad de continuar con el crecimiento sostenible en términos de rentabilidad.

Por otra parte, con sus clientes, el objetivo es potenciar la fidelización a partir de la explotación del valor intrínseco de las marcas de NH Hotel Group y la mejora constante de la experiencia.

Relacionado con la eficiencia, la Compañía concentrará sus esfuerzos en la optimización de recursos. En 2017 ya se han puesto en marcha iniciativas en este sentido como el nuevo modelo operativo, que ha reestructurado toda la cartera bajo tres Unidades de Negocio (Europa del Sur, Europa del Norte y América), sistema que permite la adaptación rápida a los cambios y reduce las redundancias, facilitando la implementación de iniciativas.



| OBJETIVOS FINANCIEROS DEL PLAN ESTRATÉGICO | | | |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| EBITDA | 2019 BENEFICIO NETO RECURRENTE | DIVIDENDOS | ENDEUDAMIENTO |
| 2018E: €260m 2019E: €285-290m 2019 proforma: c. €300m⁽¹⁾ | c. €100m | 2017: 0,10€ 2018: 0,15€ Desde 2019: c. 50% beneficio recurrente | 2018: entre 1,2* y 2,1x |

(1) Proforma 2019 con contribución de reformas y aperturas de 2018 y 2019

(2) Deuda financiera excluyendo ajustes contables IFRS / * Sujeto a conversión del bono

INICIATIVAS CLAVE EN 2017



LAS MARCAS NH COLLECTION Y NHOW DESPIERTAN CADA VEZ MÁS INTERÉS EN EL MERCADO

Este año ha supuesto un avance significativo en la consolidación del crecimiento de las marcas NH Collection y nhow. En 2017 la Compañía ha continuado invirtiendo en la rehabilitación y mejora de su portfolio con la apertura de NH Collection Grand Sablon en Bruselas, NH Collection Eindhoven en Holanda o NH Collection Santiago de Chile. Igualmente, las firmas de proyectos de esta marca en Santander, Fráncfort, Marsella o Valencia seguirá incrementando el número de hoteles NH Collection. En la actualidad, son 69 hoteles abiertos con esta marca con proyectos en curso en Alemania, Bélgica, España, Francia, Chile y México.

La firma de proyectos nhow tan significativos como la entrada en Perú con un hotel nhow en Lima; un nuevo hotel nhow en Alemania en Fráncfort; o el próximo nhow Marsella en Francia, que abrirá sus puertas en el segundo trimestre de 2018, consolidan ya una presencia de 9 hoteles de la marca en los próximos años.

Estos se unen a la cartera en desarrollo de la marca nhow, que cuenta con algunos hoteles tan simbólicos como los futuros hoteles nhow de Ámsterdam (el más grande de Holanda con 650 habitaciones) y Londres (situado en Shoreditch), ubicados en edificios icónicos diseñados por los prestigiosos arquitectos Rem Koolhaas y Norman Foster respectivamente, o el proyecto de un hotel nhow en Santiago de Chile. Todos ellos se unirán al portfolio de hoteles nhow abiertos actualmente en Milán (Italia), Berlín (Alemania) y Róterdam (Holanda).

ACUERDO CON PREFERRED HOTELS & RESORTS

Preferred Hotels & Resorts representa la mejor y más diversa cartera global de hoteles independientes, con cinco categorías distintivas que permiten que el cliente cree sus propias experiencias mientras viaja por el mundo.

En 2017, un total de 19 hoteles NH Collection fueron reconocidos por Preferred Hotels & Resorts, aportando así a estos establecimientos un reconocimiento de alto valor comercial en determinados mercados internacionales como el americano.

Con el fin de garantizar los niveles más altos de satisfacción del cliente, Preferred Hotels & Resorts hace seguimiento de The Preferred Standards of Excellence™, medido regularmente a través de inspecciones anónimas realizadas por expertos profesionales. Además, Preferred Hotels & Resorts supervisa los comentarios de los huéspedes y la reputación en línea de los miembros, con un tablero de informes detallado y personalizado.

MARCA

En 2017, la Compañía continuó con su compromiso de garantizar un servicio de excelencia con el fin de superar siempre las expectativas de sus clientes. Con este objetivo, 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.

MARCAS DE NH HOTEL GROUP:

POSICIONAMIENTO URBANO EN SEGMENTO SUPERIOR

| HOTELES | 293 | 69 | 3 | 8 |
|--------------------------|---------------|---------------|------------|--------------|
| HABITACIONES | 42.041 | 11.016 | 828 | 2.330 |
| % DE HABITACIONES | 75% | 20% | 1% | 4% |

380 hoteles con 58.916 habitaciones en 31 países

NUEVO PROGRAMA NH REWARDS

En 2018 el programa de fidelización de NH Hotel Group se renueva con el objetivo de convertirse en uno de los más generosos de la industria, aumentando los beneficios para sus clientes más fieles de modo que perciban el valor añadido del nuevo programa.

Actualmente, más de 8,4 millones de clientes obtienen puntos y los redimen para conseguir, por ejemplo, noches gratis, mejora de categoría de habitación y un mayor nivel de servicio en el hotel según su categoría de titular. Los titulares de NH Rewards contribuyen en un 40% a los ingresos de NH Hotel Group y su frecuencia de uso es un 33% mayor que el resto de los clientes. De hecho, durante 2017, 8 de cada 10 reservas a través de la web de NH Hotel Group han sido realizadas por miembros del programa de fidelización.

NUEVA HERRAMIENTA: INSTANT BOOKING TOOL

NH Hotel Group ha lanzado en 2017 una innovadora solución online que permite reservar y pagar online y de forma inmediata salones y habitaciones para reuniones y eventos.

La Compañía sigue apostando por el uso de nuevas tecnologías como elemento diferenciador e incorpora esta herramienta online a su propuesta "NH MEETINGS: inspire.create.enjoy" para el segmento de reuniones y eventos.

Gracias a Instant Booking Tool, a la que se accede desde <http://meetings.nh-hotels.com/>, los clientes pueden obtener precios y disponibilidad de salas y habitaciones para grupos de forma instantánea, así como reservar y pagar directamente online.

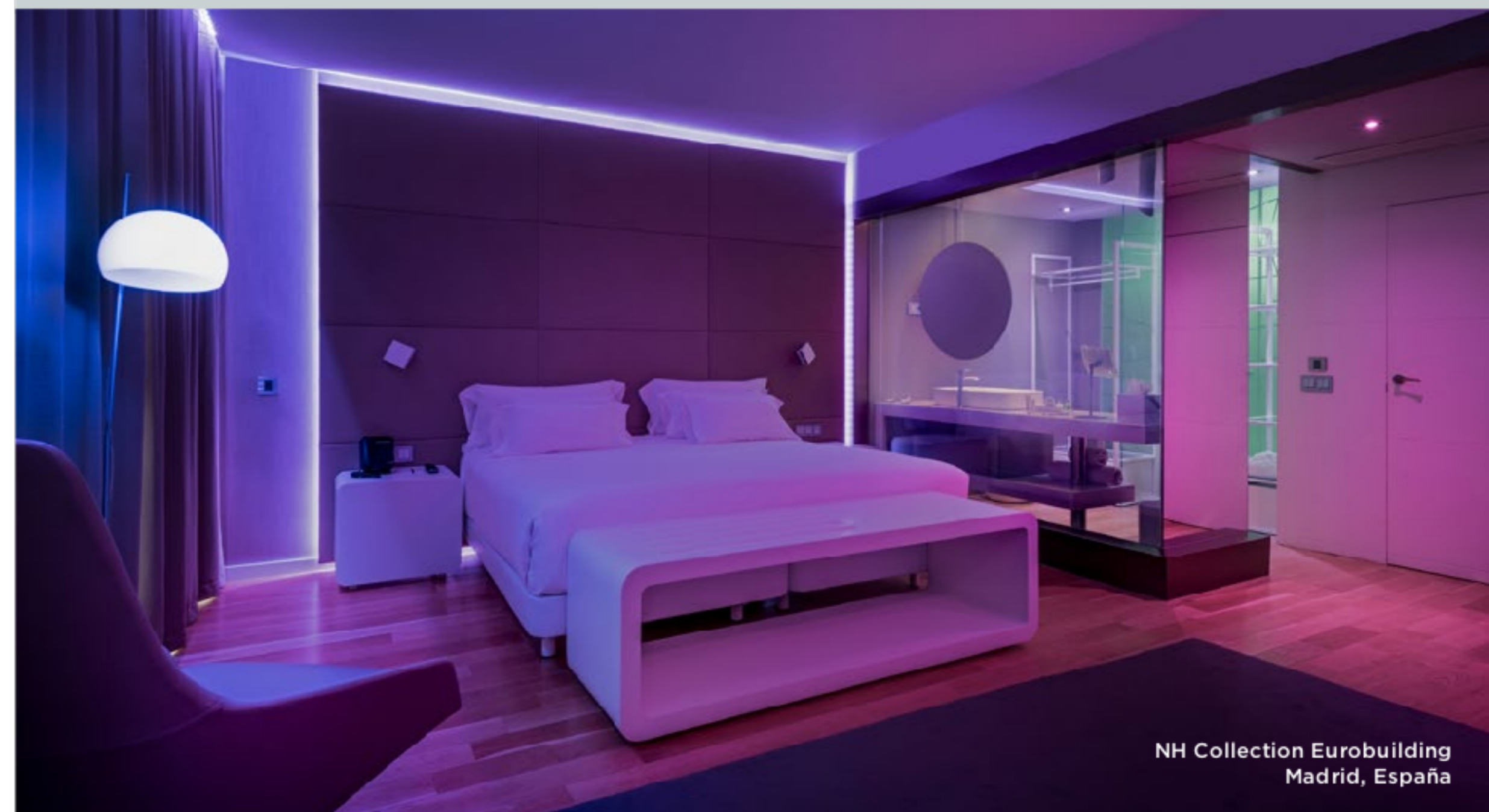
En una primera fase piloto, la herramienta se ha utilizado con gran éxito en Alemania y la Compañía ha comenzado ya a implantarla para reservar salas y habitaciones para grupos en los hoteles de reuniones y eventos de NH en todo el mundo.

MOOD ROOM™

De la mano de Philips Lighting, NH Hotel Group ha presentado en octubre de 2017 en el hotel NH Collection Eurobuilding de Madrid las nuevas habitaciones Mood Room™.

Dotadas de la última tecnología, iluminación y sonido, estas estancias crean diferentes ambientes que pueden reflejar y adaptarse a las emociones de sus huéspedes. Un concepto pionero en el sector que se presenta como una verdadera experiencia para el cliente. Por primera vez, una habitación es capaz de crear ambientes que se adaptan a las emociones y necesidades específicas del huésped en busca de una experiencia.

nh REWARDS
RETURN · RELIVE



NH Collection Eurobuilding
Madrid, España

ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE GESTIÓN DE INGRESOS BASADA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD

La Compañía ha consolidado en 2017 su estrategia comercial con foco en la mejora del servicio, la calidad y el reposicionamiento de los hoteles con un destacado incremento de hoteles en los Top 10 y Top 30 en TripAdvisor en las principales ciudades. Todo ello, unido al proyecto de "Open Pricing", ha permitido mejorar la estrategia de ingresos, incrementando los niveles de REVPAR un 8 % con incrementos de ADR de casi un 5% lo que supone un crecimiento relativo de RGI. 3.6 puntos porcentuales vs los competidores directos.



REVOLUCIÓN SINGULAR EN REVENUE MANAGEMENT

NH Hotel Group es líder en la gestión de ingresos (Revenue Management), maximizando los ingresos hoteleros y la rentabilidad del negocio y priorizando las siguientes acciones:

- **Un equipo de Revenue Management** dirigido por una variedad de profesionales de renombre internacional con una amplia experiencia en Estrategia de Ingresos y Hotelería. A su vez, cuentan con una NH Revenue Academy muy innovadora, para formar, desarrollar y fidelizar al equipo.
- **Utilización de Sistemas y herramientas de vanguardia** que permiten pronosticar la demanda, el precio de la habitación, alimentos y bebidas y las tasas de espacio funcional, así como monitorizar los resultados en tiempo real. Todo ello ha permitido en 2017 la automatización de los precios: la recomendación centralizada de precios a través de la distribución por diferentes canales, gracias a un sistema de administración de ingresos "a medida" (NH Game Changer), que permite que los equipos de Revenue Management ofrezcan un precio manual solo "por excepción" y se concentren en tareas estratégicas.
- **Open Corporate Rate (OCR).** En un mercado donde el dinamismo es la clave del futuro, NH Hotel Group ha decidido dar un paso adelante este año. OCR permite a los clientes corporativos beneficiarse de un rango de descuento sin precedentes que fluctuará en función de la demanda. De esta forma, todos nuestros clientes se beneficiarán de tarifas exclusivas. Estas tarifas exclusivas siempre tienen un descuento mínimo garantizado y una disponibilidad de 365 días.
- **Meetings & Events quotation Tool.** Esta herramienta permite tener una estrategia centrada en el cliente M&E con una visión de administración de ingresos total, que ofrece presupuestos ad-hoc a una velocidad excelente y, por consiguiente, el incremento de los niveles de satisfacción del cliente.

NH Hotel Group cree que la base de la sostenibilidad de la empresa es una formación consistente y continua. Este año, como en los últimos cinco años hemos llevado a cabo los Global Commercial and Pricing Seminars, con gran foco en unos de los pilares de crecimiento de la Compañía como es el área comercial/ revenue management. Estos seminarios tienen como objetivo alinear las cambiantes tendencias de Mercado, nuevas estrategias y tecnologías influyentes a todos nuestros directores de hotel, equipos comerciales y marketing en los 31 países donde estamos presentes.

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO

En 2017, el Grupo ha continuado con la mejora significativa de la calidad de los activos y destinos a incorporar en el portfolio, con la apertura de 6 nuevos hoteles y 789 habitaciones en el ejercicio. Entre estos nuevos hoteles destaca la apertura del NH Collection Eindhoven Centre en Holanda, bajo la marca upper - upscale NH Collection.

NH Hotel Group cuenta con una amplia, representativa y diversificada cartera de 380 hoteles operados en régimen de alquiler, gestión y propiedad, estos últimos con un valor de activos estimado de €1.900 millones a diciembre de 2016.

La profunda transformación que ha llevado a cabo la Compañía y particularmente la estrategia de optimización del portfolio impulsada entre 2013 y 2017 ha permitido duplicar el beneficio operativo de NH Hotel Group en este período, a pesar de que actualmente opere un número de habitaciones similar al de hace cinco años. Esto ha sido posible gracias a que la Compañía ha conseguido compensar con éxito la salida de activos no estratégicos del Grupo con la incorporación de nuevos hoteles analizados bajo criterios de maximización de rentabilidad y sostenibilidad a medio y largo plazo, así como con el alcance de acuerdos sobre activos de la cartera existente encaminados a ser operados en condiciones más flexibles y beneficiosas.

Los favorables resultados del proceso de optimización del portfolio y reposicionamiento, este último con significativas inversiones para adecuarlo a los nuevos estándares de la Compañía y a un mayor peso de habitaciones bajo las marcas del segmento upper - upscale, han tenido como consecuencia un aumento de la demanda de inversores y propietarios hoteleros interesados en analizar oportunidades de crecimiento conjunto y beneficiarse del modelo y la flexibilidad que el Grupo ofrece como operador internacional.

En 2017, el Grupo ha continuado con la mejora significativa de la calidad de los hoteles y destinos a incorporar en el portfolio, con la firma de 8 hoteles (1.924 habitaciones) en Europa y Latinoamérica, así como con la apertura de 6 nuevos hoteles (789 habitaciones) en el ejercicio. Entre estos nuevos hoteles destaca la apertura bajo la marca premium del grupo NH Collection Eindhoven Centre en Holanda, además de otros activos en Francia y México.

Al mismo tiempo, en este ejercicio la Compañía ha impulsado distintas operaciones de valor añadido sobre la cartera de activos, entre las que destaca el acuerdo alcanzado en diciembre de 2017 con el gestor de patrimonios alemán Deka Immobilien para la venta y posterior alquiler del inmueble en el que se ubica el hotel NH Collection Barbizon Palace de Ámsterdam (Holanda), por un importe bruto de 155,5 millones de euros. Por otro lado, en enero del mismo ejercicio la Compañía alcanzó un acuerdo para la compraventa y posterior alquiler del actual hotel NH Málaga (España), así como para la adquisición futura de la ampliación del mismo, que NH Hotel Group desarrolla en la parcela contigua al hotel. Esta última operación, estructurada en dos fases, se ha valorado en su conjunto en 41 millones de euros.

NH DIGITAL TRANSFORMATION DAY, CARA A CARA CON EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

En septiembre de 2017 NH Hotel Group ha abierto las puertas de su Comité de Dirección a empresas con soluciones digitales o tecnológicas innovadoras que permitieran acelerar su transformación.

La Compañía ha ofrecido una oportunidad única e innovadora con el lanzamiento de una convocatoria global a empresas digitales o tecnológicas que contaran con soluciones aplicables al sector hotelero y que estuvieran listas para ser implementadas.

La iniciativa ha perseguido identificar soluciones que contribuyesen a mejorar la experiencia del cliente, impulsar el crecimiento de ingresos o mejorar la productividad del Grupo. Las empresas seleccionadas tuvieron la oportunidad de presentar en exclusiva sus productos o servicios cara a cara frente a los máximos responsables de la toma de decisiones de NH Hotel Group.

La convocatoria del "NH Digital Transformation Day" ha sido un gran éxito. Se han recibido más de 400 solicitudes de las que 200 pasaron un primer filtro. Así y tras una segunda evaluación, los 20 mejores han tenido la oportunidad de presentar su proyecto personalmente ante el Comité de Dirección de la Compañía.

La iniciativa forma parte de la estrategia del Grupo para acelerar su evolución digital, tras la profunda transformación de sus sistemas e infraestructuras de los últimos años.

TRANSFORMATION PLAN: BALANCE 2017

2017 ha concluido siendo un año clave en el Proyecto de Transformación Digital de la Compañía, una de las iniciativas más importantes del Plan Estratégico para dotar de eficiencia a los procesos y sistemas incrementando la capacidad de diferenciación de la competencia, y en seguir mejorando procesos básicos de la Compañía.

La consecución de los objetivos del Plan se ha consolidado a nivel global con el cumplimiento de la mayoría de las 28 iniciativas estratégicas previstas, siendo de un 100% logrado por el más que sobresaliente crecimiento de Italia y de América, así como el mantenimiento de los buenos resultados de España y una mejora sustancial del resto de regiones.

En 2017 se desarrollaron proyectos de alto valor añadido como la Gestión de Comisiones con la implementación de Onyx, Open Pricing o la herramienta en SAP de Business Planning para la mejora de los procesos de presupuestación y planificación financiera.

NH Collection Liberdade
Lisboa, Portugal



COMPAÑÍA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE



NH Collection Palazzo Cinquecento
Roma, Italia

NH Collection Palazzo Barocci
Venecia, Italia



PLAN DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2017-2019

NH Hotel Group desempeña su actividad hotelera creando valor compartido a nivel económico, social y medioambiental allí donde está presente. En 2017, con el objetivo de liderar el comportamiento responsable del sector, ha elaborado el Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa 2017-2019 estableciendo los principales objetivos e iniciativas para los diferentes compromisos responsables definidos por la Compañía.

El innovador concepto "Room 4" recoge estas metas vinculadas al negocio de NH Hotel Group y sus grupos de interés clave. Este plan transversal a tres años ha sido aprobado por los principales órganos de gobierno de la Compañía y cuenta con el compromiso de todas las áreas del Grupo.

Como punto de partida para la creación del Plan 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. Además, se ha vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

El Plan, que acompaña a la estrategia global del Grupo, incluye sus principales compromisos en materia de responsabilidad, así como el desarrollo de las líneas de acción en las áreas prioritarias para la Compañía: comercial, compromiso de los empleados, inversión, propósito de marca, gobierno corporativo y evaluación de proveedores. Está previsto, además, el reporte anual de los progresos en el Plan, tanto de forma consolidada como por unidad de negocio, al Consejo y al Comité de Dirección.

PROPÓSITO, PILARES Y COMPROMISOS DEL PLAN

NH Hotel Group ha definido un claro propósito para su Plan de Compromiso Responsable: Generar impacto positivo en el ámbito económico, social y medioambiental allí donde estamos presentes.

El Plan de RC consta de tres pilares de actuación: People, Planet y Responsible Business.

nH ROOM 4 PEOPLE



Este pilar gira en torno a las personas y los compromisos de NH Hotel Group:

- **Empleados**
Promover una cultura responsable que integre la RSC y el propósito en sus actividades cotidianas.
- **Clientes**
Ofrecer un servicio excelente y una oferta innovadora e implicarles en los proyectos responsables de NH Hotel Group.
- **Comunidad**
Impulsar proyectos sociales en las comunidades donde la Compañía está presente, y promover el impacto local positivo a través de la creación de alianzas responsables con fundaciones y ONGs, la colaboración de empleados voluntarios en proyectos responsables y el apoyo a la cultura, a través del mecenazgo, entre otras iniciativas.

nH ROOM 4 PLANET



En su compromiso con el Planeta, NH Hotel Group trabaja para minimizar su impacto en el cambio climático, aumentar la eficiencia de los recursos y desarrollar productos más sostenibles.

nH ROOM 4 RESPONSIBLE BUSINESS



NH Hotel Group gestiona sus operaciones y servicio hotelero basándose en una cadena de valor responsable, el diálogo con sus grupos de interés, el impulso de alianzas responsables con otras organizaciones y un fuerte compromiso ético.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Para conseguir los objetivos planteados en el Responsible Business Plan, en 2017 se ha establecido un sistema de gestión, coordinado a nivel corporativo con las unidades de negocio, que permita implementar y monitorizar los compromisos responsables definidos.

Este enfoque contiene también un plan de comunicación transversal para dar visibilidad de las acciones desarrolladas; una estructura organizativa que impulse las acciones con actores principales en toda la Compañía; y un cuadro de mando de seguimiento en el cumplimiento de los principales indicadores.



NH Collection Casino de Madrid
Madrid, España

PEOPLE: EMPLEADOS

NH Hotel Group cuida de sus empleados y busca su compromiso e involucración con la Responsabilidad Corporativa de la Compañía, de modo que esté integrada en sus actividades diarias. Todo ello a través de una comunicación fluida y reconociendo su compromiso responsable.

NH ROOM 4 PEOPLE

Dentro de la estrategia de negocio de NH Hotel Group, la cultura corporativa es un factor clave. Por este motivo, el diálogo con los empleados se sustenta sobre una comunicación fluida. La Compañía apuesta por que los empleados inviertan en su desarrollo profesional dentro de un entorno diverso y en igualdad de oportunidades.

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 tres 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.

LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Durante este año y enmarcada en el Plan Estratégico 2017-2019 de la Compañía, se ha dado continuidad a la estrategia de Recursos Humanos basándose en 3 pilares principales:



NH Hamburg Mitte
Hamburgo, Alemania



NH Collection Milano President
Milán, Italia

LIDERAZGO GLOBAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

Preservar el futuro de la Compañía involucrando a los mejores empleados así como identificando y desarrollando a los más talentosos de NH Hotel Group, contando con competitivas herramientas y mecanismos para garantizar su retención y compromiso.

MÁXIMO RENDIMIENTO Y MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

Convertirse en una empresa reconocida como Mejor Lugar para Trabajar, fundado en el alto nivel de compromiso de sus empleados, su contribución activa para conseguirlo, el rigor para diferenciar y reconocer el alto rendimiento y para incrementar el reconocimiento como empleador atractivo.

TRANSFORMACIÓN Y REINVENCIÓN

Buscar, evaluar y aprovechar las oportunidades para ser más eficientes (outsourcing, digitalización...), evolucionar nuestro entorno de trabajo y adquirir habilidades analíticas predictivas avanzadas.

Todo ello está fundamentado y garantiza con solidez la Excelencia Operacional en Recursos Humanos y de Comunicación Interna, con políticas y procesos claros, cumpliendo las promesas de manera proactiva, apoyando, desarrollando e implementando el modelo operacional de NH Hotel Group, y controlando el coste de personal y partidas presupuestarias relacionadas.

EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

| UNIDADES DE NEGOCIO | 2017 | 2016 | Dif. (%) |
|--------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Oficinas Centrales y CRO | 466 | 478 | -2,6% |
| BU Norte Europa | 6.751 | 6.667 | 1,3% |
| BU Sur Europa | 8.095 | 7.999 | 1,2% |
| BU América | 7.477 | 5.761 | 29,8% |
| TOTAL | 22.789 | 20.905 | 9,0% |

- 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 en 2017 es de 22.789
- Las unidades de Negocio de Norte y Sur de Europa incrementaron ligeramente el número medio de empleados en línea con el incremento de la ocupación.
- Las oficinas corporativas disminuyeron el número de empleados dentro del plan de mejora de la eficiencia del Nuevo Modelo Operativo.
- El incremento de América viene determinado por la modificación del método de cálculo de los resorts de Rep. Dominicana y la apertura de nuevos hoteles.

CULTURA DE DIVERSIDAD E IGUALDAD

La cultura corporativa de NH Hotel Group se basa también en los pilares de diversidad e igualdad. Así, los 22.789 empleados de la Compañía en 2017 son de 134 nacionalidades distintas. De éstos, un 11,4% trabajan en otros países diferentes al de su origen.

Además, el 46,71% del total de la plantilla son mujeres, quienes ocupan un 45,9% del total de puestos directivos, considerando los empleados con todo tipo de contrato fijo y temporal que se contemplan en la herramienta corporativa de gestión de personas. En el caso de España, el porcentaje se eleva a un 48,5%.

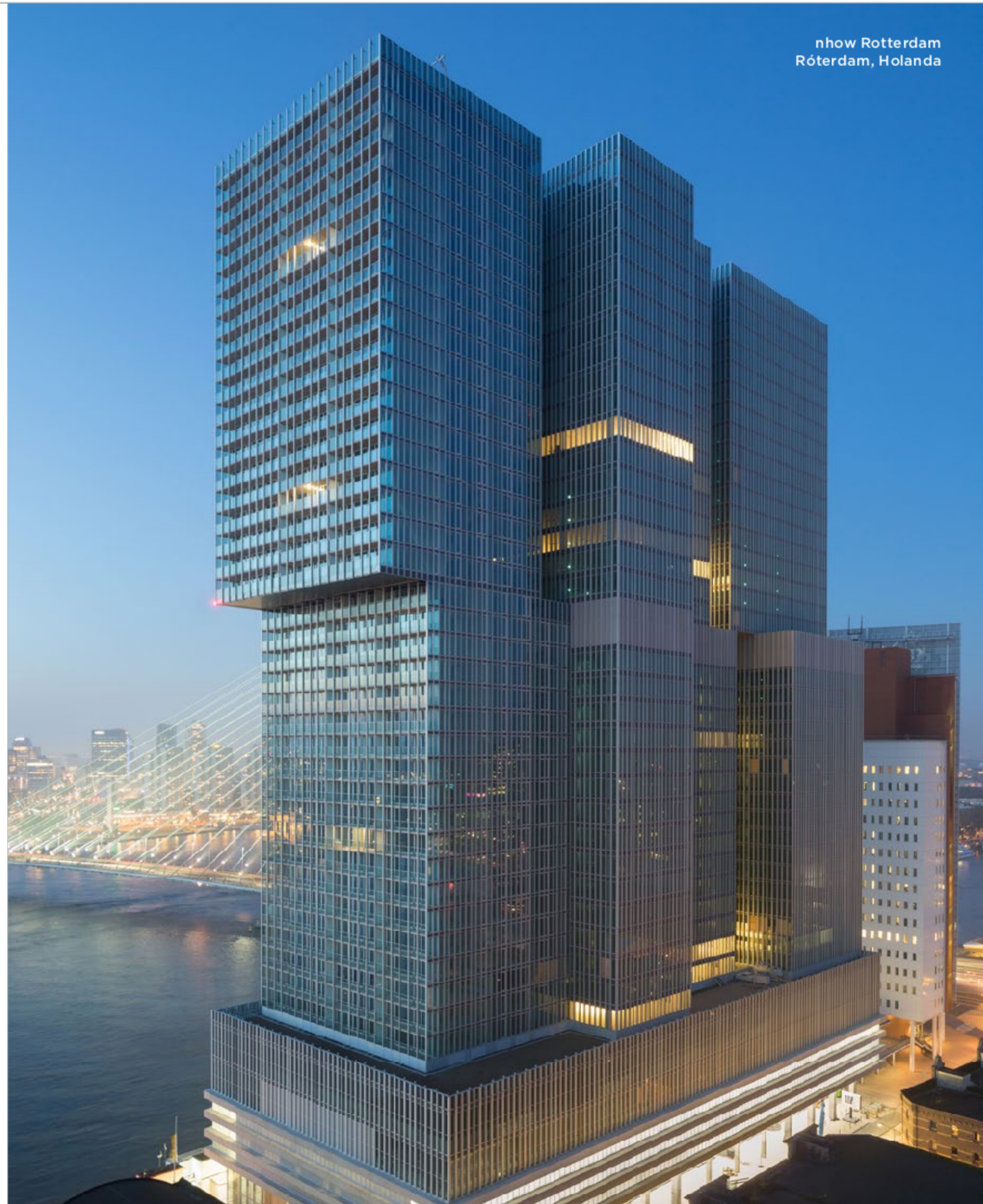
En cuanto a edad, en 2017, el porcentaje de empleados con edades entre los 25 y los 40 años ha alcanzado el 49,6%, mientras que el de menores de 25 años se ha situado en el 14,8%, y el de mayores de 40 años en el 35,7%.



| | 2017 | 2016 |
|-----------------------|--------|--------|
| Plantilla media* | 22.789 | 20.905 |
| Contratos indefinidos | 66,87% | 62,91% |

* Datos referidos a empleados fijos y temporales.

| | 2017 | 2016 |
|----------------------|--------|--------|
| Rotación media | 21,91% | 23,04% |
| Inmigrantes | 11,44% | 11,17% |
| Mujeres en plantilla | 46,71% | 48,11% |
| Mujeres directivas | 45,9% | 43,45% |
| Menores de 25 años | 14,75% | 12,98% |
| Entre 25 y 40 años | 49,57% | 49,65% |
| Mayores de 40 años | 35,70% | 37,37% |
| Nacionalidades | 134 | 137 |



nhow Rotterdam
Róterdam, Holanda

NH Schiphol Airport
Amsterdam, Holanda



FORMACIÓN Y TALENTO: NH TALENT

NH Talent es la plataforma de NH Hotel Group desde la que se gestiona de forma integrada el desarrollo profesional de cada uno de los empleados de la Compañía, con el objetivo de fomentar una cultura de gestión del talento. Mediante esta plataforma, todos los empleados controlan su formación presencial o formación online, consultan sus evaluaciones de desempeño anuales, manejan sus objetivos y crean planes de acción.

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO - TIME FOR YOU (TFY)

El sistema de gestión del desempeño de NH Hotel Group, Time For You (TFY) está dirigido a empleados fijos con un mínimo de 3 meses en la Compañía. El lanzamiento de la campaña de gestión del desempeño se realiza a través de la plataforma NH Talent a finales de año y se realiza el cierre y análisis de los resultados alrededor del mes de febrero del siguiente año.

En 2017, la participación en el proceso del TFY ha sido del 96%, siendo esta cifra ligeramente superior a la obtenida en el año anterior.

Como aspecto relevante destaca el aumento del número de evaluaciones realizadas en América. Por primera vez participaron en el proceso las regiones de Colombia y Ecuador a través de NH Talent, alcanzando una participación del 99%. Destaca asimismo, por haber tenido un incremento de 5% de participación en el proceso y ser su segundo año de involucración en el mismo, la región de Central Europe, perteneciente ahora a la Unidad de Negocio de Northern Europe. El resto de unidades de negocio mantienen los niveles de participación del año 2016.

Por otro lado, en 2017 se ha desarrollado e implantado como piloto un nuevo modelo de gestión del desempeño (New Time For You, NTFY), en las oficinas corporativas y en varios hoteles de cada Unidad de Negocio. Este nuevo TFY se ha diseñado para facilitar la conversación de feedback y desarrollo del empleado. Además, para mejorar la calidad de los planes de acción, se ha incluido una biblioteca de acciones de desarrollo, y se han simplificado los pasos a seguir en la herramienta para conseguir una mayor agilidad.

Tras este piloto se procederá a recoger feedback de los empleados y managers que han participado y ajustar los elementos que sean necesarios para extender el NTFY a toda la Compañía a lo largo de 2018.

PROCESO DE EVALUACIÓN 360°

El proceso de Evaluación 360° está enmarcado en el pilar estratégico "Liderazgo Global y Gestión del Talento" y en él participan todos los directores y subdirectores de hotel a nivel global. A finales del año 2017 se lanzó la 2ª edición del proceso, con el fin de medir la evolución en el desarrollo de la figura clave del negocio. Una de las mejoras de esta edición es que los participantes recibirán un cuaderno de trabajo con sus resultados individuales comparados con los obtenidos hace dos años, que aumentará su autoconocimiento y les permitirá trabajar, junto a su responsable, en un nuevo plan de desarrollo individual.

En la edición de este año han participado más de 300 directores y subdirectores de hotel y se ha conseguido un nivel de participación muy alto, de ahí que más de un 90% de los evaluados hayan conseguido completar el feedback procedentes de todas sus perspectivas (autoevaluación, manager, compañeros y equipo).

ENGAGEMENT Y COMUNICACIÓN INTERNA

En 2017 NH Hotel Group ha continuado trabajando en su "Plan de Engagement", puesto en marcha en 2015 con el objetivo de fortalecer el compromiso de los empleados con la estrategia de la Compañía.

Desde que en 2016 se publicaran los resultados de la *Engagement Survey*, los equipos encargados de potenciar el *engagement* dentro de cada centro de trabajo han llevado a cabo planes de acción con la finalidad de mejorar el clima laboral.

Las principales acciones implantadas a nivel hotel han sido:

- **Comunicación.** Se ha fomentado la comunicación mediante distintos formatos tales como boletines, revistas y tableros que facilitan el acceso de los empleados a información relevante de la Compañía.
- **Relaciones Internas.** Se ha revisado la periodicidad y alcance de las reuniones formales para mejorar las relaciones interdepartamentales. Además, se han propuesto iniciativas con la intención de acercar la dirección a los empleados, así como fomentar las relaciones entre ellos.
- **Desarrollo de la plantilla.** Para impulsar el desarrollo de los empleados en el propio puesto de trabajo se han impulsado formaciones internas e interdepartamentales. De esta forma, NH Hotel Group pretende promover la visión global operativa de todo el equipo, al mismo tiempo que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
- **Responsabilidad Social Corporativa.** Durante 2017, destacan diferentes iniciativas de voluntariado social y de acción por el medio ambiente relacionadas con el ahorro de recursos y el reciclaje.

En las oficinas Corporativas, el *Engagement Team* ha presentado a finales de año una nueva oleada de medidas validadas por el Comité de Dirección entre las que destaca un plan de inmersión profesional para las diferentes áreas de negocio corporativas. Los empleados aplicarán a las vacantes de aquellos departamentos que sean de su interés con la finalidad de desarrollar, a tiempo parcial y durante un período de tiempo limitado, aquellas funciones distintas de las habituales.

Con esta medida, NH Hotel Group pretende que sus empleados tengan la posibilidad de explorar nuevas oportunidades laborales, desarrollar nuevas capacidades y conocimientos, facilitar el intercambio entre departamentos, potenciar la cultura de "lidera tu propio desarrollo" e identificar el talento dentro de la Compañía.

Estas y otras iniciativas continuarán su implantación y serán evaluadas con la realización de la *Engagement Survey* 2018, que permitirá valorar los niveles de compromiso de los empleados con la Compañía.

LANZAMIENTO DE UNA NUEVA VERSIÓN RESPONSIVE DE NH CAREERS

En 2017, NH Hotel Group ha relanzado E-preselec, la herramienta para la publicación de vacantes internas y externas, y la gestión de las candidaturas que se reciben a través del portal de empleo de la Compañía, NH Careers. Esta actualización ha permitido modernizar la plataforma y facilitar el acceso a las ofertas de empleo.

Además, la plataforma ahora permite a los candidatos enviar sus currículums desde cualquier dispositivo, ya que se trata de una herramienta responsive, que se adapta a los diferentes dispositivos móviles. Se lanzó una campaña interna de comunicación para dar a conocer este cambio y también la nueva imagen del portal de empleo interno de la Compañía, NH Careers.

MEMORABLE DATES

En 2017 se ha continuado celebrando eventos de entrega de reconocimientos a empleados de hoteles y oficinas centrales por sus aniversarios más importantes, jubilación y otras fechas destacadas. Benelux se ha unido este año también al programa, complementándolo a la propuesta que ya llevaba a cabo. Esta incorporación demuestra que Memorable Dates se consolida como parte de la cultura de la Compañía y queda implantada ya en todos los países donde está presente.



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para NH Hotel Group, la Comunicación Interna es una pieza clave a la hora de generar y mantener el compromiso de los empleados con la Compañía. Por este motivo, en 2017 se ha continuado trabajando en el Plan de Comunicación Interna 2015-2017, que ya se ha cumplimentado y en el que ha destacado el papel de las nuevas tecnologías con el objetivo de lograr el ambicioso reto de llegar a conectar con el 100% de los empleados.

App MyNH

Se trata de una app exclusiva para los empleados de la Compañía, lanzada en junio de 2017 y que permite a la plantilla consultar desde su dispositivo móvil las últimas noticias, campañas, proyectos o vacantes internas del Grupo a la vez que da acceso a la intranet y a un chat interno en los hoteles. Para su lanzamiento se ha realizado una campaña informativa con posters y vídeos promocionales en 6 idiomas, que contenían el código QR para la descarga de la App en iOS y Android. El número aproximado de descargas registradas entre empleados ha sido de 3.000 en 2017.

Tell The World

El Plan de Comunicación Interna ha continuado apostando por la estrategia digital aplicada a todos sus entornos y canales. Un ejemplo es la evolución del canal de comunicación interno 'Tell The World' que, en 2017, ha evolucionado a entornos 3.0.

Así, los empleados de la Compañía ya tienen la oportunidad de compartir en sus redes sociales personales sus noticias favoritas de las newsletters internas. En este sentido, en 2017 se publicaron 135 ediciones del boletín de noticias Tell The World en cuatro idiomas y se han registrado 42.402 visitas.

Town Halls

Estas innovadoras conferencias, que buscan compartir con todos los empleados los hitos e iniciativas más relevantes, reafirman el compromiso de la Alta Dirección y de los principales líderes de las diferentes Unidades de Negocio con la comunicación de la Compañía. En 2017, el CEO de NH Hotel Group, Ramón Aragonés, ha liderado, junto con el Comité de Dirección, un total de 4 conferencias de este tipo; conferencias que además, han podido ser seguidas en vivo por streaming en la plataforma.

Proyectos de Gestión del Cambio

La Comunicación Interna representa en el proceso de transformación de NH Hotel Group una herramienta catalizadora del cambio ya que define un plan de acción estratégico. En 2017 se han publicado 9 ediciones y 10 vídeos para la consolidación de "The TraNHsformation Commitment", el canal de comunicación interna diseñado para compartir de forma habitual los progresos, logros e historias de éxito protagonizadas por empleados.

CAMPAÑA CORPORATIVA DE EMPLOYER BRANDING

A través de su campaña de *Employer Branding*, NH Hotel Group ha dado el salto de trabajar en el engagement de sus empleados, contando también a los diferentes públicos y grupos de interés externos el papel de la Compañía como marca empleadora, cuyos principales valores son: Pasión, Reto y 100% Personas.

A medio plazo, dicha campaña de comunicación está protagonizada por un grupo de diez empleados seleccionados de entre todas las Unidades de Negocio como ejemplo de esos valores.

Con esta campaña, NH Hotel Group ha comenzado su plan de marketing digital en redes sociales como LinkedIn y Twitter, y ha lanzado el perfil de NH Hotel Group en Instagram. Todo ello ha sido el resultado de un trabajo en equipo entre las áreas de Recursos Humanos, Marketing, Social Media y Comunicación.

Los principales KPIs de la campaña se miden mensualmente para analizar la evolución y los resultados de las distintas acciones con el objetivo de implementar los cambios necesarios a lo largo de 2018.





NH Collection Victoria
La Habana, Cuba

1.212.760,97€
INVERSIÓN TOTAL
EN FORMACIÓN EN 2017

113.554
HORAS DE FORMACIÓN
(PRESENCIAL Y e-LEARNING)

26.484
PARTICIPANTES EN
NH UNIVERSITY

32,8%
DE LA PLANTILLA HA RECIBIDO
FORMACIÓN PRESENCIAL

74%
INCREMENTO DE LA FORMACIÓN
ONLINE RESPECTO A 2016

NH UNIVERSITY

En 2017, NH University, la universidad corporativa de NH Hotel Group, ha impartido un total de 113.554 horas de formación tanto presencial como e-learning con un total de 26.484 participantes.

Durante 2017, 7.476 empleados - que representan un 32,8% de la plantilla - han recibido formación presencial. Cabe destacar la apuesta de la Compañía por la formación online, que se ha incrementado en un 74% con respecto al año anterior.

Un año más, NH University apuesta por el talento de sus empleados, contando con más de 288 formadores internos en sus clases presenciales.

La inversión total en formación en 2017 ha sido de 1.212.760,97€.

| Nº DE HORAS / EMPLEADO FORMADO | |
|---|-------|
| Horas por empleado formado (presencial) | 12,85 |
| Horas por empleado formado (e-learning) | 2,22 |
| Horas totales por FTE | 4,98 |
| Horas totales por empleado formado | 7,40 |

FORMACIÓN POR UNIDAD DE NEGOCIO

| FORMACIÓN | UNIDAD DE NEGOCIO | Nº HORAS | Nº PARTICIPANTES | EMPLEADOS | HORAS POR EMPLEADO FORMADO |
|-------------------------|---|----------------|------------------|---------------|----------------------------|
| Presencial | BU Corporativo | 11.057 | 1.120 | 898 | 12,31 |
| | BU España, Portugal y Andorra | 18.435 | 2.390 | 1.712 | 10,77 |
| | BU Benelux, Reino Unido, Francia y África | 7.103 | 1.379 | 948 | 7,49 |
| | BU Europa Central | 15.661 | 2.062 | 1.094 | 14,31 |
| | BU Italia | 13.029 | 1.570 | 769 | 16,94 |
| | BU América | 30.806 | 5.894 | 2.055 | 14,99 |
| Total Presencial | | 96.089 | 14.415 | 7.476 | 12,85 |
| E-learning | BU Corporativo | 921 | 750 | 414 | 2,22 |
| | BU España, Portugal y Andorra | 9.436 | 5.018 | 2.521 | 3,74 |
| | BU Benelux, Reino Unido, Francia y África | 891 | 921 | 709 | 1,26 |
| | BU Europa Central | 3.246 | 3.235 | 2.595 | 1,25 |
| | BU Italia | 1.741 | 902 | 553 | 3,15 |
| | BU América | 1.230 | 1.243 | 1.072 | 1,15 |
| Total E-learning | | 17.465 | 12.069 | 7.864 | 2,22 |
| Total | | 113.554 | 26.484 | 15.340 | 7,40 |

PROYECTOS FORMATIVOS RELEVANTES EN 2017

Proyectos corporativos

• HUNTING FOR NEW BUSINESS SKILLS

En 2017 se han llevado a cabo dos formaciones de este tipo para los equipos de Remote Sales y de Ventas, en las que han participado un total de 63 comerciales de todas las Unidades de Negocio de la Compañía. Se trata de una iniciativa incluida en el Plan de Formación Corporativo como parte de la estrategia de ventas "New Incremental Profitable Business" y se ha focalizado en desarrollar las habilidades de los comerciales para atraer clientes, tales como la influencia, la negociación o el cierre, así como en ofrecer herramientas que puedan ayudar a su desarrollo. En 2018, los 22 formadores internos que impartieron las sesiones deberán transmitir los conocimientos adquiridos al resto del equipo, así como a nuevas incorporaciones.

• FEEL THE EXTRAORDINARY-BE PART OF IT

Esta nueva iniciativa de formación está dirigida a los empleados de la marca NH Collection con el objetivo de dar a conocer los elementos clave que conforman dicha marca y la importancia de transmitirlos al cliente. Para ello, desde NH University se ha creado el juego "Feel The Extraordinary-Be Part of It" en el que los equipos de empleados deben superar retos relacionados con los elementos de la marca. En cada hotel, el equipo ganador se convertirá en "Brand Champion", recibiendo un premio y optando al reconocimiento internacional entre los equipos de todos los hoteles.

• UPSELLING: ENHANCE YOUR STAY

Durante 2017 se ha desarrollado e implementado una nueva formación e-learning para dar a conocer el "Upselling" y su papel en NH Hotel Group, orientada a todos los empleados de la Compañía pero, especialmente, a los departamentos de Front Office.

Proyectos de la unidad de negocio de América

• PROGRAMA TOPIC EXPERTS

El proyecto más destacado de la Unidad de Negocio de América en 2017 ha sido Topic Experts, una iniciativa que se ejecutó en la mayoría de las áreas de operaciones como *Front Office*, Alimentos y Bebidas y Mantenimiento, en la que empleados expertos de las áreas mencionadas transmitieron sus conocimientos para homogeneizar los estándares de la compañía.

Proyectos de España

• ENCUENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

Más de 800 recepcionistas de los hoteles de España, Portugal y Andorra se han reunido para intercambiar buenas prácticas, alinear sus conocimientos y, en definitiva, compartir una experiencia motivadora e instructiva sobre su influencia en la experiencia de cliente. De esta forma, con una página web diseñada especialmente para ellos y una cuidada selección de ponentes alineados con los objetivos de NH Hotel Group, se han tratado temas como el funcionamiento del negocio hotelero, la importancia de la comunicación y el compromiso con la Compañía.

• MENTAR PROGRAM

Este programa de mentoring tiene el objetivo de generar una relación entre mentor y alumno donde el aprendizaje conjunto se convierte en una herramienta de transformación y en un fin en sí mismo. Para NH Hotel Group, el mentoring permite que el alumno o *mentee* dirija su desarrollo, guiado por la experiencia de un mentor y con la Cultura de NH como foco central. Los *mentees* son jefes de departamento de hoteles o empleados de Servicios Centrales con experiencia en equipos operativos y/o de gestión que han pasado por el proceso de selección. Por su parte, los mentores son managers de la Unidad de Negocio que voluntariamente desean ser parte del programa y presentan los requisitos establecidos. Con este programa, que se encuentra en su segunda edición 2017-2018, la Compañía tiene el objetivo de identificar el talento y poder preparar a futuros directores de hotel, tanto en aspectos técnicos como de competencia.

NH Collection Jousten
Buenos Aires, Argentina



Proyectos de Italia

• **2017 NEW HOD**

Este programa de Desarrollo de Carrera permite a los empleados de Operaciones de alto potencial acceder a una formación de más de seis meses en habilidades técnicas y habilidades *soft* con la intención de preparar a nuevos talentos para la sucesión de futuros jefes de Departamento.

• **STORYTELLING**

En 2017 en Italia se ha llevado a cabo un curso de storytelling para todo el equipo de ventas del país con el propósito de obtener conocimiento y confianza en habilidades de narración aplicadas a Ventas, y conseguir mejorar la comunicación de la propuesta de valor de NH Hotel Group.

• **5 STARS: UN PASO MÁS ALLÁ EN FORMACIÓN**

NH Hotel Group ha ofrecido en 2017 una formación específica para aquellos equipos y directores cuyos establecimientos han pasado de tener una calificación de cuatro estrellas a cinco. Tal ha sido el caso del NH Collection President y del NH Collection Firenze Porta Rossa cuyos empleados han podido aprender los estándares que requiere una conversión como ésta así como poner en práctica las nuevas habilidades adquiridas a raíz de dicha formación.

• **THE BELL CHALLENGE**

Esta iniciativa ha permitido al equipo de *Front Office* y *Guest Relations* mejorar su compromiso con la Compañía a través de una experiencia de gamificación. Para ello, se ha diseñado un portal web específico en el que los empleados pueden jugar de forma individual o retando a otros compañeros a contestar preguntas durante 2 minutos sobre procedimientos y estándares, plan de transformación, promesas operacionales y NH Rewards.



NH Nacional
Madrid, España

Proyectos de Europa Central

• **NHU4 - DAY TO STAY**

Este evento tuvo como protagonistas a aquellos aprendices que han trabajado durante tres años en el hotel y lo han compaginado con otros estudios, denominados Azubis y Dualis. Así, el objetivo del evento fue mostrar la intención de NH Hotel Group de mantener a los buenos aprendices, ofreciéndoles perspectivas de futuro con la organización de entrevistas con Directores de Hotel y otros departamentos, así como dándoles sugerencias de aplicaciones y pidiéndoles *feedback* sobre puntos de mejora en el funcionamiento de la Compañía. Como consecuencia de este evento, un 50% de los participantes han sido contratados en NH Hotel Group.

• **AZUBI WELCOME DAY**

En su segunda edición, el evento de bienvenida a todos los Azubis y Dualis en el que se presenta NH Hotel Group y se ofrece un programa de entrevistas con diferentes jefes de departamento y Directores de Hotel, tuvo como novedad la grabación de una canción en alemán con los Azubis, la realización de un taller de tareas de hotel y una competición de las habilidades recientemente aprendidas.

Proyectos de Benelux

• **24 HOUR HACKATHON**

Como parte de los programas de desarrollo de NH Hotel Group, 29 participantes de JUMP y PDI asistieron a una intensa formación en el *Design Thinking Center* de Ámsterdam. Durante este hackathon de 24 horas, se utilizó el método de *Design Thinking* con el objetivo de que los participantes formularan un desafío de diseño y fuesen capaces de presentar una solución pasadas las 24 horas. Los participantes se dividieron en 5 grupos para encontrar una solución a los problemas actuales a los que se enfrentan dentro de la Compañía. Al final de la jornada cada grupo generó 100 ideas, presentándose la mejor idea de cada grupo a un jurado de expertos.

ROTACIÓN Y ABSENTISMO DE EMPLEADOS

ROTACIÓN 2017

| UNIDADES DE NEGOCIO | NO VOLUNTARIA | | | VOLUNTARIA | | | TOTAL |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | MUJERES | HOMBRES | TOTAL | MUJERES | HOMBRES | TOTAL | |
| HQ Oficinas Centrales y CRO | 7,39% | 6,45% | 13,84% | 7,53% | 5,38% | 12,90% | 26,75% |
| BU Norte Europa | 3,49% | 3,73% | 7,22% | 6,51% | 5,19% | 11,70% | 18,92% |
| BU Sur Europa | 9,43% | 7,90% | 17,33% | 1,75% | 2,18% | 3,93% | 21,26% |
| BU América | 11,84% | 13,82% | 25,66% | 3,33% | 3,33% | 6,66% | 32,32% |
| TOTAL | 7,29% | 6,94% | 14,22% | 4,05% | 3,64% | 7,69% | 21,91% |

Rotación Anual considerados hoteles en propiedad, gestión y franquicia.
No incluye la rotación asociada a Hoteles Royal, Rep. Dominicana y Venezuela.

ROTACIÓN DE EMPLEADOS CON CONTRATO INDEFINIDO

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 2017 en cuanto a la plantilla fija.

| UNIDADES DE NEGOCIO | NO VOLUNTARIA | | | VOLUNTARIA | | | TOTAL |
|-----------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | MUJERES | HOMBRES | TOTAL | MUJERES | HOMBRES | TOTAL | |
| HQ Oficinas Centrales y CRO | 2,33% | 3,31% | 5,64% | 5,45% | 3,11% | 8,56% | 14,20% |
| BU Norte Europa | 1,20% | 1,73% | 2,93% | 4,80% | 4,01% | 8,82% | 11,75% |
| BU Sur Europa | 1,88% | 1,29% | 3,17% | 1,19% | 1,61% | 2,79% | 5,96% |
| BU América | 5,70% | 6,47% | 12,18% | 3,70% | 3,85% | 7,55% | 19,73% |
| TOTAL | 2,19% | 2,28% | 4,48% | 3,08% | 2,90% | 5,98% | 10,46% |

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

TASA DE ABSENTISMO

| ABSENTISMO | 2017 (%) | 2016 (%) |
|------------------|----------|----------|
| Accidente | 0,13 | 0,17 |
| Enfermedad | 2,27 | 2,54 |
| Maternidad | 0,63 | 0,43 |
| Total absentismo | 3,03 | 3,14 |

*Datos referidos a empleados fijos y temporales



Hesperia Lanzarote
Lanzarote, España



nhow Milano
Milán, Italia

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES Y CONVENIOS FUNDAMENTALES

EL TRABAJO DEL COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO EN 2017

NH Hotel Group busca 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 Federación Europea de Sindicatos de Alimentación, Agricultura y Turismo (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 2017 se han celebrado 2 reuniones del CEE, una con carácter plenario con la asistencia de todos los miembros y otro encuentro del comité con carácter restringido. En la celebración de estas reuniones se han actualizado los cargos del Comité, se han presentado los resultados económicos de la Compañía y se ha hecho una breve referencia al impacto del atentado de Barcelona en la reunión de septiembre. Asimismo, se ha explicado la nueva estructura de Unidades de Negocio en Europa y se ha acordado la creación de grupos de trabajo para tratar asuntos específicos.

REPRESENTACIÓN SINDICAL

La cobertura de los empleados de NH Hotel Group por convenios colectivos varía según las diferentes unidades de negocio.

RELACIONES LABORALES

| UNIDAD DE NEGOCIO | Nº CONVENIOS COLECTIVOS 2017 | PORCENTAJE DE EMPLEADOS CUBIERTOS |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| Unidad de Negocio Southern Europe (España, Italia, Portugal, Francia & USA) | 51 | 100% |
| Unidad de Negocio Northern Europe (Benelux, Europa Central, UK y África) | 21 | 97% |
| Unidad de Negocio América | 20 | 47% |

PEOPLE: CLIENTES

NH Hotel Group proporciona un servicio excelente y una oferta innovadora, e invita a sus clientes a participar e involucrarse en los compromisos éticos, sociales y medioambientales.



EXPERIENCIA NH

En la Estrategia 2017-2019, NH Hotel Group ha identificado la necesidad de apostar por el valor intrínseco de cada una de sus marcas. Por ello, se busca perseguir una máxima eficiencia en las inversiones mediáticas y mejorar la experiencia del cliente con el desarrollo del ciclo virtuoso de la Guest Intelligence, las detecciones del “momento de la verdad” y el apoyo a una experiencia de rediseño e implementación y del Monitoreo de Aceptación.

En los últimos años, como consecuencia de la nueva estrategia de negocio de la Compañía, 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 y 2017, la mejora de la innovación y la experiencia NH, se han consolidado con el objetivo de ampliar la oferta de productos y servicios para cada una de las marcas.

BRILLIANT BASICS

En 2017, se destinaron a Brilliant Basics 1,77 millones de euros, para continuar mejorando los estándares de calidad y confort de la Compañía. Desde 2014, un total de 261 hoteles han participado de la iniciativa, alcanzando en 2017 las 37.000 camas sustituidas, 32.500 televisiones, 35.000 duchas efecto lluvia, 24.000 edredones, 105.000 almohadas, y 16.500 secadores profesionales.

Además, se destinaron 1,47 millones de euros a los Brilliant Basics de Meetings and Events (M&E), proyecto que pretende garantizar la mejor experiencia de los clientes que hacen uso de las salas de reuniones de los hoteles.



NH Collection Köln Mediapark
Colonia, Alemania



Vermeer
NH Collection Barbizon Palace
Ámsterdam, Holanda



La Terraza del Casino
NH Collection Casino de Madrid
Madrid, España



Santceloni
Hesperia Madrid
Madrid, España



Santceloni
Hesperia Madrid
Madrid, España

INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

NH Hotel Group apuesta por la alta gastronomía y las últimas tendencias del sector. Por ello, el proceso de innovación y desarrollo de estándares gastronómicos exclusivos es constante en la Compañía. Asimismo y de manera continua, se implementan procesos que combinen valores locales y globales que sirvan para enriquecer la oferta para los clientes. Algunos de estos procesos que se han consolidado a nivel compañía durante el pasado año han sido:

- 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 recién hechos a petición
- Memorable Element, que ofrece un zumo sorpresa cada día
- Regional Corner, que ofrece productos locales

Durante el año 2017, NH Hotel Group ha renovado nuevamente el servicio de restauración más conocido de la Compañía: el desayuno, potenciando los valores del mismo en calidez y uso de producto local.

Así, éste incluye una gran variedad de productos y un amplio surtido que combina valores locales y globales, ofreciendo diariamente más de 110 productos diferentes. Sin olvidar la importancia de la alimentación saludable y sostenible, la Compañía incluye en su oferta gastronómica productos sin gluten, ecológicos, bajos en azúcar y bajos en grasas trans y saturadas.

Por otra parte, la Compañía apuesta por productos de alta calidad (aceites, sales, embutidos, etc.), productos artesanos (bollería gourmet, yogures ecológicos...) y la atención y servicio personalizados. Un ejemplo es el relanzamiento en 2017 del Kids Corner, con el que a través de los personajes de Nico y Hanna, NH Hotel Group quiere promover entre sus huéspedes más jóvenes la importancia de una dieta equilibrada en la que los alimentos sanos y nutritivos sean los protagonistas.

La alta cocina forma parte también de NH Hotel Group, que cuenta con un total de 10 estrellas Michelin entre sus opciones gastronómicas con embajadores culinarios:

- 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
- Arturo Dalhuisen, 1 estrella Michelin, con White Room en NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky, conseguida en 2017.

Además, durante el año 2017 se han diseñado y desarrollado proyectos propios en Restaurantes y Bares para mejorar la propuesta de valor y servicio de la compañía, como por ejemplo Tablafina (Gastrobar), Kukuarri (Restaurante) o Suite&Tea (Cafetería Gourmet).

PERFECT FIT

Este proyecto ha llegado en 2017 a un total de 143 gimnasios que ya cuentan con maquinaria de última generación e instalaciones adaptadas al nuevo estándar de Perfect Fit. De cara al futuro, las nuevas aperturas con espacios destinados a gimnasio contarán en todos los casos con el equipamiento y servicios definidos como estándar de la Compañía, así como las reformas que se vayan acometiendo.

ONLINE CHECK-IN, CHOOSE YOUR ROOM Y ONLINE CHECKOUT

A lo largo de 2018 se completará la implementación de los proyectos Online Check-in, Choose your Room y Online Check-out. Desde 2016, se han revisado los procesos de check-in & check-out, para obtener las máximas eficiencias y adaptarlos a la nueva realidad digital.

Gracias al servicio Online Check-in, los clientes podrán, a partir de septiembre de 2018, completar el procedimiento de forma digital 48 horas antes de su llegada y beneficiarse de la función "Choose your room", que permitirá a los huéspedes seleccionar sus preferencias de habitación y elegir la habitación en la que desean hospedarse directamente del plano del hotel.

Además, también se planea la incorporación en 2018 del Online Check-out, cuya prueba piloto se ha desarrollado en 2017, que dará la oportunidad a los clientes de finalizar su estancia sin tener que esperar en recepción, realizando el proceso completamente online la noche antes de su salida y recibiendo sus facturas de una forma cómoda y rápida por correo electrónico. Con ello, NH Hotel Group pretende posicionarse como una compañía líder en su sector y se convertirá en una de las primeras cadenas hoteleras en ofrecer simultáneamente los tres servicios mencionados.

MEJORA DE LA OFERTA WI-FI

Con el objetivo de cuidar los altos estándares de calidad, la Compañía ha mejorado en 2017 sus servicios de conectividad Wi-Fi, a través de la ampliación en líneas, lo que ha hecho posible ofrecer el doble de ancho de banda en los hoteles de la marca NH Hotels, y cuatro veces más velocidad en los hoteles de NH Collection. Además, se ha cuadruplicado también el ancho de banda de la conexión Premium en ambas marcas.

DETALLES VIP

Durante 2017 se ha dado continuidad a la implementación de los estándares destinados a los huéspedes más especiales. Así, se han diseñado y producido nuevos detalles VIP para las diferentes marcas de NH Hotel Group.



NH Collection Paseo del Prado
Madrid, España

"MOOD ROOM"

En 2017 se han comenzado las pruebas de una nueva tipología de habitación: la Mood Room, una estancia que gracias a la domótica es capaz de transformar su atmósfera para adaptarse al estado de ánimo de cada huésped. Esta habitación permite al usuario seleccionar entre 18 ambientes diferentes con música, iluminación, cortinas y hasta una temperatura distinta que se adapta de forma automática a las necesidades del huésped.

NH Collection Eindhoven
Eindhoven, Holanda



TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN NH MEETINGS

La creación de eventos memorables e inspiradores forma parte de la Experiencia NH, ofreciendo para ello tecnologías innovadoras como el Instant Booking Tool, una herramienta pionera en la reserva y el pago en línea de salas o habitaciones para grupos, con consulta de disponibilidad en tiempo real, selección de equipamiento, F&B y otros servicios; 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.

Espacios Singulares. Lugares únicos que te inspiran

Como parte de la propuesta de NH Meetings, la Compañía ha desarrollado áreas originales y únicas para que se puedan celebrar todo tipo de eventos. Estos Espacios Singulares se pueden adaptar a las necesidades de cada empresa, lo que permite a los planificadores desarrollar sus ideas para reuniones de negocios, conferencias y otros tipos de eventos que se llevarán a cabo en el entorno más adecuado.

Estos espacios están delineados por cuatro conceptos específicos:

- **Diseño:** una arquitectura impresionante y preciosos interiores diseñados para reunir a los asistentes y compartir experiencias locales únicas, disfrutando de la comodidad funcional de estos singulares espacios de reunión y dejando todo en las manos de un servicio profesional personalizado.
- **Ubicación:** localizaciones elegantes y vistas de las que te dejan sin respiración, perfectas para crear sorprendentes primeras impresiones, ya sea cerca de lugares famosos o fuera de lo común, que se convierten en el escenario perfecto con la participación de unos asistentes entregados.
- **Tecnología:** pantallas curvas transparentes que desafían la gravedad, innovadoras proyecciones holográficas 3D y comunicaciones productivas SMART Room System™ que cautivan al público, potenciando los espacios y haciendo que los eventos de tus sueños se hagan realidad.
- **Singularidad:** todos nuestros Espacios Singulares son lugares extraordinarios donde las experiencias únicas son cotidianas gracias a puntos llamativos, vistas magníficas, telones de fondo históricos, exteriores sorprendentes, interiores totalmente adaptables y personal profesional experto.

Algunos ejemplos son:

- **NH Collection Firenze Porta Rossa.** El hotel más antiguo de Italia, ubicado en el corazón de la impresionante Florencia, fusiona el encanto del viejo mundo con el mobiliario de vanguardia, con frescos antiguos y una suite panorámica dentro de una torre del siglo XIII.
- **NH Collection Amsterdam Grand Hotel Krasnapolsky.** El centro de Ámsterdam, con vistas a la imponente plaza Dam, es donde se encuentra nuestro Wintergarden: un lugar protegido con luz natural, con un magnífico techo de cristal, suelos de mármol blanco y negro e incluso una palmera, que rebosa arquitectura del siglo XIX. Apropiadamente descrito como "único en naturaleza: moderno con un toque clásico".
- **NH Collection Barcelona Tower.** Ofreciendo tres espacios increíbles desde el centro de la hermosa Barcelona, el Millenium Auditorium, el Great Cosmos Room y The Dome prometen una variedad de exclusividad bajo un mismo techo, equipados con lo último en comunicación y tecnología visual. ¡Súper-efectivo añadiendo un toque 'wow'!



NH Collection Barcelona Tower
Barcelona, España



NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky
Amsterdam, Holanda

FAMILIES, WELCOME

Durante 2017 se ha lanzado el proyecto “Families, Welcome” que consiste en la implementación de una promesa operacional especialmente diseñada para mejorar la experiencia de los huéspedes más pequeños y convertir a NH Hotel Group en la cadena más acogedora para las familias.

La implementación de este proyecto incluye numerosas iniciativas como el diseño de un espacio dentro de los desayunadores, el Kids Corner, que ofrece una selección única de productos para el desayuno de los niños, junto con una divertida vajilla y libros de actividades protagonizados por los embajadores más jóvenes: Nico & Hanna.

Además, algunos de nuestros hoteles “Families, Welcome” son pioneros en las habitaciones familiares. Éstas se diferencian por ser más espaciosas que las habitaciones standard, ofrecen amenities de baño de Nico & Hanna para los niños y disponen de un servicio de habitaciones especial.

Todos los hoteles “Families, Welcome” cuentan además con canales de televisión para toda la familia a disposición de los huéspedes y ofrecen los servicios de early check-in y late check-out de forma gratuita.

Fuera del hotel, no importa cuál sea el destino, ciudad, costa o playa, la figura del nuevo “asistente familiar” está informado de las mejores actividades de ocio para toda la familia y los mejores restaurantes para ir con niños.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nuestra cultura para mejorar la experiencia del cliente

Con la implementación de los distintos proyectos llevados a cabo en 2017 y gracias al sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Compañía, los ratios de calidad percibida por los clientes de NH Hotel Group han mantenido su tendencia con respecto a 2016. Estos resultados provienen de una cultura de cambio centrada en el cliente, que se adapta rápidamente a las necesidades variables del mercado.

Además, para fomentar la cultura de la Compañía entre los empleados, se ha incorporado a las newsletters un apartado específico, el Quality corner, en el que se comparten las mejores prácticas y experiencias de los empleados en su trato diario con los clientes.

Evolución de las herramientas de medición de calidad 2017

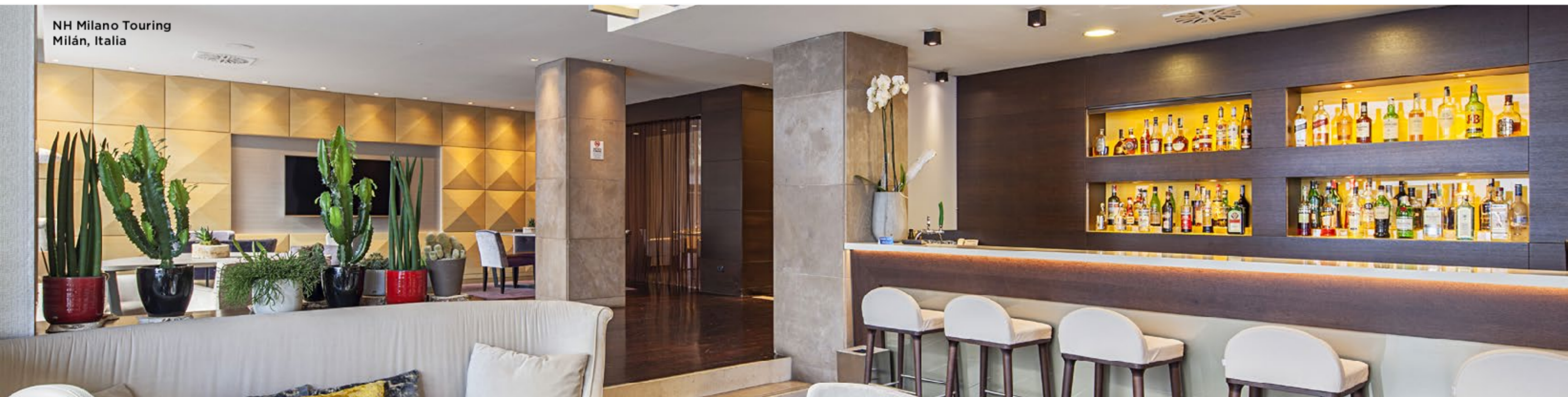
Una parte esencial en el proceso de mejora continua de la experiencia del cliente es la monitorización de la calidad percibida y de los planes de acción. Un ejemplo destacado de herramienta de medición es el Quality Focus Online, que permite monitorizar las reseñas de clientes a través de canales internos y de los canales online.

Entre las principales mejoras de la herramienta en 2017, destaca la integración de los comentarios sobre la Compañía en Google que, además, pueden ser respondidos por los hoteles a través de la propia herramienta, la introducción de una gráfica de evolución de QPI (Ratio comparativo vs. Competencia) y la ampliación de accesos a Quality Focus.

Al igual que se llevó a cabo el año pasado con los Guest Relations, este año se ha habilitado a los jefes de recepción para que, en ausencia del director, puedan contestar los comentarios que los clientes hacen en la encuesta interna de la Compañía, iniciativa que ha tenido una excelente acogida tanto por parte de los empleados como de los clientes.

La app de Iristrace ha continuado siendo la principal herramienta para efectuar controles de calidad en los hoteles de NH Hotel Group a través de un smartphone. Entre las principales mejoras técnicas destaca su mayor rendimiento y la creación de copias de seguridad de los datos.

Además, con la intención de entender cada día mejor a sus huéspedes, la Compañía ha contratado en 2017 los servicios de Trust You, una herramienta de análisis semántico que permite tener una mayor visibilidad de lo que opinan los clientes sobre NH Hotel Group y que ha ayudado a identificar las principales áreas de mejora tanto en servicio como en producto.



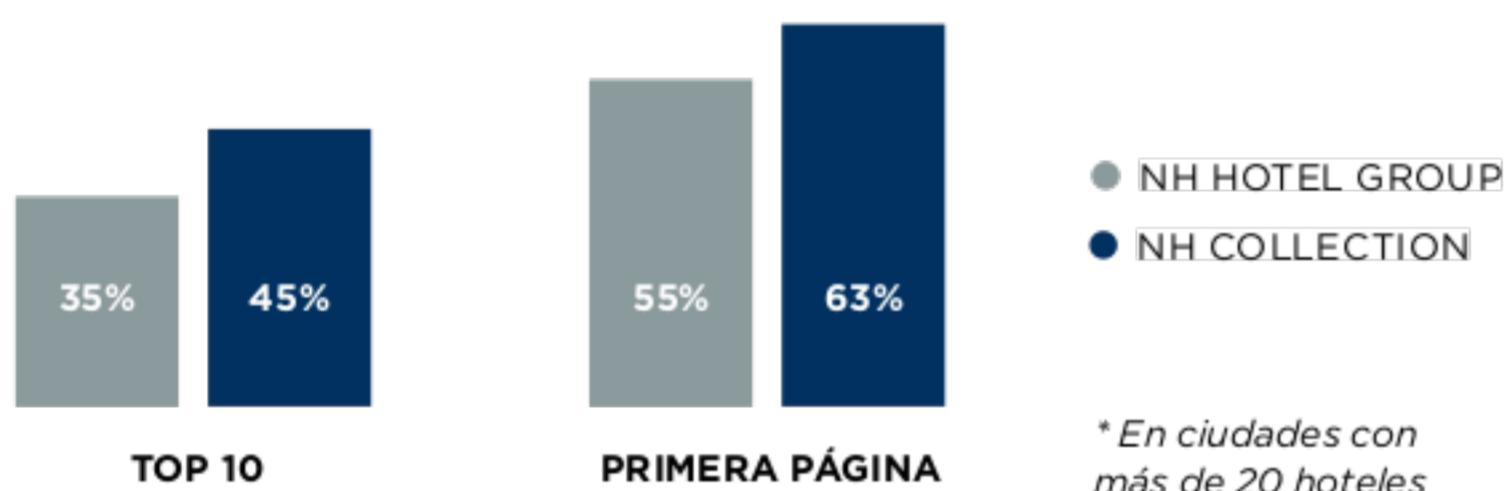
Impactos en la visibilidad y percepción de Calidad

La percepción global de la calidad de la Compañía se ha mantenido con respecto al año anterior, con una nota de 8,4 principalmente sostenida por el crecimiento de los canales online. Estos resultados han impulsado positivamente la visibilidad de la Compañía, con especial impacto en TripAdvisor, donde muchos más hoteles de NH Hotel Group han logrado posicionarse entre los mejores de sus ciudades.

Así, un total de 157 hoteles de la Compañía se situaron en la primera página de la prestigiosa web al finalizar el año, siete más que en 2016. Estas cifras se traducen en que el 55% del portfolio en ciudades con más de 20 hoteles se posiciona en dicha primera página.

Por su parte, NH Collection sigue afianzando su éxito en términos de valoración de clientes, percepción de calidad y visibilidad. Los hoteles de esta marca han llegado a alcanzar una valoración media de 8,9 entre cuestionarios internos de la Compañía y las valoraciones online, mientras que en cuanto a su visibilidad en TripAdvisor, el 45% de éstos se posicionan en el Top 10 y el 63% de los mismos en primera página, lo que les convierte nuevamente en la mejor referencia de la Compañía en 2017.

VISIBILIDAD HOTELES* EN TRIPADVISOR



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



Otros instrumentos para la gestión de la calidad

Con la finalidad de mantener los altos niveles de exigencia de la Compañía en aquello que respecta a la calidad y satisfacción del cliente, los responsables de calidad de cada Unidad de Negocio de NH Hotel Group realizan visitas a casi todos los hoteles, principalmente a aquellos donde se identifican áreas de mejora para activar las acciones correctoras necesarias.

Además, durante 2017 se ha definido una nueva clasificación interna que facilita la comparación entre hoteles similares en términos de calidad para identificar las mejores prácticas entre ellos y aplicarlas dentro de la Compañía.

El foco del departamento de Atención al Cliente de NH Hotel Group continúa siendo la personalización y cercanía con sus huéspedes. Durante 2017 se han recibido y gestionado un 28% menos de quejas que en 2016. Esta bajada se debe a que durante el año se han llevado a cabo reformas en los hoteles que han mejorado considerablemente instalaciones y servicios. El crecimiento en la marca NH Collection y su implementación durante 2017 también ha contribuido positivamente a este descenso.

El contacto de los Directores de Hotel, Jefes de Recepción y Guest Relations con clientes se ha incrementado en un 10% con respecto a 2016 debido a las respuestas a la encuesta interna de clientes 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

| Principales indicadores de Calidad | 2016 | 2017 | Dif. (%) |
|---|---------|---------|----------|
| Valoración Encuesta NH (escala 1 a 10) | | | |
| General | 8,6 | 8,5 | -0,1 |
| Servicio | 8,9 | 8,9 | 0,0 |
| Nº de Valoraciones Encuesta NH | 181.069 | 179.438 | -1.631 |
| Valoración Online (escala 1 a 10) | | | |
| General | 8,3 | 8,4 | 0,1 |
| Servicio | 8,5 | 8,5 | 0,0 |
| Nº de Valoraciones Encuestas Online | 355.864 | 448.775 | 92.911 |
| KPIs Atención al Cliente | | | |
| Comunicaciones con clientes gestionadas por Directores de hoteles | 31.114 | 34.100 | 2.986 |
| Comunicaciones con clientes gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente | 21.796 | 19.025 | -2.771 |



NH The Lord Charles
Ciudad del Cabo, Sudáfrica

CLIENTE RESPONSABLE

NH Hotel Group cumple su compromiso con la sostenibilidad a través de la integración y el objetivo de hacer partícipes a los clientes de sus iniciativas de RSC. Para ello, algunas de las principales iniciativas son la generación de oportunidades para una contribución social y la promoción de comportamientos responsables con el medio ambiente.

Como ejemplo de acción inclusiva destaca Donaciones UNICEF NH Rewards, un programa de donación solidaria con el que en 2017 se han conseguido recaudar 2.163 euros.

Además, la Compañía ofrece a sus clientes puntos de recarga para coches eléctricos en sus instalaciones y un servicio eco-friendly para garantizar un impacto ambiental mínimo de las reuniones y eventos en los hoteles e incluso que éstos sean neutros en carbono.



FIDELIZACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Nuevo programa NH REWARDS

En 2017 se ha trabajado en la renovación del programa de fidelización NH Rewards de NH Hotel Group con el objetivo de convertirlo en uno de los más generosos de la industria, aumentando los beneficios para sus clientes más fieles de modo que perciban el valor añadido del nuevo programa.

Actualmente, más de 8,4 millones de clientes obtienen puntos y los redimen para conseguir, por ejemplo, noches gratis, mejoras de habitación o un mayor nivel de servicio en el hotel según su categoría de titular. Los titulares de NH Rewards contribuyen en un 40% a los ingresos de NH Hotel Group y su frecuencia de uso es un 33% mayor que el resto de los clientes. De hecho, durante 2017, 8 de cada 10 reservas a través de la web de NH Hotel Group fueron realizadas por miembros del programa de fidelización.

Este programa permite también establecer un contacto directo con el cliente. En este sentido, durante 2017 se han enviado cerca de 150 millones de emails a los suscriptores de la base de datos global de la Compañía con una media de aperturas del 27% y que generan el 7,2% del tráfico a nuestra web.

Para la comunicación de NH Rewards, se han realizado campañas que incentivan a los clientes a reservar a través del canal directo, es decir, la web de NH Hotel Group, y nuevas comunicaciones basadas en preferencias, como newsletters gastronómicas, que dan visibilidad al portfolio de restaurantes. Esto se suma a un plan que premia especialmente a los clientes del programa NH Rewards con promociones exclusivas en puntos y acceso preferencial a campañas con descuentos.

Mejora en los canales directos de venta

El volumen de negocio generado a través de la página web de NH Hotel Group en 2017 ha superado un nuevo récord con una tasa de crecimiento interanual del 11%, apoyado por los extraordinarios resultados de Benelux (+18%) y América (+26%).

Este crecimiento ha supuesto que los ingresos facturados a través de la web alcancen los 187 millones de euros, 18 millones más que en 2016.

También se ha alcanzado un record histórico en cuanto a la contribución del canal web a los ingresos de NH Hotel Group. La cuota de ingresos por habitación llegó en 2017 al 12,8%, 0,3 puntos superior a la registrada en 2016.

PEOPLE: COMUNIDAD

NH Hotel Group busca crear un impacto positivo en aquellas comunidades donde está presente a través de alianzas responsables clave, proyectos solidarios y mecenazgo.

NH ROOM 4 PEOPLE

El compromiso con las Comunidades donde opera NH Hotel Group es otro de los pilares del nuevo Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa 2017-2019. De esta forma, el principal objetivo es mantener relaciones activas con la Comunidad, contribuyendo al desarrollo local y atendiendo a las necesidades de cada destino en el que está presente a través de su propio negocio. El impacto local se consigue gracias a la creación de alianzas responsables con fundaciones y ONG, la colaboración de empleados voluntarios en proyectos responsables y la promoción de la cultura.

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

PRINCIPALES INDICADORES DE SOCIEDAD

| | 2016 | 2017 |
|---|------------------|------------------|
| Total proyectos sociales | 395 | 328 |
| Voluntarios NH | 1.081 | 580 |
| Aportación Tarifa ONG | 65.593,46 € | 101.493 € |
| Aportación de Bono Amigo + Tarifa Empleado | 197.937,31 € | 149.461 € |
| Promoción cultural | 32.750,00 € | 13.000 € |
| Fundación Amiguitos Royal | 140.113 € | 69.714 € |
| Inversión en Acción Social | 245.130 € | 109.522 € |
| Recursos totales destinados a la Comunidad | 681.523 € | 446.115 € |



NH Collection Gran Hotel Calderón
Barcelona, España

NH Royal Urban
Bogotá, Colombia



HOTELES CON CORAZÓN

Esta iniciativa, que cumple 15 años en 2017, tiene el objetivo de ayudar a familiares de niños hospitalizados a cubrir sus necesidades de alojamiento a través de fundaciones y ONG. 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 Comunidad.

Con más de 15.000 noches de hotel donadas, la iniciativa ha sido finalista en la categoría de “Mejor Programa de RSC” en los Business Travel Awards 2017. Además, ha recibido numerosos reconocimientos locales, como el premio al Mejor Proyecto Solidario en los premios El Mundo Zen Adecco.

El grupo de más de 2.000 empleados voluntarios que actúan de Embajadores del programa son una pieza clave que contribuye al éxito de “Hoteles con Corazón”. También, como ventaja, se ofrece la Tarifa ONG con descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible a entidades evaluadas y aprobadas previamente por el departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

| HOTELES CON CORAZÓN | 2016 | 2017 |
|----------------------------|-------|-------|
| Acuerdos con ONGs | 108 | 40 |
| Noches de estancia donadas | 1,996 | 1,192 |
| Hoteles involucrados | 81 | 53 |

CAMPAÑA DE NAVIDAD “HOTELES CON CORAZÓN”

La Campaña de Navidad de 2017 ha estado protagonizada nuevamente por “Hoteles con Corazón”, el programa internacional con mayor tradición solidaria de la Compañía.

Así, en 2017, algunos de los empleados de todo el mundo que cada año participan voluntariamente en la iniciativa han tomado la palabra para contar sus experiencias personales, mostrar cómo viven y qué ha significado para ellos la experiencia de participar en el programa. Como resultado, el vídeo fue la felicitación navideña de la Compañía para todos sus grupos de interés y se ha convertido en el vídeo más visto de NH Hotel Group en YouTube, con más de 100.000 visualizaciones en español.

ALIANZAS SOLIDARIAS GLOBALES Y LOCALES

Para el desarrollo de proyectos estables y que puedan replicarse en todas las Unidades de Negocio, NH Hotel Group apuesta por construir alianzas responsables y de éxito con partners solidarios.

En 2017 destaca como hito relevante la firma de un acuerdo estratégico en Europa con Make-A-Wish International a través del cual NH Hotel Group donará casi 600 habitaciones en hoteles de más de 15 ciudades europeas a niños que padecen enfermedades graves y a sus familias para que puedan desplazarse fuera de su ciudad de origen a cumplir los mayores deseos de los pequeños. La colaboración entre las dos entidades comenzó en 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 el caso de España, NH Madrid Sur, además de ser el hotel de referencia, es aliado solidario de la Fundación Menudos Corazones, cuyo acuerdo inició el programa “Hoteles con Corazón” en 2004. En Benelux y Alemania la Compañía colabora con hospitales y fundaciones como Ronald McDonald Foundation, con la que también participa en programas enfocados al bienestar de las familias con niños enfermos, proporcionándoles un hogar cuando las casas de la fundación están completas.

PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD

NH Hotel Group ha desarrollado a lo largo de 2017 diferentes programas internacionales de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de todas sus Unidades de Negocio. De esta forma, los proyectos, que son parte de la estrategia de Acción Social, se alinean también con el compromiso de la Compañía con el ODS 8, "Trabajo decente y crecimiento económico".

Así, en 2017, un total de 303 alumnos han podido desarrollar competencias técnicas y personales con la ayuda directa de los empleados voluntarios de los hoteles, que acompañan, orientan y tutorizan a los jóvenes. Para multiplicar el impacto de estos programas de empleabilidad, la Compañía consolida sus alianzas internacionales y de carácter local que proporcionan el apoyo y respuestas necesarias a las necesidades específicas de cada Unidad de Negocio.

ALIANZAS SOLIDARIAS GLOBALES Y LOCALES

Youth Career Initiative (YCI) en la unidad de negocio de América

Youth Career Initiative es una iniciativa internacional de alto impacto para luchar contra el desempleo juvenil. Así, NH Hotel Group se posiciona como la única multinacional de origen español comprometida con este proyecto junto a otras compañías líderes del sector como Intercontinental, Marriott y Starwood.

Cada año más de 400 jóvenes en riesgo de exclusión se forman en 53 hoteles de todo el mundo. En su décima edición, la séptima en la que participa NH Hotel Group, 32 jóvenes han recibido durante 6 meses clases impartidas por los responsables de diferentes áreas del hotel así como prácticas en los diferentes departamentos. A día de hoy, 15 de los participantes han iniciado su carrera profesional como colaboradores de NH Hotel Group México. Además, en los primeros meses de 2018 se espera comenzar el programa también en Bogotá.

Inserción sociolaboral en España

El desempleo juvenil en España, más significativo en colectivos en riesgo de exclusión social, precisa de programas enfocados a mejorar la empleabilidad e integración de los jóvenes.

Para ello, 29 hoteles de NH España se han involucrado en distintos programas con la ayuda de más de 85 empleados que voluntariamente han dedicado un total de 13.043 horas a formar a 96 jóvenes. En el desarrollo de este programa es vital la colaboración con los programas de inserción sociolaboral, a través de los cuales se ha conseguido la inserción laboral de 7 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 Benelux

Desde 2009, NH Hotel Group y JINC colaboran para la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos para mejorar su empleabilidad. En 2017 se han organizado distintas visitas y talleres en el NH Conference Centre Leeuwenhorst con la participación de un total de 68 jóvenes a los que 10 empleados voluntarios les han querido trasladar su entusiasmo y experiencia en el sector hotelero.

| PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD | 2016 | 2017 |
|----------------------------------|------|------|
| Alumnos formados | 651 | 120 |
| Acuerdos con ONG e instituciones | 62 | 61 |

NH Collection Royal WTC Bogotá Bogotá, Colombia



NH VOLUNTEERS!

Con el objetivo de promocionar la involucración de los empleados en los proyectos de Acción Social de NH Hotel Group surge NH Volunteers! La iniciativa es ya una importante apuesta de la Compañía y ha logrado consolidarse gracias al compromiso que han demostrado sus empleados en los proyectos de voluntariado en los que ofrecen a personas que lo necesitan sus aptitudes y conocimientos. En 2017, 570 empleados voluntarios de NH Hotel Group han participado en programas de formación y prácticas para colectivos vulnerables.

Además, en el mismo año, se han desarrollado en las oficinas Corporativas dos ediciones del Proyecto Coach junto con la Fundación Exit. Se trata de una iniciativa de voluntariado corporativo para la mejora de la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social a través del Coaching y del Mentoring. Así, 10 empleados voluntarios han enseñado a 10 jóvenes el funcionamiento del mundo de la empresa, con el objetivo de ayudarles a descubrir su vocación profesional y poder así motivarlos para continuar su formación.

| NH VOLUNTEERS! | 2016 | 2017 |
|----------------|-------|------|
| Voluntarios | 1.081 | 570 |
| Iniciativas | 78 | 50 |

CONCURSO “NAVIDAD PARA TODOS” 2017

Una vez más, la Compañía ha invitado a sus empleados, a través de los canales de comunicación interna Tell The World, a participar en “Navidad para Todos”, la iniciativa de voluntariado corporativo de participación en NH Hotel Group.

De esta forma, los empleados crearon sus equipos solidarios y participaron proponiendo sus propias iniciativas y eligiendo la ONG con la que querían implicarse y a la que donarían el premio en caso de resultar ganadores. En esta ocasión, se han recibido 16 proyectos candidatos de 6 países diferentes, e igual que en la edición anterior, han sido los propios empleados quienes han elegido la iniciativa solidaria ganadora a través de sus votos, que ha recaído, en esta ocasión, sobre el proyecto presentado por los empleados NH en Bogotá apoyando a los niños de la Fundación Amiguitos de Royal.

Gracias a la solidaridad, compromiso y trabajo en equipo de más de 1.000 empleados voluntarios, los resultados de esta campaña han sido extraordinarios.

DONACIÓN DE MOBILIARIO DE HOTELES REFORMADOS

Como parte del Plan de Reposicionamiento y de los proyectos de reforma de los hoteles de la Compañía, se ha diseñado un protocolo de coordinación para la donación de 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 2017 se han donado colchones, edredones, mantas, juguetes, artículos de limpieza, sábanas, toallas, almohadas y somieres, entre otros productos.

Por su parte, en México, 10 voluntarios hicieron llegar donaciones de alimentos, ropa y cobertores a las zonas afectadas por el terremoto, beneficiando a 150 personas. Asimismo, a nivel corporativo, se realizó una Campaña de Emergencia de donación a través de Cruz Roja México que tuvo un gran apoyo por parte de todos los empleados a nivel internacional.



NH Collection Guadalajara Centro Histórico
Guadalajara, México

NH Collection México City Airport T2
México City, México



OTRAS ACTIVIDADES DE IMPACTO EN LA COMUNIDAD

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.

La Compañía, convencida del valor y la importancia de su vinculación con el mundo artístico, cuenta ya con obras de arte contemporáneo en sus hoteles NH Collection.

FUNDACIÓN "AMIGUITOS ROYAL"

La Fundación "Amiguitos Royal" es una entidad privada sin ánimo de lucro cuyo principal propósito es 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 2017, la Compañía participa con dos miembros en la Asamblea General, conformada por un total de 14 miembros y dos miembros en la Junta Directiva, uno principal y uno suplente.

Durante 2017, han sido 895 las personas beneficiadas: 545 niños entre 0 y 9 años y 350 madres gestantes y lactantes.

Asimismo, desde 2006, los empleados de NH Hotel Group se reúnen todos los años para ofrecer a los niños de la Fundación Amiguitos Royal una Navidad única. En 2017, 545 niños de la Fundación han celebrado sus navidades con regalos de sus padrinos, empleados voluntarios de la Compañía, y árboles de Navidad elaborados por los mismos voluntarios.

FUNDACIÓN AMIGUITOS ROYAL*

| | |
|--|------------------------|
| Centros de atención | 3 |
| Usuarios beneficiados | 545 niños y 350 madres |
| Empleados voluntarios | 13 |
| Participación NH Hotel Group en Asamblea General | 2 miembros |
| Aportación NH HOTEL GROUP | 69.714 € |
| Plan Ecológico | 568.483 € |
| Operación | 98 € |
| Plan Padrino empleados | 6.747 € |
| Programa Encuentros Royal | 617 € |

*Datos a noviembre de 2017

PLANET

En su compromiso con el Planeta, NH Hotel Group trabaja para minimizar su impacto en el cambio climático, aumentar la eficiencia de los recursos y desarrollar productos más sostenibles. Todo ello, reduciendo la huella ambiental de la Compañía, con un consumo responsable de los recursos naturales.

NH ROOM 4 PLANET

La sostenibilidad actúa como palanca de valor transversal en NH Hotel Group, con 3 compromisos fundamentales:

- Cuidar a los clientes
- Cuidar de los destinos donde se ubican los hoteles del Grupo
- Cuidar del planeta

En el Plan de Sostenibilidad se han definido seis objetivos clave y, en base a ellos, la Compañía toma decisiones de manera transversal para alcanzar las metas planteadas.

En 2017 se han alcanzado 4 de los 6 objetivos de sostenibilidad previstos en el Plan de Sostenibilidad. En concreto, los objetivos establecidos para el Indicador de Ahorros acumulados, ratio de energía, ratio de agua y media de satisfacción con el hotel en términos de sostenibilidad.

Desde el comienzo del II Plan Estratégico, con línea base 2013, se ha reducido por habitación vendida la huella de carbono en un 35%, en un 12% el consumo de energía y en un 1,3% el consumo de agua.

| PRINCIPALES INDICADORES DE MEDIOAMBIENTE | LÍNEA BASE 2013 | REAL 2015**** | REAL 2016**** | REAL 2017**** | MEJORA 13 VS 17 | OBJETIVO 5YP 2017 | OBJETIVO 5YP 2018 |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Ahorros Acumulados vs. línea base 2013 (€M)*** | 0 | 2,04** | 6** | 3** | 9,85*** | 9 | 11,55 |
| Hoteles con certificaciones ambientales | 75 | 126 | 129 | 132 | 59 | 146 | 150 |
| Ratio de Energía (kWh/RN)* | 53,2 | 51,83 | 51,60 | 49,56 | -6,8% | 47,39 | 49 |
| Ratio de Agua (m ³ /RN)* | 0,310 | 0,301 | 0,309 | 0,310 | +0% | 0,298 | 0,298 |
| Ratio de Huella de Carbono (Kg. CO ₂ /RN)* | 15 | 6,46 | 6,96 | 6,27 | -65,8% | 5,50 | 8 |
| Media de satisfacción con el hotel en términos de sostenibilidad (sobre 10) | 8 | 8,19 | 8,26 | 8,29 | 3,6% | 8,2 | 8,3 |

Datos con verificación externa.

** Los datos analizados siguen el criterio de consolidación y comparabilidad de la Compañía, así como los hoteles pertenecientes al 5YP.*

*** 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.*

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 72%, el consumo de energía por habitación vendida en un 34% y el consumo de agua en un 31%.



The Tailor bar
NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky
Amsterdam, Holanda

CONSUMO DE ENERGÍA

kWh/RN

| CONSUMO DE ENERGÍA | CONSUMO DE ENERGÍA 2016 (kWh) | CONSUMO DE ENERGÍA 2017 (kWh) | DIF 16 VS 17 (%) | RATIO ENERGÍA 2016 (kWh/RN) | RATIO ENERGÍA 2017 (kWh/RN) | DIF 16 VS 17 (%) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| BU América | 21.572.066 | 20.988.594 | -2,7% | 48,72 | 44,78 | -8,1% |
| BU Benelux, Reino Unido, Francia y África | 104.229.154 | 103.435.506 | -0,8% | 69,91 | 65,86 | -5,8% |
| BU Europa Central | 77.154.585 | 76.368.854 | -1,0% | 43,99 | 41,80 | -5,0% |
| BU Italia | 68.070.515 | 68.548.558 | 0,7% | 51,77 | 51,59 | -0,3% |
| BU España, Portugal y Andorra | 92.788.515 | 93.047.054 | 0,3% | 45,29 | 43,95 | -3,0% |
| TOTAL | 363.814.381 | 362.388.566 | -0,4% | 51,60 | 49,56 | -3,9% |

Datos con verificación externa.

*Los datos de consumo de energía son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores. Los datos analizados siguen el criterio de consolidación y comparabilidad de la Compañía, así como los hoteles pertenecientes al SYP. Total 186 hoteles.

** Los ratios son calculados en kilovatios hora por habitación y noche.

CONSUMO DE AGUA

m³/RN

| CONSUMO DE AGUA | CONSUMO DE AGUA 2016 (m³) | CONSUMO DE AGUA 2017 (m³) | DIF 16 VS 17 (%) | RATIO AGUA 2016 (m³/RN) | RATIO AGUA 2017 (m³/RN) | DIF 16 VS 17 (%) |
|---|---------------------------|---------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| BU América | 110.776 | 142.544 | 1,3% | 0,356 | 0,352 | -1,1% |
| BU Benelux, Reino Unido, Francia y África | 519.875 | 547.265 | 5,3% | 0,312 | 0,312 | 0,1% |
| BU Europa Central | 491.600 | 502.256 | 2,2% | 0,251 | 0,244 | -1,6% |
| BU Italia | 485.980 | 497.638 | 2,4% | 0,382 | 0,386 | -1,0% |
| BU España, Portugal y Andorra | 577.996 | 615.917 | 6,6% | 0,307 | 0,317 | 3,2% |
| TOTAL | 2.216.227 | 2.305.621 | 4,0% | 0,309 | 0,310 | 0,5% |

Datos con verificación externa.

*Los datos de consumo de agua son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores. Los datos analizados siguen el criterio de consolidación y comparabilidad de la Compañía, así como los hoteles pertenecientes al SYP. Total 185 hoteles.

** 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 2016 (kg CO ₂) | EMISIONES TOTALES 2017 (kg CO ₂) | DIF 16 VS 17 (%) | RATIO HUELLA DE CARBONO 2016 (kgCO ₂ /RN) | RATIO HUELLA DE CARBONO 2017 (kgCO ₂ /RN) | DIF 16 VS 17 (%) |
|---|--|--|------------------|--|--|------------------|
| BU América | 6.933.871 | 6.747.390 | -2,7% | 15,66 | 14,40 | -8,1% |
| BU Benelux, Reino Unido, Francia y África | 17.995.363 | 14.019.151 | -22,1% | 12,07 | 8,93 | -26,0% |
| BU Europa Central | 9.129.481 | 9.542.765 | 4,5% | 5,21 | 5,22 | 0,3% |
| BU Italia | 6.829.428 | 7.503.007 | 9,9% | 5,19 | 5,65 | 8,7% |
| BU España, Portugal y Andorra | 8.181.016 | 8.044.337 | -1,7% | 3,99 | 3,80 | -4,8% |
| TOTAL | 49.069.159 | 45.856.649 | -6,5% | 6,96 | 6,27 | -9,9% |

Datos con verificación externa.

*La huella de carbono es calculada según metodología definida en el GHG Protocol. Los datos analizados siguen el criterio de consolidación y comparabilidad de la Compañía, así como los hoteles pertenecientes al SYP. Total 186 hoteles.

** 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



nhow Berlin
Berlín, Alemania

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 y Green Hotel Project.

GREEN SAVINGS PROJECT

Este proyecto está 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 recursos como agua, energía y otros gastos, como los de lavandería.

Plan de eficiencia energética

Este plan agrupa proyectos de “Eficiencia energética”, considerando todos aquellos que pueden mejorar el consumo de energía en el hotel, además de los costes auxiliares relacionados con ellos:

- Cambios de equipos por final de vida útil, cuyo reemplazo supone una eficiencia mayor: bombas, minibares, trenes de lavado, climatizadores, calderas, enfriadoras...
- Inversiones relacionadas con el control de las instalaciones: los sistemas de gestión de edificios (BMS por sus siglas en Inglés), actualización de contadores, mejoras en la iluminación...
- Actuaciones en las fachadas de los inmuebles que suponen mejoras de la envolvente y en el aislamiento.

Con todo ello, durante el año 2017 se han ejecutado proyectos que mejoran la eficiencia energética por valor de 4,6 millones de euros.

Programa de certificación medioambiental

NH Hotel Group cuenta con la certificación global en gestión ambiental ISO 14.001 y en eficiencia energética ISO 50.001 para los servicios de alojamiento, restauración, reuniones y eventos.

A la certificación global de la Compañía, se suman las certificaciones individuales de sostenibilidad de 132 hoteles, en certificaciones tales como BREEAM, LEED, Green Key, Hoteles+Verdes, ISO 14.001 o ISO 50.001.

En el año 2017, en Argentina, el hotel NH 9 de Julio (Buenos Aires), se suma al NH Edelweiss Bariloche, NH Collection Jousten y NH Collection Lancaster con su certificación en la Ecoetiqueta Hoteles+Verdes, el estándar de turismo sustentable de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

Además, en Italia, los hoteles NH Bologna Villanova y NH Collection Palazzo Cinquecento consiguieron la certificación individual ISO 14.001. En Francia, NH Lyon Airport entró también a formar parte de La Clef Verte (Green Key), la principal etiqueta ambiental internacional para alojamientos turísticos.

NH Hotel Group mantiene 179 hoteles con el distintivo Green Leaders de TripAdvisor, con un total de 47% de hoteles de la Compañía que cuentan con este reconocimiento.

MAGNITUDES MEDIOAMBIENTALES

| HOTELES CERTIFICADOS | CERTIFICACIÓN | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|----------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Europa Central | ISO 14.001 | 18 | 23 | 24 | 24 | 24 |
| | ISO 50.001 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | BREEAM | - | - | 1 | 1 | 1 |
| Italia | ISO 14.001 | 17 | 29 | 39 | 39 | 41 |
| | ISO 50.001 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| España, Portugal, Andorra y Francia | ISO 14.001 | 3 | 14 | 21 | 21 | 21 |
| | ISO 50.001 | 3 | 14 | 21 | 21 | 21 |
| | BREEAM | - | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | GREENKEY | - | - | 1 | 1 | 1 |
| BU América | HOTELES+VERDES | - | - | - | 3 | 4 |
| | LEED | - | - | 1 | 1 | 1 |
| Benelux, Reino Unido y África | GREENKEY | 32 | 35 | 40 | 40 | 40 |
| TOTAL HOTELES CERTIFICADOS* | | 70 | 101 | 126 | 129 | 132 |

*El valor total indica el número de hoteles. Cada hotel puede tener una o más certificaciones.

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 KPIs de la estrategia de sostenibilidad. Se trata de un sistema online al que tienen acceso casi la totalidad de los hoteles de la Compañía y que permite el reporte, control, seguimiento y trazabilidad de los indicadores de sostenibilidad y los consumos y costes de agua y de energía.

Durante el año 2017 se han efectuado mejoras en esta plataforma consiguiendo mayor rapidez y usabilidad, lo que optimiza los procesos de consolidación de la información.



Hesperia Villamil
Mallorca, España

Compromiso con el medioambiente y acuerdos en sostenibilidad

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.

• Presencia en Carbon Disclosure Project

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 2017, la Compañía obtuvo una valoración B Management en el Índice sobre Clima, lo que sitúa a NH Hotel Group entre las compañías líderes adoptando medidas para reducir eficazmente las emisiones, indicando una gestión ambiental avanzada.



• Grupo Español de Crecimiento Verde

Además, NH Hotel Group forma parte desde 2016, año de su creación, del “Grupo Español de Crecimiento Verde”, plataforma sólida de colaboración público-privada para avanzar conjuntamente en la lucha contra el cambio climático y hacia una economía baja en carbono.



• Comunidad #PorElClima

En su meta de liderar el comportamiento responsable en el sector, en 2017 NH Hotel Group se suma a la Comunidad #PorElClima, iniciativa que se inició el día en el que entró en vigor el Acuerdo de París, con el objetivo de ser parte del movimiento pionero en la lucha contra el cambio climático en España.

Esta comunidad agrupa, en sus propias palabras, a “los más innovadores, los que construyen la nueva economía amiga del clima, los que actúan con esperanza y determinación”. La finalidad de la misma es impulsar al conjunto de la sociedad, ayudando y facilitando la ejecución de acciones para frenar el cambio climático. Una cuestión clave es visibilizar su puesta en marcha, para ampliar el número de personas y entidades que se suman a acelerar la transición hacia la economía baja en carbono que el planeta necesita.

En los hoteles del Grupo, además, se involucra al cliente durante la celebración de sus eventos, ofreciendo el servicio “Eco-friendly Meetings & Events” y el servicio de cálculo de la Huella de carbono por los eventos y reuniones celebrados. También se ofrece la compensación de las emisiones, consiguiendo así un menor impacto en el medioambiente. Para más información, ver el apartado ‘Green Hotel Project’.



• Hora del Planeta 2017 (World Wildlife Fund, WWF)

NH Hotel Group se ha sumado por noveno año consecutivo a la iniciativa global de WWF “La Hora del Planeta”, celebrada el 25 de marzo, una campaña de movilización y concienciación ambiental frente al cambio climático.

Los casi 400 hoteles de NH Hotel Group han participado apagando la iluminación de sus fachadas durante una hora, y han organizado numerosas actividades para involucrar a los clientes, dándoles la oportunidad de compartir sus compromisos para cuidar del planeta. Se organizaron, por ejemplo, cenas a la luz de las velas con menús preparados desde una perspectiva de bajo consumo energético.

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

NH Hotel Group cuenta con un sistema de gestión medioambiental y de eficiencia energética, cuyas políticas y procedimientos de aplicación están disponibles para todos los departamentos y hoteles de la Compañía. Este manual es clave en la formación y sensibilización que se realiza de manera presencial a empleados.

- 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, menús realizados con productos de temporada, oferta de productos locales y selección de productos certificados.

- Desarrollo/promoción de la innovación sostenible

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

- Integración de la sostenibilidad en iniciativas comerciales

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

Entre estos proyectos en 2017, 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 y Social Carbon y enfocado a reducir emisiones de carbono de las fábricas de cerámica en Brasil.

- Energía verde. Apuesta por energía renovable

NH Hotel Group apuesta por la energía renovable, lo que permite reducir la huella de carbono. Este consumo de energía verde con certificado de origen renovable está disponible en un 99.6% de los hoteles de España, Italia, Alemania, Holanda, Bélgica y Luxemburgo, cubriendo un 89% del total de la energía eléctrica consumida en Europa.

En 2017, NH Hotel Group se ha comprometido con energía verde para los próximos dos años en los hoteles de la región de Italia. Igualmente, se ha confirmado el compromiso del uso de energía renovable en los hoteles para el periodo 2017- 2020 en la región de Benelux.

- Movilidad sostenible

NH Hotel Group tiene desde 2014 un estándar global de movilidad sostenible para los hoteles que ofrecen servicios como el carsharing o alquiler de bicicletas. Actualmente hay más de 75 hoteles que ofrecen servicio de alquiler de bicicletas, además de puntos de recarga para coches eléctricos instalados en 54 hoteles.

En 2017 se ha reforzado la apuesta por ofrecer servicios de recarga de movilidad eléctrica, a través de un acuerdo en la Unidad de Negocio de Northern Europe para aumentar el número de hoteles con este servicio en los próximos años.

Durante el año, además, NH Hotel Group se ha sumado a la celebración de la Semana Europea de la Movilidad, involucrando a todos los empleados de los hoteles europeos, -un total de 316 hoteles- en un concurso de fotografía, con el objetivo de promover y premiar las iniciativas de movilidad sostenible. Los empleados tenían que tomar una fotografía en su viaje al trabajo, que reflejara una experiencia de movilidad limpia, compartida e inteligente.

¿QUÉ ES UN HOTEL SOSTENIBLE? PARA NH HOTEL GROUP, AQUEL QUE...

1. Reporta mensualmente datos de consumo de agua, energía y huella de carbono
2. Es 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. Utiliza papel que proviene de fuentes sostenibles
7. Usa más del 75% de iluminación LED



NH Collection Porta Nuova
Milán, Italia



NH Collection Gran Hotel de Zaragoza
Zaragoza, España

Satisfacción del cliente con la sostenibilidad

NH Hotel Group mide la satisfacción del cliente en términos de sostenibilidad, indicador que en 2017 ha cerrado con una puntuación de 8.29 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 la puntuación dada por el cliente, a través del seguimiento de las reseñas compartidas a través de canales internos y canales online.

LOS 10 HOTELES DE NH HOTEL GROUP MEJOR VALORADOS EN TÉRMINOS DE SOSTENIBILIDAD

| | HOTELES | VALORACIÓN |
|-------------------------------------|---------------------------------|------------|
| España, Francia, Portugal y Andorra | NH Collection Victoria | 8,86 |
| | NH Collection Santiago | 8,74 |
| | NH Collection Palacio de Avilés | 8,70 |
| | NH Ciudad de Zaragoza | 8,65 |
| | NH Collection Palacio de Tropa | 8,64 |
| Italia | NH Puerta de la Catedral | 8,63 |
| | NH Collection Porta Rossa | 8,77 |
| Europa Central | NH Collection Wien Zentrum | 8,69 |
| BU América | NH Queretaro | 8,68 |
| | NH Centro Histórico | 8,68 |

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 en el entorno local donde operan y a la promoción de la sostenibilidad entre sus clientes y comunidades vecinas.

• BU Southern Europe

Los restaurantes de los hoteles en España se han adherido en 2017 al proyecto “La Gran Cadena” en colaboración con Ecovidrio. Esta iniciativa de los prestigiosos hermanos Roca busca la concienciación de la importancia de sumar todos los apoyos al reciclaje de vidrio. De esta manera, los establecimientos que ya tienen establecida la separación en origen de este material, refuerzan así su compromiso a nivel nacional.

Por su parte, los hoteles de Italia se sumaron a la 13ª edición de *M’illumino di Meno*, iniciativa promovida por *Radio2 Caterpillar*. La iniciativa, celebrada el 21 de febrero de 2017, tiene como objetivo concienciar sobre el ahorro de energía mediante una campaña cuya acción principal es el apagado de iluminación interna y externa, además de la información compartida. Tanto empleados como clientes de 51 hoteles pudieron sumarse a esta iniciativa.

En esta misma región, los hoteles de NH Hotel Group también se han sumado a la celebración a nivel nacional de la 8ª edición de la Semana Europea de Reducción de Residuos, del 18 al 26 de noviembre de 2017. La campaña de sensibilización llegó a empleados y clientes de los 51 hoteles en este país.

• BU Northern Europe

Conscientes del espacio limitado que hay en las ciudades para la biodiversidad y conocedores de la situación crítica de las abejas en Europa, el año 2017 cierra con un nuevo hotel que suma su espacio para cuidar de una colmena de abejas.

El compromiso de NH Hotel Group se ajusta al compromiso del Grupo de ser activo en las comunidades donde opera. Son ya 5 los hoteles que alojan también abejas en sus tejados sin ningún peligro para los clientes. Así, el NH Vienna City (en Viena, Austria) se suma al NH Berlin Alexanderplatz (Berlín, Alemania), NH Potsdam (Postdam, Alemania), NH Köln Altstadt, (Colonia, Alemania) y al NH Barbizon Palace, (Amsterdam, Países Bajos), hotel este último que también cuenta con una huerta urbana.

Por otro lado, el NH Conference Centre Leeuwenhorst (Noordwijkerhout, Países Bajos) ha ganado el “National Green Team Award 2017”. En este concurso, puesto en marcha por la certificación Green Key, participaron equipos de los alojamientos reconocidos con esta certificación a nivel nacional. El tema elegido para 2017 ha sido “desperdicio de residuos de comida y economía circular”.

Además, por segundo año consecutivo se ha organizado el “Green Key NH Day”, jornada en la que los responsables de mantener y poner en marcha iniciativas ambientales en los hoteles se coordinan para compartir experiencias y debatir resultados, objetivos y nuevas iniciativas que se llevan a cabo en sus centros de trabajo.

- Unidad de negocio de América

Entre la multitud de iniciativas llevadas a cabo, destacan los huertos urbanos y los avances en la gestión de residuos.

HUERTOS URBANOS

NH Collection Royal Medellín (Medellín, Colombia) cuida de una huerta ecológica donde se cultivan a pequeña escala hierbas aromáticas como perejil, tomillo, menta, romero, hierbabuena, albahaca u orégano. Estas hierbas, libres de pesticidas y con alto valor nutricional, son usadas en las preparaciones en la cocina.

El hotel cuida la zona verde alrededor del mismo, favoreciendo el hábitat de numerosas especies animales y manteniendo así la conexión y zona de paso entre áreas naturales. Esta zona verde está disponible para que los huéspedes puedan disfrutar de ella, además de favorecer la amortiguación de emisiones sonoras y contaminantes.

NH Collection Royal Hacienda (Bogotá, Colombia) también tiene en sus jardines exteriores una pequeña huerta donde se siembran plantas aromáticas como manzanilla, menta, hierbabuena, tomillo, orégano y laurel, que también se utilizan en las preparaciones de la cocina del hotel. Adicionalmente, en este jardín el año pasado se hizo una siembra de 50 especies adicionales de plantas ornamentales.

Estos huertos urbanos consiguen aumentar el valor gastronómico de los platos y disminuyen su impacto ambiental negativo, al reducir la necesidad de transporte de estos productos cultivados.

AVANCE EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS

Los hoteles tienen sistemas implementados de separación de residuos (papel, vidrio, aceite usado, plásticos, etc), a través de los que se recuperan materiales para su reciclado y posterior valoración.

Este sistema logra, en NH Collection Bogotá Teleport Royal, NH Collection Royal WTC Bogotá, NH Bogotá Metrotel Royal y NH Collection Bogotá Hacienda Royal, conseguir una tasa de reciclado de más del 60% de los residuos generados. Estos residuos aprovechables son gestionados por cooperativas de recicladores.

Por ejemplo, NH Royal Terra 100, también en Bogotá, Colombia, separa los jabones no utilizados para aprovecharlos y revalorizarlos en otros productos. Gracias a la colaboración con la empresa de transformación, este producto se convierte en jabón para mascotas, y tras su transformación química también es aprovechado para abonos vegetales.

Además, diversos hoteles de este continente realizan separación de tapas de material PET con el objetivo de colaborar, a través de la donación a asociaciones y fundaciones en su comunidad con fines sociales. El equipo del NH Coatzacoalcos, México, colabora activamente con el programa de reciclado del ayuntamiento de la ciudad, promoviendo el reciclaje de papel y botellas de plástico.

NH Collection Friedrichstrasse
Berlín, Alemania

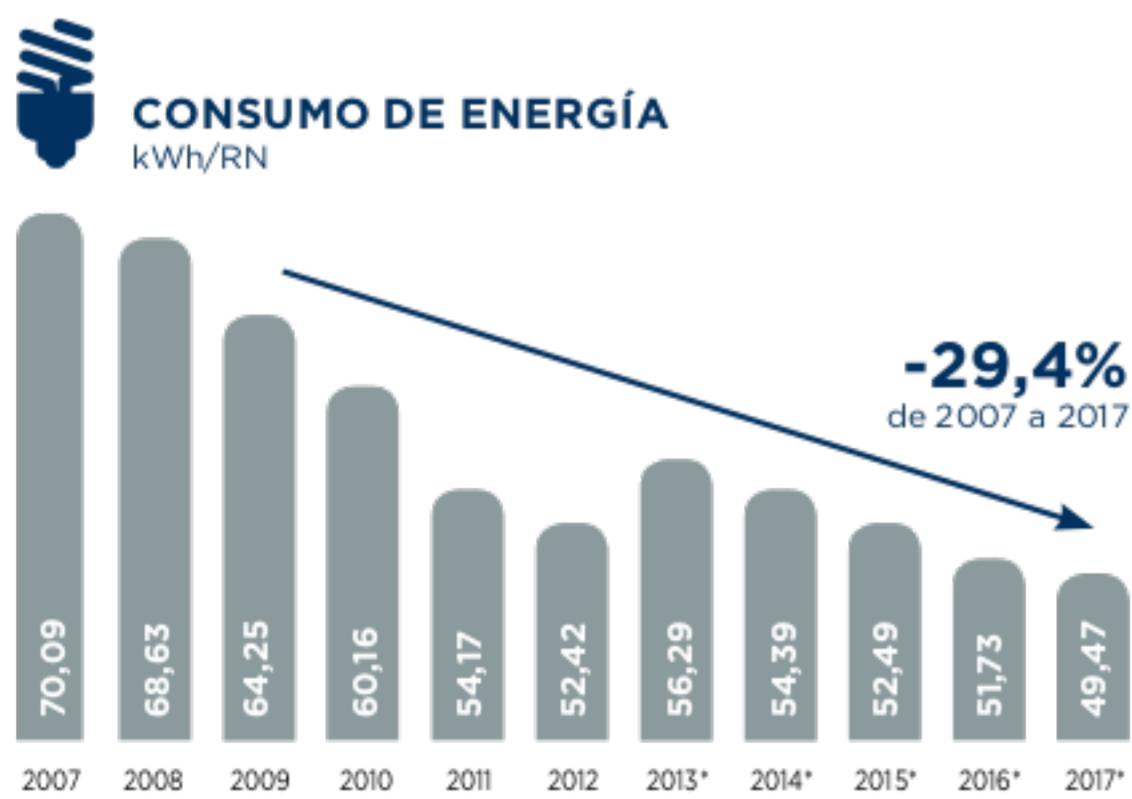




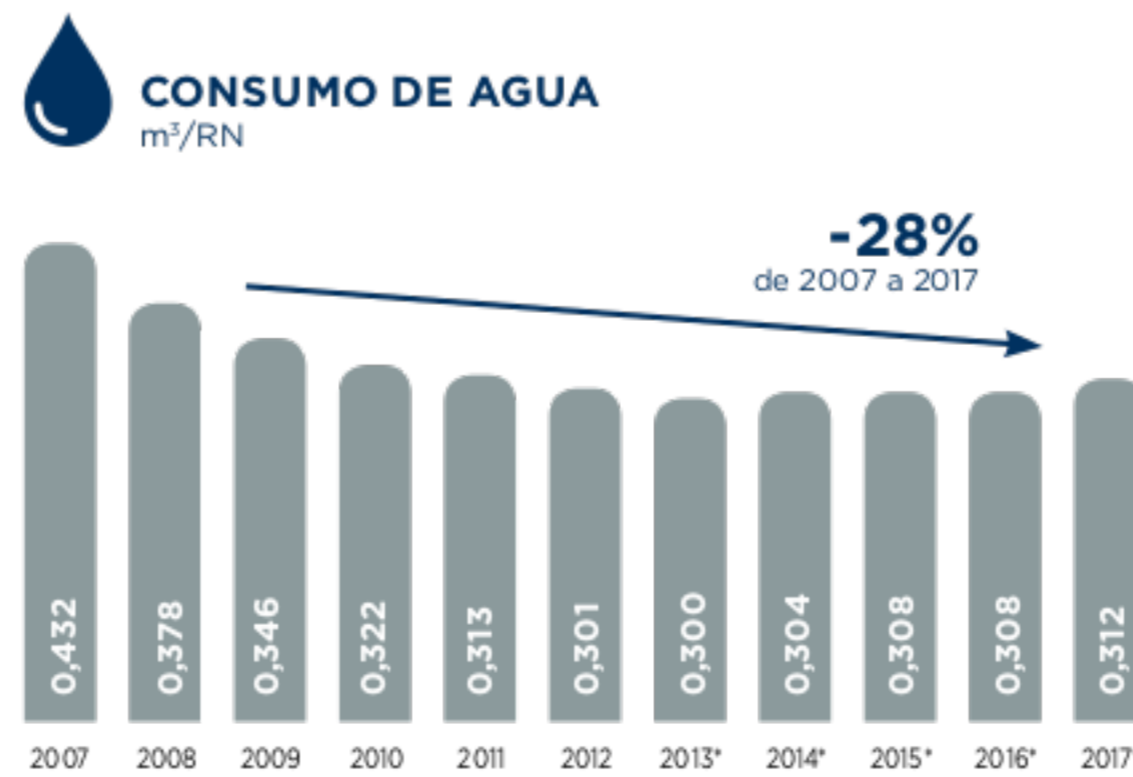
nhow Rotterdam
Rotterdam, Holanda

RESULTADOS 2017 Y OBJETIVOS 2018

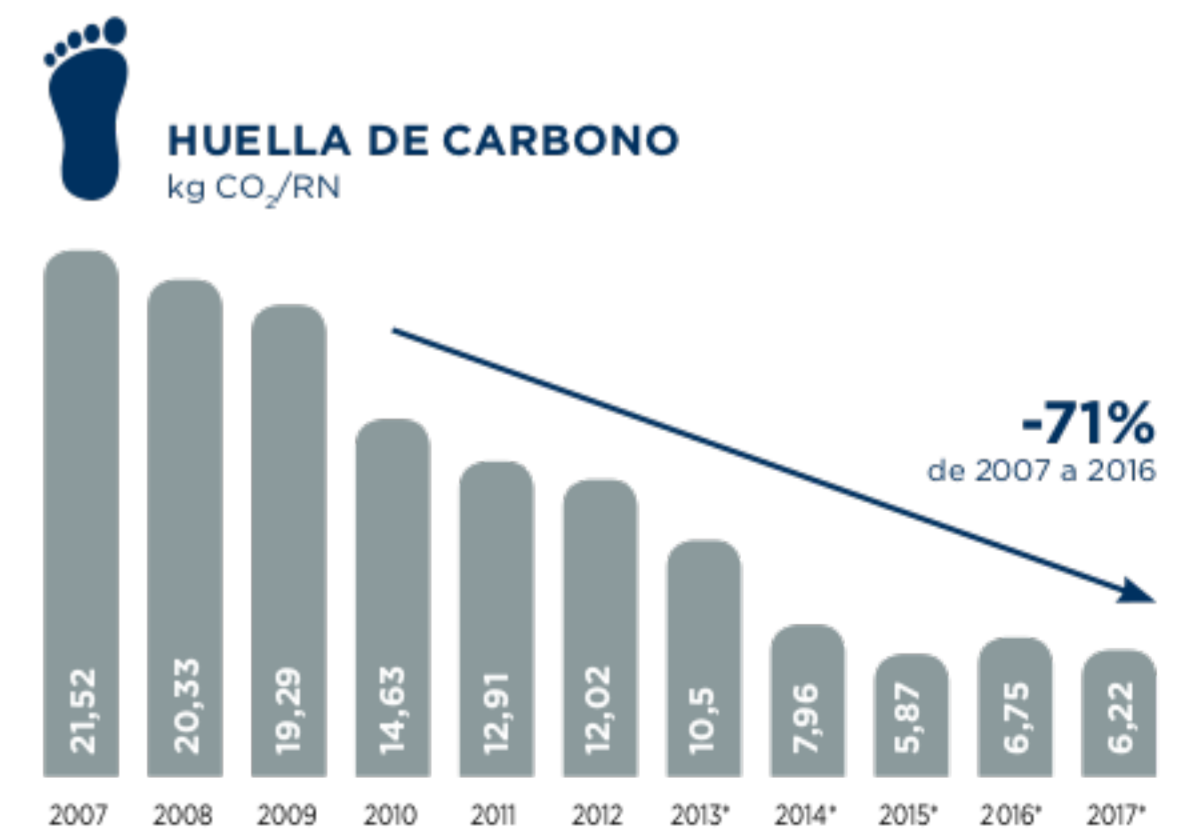
MAGNITUDES MEDIOAMBIENTALES



Datos con verificación externa.
*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. Datos 2007-2012 de Hoteles comparables según criterios 2013.



Datos con verificación externa.
*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. Datos 2007-2012 de Hoteles comparables según criterios 2013.



Datos con verificación externa.
*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. Datos 2007-2012 de Hoteles comparables según criterios 2013.

RESPONSIBLE BUSINESS

En su compromiso con el Negocio Responsable, NH Hotel Group gestiona sus operaciones y servicio hotelero basándose en una cadena de valor responsable, el diálogo con sus grupos de interés, el impulso de alianzas responsables con otras organizaciones y un fuerte compromiso ético.



DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

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

En los últimos años, las redes sociales se han convertido en un medio esencial para la relación con los clientes y la sociedad. Además, para NH Hotel Group destacan otros canales que aseguran una relación estable con sus grupos de interés, como las encuestas de satisfacción a clientes y empleados o los encuentros periódicos con otros grupos de interés, como accionistas, proveedores, representantes de los empleados y agentes del tercer sector.



NH Collection Abascal
Madrid, España

ALIANZAS RESPONSABLES

PACTO MUNDIAL

Desde 2006, NH Hotel Group está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, considerando sus 10 principios y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS- como marco de referencia para el diseño de la estrategia y gestión de la Responsabilidad Corporativa de la Compañía.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)

Este prestigioso foro internacional de la industria de viajes 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 2017, ITP y sus miembros han continuado trabajando en sus planes más ambiciosos para establecer cuatro objetivos comunes en emisiones de carbono, escasez de agua, derechos humanos y desempleo juvenil.

El acuerdo en estos ámbitos tiene la finalidad de complementar los objetivos individuales de las Compañías con la creencia de que sólo a través de la colaboración y trabajo conjunto se puede conseguir el impacto más significativo en estos temas responsables, que son los más urgentes a los que se enfrenta la industria en la actualidad.

YOUTH CAREER INITIATIVE (YCI)

En 2017, NH Hotel Group ha continuado su participación en Ciudad de México con esta alianza para la formación y desarrollo profesional de jóvenes en riesgo de exclusión, con las cadenas líderes que forman parte de ITP. Este año, un total de 32 jóvenes han participado en el programa, en 5 hoteles de la Compañía.

FUNDACIÓN SERES

NH Hotel Group es patrono de la Fundación SERES desde 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.

PRESENCIA EN ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD



FTSE4GOOD

El FTSE4GOOD es un índice 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 2017 su presencia gracias a la gestión responsable del negocio y las mejoras implementadas.



ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT REGISTER

Se trata de un índice que reúne a las empresas de diferentes sectores líderes en Responsabilidad Social Corporativa. La presencia de NH Hotel Group 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 de las principales compañías globales en la lucha contra el cambio climático. En 2017 NH Hotel Group obtuvo una valoración B Management, lo que sitúa a la Compañía entre las entidades que están adoptando nuevas medidas para reducir eficazmente las emisiones. Para saber más sobre el compromiso de NH Hotel Group en la lucha contra el cambio climático, consultar el apartado 'Planet' del presente informe.



The White Room
NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky
Ámsterdam, Holanda

CADENA DE VALOR RESPONSABLE - PROVEEDORES

NH Hotel Group asienta su negocio en una cadena de valor responsable y en la comunicación fluida con sus grupos de interés. En este sentido, la relación de la Compañía con sus proveedores se basa en un diálogo bilateral, transparente y eficaz, que facilita el desarrollo de herramientas y soluciones tanto sostenibles como innovadoras.

El Departamento de Compras de NH Hotel Group ha alcanzado los objetivos marcados para 2017 relativos a:

- Cumplimiento del compromiso de Compras con la Operación, absorbiendo la inflación en la mayoría de los países. En aquellos en los que no se ha alcanzado este hito, se ha conseguido que las subidas fueran por debajo del 50% de la inflación.
- Plan de TraNHsformación. El Departamento 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).

POLÍTICA DE COMPRAS

La consolidación de la Política de Compras de NH Hotel Group ha permitido que todos los concursos se hayan realizado en base al mismo criterio de igualdad de oportunidades, transparencia y rigor. El Comité de Adjudicación ha participado en un total de 14 concursos, en su mayoría reformas de hoteles.

NÚMERO DE PROVEEDORES

| | |
|---------------------------------|-------|
| Benelux, UK y Sudáfrica | 3.209 |
| Europa Central | 3.723 |
| España, Francia, Portugal y USA | 4.713 |
| Italia | 1.668 |
| BU América | 1.686 |

**Las variaciones 2016-2017 son consecuencia del volumen de reformas/inversión que se concentraron en 2016.
**Los datos de España incluyen los de HQ (Corporativo)*



- 23,60% Europa Central
- 22,60% Benelux, Reino Unido y Sudáfrica
- 8,50% Oficinas Centrales
- 24,60% España, Francia, Portugal y EEUU
- 16,50% Italia
- 4,20% BU América



- 52% Mobiliario, acondicionamiento y equipamiento
- 11% Alimentos y bebidas
- 37% Gastos operativos y servicios

471,64M€

VOLUMEN DE COMPRA ANUAL (GASTO + INVERSIÓN) EN 2017

14.683

PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES EN 2017

93,4%

DE LOS PROVEEDORES SON LOCALES

75%

VOLUMEN TOTAL NEGOCIADO POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS A NIVEL GLOBAL

95,6%

DEL VOLUMEN SE CONCENTRA EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO EUROPEAS

64%

DEL VOLUMEN DE COMPRAS ESTÁ ENGLOBADO EN GASTOS OPERATIVOS Y SERVICIOS



NH Collection Aranzazu San Sebastián, España



NH Collection Monterrey
Monterrey, México

HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

Código de Conducta

Durante 2017 se han adherido al Código de Conducta de NH Hotel Group un total de 372 nuevos proveedores a nivel global. A fecha de diciembre del mismo año, se encuentran firmados 1.496 Códigos Éticos con proveedores activos.

Compromiso medioambiental

La Compañía cuenta, desde 2015, con un módulo de Cualificación de Proveedores en la Plataforma de Negociación Electrónica. De esta forma, todos los proveedores incluidos en dicha plataforma 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

La utilización de la Plataforma de Negociación Electrónica en la mayoría de licitaciones permite, a través de la opción RFI (Request for Information) de la herramienta, pre-evaluar a todos aquellos proveedores que se presentan a los concursos. Así se permite analizar su situación legal, financiera, medioambiental, operacional y socio-laboral. Con ello se consigue minimizar los posibles riesgos que puedan generar los proveedores en futuras operaciones con los hoteles.

SAP MATERIAL MANAGEMENT

Tras seguir implantando el módulo SAP Material Management en todas las Unidades de Negocio, NH Hotel Group continua inmerso en su Plan de Transformación Estratégica con el objetivo de mantener una mejora continuada de las áreas involucradas y en la que el área de Compras no sólo ha tenido participación sino que ha conseguido cumplir con los objetivos en relación a los ratios de cumplimiento. Además, en 2017, la facturación electrónica se ha conseguido extender a toda Europa.

COPERAMA: CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Coperama es la central de compras para hoteles de NH Hotel Group que, desde el año 2010, ha potenciado el crecimiento de la Compañía. La consolidación de Coperama Italia, la constitución de los nuevos Coperamas (Central Europe, Mexico y Colombia) y el comienzo de la actividad de Coperama Holding, han sido las principales acciones de expansión de la Compañía en 2017.

Con estas nuevas operaciones se ha finalizado el proceso de externalización de todos los departamentos de Compras de NH Hotel Group que comenzó en 2010 con la creación de Coperama España.

Situación de Coperama (España, Benelux & Italia)

Así, la situación de los establecimientos adheridos a los diferentes Coperamas se desglosa de la siguiente manera:

| | ASOCIADOS | | |
|------------------|-----------|--------------|-------|
| | HOTELES | RESTAURANTES | OTROS |
| Coperama España | 483 | 115 | 195 |
| Coperama Benelux | 46 | 4 | 0 |
| Coperama Italia | 15 | 7 | 5 |

Teniendo un total de 870 establecimientos, de los cuales 544 son hoteles.

RECONOCIMIENTOS A NH HOTEL GROUP 2017



NH Torino Centro,
Turin, Italia

NH HOTEL GROUP

HOTEL VISIONARY AWARDS

NH Hotel Group ha sido galardonado con el premio a "Mejor Innovación empresarial" por su Plan de Transformación, que ha tenido una implantación y cobertura global y que ha permitido a la Compañía ampliar el conocimiento del cliente para responder mejor a sus necesidades.

PREMIOS REVISTA CAPITAL

La Revista Capital ha otorgado a NH Hotel Group el "Premio a la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar" gracias a su proyecto "New Way of Working" que ha permitido la adopción de una cultura corporativa en la que lo fundamental es la calidad del trabajo en tiempo y forma.

I PREMIO TURISMO RESPONSABLE

El "I Premio de Turismo Responsable" reconoce la implicación de las empresas turísticas que trabajan por el desarrollo y activación de un turismo responsable con el medioambiente, la economía y la sociedad. En esta primera edición, NH Hotel Group ha sido finalista con el proyecto "Cork2cork" cuyo objetivo es recuperar y reciclar los tapones de botellas utilizados en los hoteles del Grupo para convertirlos en material de revestimiento y aislamiento y utilizarlos, posteriormente, en las reformas o procesos de construcción de nuevos establecimientos de la cadena.

EL MUNDO ZEN Y ADECCO (SPAIN)

El programa "Hoteles con Corazón" ha sido premiado nuevamente. En esta ocasión como el "Mejor Proyecto Solidario" de la II Edición de los "Premios Mundo Zen y Adecco", reconociendo en esta categoría a aquellas empresas que cuentan con proyectos o actividades de carácter solidario encaminadas a generar un bien para la sociedad, el entorno y las personas.

PREMIOS EXCELENCIAS TURÍSTICAS 2017

La Compañía ha recibido el "Premio Excelencias Turísticas 2017" por el proyecto "Mood Room". Estos galardones tienen el objetivo de fomentar la excelencia en diferentes ámbitos, todos ellos relacionados con el turismo y la cultura.

NH Collection Doelen
Ámsterdam, Holanda



NH Collection Suecia
Madrid, España

HOTELES

STELLA AWARDS 2017 (USA)

En esta edición, varios hoteles de la Compañía han sido reconocidos en estos premios que galardonan a aquellas empresas y proveedores que ofrecen el mejor servicio innovador en el segmento de reuniones y eventos. Así, NH Collection Doelen (Países Bajos) ha sido premiado como "Mejor Propiedad Boutique", nhow Berlin (Alemania) como "Mejor Hotel de Diseño" y NH Collection Eurobuilding (España) como "Mejor Oferta Gastronómica".

WORLD LUXURY HOTEL AWARDS 2017

Este reconocimiento internacional premia a través de votos de los usuarios a los mejores hoteles en el sector del lujo a nivel mundial. En 2017, NH Collection Doelen (Países Bajos) ha recibido el premio al "Mejor Hotel Histórico de lujo" y al "Mejor Hotel urbano de lujo" y el galardón al "Mejor Hotel de lujo para eventos" ha sido para NH The Lord Charles (Sudáfrica).

I PREMIOS TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La apuesta por la tecnología como elemento diferenciador ha sido reconocida en NH Collection Eurobuilding (España), que ha recibido el premio a "Mejor Hotel Tecnológico" en la I Edición de los Premios Tecnología e Innovación que otorga el periódico La Razón.

VI PREMIOS DE TURISMO LA RAZÓN

NH Collection Suecia ha recibido el galardón a "Mejor Hotel Lifestyle", durante la 6ª entrega de estos premios de reconocido prestigio en el mercado español.

CRITERIOS DEL INFORME E INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



NH Collection Gran Hotel Calderón
Barcelona, España

PRINCIPIOS QUE RIGEN LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

El presente Informe es la duodécima edición de la Memoria Anual de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group. Integra la actividad y principales resultados del ejercicio 2017, 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 2017, 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. El Informe no ha sido verificado externamente.

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 las áreas de negocio y del diálogo con cada grupo de interés, lo que permite alinear lo reportado con los aspectos relevantes para los grupos de interés 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 NH Hotel Group.



NH Collection Wien Zentrum
Viena, Austria

NH Collection Porto Batalha
Oporto, Portugal



ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

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

En 2017 NH Hotel Group ha actualizado este análisis para definir los contenidos del presente Informe. Dicho proceso se ha realizado en diferentes fases:

IDENTIFICACIÓN

Los asuntos materiales se han identificado a partir de un análisis de fuentes internas y externas que han permitido determinar un listado preliminar de temas relevantes para NH Hotel Group y para sus grupos de interés.

| ESTRATEGIA Y PRIORIDADES PARA NHHG | OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS | PRESCRIPTORES Y TENDENCIAS EN EL SECTOR | TENDENCIAS EN RSC |
|--|---|--|---|
| Plan estratégico 2017-2019 | ODS en los que NHHG tiene impacto directo e indirecto | Materialidad del sector elaborada por la International Tourism Partnership (ITP) | Tendencias sociales y en RSC a nivel global y en España |
| Plan de Responsible Commitment 2017-2019 Room4 | | Benchmarking en RSC de ocho empresas líderes del sector nacionales e internacionales | |
| Informe y materialidad de NHHG 2016 | | Sustainability Yearbook 2018 de RobecoSAM | |

Posteriormente, se ha llevado a cabo una revisión semántica de los temas con el objetivo de vincular conceptos o ámbitos afines entre sí e integrarlos en términos propios del enfoque de negocio de NH Hotel Group y del sector hotelero. Los temas se han agrupado por los tres pilares del Plan de Responsible Commitment 2017-2019 Room4: Business, People y Planet.

PRIORIZACIÓN

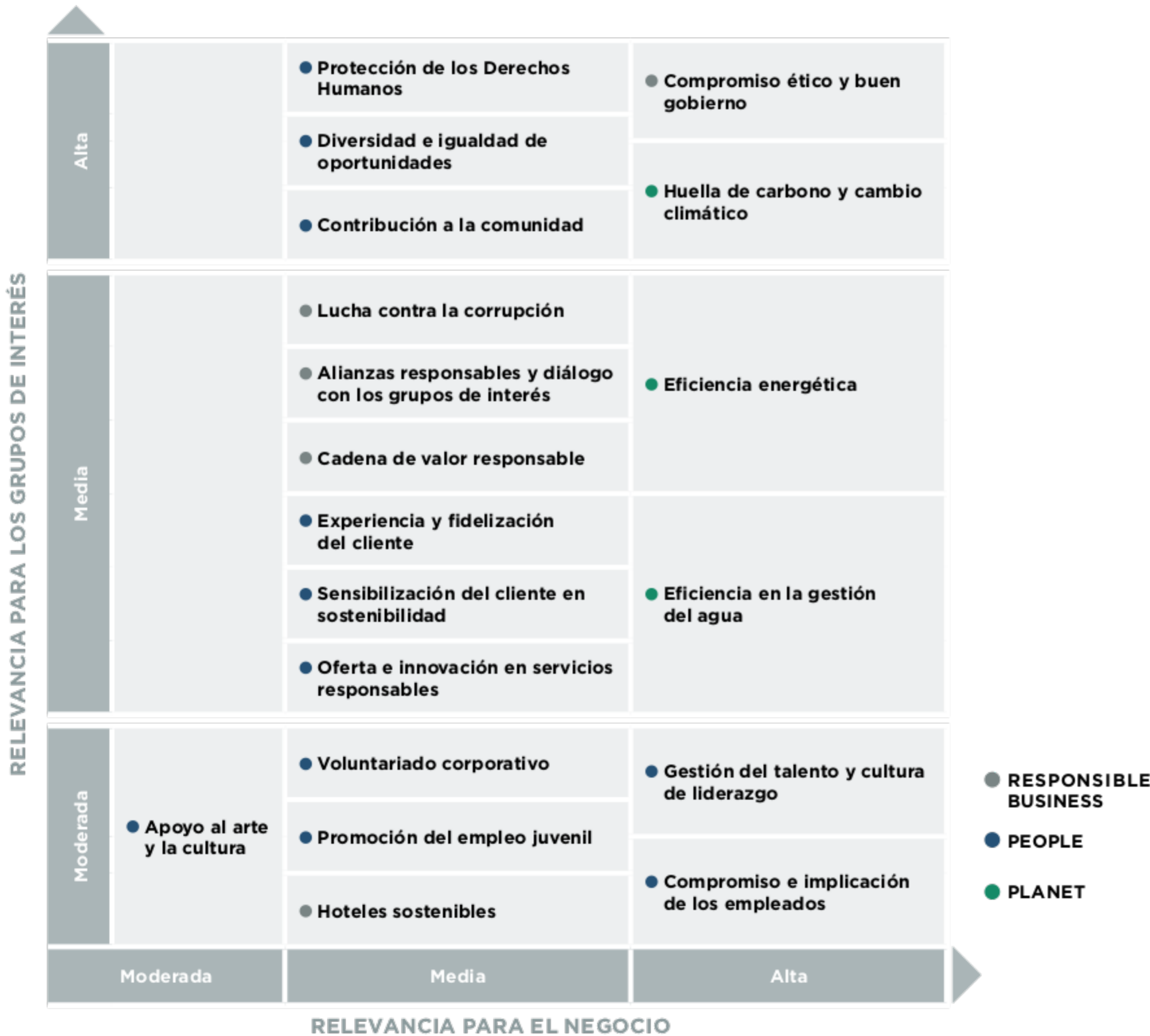
La priorización de los asuntos materiales se ha realizado según dos variables:

- **Impacto en el Negocio:** peso de cada tema en la actividad empresarial de la Compañía en base a la estrategia de NH Hotel Group, las tendencias del sector, y los prescriptores en sostenibilidad.
- **Impacto en los Grupos de Interés:** peso de cada tema entre los diferentes grupos de interés a partir de la información disponible de NH Hotel Group, las tendencias y preocupaciones sociales, los ODS, y la conversación en medios de comunicación sobre estos temas.

VALIDACIÓN

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

Con ello se ha elaborado la Matriz de Materialidad para el Informe de RC 2017 según los dos ejes de relevancia para la actividad de NH Hotel Group y para sus grupos de interés.



NH Collection Brussels Centre
Bruselas, Bélgica

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI STANDARDS

Este informe se ha elaborado de conformidad con los estándares GRI: opción Esencial.



CONTENIDOS GENERALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|
| GRI 101: Fundamentos 2016 | PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN | |
| | 102-1 Nombre de la organización | Pág. 10 |
| | 102-2 Actividades, marcas, productos y servicios | Págs. 10-13; 31 |
| | 102-3 Ubicación de la sede | Contraportada |
| | 102-4 Ubicación de las operaciones | Págs. 10-11 |
| | 102-5 Propiedad y forma jurídica | Pág. 20 |
| | 102-6 Mercados servidos | Págs. 10-13 |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016 | 102-7 Tamaño de la organización | Págs. 3; 14-15 |
| | 102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores | Págs. 38-39 |
| | 102-9 Cadena de suministro | Págs. 71-72 |
| | 102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro | Págs. 10-15; 71-72 |
| | 102-11 Principio o enfoque de precaución | Págs. 24-26 |
| | 102-12 Iniciativas externas | Págs 64; 69-70 |
| | 102-13 Afiliación a asociaciones | Págs. 64; 69-70 |
| | ESTRATEGIA | |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016 | 102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones | Págs. 7-8 |
| | ÉTICA E INTEGRIDAD | |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016 | 102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta | Págs. 21; 24-25 |
| | 102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas | Págs. 21; 24-25; 28 |
| | GOBERNANZA | |
| | 102-18 Estructura de gobernanza | Págs. 22-24 |
| | 102-19 Delegación de autoridad | Págs. 22-23; 26 |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016 | 102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités | Págs. 22-23 |
| | 102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno | Págs. 22-23 |
| | 102-24 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno | Pág. 23 |
| | 102-25 Conflictos de intereses | Pág. 23 |

CONTENIDOS GENERALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|--|---|---|
| PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS | | |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016 | 102-40 Lista de grupos de interés | Págs. 36-37 |
| | 102-41 Acuerdos de negociación colectiva | Pág. 47 |
| | 102-42 Identificación y selección de grupos de interés | Pág. 37 |
| | 102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés | Pág. 76 |
| | 102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados | Págs. 77-78 |
| PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES | | |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016 | 102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados | Págs. 3-4 |
| | 102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema | Págs. 76-78 |
| | 102-47 Lista de temas materiales | Pág. 78 |
| | 102-48 Reexpresión de la información | No hay reexpresión de la información respecto al informe anterior |
| | 102-49 Cambios en la elaboración de informes | No se han realizado cambios significativos respecto al informe anterior |
| | 102-50 Periodo objeto del informe | Pág. 4 |
| | 102-51 Fecha del último informe | El último informe publicado corresponde al ejercicio anterior, 2016 |
| | 102-52 Ciclo de elaboración de informes | Pág. 76 |
| | 102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe | Contraportada |
| | 102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI | Pág. 79 |
| | 102-55 Índice de contenidos GRI | Págs. 79-85 |
| | 102-56 Verificación externa | Pág. 76 |

CONTENIDOS ESPECÍFICOS - TEMAS MATERIALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|---|--|---------------------------------------|
| TEMA MATERIAL: COMPROMISO ÉTICO Y BUEN GOBIERNO | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 20 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 20-26 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 20-26 |
| Indicadores propios de NHHG | Porcentaje de empleados formados en prevención de riesgos penales | Pág. 25 |
| TEMA MATERIAL: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 21 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Pág. 21 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Pág. 24-25 |
| GRI 205: ANTICORRUPCIÓN 2016 | | |
| GRI 205: Anticorrupción 2016 | 205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción | Págs. 21; 24-25 |
| TEMA MATERIAL: ALIANZAS RESPONSABLES Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 69 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 69-70 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 69-70 |
| TEMA MATERIAL: PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 69 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 57; 69 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 57; 69 |
| TEMA MATERIAL: CADENA DE VALOR RESPONSABLE | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 71 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 71-72 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 71-72 |
| GRI 204: PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN 2016 | | |
| GRI 204: Prácticas de adquisición 2016 | 204-1 Proporción de gasto en proveedores locales | Pág. 71 |
| GRI 208: EVALUACIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES 2016 | | |
| GRI 208: Evaluación ambiental de proveedores 2016 | 308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales | Pág. 72 |

CONTENIDOS ESPECÍFICOS - TEMAS MATERIALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|--|---|---------------------------------------|
| TEMA MATERIAL: GESTIÓN DEL TALENTO Y CULTURA DE LIDERAZGO | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Págs. 38; 40 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 40-46 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 40-46 |
| GRI 401: EMPLEO 2016 | | |
| GRI 401: Empleo 2016 | 401-1: Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal | Págs. 38-39; 56 |
| GRI 404: FORMACIÓN Y ENSEÑANZA 2016 | | |
| GRI 404: Formación y enseñanza 2016 | 404-1: Media de horas de formación al año por empleado | Pág. 43 |
| | 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición | Págs. 40-46 |
| | 404-3: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional | Pág. 40 |
| TEMA MATERIAL: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Págs. 23; 39 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Pág. 39 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Pág. 39 |
| GRI 405: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES 2016 | | |
| GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016 | 405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados | Págs. 23; 39 |
| TEMA MATERIAL: COMPROMISO E IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 41 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 41-42 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 41-42 |
| Indicadores propios de NHHG | Número de descargas de la app MyNH en 2017 | Pág. 42 |
| | Número de ediciones y visitas del boletín Tell The World en 2017 | Pág. 42 |
| | Número de 'Town Halls' realizados en 2017 | Pág. 42 |
| TEMA MATERIAL: VOLUNTARIADO CORPORATIVO | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 58 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 58-59 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 58-59 |
| Indicadores propios de NHHG | Número de voluntarios en 2017 | Pág. 58 |
| | Número de iniciativas de voluntariado en 2017 | Pág. 58 |

CONTENIDOS ESPECÍFICOS - TEMAS MATERIALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|---|---|---------------------------------------|
| TEMA MATERIAL: EXPERIENCIA Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 48 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 48-54 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 52-54 |
| Indicadores propios de NHHG | Inversión en Brilliant Basics en 2017 | Pág. 48 |
| | Percepción global de la calidad en 2017 | Págs. 52-53 |
| | Volumen de negocio generado a través de la web en 2017 | Pág. 54 |
| TEMA MATERIAL: SENSIBILIZACIÓN DEL CLIENTE EN SOSTENIBILIDAD | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 66 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 54; 66-67 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 54; 66-67 |
| Indicadores propios de NHHG | Satisfacción del cliente con la sostenibilidad de los hoteles en 2017 | Pág. 66 |
| TEMA MATERIAL: OFERTA E INNOVACIÓN EN SERVICIOS RESPONSABLES | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 48 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 49-52; 62-67 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 49-52; 62-67 |
| TEMA MATERIAL: CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 55 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 55-59 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 55-59 |
| GRI 412: COMUNIDADES LOCALES 2016 | | |
| GRI 412: Comunidades locales 2016 | 413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo | Págs. 55-59 |
| TEMA MATERIAL: APOYO AL ARTE Y A LA CULTURA | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 55 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Pág. 59 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Pág. 59 |
| Indicadores propios de NHHG | Inversión en promoción cultural en 2017 | Pág. 59 |

CONTENIDOS ESPECÍFICOS - TEMAS MATERIALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|--|---|---------------------------------------|
| TEMA MATERIAL: PROMOCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Págs. 57; 69 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 57; 69 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 57; 69 |
| Indicadores propios de NHHG | Cifras clave de los programas de empleabilidad en 2017 | Pág. 57 |
| TEMA MATERIAL: EFICIENCIA ENERGÉTICA | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 60 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 60-62; 65; 68 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs. 60-62; 65; 68 |
| GRI 302: ENERGÍA 2016 | | |
| GRI 302: Energía | 302-1 Consumo energético dentro de la organización | Págs. 61; 68 |
| | 302-4 Reducción del consumo energético | Págs. 61; 68 |
| TEMA MATERIAL: EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL AGUA | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 60 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Págs 60-61; 68 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs 60-61; 68 |
| Indicadores propios de NHHG | Ratio de consumo de agua en 2017 y reducción respecto a años anteriores | Págs. 61; 68 |
| TEMA MATERIAL: HUELLA DE CARBONO Y CAMBIO CLIMÁTICO | | |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 60 |
| | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Pág. 61-68 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Págs. 61-68 |

CONTENIDOS ESPECÍFICOS - TEMAS MATERIALES

| ESTÁNDAR GRI | CONTENIDO | NÚMEROS DE PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA |
|---|--|---------------------------------------|
| GRI 305: EMISIONES 2016 | | |
| GRI 305: Emisiones 2016 | 305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1) | Págs. 61; 68 |
| TEMA MATERIAL: HOTELES SOSTENIBLES | | |
| | 103-1 Explicación del tema material y su Cobertura | Pág. 62 |
| GRI 103: Enfoque de Gestión 2016 | 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes | Pág. 62-63; 65-67 |
| | 103-3 Evaluación del enfoque de gestión | Pág. 62-63; 65-67 |
| Indicadores propios de NHHG | Total de hoteles certificados hasta 2017 | Pág. 63 |

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