

---

# NEINVER MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2015



---

Compañía  
Crecimiento  
Grupos de interés  
Medio Ambiente

---



**NEINVER**  
Create. Future. Now.

## PRESENTACIÓN

Carta del Presidente	4
Carta del CEO	6

## PERFIL DE NEINVER

1	De un vistazo	10
	Hitos en 2015	14
	Así es como creamos valor	18
	Presencia internacional	24

## NUESTRO DESEMPEÑO EN 2015

2	Un año de crecimiento en todos nuestros mercados	28
	Resultados operativos	32

## EL CAMINO PARA CONTINUAR CRECIENDO DE FORMA SOSTENIBLE

3	Panorama del sector	42
	Estrategia de liderazgo	44
	Omnicanalidad, un paso más para mejorar la experiencia de nuestros clientes	46
	Gobierno de la compañía	50
	Gestión de riesgos	53
	Compromiso con la integridad	54
	Gestión de la RSC	57

## CREAMOS VALOR EN NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

4	Empleados	62
	Inversores	72
	Operadores	74
	Visitantes a los centros	78
	Comunidades locales	82
	Proveedores	90
	Sector	94

## REDUCIMOS NUESTRA HUELLA AMBIENTAL

5	Sostenibilidad en todo el ciclo de vida de nuestros proyectos	98
	Desempeño ambiental en 2015	110
	Evolución de la gestión ambiental por país	122
	Anexo de indicadores ambientales	132

## ACERCA DE ESTA MEMORIA

6	Acercade esta Memoria	138
---	-----------------------	-----

## TABLA DE CRUCES GRI

7	Tabla de cruces GRI	146
---	---------------------	-----

# Carta del Presidente (G4-1)

*“NEINVER se ha convertido, por méritos propios, en una de las compañías de referencia en el sector. Es el segundo operador de centros outlet de Europa y líder en España y Polonia”*



(G4-1)

Un año más, os presento la Memoria de Sostenibilidad de NEINVER, con la que os queremos transmitir nuestro desempeño en materia de responsabilidad social corporativa en 2015, así como nuestras aspiraciones para el futuro.

NEINVER se ha convertido, por méritos propios, en una de las compañías de referencia en el sector. Es **el segundo operador de centros outlet de Europa** y líder en España y Polonia. Además, la compañía se sitúa **entre los cinco mayores gestores de activos logísticos en España**, reforzando su posición también en este sector, actividad que ha formado parte de NEINVER desde sus orígenes.

La **recuperación de la confianza del consumidor y la consolidación del negocio outlet** han marcado el contexto de mercado para NEINVER en 2015. Además, se presentan como retos la necesidad de **avanzar hacia la omnicanalidad** para adaptar al consumidor las posibilidades que el mundo digital ofrece, la **expansión geográfica** y la creciente demanda de inversores y consumidores de **estrategias de crecimiento responsables** con la Sociedad y el Medio Ambiente.

El éxito de NEINVER ha pasado siempre por adaptarse al entorno en el que desarrolla su actividad y amoldarse a las tendencias del mercado. En este sentido, la compañía mantiene un enfoque proactivo en la identificación de oportunidades de negocio que le permitan sortear los obstáculos del camino y avanzar con firmeza hacia un futuro de crecimiento y liderazgo.

En este contexto, el **reconocimiento por parte del mercado de la experiencia y especialización de NEINVER en la gestión de centros retail y outlet** es uno de los principales activos de la compañía. Otros partners recurren a NEINVER para realizar estas actividades, para lo que se han firmado acuerdos que refuerzan nuestro posicionamiento en el mercado europeo y nos consolida como un socio clave en el sector outlet.

Más allá de las actividades de gestión, el año 2015, también ha visto importantes logros en materia de inversión, tales como la puesta en funcionamiento de los acuerdos firmados con Colony Capital y TIAA-CREF el año anterior para la **inversión en activos inmobiliarios** de los sectores outlet y logístico. Desde su fecha de constitución, se han adquirido activos por un valor de compra de 348 millones de euros.

Por último, no puedo dejar pasar la oportunidad de agradecer a todo el equipo de profesionales de NEINVER su esfuerzo durante el pasado año, sin el que no hubiera sido posible lograr estos importantes avances. No me cabe ninguna duda de que, con este gran equipo, conseguiremos los objetivos que nos proponemos.

Madrid, Junio de 2016  
José María Losantos y del Campo  
Presidente



# Carta del Consejero Delegado

(G4-1)

*“El año 2015 ha estado marcado por el crecimiento en todos los mercados en los que NEINVER está presente, lo que demuestra la evolución positiva de la compañía en el último ejercicio”*

Es un placer presentaros la Memoria de Sostenibilidad de 2015 del Grupo NEINVER. Un documento que recoge los logros más relevantes de nuestra actividad empresarial en los ámbitos económico, social y medioambiental y los retos y objetivos que nos marcamos para el futuro. De este modo, mantenemos el compromiso de dar a conocer el desempeño de la compañía a nuestros grupos de interés, que cada vez otorgan un mayor valor a la transparencia y gestión responsable.

El año 2015 ha estado marcado por el **crecimiento en todos los mercados en los que NEINVER está presente**, lo que demuestra la evolución positiva de la compañía en el último ejercicio. Los beneficios presentados por NEINVER han sido muy satisfactorios y han superado sustancialmente los obtenidos en 2014, debido, en gran medida, al aumento de los ingresos por la gestión de los activos y al incremento de valor generado en las distintas inversiones en las que la compañía participa. Asimismo, cabe destacar que NEINVER ha continuado con los procesos iniciados en años anteriores, tales como el **plan de desinversiones** de activos no estratégicos e improductivos que la compañía ha realizado en los últimos 3 años y el **proceso para la reducción de la deuda**.

Otro de los aspectos a resaltar, además del desempeño económico, es el **desarrollo y la gestión sostenible de activos**, que tienen cada vez más peso en las decisiones de la compañía. En este sentido, la gestión de NEINVER ha sido reconocida un año más por los más altos estándares de certificación, obteniendo la **cuádruple certificación de Nassica** (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 y OHSAS 18001), así como la **certificación BREEAM** “excepcional” de **Roppenheim** (BREEAM In Use), y al diseño del futuro **centro outlet de Viladecans** (BREEAM Nueva Construcción). En el ámbito operativo, el mayor logro ha sido la reducción del consumo energético total en un 7,1%.

Con el fin de continuar profundizando en nuestro compromiso se ha definido una hoja de ruta de responsabilidad social corporativa. También se ha culminado con éxito el **“Programa Criminal Compliance”**, acorde a la última reforma del Código Penal y al resto de la normativa aplicable. El Grupo ha establecido nuevos procedimientos que sumados a las metodologías de transparencia ya aplicadas anteriormente garantizan el cumplimiento legal y transparencia.

Igualmente, NEINVER sigue apostando por la innovación y la adaptación al mercado y las nuevas tendencias del consumidor. Para ello, la compañía ha **desarrollado una estrategia omnicanal** con el fin de integrar 100% todos los canales y herramientas digitales con los centros físicos. Una evolución de su modelo de gestión que permitirá optimizar la relación tanto con las marcas como con los consumidores. De hecho, NEINVER se ha convertido en el primer operador de outlets y centros comerciales que ofrece una experiencia omnicanal B2B2C (Business to Business to Consumer), lo que favorecerá el crecimiento de la compañía en esta era de revolución digital.



(G4-1)

Otros hitos en los que se ha trabajado durante el año y que se consolidarán en 2016 son la adquisición por parte de la joint venture de NEINVER y Colony Capital de **151.500 m<sup>2</sup> de activos logísticos a Zaphir Logistics**. Asimismo, en otoño de 2016, se abrirá el 18 outlet gestionado por la compañía: **Viladecans The Style Outlets**.

Muchos de los cambios que han tenido lugar en este año acompañarán a NEINVER en el futuro, pues suponen un nuevo salto cualitativo de la compañía a nivel estratégico.

Una nueva etapa de la que ya estamos viendo los primeros resultados y de la que estoy seguro podremos estar muy orgullosos en el día de mañana. Juntos, con la ayuda de todos: equipo directivo, empleados y profesionales de NEINVER, clientes y proveedores, volveremos a cosechar muchos éxitos.

Madrid, Junio de 2016  
Daniel Losantos Egea  
Consejero Delegado





—  
PERFIL DE  
NEINVER



# NEINVER-De un vistazo

*“NEINVER es una de las principales compañías especializadas en el desarrollo, inversión, gestión de activos inmobiliarios y gestión de fondos. Desde su fundación en 1969, la actividad de NEINVER ha girado en torno al desarrollo, adquisición, comercialización y gestión de una amplia gama de productos inmobiliarios, incluidos parques empresariales, parques industriales y activos retail.”*

*La compañía ha consolidado su posición en el mercado retail europeo, basando su estrategia de crecimiento en la especialización en el sector outlet. El Grupo tiene presencia en Alemania, España, Francia, Holanda, Italia, Polonia y Portugal”*

“NEINVER es el segundo operador de centros outlet en Europa por número de metros cuadrados gestionados, y líder en España y Polonia”

“Más de 1.000 marcas en sus centros, habiendo superado los 1.200 M€ en ventas en 2015”

“Único gestor de centros comerciales de Europa que ha certificado todo su portfolio con la norma ISO 50001 de eficiencia energética<sup>1</sup> y más del 82% de sus centros poseen la cuádruple certificación ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 y BREEAM In Use”

Países en los que está presente NEINVER

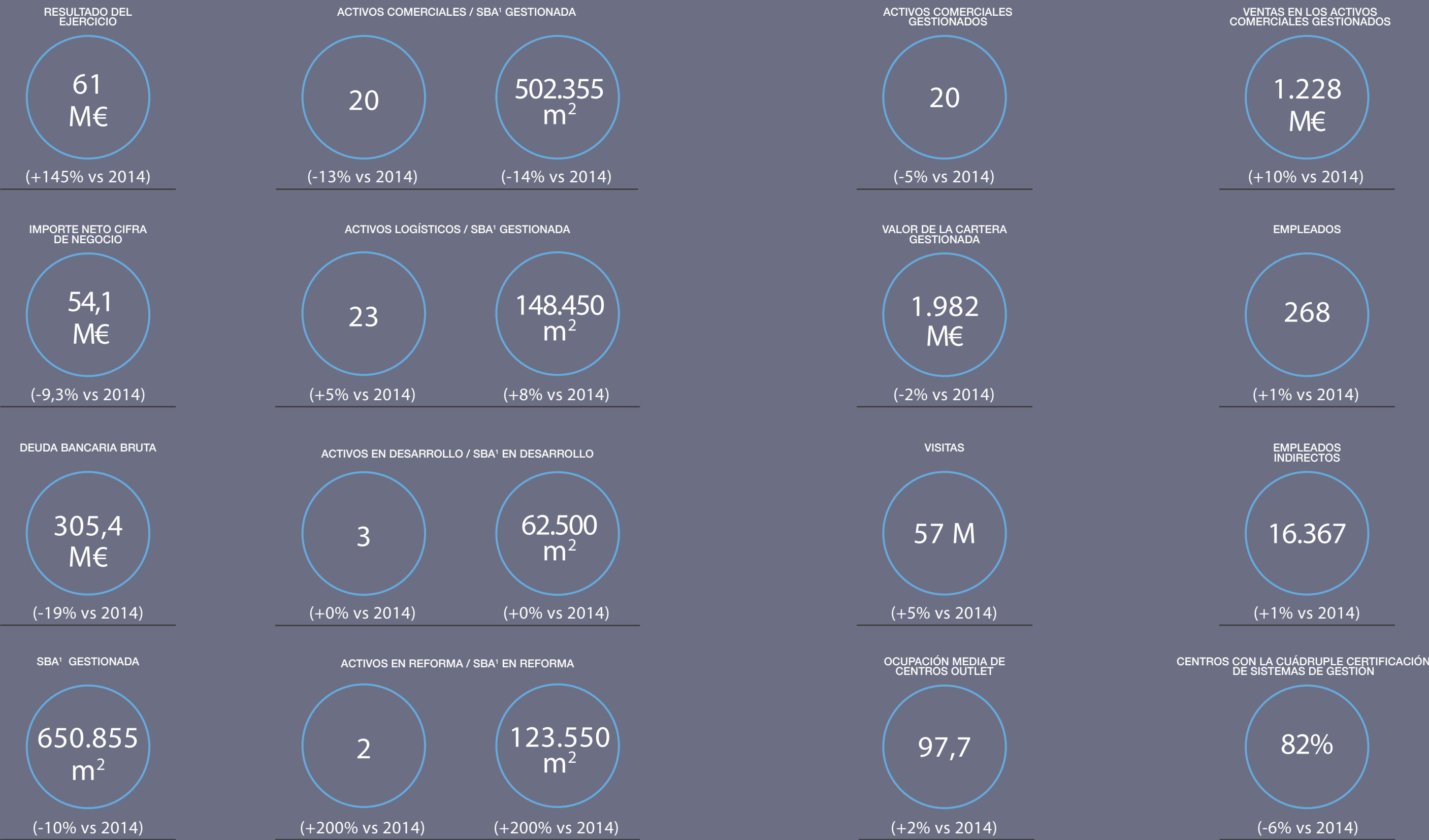


\* NEINVER no gestiona las instalaciones correspondientes a P. Bricor y la gasolinera.

\*\* Incluye Futura Park, activo vendido por NEINVER en 2015, del que conserva la actividad de gestión.

<sup>1</sup> A excepción de Galería Malta

Principales cifras del Grupo en 2015 (G4-9)



Nota: Estas cifras muestran la situación del Grupo a 31 de diciembre de 2015. En lo relativo a los activos comerciales, las cifras proporcionadas no incluyen datos de Nassica Vila do Conde & P. Bricor (centro no gestionado por NEINVER), Galeria Katowicka y Vista Alegre (centros vendidos por NEINVER en 2015 en los que no mantiene actividad de gestión) ni Megapark Barakaldo Retail Park y Megapark Barakaldo Outlet (su gestión ha sido asumida por NEINVER a principios de 2016). Del mismo modo, en lo relativo a activos logísticos, no se incluyen datos de los activos adquiridos a Zaphir Logistics Properties en febrero de 2016 (aproximadamente 151,500m²).

<sup>1</sup> SBA: Superficie bruta alquilable

# Hitos en 2015

*“El año 2015 ha sido un año de buenos resultados en todos los mercados y en el que se han percibido los primeros frutos de las alianzas estratégicas establecidas el año anterior”*



**Obtención de buenos resultados en todos los mercados.**

El año 2015 ha sido un año de buenos resultados en todos los mercados en los que opera NEINVER, habiéndose alcanzado unos beneficios de 61 millones de euros. Además de las buenas cifras logradas en ventas y afluencia, destacan la apertura de la ampliación de Ursus en Polonia y la captación de nuevas marcas en varios de los centros (incluyendo marcas *Premium*).



**Nombramiento de un nuevo Consejero Delegado.**

Daniel Losantos ha sido nombrado Consejero Delegado de NEINVER en 2015. Previamente, Daniel Losantos ejercía el cargo de Director General, puesto ahora asumido por Carlos González, quien también mantiene las funciones de Director Financiero.



**Viladecans The Style Outlets: inicio de la construcción del nuevo centro y adquisición del 50% por parte de TH Real Estate.**

TH Real Estate, en representación de TIAA-CREF, ha completado la compra del 50% del centro, que actualmente se encuentra en fase de construcción en el área metropolitana de Barcelona y que será el primer centro gestionado por NEINVER en Cataluña. Esta operación se incluye dentro de la alianza estratégica formada por NEINVER y TIAA-CREF para crear en Europa una plataforma líder de centros outlet.



**Adquisición de activos logísticos a Zaphir Logistics Properties y adquisición de NEINVER y Colony Capital de activos logísticos en Portugal.**

Tras la creación en 2015 de una joint venture entre NEINVER y Colony Capital para la adquisición de activos logísticos con un objetivo de inversión de 200 millones de Euros de capital, estas han ampliado su cartera de activos logísticos con la adquisición de aproximadamente 151.500 m<sup>2</sup> a Zaphir Logistics Properties. El acuerdo se ha formalizado a principios de 2016 y ha supuesto una inversión de 87M€.

Con esta operación, la alianza estratégica formada por ambas compañías se posiciona como uno de los principales inversores del sector logístico de la Península Ibérica.



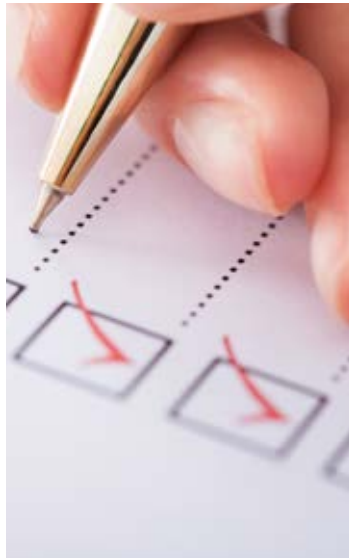
# Hitos en 2015



**Avance en el proceso de transformación digital.**

A través de diferentes soluciones tecnológicas, NEINVER evoluciona su modelo de gestión para convertirse en el primer operador de outlets capaz de ofrecer una experiencia integrada entre los centros físicos y el espacio digital, optimizando la interrelación entre marcas y consumidores.

Como parte de la implementación de esta estrategia digital, la compañía ha desarrollado varios proyectos en 2015, como la creación del identificador digital único para clientes de The Style Outlets o la definición de estándares para la aplicación de herramientas digitales en los centros (wifi, geolocalización, plataforma de social media,...).



**Aprobación de una hoja de ruta de RSC.**

Tras una revisión de la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, se ha establecido una hoja de ruta en materia de RSC que cuenta con medidas concretas de actuación en las áreas de medio ambiente, gobierno corporativo, prácticas laborales y operaciones. Para cada una de ellas, se han establecido planes de actuación que serán abordados por el Comité de Responsabilidad Corporativa.



**Culminación del proyecto de Criminal Compliance.**

En el ámbito del comportamiento ético, NEINVER inició en 2014 un proyecto para desarrollar un protocolo de "Criminal Compliance" que se completó y publicó a todos los empleados a finales de 2015 y que permite adaptar la gestión de sus riesgos de cumplimiento legal a la última reforma del Código Penal, así como al resto de la normativa aplicable.



**Cuádruple certificación de Nassica.**

Nassica superó las auditorías correspondientes a las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 y OHSAS 18001 en 2015, obteniendo así la cuádruple certificación por primera vez. Este logro es fruto de los esfuerzos realizados desde su incorporación al portfolio de NEINVER en 2014.



**Obtención de la gestión de Megapark Barakaldo.**

Desde comienzos de 2016, NEINVER gestiona el centro outlet y un parque de medianas, que ocupan 64.000 m<sup>2</sup> de la superficie comercial total de Megapark, de 128.000 m<sup>2</sup>. Este parque comercial es propiedad de Lar España Real Estate Socimi e incluye superficies como Decathlon, El Corte Inglés, MediaMarkt y Mercadona. Se trata del primer centro gestionado por NEINVER del que no es propietario o co-propietario.



**Obtención del BREEAM en fase de diseño para Viladecans y obtención de calificación de "Excelente" en Roppenheim.**

Roppenheim se ha convertido en el 5º edificio en Europa en alcanzar el nivel de certificación Outstanding en la parte 2 (gestión del edificio) de BREEAM In Use, y el 3º de Francia (aunque el primer outlet en lograrlo).

En 2015, se decidió re-evaluar este centro voluntariamente para subir el nivel de certificación obtenido previamente.

# Así es cómo creamos valor

*“La misión, visión y valores de NEINVER buscan contribuir a consolidar su posición como referente del sector retail, su liderazgo como una de las principales empresas especializadas en el desarrollo, inversión, gestión de fondos y activos inmobiliarios, y su atractivo como socio estratégico por su experiencia, talento y pasión”*

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE NEINVER





## MODELO DE NEGOCIO (G4-4)

NEINVER es una de las principales compañías especializadas en el desarrollo, inversión, gestión de fondos y gestión de activos inmobiliarios. Desde su fundación en 1969, su actividad ha girado en torno al desarrollo, adquisición, comercialización y gestión de una amplia gama de productos inmobiliarios, incluidos activos comerciales, parques empresariales y activos logísticos. Los valores de sostenibilidad y responsabilidad social están siempre presentes a lo largo de todo el ciclo inmobiliario.

NEINVER ha consolidado su posición en el mercado retail europeo y su know-how es valorado por los diferentes actores del sector. Ello ha contribuido a

la formalización, por primera vez, de un acuerdo para la gestión por parte de NEINVER de activos retail de los que no es propietario ni co-propietario. Es el caso de Megapark Barakaldo Retail Park y Fashion Outlet Barakaldo, cuya gestión ha pasado a manos de NEINVER a principios de 2016, tras las negociaciones llevadas a cabo en 2015. Mediante la gestión de activos de terceros, NEINVER busca mejorar su posicionamiento ante futuras oportunidades de crecimiento para su portfolio.

En 2015, NEINVER también ha continuado su apuesta por los activos logísticos, en cuya gestión cuenta con una gran experiencia.

## Un referente en el mercado: gestión de todo el ciclo inmobiliario

### Gestión

**Gestión de activos**  
El hecho de ser el gestor de los activos de los que además es propietario (o co-propietario) refuerza su compromiso a largo plazo con la sostenibilidad, y con el valor y la calidad de estos, y contribuye a la creación de una relación de confianza única con inversores y clientes.

**Gestión de fondos**  
Desde 2007, NEINVER gestiona el fondo de inversión IRUS European Property Fund. IRUS ha sido capaz de generar retornos atractivos y dividendos estables a través de la incorporación de activos desarrollados por NEINVER y la adquisición de nuevos activos, gracias a una gestión integral y especializada.

### Diseño

NEINVER mantiene un compromiso con el diseño y desarrollo de proyectos innovadores, capaces de adaptarse a las necesidades de cada cliente y mercado, y de cumplir con los más altos estándares de sostenibilidad.

### Desarrollo

La compañía cuenta con experiencia en el desarrollo de una amplia gama de activos inmobiliarios tales como proyectos logísticos, parques empresariales, oficinas y sobre todo parques comerciales de ocio y outlets, en los que se ha especializado en los últimos 20 años.

### Comercialización

NEINVER cuenta con la confianza de más de 1.000 marcas. El porcentaje de ocupación media de los centros outlet ha crecido hasta el 97,7%, desde el 96% que existía en 2014.

### Financiación

Liderazgo  
Experiencia  
Compromiso  
Innovación  
Flexibilidad

## ESPECIALIZACIÓN EN EL SECTOR RETAIL (G4-4)

Dentro del sector retail, la estrategia de crecimiento de NEINVER durante los últimos 20 años se ha basado en la especialización en activos outlet bajo las marcas The Style Outlets y FACTORY. En 2015, la compañía gestiona 15 centros outlet y 5 centros

retail con un total de 502.355 m<sup>2</sup> de SBA. En los últimos años el Grupo se ha posicionado como uno de los líderes europeos del sector con más de 1.500 tiendas donde operan más de 1.000 marcas de primer nivel.



### FACTORY

- **Concepto outlet de primera generación**, sinónimo de compra inteligente, basado en ofrecer productos de primeras marcas con altos descuentos durante todo el año. Es el origen de la especialización de NEINVER.
- Esta marca aún opera en el **mercado polaco**.
- **Centros consolidados** con altos niveles de fidelidad, visitantes y ventas.

La especialización en el desarrollo y la gestión de este tipo de activos inmobiliarios requiere que todos los factores que influyen en la experiencia de compra de los consumidores, en la satisfacción de sus operadores, y en los beneficios generados para los inversores sean gestionados cuidadosamente.

Por ello, dos apartados clave en la actividad de NEINVER consisten en: construir una relación de confianza y beneficio mutuo con sus operadores que le permita renovar y firmar contratos con nuevas marcas Premium; y ofrecer a su cliente



### The Style Outlets

- **Plataforma de outlets best-in-class** que ofrece claras ventajas tanto para el consumidor como para las marcas.
  - Para los **consumidores**: un mix comercial transversal más amplio.
  - Para las **marcas internacionales**: una plataforma internacional con 10 centros outlet que les permite entrar en nuevos mercados y garantizar una gestión única y eficiente.
- **Los centros The Style Outlets** son únicos y se distinguen por su:
  - **Concepto**, los visitantes pueden encontrar productos de las mejores marcas a precios reducidos.
  - **Diseño**, edificios de arquitectura energéticamente eficiente, respetuosa con el medio ambiente y sostenible.
  - **Experiencia** de compra, ofreciendo servicios adicionales para hacer la visita más agradable.

final un mix comercial atractivo, así como una experiencia de compra cómoda y agradable, con servicios exclusivos.

De esta forma, la compañía ha logrado incrementar la afluencia de visitantes a sus centros, y por consiguiente su facturación, permitiendo a operadores e inversores mejorar sus resultados y aumentando año tras año el valor de los activos. Todo ello, en un marco de integración con la comunidad local y bajo unos estrictos estándares de sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo inmobiliario.

## COMPROMISO CON LA CALIDAD

Uno de los principales objetivos de NEINVER es desarrollar su actividad de forma responsable y eficiente, a la par que garantizar el cuidado del medio ambiente, la calidad y la seguridad y salud de empleados y clientes. Se trata de un rasgo distintivo de NEINVER, gracias al cual ha alcanzado un alto

nivel de protección ambiental, eficiencia energética, calidad y seguridad año tras año. Esto ha sido reconocido a través de las certificaciones más exigentes a nivel internacional, tanto del sector como fuera de él, que ha situado a la compañía a la cabeza de su sector en este ámbito.

### Certificaciones obtenidas por NEINVER<sup>1</sup>

Norma/estándar de certificación	Objetivo perseguido	% del portfolio que ha obtenido la certificación*
ISO 14.001	Garantizar una buena gestión ambiental de la compañía.	86
ISO 9.001	Promover la eficiencia en los procesos de la compañía, y asegurar un alto nivel de calidad.	86
ISO 50.001	Optimizar los consumos de energía, reduciendo costes e impacto ambiental.	86
BREEAM In Use	Mejorar el desempeño en sostenibilidad de los centros y reducir sus gastos de funcionamiento.	77
BREEAM obra nueva	Garantizar la eficiencia energética e hídrica de los nuevos activos y contribuir al bienestar de sus usuarios.	23**
OHSAS 18.001	Asegurar que nuestros centros son seguros para para trabajadores y visitantes.	32

\* Porcentaje de centros/oficinas corporativas certificados sobre el número total de centros y oficinas corporativas, incluyendo tanto los centros abiertos en 2015 como aquellos que se encontraban en desarrollo. Para el detalle de las certificaciones que posee cada centro, por favor, ver el Anexo de indicadores ambientales y laborales.

\*\* Porcentaje calculado sobre el número total de centros y oficinas corporativas, aunque solo es aplicable a edificios de nueva construcción y reforma de edificios existentes.

<sup>1</sup> Para mayor información, consúltese el Anexo de indicadores ambientales y laborales.



## PORTUGAL

- Firma de 12 nuevos contratos con marcas líderes y renovación de otros 21.
- Instalación de iluminación LED.

### Visitantes

4,2 M

### Ventas

107,8 M€

### Alquilables

44.000 m<sup>2</sup>

### Empleos directos e indirectos\*

1.700

## ESPAÑA

- Entrada de nuevos operadores en los centros (Adidas, Textura, Tous, etc.).
- Inicio de las obras en Viladecans.
- Reforma de Nassica y obtención de la cuádruple certificación (ISO 9001, 14001, 50001 y OHSAS 18001).

### Visitantes

14,4 M

### Ventas

352 M€

### Alquilables

176.155 m<sup>2</sup>

### Empleos directos e indirectos\*

4.450

## FRANCIA

- Apertura de 12 nuevas tiendas y 3 nuevas tiendas temporales.
- Lanzamiento de un libro blanco sobre el negocio outlet para la promoción y mejora del mismo.
- Certificación BREEAM de Roppenheim.

### Visitantes

1,5 M

### Ventas

83,6 M€

### Alquilables

27.235 m<sup>2</sup>

### Empleos directos e indirectos\*

563

# Presencia internacional

(G4-6) (G4-8)

La red de NEINVER cuenta con 13 centros The Style Outlets (tres de ellos en desarrollo), 5 centros FACTORY y 5 centros retail distribuidos entre Portugal, España, Francia, Holanda, Alemania, Italia y Polonia.

(G4-6) (G4-8)



\* Empleo directo: empleados de NEINVER en el país. Empleo indirecto: empleados en las tiendas de los centros y en los principales contratistas que trabajan en los centros.

## ITALIA

- Firma de 14 nuevos contratos con firmas en Vicolungo y 9 en Castel Guelfo.
- Reducción de las emisiones mediante la instalación de nuevas calderas e iluminación LED en Castel Guelfo.

### Visitantes

6,4 M

### Ventas

229 M€

### Alquilables

58.700 m<sup>2</sup>

### Empleos directos e indirectos\*

1.500

## ALEMANIA

- Firma de 26 nuevos contratos con grandes marcas.
- Instalación de iluminación LED.

### Visitantes

3,8 M

### Ventas

168 M€

### Alquilables

182.500 m<sup>2</sup>

### Empleos directos e indirectos\*

1.100

## POLONIA

- Nuevas colaboraciones con socios estratégicos (Jones Lang La Salle) y firmas de referencia (Calvin Klein, Geox y Skechers).
- Optimización de la gestión energética mediante los sistemas BMS.

### Visitantes

25M

### Ventas

382 M€

### Alquilables

179.204 m<sup>2</sup>

### Empleos directos e indirectos\*

7.327

—  
NUESTRO  
DESEMPEÑO  
EN 2015

2





---

*“Los beneficios presentados por NEINVER en 2015 han ascendido a 61 millones de euros, frente a los 24,8 millones de 2014. Los ingresos de la compañía han crecido en todos sus mercados”*

Esta tendencia positiva da continuidad a los buenos resultados obtenidos en 2014 y responde, en buena medida, a algunas de las acciones implantadas durante ese año, como la firma de alianzas estratégicas con Colony Capital y TIAA-CREF por las que se crearon dos vehículos de inversión en activos inmobiliarios del sector outlet y logístico.

---

## Un año de crecimiento en todos los mercados (G4-DMA)

---

El resultado positivo logrado por NEINVER en 2015 viene motivado, además, por los siguientes aspectos:

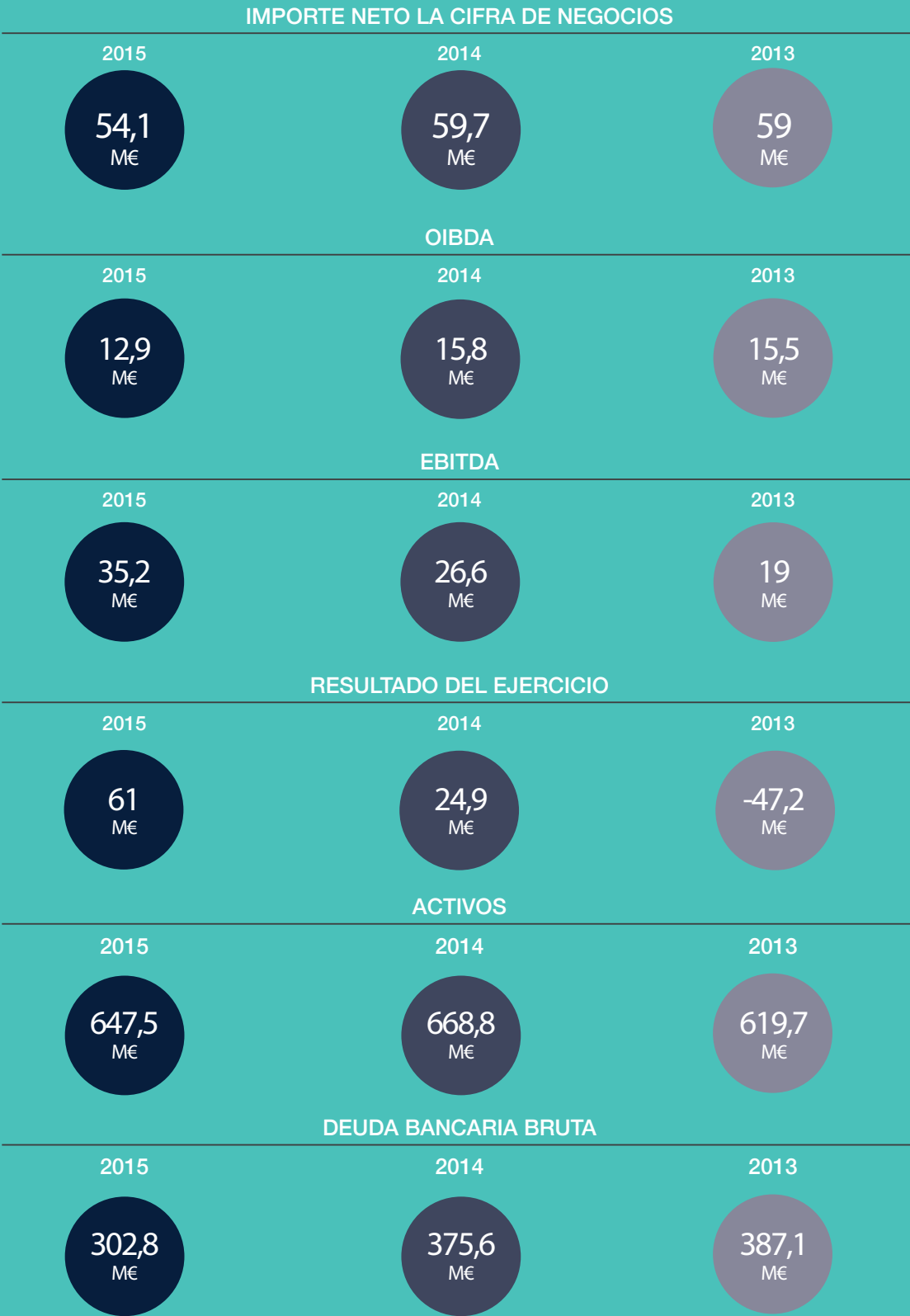
- **Mantenimiento de ingresos:** NEINVER ha mantenido una doble diversificación en sus ingresos, tanto funcional (ingresos por el arrendamiento de sus activos e ingresos por la prestación de servicios de gestión) como geográfica (ingresos por su actividad en cinco países), lo que le ha permitido una mayor protección ante posibles riesgos. Adicionalmente, se ha producido en el ejercicio un incremento en los ingresos por gestión como consecuencia de las alianzas estratégicas firmadas en 2014, estrategias a largo plazo que le han dotado de una mayor seguridad de cara al mantenimiento de estos en el futuro. Así, por ejemplo, el 41% de sus ingresos totales en 2015 han sido generados por la actividad de gestión, mientras que en 2014 representaban el 34%.
- **Reducción de gastos de explotación:** NEINVER ha alcanzado una reducción de un 15,6% respecto a 2014 gracias a la

adecuación de la estructura de la compañía a los nuevos cambios en el modelo de negocio, aumentando su eficiencia y manteniendo los mismos niveles de márgenes que en años anteriores.

- **Ventas de activos y participaciones:** NEINVER ha obtenido recursos adicionales, con el fin de mejorar la estructura financiera.
- **Reducción del coste financiero:** NEINVER ha conseguido reducir el coste financiero, al mejorar su estructura financiera gracias a la reducción, principalmente, de deuda ligada a suelos y, por tanto, activos consumidores de recursos.
- **Incremento de valor de sus participaciones financieras:** El valor de las participaciones financieras de NEINVER ha aumentado, como es el caso de su participación en el Fondo IRUS, lo que supone una reserva de valor para la compañía y demuestra la revalorización experimentada por determinados activos del sector inmobiliario en el último año.



# Principales magnitudes económicas y financieras de NEINVER 2013-2015



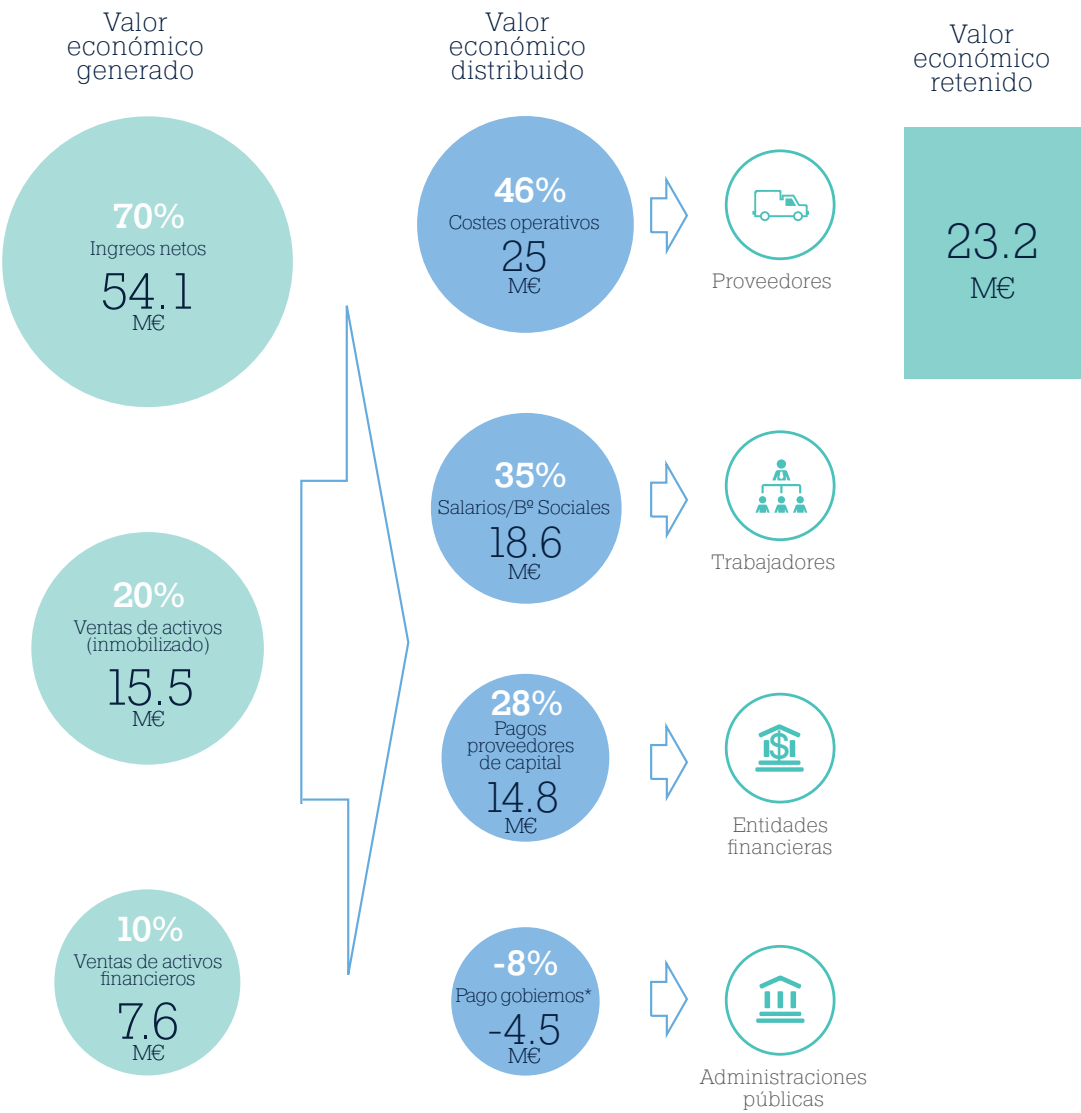
De cara a 2016, se espera que NEINVER mantenga similares niveles de Margen Bruto y EBITDA (antes del beneficio por la venta de activos), y una reducción del 8% en sus gastos financieros. NEINVER continuará trabajando para incrementar el valor de sus participaciones en vehículos de inversión y el resultado por la venta de activos y suelos.

## DISTRIBUCIÓN DE VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

NEINVER generó en 2015 un valor económico de 77.287 miles de € a través de sus ingresos y ventas de activos. Aproximadamente un 70% de este valor generado se distribuyó a algunos de los principales grupos de interés de la compañía tales como trabajadores, accionistas o proveedores.

### Valor económico generado, distribuido y retenido por NEINVER en 2015<sup>1</sup>

(G4-EC1)



<sup>1</sup> Como empresa inmobiliaria que desarrolla inmuebles con el fin de mantenerlos en propiedad y obtener ingresos futuros por rentas, no se incluyen los pagos realizados para el desarrollo y construcción de dichos activos, incluyéndose en el cálculo del valor económico retenido una vez son vendidos.

\* El signo negativo del apartado de pago a gobiernos se debe a que el importe abonado en 2014 resultó ser menor de lo estimado, por lo que se realizó un ajuste en 2015.



# Resultados operativos

(G4-8)



## DESARROLLO INMOBILIARIO

(G4-8)

En 2015, NEINVER ha finalizado la ampliación del centro FACTORY Ursus y ha realizado, en un plazo de 7 meses, la reforma integral del centro de ocio Nassica en Getafe (Madrid). Asimismo, durante este año, NEINVER ha iniciado la construcción de la primera fase del proyecto Viladecans The Style Outlets, cuya apertura está prevista para otoño de 2016.

Ese mismo año, la compañía tiene previsto el inicio de la construcción de un proyecto outlet en Amsterdam (Holanda) y sigue trabajando en el desarrollo del proyecto ubicado en Werl (Alemania). Complementariamente a los

proyectos en desarrollo, NEINVER continúa evaluando nuevas oportunidades para el desarrollo de activos y, durante 2015, ha estudiado 45 nuevos proyectos, así como posibles ampliaciones de activos existentes.

En 2016, se producirá también un incremento en la actividad del área industrial logística, como consecuencia de la adquisición de la cartera de naves logísticas de Zaphir por parte de la *joint venture* de NEINVER y Colony Capital. Dicha cartera consta de 23 naves, con una superficie de 151.500 m².

### Proyectos en curso en 2015

País	Proyecto	Descripción	SBC m²	Locales
Proyectos cuya construcción ha comenzado en 2015				
España	Viladecans The Style Outlets	La construcción del centro ha comenzado en 2015 y su apertura está prevista para 2016	50.277	93
Total proyectos cuya construcción ha comenzado en 2015			50.277	93
Proyectos de ampliación de centros existentes				
Polonia	FACTORY Ursus	Finalización de las obras de ampliación iniciadas en 2014	15.689	26
Total ampliación			15.689*	26
Proyectos de reforma de centros existentes en 2015				
España	Nassica	Reforma integral del centro de ocio Nassica	107.861	44
Total reformas			107.861	44
Proyectos aprobados cuya construcción comenzará en el periodo 2016-2017				
Holanda	Ámsterdam The Style Outlets	Los trabajos de construcción se iniciarán en 2017, tras la obtención de la licencia ambiental a principios del año. La apertura está prevista para 2018	69.835	115
Alemania	Werl The Style Outlets	Los trabajos de construcción se iniciarán en 2018 y la apertura está prevista para 2019	119.754	80
Total proyectos cuya construcción comenzará en 2016-2017			194.754	200

\* 8.351 m² corresponden a zonas subterráneas, que incluyen 7.504 m² de aparcamiento.

# COMERCIALIZACIÓN (G4-8)

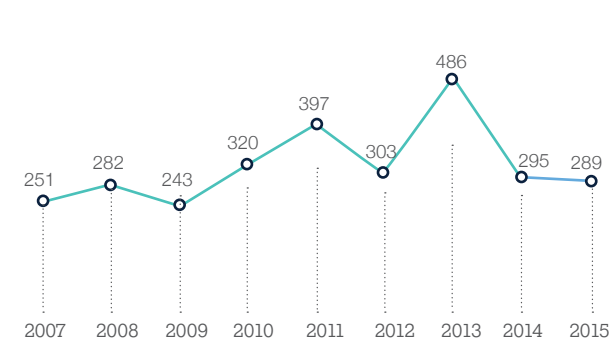
NEINVER actualmente gestiona la comercialización y re-comercialización de más de 2.000 locales en 6 países de Europa, con una cartera de más de 1.200 marcas nacionales e internacionales.

En 2015, el equipo comercial de NEINVER ha formalizado 289 contratos de arrendamiento<sup>1</sup> por un total de 53.090 m², cifras que elevaron el porcentaje de ocupación media de los

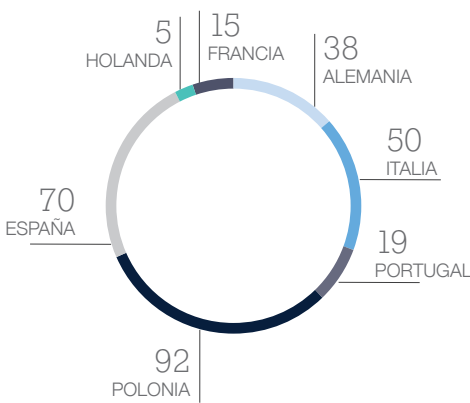
centros *outlet* hasta el 97,7%, desde el 96% que existía en 2014. En 2016, a medida que se acerque la apertura de Viladecans The Style Outlets, se espera un nuevo aumento en el número de contratos.

Al igual que en 2014, España y Polonia han sido los países que han registrado un mayor número de contratos firmados en 2015.

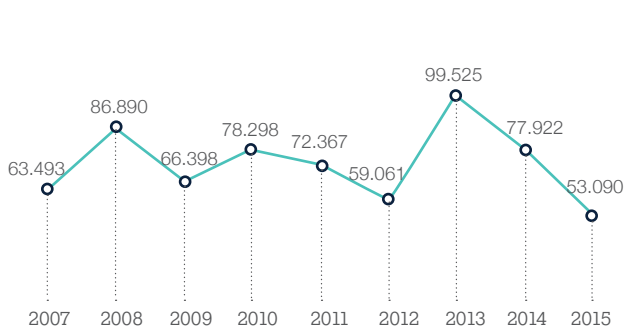
Evolución del número de contratos



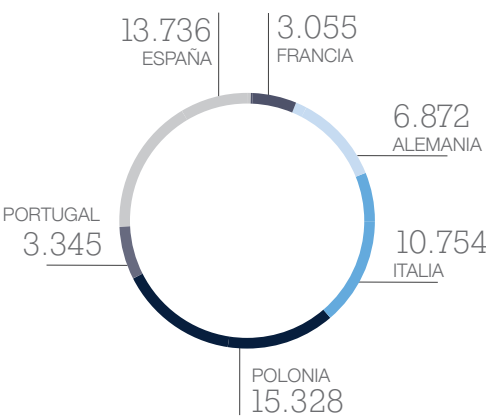
Número de contratos firmados por país



Evolución superficie comercializada (m²)



Superficie comercializada por país (m²)



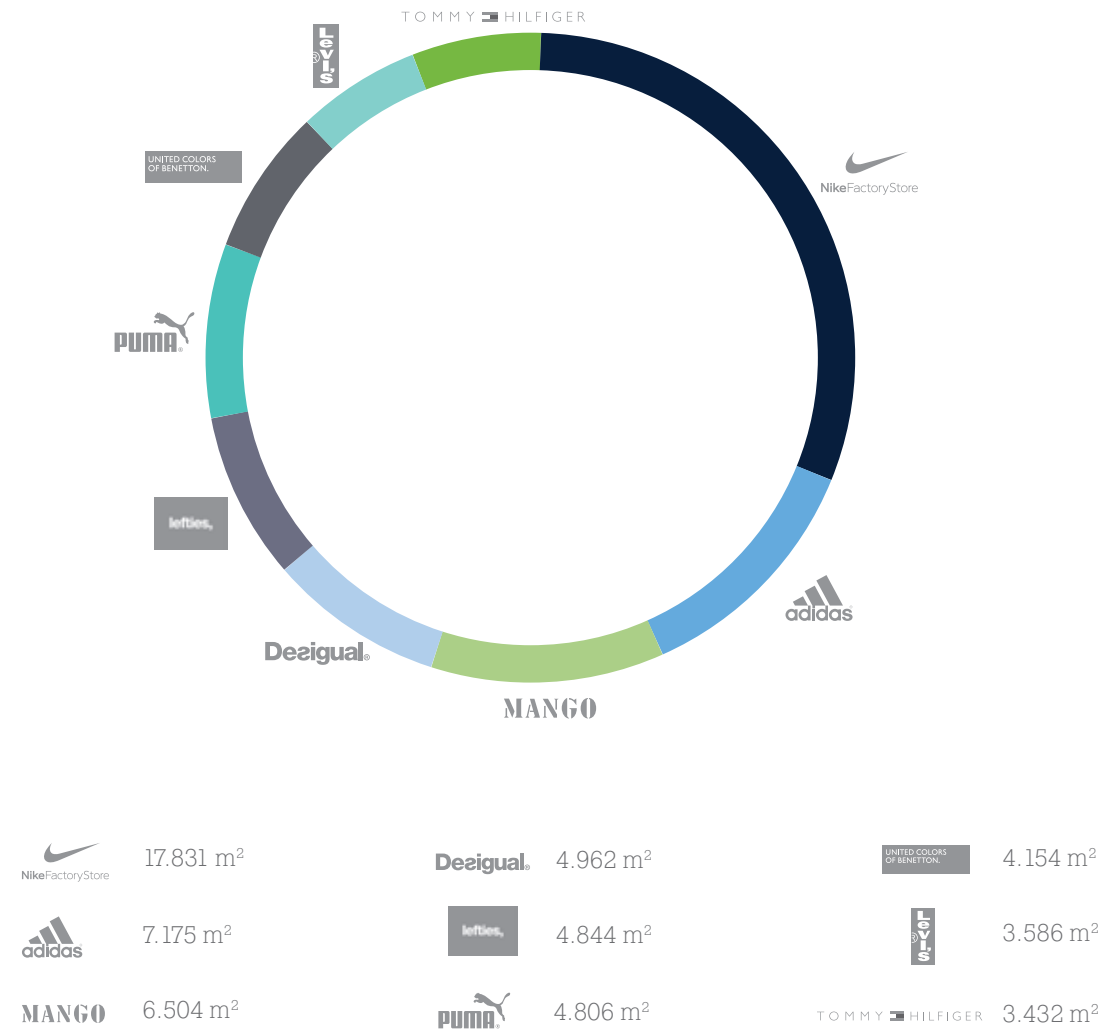
<sup>1</sup> Se incluyen contratos de arrendamiento firmados para el centro Viladecans The Style Outlets cuya apertura está prevista en otoño de 2016.

(G4-8)

NEINVER continúa apostando por una política de comercialización de sus espacios a primeras marcas internacionales, para elevar la calidad del mix comercial de sus centros comerciales y conseguir una oferta cada vez más atractiva para el consumidor.

Como reflejo de este proceso, los principales operadores del portfolio gestionado por NEINVER en cuanto a unidades y superficie alquilada incluyen a marcas de la calidad de Nike, Mango, Adidas, United Colors of Benetton, Puma y Desigual. En 2015, se han incorporado a este grupo nuevas marcas de prestigio como son Marc Cain, Gerard Darel o Scotch & Soda.

SBA Operadores Outlet más Relevantes\*



\* Se han considerado únicamente operadores con una SBA de al menos 2.500 m².

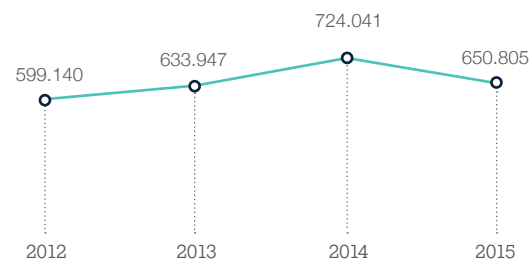


## GESTIÓN DE ACTIVOS (G4-8)

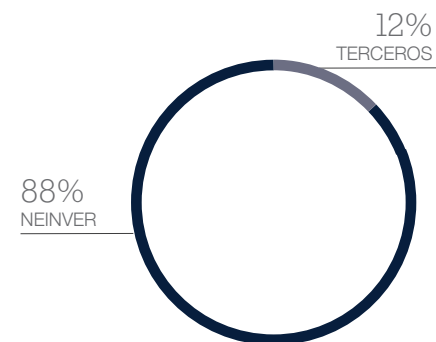
La gestión de activos continúa siendo una de las actividades clave dentro de la estrategia de negocio de NEINVER. Tanto es así que, por primera vez en su historia, NEINVER ha adquirido la gestión de un centro del que no ostenta propiedad alguna. Se trata de Megapark Barakaldo Outlet y Megapark Barakaldo Retail Park, donde NEINVER gestiona 64.000 m<sup>2</sup> de SBA desde comienzos de 2016.

A finales de 2015, la compañía contaba con un portfolio de gestión formado por 20 activos comerciales con una superficie de 502.355 m<sup>2</sup>. Además, NEINVER gestionaba 23 activos logísticos con una superficie de 148.450 m<sup>2</sup>. La superficie total de los activos gestionados por la compañía ascendía a 650.805 m<sup>2</sup>.

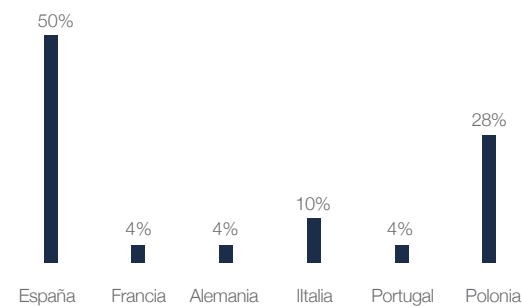
Evolución SBA gestionados (m<sup>2</sup>)



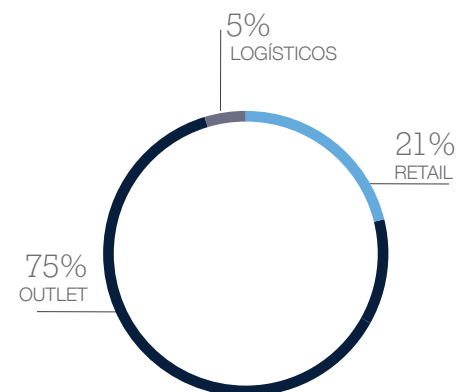
Distribución de SBA gestionada según propiedad (m<sup>2</sup>)



Distribución geográfica según SBA de los activos gestionados



Distribución por actividad según valor de los activos gestionados



## Mejora del valor de los activos a través de la gestión (G4-8)

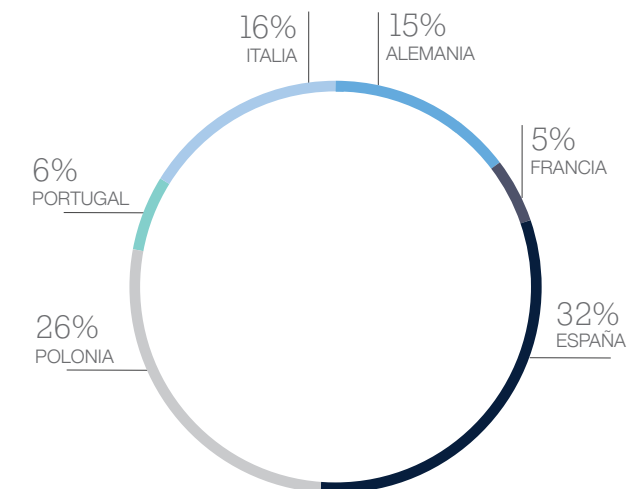
En lo que se refiere al valor de los activos gestionados, NEINVER continúa siendo un referente en la gestión de activos comerciales. La

compañía destaca por la calidad de su gestión, que se ve reflejada año tras año en el incremento de las afluencias y ventas en los centros.

Variación de los KPIs del portfolio NEINVER 2014 vs 2015



Distribución geográfica según valor de mercado de los activos gestionados



Estos indicadores clave reflejan la capacidad de la compañía de incrementar el volumen de negocio y la rentabilidad para sus operadores e inversores.

Ello se traduce en el valor de mercado que a 31 de diciembre de 2015 ascendió a 1.995 M€.

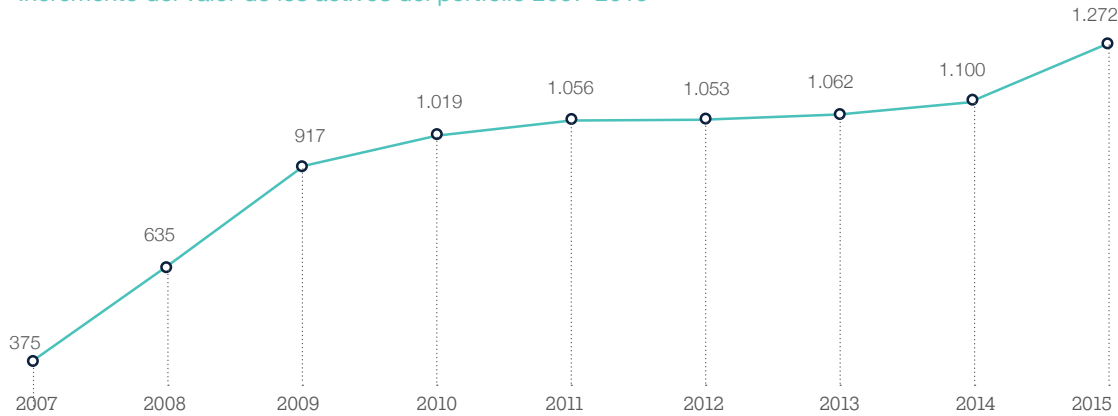
## GESTIÓN DE FONDOS Y JOINT VENTURES (G4-8)

### Fondo IRUS

El Fondo Europeo IRUS es un fondo sectorial específico focalizado en centros outlet y parques de medianas, con una vida estimada de 10 años (2007-2017). En la actualidad, NEINVER está evaluando qué sucederá a partir de 2017, considerando diferentes opciones a consensuar con los partícipes.

El fondo fue suscrito en febrero de 2007 por inversores institucionales europeos de primera clase, los cuales comprometieron 480 M€ de fondos propios al vehículo, incluyendo una participación en el capital del 25% de NEINVER. En la actualidad, cuenta con 12 activos en 5 países, con un total de 266.047 m² de SBA y un valor total de 1.275,05 M€, un 18,39% más que en diciembre de 2014 (excluyendo Futura Park Wrocław, que fue vendido en noviembre de 2015).

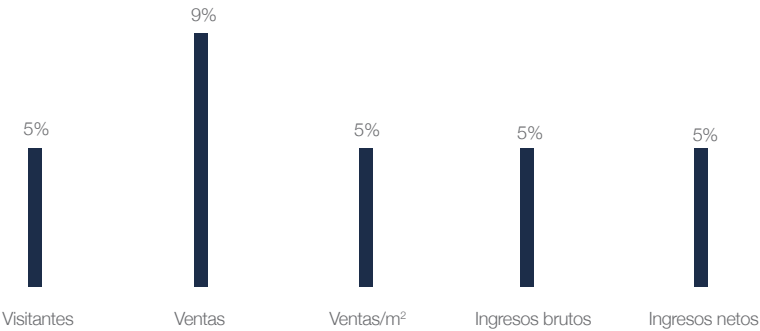
Incremento del valor de los activos del portfolio 2007-2015



Desde su inicio en 2007, el Fondo ha distribuido un total de 112 millones de Euros de dividendos, equivalente al 23,35% del capital comprometido por los inversores, dato altamente significativo del éxito de la gestión del fondo que año tras año ha mejorado la valoración de su portfolio de activos, incluso a pesar de la crisis inmobiliaria vivida en Europa y las elevadas depreciaciones en el valor de muchos activos.

Paralelamente, los activos del Fondo IRUS han cerrado el ejercicio con continuos crecimientos en sus datos de desempeño. Especialmente destacado ha sido el comportamiento del dato de ocupación, que en 2015 se sitúa en una media del 99,6%.

Evolución de los KPIs del Portfolio Irus 2015 vs 2014

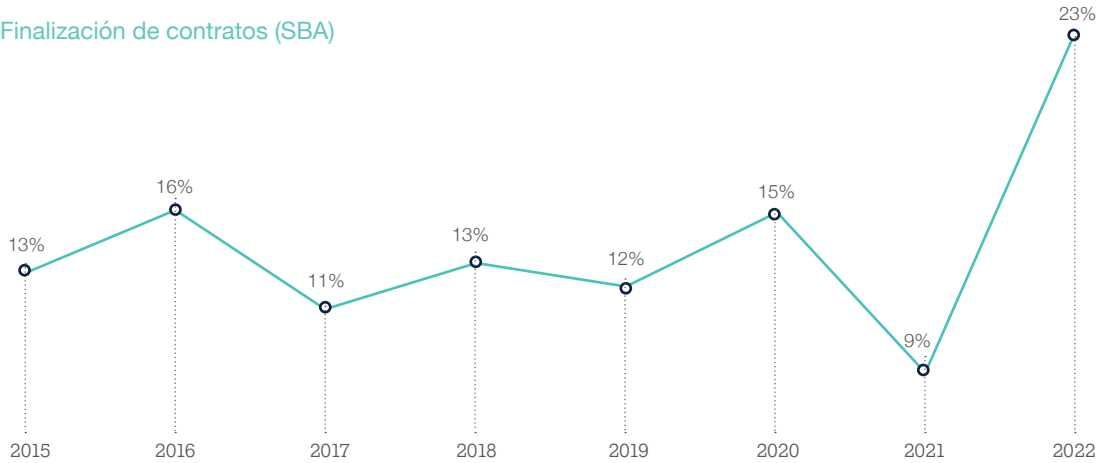


(G4-8)

La rotación de contratos es otro de los datos que aporta gran solvencia y estabilidad al proyecto. La diversidad de marcas; la alta ocupación de los centros; la diversificación de los activos en cuanto a la antigüedad y la localización se refiere y el

hecho de que los estándares de duración de los contratos difieran de país a país, entre los 5 y los 10 años, tiene como resultado que el calendario de expiración de contratos del portfolio asegure la estabilidad de los ingresos por rentas año tras año.

Finalización de contratos (SBA)



## VENTA DE ACTIVOS (G4-13)

Continuando con su política de venta de activos no estratégicos, NEINVER se desprendió en 2015 de los siguientes:

Futura Park Wrocław	IRUS vendió Futura Park Wrocław, por 25,8 M€, a Encore + Futura Sp. z.o.o., una compañía polaca integrada en un fondo gestionado entre LaSalle Investment Management y Aviva Investors.
Galeria Katowicka	Meyer Bergman European Retail Partners, con quien NEINVER había constituido una <i>joint venture</i> para el desarrollo de este centro, adquirió Galeria Katowicka a finales de 2015.
El Cañaveral	NEINVER vendió en 2015 59.971 m² de suelo a la empresa Schenker en El Cañaveral.



---

EL CAMINO PARA  
CONTINUAR  
CRECIENDO DE  
FORMA SOSTENIBLE

3



“La recuperación de la confianza del consumidor y la evolución del comercio electrónico hacia estrategias omnicanal han constituido dos de las principales tendencias del sector en 2015”

# Panorama del sector

NEINVER analiza de manera continua las implicaciones de estas sobre el negocio con objeto de dar respuesta a los retos que puedan suponer.

## Contexto de mercado y retos para la compañía

CONTEXTO		
 Consolidación del negocio outlet y recuperación de la confianza del consumidor	<p>El sector outlet ha reafirmado su capacidad para mantener la senda de crecimiento.</p> <p>El aumento de la confianza del consumidor se ha visto respaldado por un aumento de las ventas en los centros outlet que NEINVER gestiona en Europa.</p>	<p>NEINVER refuerza su posicionamiento en el sector basándose en la ventaja que aporta la combinación de trabajar con NEINVER como empresa referente, aprovechar la oportunidad que este sector ofrece para el inversor y ofrecer al cliente la mejor experiencia posible. El know-how de NEINVER es puesto en valor ante unos inversores cada vez más conscientes de la ventaja competitiva que aporta la implantación de las marcas en este tipo de centros.</p>
RETOS		
 Omnicanalidad	<p>La omnicanalidad supone que el cliente tenga una experiencia "única y sin fisuras" con la marca en cada una de las plataformas y puntos de contacto, independientemente de que sean físicos o digitales.</p>	<p>Las empresas deben ser capaces de adaptar su modelo de negocio orientándolo a la experiencia del cliente. Para ello, deben ofrecer las marcas, el producto y/o el servicio adecuado, en el contexto y momento adecuado. NEINVER apuesta por la innovación tecnológica que le permite conocer en todo momento a sus clientes, ofreciéndoles una propuesta de valor relevante en función de sus preferencias y comportamientos.</p>
 Expansión geográfica	<p>El elevado coste de la deuda, con la limitación de espacios para la expansión en determinados mercados, continúa siendo una barrera. Por ello, la internalización es clave ante la creciente demanda de inversores.</p>	<p>La estrategia a largo plazo de NEINVER se basa en la expansión internacional junto con la especialización en el negocio outlet. En este sentido, la Compañía ha formado entre 2014 y 2015 dos alianzas estratégicas con THRE y Colony Capital.</p>
 Sostenibilidad y RSC	<p>Los inversores y consumidores demandan cada vez más una estrategia de crecimiento que contemple factores ESG (Environmental, Social and Governance).</p>	<p>NEINVER es la primera Compañía del sector que ha obtenido la Certificación BREEAM relativa a la construcción sostenible para todos sus desarrollos outlet a lo largo de Europa. Asimismo, ha certificado la gestión de sus centros conforme a BREEAM In Use y otros estándares como ISO 14001, 9001 y 50001.</p>



# Estrategia de liderazgo

*"El reto consiste en que NEINVER sea la compañía elegida por los clientes, inversores y equipo humano. Para ello, la compañía sigue apostando por la innovación, reinventándose y adaptándose a las tendencias del sector, así como generando confianza en el consumidor"*

Los últimos años para NEINVER han estado marcados por la optimización de recursos, la reestructuración de su deuda y la formalización de alianzas estratégicas, como las establecidas con THRE, KKR o Colony Capital, en las que NEINVER ha demostrado ser un socio de referencia. El año 2015 se caracteriza por la consolidación de los logros alcanzados, especialmente en lo relativo a su estructura de capitalización, el aumento del valor que la compañía aporta a clientes, inversores y el gran equipo que hace NEINVER, todo ello sin dejar de lado el crecimiento.

La diversificación continúa siendo un factor clave de crecimiento para NEINVER, que sigue esforzándose por identificar oportunidades de negocio a nivel internacional y en todas sus áreas de negocio. Un claro ejemplo de ello es la apertura a la gestión de activos de terceros, que se plasma en los acuerdos alcanzados para la gestión de Megapark Barakaldo y Halle Leipzig por parte de NEINVER a partir de 2016. NEINVER es un referente en la gestión de activos comerciales. La compañía destaca por su know-how y la calidad de su gestión, que se ve reflejada año tras año en el incremento de las afluencias y ventas en sus centros. Por ello, compañías de referencia en el sector han confiado en NEINVER para la gestión de sus activos. Además, en línea con su estrategia de crecimiento y refuerzo como empresa especializada en el desarrollo y gestión de activos inmobiliarios, NEINVER trabaja para reactivar el área industrial y logística. El sector logístico está fuertemente arraigado en la compañía desde sus inicios y actualmente es de los que más potencial tienen dentro del mercado inmobiliario, observándose interés por parte de inversores, así como un aumento de la demanda.

A lo largo del camino de crecimiento emprendido por NEINVER, la Compañía se ha esforzado en adaptarse a los cambios del entorno y las tendencias del mercado. El año 2015 ha sido un año en el que se ha realizado un análisis profundo de la gestión de los centros outlet, con el fin de optimizar su modelo de gestión. Así mismo, de modo transversal a todas las áreas de negocio, la compañía continúa inmersa en un proceso de digitalización a través de la implantación de su estrategia omnicanal. En 2015, NEINVER ha incrementado exponencialmente los puntos de contacto digitales con marcas y consumidores, así como la trazabilidad de los mismos, brindando a sus clientes una oferta innovadora y exclusiva en una experiencia omnicanal única.

La apuesta de la compañía por desarrollar su actividad bajo los principios del desarrollo sostenible y la responsabilidad social es otro elemento diferenciador de su estrategia y, sin duda, ha contribuido a los logros alcanzados. Su compromiso con la sostenibilidad y sus grupos de interés se proyecta principalmente a través de las múltiples certificaciones obtenidas tanto en el ámbito de la construcción como de la gestión.

Esta estrategia potencia la creación de valor para clientes, operadores, inversores y comunidades, contribuyendo a la generación de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el beneficio mutuo. Todo ello ha permitido a NEINVER ser el segundo operador europeo de centros outlet y el operador líder en España y Polonia.

## Estrategia de liderazgo de NEINVER



# Omnicanalidad, el paso definitivo para mejorar la experiencia de los clientes

*"Estamos inmersos en la era digital y los sectores de retail e inmobiliario deben aprovecharlo para seguir innovando e integrar las nuevas tecnologías, medios de comunicación y modelos transaccionales en los canales "tradicionales". NEINVER está decidida a desarrollar tecnologías que permitan satisfacer todas las necesidades de sus marcas y clientes, permitiéndoles una total interacción en cualquier momento y por cualquier canal"*

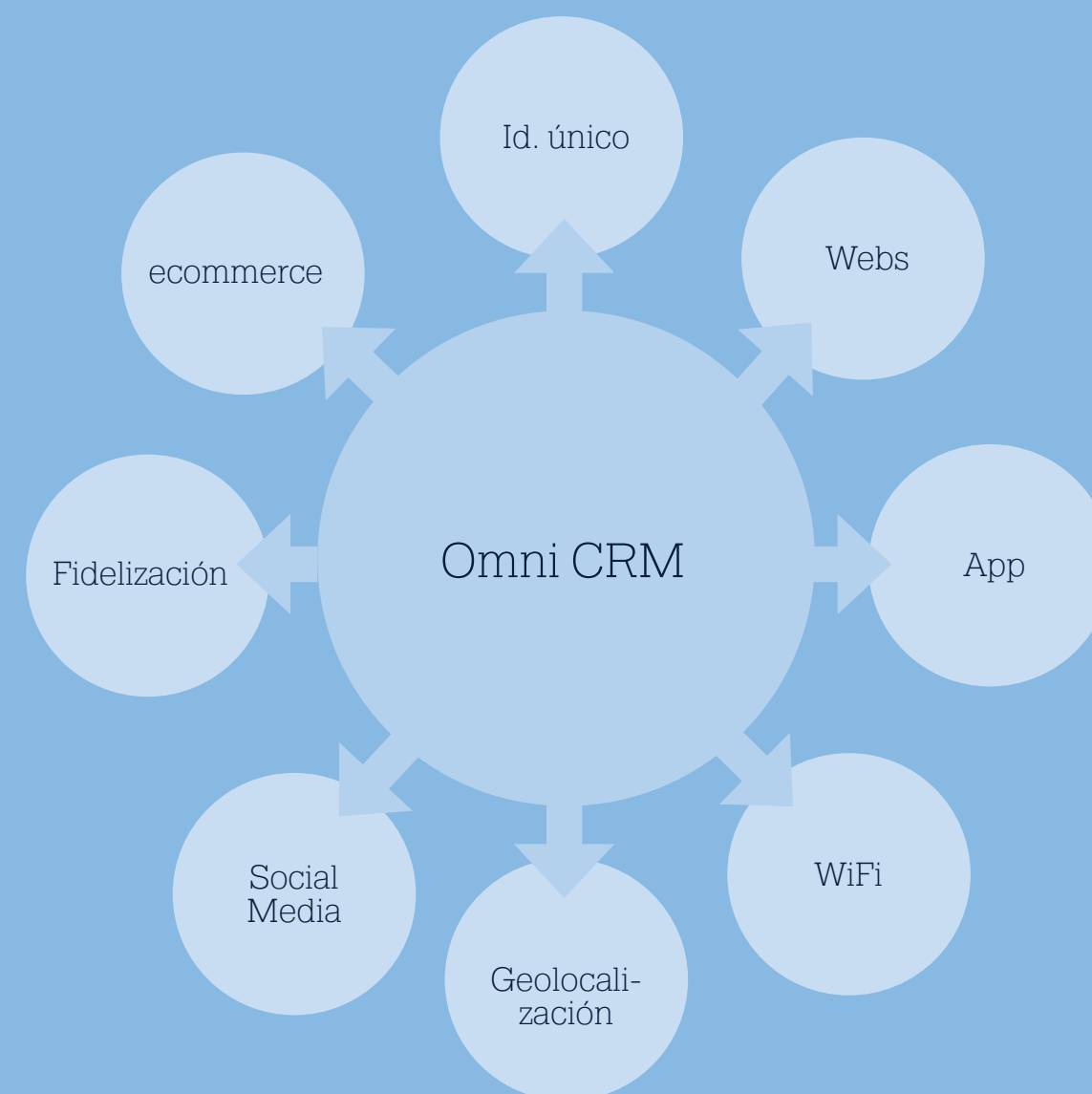
Para NEINVER, el consumidor ya es un omni-consumidor, relacionándose con las marcas a través de sus canales preferentes y siendo la experiencia digital una parte obligada del proceso de compra. De hecho, "el viaje del cliente" se produce antes, durante y después del proceso de compra, siendo ya imprescindible un modelo relacional digital que permita identificar cliente y hábito de consumo durante todo el proceso de decisión, independientemente del canal en el que se realice finalmente la transacción.

Además, se estima que la participación de las ventas on-line frente al total de ventas retail seguirán creciendo en los próximos años. En este contexto, NEINVER se ha convertido en el primer operador de outlets y centros comerciales que ofrece una experiencia omnicanal B2B2C (*Business to Business to Consumer*), respondiendo a los hábitos de compra omnicanal de los clientes

y ofreciendo canales transaccionales integrados físicos y digitales, una comunicación micro-segmentada y personalizada a cada consumidor, aportando así un valor adicional a la estrategia de negocio de las marcas.

El modelo relacional de NEINVER entre consumidores y marcas se basa en la total integración de la experiencia del cliente en sus centros físicos y digitales. Por ello, el ecosistema digital de NEINVER alinea e integra todos sus componentes en torno a su plataforma omnicanal para la gestión de la relación con los clientes (*omni-CRM, omni-Customer Relationship Management*). La recencia (último contacto del cliente con la marca), la frecuencia (numero de contactos en un período determinado) y la compra, son los ejes de la monetización de nuestro modelo relacional.

## Ecosistema digital de NEINVER





Como parte del desarrollo del ecosistema digital de NEINVER, se han desarrollado varios proyectos para el portfolio The Style Outlets, con el fin de construir un ecosistema digital robusto e integrado.

## Proyectos desarrollados por NEINVER para el desarrollo de su ecosistema digital

- 

**Identificador digital único**

Creación una conexión Identificador de Cliente único para todos los puntos de contacto del ecosistema Digital de NEINVER. Desarrollo de una BB única. Integración del ID digital único en el omni-CRM.
- 

**Sitios web de los Centros Comerciales**

Estandarización del *look&feel* de los sitios web de los centros físicos y comercio electrónico con tecnología *responsive design* para que puedan ser visualizados desde cualquier dispositivo, estableciendo Drupal como gestor de contenidos de los sitios web. Actualmente más del 50% de los accesos a nuestras webs se realizan vía móvil. Los sitios web se han integrado en el omni-CRM.
- 

**Tecnología wifi, geolocalización y redes sociales en centros**

Definición de los estándares relativos a tecnología wifi, geolocalización y roles de las RRSS para su implantación en cada uno de los centros gestionados por NEINVER. En 2015, NEINVER ya registró más de 700.000 seguidores en Facebook, Instagram y Twitter, y más de 16.000 conexiones wifi en sus centros. Integración de las wifis, Geolocalización y RRSS en el omni-CRM.
- 

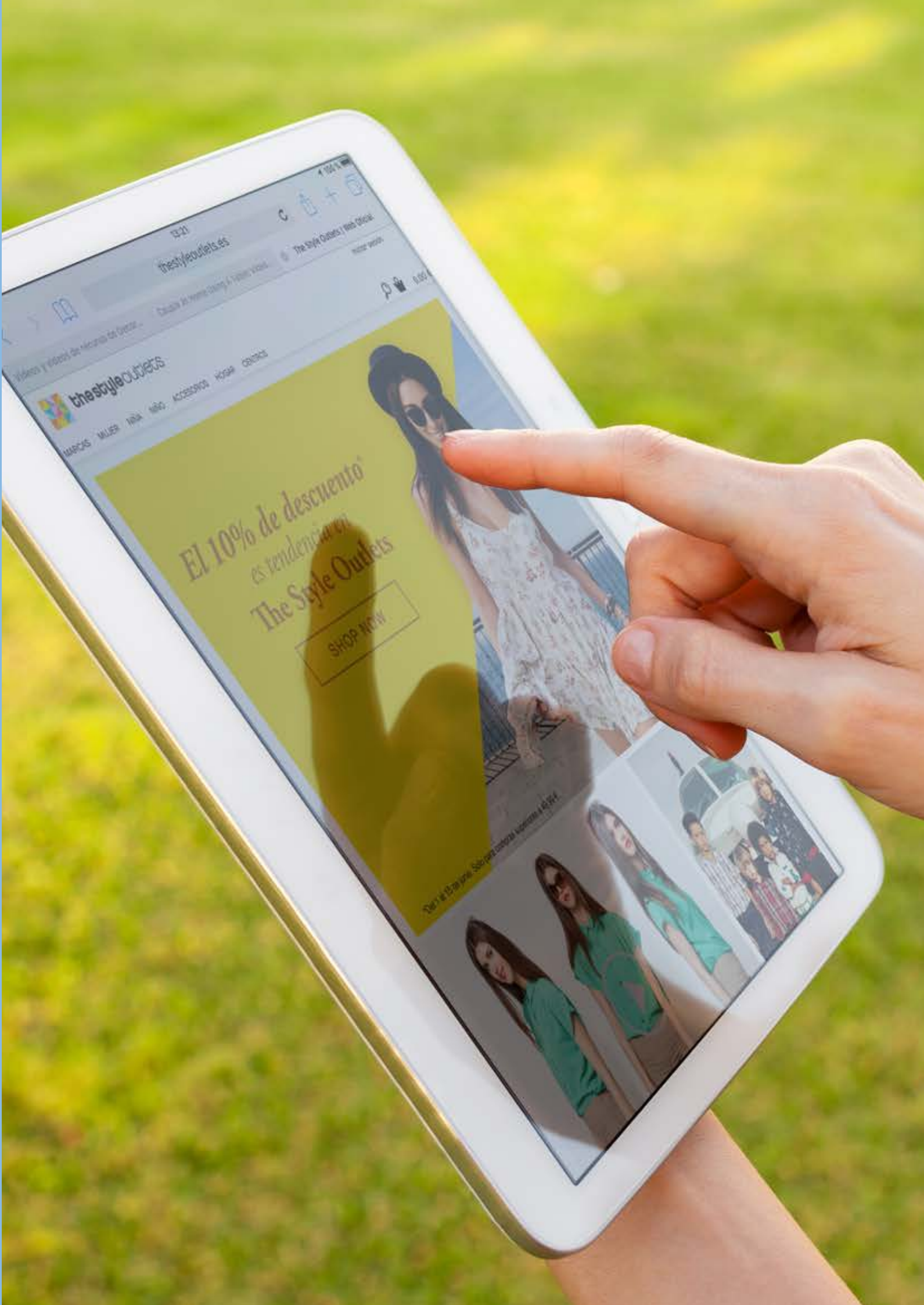
**App. móvil y Programa de fidelización**

Desarrollo integral de una nueva app única para todos los centros comerciales. Test del nuevo programa de fidelización en San Sebastián de los Reyes The Style Outlets basado en códigos QR. Más de 7.700 descargas de la app en IOs y Android. Integración de la app y del programa de fidelización en el omni-CRM.
- 

**Omni-CRM**

Creación de una plataforma omni-CRM que consolida y gestiona las interacciones de todos de los activos digitales de NEINVER presentando una visión omnicanal de clientes y marcas.

En 2016, NEINVER tiene previsto alcanzar la completa integración omnicanal para The Style Outlets, para lo que ha lanzado su plataforma de ecommerce. Asimismo, NEINVER se ha propuesto comenzar el despliegue de esta estrategia digital también sobre los centros FACTORY y sus marcas Alegra y Nassica. Dicho despliegue comenzará por la implantación del identificador único, la incorporación del CRM y la integración de las webs de los centros, la aplicación y la red wifi, de forma similar a lo descrito para centros The Style Outlets.







## Gobierno de la compañía

(G4-34) (G4-35) (G4-36)

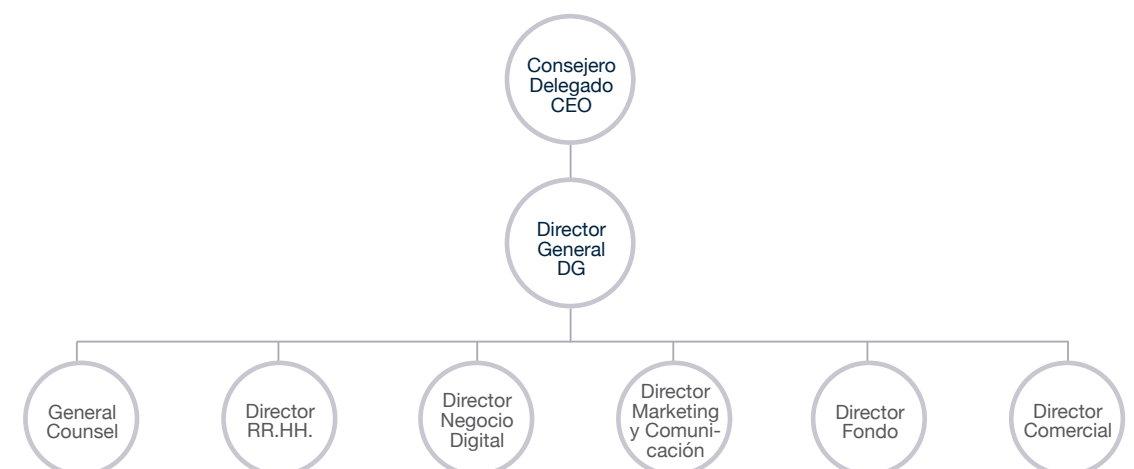
*“En 2015, Daniel Losantos ha sido nombrado nuevo Consejero Delegado y Carlos González ha ocupado el cargo de Director General. Estos cambios obedecen a la constante búsqueda de eficiencia por parte de NEINVER, impulsando la alineación entre departamentos y áreas de negocio y, por encima de todo, los resultados positivos”*

### MODELO DE GOBIERNO

Desde que, en 2013, NEINVER abordara el rediseño de la organización, la identidad de la compañía se ha visto fortalecida y ha aumentado la coordinación entre las diferentes áreas. No obstante, en su afán de adaptarse al entorno cambiante y centrarse en las áreas con mayores oportunidades y potencial de crecimiento para la compañía, NEINVER ha acometido nuevos cambios en 2016.

La principal novedad ha sido el nombramiento como Consejero Delegado de Daniel Losantos en octubre de 2015. El puesto que ocupó hasta ese momento, como Director General, ha pasado a ocuparlo Carlos González, quien mantendrá las funciones de Chief Financial Officer, cargo que venía desempeñando hasta la citada fecha.

### Organigrama de NEINVER





## GOBIERNO CORPORATIVO (G4-7) (G4-35) (G4-36) (G4-38) (G4-42) (G4-49) (G4-34)

*“La estructura del gobierno corporativo del grupo NEINVER se apoya en el funcionamiento de 2 consejos y 1 comité independiente en su toma de decisiones”*

El máximo órgano corporativo lo constituye la Junta General de Accionistas, representada por la familia Losantos, a quien pertenece el 100% del capital social. La Junta no está involucrada en la gestión diaria de la compañía, si bien la dirección debe rendirle cuentas periódicamente.

El Consejo de Administración es, por su parte, el máximo órgano ejecutivo del grupo y asume la

responsabilidad de la estrategia de la compañía a largo plazo.

El Consejo Asesor está formado por profesionales externos a la Compañía. Se establece como órgano ejecutivo el Comité de Dirección. Su organización está diseñada para reforzar los distintos ejes estratégicos de la compañía.

### Estructura del gobierno corporativo en NEINVER (G4-LA12)

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el máximo órgano ejecutivo del grupo y asume la responsabilidad de la estrategia de la compañía a largo plazo.

#### DIRECCIÓN GENERAL

#### COMITÉ DE DIRECCIÓN

Seguimiento del negocio desde cada una de las áreas más relevantes.

25% MUJERES

#### CONSEJO ASESOR

Está formado por profesionales externos que asesoran a la compañía desde su perspectiva de expertos.

## Gestión de riesgos (G4-2) (G4-46)

*“NEINVER realiza una identificación y valoración periódica de los factores que pueden suponer una fuente de riesgos y oportunidades para el negocio”*

Adicionalmente, a nivel operativo, la compañía evalúa otro tipo de riesgos que pueden tener incidencia en su desempeño tales como los relacionados con la realización de prácticas ilegales, o aquellos asociados a la gestión del patrimonio, la solvencia, la amortización de la deuda y la responsabilidad social y penal del grupo.

Para garantizar el control de estos riesgos NEINVER elabora un Mapa de Riesgos en el que estos son tipificados. Este mapa se actualiza de forma periódica siendo el responsable último

de este proceso el Comité de Dirección. En el marco de esta actualización la compañía está trabajando en el análisis de nuevos tipos de riesgo como el ciber-riesgo.

NEINVER cuenta con otras herramientas para prevenir el impacto de este tipo de episodios tales como un manual de crisis diseñado para guiar su actuación para afrontar posibles emergencias en sus activos, normativa interna para asegurar el comportamiento ético, y pólizas de seguro que permiten la transferencia de ciertos riesgos.

En el ámbito del comportamiento ético y cumplimiento normativo, NEINVER inició en 2014 un proyecto para desarrollar un protocolo de “Criminal Compliance” que se completó y publicó a todos los empleados a finales de 2015 y que permite adaptar la gestión de sus riesgos de cumplimiento legal a la última reforma del Código Penal, así como al resto de la normativa aplicable.



# Compromiso con la integridad

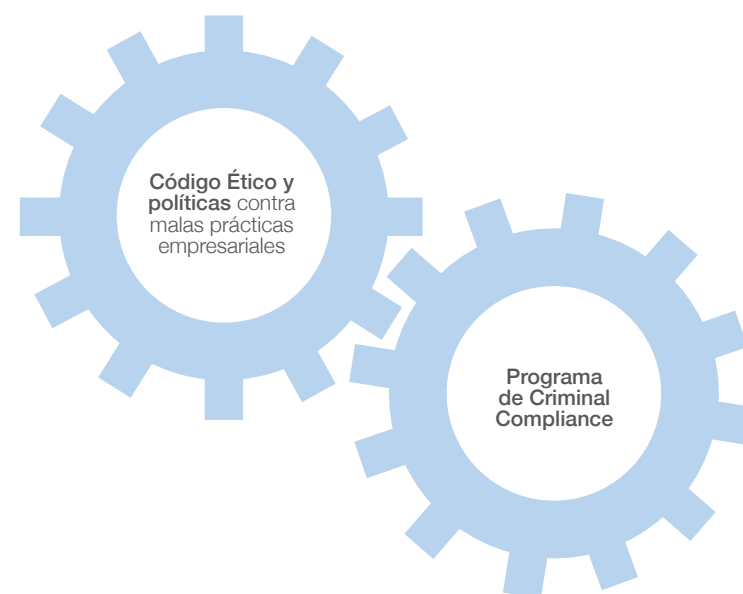
(G4-DMA) (G4-56) (G4-57) (G4-58) (G4-SO4)

*"Mostrar un comportamiento íntegro que garantice el cumplimiento legal, la transparencia y el respeto de los intereses legítimos es un principio fundamental a la hora de garantizar el buen funcionamiento de la compañía y el mantenimiento de relaciones de confianza con los grupos de interés"*

NEINVER ha puesto en marcha diversos mecanismos con los que asegurar el cumplimiento de estos principios, tanto en el funcionamiento de la compañía, como en el comportamiento de los

empleados. Este marco es exigido también a otras organizaciones con las que NEINVER mantiene una relación comercial.

## Ética y prevención de malas prácticas empresariales



(G4-DMA) (G4-56) (G4-57) (G4-58) (G4-SO4)

La compañía cuenta con un Código Ético que establece principios de ética empresarial y guía la conducta de sus empleados tanto en situaciones relacionadas con las prácticas comerciales y el sector (transparencia de la información, cumplimiento legislativo, protección de datos, conflictos de interés, etc.) como en el trato y la relación entre ellos.

NEINVER mantiene igualmente una estricta política de lucha contra la corrupción y otras malas prácticas empresariales, como aquellas que afectan la libre competencia. En este ámbito, la compañía se rige por las normas vigentes en cada país comprometiéndose, a través de cláusulas específicas en sus contratos, a no incluir en sus relaciones comerciales elementos anticompetitivos como cláusulas radio.

En 2015, el marco de gestión de la compañía para luchar contra la corrupción y el fraude se ha visto reforzado con la publicación del "Programa

de Criminal Compliance" consistente en un protocolo de prevención de riesgos penales, acorde a la última reforma del Código Penal Español. Este programa se remite al Código Ético de la organización, establece nuevas políticas y procesos de actuación y comunicación, designa responsables de su elaboración, cumplimiento y control, y pone en marcha un sistema disciplinario. Con la aprobación del Programa de Criminal Compliance se ha habilitado un correo confidencial de denuncias, que servirá también para resolver dudas y recibir sugerencias.

Todos los empleados de la compañía deben conocer y respetar el Código de Conducta así como todo el conjunto del Programa de Criminal Compliance. NEINVER desarrolló en 2015 diversas acciones de comunicación específicas para lograr este objetivo. Adicionalmente, solicitó a toda su plantilla la entrega a través de Recursos Humanos de una carta de aceptación de esta normativa interna.

## COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS (G4-15)

NEINVER ha firmado diversos códigos de conducta externos a través de los que refuerza el compromiso de la organización con el comportamiento ético.

### Códigos de conducta externos



#### Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Promueve la implantación de 10 principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción que gozan de consenso universal.



#### RICS- Royal Institution of Chartered Surveyors

Es una organización profesional que acredita expertos en el sector inmobiliario y de construcción y garantiza que se rigen por los más estrictos estándares éticos del ámbito inmobiliario a nivel internacional.

NEINVER dispone de varios profesionales acreditados. Igualmente, el departamento de Facility Management está regulado por RICS.



## INTEGRIDAD EN LA RELACIÓN CON OPERADORES, PARTNERS Y PROVEEDORES

(G4-DMA) (G4-56) (G4-57) (G4-58)

NEINVER extiende su compromiso con la integridad a otras organizaciones con las que mantiene relaciones comerciales o financieras.

Integridad en la relación con operadores, partners y proveedores. Acciones desarrolladas.

OPERADORES	PARTNERS	PROVEEDORES
<p>Mejorar el conocimiento y el control de la actividad de los operadores desde el punto de vista legal y financiero.</p> <p><b>Estandarización de los contratos</b> de arrendamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Núcleo común en todos los centros y países; y</li><li>Parte adaptada a las condiciones y características locales.</li><li>Cláusulas en materia de sostenibilidad (eficiencia energética, gestión de residuos, seguridad y salud,...)</li></ul> <p>Permite evitar la discrecionalidad en los contratos, previniendo la inclusión de cláusulas o acuerdos ilícitos o alejados de los principios y los valores de la compañía.</p>	<p>Dar respuesta a las exigencias de los socios y asegurar que ellos operan de forma acorde a los principios y valores de NEINVER.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Inclusión en los contratos de <b>cláusulas específicas</b> anticorrupción y anti soborno, en las que se establecen compromisos éticos. Su incumplimiento conlleva la ruptura del contrato.</li><li><b>Cumplimiento con FATCA “Foreign Account Tax Compliance Act”</b> (normativa americana) por exigencias de Partners, la cual incluye reglas de cumplimiento en materia de cuentas o inversiones fuera de Estados Unidos.</li></ul>	<p>Mejorar el conocimiento y el control de los proveedores desde el punto de vista legal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Creación de un cuestionario KYC (Know Your Client)</b> que se envía a todos los proveedores relacionados con la actividad de promoción. Entre otros apartados se pregunta por la existencia de medidas internas de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.</li></ul>

## SEGUIMIENTO Y CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS

Para controlar el cumplimiento de todos los procedimientos descritos, la compañía realiza auditorías y dispone de sistemas de medición con los que revisa periódicamente los procesos de contratación con clientes y proveedores, la reclamación de morosos, los informes de seguimiento presupuestario y los procedimientos de adquisición y venta de activos.

A lo largo de 2016, NEINVER supervisará la implantación del Programa de Criminal Compliance para poder adaptar, llegado el caso, los procedimientos establecidos a las necesidades de la compañía en cada momento (nueva estructura, nuevas actividades, nuevos *partners*, etc.).

## Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

*"Actuar de forma responsable permite a NEINVER anticipar riesgos, dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés y aprovechar otras oportunidades derivadas de una mejor gestión de los activos"*

La responsabilidad corporativa refuerza la estrategia de NEINVER en todas las fases del ciclo de vida de su negocio. La compañía persigue mejorar la funcionalidad, flexibilidad, eficiencia y durabilidad de sus activos al tiempo que traslada su compromiso con un comportamiento responsable al mercado, la sociedad, y resto de grupos de interés con los que interactúa.

En 2015, NEINVER abordó una revisión de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, fruto de la cual ha establecido una hoja de ruta 2016-2020 con medidas en diversos ámbitos: medio ambiente, gobierno corporativo, prácticas laborales y prácticas operacionales. Para cada una de las medidas se han establecido planes de actuación cuyo cumplimiento será supervisado por el Comité de Responsabilidad Corporativa.



Hoja de Ruta de NEINVER en RSC 2016-2020

<div>1</div> <div>MEDIO AMBIENTE</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de una Política de Certificaciones y Energía Verde.</li><li>Actualización de la Guía de Diseño Sostenible y desarrollo de una Guía de Operaciones Sostenibles.</li><li>Formación a empleados y contratistas con responsabilidades ambientales.</li><li>Mayor involucración de los operadores en el cumplimiento de objetivos y el reporting ambiental.</li><li>Desarrollo de Planes de Gestión de Residuos.</li><li>Mejora del cálculo de la huella de carbono.</li><li>Refuerzo del control de aguas residuales.</li><li>Análisis de la implantación de la norma ISO 55.000.</li><li>Adhesión de los operadores a los contratos de energía verde de NEINVER.</li><li>Establecimiento de objetivos públicos ambientales a largo plazo.</li><li>Mejora del sistema interno de reporting de indicadores ambientales.</li></ul>
<div>2</div> <div>GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE LA RSC</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de una Política Corporativa de RSC.</li><li>Implantación del Programa de Criminal Compliance.</li><li>Creación de un Sistema de Gestión y un Comité de Riesgos.</li><li>Incorporación de los aspectos ligados a la sostenibilidad y comportamiento de la cadena de suministro en el Mapa de Riesgos de la compañía.</li><li>Promoción de la innovación.</li><li>Formación en materia de RSC.</li></ul>
<div>3</div> <div>PRÁCTICAS LABORALES</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>Prevención del estrés y promoción de un estilo de vida saludable.</li><li>Certificación del Sistema de Seguridad y Salud ocupacional para todos los centros de la compañía.</li></ul>
<div>4</div> <div>PRÁCTICAS OPERACIONALES</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisión del marco de colaboración con operadores en materia de sostenibilidad.</li><li>Desarrollo de una Política de Compras Responsables.</li><li>Revisión de los cuestionarios de pre-evaluación de los proveedores para mejorar la comprensión sobre su gestión de los aspectos ligados a la sostenibilidad (Medio ambiente, Seguridad y Salud, Derechos Humanos, etc.)</li></ul>

La transparencia y la mejora de las relaciones con los grupos de interés es otro elemento fundamental dentro del enfoque de gestión de la compañía de la responsabilidad corporativa. NEINVER mantiene una interlocución constante con los distintos

agentes con los que se relaciona identificando cuáles son sus expectativas en relación a la compañía y estableciendo diversos canales para dar respuesta a sus necesidades de información.

Transparencia y relación con grupos de interés (G4-24) (G4-26) (G4-27)

Grupos de interés	¿Qué aspectos les interesan sobre la compañía?	¿Cómo se relaciona la compañía con ellos?
Inversores y socios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>Desempeño económico, operativo y en sostenibilidad tanto de los centros como de la compañía.</li><li>Planes de Marketing y Comunicación.</li><li>Cumplimiento legal, transparencia y confidencialidad.</li><li>Gestión de riesgos y oportunidades y reputación.</li><li>Optimización de gastos e inversiones e incremento del valor de los activos.</li><li>Certificación de los centros y de su gestión según estándares de sostenibilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Memorias anuales.</li><li>Reportes periódicos (Fondo IRUS, Desempeño de centros NEPTUNE).</li><li>Reportes específicos sobre los centros y su desempeño en sostenibilidad (Cuestionario GRESB).</li><li>Encuentros periódicos con la alta dirección de la compañía y con los gestores de los centros.</li><li>Web y medios de comunicación.</li></ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>Estrategia, nuevos proyectos y cambios organizativos.</li><li>Oportunidades de formación y desarrollo.</li><li>Ambiente de trabajo y satisfacción en el puesto de trabajo.</li><li>Condiciones laborales de confort que favorezcan su productividad.</li><li>Mejora de la conciliación familiar y flexibilidad laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Comunicados internos y comunicación visual en oficinas.</li><li>Encuestas periódicas de satisfacción.</li><li>Entrevistas personales, reuniones informativas entre dirección y equipos.</li><li>Intranet.</li></ul>
Operadores	<ul style="list-style-type: none"><li>Resultados de los centros y desempeño en la gestión de los mismos.</li><li>Modelo de gestión de la compañía.</li><li>Cumplimiento legal, transparencia y confidencialidad.</li><li>Acciones para impulsar sus ventas.</li><li>Medidas de eficiencia en tienda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Informes sobre la evolución de los operadores.</li><li>Encuestas de satisfacción.</li><li>Acciones de comercialización.</li><li>Contactos periódicos a nivel centro y corporativo.</li><li>Tablones de anuncios e intranet de operadores.</li><li>Sistema de quejas y reclamaciones.</li></ul>
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"><li>Nuevos servicios, promociones y actividades en los centros.</li><li>Marcas presentes en los centros.</li><li>Mantenimiento de condiciones ambientales y de seguridad que garanticen una experiencia de compra adecuada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Información por mail sobre nuevos servicios, promociones y actividades en los centros.</li><li>Encuestas a consumidores.</li><li>Sistemas de atención al cliente y mecanismos de recepción de sugerencias (in situ y on line).</li><li>Acciones sociales.</li><li>Pantallas operativas (muppies).</li><li>Redes sociales y aplicaciones móviles.</li><li>Información en medios de comunicación.</li></ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"><li>Generación de empleo y riqueza en el entorno.</li><li>Desarrollo de infraestructuras y servicios que pueden ser aprovechados por toda la comunidad.</li><li>Convenios de colaboración con instituciones.</li><li>Apoyo a proyectos sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuentros con los principales actores socioeconómicos de cada zona.</li><li>Participación en eventos y actividades culturales.</li><li>Redes sociales, medios de comunicación y puntos de información en los centros.</li></ul>
Instituciones	<ul style="list-style-type: none"><li>Generación de empleo y riqueza en el entorno.</li><li>Cumplimiento legal, transparencia y confidencialidad</li><li>Fomento del empleo en colectivos con especial dificultad.</li><li>Oportunidades de formación y primera experiencia laboral para jóvenes.</li><li>Sostenibilidad en el desarrollo y gestión de los centros.</li><li>Firma de convenios de conservación de espacios públicos.</li><li>Acciones para fomentar la atracción de turismo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vínculo constante con autoridades locales y regionales.</li><li>Planes de acción comunes.</li><li>Colaboración con oficinas de empleo locales.</li><li>Inspecciones reglamentarias.</li><li>Participación en eventos y reuniones.</li></ul>
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>Información sobre la actividad de la compañía y el sector.</li><li>Proyectos innovadores u otras actuaciones en los centros (sostenibilidad, reformas, ampliaciones, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuentros y entrevistas con directivos.</li><li>Ruedas de prensa y ponencias.</li><li>Publicación de artículos en prensa y reportajes.</li><li>Contacto continuado mediante relaciones one to one.</li></ul>
Sector	<ul style="list-style-type: none"><li>Información general sobre la compañía.</li><li>Fomento de buenas prácticas comerciales.</li><li>Intercambio de experiencias y networking empresarial.</li><li>Visibilidad ante marcas e inversores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Participación en congresos, eventos y ferias del sector nacionales e internacionales.</li><li>Presencia en comités de dirección de organizaciones sectoriales.</li></ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>Características de seguridad y confort para la realización de sus trabajos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plataforma online de prevención de riesgos laborales para proveedores.</li><li>Contacto con el Departamento de Administración.</li></ul>
Entidades Financieras	<ul style="list-style-type: none"><li>Cumplimiento legal, transparencia y confidencialidad.</li><li>Situación actual de la compañía.</li><li>Desempeño de los activos financiados.</li><li>Estrategia y previsiones a futuro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Informes periódicos y cuentas anuales.</li><li>Reuniones presenciales.</li></ul>



---

CREAMOS VALOR  
EN NUESTROS  
GRUPOS DE INTERÉS

4





*“NEINVER enfoca la gestión de sus personas a ofrecerles un proyecto profesional atractivo, reforzar su compromiso con la compañía y dotarse del talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos”*

# Empleados

## MODELO DE GESTIÓN (G4-DMA)

NEINVER ha continuado en 2015 desarrollando las iniciativas vinculadas a su **Plan Estratégico de Recursos Humanos 2014-2016**.

Concretamente, destaca el impulso realizado en el ámbito de la **eficiencia organizativa**, con la implantación de un nuevo cuadro de mando que recoge indicadores clave para la gestión y evaluación de las personas. Con esta herramienta, la Dirección General Corporativa así como la de cada uno de los países dispone de

información actualizada que permite orientar la toma de decisiones.

En lo que respecta al resto de ejes del Plan, NEINVER ha desarrollado diversas actuaciones en el ámbito del desarrollo del **talento**, la incorporación de **nuevos perfiles** a la compañía para satisfacer las necesidades de los nuevos proyectos, el fomento de una **cultura y valores corporativos** y el impulso a la comunicación interna tal y como se detalla en apartados posteriores.

### Pilares fundamentales del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2014-2016



## PLANTILLA DE NEINVER EN 2015

NEINVER ha incrementado ligeramente su plantilla en 2015 hasta contar con 268 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en seis países de Europa, principalmente España y Polonia.

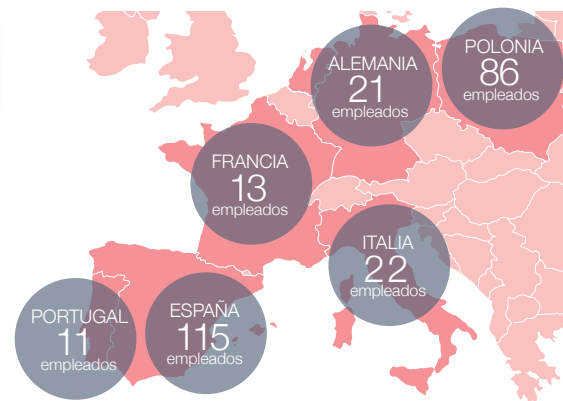
Un 90% trabaja a tiempo completo y un 93% cuenta con un contrato indefinido.

### Principales indicadores de empleo en NEINVER (2015)

#### Rotación (G4-LA1)

Edad	Hombres			Mujeres		
	Altas	Bajas	Ratio	Altas	Bajas	Ratio
<30	1	3	0,75	20	9	5,41
30-50	7	11	3,36	17	19	6,72
>50	-	1	0,19	1	1	0,37
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>4,29</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>12,50</b>

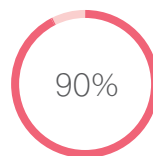
#### Desglose por país<sup>1</sup> (G4-I0)



### Otros indicadores (Distribución por tipo de contrato, empleados en convenio y número de bajas voluntarias)<sup>2</sup>

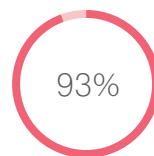
#### Empleados a jornada completa.

(G4-I0)



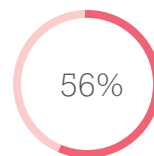
#### Empleados con contrato indefinido.

(G4-I0)

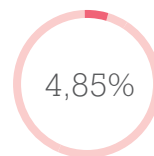


#### Empleados acogidos al Convenio Colectivo\*.

(G4-I1)



#### Bajas voluntarias.



NEINVER trabaja de manera continua en la selección de perfiles que permitan satisfacer las necesidades creadas por los nuevos proyectos y objetivos estratégicos de la compañía. En esta línea, NEINVER trabajará en 2016 en dotarse

de los profesionales necesarios para alimentar la estructura de ecommerce o los equipos encargados de nuevos proyectos como la gestión de Megapark en Barakaldo o el nuevo centro de la compañía en Viladecans.

<sup>1</sup> No se incluyen los trabajadores subcontratados que prestan servicios en los centros de la compañía, al no disponerse de la información en el momento de elaborar la Memoria\*

<sup>2</sup> Dato correspondiente a España, Francia e Italia. Alemania, Portugal y Polonia no se rigen por Convenio.

## COMPROMISO CON LOS MÁS JÓVENES Y CON LA CREACIÓN DE EMPLEO LOCAL

Además de los puestos de trabajo creados directamente por la compañía, NEINVER mantiene un compromiso con el fomento de la empleabilidad en las comunidades del entorno de sus centros así como de los jóvenes estudiantes recién salidos de la universidad:



### Fomento de la empleabilidad en la población local

NEINVER ha colaborado en 2015 en el proyecto “**Prepárate para tu futuro**”, dentro del convenio que mantiene con el Ayuntamiento de Viladecans (Barcelona).

En el marco de esta iniciativa, NEINVER ha impartido formación especializada a los participantes en ámbitos como el escaparatismo, el negocio del outlet, la venta, promociones y la atención al cliente, además de ofrecerles herramientas adicionales como el refuerzo de idiomas y el aprendizaje de otros recursos para la búsqueda de empleo como la preparación de un currículum y un proceso de selección. Las sesiones más relacionadas con comercio y recursos humanos han sido impartidas por profesionales de la compañía.

Además de la edición desarrollada en 2015 está prevista la celebración de otras dos en 2016.



### Apuesta por el talento joven

NEINVER mantiene un **programa de becas para recién licenciados** a través del que la Compañía colabora con diferentes instituciones educativas.

Este programa incluye el acompañamiento de los participantes a través de la figura del tutor, de manera que puedan enriquecer su formación con la experiencia de los propios profesionales de la empresa.

Durante el periodo 2012-2015, la compañía ofreció 63 becas, 55 en España, 5 en Italia, 1 en Alemania y 2 en Francia.

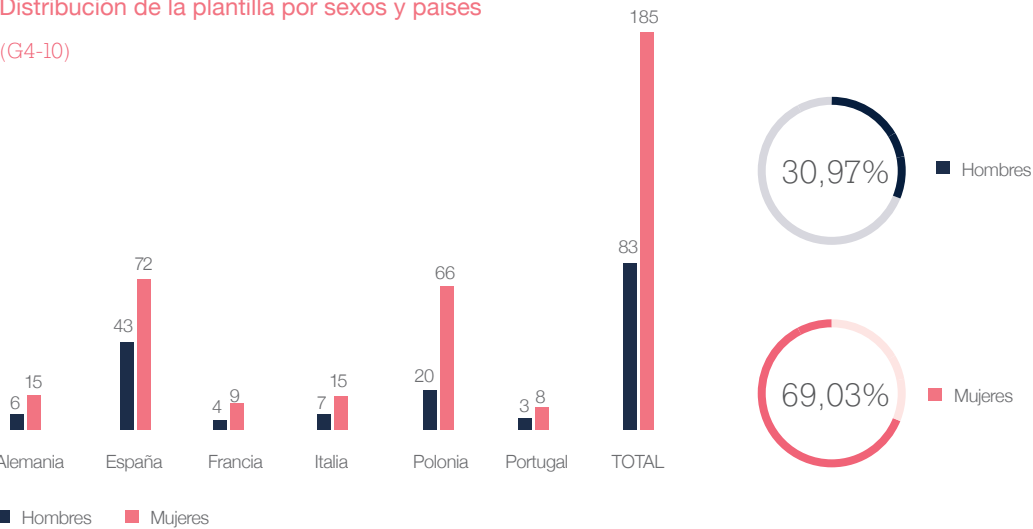
## IGUALDAD DE OPORTUNIDADES (G4-DMA)

NEINVER promueve la igualdad de oportunidades y una cultura de no discriminación entre sexos, nacionalidades, áreas y perfiles dentro de la organización.

La representación femenina constituye uno de los principales sellos de identidad de la compañía. En 2015, su presencia se incrementó en las categorías directivas y gerenciales.

Distribución de la plantilla por sexos y países

(G4-10)



Distribución de la plantilla por categoría profesional, sexo e intervalos de edad (G4-LA12)

Categoría Profesional	Edad	Hombre	Mujer	Total
EQUIPO DE GOBIERNO	30-50	0,75%	-	0,75%
	>50	-	0,37%	0,37%
		<b>0,75%</b>	<b>0,37%</b>	<b>1,12%</b>
DIRECTIVOS	30-50	1,87%	2,24%	4,10%
	>50	0,75%	-	0,75%
		<b>2,61%</b>	<b>2,24%</b>	<b>4,85%</b>
MANDOS INTERMEDIOS	30-50	6,34%	8,21%	14,55%
	>50	0,75%	0,37%	1,12%
		<b>7,09%</b>	<b>8,58%</b>	<b>15,67%</b>
TÉCNICOS	<30	0,37%	0,37%	0,75%
	30-50	7,46%	8,96%	16,42%
	>50	1,49%	0,37%	1,87%
		<b>9,33%</b>	<b>9,70%</b>	<b>19,03%</b>
ADMINISTRATIVOS	<30	2,24%	15,30%	17,54%
	30-50	8,21%	30,97%	39,18%
	>50	0,75%	1,87%	2,61%
		<b>11,19%</b>	<b>48,13%</b>	<b>59,33%</b>
TOTAL		<b>30,97%</b>	<b>69,03%</b>	<b>100%</b>

## DESARROLLO PROFESIONAL (G4-DMA)

NEINVER invierte de forma constante en la formación de sus profesionales, consciente de la repercusión que tiene en su satisfacción con el puesto de trabajo y en su crecimiento profesional.

Esta inversión se ha reforzado fundamentalmente en cursos presenciales de mayor duración enfocados en temas técnicos específicos.

En 2015, la compañía proporcionó a cada empleado una media de 56,89 horas de formación. La inversión total ascendió a 180.977 € lo que ha supuesto un incremento del 47% con respecto al año anterior.

La formación proporcionada a la plantilla se ha distribuido de manera equitativa entre sexos, concentrándose en los perfiles no directivos. En lo que respecta a la distribución geográfica, resalta el esfuerzo realizado en 2015 en Polonia y Francia.

INVERSIÓN Y PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN EN NEINVER (G4-LA9)

Horas de formación media por empleado

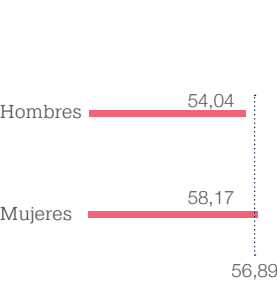


Inversión económica en materia de formación (€)

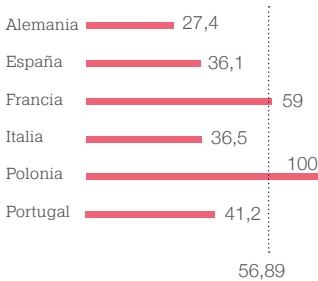


PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO EN NEINVER (2015) (G4-LA9)

Por sexo



Por país



Por categoría profesional



Al igual que en años anteriores, NEINVER ha mantenido el foco en la formación en idiomas. En el caso concreto de España dicha formación se ha formalizado a través de la certificación TOEIC a todos los asistentes de los cursos.

técnica requerida para los puestos concretos. También se han realizado programas superiores de formación para promover el desarrollo de empleados con potencial de crecimiento.

Asimismo, se han impartido programas especializados tales como formación sobre gestión de riesgos en proyectos inmobiliarios, auditoría en sistemas de gestión integrados y auditoría energética, certificación BREEAM®, especialización y actualización jurídica, comercio electrónico y otros que complementan la formación

De cara al próximo ejercicio, NEINVER está valorando la puesta en marcha de un **programa de formación interna** a ser impartido por los profesionales de la compañía con cursos especializados de valoración de activos inmobiliarios, uso de aplicaciones y dispositivos informáticos, innovación, comunicación y gestión de outlets.



## POLÍTICA RETRIBUTIVA PARA UNA COMPENSACIÓN JUSTA (G4-52)

NEINVER utiliza estándares internacionales para fijar la compensación de sus trabajadores, promoviendo condiciones retributivas en sintonía con las ofrecidas por los principales competidores.

En este sentido, durante 2015, la compañía ha actualizado la información salarial de mercado, en línea con el sistema de bandas existente, a efectos de garantizar la equidad y el empleo de criterios objetivos en la definición de los incrementos salariales.

De acuerdo a su política de igualdad y no discriminación, NEINVER no realiza ningún tipo de distinción en la retribución de sus empleados, salvo en lo que respecta a distintas posiciones, nivel de desempeño y grado de responsabilidad.

Las diferencias existentes en la retribución media por categoría y género corresponden exclusivamente a estos factores. Dentro de una misma categoría conviven puestos con diferente nivel de responsabilidad y, por tanto, retribución que pueden ser ocupadas por personas de distinto sexo.

Relación de salario medio por categoría profesional 2015. Hombres respecto a mujeres.

Equipo Gobierno	0,89
Directivos	1,11
Mandos intermedios	1,23
Técnicos	0,96
Administrativos	1,28

## Beneficios sociales y Plan de compensación flexible (G4-LA2)

NEINVER complementa la retribución salarial de sus profesionales con otros beneficios sociales, tales como el seguro médico, disponible para todos los empleados y sus familiares directos<sup>1</sup>, un seguro de vida por importe de una anualidad de salario fijo y el seguro de accidentes, suscrito para todo el personal en todos los países, aunque no resulte de obligada contratación<sup>2</sup>.

En el caso concreto de España, NEINVER tiene implantado, además, un plan de compensación flexible para sus empleados al cual se acogió, en 2015, el 22% de la plantilla. Este Plan contempla prestaciones tales como tickets de pago en restaurante, tickets de guardería, tarjeta

transporte o gastos para formación que cada trabajador puede seleccionar en función de sus necesidades lo que genera un beneficio fiscal. En Portugal se han implantado medidas similares que permiten a los empleados beneficiarse de ahorros fiscales asociados al pago de guarderías y centros escolares.

NEINVER despliega además una política retributiva para el máximo nivel gerencial, orientada a la fidelización y fomento del compromiso de este colectivo a medio y largo plazo a través de diferentes programas. En 2015, todos los directivos de la compañía estuvieron incluidos en alguno de estos programas.



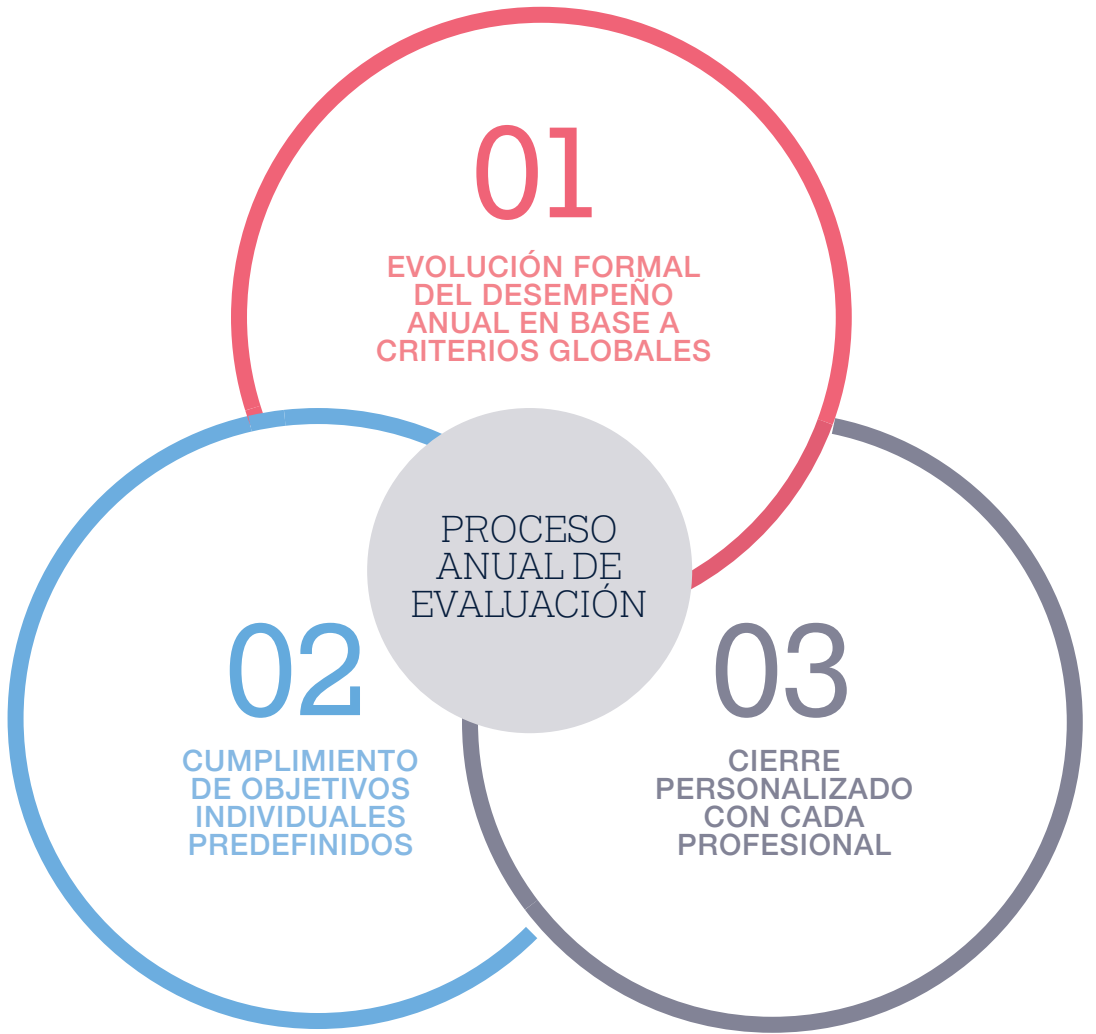
<sup>1</sup> A excepción de Alemania que cuenta con prestaciones públicas que garantizan un nivel de Sanidad que no requiere de prestaciones privadas.  
<sup>2</sup> Estos beneficios sociales son proporcionados a empleados a tiempo completo.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (G4-LA11)

Anualmente, la compañía desarrolla un proceso de evaluación del desempeño de todos sus empleados.

Este proceso sigue los mismos criterios en todos los países e influye directamente en la definición del plan de formación de cada persona y el componente variable de su retribución.

En 2013, la compañía desarrolló, además, un proceso de evaluación 360° a todos sus empleados enfocado en la colaboración y el trabajo en equipo. NEINVER aspira a retomarlo en un futuro, evaluando un número más elevado de competencias respecto a la última edición.



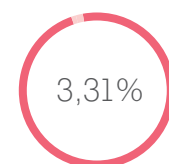
## COMPROMISO CON LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (G4-DMA)

Un año más, NEINVER ha mantenido los excelentes datos en materia de seguridad y salud, confirmando así su compromiso para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable. En 2015, únicamente

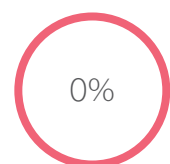
los datos de absentismo laboral experimentaron un incremento como consecuencia de una mayor frecuencia de bajas por enfermedades comunes así como una mayor duración de las mismas.

### INDICADORES DE SALUD Y SEGURIDAD (G4-LA6)

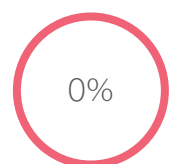
Absentismo laboral



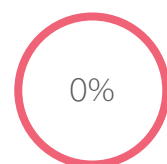
Accidentes laborales



Enfermedades profesionales



Días perdidos



En la gestión de este apartado, la compañía exige en todos sus proyectos la impartición de un programa de formación en riesgos y gestión preventiva.

A su vez, realiza una evaluación anual de riesgos por puesto de trabajo, entrega a los nuevos empleados un manual de obligada lectura sobre

buenas prácticas de aspectos ergonómicos del puesto y prevención de accidentes en oficina y dispone de un Modelo de Comunicación de Mejora que se constituye como canal para comunicar todo tipo de consultas y mejoras en materia de prevención de riesgos laborales.

### CELEBRACIÓN DE LA PRIMERA SEMANA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN NEINVER

En noviembre de 2015, la compañía organizó la primera edición de la Semana de la Seguridad y Salud dirigida a concienciar a los empleados sobre hábitos de vida saludables.

Para ello, se han realizado diversas actividades como talleres de corrección postural, nutrición y gestión del estrés, entre otras. Adicionalmente, se ha ofrecido a los empleados la realización de exploraciones físicas y reconocimientos médicos más exhaustivos de los exigidos por la ley o la posibilidad de participar en otras actividades deportivas gratuitas.

En 2016, NEINVER extenderá esta iniciativa al resto de países en los que está presente y complementará las actividades realizadas con la puesta a disposición de los empleados de vídeos y tutoriales a través de la intranet.

## COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es una herramienta clave para alinear la actuación de los empleados, crear vínculos entre la plantilla y definir una cultura única de empresa. NEINVER planifica cada año diversas acciones en este ámbito con las que, además, desea reforzar valores como la transparencia, la credibilidad, el compromiso de sus profesionales y el trabajo en equipo.

A lo largo de 2015, NEINVER ha continuado impulsando la intranet corporativa como principal herramienta de comunicación interna, fomentando la participación de los empleados mediante la creación de áreas donde compartir experiencias, iniciativas a nivel corporativo, consultas, actividades deportivas así como canalizando los flujos de información a nivel de todos los países.

Asimismo, la compañía se ha fijado como objetivo reforzar la comunicación desde la alta dirección

sobre los resultados de la compañía. En esta línea, a comienzos de 2016 celebró una sesión liderada por el Consejero Delegado y el Director General desde las oficinas centrales que fue retransmitida por videoconferencia para los empleados del resto de ubicaciones de NEINVER. Todos los materiales expuestos en la sesión así como una grabación en video de la misma se han incluido en la intranet para aquellos empleados que no pudieron asistir o que quieran acceder en detalle a la información.

Las acciones implantadas en el ámbito de la comunicación interna surgen de una de las primeras demandas identificadas en los empleados a través de la encuesta de satisfacción laboral realizada en 2014. En los próximos años, se desarrollará una nueva edición para valorar cómo evoluciona la opinión de los profesionales sobre este y otros aspectos relacionados con su trabajo en la compañía.

### BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Dentro del marco del Programa de Criminal Compliance<sup>1</sup>, se ha habilitado un buzón que permite a los empleados enviar preguntas, quejas y sugerencias a la figura del Criminal Compliance Officer. Se trata de un proceso confidencial mediante el cual los empleados pueden comunicar cualquier práctica o acción que no se ajuste a las políticas y los procedimientos de NEINVER, o que se pueda considerar como una infracción de los derechos de los trabajadores o una deficiencia de las condiciones de clima laboral, así como situaciones de acoso laboral o mobbing y cualquier otra que pudiera contravenir las buenas prácticas de la compañía.



<sup>1</sup> Más información sobre el Programa de Criminal Compliance en la sección 6 del Capítulo 4.

# Inversores

La compañía dispone de una serie de atributos apreciados por promotores e inversores internacionales que la convierten en un socio estratégico de referencia para desarrollar o adquirir nuevos proyectos en el ámbito de los sectores *retail* y *outlet* y de otros activos logísticos.

En esta línea, NEINVER ha firmado en los últimos años alianzas con socios financieros, consolidando así su liderazgo en el mercado *retail* europeo.

Entre estas destacan la creación del fondo IRUS en 2007 en el que la compañía ostenta la gestión global y la de los activos que lo componen, así como la creación de *joint ventures* con diversas firmas de inversión inmobiliaria. La rentabilidad de estos vehículos de inversión se incrementó en 2015, en la mayoría de los casos, por encima de lo esperado.

En el marco de su alianza con TIAA-CREF (Neptune), la compañía culminó satisfactoriamente durante el año la adquisición del portfolio de activos inicialmente establecido así como su financiación. Entre estos activos destaca la incorporación del futuro outlet de Viladecans cuya apertura tendrá lugar en otoño de 2016. El valor de los activos bajo gestión alcanzó los 239,9 M€ en 2015; y el valor de los activos en construcción, los 52,3 M€. Actualmente, Neptune está evaluando el desarrollo de nuevos proyectos y buscando de manera activa nuevos activos en el mercado que incorporar a la plataforma con el fin de hacerla crecer.

Otros hitos en el marco de las alianzas establecidas por NEINVER han sido el lanzamiento de la reforma de Nassica (proyecto adquirido por la joint venture con KKR), la inauguración de la extensión de FACTORY Ursus (uno de los activos IRUS en Polonia) o la financiación del portfolio inicial de Colver hasta cubrir hasta 55% del precio de compra.



## Inversores y partners en NEINVER 2015

**ColonyCapital**

**irus fund**  
irus European retail property fund.

**KKR**

**TH** TIAA Henderson  
Real Estate

**HEITMAN**  
A REAL ESTATE INVESTMENT MANAGEMENT FIRM

*“NEINVER mantiene un rol de gestor y propietario en la mayoría de los activos que gestiona, lo que permite un total alineamiento entre sus objetivos en la gestión de los centros y los de la propiedad. Ello refuerza la confianza del resto de propietarios, las entidades financiadoras y los arrendatarios”*

NEINVER, socio estratégico en los sectores retail y logístico

01

**ESPECIALIZACIÓN  
EN EL SECTOR RETAIL  
Y OUTLET**

Gran experiencia en el desarrollo, comercialización y gestión de centros.

02

**EXPERIENCIA EN EL  
SECTOR LOGÍSTICO**

Desarrollo y gestión de activos logísticos desde hace más de 45 años.

03

**INTEGRIDAD Y  
TRANSPARENCIA**

Transparencia en la comunicación con grupos de interés, gestión de riesgos robusta, compromiso con el comportamiento íntegro que extiende a sus socios y resto de agentes con los que colabora.

04

**SOSTENIBILIDAD**

Certificación de los activos según los estándares más exigentes. Esfuerzos continuos para mejorar el desempeño ambiental y económico de los centros.



# Operadores

*“NEINVER promueve relaciones de confianza y beneficio mutuo con sus operadores, contribuyendo a crear un entorno comercial favorable a sus ventas. La compañía trabaja con 1.200 de las principales marcas nacionales e internacionales. El 70% de ellas renueva sus contratos”*

NEINVER ofrece a sus operadores diversos servicios, como son el apoyo en Visual Merchandising, las acciones de marketing o la generación de información específica para cada marca. Todo ello contribuye a optimizar la gestión comercial de los centros.

## SERVICIOS PRESTADOS A LOS OPERADORES

NEINVER presta diversos servicios que son beneficiosos para los operadores. Estos servicios se sitúan, principalmente, en dos ámbitos: facilitar

la gestión de los operadores y atraer clientes a sus tiendas (para lo que resulta fundamental ofrecer una óptima experiencia de compra).



El avance de NEINVER hacia la omnicanalidad<sup>1</sup> ha sido otro de los hitos más relevantes de 2015, puesto que el desarrollo de las herramientas vinculadas al omni-CRM (omni Customer Relationship Management), permitirá a NEINVER relacionar, cualificar y mejorar la comunicación y adaptación entre marcas y consumidores. Se podrá monitorizar cada etapa del recorrido del cliente y proporcionar

al operador información personalizada sobre sus hábitos y tendencias de compra, para que estos puedan orientar su estrategia, adaptar su oferta y potenciar su rendimiento. Esto también llevará a una mejor experiencia del cliente, quien disfrutará de una oferta de productos y servicios adaptada a sus preferencias.

## ACCIONES DE VISUAL MERCHANDISING

Fiel a su compromiso con la mejora de las capacidades de los operadores para optimizar la experiencia de compra del consumidor, el área de

Visual Merchandising ha continuado con la labor de estos últimos años desarrollando diversas iniciativas a lo largo de 2015.

### Acciones en 2015

#### Formación

Dos sesiones anuales de formación gratuita en distintos ámbitos para todos los operadores, incluyendo cursos teórico-prácticos y jornadas de consulta y asistencia.

#### Herramientas de comunicación en tienda

NEINVER ha desarrollado una estrategia de comunicación en tienda a través de la que se ha diseñado y facilitado a los operadores cartelería para comunicar promociones, acompañar escaparates, etc.

#### Acciones directas en tienda

El equipo de Visual Merchandising se ofrece para ayudar a las marcas a mejorar sus ventas, imagen y exposición de productos. El equipo de NEINVER trabaja de forma cercana con los equipos de venta de las tiendas y les asesora para mejorar su desempeño.

<sup>1</sup> Más información sobre la estrategia digital de NEINVER y omnicanalidad en la sección 3 del Capítulo 4.

## COMPROMISO COMPARTIDO CON LA INTEGRIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD (G4-DMA)

NEINVER se asegura, a través de una evaluación inicial, de colaborar únicamente con marcas que operan de forma responsable, conforme al marco legal y con una buena trayectoria y reputación. Asimismo, garantiza, a través de sus modelos de

leasing, que todos los contratos firmados incluyen unos requisitos comunes de cumplimiento legal y comercial en línea con los estándares y los principios éticos de la compañía.

### PROYECTO EMA PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS CONTRATOS DE LEASING

Mediante su Proyecto EMA, NEINVER busca reforzar a la compañía como marca, así como asegurar su eficiencia e integridad, estandarizando sus modelos de contrato de leasing. Esto contribuirá a asegurar que se cumplen los requisitos mínimos deseados por NEINVER y aportará eficiencia, al reducirse los tiempos de revisión y traducción. Además, el nuevo modelo de contrato será más sencillo, directo y uniforme para los diferentes países, si bien tendrá en cuenta las particularidades que puedan darse en las diferentes geografías.

NEINVER rechaza todo tipo de prácticas de anti-competencia y, en particular, previene que, en cualquiera de sus contratos, se establezcan malas prácticas empresariales tales como cláusulas radio<sup>1</sup>.

La sostenibilidad es otro de los ámbitos en los que NEIVNER colabora estrechamente con sus operadores, con el fin de alcanzar metas comunes<sup>2</sup>. Por una parte, NEINVER incluye una serie de cláusulas de sostenibilidad en sus contratos; por otra, proporciona a sus operadores Guías Técnicas de construcción y guías de buenas prácticas ambientales y de ahorro energético para mejorar su desempeño. Siempre que resulte conveniente, NEINVER les involucra, además, en otras iniciativas de carácter medioambiental y de sensibilización, como la Hora del Planeta, que se celebró el 28 de marzo de 2015.

La colaboración en materia de sostenibilidad no solo ofrece ventajas desde el punto de vista ambiental, sino que al reducir los costes de gestión del centro (mediante el ahorro de recursos tales como energía, agua y otros), permite que

NEINVER pueda dedicar recursos adicionales a actividades de interés para sus operadores y visitantes, tales como iniciativas de marketing o prestación de nuevos servicios.



**thestyleoutlets**  
con La Hora del Planeta

<sup>1</sup> Tipo de cláusulas por las que los operadores se comprometen a no abrir otra tienda outlet en radios de hasta 150 km<sup>2</sup>.  
<sup>2</sup> Para más información sobre criterios ambientales a operadores, consultar el Capítulo 4.

## ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN (G4-PR5)

El conocimiento de las necesidades de los operadores es clave para la construcción de relaciones comerciales eficientes. Tradicionalmente, NEINVER ha realizado, dos veces al año, encuestas de satisfacción con el objetivo de identificar áreas de mejora, trabajar en ellas y optimizar así la gestión de los centros. A lo largo de los últimos años, los niveles de satisfacción reflejados en las encuestas han ido mejorando progresivamente.

En 2015, se ha procedido a la revisión de las encuestas de satisfacción. Durante el proceso de revisión, se han eliminado las preguntas

redundantes, así como aquellas en las que la capacidad de respuesta o actuación de NEINVER no pueda garantizarse en el corto plazo.

La nueva encuesta incluye, por primera vez, preguntas directas sobre el nivel de reporting y la comunicación. En cuanto al ámbito de la sostenibilidad, la encuesta introduce una pregunta directa relativa a la gestión ambiental, así como preguntas relativas a la satisfacción con el nivel de iluminación, confort térmico, conservación de áreas verdes y la disponibilidad de contenedores para la segregación de residuos.





# Visitantes de los centros

*“NEINVER sitúa la experiencia de compra en el centro de su estrategia, con el objeto de hacer crecer el número de visitantes y mejorar su perfil. Se trata de crear la mejor experiencia posible teniendo en cuenta, no solo la compra en sí, sino todos los aspectos asociados a la visita a los centros”*

Atraer visitantes de un perfil cualificado a los centros y lograr su satisfacción es fundamental para el éxito de la compañía y sus operadores. NEINVER aplica una estrategia en la que el cuidado diseño, la innovación tecnológica y la oferta de servicios a sus visitantes son pilares básicos.

El objetivo fundamental de la compañía se dirige a convertir la visita y la compra en una experiencia de ocio única. Para ello, además de ofrecer al cliente la posibilidad de realizar una compra inteligente (compra de primeras marcas con descuentos del 30% al 70% durante todo el año), NEINVER le proporciona otra serie de servicios que contribuyen a su satisfacción y hacer más agradable la visita.

Algunos de los más destacados son el aparcamiento gratuito, la carga de móviles, la geolocalización de

menores, la custodia de objetos personales, el préstamo de carritos y sillas de ruedas, la existencia de áreas de ocio infantil con monitores, la oferta de catering de productos ecológicos, la red wifi o los puntos de información.

**57**  
millones de  
visitantes en 2015  
(+5% vs 2014\*)

## Omnicanalidad y experiencia de compra

La mejora de la experiencia del cliente es prioritaria para la compañía. El objetivo va más allá de la propia visita en los centros físicos y pasa por ofrecer una completa, de modo que todos los aspectos relacionados con la visita a la marca sean positivos, independientemente de la forma de contacto.

La estrategia de omnicanalidad de NEINVER es una de las principales herramientas mediante las que la compañía centra esfuerzos para mejorar la experiencia del cliente. La implantación de la estrategia omnicanal permite al cliente relacionarse con The Style Outlets a través de cualquier canal en el momento que considere oportuno, sin barreras. Con esta estrategia, NEINVER se convierte en el primer operador de centros outlet en ofrecer una integración 360° entre la experiencia de compra en sus centros físicos y el espacio digital, optimizando la relación entre las marcas y los consumidores.

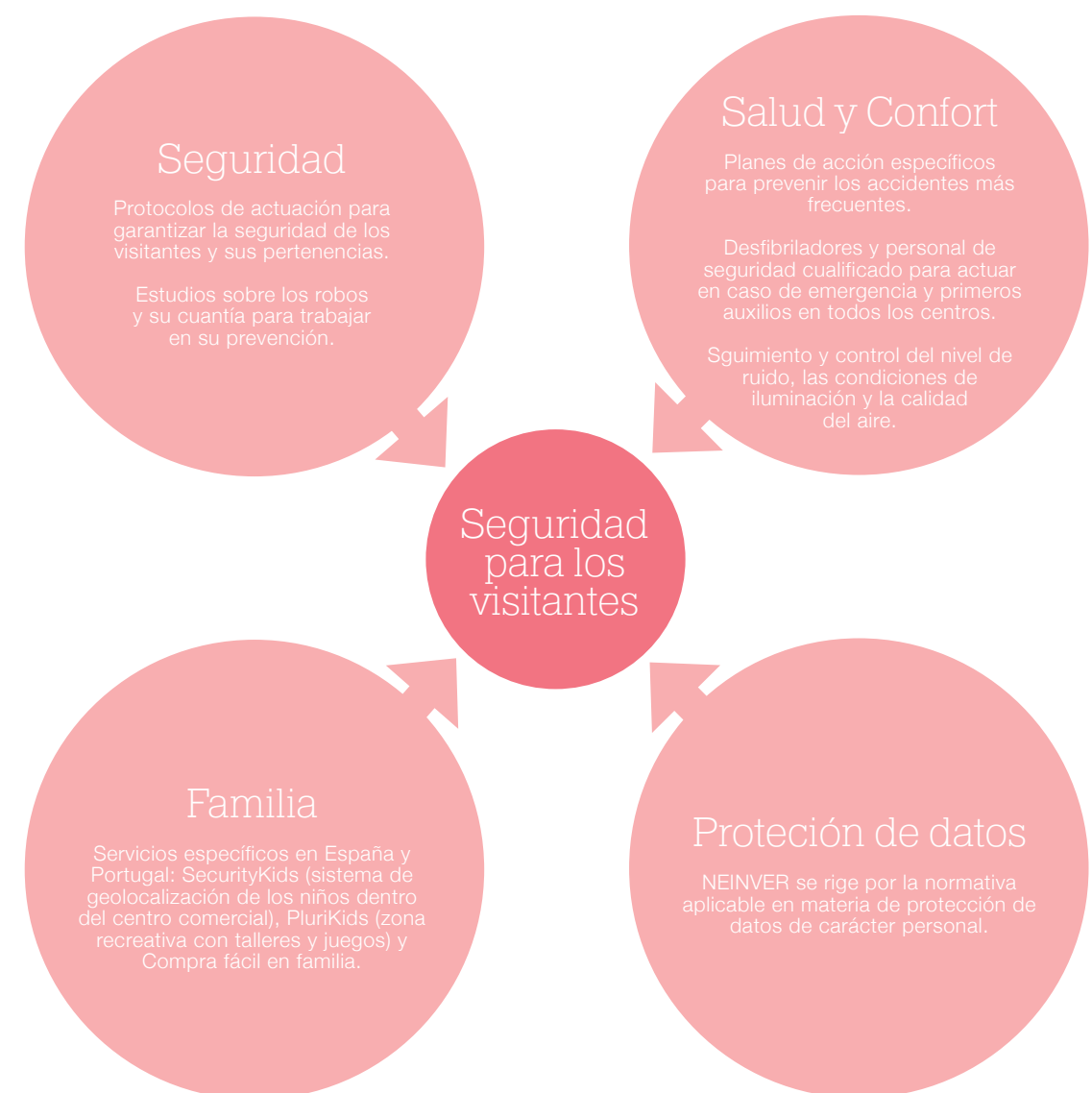
Como objetivo de futuro, NEINVER continuará avanzando en la omnicanalidad, implementando la estrategia de digitalización en el resto de países donde opera.

## GARANTÍA DE SEGURIDAD

(G4-DMA) (G4-PR1) (G4-PR8)

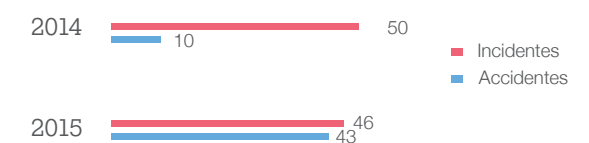
Garantizar la seguridad de los visitantes a los centros y de las instalaciones es un aspecto de vital importancia para NEINVER, tanto desde la

perspectiva de la seguridad física como en lo que respecta a la protección de sus datos personales.



A pesar de los esfuerzos de NEINVER por mejorar la seguridad en sus centros, en 2015 se observó un aumento en el número de accidentes en España. El principal motivo ha sido la reforma de Nassica que, al ocasionar una alteración en las condiciones del pavimento, dio lugar a accidentes menores en obra y diversas caídas. Todos estos defectos se solucionaron urgentemente, de tal manera que en 2016 se ha vuelto a recuperar la normalidad.

### Incidentes y accidentes en centros The Style Outlets en España



\* Descontando Galeria Katowice que fue vendida a finales de año

## ATENCIÓN A NUESTROS VISITANTES

Con objeto de atender las expectativas, sugerencias o quejas de sus visitantes, para mejorar continuamente, NEINVER ha implantado un procedimiento específico que establece la puesta a disposición en todos sus centros de hojas de incidencias y de recepción de sugerencias para todo aquel que desee hacer uso de las mismas, a pesar de no ser exigido por ley.

A su vez, pueden plantearse consultas a través de la web, y también existe un correo electrónico específico en cada gerencia al cual pueden dirigirse. Igualmente, todos los centros disponen de puntos de información que facilitan el contacto de los visitantes con el propio centro y una información cara a cara con el cliente.

Las quejas o reclamaciones que se reciben son siempre tratadas como fuente de información esencial para mejorar, contestando siempre a cada una de ellas de manera personalizada. Dependiendo del contenido de la queja o incidencia, las mismas son escaladas a los responsables correspondientes para tramitar su respuesta, y evitar su repetición futura.

El número de quejas/incidencias recibidas en papel en los centros comerciales gestionados por NEINVER, ha disminuido un 44,8% en 2015, pasando de 134 a 74. Este indicador está muy vinculado a factores culturales, siendo los países del sur de Europa los que con mayor frecuencia utilizan este medio. Por el contrario en el norte de Europa la cultura de la queja por escrito no está extendida, encontrando centros como el de Zweibrücken, que no recibieron ninguna queja por escrito en 2015.

### Sección de consulta en las páginas web de los centros



### Quejas recibidas por NEINVER



### Sugerencias recibidas por NEINVER



Nota: Los datos corresponden a las quejas y sugerencias recibidas a través de las webs de The Style Outlets.

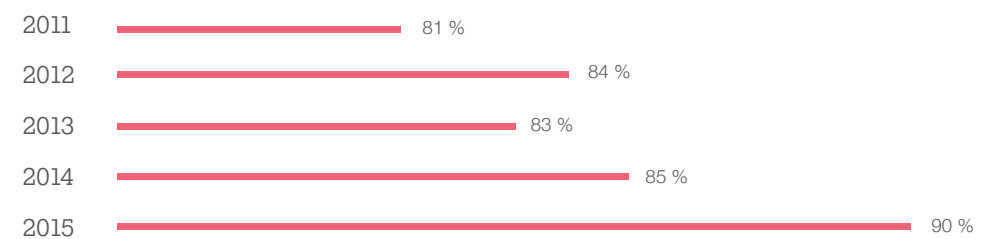
## COMPROMISO COMPARTIDO

NEINVER evalúa de manera constante el grado de satisfacción de sus clientes, así como el perfil de sus visitantes para ofrecer una experiencia de compra única. Para ello, realiza estudios específicos en los que considera múltiples variables, como las áreas de influencia de los centros y la implementación de medidas de seguimiento para medir la evolución de factores como la notoriedad y el nivel de satisfacción de los clientes. Entre los objetivos de la compañía, se encuentra la definición de un nuevo posicionamiento de marca, tanto para The Style Outlets como para FACTORY, en base a las

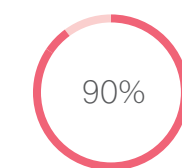
investigaciones que son y serán llevadas a cabo en este sentido.

Año tras año, el grado de satisfacción de los visitantes ha ido aumentando a nivel global, al igual que su intención de retornar a los centros, lo que refleja el éxito de las campañas y medidas adoptadas por la compañía, la buena aceptación de las mejoras en los servicios, ofertas y atención y la mejora en la fidelización de los clientes por una buena experiencia de compra.

### Evolución del índice de satisfacción de visitantes 2011-2015 <sup>1</sup>

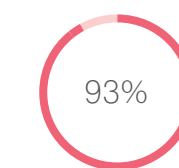


### Evaluación global de los centros <sup>1</sup>



Opinión buena o muy buena (+5% vs 2014)

### Intención de retorno <sup>1</sup>



Definitivamente/ Probablemente (+3% vs 2014)

<sup>1</sup> No se incluyen datos de Polonia para 2014 y 2015.

*“NEINVER promueve la integración de los centros en su entorno teniendo en cuenta en cada proyecto las particularidades y expectativas de la comunidad. Esta presencia local contribuye a la generación de más de 16.500 puestos de trabajo directos e indirectos, la atracción del turismo, la mejora de infraestructuras y la promoción de la cultura local y proyectos de interés social”*

# Comunidades locales

## EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOBRE LA COMUNIDAD (G4-DMA) (G4-24) (G4-SO1)

NEINVER realiza, en cada uno de sus proyectos, un análisis de las potenciales repercusiones derivadas de su actividad, poniendo en marcha las medidas a su alcance, para gestionar cualquier

aspecto susceptible de perjudicar a la comunidad. Para ello, acompaña el desarrollo de sus centros con la realización y publicación de estudios de impacto socioeconómico.

### Interlocución con la comunidad



- Mecanismos de comunicación específicos con cada grupo de interés
- Canales que permiten plantear dudas y sugerencias con toda libertad
- Buzones de reclamaciones en todos los centros
- Seguimientos y respuestas a todas las quejas recibidas en redes sociales

Dentro de este marco de relación, la firma de **Convenios de Colaboración** con las Autoridades Locales es otra de las iniciativas más habituales para fomentar el desarrollo del entorno en la promoción de nuevos proyectos. A través

de estos convenios, ambas partes impulsan programas conjuntos en ámbitos de interés común como son el crecimiento económico y social y, al mismo tiempo, el desarrollo y consolidación del proyecto empresarial.

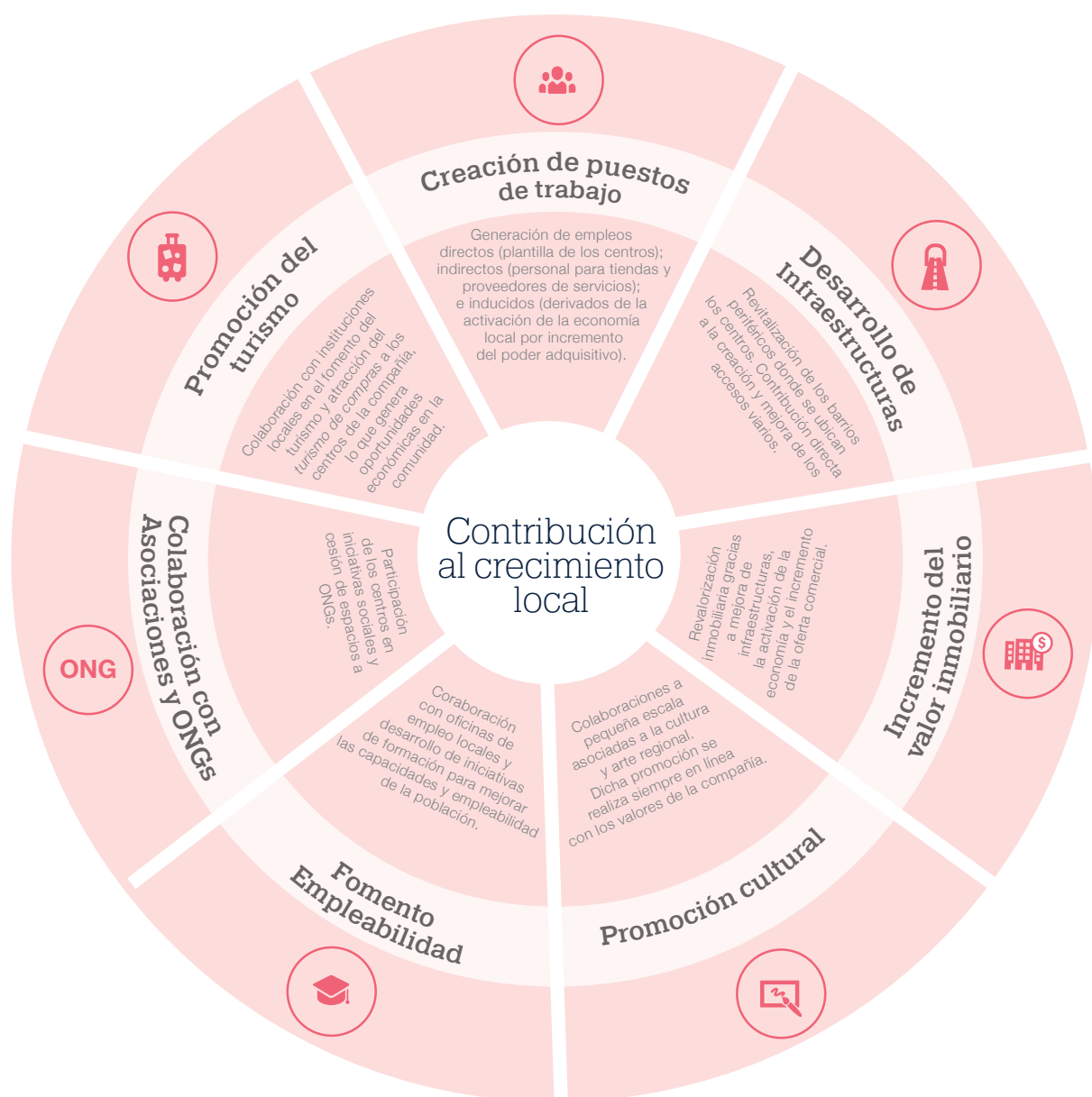


## LA HUELLA DE NEINVER EN SU ENTORNO (G4-EC7) (G4-EC8)

Los proyectos puestos en marcha por NEINVER tienen, con carácter general, un impacto positivo en la comunidad. Su ubicación en las afueras de las ciudades evita cualquier conflicto en este sentido. Tal y como avala la experiencia de la

compañía, los centros no solo no compiten con el comercio local, sino que permiten ampliar el mercado comercial de la zona, contribuyendo positivamente a su crecimiento económico.

### Impactos positivos en el entorno



## Creación de una Estrategia de Turismo para la marca The Style Outlets (G4-EC7) (G4-EC8)

El turismo y las compras tienen una estrecha relación. No solo los turistas dedican parte de su tiempo a la compra de *souvenirs* sino que también existe el denominado *turismo de compras* en el que la motivación principal por parte del turista es la compra de productos.

NEINVER se ha dotado de un área específica dirigida a potenciar los centros de la compañía como destino turístico. Para ello, está trabajando en una estrategia de turismo para su marca The Style Outlets además de establecer relaciones con organizaciones turísticas. En esta estrategia, el posicionamiento de la marca, la creación de paquetes y servicios turísticos adaptados a cada una de las demandas y la colaboración con empresas de la industria turística serán elementos clave.







## Viladecans, un proyecto integrado en la comunidad (G4-EC7)

**Viladecans The Style Outlets** es el centro que NEINVER está desarrollando en el municipio de Viladecans (Barcelona).

El proyecto, cuya apertura está prevista para otoño de 2016, supondrá una inversión total de más de 80 millones de € y contará con más de un centenar de tiendas de moda de primeras marcas y restaurantes. Además, será foco de atracción turística y dinamización comercial. Su área de influencia es de 7 millones de habitantes y, en el primer año, se estima recibir 2,7 millones de visitas.

En el marco del desarrollo del proyecto, la compañía ha elaborado una estrategia y un plan de acción para promover el proyecto a nivel nacional e internacional entre los públicos objetivo lo que refuerza la transparencia en todo el proceso. Adicionalmente, ha firmado un **Convenio de Colaboración con el Ayuntamiento de Viladecans** por el cual ambas partes se comprometen a impulsar proyectos

que puedan ayudar al desarrollo económico y social de la zona:

- **Iniciativas de formación:** NEINVER está participando activamente en sesiones de formación a personas que optan a puestos de trabajo en el centro en colaboración con la oficina de empleo local en materias como habilidades comerciales, idiomas, preparación de currículos y entrevistas laborales, etc. En estas sesiones participan empleados de la compañía, y están teniendo una buena acogida por parte de los vecinos de la zona.
- **Mejora de infraestructuras:** Urbanización de la zona donde se ubicará el centro y construcción del viaducto que lo conecta con la carretera C-32. El viaducto ha sido inaugurado en agosto de 2014 y ya se han observado notables mejoras del tráfico en la zona. Está previsto que la urbanización de la obra finalice durante 2016.

- **Promoción del turismo:** Establecimiento de Puntos de Información Turística y de un mostrador de devolución de IVA (TAX free) en el centro, fomento del transporte entre el outlet y el centro de Barcelona y colaboración con Oficinas de Turismo de Barcelona y Cataluña. Gracias a la combinación estratégica de productos y servicios proyectada para el centro y a su excelente ubicación, Viladecans The Style Outlets está generando un gran interés entre diferentes turoperadores y agencias de eventos de Europa Central, Brasil y Asia.

Más allá de estas acciones, se espera que el proyecto genere otros beneficios en la comunidad:

- **Creación de empleo:** Generación de 1.300 puestos de trabajo entre directos, indirectos e inducidos una vez esté en marcha el centro y con su segunda fase operativa.

- **Revitalización del comercio de la zona:** Incremento del PIB comercial entre el 20% y el 30% y del 8%-12% del correspondiente a las actividades de restauración, revertiendo de esta manera la decadencia que se había producido en los últimos años en estos sectores.
- **Sostenibilidad:** En línea con la política de construcción sostenible de la compañía, Viladecans se desarrollará bajo el estándar BREEAM® ES Nueva Construcción con el objetivo de que el centro obtenga dicha certificación. Ya, en fase de diseño, el centro ha recibido el **“BREEAM Design Stage Certificate”** con una calificación de Very Good, siendo el primer centro en Cataluña en obtener este distintivo.

(G4-EC7)

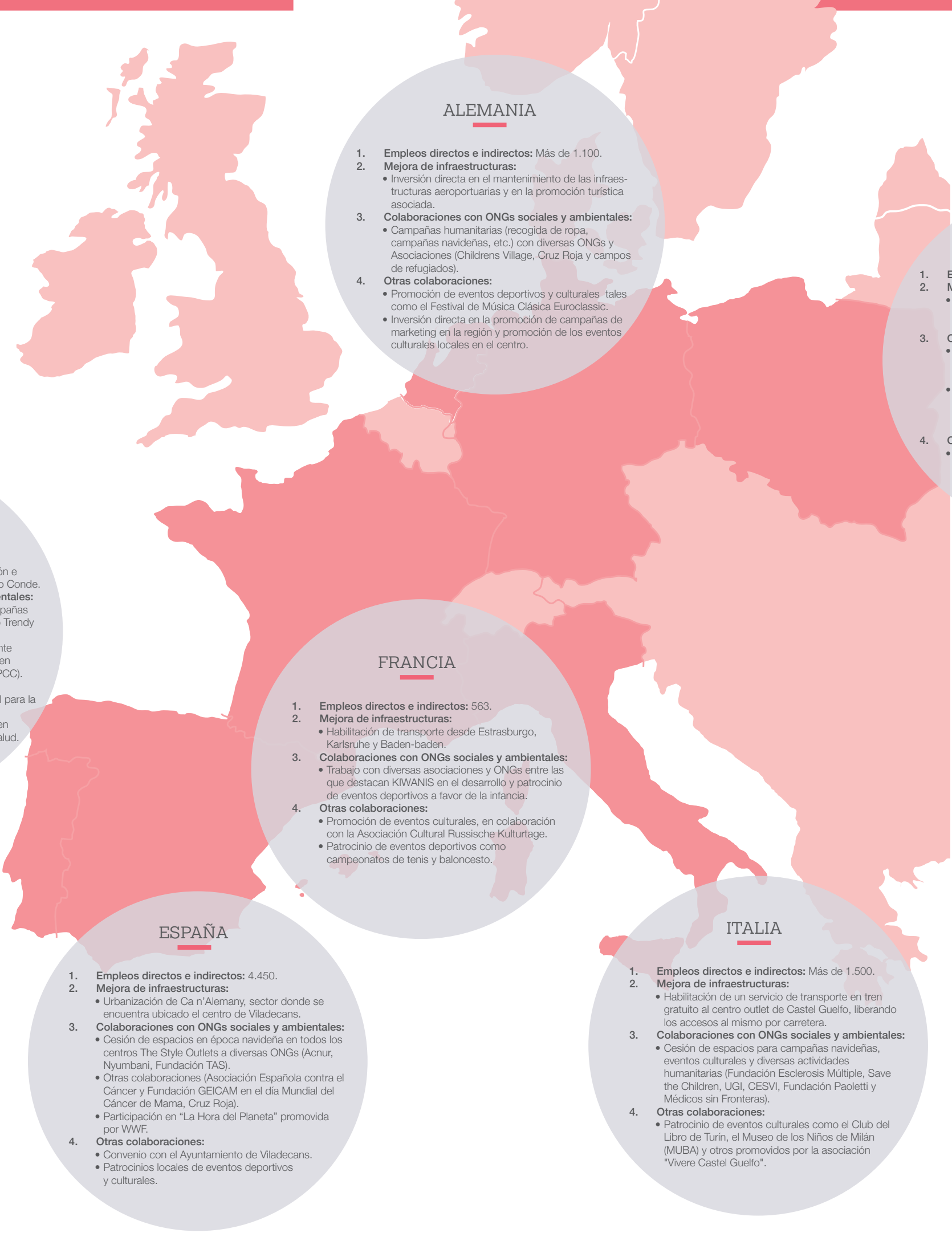


# Contribución de NEINVER en cada país (G4-EC7)

La actividad de NEINVER genera más de 16.500 empleos directos e indirectos en el entorno de sus centros. La compañía colabora, además, con numerosas organizaciones en proyectos sociales y ambientales así como a la promoción de otras iniciativas de interés para la comunidad local.

PORTUGAL

- Empleos directos e indirectos:** 1.700.
- Mejora de infraestructuras:**
  - Mejora de las infraestructuras de comunicación e instalación de semáforos en la zona de Vila do Conde.
- Colaboraciones con ONGs sociales y ambientales:**
  - Promoción en cooperación con CRL, de campañas culturales, sociales y ambientales, tales como Trendy N'Foodie, Art on Chairs y World Press Photo.
  - Desarrollo de Campañas humanitarias mediante donación de espacios y participación directa en actividades a diversas asociaciones (IMA e LPCC).
- Otras colaboraciones:**
  - Colaboración con las oficinas de empleo local para la contratación de desempleados.
  - Trabajo con hospitales y autoridades locales en campañas de prevención de la seguridad y salud.
  - Patrocinio de eventos deportivos, como la Campeonato Mundial de Vela.



ESPAÑA

- Empleos directos e indirectos:** 4.450.
- Mejora de infraestructuras:**
  - Urbanización de Ca n'Alemany, sector donde se encuentra ubicado el centro de Viladecans.
- Colaboraciones con ONGs sociales y ambientales:**
  - Cesión de espacios en época navideña en todos los centros The Style Outlets a diversas ONGs (Acnur, Nyumbani, Fundación TAS).
  - Otras colaboraciones (Asociación Española contra el Cáncer y Fundación GEICAM en el día Mundial del Cáncer de Mama, Cruz Roja).
  - Participación en "La Hora del Planeta" promovida por WWF.
- Otras colaboraciones:**
  - Convenio con el Ayuntamiento de Viladecans.
  - Patrocinios locales de eventos deportivos y culturales.

FRANCIA

- Empleos directos e indirectos:** 563.
- Mejora de infraestructuras:**
  - Habilitación de transporte desde Estrasburgo, Karlsruhe y Baden-baden.
- Colaboraciones con ONGs sociales y ambientales:**
  - Trabajo con diversas asociaciones y ONGs entre las que destacan KIWANIS en el desarrollo y patrocinio de eventos deportivos a favor de la infancia.
- Otras colaboraciones:**
  - Promoción de eventos culturales, en colaboración con la Asociación Cultural Russische Kulturtage.
  - Patrocinio de eventos deportivos como campeonatos de tenis y baloncesto.

ALEMANIA

- Empleos directos e indirectos:** Más de 1.100.
- Mejora de infraestructuras:**
  - Inversión directa en el mantenimiento de las infraestructuras aeroportuarias y en la promoción turística asociada.
- Colaboraciones con ONGs sociales y ambientales:**
  - Campañas humanitarias (recogida de ropa, campañas navideñas, etc.) con diversas ONGs y Asociaciones (Childrens Village, Cruz Roja y campos de refugiados).
- Otras colaboraciones:**
  - Promoción de eventos deportivos y culturales tales como el Festival de Música Clásica Euroclassic.
  - Inversión directa en la promoción de campañas de marketing en la región y promoción de los eventos culturales locales en el centro.

ITALIA

- Empleos directos e indirectos:** Más de 1.500.
- Mejora de infraestructuras:**
  - Habilitación de un servicio de transporte en tren gratuito al centro outlet de Castel Guelfo, liberando los accesos al mismo por carretera.
- Colaboraciones con ONGs sociales y ambientales:**
  - Cesión de espacios para campañas navideñas, eventos culturales y diversas actividades humanitarias (Fundación Esclerosis Múltiple, Save the Children, UGI, CESVI, Fundación Paoletti y Médicos sin Fronteras).
- Otras colaboraciones:**
  - Patrocinio de eventos culturales como el Club del Libro de Turín, el Museo de los Niños de Milán (MUBA) y otros promovidos por la asociación "Vivere Castel Guelfo".

POLONIA (G4-EC7)

- Empleos directos e indirectos:** 7.327.
- Mejora de infraestructuras:**
  - Fomento de la mejora de las infraestructuras logísticas e inmobiliarias que conectan con el centro FACTORY Ursus.
- Colaboraciones con ONGs sociales y ambientales:**
  - Campañas humanitarias de recogida de ropa y otras entre las que destaca la campaña navideña (Great Orchestra of Christmas Charity).
  - Promoción de eventos deportivos tales como el Torneo Benéfico de Volleyball o la Carrera benéfica de las empresas (a favor de la Fundación "Beyond Horizons" de Jasiiek Mela).
- Otras colaboraciones:**
  - Participación en eventos culturales como el concierto organizado por Servicio de Bomberos regional (entorno de FACTORY Ursus).

# Proveedores

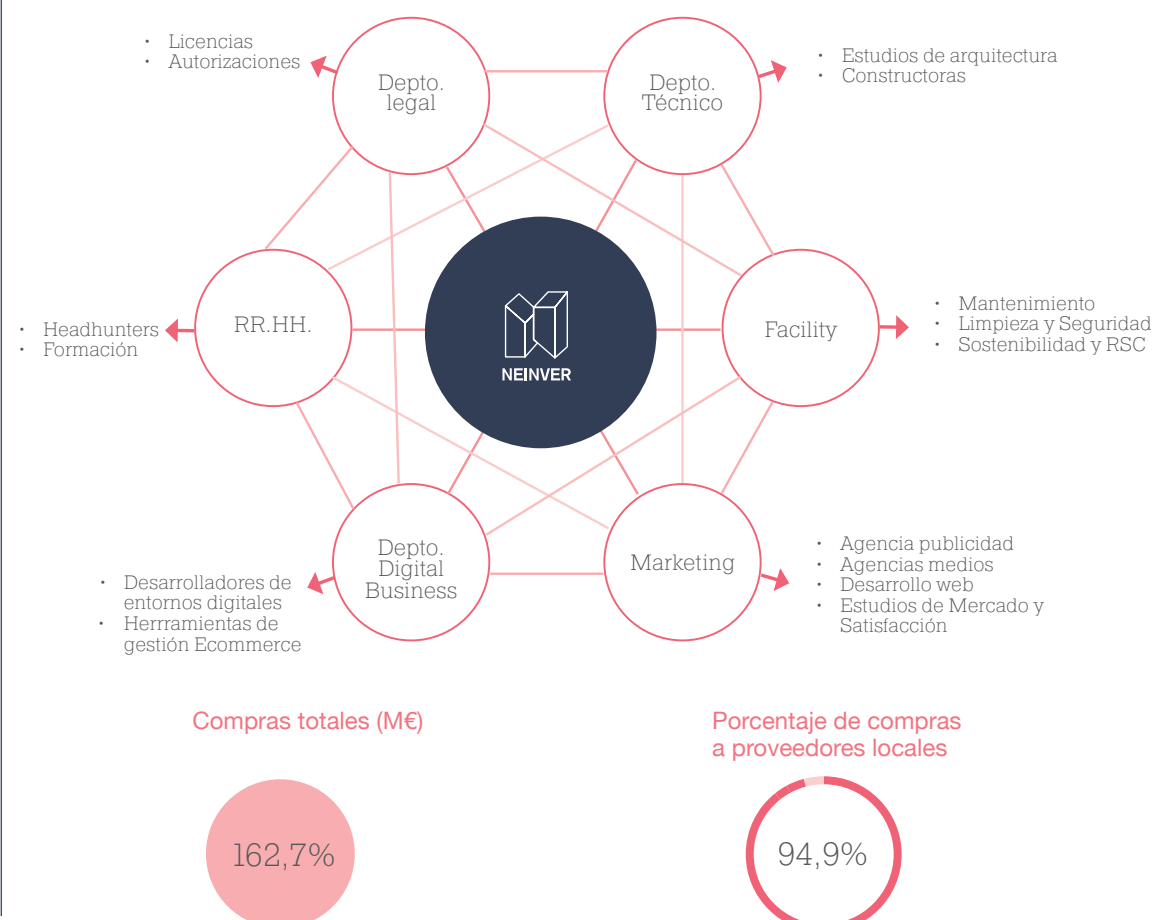
*“NEINVER extiende a sus proveedores su compromiso con la calidad, el medio ambiente y el comportamiento responsable”*

## LA CADENA DE SUMINISTRO DE NEINVER (G4-12)

NEINVER no cuenta con una cadena de suministro lineal. La participación de la compañía en todo el ciclo inmobiliario define una estructura de negocio dividida en distintas áreas o departamentos

que requieren proveedores adecuados a sus necesidades, con frecuencia con características muy diferentes.

### Cadena de suministro de NEINVER. Tipos de proveedores y principales indicadores



## GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE PROVEEDORES (G4-DMA) (G4-EN32)

NEINVER exige a sus proveedores el mismo nivel de compromiso con la calidad que mantiene para sus propios servicios. Para ello, ha desarrollado un modelo de relación que parte de un proceso de selección exhaustivo que tiene en cuenta el impacto de los productos y servicios en el negocio y su adecuación a los estándares de calidad, productividad y competitividad de la compañía.

El modelo de relación definido se extiende no sólo a los procesos de selección y homologación

inicial, sino a la contratación y seguimiento posterior.

NEINVER lleva a cabo un acompañamiento constante a sus proveedores a través de formación en medio ambiente y seguridad laboral, mediante la distribución de buenas prácticas ambientales y energéticas, ofreciendo asesoría personalizada, así como, a través de procesos de homologación continua y de medición del nivel del servicio prestado.

## Evaluación previa a la contratación

NEINVER utiliza un sistema de homologación inicial previa a la contratación formal, mediante el cual establece una serie de estándares de comportamiento que contemplan, entre otros aspectos, la posesión de certificaciones estratégicas (tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 y OHSAS 18001), el uso eficiente de la

energía, los modelos de previsión del servicio, así como el cumplimiento de unas prácticas laborales adecuadas.

Estos requisitos varían en función de la tipología del servicio requerido y puntúan positivamente a la hora de seleccionar al proveedor.





## La sostenibilidad en el proceso de contratación formal

Por otra parte, la compañía incorpora en el proceso de contratación formal cláusulas relativas a buenas prácticas en materia de normativa laboral, seguridad, salud y medio ambiente.

En todos los contratos, NEINVER realiza un seguimiento a sus proveedores para garantizar que dichos requerimientos se mantienen durante la relación contractual. Para ello, se lleva a cabo un proceso de homologación continua y auditorías internas. NEINVER establece acuerdos formales asociados al nivel de servicio requerido (service level agreements) en los contratos más críticos para evaluar continuamente el desempeño del proveedor, poniendo el foco en el cliente final y así llevar a cabo un proceso de mejora conjunta.

Así mismo, con el objetivo de mejorar el conocimiento y compromiso de los proveedores en relación con el cumplimiento legal, se ha creado un nuevo cuestionario KYC (Know Your Client) asociado específicamente a los proveedores vinculados a la actividad de promoción, donde se recoge su compromiso con la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, entre otros.

Con estas medidas NEINVER garantiza la consolidación de una cartera de proveedores de alta calidad, que contribuyen a minimizar los riesgos externos a la compañía, a la vez que se optimizan costes y se invierte en la mejora continua.

### Nuevo proceso de homologación de proveedores

En 2016, la compañía ha comenzado a trabajar en la implementación de un **nuevo proceso de homologación de proveedores** a través de SAP, mediante el cual los criterios de selección formales se volcarán en la herramienta y se mantendrá un registro histórico que facilitará la realización de comparativas y el acceso a la información de los proveedores de cara a su contratación o a la baja de los mismos en caso de incumplimiento.

## Transparencia en la selección de los proveedores

NEINVER ha incorporado en 2015 al proceso de selección **procedimientos obligatorios para la prevención del fraude**. A través de los mismos, se establecen nuevas premisas para la selección y evaluación de proveedores, regulándose el número mínimo de ofertas a solicitar, departamentos y responsables implicados en la evaluación de las mismas y el tipo de controles a los que está sometido el proceso en función de la oferta.

Adicionalmente, todos los empleados de la Compañía firmaron en 2015 el Código Ético en el

que se regulan específicamente aspectos como la aceptación de regalos o cualquier otro tipo de privilegios, la comunicación y prevención de conflictos de interés en la contratación y en general, la realización de cualquier procedimiento de contratación bajo criterios éticos y de objetividad. Tanto el Código Ético, como los nuevos procedimientos aprobados, recogen el esfuerzo de la Compañía por identificar los potenciales delitos y aplicar las medidas preventivas que minimicen el riesgo de que se materialicen.

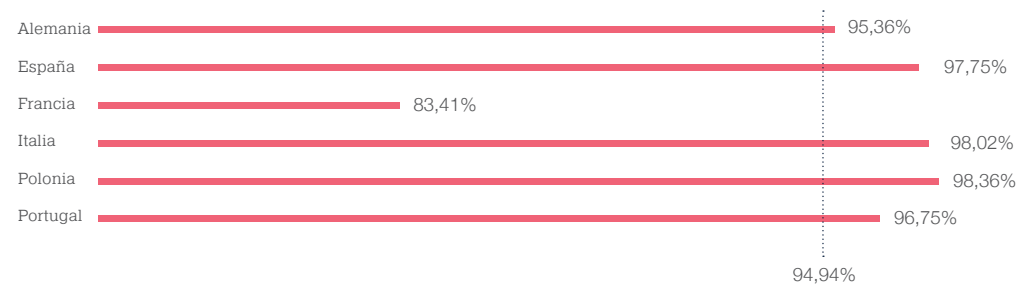
## CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO DE LOS PROVEEDORES

Las compras de bienes y servicios contribuyen al crecimiento de los proveedores de la compañía potenciando su actividad y la generación de empleo indirecto. NEINVER promueve las compras locales como mecanismo para contribuir a la generación de riqueza en aquellas regiones donde opera.

La mayor parte de las compras que se realizan desde los centros se producen en los países en los que estos están presentes (el 94,9% de media).

Estas compras abarcan, fundamentalmente, los servicios de facility management (mantenimiento, reparación, limpieza, jardinería, seguridad, suministros), marketing, asesoría legal y tributaria, servicios contables, agencias de viajes, servicios de intermediación inmobiliaria, corredurías de seguros y arrendamientos de oficinas. Las compras realizadas a nivel corporativo se concentran en España y Polonia.

### Porcentaje de compras locales (2015)



# Sector

“NEINVER participa activamente en asociaciones sectoriales, organismos de normalización y otras agrupaciones que impulsan la mejora y excelencia del sector”

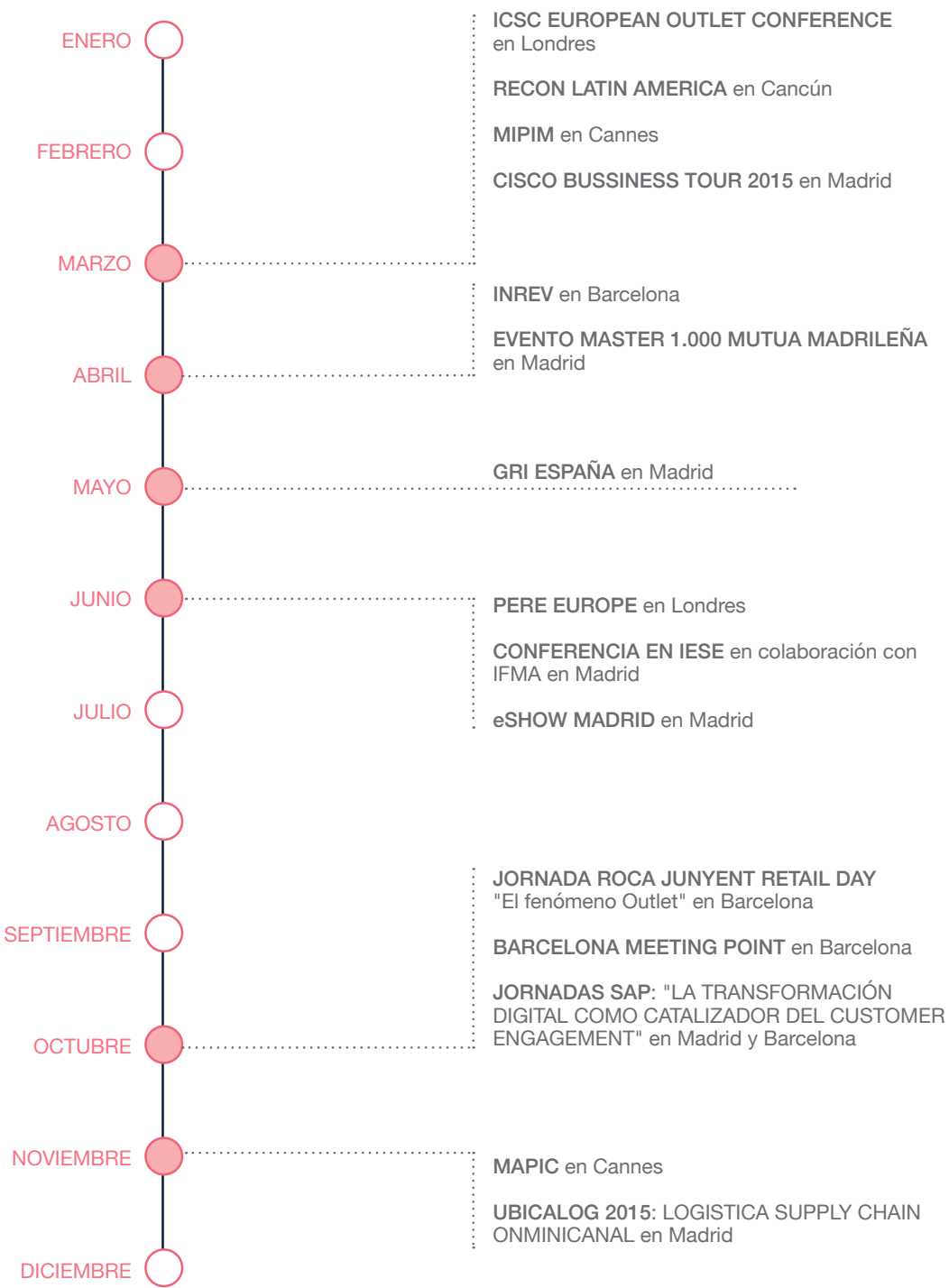
La participación en estas organizaciones permite a la compañía tener una gran visibilidad ante los operadores, atrayendo el interés de marcas e inversores y potenciando la generación de networking empresarial.

PRINCIPALES ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECE NEINVER	(G4-I6)
European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles (INREV)	
Family Office Managers Meetings (FOMM)	
Global Real Estate Institute (GRI)	
International Council of Shopping Centers (ICSC)	
Red Europea de Facility Management (EUROFM)	
Asociación Internacional de Facility Management (IFMA)	
Asociación de Usuarios de SAP en España (AUSAPE)	
Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)	
Private Equity Real Estate (PERE/PEI)	
Urban Land Institute (ULI)	

La compañía también participa en ferias y congresos del sector, contribuyendo a la difusión de buenas prácticas empresariales.

Además, en 2015, NEINVER colaboró en la impartición de clases de Facility Management de la Universidad Politécnica de Madrid y, en este ámbito, fue reconocida por IFMA con el premio a la Best Practice en España.

## Presencia de NEINVER en eventos del sector en 2015







—  
REDUCIMOS  
NUESTRA HUELLA  
AMBIENTAL

5



*“NEINVER trabaja para lograr un rendimiento excelente en las tres dimensiones de la sostenibilidad: procesos, personas y planeta. Para ello, establece objetivos de mejora continua en todas sus actividades, colabora con sus grupos de interés, y permanece alerta a nuevas tecnologías que permitan mejorar su desempeño ambiental”*

## Sostenibilidad en todo el ciclo de vida de nuestros proyectos

La gestión ambiental de la compañía abarca todos los **procesos** relacionados con el ciclo de vida de sus proyectos, desde el diseño y desarrollo de los mismos hasta aquellos relacionados con la gestión de activos y fondos.

En cada uno de sus procesos, la compañía adopta criterios y medidas en materia de sostenibilidad que, además de reducir su huella ambiental, apoyan el desarrollo del negocio, pues contribuyen a aumentar la calidad del servicio, mejorar la satisfacción de inquilinos y visitantes a los inmuebles y mantener altos niveles de confort y ocupación.

NEINVER no limita su gestión ambiental a las tareas que realiza directamente, sino que extiende su compromiso a otras **personas y grupos** con los que se relaciona, fundamentalmente contratistas encargados del desarrollo de los proyectos, proveedores, operadores de los centros y visitantes.

Como parte de sus esfuerzos para proteger el **planeta**, NEINVER centra su actuación sobre la energía, las emisiones de gases de efecto invernadero, el agua y la generación y gestión de residuos, por ser estos los aspectos ambientales de mayor relevancia para las actividades que desempeña y para sus grupos de interés.





## Enfoque de sostenibilidad en NEINVER

### Procesos



### Personas



### Planeta





## DISEÑO Y DESARROLLO DE ACTIVOS (G4-14)

NEINVER certifica desde 2011 sus nuevos centros (y las reformas que acomete) según el estándar BREEAM para nueva construcción que asegura

que estos activos se desarrollan bajo elevados estándares de eficiencia energética y sostenibilidad.

*“En el caso concreto de Viladecans, que ha obtenido un certificado BREEAM con calificación Very Good en fase de diseño (a la espera de finalizar la construcción), la estrategia de NEINVER de apostar por la certificación sostenible en construcción ha supuesto la introducción de una serie de medidas encaminadas al ahorro en el consumo, el empleo de materiales locales y el diseño de un entorno respetuoso con la comunidad local y el medio ambiente. Todas estas medidas, sin ninguna duda, optimizarán la gestión futura del centro, haciendo del edificio un centro outlet de referencia en el sector.”*

Óscar Fernández Blanco  
Project Manager

Desde la etapa de pre-desarrollo, la compañía incorpora prescripciones ambientales en sus proyectos tales como analizar la viabilidad de una ubicación, un suelo o un potencial proyecto desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Posteriormente, en la etapa de diseño, la compañía se asegura que el proyecto técnico cumpla con todas las exigencias para lograr la certificación BREEAM señalada anteriormente, así como los permisos necesarios. Recientemente, NEINVER ha obtenido la licencia ambiental para Amsterdam The Style Outlets.

Finalmente, en la fase de construcción, NEINVER incluye requisitos de sostenibilidad a la hora de

seleccionar los contratistas que acometerán los trabajos. La compañía realiza una preselección en la que tiene en cuenta su desempeño en materia de sostenibilidad, y una vez seleccionados incluye “cláusulas verdes” en los contratos que establecen exigencias de carácter ambiental y social. Algunas de ellas se refieren específicamente al tipo de materiales que utilizarán, requiriéndoseles que fomenten el uso de materias primas procedentes de proveedores con sistemas de gestión certificados para el proceso de fabricación en los elementos principales del edificio, y que los residuos de construcción y demolición se destinen a revalorización cuando sea posible<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> NEINVER exige a los contratistas que demuestren y documenten que, al menos el 80% de los materiales, se obtendrán a través de proveedores y fabricantes que posean un Sistema de Gestión Ambiental certificado según la norma ISO 14001.

## Gestión ambiental en el desarrollo de los activos. Hitos en 2015

(G4-14)

### Incorporación de medidas de sostenibilidad en la reforma de Nassica



NEINVER ha acometido en 2015 la reforma de Nassica, en la que se han seguido criterios sostenibles e implementado sistemas para mejorar su eficiencia energética, reducir los consumos de energía y agua y mejorar el tratamiento de las aguas residuales.

Entre otras medidas, se ha sustituido la iluminación del mall y aparcamiento por tecnología LED y se ha instalado un tratamiento de pre-degradación orgánica de las aguas residuales.

Está prevista la certificación BREEAM In Use del centro en 2016.

### Construcción del nuevo centro de Viladecans



En 2015 se ha logrado la certificación BREEAM para nueva construcción en fase de diseño, con calificación Very Good, y se trabaja para la consecución del certificado para el edificio de nueva construcción tras la apertura del centro. Éste podría ser el primer edificio comercial de Cataluña en obtener dicho distintivo.

El diseño del centro contribuirá a reducir la contaminación lumínica durante la noche e incluirá medidas para minimizar las emisiones de CO<sub>2</sub>, tanto en la fase de construcción como la posterior fase de operación.





## GESTIÓN DE CENTROS (G4-14)

Un buen desempeño ambiental en la gestión de los centros es un factor clave en el ahorro de costes y el incremento en el valor de los mismos. NEINVER realiza a través de su área de *Facility Management*, numerosos esfuerzos para mejorar la eficiencia energética, minimizar los consumos de agua y materias primas y lograr una gestión óptima de sus residuos.

Para alcanzar estos objetivos, NEINVER dispone de un Sistema de Gestión Ambiental certificado conforme a ISO 14001. Este sistema se ha integrado con otros existentes en la compañía para la gestión de la Calidad (certificado según ISO 9001) y de la Seguridad y Salud Ocupacional (certificado según OHSAS 18001). La compañía desarrolla una hoja de ruta con actividades de gestión ambiental y eficiencia

energética, y realiza un seguimiento y evaluación periódicos para promover su mejora continua.

Adicionalmente, y dada la importancia del ámbito energético, NEINVER ha implantado y certificado un sistema de gestión energética conforme a la norma ISO 50001 en todo su portfolio, con la única excepción de Galería Malta.

Gracias a la aplicación de elevados estándares en la gestión de los centros, la compañía ha certificado también todos sus centros con más de dos años de antigüedad bajo el estándar *BREEAM In Use*, tanto para el edificio por sus aspectos constructivos e instalaciones (Parte 1) como para su gestión a través de políticas y procedimientos (Parte 2).

PAÍS	CENTRO	PARTE 1	PARTE 2
ESPAÑA	Las Rozas The Style Outlets	Good	Very Good
	Getafe The Style Outlets	Good	Very Good
	Sevilla The Style Outlets	Good	Very Good
	San Sebastián de los Reyes The Style Outlets	Good	Excellent
	Coruña The Style Outlets	Very Good	Excellent
POLONIA	FACTORY Ursus	Very Good	Good
	FACTORY Wrocław	Very Good	Good
	FACTORY Poznań	Good	Very Good
	Galería Malta	Very Good	Very Good
	FACTORY Annopol	Very Good	Very Good
	FACTORY Kraków	Very Good	Good
PORTUGAL	Vila do Conde The Style Outlets	Very Good	Good
ITALIA	Vicolungo The Style Outlets	Good	Good
	Castel Gelfo The Style Outlets	Good	Very Good
ALEMANIA	Zweibrücken The Style Outlets	Very Good	Good
FRANCIA	Roppenheim The Style Outlets	Excellent	Outstanding

Calificaciones posibles: Unclassified, Acceptable\*, Pass\*\*, Good\*\*\*, Very Good\*\*\*\*, Excellent\*\*\*\*\*, Outstanding\*\*\*\*\*

*“En 2015, decidimos repetir la certificación BREEAM In Use aunque no era obligatorio, para aumentar la puntuación obtenida previamente. Los resultados fueron mejor de lo esperado. La implantación de mejoras ambientales como la eliminación del uso de herbicidas, la instalación de detectores de presencia en las salas de reuniones y vestuarios, la instalación de un sistema de detección de fugas de agua o la realización de controles de calidad del aire han permitido que el centro alcanzase las categorías de Excellent y Outstanding”.*

Bertrand Verger  
Site Facility Manager de Roppenheim The Style Outlets

## Gestión ambiental en la gestión de los activos. Hitos en 2015. (G4-14)

### Cuádruple certificación de Nassica



Al incorporar Nassica al portfolio de NEINVER en 2014, comenzó la preparación para sumarlo al resto de certificaciones de la compañía. Así, en 2015, superó las auditorías correspondientes a las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 y OHSAS 18001, obteniendo la cuádruple certificación por primera vez. Cabe destacar la ausencia de no conformidades, a pesar de encontrarse en pleno proceso de reforma durante la auditoría externa.

### Obtención del nivel *Outstanding* en la certificación *BREEAM In Use* de Roppenheim

En el caso de Roppenheim, en 2015 se decidió reevaluar el centro voluntariamente para subir el nivel de certificación, pasando en la Parte 2 (la que se refiere a la gestión propiamente del edificio), del nivel *Excellent* obtenido en 2014 a *Outstanding* en 2015.

Roppenheim se ha convertido de este modo en el 5º edificio en Europa en alcanzar este nivel de certificación y el 3º de Francia, pero el primer outlet en lograrlo.






## GESTIÓN DE FONDOS

La compañía gestiona actualmente el fondo IRUS que comprende once centros outlet, entre otros activos. NEINVER promueve la participación de todos ellos en la iniciativa GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark), conforme a la cual reportan anualmente sus avances en materia de medio ambiente y responsabilidad social corporativa.

GRESB es un referente del desempeño en sostenibilidad del sector inmobiliario a nivel global. Cada año realiza un análisis del avance del sector, así como de las compañías que lo integran, a partir de los cuestionarios que rellenan voluntariamente aquellos propietarios o gestores que desean conocer y mejorar el impacto y calidad de la gestión de sus activos en esta materia.



### GRESB

Desde su primera participación en GRESB en 2013, los centros propiedad del Fondo IRUS han mejorado su puntuación cada año. Entre 2014 y 2015, ésta aumentó un 14%, situándose por encima de la media del sector.






## COLABORACIÓN CON OTROS GRUPOS

(G4-EN32)

NEINVER colabora con sus proveedores, contratistas y operadores, estableciendo diversos requerimientos para que estos actúen en línea con los estándares de sostenibilidad de la compañía,

así como herramientas de sensibilización y colaboración para involucrarles en la mejora del desempeño ambiental en los centros.

	 PROVEEDORES	 CONTRATISTAS	 OPERADORES
Requisitos ambientales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer la Política de NEINVER de medio ambiente, eficiencia energética, calidad y seguridad y salud en el trabajo.</li><li>• Contestar un cuestionario de pre-evaluación que valora certificaciones ambientales.</li><li>• Firmar "Cláusulas verdes" en los contratos.</li><li>• Trabajar conforme a los <i>Service Level Agreements</i> establecidos en los contratos, por los que se evalúa su comportamiento y se definen penalizaciones.</li><li>• Recibir y revisar un recordatorio con carácter bianual, de políticas y cláusulas verdes y monitoreo de algunos aspectos ambientales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir la legislación ambiental y realizar buenas prácticas.</li><li>• Gestionar correctamente la seguridad y salud de sus profesionales e instalaciones.</li><li>• Comportarse de forma responsable minimizando el consumo de energía y el uso de materias primas no renovables.</li><li>• Gestionar adecuadamente los residuos, especialmente en el caso de los peligrosos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con las cláusulas que incluyen requisitos de gestión ambiental y de eficiencia en contratos de arrendamiento.</li><li>• Cumplir con las exigencias de las Guías Técnicas para los locales, que establecen los requisitos que han de seguir a la hora de diseñar, construir y gestionar sus tiendas.</li></ul>
Herramientas de sensibilización y colaboración	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guías de buenas prácticas ambientales y de eficiencia energética para proveedores y operadores.</li><li>• Organización de <i>Store Manager Meetings</i> bianuales donde la gerencia del centro se reúne con todos los <i>Store Managers</i> para presentar los datos más relevantes del centro y se les recuerdan aspectos ambientales como la importancia del reciclaje, la ubicación de contenedores, etc.</li><li>• Formación continua en los procedimientos y políticas de NEINVER.</li><li>• Reuniones de desempeño periódicas del responsable del contrato con el proveedor para evaluar mejoras y puntos críticos.</li></ul>		





COMPROMISO CON LA MEJORA CONTINUA.OBJETIVOS 2015 Y 2016

Cada año, NEINVER realiza un seguimiento de sus objetivos ambientales, analizando su nivel de cumplimiento, el impacto de las acciones desarrolladas y las prioridades para el futuro.

Objetivos ambientales en NEINVER para 2015. Grado de cumplimiento.

	ÁMBITO	OBJETIVO	PROGRESO
Energía	Energía verde	Suministrar energía verde a la mayor parte del portfolio, incluyendo FACTORY Kraków y Annopol en Polonia, y Roppenheim The Style Outlets en Francia.	<b>Conseguido</b> - A la mayoría de centros se les suministra energía verde. Son una excepción Galería Malta y FACTORY Ursus.
	Consumo energético	Reducir el consumo energético un 2% respecto a 2014.	<b>Conseguido</b> - El consumo energético total se ha reducido un 7,1%. En términos de intensidad, lo ha hecho en un 7,6% (por visitante) y un 9,4% (por hora de apertura).
Medio Ambiente	Procedimiento en caso de derrames	Monitorizar y controlar todos los derrames en los aparcamientos y otros lugares en las propiedades, implementando el "Procedimiento de Respuesta en caso de Derrames".	<b>En progreso</b> - El proceso no ha sido implementado en todos los centros, esperando alcanzarse el objetivo en 2016.
	Agua	Reducir el consumo de agua un 1% respecto a 2014 en todos los centros gestionados por NEINVER.	<b>En progreso</b> - Aunque el consumo total de agua aumentó un 2,7%, el consumo disminuyó a nivel país en Italia, Portugal y Francia tanto en términos absolutos como de intensidad; y en España sólo en términos de intensidad.
	BMS (Building Management System)	Actualizar la herramienta utilizada por los servicios de <i>Facility Management</i> para el seguimiento de los consumos (actualmente PLANON) y mejorar la comunicación sobre las actividades realizadas en este ámbito.	<b>En progreso</b> - En España, Portugal y Polonia, NEINVER ya obtiene dashboards y reportes periódicos de un gestor externo. Los indicadores de CO <sub>2</sub> , agua y energía están automatizados y se controlan a través del BMS. Próximamente, se espera extender esta actuación a los centros de Italia, Francia y Alemania.
	Guías Técnicas	Acometer la segunda fase de estandarización de las Guías Técnicas para los arrendatarios con cláusulas medioambientales.	<b>Conseguido</b> – Las Guías Técnicas han sido actualizadas para establecer nuevas fases de mejora y cláusulas verdes.

Además de alcanzar los objetivos no cubiertos en 2015, NEINVER ha fijado como prioridades para 2016 las siguientes:

Objetivos ambientales en NEINVER para 2016

ÁMBITO	OBJETIVO
Reporting ambiental	Actualizar las herramientas de medida de <i>Facility Management</i> para mejorar el reporting de sus variables.
Sostenibilidad	Formalizar un comité de RSC formado por diferentes miembros de distintos departamentos de la compañía, para impulsar la toma de decisiones estratégicas centralizadas en esta materia.  Lanzamiento de la nueva encuesta de satisfacción de operadores para obtener mayor información sobre su satisfacción y percepción de la sostenibilidad, identificando las áreas de mejora donde poder actuar.
Certificaciones	Renovación <i>BREEAM In Use</i> 2016 en todo el portfolio y certificación por primera vez de Nassica y FACTORY Annopol, la extensión de FACTORY Ursus y Futura Park Wrocław.  Consecución del Certificado BREEAM Nueva Construcción para Viladecans, tras la apertura del centro.  Renovación de las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 a su vencimiento.
Eficiencia energética	Establecimiento de un nuevo indicador para el seguimiento del consumo energético, que desagregue centros por zona climática (fría/cálida), antigüedad (nuevo/antiguo) y diseño (abierto/cerrado), de forma que se pueda obtener una matriz energética de operación.
Eficiencia en la gestión	Creación de una nueva Política de Mantenimiento de aplicabilidad a todo el portfolio cuyo objeto sea garantizar los más altos estándares de calidad de los edificios pertenecientes a NEINVER. Dicha Política incluirá aspectos relativos a eficiencia energética, consumo de agua, emisión de contaminantes, uso del suelo, aprovechamiento responsable y seguridad y salud en el trabajo,
Gestión ambiental	Realización de auditorías <i>Due Diligence</i> ambientales en todos los centros IRUS por parte de un externo y ejecución de los planes de acción derivados.

# Desempeño ambiental en 2015

---



---

*“Reducir la huella ambiental es una de las prioridades de NEINVER dentro de su estrategia de liderazgo. Con objeto de medir el éxito de su gestión y definir anualmente nuevas acciones, la compañía evalúa los resultados de los proyectos implantados y reporta en cada ejercicio los indicadores ambientales más relevantes”*

---





## CONSUMO DE ENERGÍA (G4-DMA)

El consumo energético es uno de los aspectos ambientales prioritarios en los que la compañía realiza mayores esfuerzos. Muestra de ello es la implantación de un sistema de gestión de la eficiencia energética certificado en todos sus centros conforme a la norma ISO 50001, a excepción de Galeria Malta.

Otro hito destacado en 2015 ha sido la creciente instalación de *Energy Managers*, gracias a los que se obtiene, cada vez, mayor información sobre los usos de energía de los centros, con información desglosada por procesos, equipos y áreas. Esto permite actuar sobre las áreas de consumo significativo y realizar un estudio pormenorizado de las potencias eléctricas demandadas, lo que ha hecho posible para NEINVER la optimización de las instalaciones en un proceso de gestión de mejora continuada.

En este contexto, se ha decidido realizar en 2016 un seguimiento diferenciado de los consumos de centros situados en zonas frías de aquellos situados en zonas cálidas. Esto permitirá identificar áreas de mejora más específicas.

NEINVER desarrolla, además, otras actuaciones, comenzando por la realización de revisiones para identificar ineficiencias energéticas y, posteriormente, definir planes de mejora específicos para cada centro. De entre las medidas recogidas en dichos planes, cabe destacar la instalación de sistemas para la gestión automática de la iluminación, la sustitución de lámparas fluorescentes por luces LED, la optimización de los sistemas de calefacción, la renovación de equipos ineficientes y ajustes de potencia.

*“Los primeros años de operación de un centro comercial implican un intenso estudio del activo, para conocer cómo funcionan todos los sistemas y cuál es su comportamiento en las condiciones reales de operación. Ése es el momento de buscar la configuración óptima de todas las instalaciones, lo que permitirá ahorros en los años siguientes, tal y como ha ocurrido en Futura Park Kraków. El centro abrió sus puertas en Octubre de 2011 y año tras año, han disminuido las necesidades energéticas de la propiedad, mientras que aumentan el número de visitantes y el grado de comercialización. De esta manera, en 2015 el consumo energético (electricidad y gas) fue un 3,2% menor que en 2014, y casi un 19,4% menos que en 2013”.*

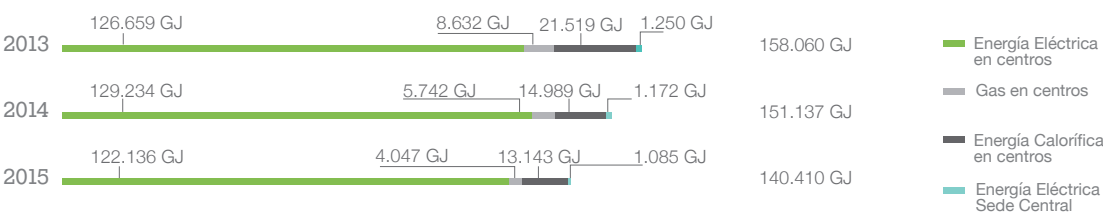
Robert Sepiol  
Site Facility Manager de FACTORY Kraków y Futura Park Kraków

## Evolución del consumo (G4-EN3) (G4-EN5) (G4-EN6) (G4-EN7) (G4-CRE1)

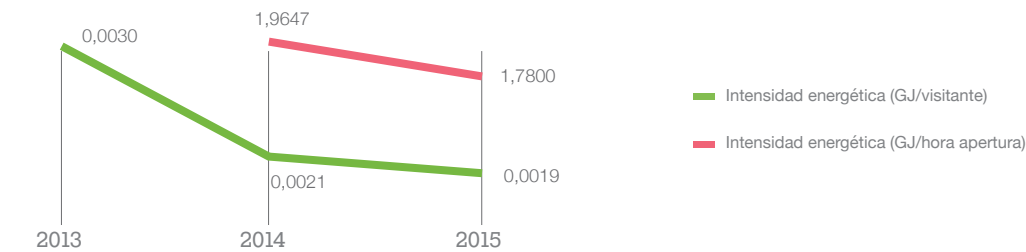
El consumo energético en los centros y oficinas de NEINVER se situó en 2015 en 140.410 GJ, un 7,1% menos que en 2014. El consumo de energía en centros *like for like* también descendió significativamente (10,0%), pasando de 152.846 GJ en 2014 a 137.618 GJ.

En términos de intensidad energética en centros, el descenso del consumo energético por visitante y por hora de apertura fue del 7,6% y 9,4% respectivamente.

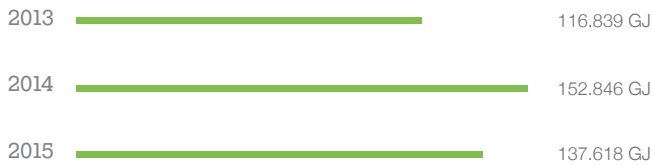
Consumo total de energía (GJ) .



Intensidad energética de los centros por visitante (GJ/visitante) y por hora de apertura (GJ/hora)



Consumo total de energía (GJ) *like for like*





## EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (G4-DMA)

Además de las inversiones y medidas adoptadas para mejorar la eficiencia en el consumo energético de los centros, la compañía ha lanzado un programa basado en la adquisición de energía verde, lo que ha influido de manera muy significativa en las

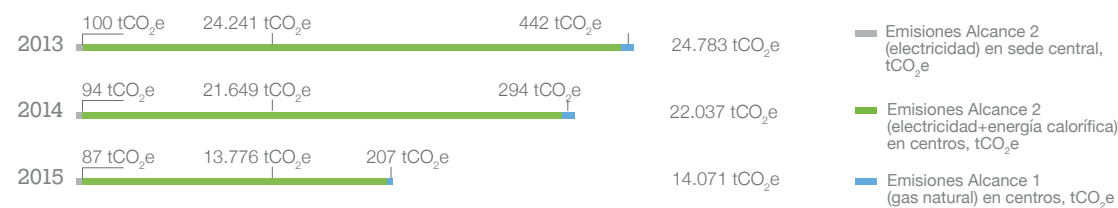
emisiones. A principios de 2016, tras las revisiones de los contratos eléctricos llevadas a cabo en 2015, el 90,5% de los centros de NEINVER compraba energía verde (solo 2 centros no lo hacían).

## Evolución de las emisiones (G4-EN15) (G4-EN16) (G4-EN17) (G4-EN18) (G4-EN19) (G4-CRE3) (G4-CRE4)

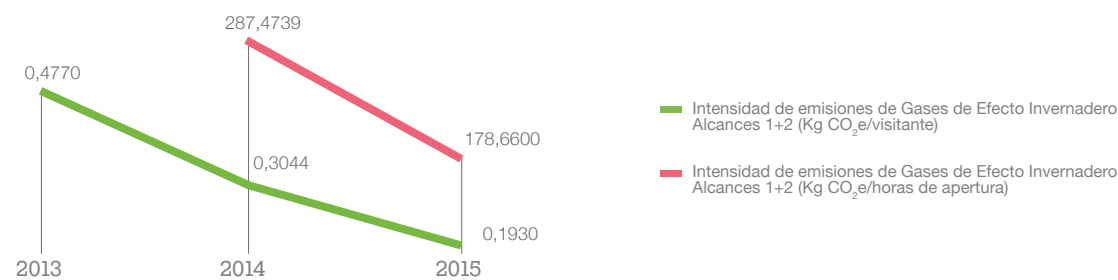
En 2015, las emisiones de la compañía disminuyeron un 36,1% (emisiones Alcance 1 y 2 según el GHG Protocol)<sup>2</sup>, gracias, entre otras medidas, a la compra de energía verde. En términos comparables *like for like*, la disminución se ha situado en un 20,1%.

De cara al futuro, NEINVER ha adoptado nuevos objetivos para seguir trabajando en la minimización de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero. Para ello, tratará de extender el uso de energía verde a los centros restantes e invertirá en tecnologías de cero emisiones.

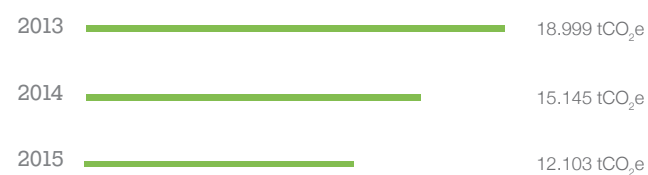
### Emisiones de Gases de Efecto Invernadero de Alcances 1 y 2 (toneladas CO<sub>2</sub>e).



### Intensidad de emisiones de los centros por visitante (Kg CO<sub>2</sub>e/visitante) y por hora de apertura (Kg CO<sub>2</sub>e/hora de apertura)



### Emisiones de Gases de Alcances 1 y 2 (tCO<sub>2</sub>e) *like for like*



<sup>2</sup> El GHG Protocol constituye la metodología internacional más reconocida para la estimación de emisiones de Gases de Efecto Invernadero. Este estándar clasifica las emisiones en tres alcances (1, 2 y 3). Las emisiones computadas por NEINVER corresponden al Alcance 1 (Consumo directo de gas natural en calderas de la compañía) y al Alcance 2 (emisiones derivadas del consumo de electricidad y de la importación de calor procedente de sistemas de district heating).

## Reducción de las emisiones derivadas del transporte de clientes y empleados (G4-EN15) (G4-EN16) (G4-EN17) (G4-EN18) (G4-EN19)

NEINVER fomenta diversas opciones para reducir el impacto ambiental del transporte de clientes y empleados, como se muestra a continuación:



### Transporte en bicicleta

Puntos para aparcar bicicletas en más del 70% del portfolio, con vistas a ampliarse hasta el 100% en 2016.



### Vehículos eléctricos

Puntos de recarga en el 55% del portfolio.



### Transporte colectivo

Servicios de Shuttle gratuitos al centro y mejoras en la red de transporte a través de autobuses públicos.



### Reuniones virtuales

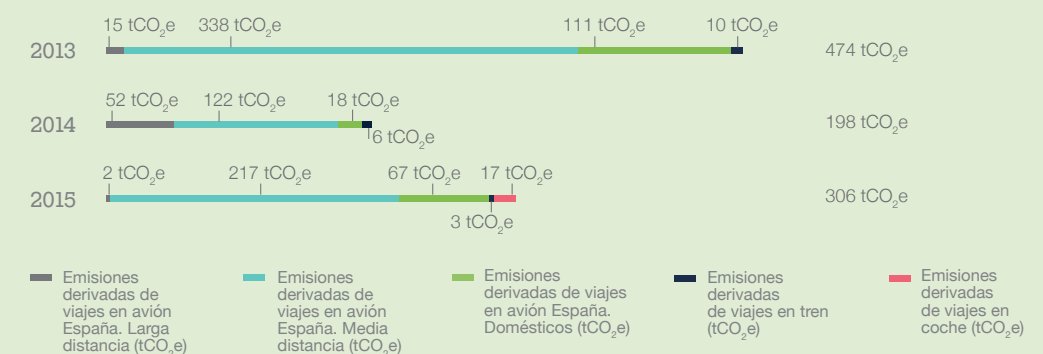
Dispositivos para la realización de videoconferencias que eviten desplazamientos de empleados.

## La implantación de un sistema de videoconferencias ha reducido un 36% las emisiones derivadas del desplazamiento de los empleados entre 2013 y 2015

NEINVER puso en marcha en 2012 un sistema de videoconferencias para reducir la necesidad de desplazamientos a reuniones de negocio. Con esta iniciativa, se perseguía un doble objetivo: buscar una mayor eficiencia energética y de costes, y mejorar la calidad de vida de los empleados, al favorecer su conciliación laboral y personal, optimizando además su actividad diaria.

Después de más de tres años de implantación, los resultados del uso de estos sistemas han sido muy positivos, habiéndose reducido un 36% respecto a las cifras de 2013, a pesar de haberse registrado un aumento en la cantidad de emisiones asociadas a los viajes de empleados entre 2014 y 2015. Dicho aumento se debe, principalmente, a una mayor exhaustividad de la metodología de cálculo, ya que se han incluido nuevas categorías (como los viajes en coche) y se han llevado a cabo procesos de recopilación de información más minuciosos. Asimismo, el número de viajes realizados ha aumentado debido a la expansión de la compañía (p.ej. visitas inevitables al proyecto de Viladecans o de Ámsterdam).

### Emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de los viajes de empleados\*



\* Solo se dispone de datos de viajes en coche a partir de 2015.





## CONSUMO DE AGUA (G4-DMA)

NEINVER procura un uso sostenible de agua para lo cual realiza un control constante de los consumos y adopta diferentes medidas de ahorro en sus centros, tanto a nivel de instalación como en lo relativo a la concienciación de empleados y visitantes.

NEINVER impulsa, además, la sensibilización de otros agentes, como son los proveedores (preferentemente los encargados de labores de limpieza y jardinería) y operadores, incluyendo el uso responsable del agua entre las recomendaciones ambientales propuestas en los manuales de buenas prácticas dirigidos a ambos.

### Buenas prácticas de NEINVER en la gestión del agua



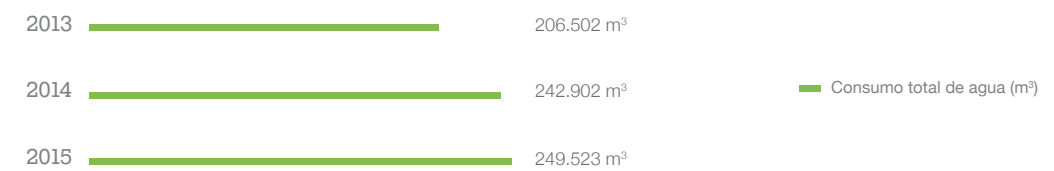
## Evolución del consumo (G4-EN8) (G4-CRE2)

El consumo de agua total en los centros de NEINVER en 2015 ascendió a 249.523 m³. Esto supone un aumento del 2,7% en términos absolutos y de un 2,2% y 0,2% en el consumo por visitante y por hora de apertura frente a 2014, respectivamente.

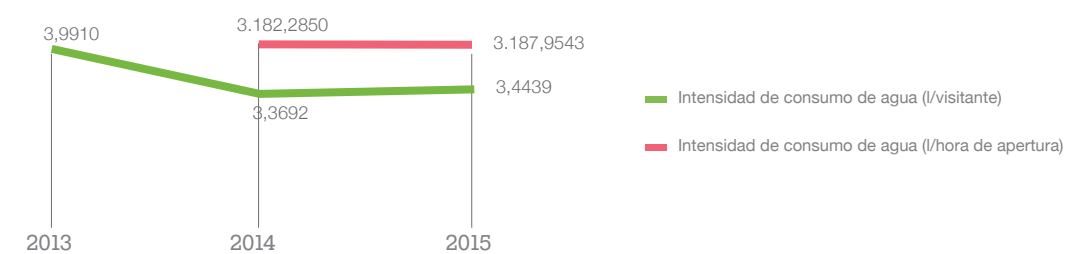
En términos comparables, el consumo de agua *like for like* también experimentó un aumento, aunque en menor medida (0,05%).

Si bien los datos globales muestran una tendencia al alza en el último año, se han conseguido reducciones notables en algunos de los países en los que opera la compañía. Estos descensos se hacen más evidentes en los ratios de consumo por visitante, al tratarse de una variable ambiental en la que el tráfico de los centros tiene un alto impacto. Italia redujo su intensidad de consumo por visitante un 6,6%, Portugal un 22,9%, España un 4,5% y Francia un 12,8%. Por otra parte, la reforma y ampliación del centro FACTORY Ursus ha sido uno de los principales causantes del aumento del consumo de agua en Polonia.

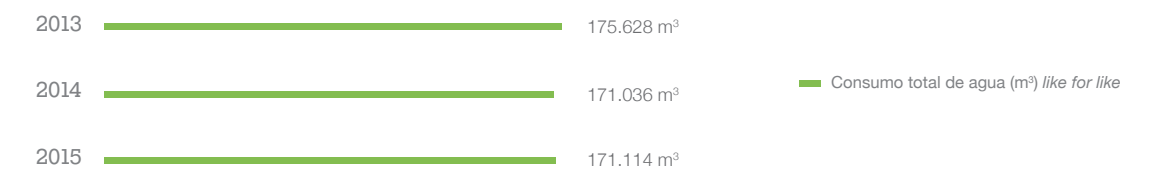
### Consumo total de agua (m³) de los centros de NEINVER



### Intensidad hídrica de los centros por visitante (l/visitante) y por hora de apertura (l/hora de apertura)



### Consumo total de agua (m³) *like for like*





## RESIDUOS (G4-DMA)

NEINVER realiza una gestión responsable de los residuos en todas sus operaciones. Para ello, ha habilitado en todos sus centros las instalaciones necesarias para que los operadores, visitantes, proveedores y empleados de la compañía puedan

segregar adecuadamente los residuos producidos. El objetivo es que la separación se realice de forma efectiva para su posterior tratamiento y reciclaje por parte de gestores autorizados.

### Mejoras en la gestión de residuos en los centros de Italia

En 2015, NEINVER ha realizado mejoras en los sistemas de segregación de residuos de los centros de Italia. En Vicolungo, se ha logrado la autorización de la empresa municipal de recogida de residuos para colocar contenedores de recogida selectiva, lo que ha contribuido a la eliminación de olores, así como a la mejora de la imagen corporativa en el país. En Castel Guelfo, se han incorporado papeleras con posibilidad de segregación (ver imagen), lo que ha permitido comenzar a valorizar el papel recogido, obteniendo ahorros en la gestión de los residuos y minimizando el impacto ambiental de la compañía.



Además, NEINVER continúa impartiendo sesiones de formación sobre segregación en todos los emplazamientos gestionados, a través de presentaciones durante las reuniones con los

operadores, actas informativas, contacto directo con operadores y reglamentos de régimen interno de cada centro.

## Generación de residuos (G4-EN23)

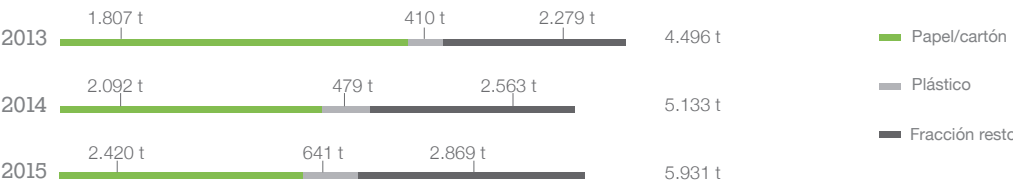
La generación de residuos experimentó un incremento del 15,5% respecto a 2014. Este aumento no supone necesariamente un peor desempeño de la compañía, pues gran parte del mismo proviene de las mejoras instauradas para la recogida de residuos en los centros. Con estas mejoras, NEINVER ha logrado aumentar la proporción de los residuos generados que son recogidos y gestionados correctamente.

La segregación de los residuos reciclables, tales como papel/cartón y plástico, es prioritaria para

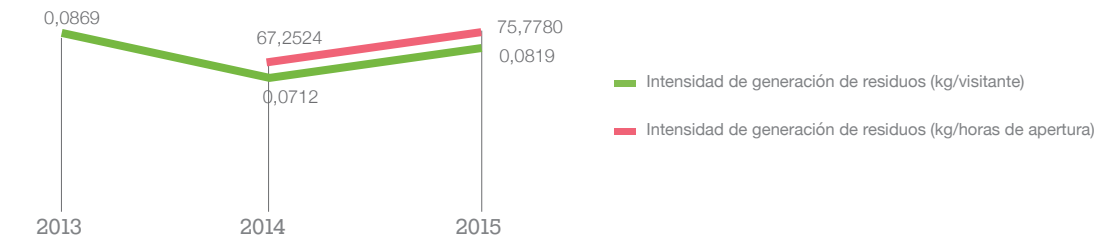
NEINVER, habiéndose conseguido un incremento en las tasas de reciclaje de dichos residuos en todos los centros. Esto indica que cada vez se recicla más y mejor, evitando que estos residuos se envíen a vertedero.

El aumento global en la generación de residuos ha venido acompañado de un incremento en la intensidad de generación por visitante, así como en la generación *like for like* que supuso en 2015 3.967 toneladas (un 23,6% más que en 2014).

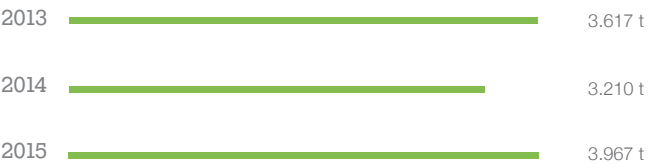
Generación de residuos (t) en los centros de NEINVER



Intensidad de generación de residuos en los centros de NEINVER por visitante (kg/visitante) y por hora de apertura (kg/hora de apertura)



Generación de residuos total (t) *like for like*







## CALIDAD DEL AIRE Y EMISIONES FUGITIVAS

NEINVER desarrolla diversas actuaciones para garantizar la calidad óptima del aire en sus instalaciones.

En 2015, la compañía ha comenzado a realizar una limpieza de los conductos de ventilación en todos sus centros The Style Outlets de España y Portugal, habiendo sido Getafe el primero en llevarla a cabo.

Igualmente, y con el objeto de prevenir emisiones fugitivas, el equipo de mantenimiento de los centros realiza un seguimiento periódico de los circuitos de climatización, con el fin de detectar posibles fugas. Adicionalmente, a través del BMS (Building Management System), el centro recibe alertas en caso de pérdida de presión.



## FORMACIÓN AMBIENTAL

NEINVER lleva a cabo sesiones de formación internas y externas cada año, en temas como la eficiencia energética, la gestión de residuos, o los sistemas de certificación.

En 2015, la compañía impartió cursos a los equipos implicados en la certificación de los centros con *BREEAM In Use* para que afrontaran

ese reto con una formación adecuada. Igualmente, los *International Facility Managers* realizaron cursos específicos sobre las nuevas versiones de las normas ISO 9001 e ISO 14001. Esta formación se enfocó a la realización de auditorías internas con objeto de velar por el cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas.



## HOMOGENEIZACIÓN DE LAS GUÍAS TÉCNICAS DE ALGUNOS CENTROS

Se han homogeneizado las Guías Técnicas para proyectos y ejecución de obras, de modo que se unifican para todos los centros, aunque con flexibilidad para adaptarlas a la realidad local de cada uno. Las ventajas de este hecho son múltiples, ya que permite a NEINVER:

- Mantener una imagen de marca uniforme en todos sus centros.
- Facilitar la interlocución y preparación de proyectos por parte de sus operadores, que a menudo se encuentran en varios centros.
- Facilitar el seguimiento y aprobación de proyectos, siendo más ágiles.



## GASTOS E INVERSIONES AMBIENTALES

(G4-DMA) (G4-EN31)

NEINVER dedicó, en 2015, 2.118.626 € a inversiones y gastos ambientales que respaldaron las actuaciones indicadas en los apartados anteriores. Entre las principales partidas de inversión destaca la instalación de sistemas de iluminación con tecnología LED en centros de

Polonia, así como la instalación de contadores para monitorizar el consumo energético de manera más detallada. Por su parte, los gastos ambientales correspondieron en su mayoría a las partidas dedicadas a certificaciones de sistemas de gestión y *BREEAM*, y la gestión de residuos.



País	Gastos ambientales	Inversiones ambientales
España	360.000 €	1.080.000 €
Portugal	60.000 €	17.000 €
Italia	45.000 €	67.500 €
Polonia	105.126 €	34.000 €
Alemania	80.000 €	75.000 €
Francia	70.000 €	125.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>720.126 €</b>	<b>1.398.500 €</b>



## Evolución de la gestión ambiental por país

---

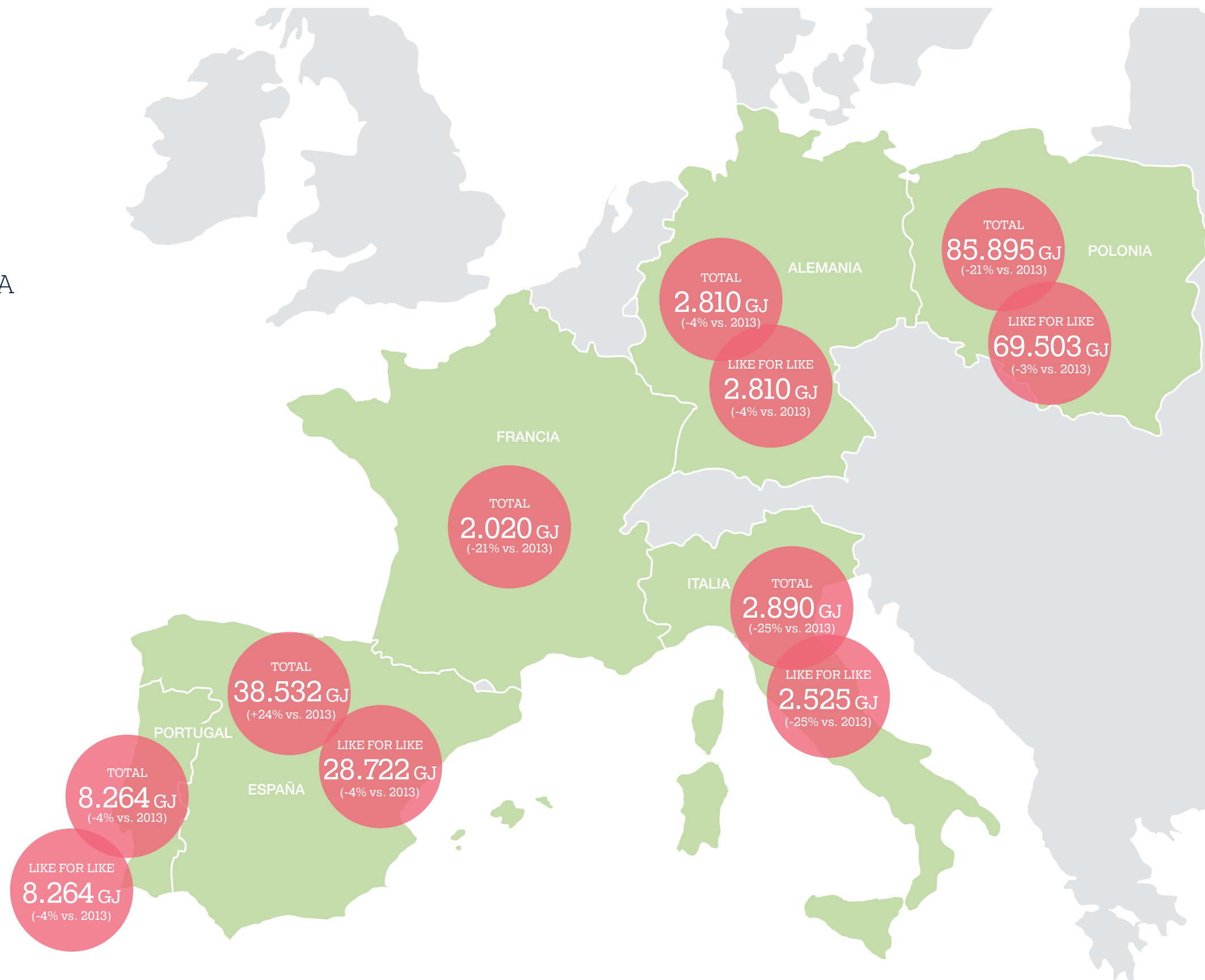
El año 2015 ha sido un año de mejoras, principalmente en el ámbito de la energía y las emisiones de gases de efecto invernadero que se han reducido en prácticamente todos los países. El consumo de agua, por su parte, ha experimentado una evolución dispar en las distintas geografías. Por último, el incremento de la generación de residuos, tal y como se indicó anteriormente, responde en gran medida a una mejora en los sistemas de recogida, lo que permite que un mayor porcentaje de residuos puedan ser gestionados de manera adecuada.





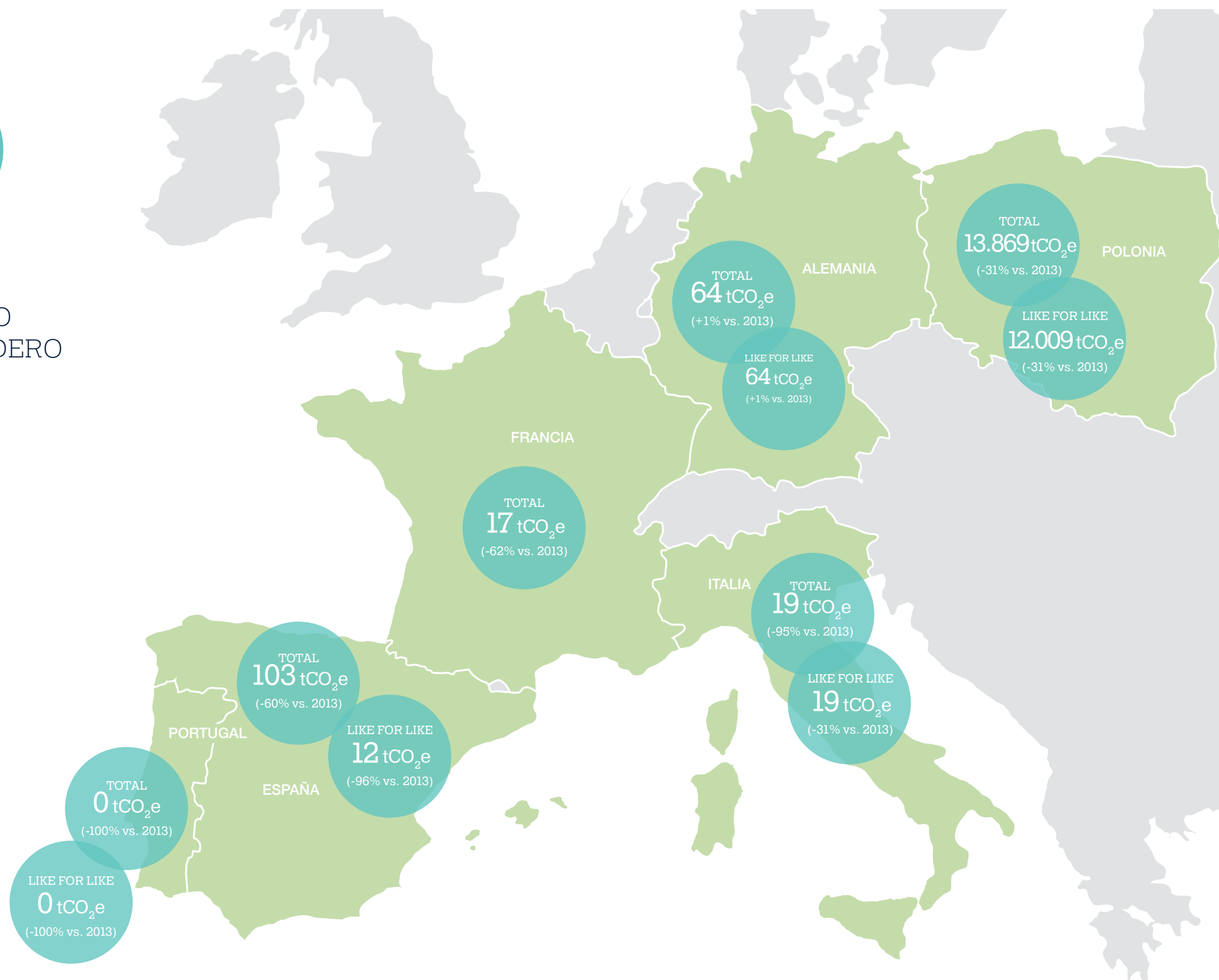


## CONSUMO DE ENERGÍA





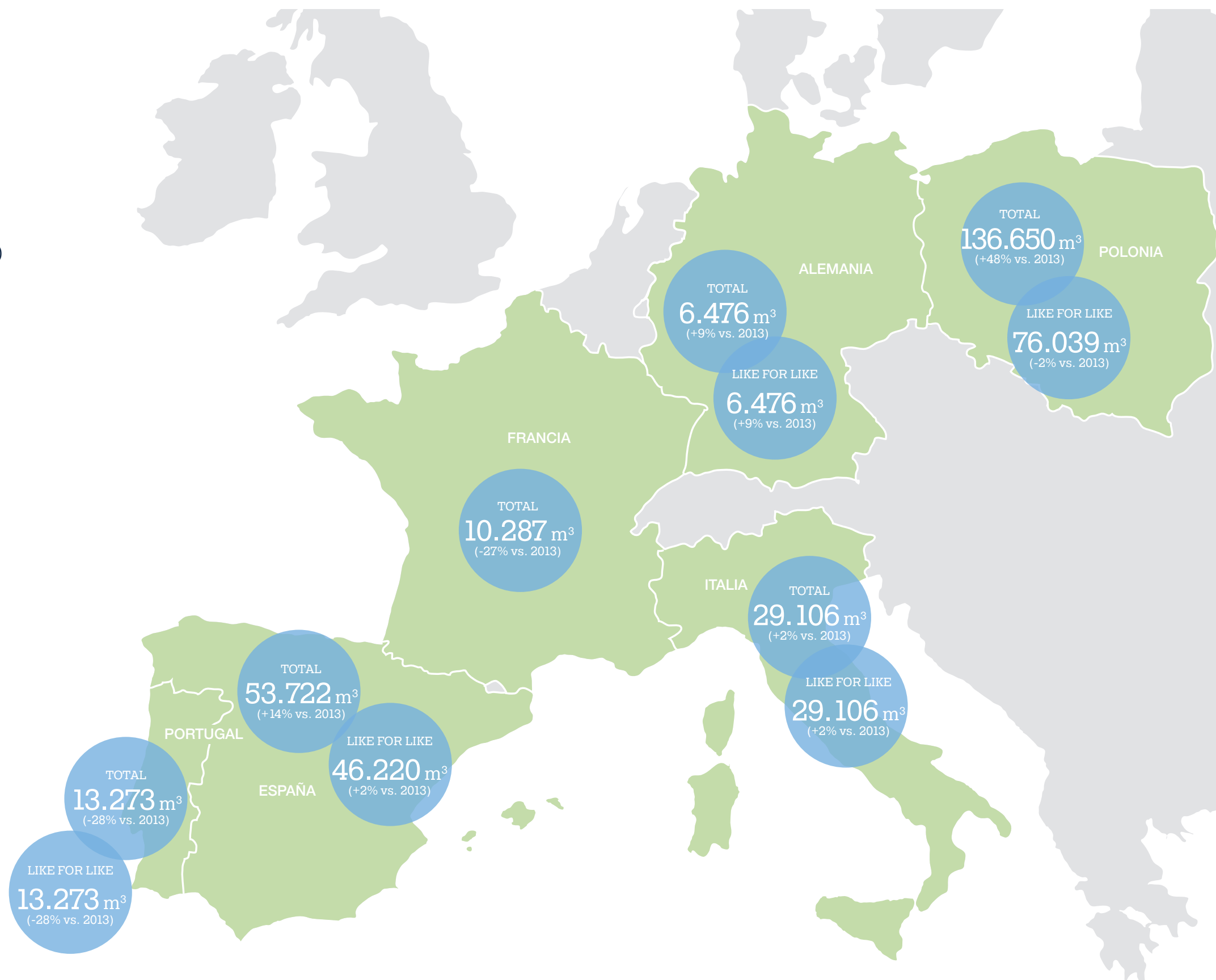
## EMISIÓN DE GASES DE EFECTO INVERNADERO





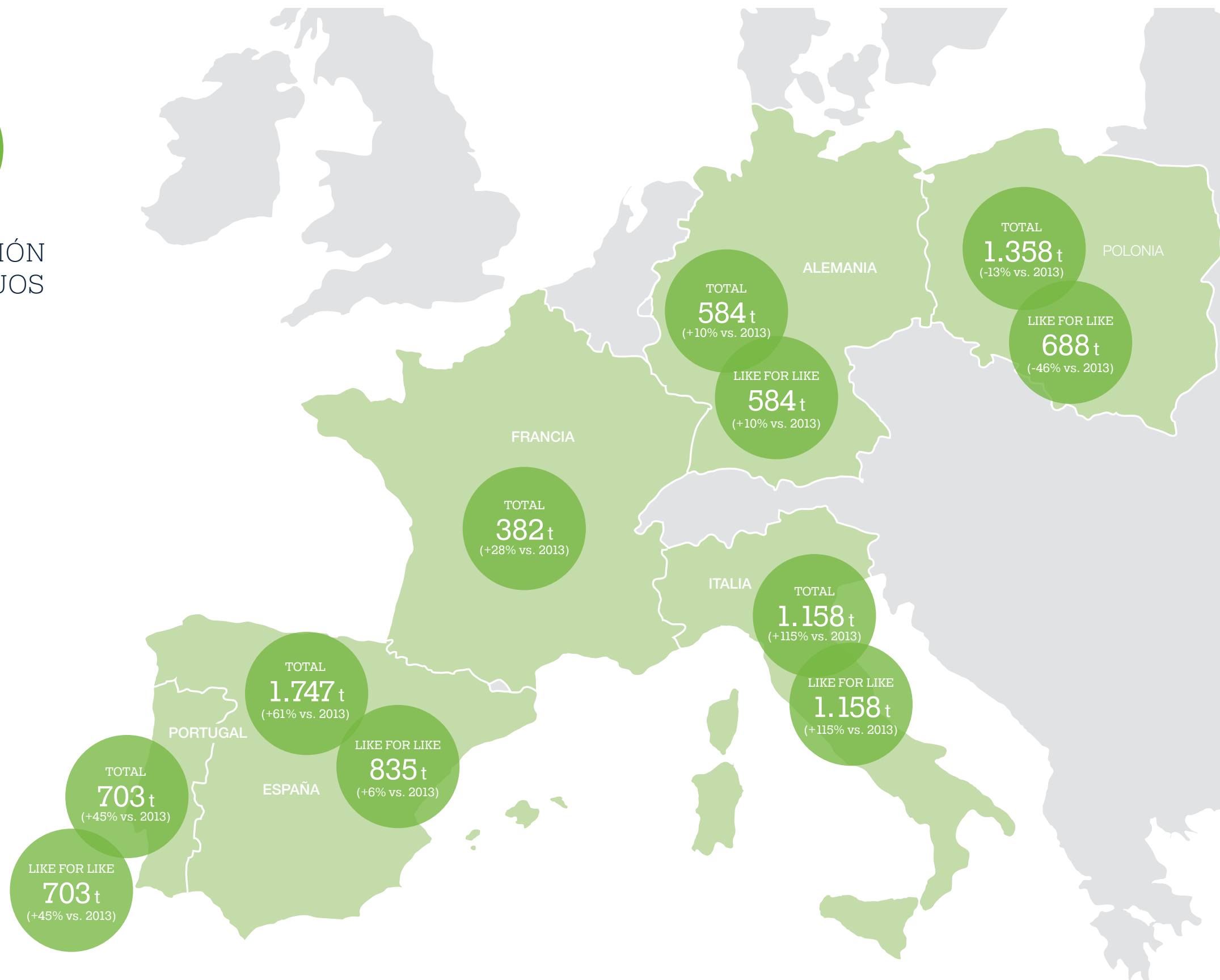


## CONSUMO DE AGUA





## GENERACIÓN DE RESIDUOS





# ANEXO DE INDICADORES AMBIENTALES Y LABORALES

Indicadores ambientales. Información detallada de consumos, emisiones y residuos

	POLONIA			ALEMANIA			ITALIA			FRANCIA			ESPAÑA			PORTUGAL		
ENERGÍA	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Consumo de energía																		
Energía total (GJ)	108.844	96.150	85.895	2.937	2.846	2.810	3.876	3.832	2.890	2.568	2.497	2.020	31.191	37.224	38.532	8.644	8.589	8.264
Energía eléctrica (GJ)	80.777	77.678	70.621	1.703	1.737	1.567	3.348	3.260	2.525	2.568	2.497	2.020	30.869	36.645	38.224	8.644	8.589	8.264
Energía calorífica (GJ)	20.284	13.881	11.899	1.234	1.109	1.243	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gas natural (GJ)	7.782	4.592	3.375	-	-	-	528	571	364	-	-	-	322	579	308	-	-	-
Energía total (GJ) <i>like for like</i>	71.441	75.011	69.503	2.937	2.846	2.810	3.876	3.832	2.890	n.a.	n.a.	n.a.	29.940	27.524	28.722	8.644	8.589	8.264
Intensidad energética																		
Intensidad energética (GJ/visitante)	0,0048	0,0027	0,0025	0,0008	0,0007	0,0007	0,0006	0,0006	0,0004	0,0022	0,0018	0,0013	0,0021	0,0017	0,0017	0,0021	0,0021	0,0019
Intensidad energética (GJ/hora de apertura)	n.d.	3,1222	2,7700	n.d.	1,0163	1,0030	n.d.	0,5291	0,3958	n.d.	0,8731	0,7315	n.d.	1,2911	1,2620	n.d.	1,8239	1,7489
EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Emisiones de gases de efecto invernadero																		
Emisiones Scope 1 y Scope 2 (tCO <sub>2</sub> e)	20.088	19.848	13.869	63	57	64	401	391	19	44	42	17	260	1.024	103	728	675	-
Emisiones Scope 1 (tCO <sub>2</sub> e)	15.519	235	173	-	-	-	27	29	19	-	-	-	17	30	16	-	-	-
Emisiones Scope 2 (tCO <sub>2</sub> e)	4.569	19.613	13.696	63	57	64	374	361	-	44	42	17	243	994	87	728	675	-
Emisiones Scope 1 y Scope 2 <i>like for like</i>	17.507	13.775	12.009	63	57	64	433	391	19	n.a.	n.a.	n.a.	269	247	12	728	675	-
Intensidad de emisiones																		
Intensidad de emisiones (kg/visitante)	0,8848	0,5610	0,4067	0,0183	0,0149	0,0169	0,0657	0,0615	0,0029	0,037	0,030	0,011	0,0112	0,0443	0,0007	0,1781	0,1617	-
Intensidad de emisiones (kg/hora de apertura)	n.d.	644,5112	447,2571	n.d.	20,2892	22,7373	n.d.	53,9378	2,5555	n.d.	14,7938	6,0374	n.d.	33,2869	0,5315	n.d.	143,3793	-
AGUA	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Consumo de agua																		
Consumo de agua (m³)	92.402	125.722	136.659	5.918	6.012	6.476	28.547	30.735	29.106	14.000	10.792	10.287	47.135	52.732	53.722	18.500	16.909	13.273
Consumo de agua (m³) <i>like for like</i>	77.308	71.922	76.039	5.918	6.012	6.476	28.547	30.735	29.106	n.a.	n.a.	n.a.	45.355	45.458	46.220	18.500	16.909	13.273
Intensidad de consumo de agua																		
Intensidad de consumo de agua (l/visitante)	4,0702	3,5536	4,0076	1,7108	1,5717	1,7200	4,6781	4,8400	4,5210	11,9881	7,7561	6,7610	3,3138	2,5143	2,4005	4,5278	4,0494	3,1240
Intensidad de consumo de agua (l/hora de apertura)	n.d.	4.082,4204	4.407,0697	n.d.	2.147,1429	2.311,2063	n.d.	4.243,7004	3.986,8434	n.d.	3.773,4266	3.724,4750	n.d.	1.888,5467	1.810,5284	n.d.	3.590,7836	2.809,1005
RESIDUOS	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Generación de residuos																		
Total de residuos generados (t)	1.555	959	1.358	533	585	584	538	610	1.158	300	351	382	1.087	2.001	1.747	484	628	703
Total de residuos generados (t) <i>like for like</i>	1.273	532	688	533	585	584	538	610	1.158	n.a.	n.a.	n.a.	789	856	835	484	628	703
Intensidad de generación de residuos																		
Intensidad de generación de residuos (kg/visitante)	0,0685	0,0271	0,0398	0,1540	0,1529	0,1551	0,0881	0,0961	0,1798	0,2565	0,2523	0,2511	0,0764	0,0954	0,0780	0,1185	0,1503	0,1654
Intensidad de generación de residuos (kg/hora de apertura)	n.d.	31,1519	43,8045	n.d.	208,8750	208,4011	n.d.	84,2168	158,5532	n.d.	122,7517	138,3128	n.d.	71,6492	58,8663	n.d.	133,2640	148,7166
MATERIALES	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Uso de materiales																		
Papel (kg)	n.d.	104	77	n.d.	49	61	n.d.	65	51	n.d.	15	12	n.d.	94	272	n.d.	21	29
Tóner (kg)	n.d.	16	14	n.d.	10	14	n.d.	24	6	n.d.	2	3	n.d.	37	28	n.d.	3	3

# ANEXO DE INDICADORES AMBIENTALES Y LABORALES

(G4-CRE6) (G4-CRE8)

Información detallada de certificaciones en vigor

	ISO 9001	ISO 14001	ISO 50001	OHSAS 18001	BREEAM IN USE	BREEAM OBRA NUEVA
POLONIA						
FACTORY Kraków - Futura Park Kraków	x	x	x		x	x
FACTORY Poznań	x	x	x		x	
FACTORY Ursus	x	x	x		x	
FACTORY Wrocław	x	x	x		x	
Futura Park Wrocław	x	x	x		x	
FACTORY Annopol	x	x	x		x	x
Galeria Malta					x	
NEINVER Management Spain Head Office	x	x	x			
ALEMANIA						
Zweibrücken The Style Outlets	x	x	x		x	
ITALIA						
Castel Guelfo The Style Outlets	x	x	x		x	
Vicolungo The Style Outlets	x	x	x		x	
FRANCIA						
Roppenheim The Style Outlets	x	x	x		x	
ESPAÑA						
Coruña The Style Outlets	x	x	x	x	x	x
Getafe The Style Outlets	x	x	x	x	x	
Las Rozas The Style Outlets	x	x	x	x	x	
San Sebastián de los Reyes The Style Outlets	x	x	x	x	x	
Sevilla The Style Outlets	x	x	x	x	x	
Nassica	x	x	x	x		
Viladecans The Style Outlets						x
NEINVER Management Spain Head Office	x	x	x	x		
PORTUGAL						
Vila do Conde The Style Outlets	x	x	x		x	
HOLANDA						
Amsterdam The Style Outlets						x



## ANEXO DE INDICADORES LABORALES (G4-LA3)

Información detallada acerca de bajas por maternidad y paternidad

	2013				2014				2015			
	Se han acogido a una baja		Han regresado tras la baja		Se han acogido a una baja		Han regresado tras la baja		Se han acogido a una baja		Han regresado tras la baja	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
ESPAÑA	3	6	3	6	2	8	1	5	1	6	1	5
PORTUGAL	0	2	0	2	1	1	1	1	1	0	1	0
FRANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ITALIA	0	2	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0
ALEMANIA	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	1
POLONIA	0	3	0	0	1	6	1	4	0	0	0	0



—  
ACERCA  
DE ESTA  
MEMORIA

6

## ACERCA DE ESTA MEMORIA (G4-18)

## ALCANCE DE LA INFORMACIÓN Y ESTÁNDARES UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DE ESTA MEMORIA

Esta memoria de sostenibilidad incluye información relativa al año 2015 para todas las actividades y servicios prestados por la compañía. Donde se ha considerado adecuado, se incluye también información de años anteriores, para facilitar su comparabilidad.

Su desarrollo se ha realizado de conformidad con la opción Esencial (*core*) establecida en la guía GRI versión G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Además, se ha incluido en su elaboración el contenido adicional del suplemento sectorial GRI para las compañías del sector *Construction and Real Estate*.

## PRINCIPIOS GRI PARA LA RECOPIACIÓN DEL CONTENIDO

La estructura y contenido de esta memoria se basan en los principios establecidos por GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad, tal y como se indica a continuación:

- **Participación de los grupos de interés.** La presente memoria ha sido elaborada atendiendo a los intereses y expectativas de dichos grupos en relación con el funcionamiento de NEINVER. Además de identificar estas expectativas a través de los responsables de la compañía que interactúan con ellos, se han analizado las conclusiones de diversos procesos de consulta realizados por NEINVER, tal y como se explica en el apartado relativo al análisis de materialidad.
- **Contexto de la Sostenibilidad.** Se ha evaluado la interacción de las actividades y servicios prestados por NEINVER con el contexto social, económico y ambiental en el que opera.
- **Materialidad.** Se ha realizado un estudio de materialidad con objeto de definir los aspectos más relevantes en sostenibilidad para la compañía. La metodología seguida en este análisis se explica más adelante.
- **Exhaustividad.** Una vez identificados los aspectos materiales, se ha procedido a incluir información suficiente sobre ellos, de manera que permita a los grupos de interés evaluar el desempeño económico, ambiental y social de la compañía en los últimos años.

## PRINCIPIOS GRI PARA EL TRATAMIENTO Y LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN (G4-18)

En el desarrollo de la memoria también se han tenido en cuenta los principios establecidos por GRI para garantizar la calidad de la información:

- **Equilibrio.** Según este principio, las memorias de sostenibilidad deben reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la compañía. Mediante su aplicación, se ha obtenido una visión objetiva y completa sobre el desempeño general de NEINVER.
- **Comparabilidad.** La compañía ha recopilado información de manera periódica y la ha incluido en los contenidos con el objeto de que sus grupos de interés puedan analizar la evolución de su desempeño en los últimos años y contrastarlo con el de otras organizaciones.
- **Precisión.** La información aportada se expone con el suficiente detalle para cubrir las expectativas manifestadas por los grupos de interés.
- **Puntualidad.** Siguiendo la tónica de los últimos años, NEINVER continuará actualizando anualmente los contenidos de su Memoria de Sostenibilidad con objeto de facilitar información de forma periódica a sus grupos de interés.
- **Claridad.** La compañía desea presentar la información sobre su desempeño de forma accesible y clara a todos sus grupos de interés.
- **Fiabilidad.** Dentro de esta memoria se detalla el proceso seguido para su elaboración. Con ello, NEINVER garantiza que el contenido de la memoria pueda someterse a evaluación externa para juzgar la calidad y materialidad de la información.

## ANÁLISIS DE MATERIALIDAD (G4-26)

De conformidad con lo establecido en la guía GRI versión G4, este documento recoge información sobre los indicadores correspondientes a aquellos aspectos de sostenibilidad que se han considerado materiales. Para ello, se ha abordado un análisis específico con el que NEINVER ha evaluado qué cuestiones son claves, bien porque afecten a las decisiones que pudieran tomar sus grupos de interés, o bien porque sean críticas en el éxito a largo plazo de la estrategia de la compañía.

Específicamente, las actividades desarrolladas para este análisis de materialidad han consistido en:

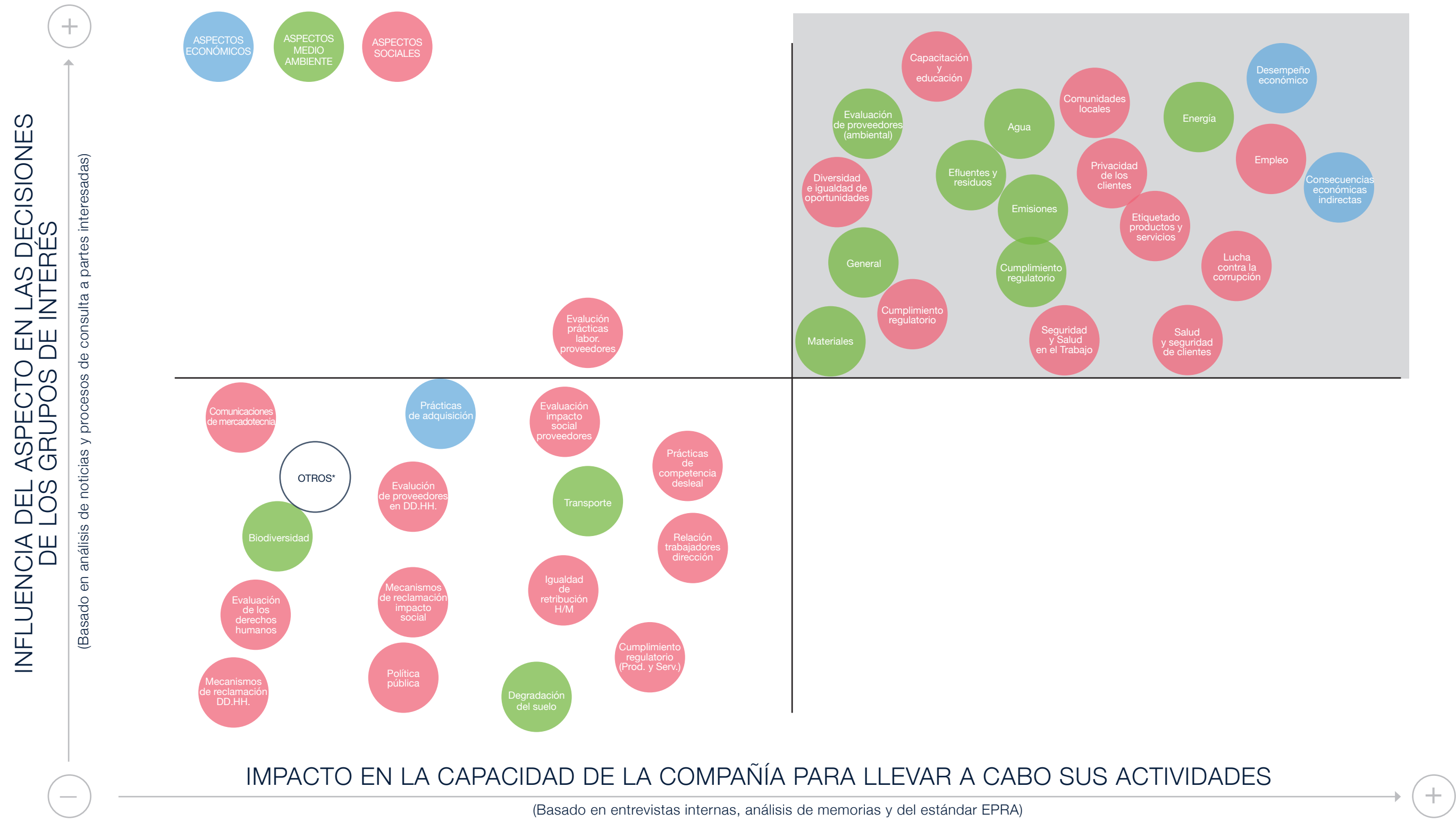
- **Reuniones** con los responsables y directivos de las áreas clave de la compañía.
- **Benchmarking** de otras compañías del sector *Real Estate* especializadas en *retail* y *outlets*.
- **Análisis de requerimientos de inversores en RSC** a partir del análisis de los contenidos/indicadores solicitados por iniciativas como *GRESB* y *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), así como conclusiones de las entrevistas mantenidas con algunos inversores (TIAA Henderson, KKR, etc.).
- **Análisis del *clipping* de prensa** recopilado por la compañía en el último año.
- **Resultados de los procesos de consulta realizados a grupos de interés** de NEINVER. Análisis de encuestas de satisfacción a clientes y empleados.
- **Análisis de los requerimientos en otros estándares de reporting** (EPRA – *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*).

El resultado de estas acciones ha permitido elaborar la siguiente matriz de materialidad para la compañía:



MATRIZ DE MATERIALIDAD PARA NEINVER

(G4-19)



\*Por motivos gráficos no han sido representados en la matriz otros aspectos no materiales considerados por GRI (Presencia en el mercado, Productos y servicios, Medioambiente, Mecanismos de reclamación en materia ambiental, Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales, Inversión en derechos humanos, No discriminación, Libertad de asociación y negociación colectiva, Trabajo infantil, Trabajo forzoso, Medidas de seguridad y Derechos de la población indígena).

Los aspectos representados en el cuadrante superior derecho son los que presentan el mayor nivel de materialidad para NEINVER. En la siguiente tabla se especifican cuáles han sido considerados definitivamente en la elaboración de la memoria.

(G4-20)

Categoría	Aspecto material	Cobertura <sup>1</sup>	
		Organización	Fuera de la organización
EC	Desempeño económico	X	X
EC	Consecuencias económicas indirectas		X
MA	Materiales	X	
MA	Energía	X	
MA	Agua	X	
MA	Emisiones	X	
MA	Efluentes y residuos	X	
MA	Cumplimiento regulatorio	X	
MA	General (gastos e inversiones ambientales)	X	
MA	Evaluación ambiental de los proveedores	X	X
SO	Empleo	X	X
SO	Seguridad y Salud en el trabajo	X	
SO	Capacitación y educación	X	
SO	Diversidad e igualdad de oportunidades	X	
SO	Comunidades locales		X
SO	Lucha contra la corrupción	X	
SO	Salud y seguridad de los clientes	X	X
SO	Etiquetado de los productos y servicios	X	
SO	Cumplimiento regulatorio	X	
SO	Privacidad de los clientes	X	

(G4-21)

<sup>1</sup> Las actividades de NEINVER generan impactos positivos y negativos en sostenibilidad. La cobertura de cada aspecto hace referencia al lugar donde se producen estos impactos (dentro de la organización y/o fuera de la misma), describiéndose su naturaleza a lo largo de la memoria.

Una vez se han identificado los aspectos materiales y se ha determinado la cobertura de los mismos, la recopilación de información para elaborar la memoria se ha realizado a base de entrevistas y el envío de fichas de recopilación de información a responsables de la compañía.

Con los datos recibidos y la información de contexto obtenida a través de las actividades desarrolladas en el análisis de materialidad, NEINVER ha elaborado la versión final de esta memoria. En la tabla de contenido GRI incluida en la siguiente sección, se referencia al lector a los apartados donde podrá encontrar información relativa a cada uno de los indicadores solicitados por el estándar.

En aquellos casos en los que no ha sido posible cubrir todos los requisitos de la guía a la hora de reportar un determinado indicador, se ha manifestado esta circunstancia en la citada tabla. La compañía, además, asume un compromiso de mejora en sus sistemas de información con objeto de tener disponibles los datos demandados en futuras ediciones de la memoria.

## MÁS INFORMACIÓN (G4-31)

Si desea cualquier aclaración adicional sobre la información incluida en este documento, o sobre el desempeño en materia de sostenibilidad de la compañía, puede contactar con NEINVER a través de la siguiente dirección: [sustainability@neinver.com](mailto:sustainability@neinver.com)



---

TABLA DE  
CRUCES GRI

7





## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4 (G4-32)

La presente Memoria de Sostenibilidad ha sido verificada con el *Content Index Service* de GRI, que certifica la exactitud del índice de contenido GRI y que las etiquetas de los indicadores se encuentran correctamente ubicadas en el cuerpo de la Memoria.



### CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS			
G4-1	4-7		Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordarla
G4-2	53		Descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			
G4-3	NEINVER S.A.		Nombre de la organización
G4-4	20-21		Marcas, productos y servicios más importantes
G4-5	C/ Francisca Delgado, 11, 5ª planta. Alcobendas (España)		Lugar donde se encuentra la sede principal de la organización
G4-6	24-25		Número de países en los que opera la organización y nombre de aquellos en los que desarrolla actividades significativas
G4-7	52 NEINVER es una sociedad anónima.		Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica
G4-8	32-39		Mercados servidos
G4-9	12-13		Tamaño de la organización (número de empleados, número de operaciones, ventas netas, etc.)
G4-10	64, 66		Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región
G4-11	64		Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos
G4-12	90		Descripción de la cadena de suministro
G4-13	39		Cambios significativos en la estructura, propiedad de la organización o cadena de suministro (adquisiciones, estructura accionarial, nuevos proveedores y proveedores con los que se ha dejado de trabajar, etc.)
G4-14	102-103, 104-105		Descripción de cómo la organización aborda el principio de precaución
G4-15	55		Cartas, principios y otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado
G4-16	94		Principales asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales: › Ostenta un cargo en el órgano de gobierno › Participa en proyectos o comités › Realiza una aportación de fondos notable que excede las obligaciones de los socios › Considera que ser miembro es una decisión estratégica

(G4-32)

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA			
G4-17	Los datos financieros se han tomado de las cuentas anuales consolidadas del Grupo. Su alcance incluye NEINVER, S.A. y todas sus sociedades dependientes.		Listado de entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización e identificación de aquellas que no están incluidas en la memoria
G4-18	140-141		Proceso de definición del contenido de la memoria y cobertura de cada aspecto. Explicación de cómo se han aplicado los Principios de elaboración de memorias para determinar su contenido
G4-19	142-143		Listado de los aspectos materiales identificados durante el proceso de definición del contenido de la memoria
G4-20	144		Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización
G4-21	144 (Nota al pie de tabla)		Límite de cada aspecto material fuera de la organización
G4-22	Los datos de consumo de agua y energía, así como los datos de emisiones de Gases de Efecto Invernadero para 2013 y 2014 han sufrido ligeras modificaciones respecto a los datos incluidos en la Memoria de Sostenibilidad 2014. Estos cambios se deben a mejoras realizadas en los procesos de recopilación y tratamiento de la información y no se consideran significativos.		Descripción de las consecuencias de las re-expresiones de información de memorias anteriores y sus causas
G4-23	No ha habido cambios significativos.		Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
G4-24	59-83		Relación de los grupos de interés vinculados a la organización
G4-25	NEINVER define su listado de grupos de interés incluyendo todas aquellas organizaciones/ grupos que son críticas para las actividades de la compañía o que se ven influidos por éstas.		Base para la elección de los grupos de interés con los que se trabaja
G4-26	59,141		Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés
G4-27	59		Cuestiones y problemas clave identificados a raíz de la participación de los grupos de interés y evaluación hecha por la organización
PERFIL DE LA MEMORIA			
G4-28	El periodo objeto de la memoria es el año 2015, si bien se incluye información de años anteriores donde se ha considerado adecuado.		Periodo objeto de la memoria
G4-29	La última edición de la memoria se publicó el año pasado.		Fecha de la memoria anterior más reciente
G4-30	Anual.		Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)
G4-31	145		Punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria
G4-32	148-155		Reporte de la opción 'de conformidad', tabla que indica la localización de los contenidos de la memoria y referencia a la verificación externa
G4-33	No se ha realizado verificación externa de la Memoria de Sostenibilidad. En todo caso, los indicadores incluidos en ella proceden de los sistemas de gestión existentes en la compañía, auditados anualmente.		Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria. Información sobre la relación con la empresa que revisa la información y máximo responsable de la compañía implicada en la selección de la empresa verificadora

(G4-32)

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
GOBIERNO			
G4-34	51-52		Estructura de gobierno de la organización y responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicos, sociales y ambientales
G4-35	51-52		Descripción del proceso para delegar la autoridad del órgano superior de gobierno en la alta dirección y determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambientales y sociales
G4-36	51-52 El Comité de Dirección involucra a los principales responsables de la compañía en temas económicos, ambientales y sociales. El Comité rinde cuentas a la Dirección General.		Existencia de cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales y relación de sus titulares con el máximo órgano de gobierno
G4-37	Cada miembro del Comité de Dirección mantiene contacto regular con los grupos de interés clave en su ámbito de actividad. Aquellas cuestiones que por su importancia afectan al desempeño de la compañía son compartidas por el Comité de Dirección y, en caso necesario, elevadas a otros elementos del gobierno de la compañía.		Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales
G4-38	52		Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités: ejecutivo o no ejecutivo, género, años de mandato, independencia, miembros de grupos menos representados, competencias / responsabilidades relacionadas con impactos económicos, ambientales y sociales, representación de grupos de interés
G4-39	El Presidente del Consejo de Administración no ocupa cargo ejecutivo, al haberse nombrado a Daniel Losantos como CEO a finales de 2015.		Indicación de si el presidente del órgano superior de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo
G4-42	52		Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta en el desarrollo, aprobación y actualización de los valores, misión y visión de la compañía, políticas y estrategia relacionadas con los impactos económicos, ambientales y sociales
G4-43	La compañía evalúa de forma constante las necesidades de mejora del conocimiento en sus órganos de gobierno, promoviendo en cada caso, las iniciativas más recomendables.		Medidas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno en relación con los asuntos económicos, ambientales y sociales
G4-44	NEINVER no realiza una evaluación independiente del desempeño de su órgano superior de gobierno.		Procesos de evaluación del desempeño propio del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales
G4-45	El órgano superior de gobierno, a través del Comité de Dirección y resto de órganos asesores, es informado puntualmente de los aspectos más importantes en la gestión de la compañía, aportando su opinión y tomando decisiones en aquellos que resultan más relevantes.		Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de impactos, riesgos y oportunidades de carácter económico, ambiental y social, así como su papel en la implementación de procesos de debida diligencia. Consultas a los grupos de interés
G4-46	53 El Comité de Dirección informa al órgano superior de gobierno de los principales riesgos identificados y las medidas a adoptar para gestionarlos.		Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a asuntos económicos, ambientales y sociales
G4-47	En cada una de sus reuniones, el órgano superior de gobierno analiza, en caso de haber novedades, los impactos, riesgos y oportunidades más relevantes para la compañía.		Periodicidad de revisión de impactos, riesgos y oportunidades económicas, ambientales y sociales por parte del órgano superior de gobierno
G4-48	Comité de Dirección.		Máximo responsable de revisión y aprobación de la Memoria de Sostenibilidad que asegura que todos los asuntos materiales han sido reflejados
G4-49	52 El órgano superior de gobierno, a través del Comité de Dirección y resto de órganos asesores, es informado puntualmente de los aspectos más importantes en la gestión de la compañía, aportando su opinión y tomando decisiones en aquellos que resultan más relevantes.		Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno

(G4-32)

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
G4-52	68		Proceso para establecer la retribución (involucración de asesores externos e independencia)
G4-53	No se solicita la opinión de los grupos de interés en relación con este apartado.		Involucración de grupos de interés en la definición de políticas de remuneración
ÉTICA E INTEGRIDAD			
G4-56	54-56		Declaración de valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos
G4-57	54-56		Mecanismos internos o externos para el asesoramiento sobre el comportamiento ético y asuntos relacionados con la integridad (líneas de atención o de ayuda)
G4-58	54-56		Mecanismos para el reporte de comportamientos no éticos o ilícitos y de asuntos relativos a la integridad de la organización

(G4-32)

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
DESEMPEÑO ECONÓMICO			
DESEMPEÑO ECONÓMICO			
G4-DMA	29		Enfoque de gestión
G4-EC1	31		Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagados a proveedores de capital y a gobiernos
G4-EC2	La actuación en el ámbito energético es clave en la lucha contra el cambio climático, que puede afectar a los activos gestionados de diversas maneras: escasez de agua, cambios en el precio de la energía, cambios en los patrones de inundabilidad y afección a la cadena de suministro, entre otros.		Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático
G4-EC3	No existe un plan de prestaciones en la organización.		Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS			
G4-DMA	83		Enfoque de gestión
G4-EC7	84-87, 88-89		Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios
G4-EC8	84-85		Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos
MEDIO AMBIENTE			
MATERIALES			
G4-DMA	NEINVER se preocupa por reducir el consumo de materiales en los centros, por ejemplo, mediante la instalación de pantallas interactivas para disminuir la impresión de documentos. En las fases de construcción, mediante la aplicación de los criterios sostenibles BREEAM, también se trabaja para reducir el impacto ambiental del uso de materiales.		Enfoque de gestión
G4-EN1	En 2015, el consumo de papel ascendió a 440 kg y el consumo de tóner decreció a 69 kg.	No se dispone de datos de consumo de materiales de construcción. A pesar de ello, NEINVER exige a sus proveedores la reducción del uso de materiales y la apuesta por alternativas sostenibles.	Materiales por peso o volumen
ENERGÍA			
G4-DMA	112		Enfoque de gestión
G4-EN3	113		Consumo energético interno (combustibles renovables y no renovables, electricidad adquirida, generada y vendida) y métodos/asunciones empleadas
G4-EN5	113		Intensidad energética
G4-EN6	113		Reducción del consumo energético
G4-EN7	113		Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios
G4-CRE1	113		Intensidad energética de las edificaciones

(G4-32)

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
AGUA			
G4-DMA	116		Enfoque de gestión
G4-EN8	117 Todos los centros de NEINVER se abastecen de la red municipal de agua. Tan solo para el agua de riego y protección contra incendios del centro de Vila do Conde The Style Outlets se utiliza agua procedente de pozo. Se estima un consumo anual de 1.560 m³/año de agua de pozo en Vila do Conde (no incluido en los datos totales proporcionados).		Captación total de agua según la fuente
G4-EN9	Ninguna fuente de agua ha sido afectada significativamente por las captaciones realizadas por la compañía.		Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua
G4-CRE2	117		Intensidad de consumo de agua de las edificaciones
EMISIONES			
G4-DMA	114		Enfoque de gestión
G4-EN15	114-115		Emisiones directas de Gases de Efecto Invernadero (Alcance 1)
G4-EN16	114-115		Emisiones indirectas de Gases de Efecto Invernadero (Alcance 2)
G4-EN17	114-115		Emisiones indirectas de Gases de Efecto Invernadero (Alcance 3)
G4-EN18	114-115		Intensidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero
G4-EN19	114-115		Reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero
G4-CRE3	114-115		Intensidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero de las edificaciones
G4-CRE4	114-115		Intensidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero de las edificaciones de nueva construcción y actividades de renovación
EFLUENTES Y RESIDUOS			
G4-DMA	118		Enfoque de gestión
G4-EN23	119		Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento
G4-EN24	No se han registrado derrames significativos.		Número y volumen totales de los derrames significativos
CUMPLIMIENTO REGULATORIO			
G4-DMA			Enfoque de gestión
G4-EN29	NEINVER no ha recibido ninguna sanción por estos conceptos en 2015.		Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental
MEDIO AMBIENTE GENERAL			
G4-DMA	121		Enfoque de gestión
G4-EN31	121		Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente
EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES			
G4-DMA	91		Enfoque de gestión
G4-EN32	91, 107 La compañía evalúa a todos sus proveedores.		Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales



(G4-32)

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
DESEMPEÑO SOCIAL – PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO			
EMPLEO			
G4-DMA	63		Enfoque de gestión
G4-LA1	64		Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupos de edad, sexo y región
G4-LA2	68		Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad
G4-LA3	137		Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras el permiso por maternidad o paternidad, desglosados por sexo
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
G4-DMA	70		Enfoque de gestión
G4-LA6	70	No se proporciona desglose por geografía y sexo de los indicadores por no disponerse de esa información en el momento de elaborar esta memoria, ya que no se considera relevante la monitorización de estos factores en el contexto de la actividad de la compañía.	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo
G4-CRE6	135		Porcentaje de la organización operando en cumplimiento verificado con un sistema de gestión de seguridad y salud internacionalmente reconocido
CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN			
G4-DMA	67		Enfoque de gestión
G4-LA9	67		Promedio de horas de capacitación anual por empleado, desglosado por sexo y categoría laboral
G4-LA11	69		Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES			
G4-DMA	66		Enfoque de gestión
G4-LA12	52, 66		Composición de los órganos de gobierno corporativo y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad
DESEMPEÑO SOCIAL – SOCIEDAD			
COMUNIDADES LOCALES			
G4-DMA	83		Enfoque de gestión
G4-SO1	83 NEINVER desarrolla este tipo de evaluaciones en todos los proyectos.		Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local
G4-SO2	Ninguno de los estudios de impacto socioeconómico realizado en los nuevos desarrollos ha demostrado la existencia de impactos negativos severos en este ámbito.		Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales
G4-CRE7	Los proyectos de la compañía no han ocasionado el desplazamiento de poblaciones.		Número de personas que voluntaria e involuntariamente han sido desplazadas o reasentadas por desarrollo de la compañía, desglosado por proyecto.

(G4-32)

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN			
G4-DMA	54-56		Enfoque de gestión
G4-SO4	54-55		Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción
G4-SO5	No se ha registrado ningún caso de corrupción durante el periodo de vigencia de la memoria.		Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas
CUMPLIMIENTO REGULATORIO			
G4-DMA	54-56		Enfoque de gestión
G4-SO8	La compañía no ha recibido ninguna sanción significativa en el último año.		Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa
DESEMPEÑO SOCIAL – RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS			
SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES			
G4-DMA	79		Enfoque de gestión
G4-PR1	79 NEINVER evalúa los impactos en materia de salud y seguridad de todos los centros outlet y retail que gestiona		Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras
G4-PR2	No se han producido incumplimientos en este sentido.		Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes
ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS			
G4-DMA	76		Enfoque de gestión
G4-PR4	No se han producido incumplimientos en este sentido.		Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado
G4-PR5	77		Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes
G4-CRE8	135		Tipo y número de certificaciones de sostenibilidad, rating y esquemas de etiquetado de nueva construcción, gestión, ocupación y reurbanización
PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES			
G4-DMA	79		Enfoque de gestión
G4-PR8	No se ha recibido hasta el momento ninguna reclamación por incumplimiento de la normativa en este ámbito, ni solicitudes de anulación.		Número de reclamaciones fundamentales sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes