

MEMORIA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 2008-2009





La presente memoria 2008-2009 tiene como principales objetivos dar continuidad al compromiso de transparencia adquirido por NEINVER en su primera Memoria 2007 y dar a conocer el desempeño del Grupo NEINVER en cada una de sus tres áreas de responsabilidad: económica, social y medioambiental.

De la presente edición cabe destacar de manera particular el esfuerzo de la compañía en su voluntad de transparencia interna, incluyendo en un espacio prioritario la presentación de las políticas de Buen Gobierno Corporativo, órganos de gobierno y gestión de la compañía, y estructuración interna a través de sus líneas de negocio y departamentos corporativos. Sin duda, un valor a preservar y potenciar en el contexto social y empresarial ac-

tual y que exigen, cada vez más, nuestros grupos de interés: empleados, clientes, operadores, administraciones, grupos financieros e inversores.

La consecución de retos estratégicos de la compañía en materia de calidad de producto y servicio, así como en el impacto local y medioambiental de los desarrollos inmobiliarios de NEINVER es otro de los aspectos a resaltar de esta segunda Memoria de RSE.

Una Memoria que constituye un nuevo hito para la compañía, conscientes de que el camino hacia una Empresa Socialmente Responsable líder en su sector de actividad, se basa en la constancia y el trabajo diario de todos los que formamos NEINVER.

Pilar Losantos Santorromán
Directora RSE de NEINVER

SUMARIO

Carta del Presidente	6	
Informe de RSE en NEINVER: Actividades y Resultados	8	
Buen Gobierno Corporativo	10	
1- Políticas y Órganos de decisión y Gestión	12	
2- Estructura y Unidades de Negocio	18	
Desempeño Económico	20	
1- Capitalización y Consecución de Resultados	22	
2- Crecimiento e internacionalización de la Compañía	24	
3- Lanzamiento de una nueva marca al mercado	26	
4- Principales logros por líneas de negocio	28	
Desempeño Social	36	
1- Recursos Humanos	38	
2- Calidad de Producto y Servicio	44	
3- Desarrollo Local	52	
4- Comunidad y Sociedad	56	
Desempeño Medioambiental	64	
1- Estrategia Medioambiental	66	
2- Enerías alternativas	69	
3- Arquitectura Sostenible	70	
Futuro de la RSE en NEINVER: Proyectos y Compromisos	72	
1-Desempeño Económico	74	
2- Desempeño Social	82	
3- Desempeño Medioambiental	88	



La coyuntura actual pone en el punto de mira las políticas en materia de Responsabilidad Empresarial de las compañías en todo el mundo. La transparencia y la responsabilidad son valores que vuelven a estar en el centro, y NEINVER quiere dar, a lo largo de esta Memoria, cuenta de ello.

José María Losantos y del Campo
Presidente de NEINVER

CARTA DEL PRESIDENTE

La crisis financiera iniciada en 2007 en Estados Unidos y presente hoy a nivel mundial ha puesto y pone diariamente en entredicho la situación de millones de familias, gobiernos, instituciones y empresas en todo el mundo.

De la crisis financiera evolucionamos, durante el 2008, a una crisis macroeconómica, que se ha acrecentado y trasladado a la sociedad y a la microeconomía durante 2009 a través del cierre de miles de empresas y el crecimiento exponencial del número de desempleados.

En este contexto, el sector inmobiliario, en general, y sus trabajadores, en particular, se han visto especialmente perjudicados por esta crisis, derivada por estrategias em-

presariales poco conservadoras que han apostado durante décadas por la búsqueda de grandes beneficios en el corto plazo.

En el marco de esta crisis económica, **NEINVER** – como empresa inmobiliaria con una posición de liderazgo en Europa – se siente con el compromiso de velar, aún más, por la solidez de la compañía y sus proyectos, la calidad de su trabajo, la coherencia de sus estrategias y la responsabilidad con sus equipos, dando muestra de que el sector inmobiliario en Europa puede aportar a día de hoy y en el futuro generación de riqueza y empleos a la sociedad.

La publicación de la segunda Memoria de RSE - coincidiendo con el 40 aniversario de

la compañía - es un orgullo para todos los que formamos **NEINVER**. Dar a conocer a nuestros grupos de interés quiénes somos y cómo nos organizamos para encarar el futuro, cuáles han sido nuestros logros empresariales, pero también nuestros compromisos con la sociedad y el medioambiente toman a día de hoy, si cabe, más sentido. La coyuntura actual pone en el punto de mira las políticas en materia de Responsabilidad Empresarial de las compañías en todo el mundo. La transparencia y la responsabilidad son valores que vuelven a estar en el centro, y **NEINVER** quiere dar, a lo largo de esta Memoria, cuenta de ello.

Madrid, diciembre 2009
José María Losantos y del Campo
Presidente

INFORME DE RSE EN NEINVER: ACTIVIDADES Y RESULTADOS



BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



1. POLÍTICAS Y ÓRGANOS DE DECISIÓN Y GESTIÓN

El buen gobierno es el factor clave para el desarrollo sostenible de una empresa y la consecución de sus objetivos estratégicos a largo plazo. Su práctica asegura una mayor estabilidad accionarial así como una mayor facilidad para el acceso a capital, alianzas u operaciones de compra o fusión en el mercado.

El grupo **NEINVER** - consciente de la importancia de avanzar en su profesio-

nalización y en las prácticas de buen gobierno – inició, en 2006, una reflexión estratégica sobre el futuro de la compañía. Como empresa familiar de primera generación, **NEINVER** afrontaba por primera vez el debate de la sucesión y para ello trabajó en la elaboración de un protocolo familiar, firmado en julio 2008, que define las líneas principales para la sucesión y gobierno de la empresa familiar.

Al abordar el reto del buen gobierno corporativo, **NEINVER** ha tenido en cuenta su propia realidad y manera de ser, tal y como recomiendan los Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas promulgados por el IC-A*. La incorporación gradual de órganos y reglamentos de buen gobierno es para **NEINVER** un proceso natural y eminentemente práctico que se resume en la siguiente estructura.

1.1. Órganos de Familia

Asamblea de familia

La Asamblea de Familia tiene como finalidad fomentar el buen clima de convivencia entre sus miembros y un profundo conocimiento de los valores y el legado familiar que se pretende transmitir, preservar y enriquecer de generación en generación.

La Asamblea, que se reunió por primera vez el

15 de mayo 2009, se reunirá con periodicidad anual para la consecución de dichos objetivos.

Consejo de familia

El Consejo de Familia tiene la misión de preservar la armonía, bienestar y unidad familiar; potenciar el compromiso de la Familia con el proyecto empresarial; supervisar la aplicación de los principios y normas del Protocolo

Familiar; participar en las decisiones empresariales y familiares y, de manera vinculante, en el nombramiento del sucesor y del Consejero Delegado.

El Consejo de Familia, que se reunió por primera vez en septiembre 2008, se convocará tantas veces como sea necesario para el cumplimiento de su misión, y en todo caso un mínimo de 2 veces al año.



La construcción y consolidación día a día de unas relaciones efectivas con nuestros accionistas y nuestros colaboradores, clientes y proveedores - basadas en la profesionalidad, honestidad, cooperación, empatía y transparencia - han permitido a **NEINVER** evolucionar como compañía y ocupar hoy situaciones de liderazgo en el mercado. Para una empresa familiar como **NEINVER** el ejercicio del buen gobierno es una manera de entender el negocio, que asegurará la continuidad de la compañía en futuras generaciones.

Carmen Losantos
Vicepresidenta de **NEINVER**

* Instituto de Consejeros-Administradores.

1.2. Órganos de Gobierno

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano soberano de la Sociedad y decide por mayoría en los asuntos propios de su competencia. Los miembros del Consejo de Administración deben asistir a las Juntas Generales. Pueden asistir también a la Junta General los accionistas, así como los Directores, Gerentes, Técnicos y demás personas que tengan interés en la buena marcha de los asuntos sociales.

Consejo de Administración

La Administración de la Sociedad se confía

al órgano colegiado del Consejo de Administración, formado por un grupo no inferior a tres ni superior a nueve personas. El nombramiento de los miembros del Consejo corresponde a la Junta General y podrá recaer tanto en personas físicas como jurídicas*, accionistas y no accionistas.

Con el objetivo de convertirse en un órgano profesionalizado, los miembros del Consejo de Administración – familiares o no – deben reunir adecuadas condiciones de aptitud y actitud para el cargo y cumplir con una serie de requisitos estipulados por el Protocolo Familiar. Diligencia, lealtad, confidencialidad y respeto a

la legalidad son los deberes de obligado cumplimiento que conlleva el desempeño de los cargos de Consejero de la Empresa Familiar. La composición equilibrada del Consejo, con la incorporación de miembros ajenos al Grupo Familiar en virtud de su reconocido prestigio empresarial (Consejeros Independientes) o de directivos de primer nivel de la Empresa se considera un aspecto a remarcar, como herramienta de creación de valor y garantía del buen gobierno corporativo.

Paralelamente, se promueve la creación de las Comisiones dentro del Consejo que el mejor gobierno requiera en cada momento.

En la actualidad, el Consejo de Administración de **NEINVER** está formado por:

José María Losantos y del Campo Presidente del Consejo de Administración	José María Losantos Santorromán Vicepresidente	Pilar Losantos Santorromán Vocal	Rosa Medina Vocal
Carmen Losantos Santorromán Vicepresidenta y Secretaria del Consejo	Manuel Lagares Consejero Delegado	Enrique López Vocal independiente	Manuel de Vicente Vocal independiente

* Cuando el nombramiento recaiga sobre persona jurídica, ésta deberá designar a persona física como representante para el ejercicio de dicho cargo.

La familia Losantos, consciente de la necesidad de asegurar la continuidad del Grupo NEINVER y de su responsabilidad para con ello, ha firmado un Protocolo Familiar en el que, entre otros aspectos, se establecen las normas y principios de comportamiento llamados a preservar y fomentar los criterios profesionales que deben presidir las actividades de la Empresa.

Rosa Medina
Directora General de NEINVER



1.3. Órganos de Gestión

La Dirección Ejecutiva de la Empresa se confía, por el Consejo de Administración, al Consejero Delegado, sin perjuicio de establecer un esquema de información y colaboración en la toma de decisiones a través de órganos y equipos de trabajo de carácter participativo e integrador.

Consejero Delegado

El Consejero Delegado es la persona de enlace entre el nivel de gobierno de la empresa y el plano de gestión. Las facultades otorgadas al Consejero Delegado son amplias, de forma que le permiten dirigir con autoridad los negocios de la Empresa que le han sido encomendados, y sólo están limitadas por las

exigencias legales y por las decisiones reservadas a otros órganos según lo establecido en el Protocolo Familiar y en los Estatutos de la Empresa. El Consejero Delegado reporta asiduamente al Presidente y al Vicepresidente y al Consejo de Administración.

Comité de Dirección

El Comité de Dirección está formado por los directores de las Unidades de Negocio y por directores de los Departamentos Corporativos del grupo **NEINVER**. Estos directores son nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado.

El Comité de Dirección se reúne con periodicidad quincenal para debatir y tomar decisiones en los asuntos de la operativa diaria y de la gestión de la compañía, siempre dentro del marco de la estrategia y las directrices marcadas por el Consejo de Administración. Asimismo debate y propone al Consejo de Administración decisiones que suponen cambios de dichas directrices, o aquellas de especial relevancia o trascendencia para la compañía.

Cada uno de los miembros del Comité de Dirección es responsable de mantener informado a sus equipos de las decisiones adoptadas que puedan afectarles o en cuya implementación hayan de participar.

1.4. Órganos de Decisión en materia de RSE

Dirección de RSE

Con el objetivo de impulsar el buen gobierno corporativo en **NEINVER**, definir la estrategia e impulsar las acciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial, se crea en 2008, la posición de dirección de RSE. Esta figura tiene como misión principal:

1. Potenciar la transparencia de la gestión de la compañía con sus grupos de interés.
2. Impulsar la implantación de políticas e iniciativas en las áreas de buen gobierno, desempeño social y medio ambiental, alineadas a la estrategia de responsabilidad corporativa de la compañía.
3. Implantar sistemas de seguimiento y reporting de las actividades clave de la compañía, para su mejora continua y su mayor transparencia.

Para la consecución de dichos objetivos, la Directora de RSE tiene como funciones principales:

- Definir e impulsar la estrategia de RSE dentro de la compañía.
- Definir el plan anual de actuación en materia de RSE, en colaboración con los diferentes departamentos responsables y Unidades de Negocio.
- Impulsar y coordinar la ejecución de las iniciativas del plan anual en colaboración con sus responsables y liderar aquellas iniciativas bajo su ámbito de responsabilidad, especialmente en colaboración con instituciones terceras.
- Realizar el seguimiento y supervisión de la consecución de los objetivos del plan anual de RSE por parte de cada departamento para su comunicación interna y externa.
- Mantener las relaciones institucionales con organismos públicos y privados en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.
- Impulsar la Fundación NASSICA según la política de RSE de la compañía.

Comité de RSE

Para impulsar las iniciativas en materia de Responsabilidad Social, **NEINVER** ha formado un Comité en este ámbito que tiene como principales objetivos:

- Fomentar la participación de los diferentes departamentos en la construcción de la “Responsabilidad” Empresarial.
- Participar en la definición de la visión de la RSE en **NEINVER**.
- Ayudar en la implantación, seguimiento y evaluación de las acciones de RSE.
- Asegurar el enfoque transversal de todas las iniciativas de RSE y la toma de decisiones consensuada.

El Comité, con una periodicidad semestral, está formado por la Directora de RSE y 8 directivos de Departamentos Corporativos y/o Unidades de Negocio de la compañía: *Directora de RRHH, Director Financiero, Directora de Comunicación Corporativa, Director Técnico, Director de Gestión, Director de Fondos, Country Manager de España y Country Manager de Portugal e Italia.*

2. ESTRUCTURA Y UNIDADES DE NEGOCIO

Estructura de la Compañía

En la actualidad, **NEINVER** basa su actividad en tres líneas de negocio: la **Promoción inmobiliaria**, la **Gestión de activos** y la **Gestión de fondos**.

De manera específica, la promoción inmobiliaria se desarrolla a través de las sedes de **NEINVER** en los países donde opera: Alemania, España, Italia, Polonia y Portugal.

Estructura de la Compañía

El organigrama de **NEINVER** clasifica las diferentes áreas de la compañía en virtud de su naturaleza. Por ello, diferencia entre las Unidades de Negocio (UN), que son responsables de la consecución de los objetivos de negocio asignados a su Unidad en el presupuesto anual y el plan de negocio plurianual de la compañía, y los Departamentos Corporativos

(DC), que dan soporte y coordinan el funcionamiento de las distintas unidades.

Los miembros del Staff

- Dan servicio a las Unidades de Negocio que no cuentan con departamentos staff propios, atendiendo a las prioridades establecidas por los respectivos responsables de las UN.
- Diseñan los mecanismos de supervisión y reporting necesarios para garantizar la calidad del trabajo y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el presupuesto anual y el plan de negocio plurianual.
- Coordinan el funcionamiento de las distintas Unidades de Negocio, fomentando las buenas prácticas corporativas y generalizando procedimientos de actuación comunes a todas las Unidades.

“NEINVER basa su actividad inmobiliaria en tres líneas de negocio: la promoción inmobiliaria, la gestión de activos y la gestión de fondos.”



DESEMPEÑO
ECONÓMICO



1. CAPITALIZACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS

El desempeño de la actividad económica de **NEINVER** durante los ejercicios 2008 y 2009 se ha caracterizado por su excelente marcha, en contraposición a la situación del mercado, superando todas las expectativas del sector.

En el contexto de crisis financiera, el Grupo **NEINVER** se ha diferenciado de sus principales competidores por un bajo nivel de endeudamiento. La capacidad económica de la compañía ha permitido a **NEINVER** mantener una fuerte actividad empresarial en sus tres líneas de negocio: Desarrollo, Gestión de Activos y Gestión de fondos.

Por otro lado, la creación del Fondo IRUS y posterior venta de activos al Fondo, - en particular de Centros Retail desarrollados por **NEINVER** en los últimos años - es otra de las líneas más importantes de la compañía, que en los últimos dos ejercicios ha asegurado a los inversores una rentabilidad del 6%.

ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS		
	2008	2009
INGRESOS		
Actividad de alquileres	20.340	30.760
Gestión de activos	3.016	5.034
Gestión de fondos	4.309	6.909
Venta de activos	264.956	157.808
Otros ingresos	7.707	27.587
Total Ingresos	300.328	228.098
GASTOS		
Actividad de alquileres	10.712	9.608
Personal	17.370	15.047
Servicios Exteriores	27.140	17.644
Coste de Ventas	171.524	76.280
Gastos Financieros	17.503	18.631
Amortización y Provisiones	15.671	12.918
Total Gastos	259.920	150.128
Resultados antes de impuestos	40.408	77.970

La importancia de una buena gestión en cualquier proyecto empresarial reside en la sencillez. Es decir, desarrollar fórmulas de éxito probadas y soportadas por una estructura financiera realista, coherente y, en cierta manera, conservadora. Esta ha sido la máxima aplicada en **NEINVER** y que tan buenos resultados le ha dado.

David Sagarra
Director Financiero de **NEINVER**



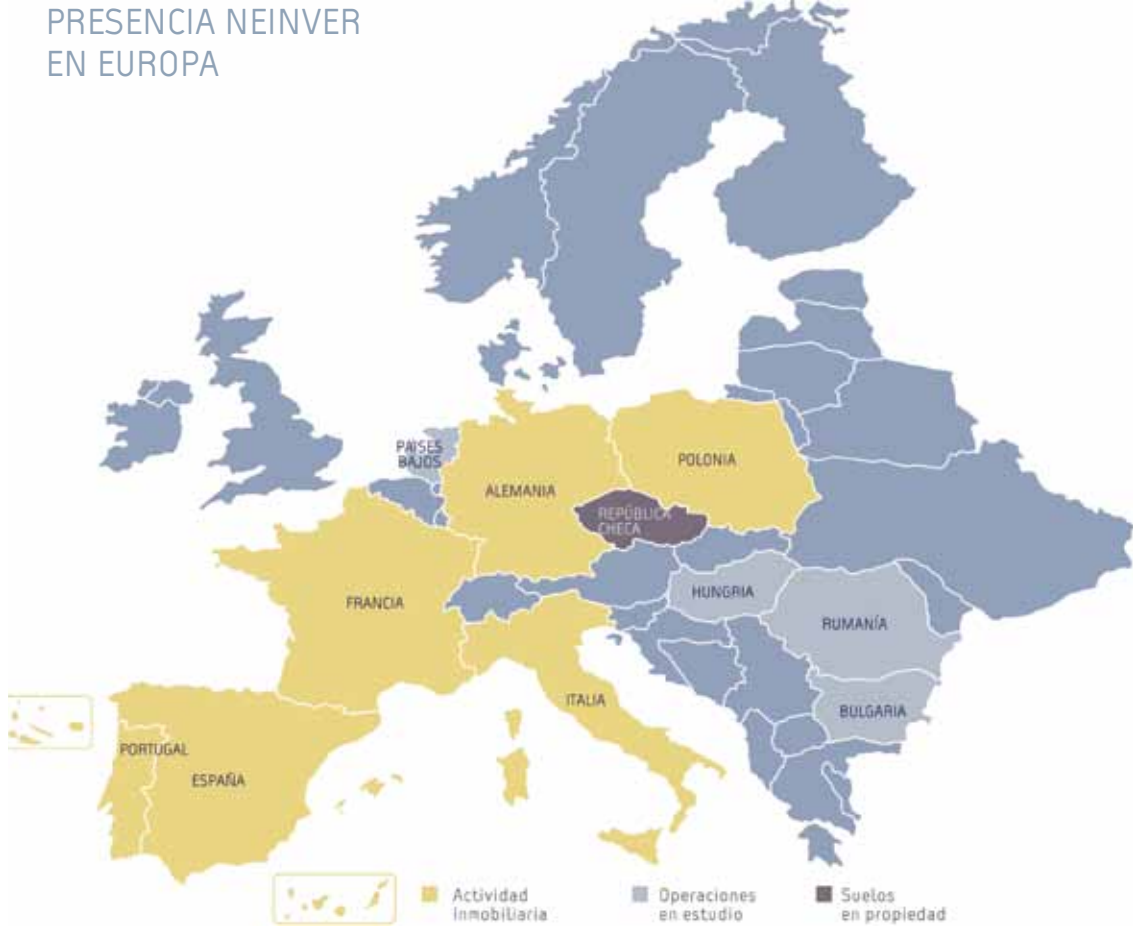
2. CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

Durante 2008 y 2009, **NEINVER** ha continuado con su sólido proceso de crecimiento y consolidación en Europa. En 2008, **NEINVER** refuerza su posición en Italia adquiriendo para su fondo de inversión IRUS un nuevo outlet en Bolonia, Castel Guelfo Outlets, e inaugura su primer parque de medianas en Polonia, Wroclaw Futura Park. Del mismo modo, en 2009, **NEINVER** inaugura el primer centro comercial de la compañía, Galeria Malta, en Poznan (Polonia), reforzando su posicionamiento en el país. Paralelamente, entra al mercado alemán con la adquisición de Zwei-brücken, el mayor outlet del país.

La dinámica de internacionalización se ha reforzado a través del principio de acuerdo suscrito con MAB Development*, que tiene como objetivo cooperar, durante los próximos 5 años, en el desarrollo de centros outlet en Francia y Alemania.

Siguiendo la estrategia de consolidación internacional y posicionamiento en mercados europeos maduros con potencial en el mercado retail, **NEINVER** ha desinvertido en Suiza vendiendo suelos en propiedad no catalogados para uso comercial.

PRESENCIA NEINVER EN EUROPA



* MAB Development - parte de Rabo Real Estate Group - tiene actualmente sedes en Holanda, Alemania y Francia. Su objeto social se centra en el desarrollo de proyectos comerciales y de usos mixtos. MAB se asocia con partners públicos y privados para realizar soluciones integrales para grandes proyectos en centros urbanos que combinan usos residenciales, comerciales, de oficinas, de ocio y aparcamiento. Esto requiere de un conocimiento profundo del mercado y de experiencia desarrollando nuevos y creativos conceptos inmobiliarios.



Con la adquisición del mayor centro outlet en Alemania en Febrero 2009, **NEINVER** ha dado un paso muy importante en su estrategia de expansión. Entrar en el mercado alemán ha supuesto para **NEINVER** no sólo aumentar la variedad de su port-folio de outlets, sino además reforzar su posición de liderazgo como Segundo Operador de Centros outlet en Europa y demostrar ser un actor clave del sector inmobiliario europeo.

Celine Diebold
Marketing Manager de **NEINVER** en Alemania

3. LANZAMIENTO DE UNA NUEVA MARCA AL MERCADO

La internacionalización de **NEINVER** a través del desarrollo y adquisición de nuevos activos en toda Europa ha derivado paralelamente en la creación y lanzamiento de una nueva marca de centros outlet al mercado: The Style Outlets (TSO). Con ella, **NEINVER** quiere dar respuesta a la rápida evolución y consolidación del sector outlet en Europa y a las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores en relación a la calidad de productos y la experiencia de compra.

Más allá de ofrecer precios con atractivos descuentos, TSO se presenta al mercado como marca actual en su diseño, viva, cambiante y con estilo, que se fija como reto ofrecer mayores servicios al consumidor. Los centros TSO de **NEINVER** quieren atraer con su posicionamiento

a nuevas marcas y segmentos de consumidores, que generen mayores afluencias y ventas en sus centros. El objetivo es convertir a TSO en referente en los mercados europeos más maduros -Alemania, Francia, Italia y Portugal. Por otro lado, **FACTORY** permanecerá de forma temporal como la marca de outlets en España y Polonia, debido a su situación de liderazgo en el mercado. El éxito conseguido por **NEINVER** en los últimos 13 años con 8 centros abiertos en estos países y en funcionamiento es muestra y razón de ello.

La estrategia de la marca y centros **FACTORY** en los próximos ejercicios es evolucionar hacia el nuevo modelo y concepto de outlet TSO: desde el diseño arquitectónico, hasta el desarrollo de nuevos servicios, pasando por nue-

“Los centros TSO de **NEINVER** quieren atraer con su posicionamiento a nuevas marcas y segmentos de consumidores, que generen mayores afluencias y ventas en sus centros.”

vas formas de comunicación en los centros. Todo ello, hasta desembocar en una estrategia de marca única.

En un medio plazo, **NEINVER** prevé que The Style Outlets sea la marca paraguas de todos sus centros outlets en Europa, maximizando el valor para sus operadores, consumidores e inversores.



El cambio de de una marca es por definición un reto. En el caso de The Style Outlets ha sido aún mayor debido a la magnitud del cambio y el tiempo marcado para su implementación. Diseñar una estrategia consistente y convincente a 360º ha significado trabajar desde la concepción de la marca, visión, misión y valores, hasta la comunicación de la misma a través del diseño gráfico, campañas y atributos físicos de los centros. Todo para construir un posicionamiento bien definido en el mercado, de alto valor, y con un impacto económico directo en el negocio a través de la atracción de nuevas marcas y mayores afluencias.

Carlos Rico
Director de Marketing de **NEINVER** Asset Management

4. PRINCIPALES LOGROS POR LÍNEA DE NEGOCIO

Los resultados económicos positivos del último bienio son el reflejo de la fuerte actividad de la compañía y de la consecución por parte de cada uno de los equipos de los principales retos marcados por **NEINVER** en su estrategia de negocio y crecimiento.

4.1. Promoción Inmobiliaria

4.1.1. Consecución de objetivos de Desarrollo

El crecimiento de **NEINVER** también se ve reflejado a través del desarrollo inmobiliario. Más de 420.000 m² inaugurados durante 2008 y 2009, con una inversión total de 320M€ , son el reflejo de la buena marcha de la compañía.

Comparando estas cifras con los objetivos que la compañía se marcó como reto para 2010 – con la promoción de 710.000 m²– es importante destacar que al cierre del presente ejercicio se han desarrollado cerca del 60% de los metros objetivo.

En el área de retail, **NEINVER** ha desarrollado 380.000 m² y continúa muy activa en esta

área, desarrollando nuevos proyectos*. El área de industrial y oficinas ha vivido cierta ralentización debido a la recesión económica. A pesar de ello, durante 2009, se han entregado activos por un total de 40.000 m².

Paralelamente a criterios cuantitativos, la mejora continua y cualitativa del proceso de desarrollo es otro de los logros más importantes del área de desarrollo inmobiliario, con un impacto directo en los ratios de eficacia y en la rentabilidad de los proyectos, que **NEINVER** promueve.

Destacan por un lado los **ratios de desviaciones sobre proyectos**:

- A nivel presupuestario, con variaciones por debajo del 0,65%.
- A nivel temporal, con un 75% de proyectos realizados en los tiempos estimados y un 25% con retrasos medios por debajo de los 60 días, lo que se traduce en menos de un 10% sobre los tiempos medios de desarrollo.

Por otro lado, destaca a elaboración y publicación interna de un *Manual de Estandarización y Memorando de Entregas* en colaboración con el cliente, para la mejora de la calidad de la ejecución de los desarrollos.

* En la cartera de proyectos retail a desarrollar en 2010 destacan: Facotry La Coruña, Ampliación de FACTORY Sevilla, Factory Krakow, Ampliación de Vicolungo The Style Outlets y Ampliación de Zweibrücken The Sytle Outlets.

ACTIVOS DESARROLLADOS - APERTURA 2008				
PAÍS	PROYECYO	TIPO	SBC	FECHA FINALIZACIÓN
España	Integra 2 Leroy Merlin El Corte Inglés Alegra	Llave en mano-Industrial Llave en mano-Comercial Comercial y Ocio	20.594 m² 20.136 m² 21.000 m² 95.538 m²	Marzo 2008 Enero 2008 Diciembre 2008 Abril 2008
Italia	Vicolungo TSO - Ampliación	Centro Outlet	9.848 m²	Abril 2008
Polonia	FACTORY Wroclaw - Ampliación Retail Park FACTORY Wroclaw FACTORY Lubon - Ampliación	Centro Outlet-FACTORY Comercial Centro Outlet-FACTORY	4.813 m² 18.194 m² 20.396 m²	Abril 2008 Diciembre 2008 Septiembre 2008
TOTAL			210.519 m²	

ACTIVOS DESARROLLADOS - APERTURA 2009				
PAÍS	PROYECYO	TIPO	SBC	FECHA FINALIZACIÓN
Italia	Vicolungo - Ampliación	Centro Outlet - FACTORY	2.400 m²	Octubre 2009
Polonia	Galeria Malta	Centro Comercial	186.814 m²	Marzo 2009
Portugal	FACTORY Oporto - Ampliación	Centro Outlet-FACTORY	21.344 m²	Diciembre 2009
TOTAL			210.558 m²	

* Superficie Bruta Construida.

4.1.3. Alta capacidad de comercialización y atracción de nuevas marcas

La capacidad de comercializar todos los activos que **NEINVER** compra o promueve es otra de las características clave del modelo de negocio de la compañía. Con más de 80.000 m² y 66.000 m² comercializados en 2008 y 2009 en 5 países de Europa, **NEINVER** está demostrando su capacidad de hacer reales los proyectos que diseña.

La estrategia comercial de **NEINVER** se basa en:

1. Mantenerse abierta y a la escucha de las nuevas tendencias del mercado, dando

oportunidad a nuevos conceptos que los consumidores valoran.

2. **Establecer un vínculo con los operadores en el largo plazo**, basado en la confianza y el beneficio mutuo, con una duración media de contratos de 5 años.

3. **Ofrecer una plataforma de internacionalización a los operadores**, una puerta de entrada a nuevos mercados, a través de una red de 17 centros retail en toda Europa.

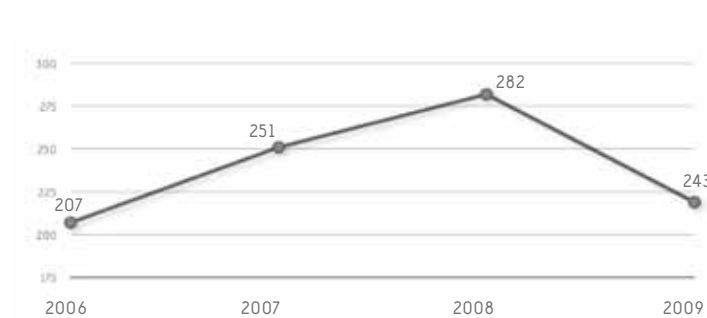
4. Mejorar el mix comercial de los centros a

través de marcas consolidadas y nuevas actividades que complementan la oferta comercial.

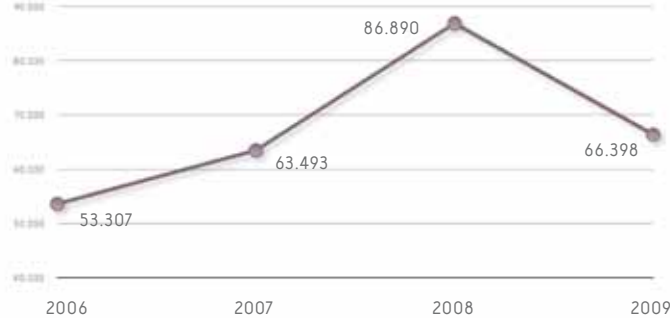
5. **Buscar la excelencia** a través del diálogo de todas las áreas implicadas en la comercialización: desde el diseño y dimensionamiento de locales, el marketing y gestión de los centros, la negociación y firma de contratos con operadores, etc.

La evolución de la comercialización en **NEINVER** ha sido en los últimos años altamente positiva.

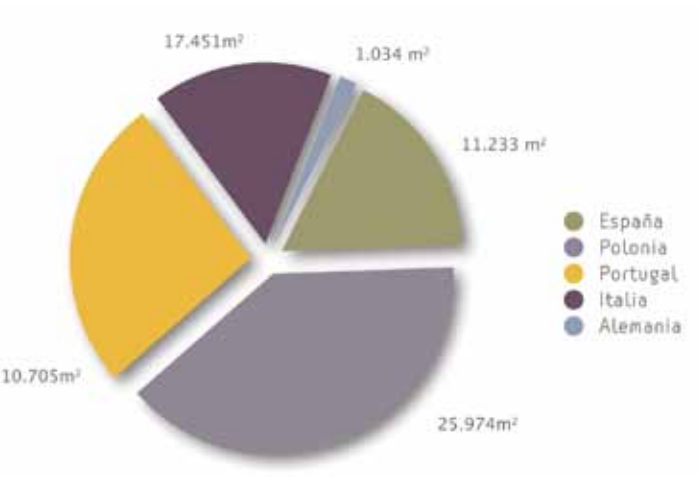
Evolución número de contratos



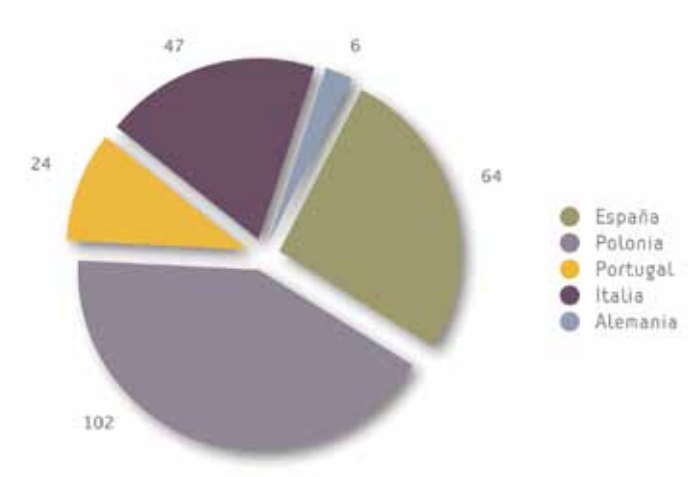
Evolución m²



M² construidos por países 2009



Número de contratos por países 2009



Entre 2008 y 2009, **NEINVER** ha formalizado más de 500 nuevos contratos de arrendamiento en 5 países de Europa, estableciendo un hito cuantitativo, así como cualitativo, ya que el mix comercial de nuestros centros se ha enriquecido extraordinariamente. Estos datos reafirman a **NEINVER** como referencia en el sector de outlets y la posicionan como una alternativa de primera línea en el mercado comercial europeo.

Jorge Sánchez Mera
Director Comercial Corporativo de **NEINVER**

4.2. Gestión de Activos

4.2.1. Alto valor para el cliente

La capacidad de gestión de **NEINVER** alcanzó los 315.000 m² en 2008 y los 450.000 m² en 2009 en cinco países de Europa. Su larga experiencia en la gestión de activos inmobiliarios, tanto en el área de retail como de industrial y oficinas, ha permitido a **NEINVER** convertir esta línea de negocio en un referente del sector.

Hoy la actividad se centra fundamentalmente en la gestión de activos comerciales con 17 centros y más de 335.000 m² gestionados. **NEINVER** ofrece un servicio de calidad a sus clientes, lo que ha permitido más de 37 millones de visitantes y más de 390 millones de euros en ventas.

El reconocimiento de **NEINVER** como **segundo operador de centros outlets de Europa** por la ICSC* ha sido el último gran reconocimiento en esta área de actividad. Los 223.000 m² que **NEINVER** gestiona en 5 países de Europa han permitido conseguir esta situación de liderazgo en el mercado.

El International Outlet Journal ha seguido el progreso de **NEINVER** a lo largo de los años, desde la apertura de **FACTORY** Madrid Las Rozas en 1997. Durante más de una década hemos observado el crecimiento de **NEINVER** hasta convertirse en uno de los líderes del sector outlet en Europa, con su expansión en Portugal, Polonia, Italia y, más recientemente, Alemania. **NEINVER** ha conseguido sus objetivos a nivel internacional a través de una excelente unión de marcas, gestión profesional y la creación de entornos que los consumidores simplemente aman.

Linda Humphers
Editora Jefe de Value Retail News

* El ICSC, International Council Shopping Centers, es la asociación del sector de centros comerciales de referencia en todo el mundo.

ACTIVOS COMERCIALES GESTIONADOS 2009			
NOMBRE	PAÍS	SBA	AÑO
FACTORY Madrid Las Rozas	España	9.550	1997
FACTORY Madrid Getafe I, II & III	España	26.700	1999
FACTORY Sevilla	España	15.300	2001
FACTORY Warsaw Ursus I & II	Polonia	13.500	2002
Vila do Conde The Style Outlets I & II	Portugal	28.750	2004
Vicolungo The Style Outlets I & II	Italia	28.400	2004
FACTORY Madrid San Sebastián de los Reyes	España	23.800	2006
FACTORY Wroclaw	Polonia	13.500	2006
FACTORY Poznan	Polonia	15.200	2007
Alegra Parque Comercial	España	41.855	2007
Wroclaw Futura Park	Polonia	18.000	2008
Castel Guelfo The Style Outlets	Italia	24.620	2008
Zweibrücken The Style Outlets	Alemania	23.585	2009
Galería Malta	Polonia	55.000	2009
Otros locales High Street	España	1.000	2008
		338.760	

ACTIVOS INDUSTRIALES Y OFICINAS GESTIONADOS 2009			
NOMBRE	PAÍS	SBA	AÑO
Portfolio Oficinas NEINVER	España	15.000	2001
Portfolio Industrial	España	99.676	
TOTAL		114.676	

4.3. Gestión de Fondos de Inversión

El éxito de **NEINVER** y su línea de gestión de fondos de inversión, a través de la creación, pleno desarrollo y ampliación del Fondo IRUS, ha ayudado a consolidar ésta como una de las líneas estratégicas de la compañía para el futuro.

IRUS Fund, durante su segundo ejercicio, materializa la compra de tres nuevos activos*1 en España, Italia y Polonia alcanzando un volumen de inversión de 246 mi-

llones de € y el 51% del capital disponible comprometido por los inversores. De este modo, a fecha 31 de diciembre 2008, el fondo IRUS gestiona 9 activos en Europa, con más de 151.000 m² de SBA.

Durante el 2009, el Fondo supera sus objetivos de inversión gracias a la compra de 5 nuevos activos*2 en Alemania, Polonia e Italia. En España se completó la ampliación de **FACTORY** Getafe con la incorporación del

local de El Corte Ingles Oportunidades. IRUS Fund alcanza así los 426 millones de euros de inversión, lo que representa el 88,9% del capital comprometido. A 31 de diciembre 2009, el fondo IRUS gestiona 14 activos en Europa, con más de 241.000 m² de SBA.

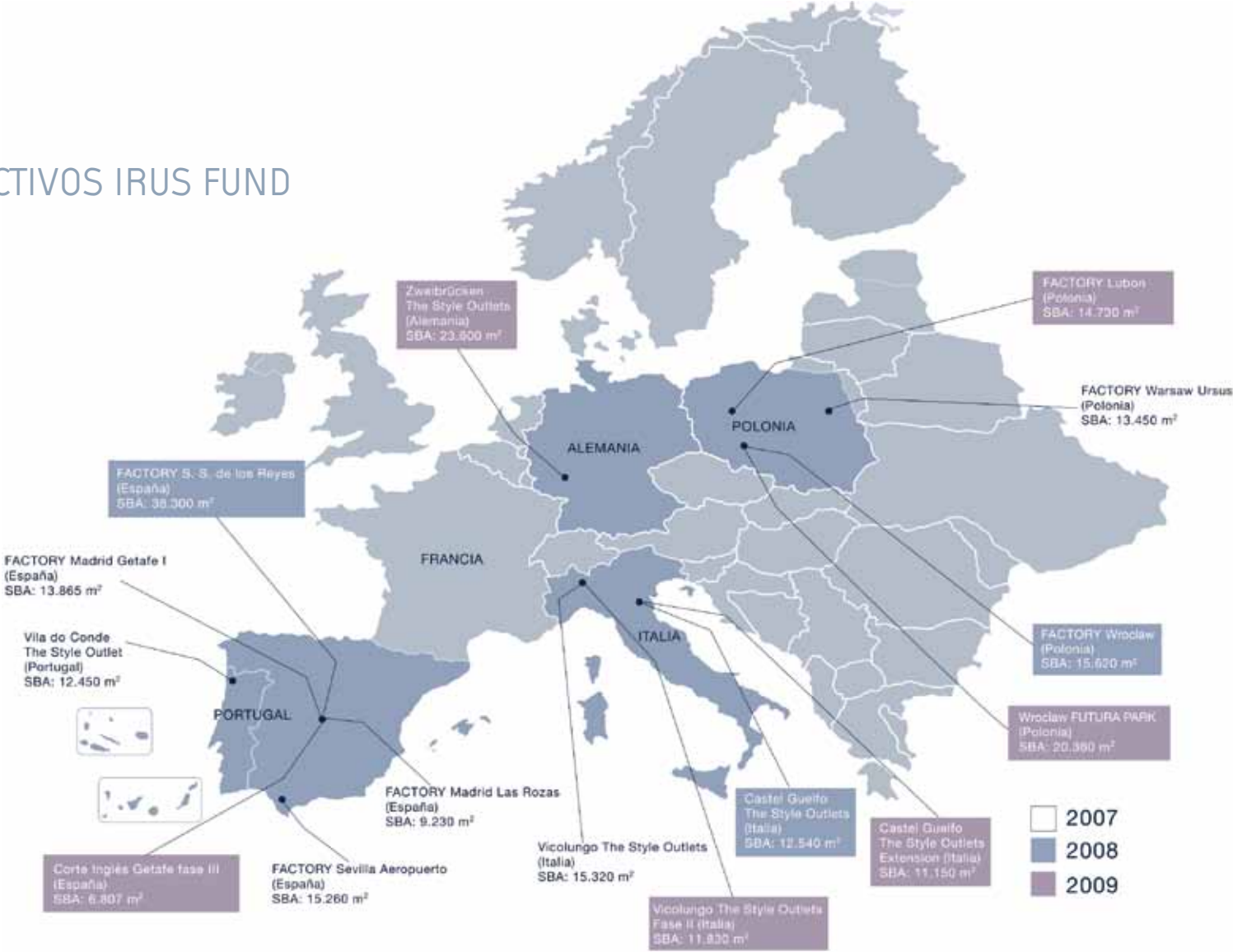
En los próximos ejercicios 2010 y 2011, IRUS Fund prevé el completo desarrollo de su capacidad de inversión según el compromiso adquirido en su lanzamiento con los inversores.

NEINVER es uno de los mejores operadores del sector outlet y se ha embarcado en una ambiciosa, pero controlada, estrategia de crecimiento buscando la excelencia en todo lo que hace. Las relaciones son la clave de su éxito, y esa filosofía se extiende a los operadores de sus centros, a sus empleados, así como a sus inversores. En el entorno actual, una de las características que diferencia a NEINVER es su enfoque abierto, flexible y comunicativo. Como inversores, valoramos altamente esta particularidad y vemos nuestra relación como una verdadera unión entre socios.

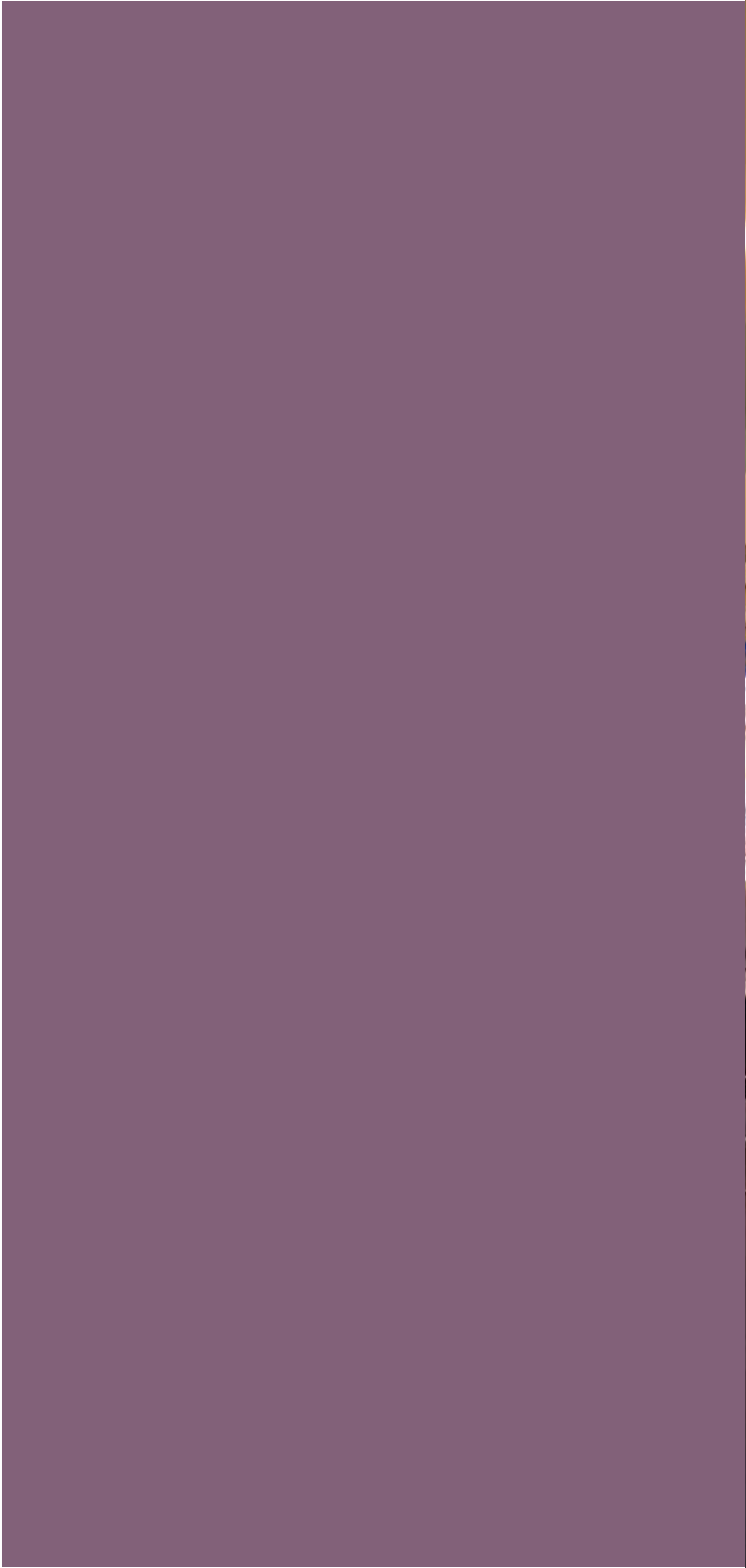
Ben Brandon-King
Director de Fondo - Aberdeen Property Investors UK Ltd

*1 Durante el 2008 se materializaron las compras de FACTORY Madrid San Sebastián de los Reyes (España), Castel Guelfo Outlets (Italia) y FACTORY Wroclaw (Polonia).
*2 Durante el 2009, IRUS Fund materializó las compras de Zweibrücken (Alemania), Wroclaw Futura Park, Vicolungo Fase II, FACTORY Poznan. Castel Guelfo (Fase II) se adquirió durante el mes de agosto, superando los objetivos previstos.

ACTIVOS IRUS FUND



DESEMPEÑO
SOCIAL



1. RECURSOS HUMANOS

La creación y consolidación de equipos excelentes es, para **NEINVER**, uno de los factores clave de su éxito. La profesionalidad y dinamismo de sus trabajadores es lo que ha permitido a la compañía asegurar un fuerte crecimiento en los últimos 2 años, expandiéndose de cuatro a seis países en Europa, y consolidando dos de sus líneas de negocio - gestión e inversión - en el marco europeo.

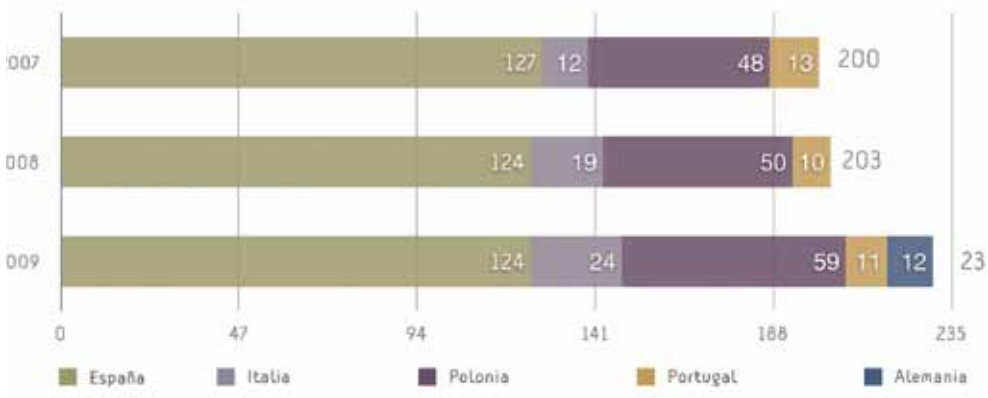
Crecimiento y fortalecimiento de la plantilla

A pesar de la situación del mercado inmobiliario, en los dos últimos años el equipo de **NEINVER** se ha visto fortalecido con la incorporación

de 30 nuevos profesionales, que han hecho evolucionar la plantilla de las 200 personas en 2007 a 230 en 2009. Destaca el crecimiento en el último año de Polonia, que ha incorporado 9 personas al equipo para hacer frente al desarrollo de nuevos proyectos en el país, y la incorporación de 12 nuevos empleados en Alemania con la apertura de Zweibrücken TSO.

Los bajos índices de rotación en **NEINVER** - situados en una media del 7% - muestran la fuerte vinculación de los empleados con la empresa. Una vinculación que **NEINVER** siempre ha querido promover a través de una política de Recursos Humanos que fo-

Evolución nº Empleados por Países 2007, 2008, 2009



menta, por un lado, la estabilidad laboral - con un 95% de contratos indefinidos - y, por otro, la mejora del entorno y desarrollo profesional de sus empleados. Destacan los esfuerzos de la compañía por asegurar y fomentar:

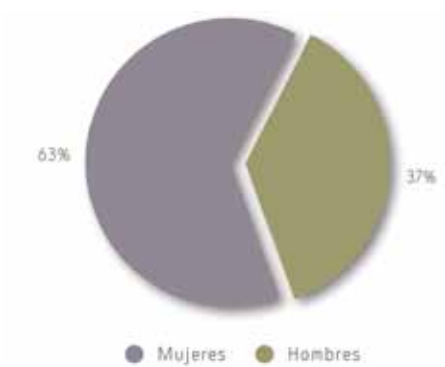
1. El **apoyo a la formación** con una inversión superior a los 113.000 euros en 2008 y un crecimiento de casi el 30% en 2009 .
2. La **equidad de las políticas** de RRHH con la definición del mapa de puestos de la compañía que facilitará el desarrollo y publicación de nuevas políticas.
3. La **comunicación interna** entre compañía y empleados, a través del desarrollo y creación de la intranet corporativa y el portal del empleado en España, que serán lanzados a inicios del 2010.
4. Los **beneficios sociales** para sus empleados, Destaca la firma de un nuevo acuerdo para que los empleados de la sede central puedan acceder, con condiciones ventajosas, a servicios deportivos y formativos de la localidad.



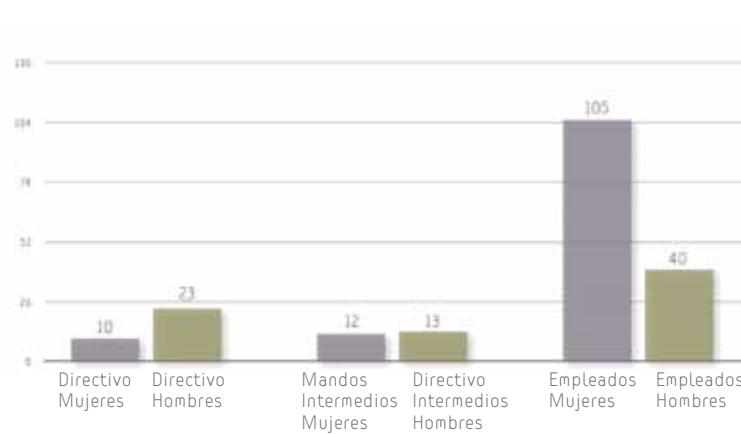
NEINVER POLSKA aspira a ser un empleador altamente valorado en áreas como selección de personal, retención y motivación de equipos, comunicación interna, diversidad, entrenamiento y formación. Todas estas aspiraciones son viables a día de hoy y pueden dar resultados muy positivos para la compañía a nivel de negocio y para la satisfacción de los equipos.

Katarzyna Krolak
Responsable RR.HH de NEINVER en Polonia

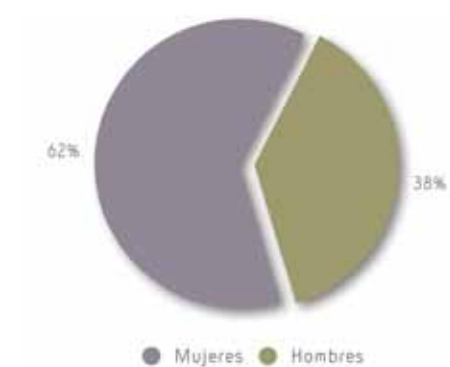
Distribución por género del personal NEINVER 2008



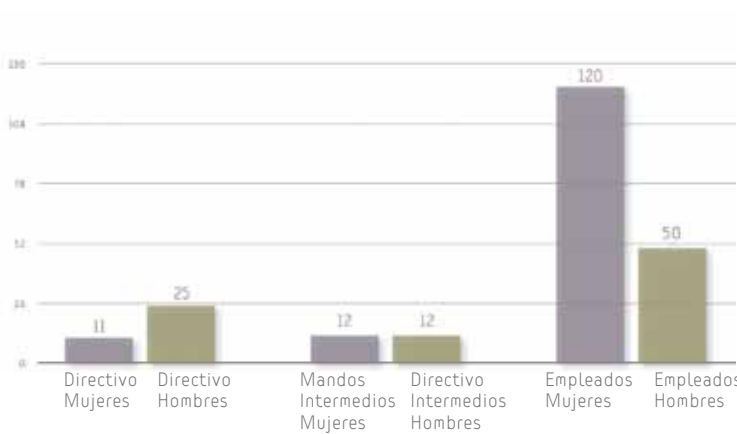
Distribución por género y tipo de empleados 2008



Distribución por género del personal NEINVER 2009



Distribución por género y tipo de empleados 2009



1.1. Apoyo a la Formación

Durante el año 2008 y 2009 se han registrado 203 y 226 asistencias respectivamente a algún tipo de formación como consecuencia de la participación, de nuestros empleados, en alguna o varias acciones formativas.

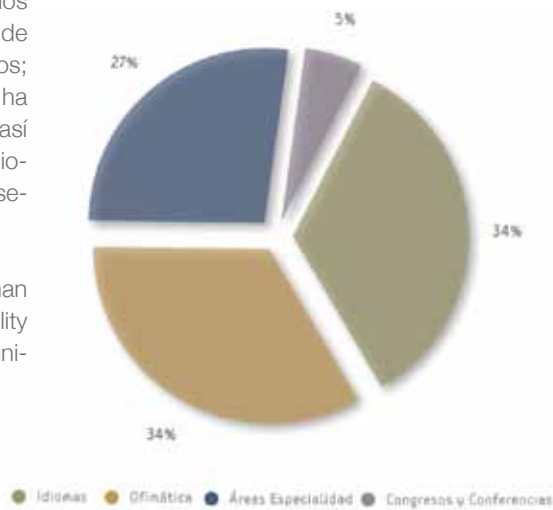
Dentro de las 4 áreas formativas existentes en **NEINVER** - formación técnico-operativa; asistencia a congresos y conferencias del sector; formación en idiomas; y ofimática - se han impartido 3.565 horas de formación a lo largo de 2008 y 3.695 durante el año 2009.

Asimismo, a lo largo del año 2009 se han desarrollado programas de prácticas para

estudiantes universitarios y de Formación Profesional. Estos Programas han permitido, por un lado, completar el proceso formativo de los estudiantes ofreciéndoles la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos teóricos; y por otro lado, a nuestros empleados les ha aportado una ayuda extra en su día a día, así como el enriquecimiento personal y profesional que resulta de la responsabilidad de enseñar y guiar a estos jóvenes estudiantes.

Ejemplos de esta mutua colaboración se han producido en España en áreas como facility management, visual merchandising y comunicación corporativa.

Distribución de Asistencias según tipo de Formación 2009



1.2. Definición del mapa de puestos en NEINVER

Durante el año 2009 se ha realizado un ejercicio de clarificación organizativa encaminado a proporcionar criterios de gestión homogéneos que favorezcan la equidad y la coherencia interna. Para ello, se ha llevado a cabo – bajo el liderazgo del equipo de RRHH – un proceso

interno de descripción de los puestos de trabajo de toda la compañía, así como un posterior análisis del contenido funcional y organizativo de cada uno de ellos.

El resultado de este proceso ha sido un Mapa de Puestos que servirá como base para, po-

der establecer políticas de recursos humanos que aseguren, entre otras medidas, vías de desarrollo profesional en el Grupo **NEINVER**, sustentando todo ello en principios de equidad y en criterios de objetividad.

1.3. Mejora de la comunicación interna: Intranet y Portal del Empleado

El desarrollo de la Intranet Corporativa y el Portal del Empleado ha sido uno de los hitos principales del área de RRHH durante 2009, en colaboración con otros departamentos involucrados.

Uno de los objetivos de la nueva Intranet es ofrecer información a los empleados de **NEINVER** que les pueda resultar interesante y útil. Contenidos que van desde los datos nece-

sarios para aquellas personas que se han incorporado recientemente a la compañía, hasta cuestiones relacionadas con la prevención de riesgos, calendario laboral, beneficios sociales y formación, entre otras. Todo ello con el fin de dinamizar y facilitar el acceso a la información y la comunicación entre y con los empleados. Cada país tiene sus propios contenidos fijados bajo un paraguas corporativo común. Por

ejemplo, en España, dentro de la Intranet, se ha implementado el “Portal del Empleado”, desde donde los empleados podrán acceder a su información personal relacionada con la empresa: solicitud de permisos y vacaciones, consulta de nóminas, cambio de domicilio, etc. y que se irá ampliando y mejorando durante el próximo año.

1.4. Nuevos beneficios para los empleados

Forma parte también de los objetivos de la compañía, el participar en aquellas iniciativas que redunden en beneficios para los empleados y para el entorno donde nos encontramos. En este sentido, **NEINVER** España ha firmado un Convenio de colaboración para la creación de la primera Red de Empresas a favor de la igualdad que promueve el Ayuntamiento de Alcobendas.

La participación en esta Red de Empresas permite, entre otras cosas, que nuestros em-

“Es un objetivo dentro del área de recursos humanos establecer políticas que aseguren vías de desarrollo profesional, basadas en principios de equidad y criterios de objetividad”

pleados obtengan el “Abono Deporte” para el uso de las instalaciones deportivas municipales en igualdad de condiciones que los vecinos residentes en el municipio.

De la misma manera podrán participar en los programas de Formación Empresarial promovidos por el Departamento de Comercio, Desarrollo Económico y Empleo del Ayuntamiento de Alcobendas.

2. CALIDAD DE PRODUCTO Y SERVICIO

La mejora de la calidad de producto y servicio y la búsqueda de la excelencia son algunas de las motivaciones del equipo **NEINVER**. Por ello, mejorar los procesos, metodologías

y herramientas de trabajo, tanto internas como externas, es uno de los objetivos de la dirección de la compañía y, en este sentido, destacan durante el 2008 y 2009 la definición

de nuevas políticas y procesos de trabajo en dos de las áreas clave - Técnico Corporativo y Gestión Inmobiliaria - para la mejora de la eficacia y la eficiencia.

2.1. Manual de estandarización y memorando de entregas

El departamento Técnico Corporativo de **NEINVER**, junto con el Departamento de Gestión de Activos han elaborado durante 2009 un procedimiento de trabajo: el “Manual de Estandarización y Memorando de

Entregas”, que tiene como objetivo **mejorar el proceso de entrega de los activos**, en base a su adecuación a las especificaciones previstas en el proyecto. La finalidad es agilizar y clarificar la comunicación con nuestros

proveedores y conseguir **mayores niveles de calidad y eficiencia durante las fases de diseño, ejecución y la posterior gestión de los inmuebles**.

2.1.1. Diseño y Desarrollo

El procedimiento elaborado define, en una primera fase, las características del proyecto a desarrollar. Dicho documento, que es compartido y acordado con el cliente, permite acordar los criterios para la recepción del inmueble y

sirve como guía al Director de Proyecto durante la ejecución de la obra. El Departamento Técnico utilizará además el Manual de Estandarización para que arquitectos e ingenierías desarrollen sus respectivos proyectos, en base

a las características definidas y acordadas con el cliente. Esto mejorará significativamente el trabajo de los proveedores, reduciendo los niveles de incertidumbre y acortando tiempos de ejecución.

2.1.2. Aceptación y Explotación

Con posterioridad, y previamente a la firma de aceptación del proyecto, se estipula la posibilidad de realizar las pruebas de aceptación que se consideren oportunas, tanto de instalaciones como de obra civil, hasta que las mismas sean favorables. El objetivo es asegurar el to-

tal cumplimiento de los acuerdos estipulados en el proyecto, evitando incidencias futuras y elevando el nivel de satisfacción del cliente a largo plazo. Una vez en la fase de explotación, el Gestor del Centro facilitará el acceso a todos los ins-

taladores necesarios para la finalización de sus responsabilidades contractuales. Todos los trabajos se realizarán bajo la autorización del Gerente del Centro, que evaluará las molestias que causan a clientes o vecinos y marcará los horarios en los que tendrán que ser realizados.

2.2. Políticas de Contratación

2.2.1. Calidad de la Ejecución

La elaboración de un Protocolo de Condiciones de Contratación por parte del Departamento Técnico de **NEINVER** es otro de los trabajos estratégicos en favor de la calidad interna, desarrollados durante el último ejercicio 2009. El objetivo del protocolo es estandarizar criterios tanto internamente, en los equipos de

NEINVER, como externamente, frente contratistas, sobre cómo valorar primero y ejecutar después los proyectos de la compañía.

El protocolo establece los requerimientos en las obras de **NEINVER**, así como los procedimientos que aseguren el cumplimiento de de-

terminados niveles de calidad durante la fase de ejecución. Los parámetros definidos velan por el correcto desarrollo de la obra, minimizando los impactos en el entorno y maximizando la seguridad.

- limpieza en la obra y zonas anexas.
 - mantenimiento de los accesos.
 - acometidas de agua y electricidad.
 - vigilancia de las instalaciones.
 - seguridad y salud de los empleados.
 - reparación de elementos urbanos.
 - utilización y reciclaje de determinados materiales.
- La creación de este protocolo oficializa así las

2.2.2. Protocolo de Seguridad

NEINVER está asimismo altamente comprometido con asegurar y exigir la máxima rigurosidad en materia de salud y seguridad laboral en todos y cada uno de sus proyectos. Con este objetivo, el Departamento Técnico Corporativo ha trabajado en la protocolización de unas “Prácticas Seguras de Trabajo” ya existentes en la compañía, que velen por mejorar las condiciones de trabajo de todos aquellos los que participan en sus proyectos: clientes, consultores, operarios y subcontratados. Es esencial que todos los empleados de

NEINVER compartan este objetivo, para asegurar que el protocolo se lleva a cabo de forma rigurosa en el día a día de la compañía. Sin embargo, de manera específica, son los miembros de los equipos técnicos quienes asumen y lideran la responsabilidad en materia de seguridad laboral en el área de Desarrollo. Desde el Departamento Técnico Corporativo, al Director del Departamento Técnico de País, pasando por Directores de Proyecto, Supervisores de Salud y Seguridad en cada proyecto y, finalmente, por todos y cada una de las per-

prácticas habituales y maneras de trabajar en **NEINVER**, que hasta día de hoy han dado excelentes resultados, aportando mayor rigurosidad y transparencia al proceso de negociación y contratación con nuestros grupos de interés.

sonas del equipo. Ellos son quienes velan por incluir los estándares de Salud y Seguridad en todos los contratos de **NEINVER**.

Y, al mismo tiempo, es de máxima obligatoriedad que el proveedor los acepte íntegramente con el objetivo común de asegurar la total eliminación de accidentes en el lugar de trabajo.

Existen diversos mecanismos internos de control para supervisar el correcto desarrollo de las obras.

- **Informes Mensuales de conformidad**
- **Informe de Accidentes.**
- **Investigaciones de Accidentes.**

Todos los proyectos son inspeccionados semanalmente por el Director de Proyecto. Los resultados son registrados en un informe mensual que sintetiza todas las acciones que puedan ir en contra de los Estándares Mínimos de Operaciones. Es responsabilidad del Director notificar al contratista las acciones detectadas y monitorizar su corrección.

El objetivo es aportar al equipo directivo de **NEINVER** información precisa en relación a incidentes, accidentes o problemas medioambientales, que podrían causar consecuencias negativas, no solo para la compañía, sino para cualquier grupo de interés relacionado con el proyecto.

En caso de accidente grave, si el Director Técnico de País lo considera necesario, la compañía no se limitará a la realización de un informe y llevará a cabo una investigación más profunda, en la que el Departamento Técnico Corporativo dará apoyo al Director de Proyecto y al Director de Salud y Seguridad – además de a las autoridades competentes en la materia.

2.3. Políticas y Sistemas para la calidad en la gestión de Activos

El área de gestión de **NEINVER** cuenta con un equipo experimentado en la gestión de inmuebles, con más de 10 años de experiencia internacional, que se marca como objetivo ofrecer un valor añadido real y cuantificable para inversores y clientes: **mayor rentabilidad, optimización de recursos y mayor satisfacción a sus clientes.**

La política de gestión de activos se basa por un lado en conocer bien:

- qué demandan los clientes-inversores con inmuebles en propiedad, porque **NEINVER** es también propietario.
- qué demandan los operadores-arrendatarios para poder ofrecer servicios de vanguardia y un alto nivel de calidad a sus clientes.

Estar en primera línea del sector a nivel mundial implica ofrecer servicios de vanguardia para activos inmobiliarios y operadores. Servicios que obligan al equipo de **NEINVER** a mantener un alto nivel de exigencia y calidad, con importantes y constantes esfuerzos para diferenciarse a través de la mejora continua.

Para conseguirlo, **NEINVER** ha trabajado en la consecución de 3 objetivos prioritarios:

1. Desarrollar un **potente networking internacional**, que le permita estar a la vanguardia de las innovaciones y la generación de conocimiento en el campo de la gestión.
- Miembros del Consejo y Secretarios de la Asociación Internacional de Facility Management (IFMA).
 - Miembros de la Asociación Española de Facility Management (SEFM).
 - Miembros de la Asociación Europea de Facility Management (EUROFM).
 - Presidente del Comité Técnico Español del GET19 (Normalización del Facility Management en la Unión Europea).
 - Miembros de la Asociación Española del Mantenimiento (AEM).
 - Ponentes en la European Facility Management Conference (EFMC) 2008 y 2009.
2. Mejorar las **capacidades de gestión** de la compañía a través de:
- El desarrollo de certificaciones reconocidas a nivel internacional en materia de Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001) y Riesgos y Salud Laboral (OSHAS 18000) en los inmuebles.
 - La aplicación de los principios de la Nueva Normativa Europea de Facility Management y la Directiva Europea de Eficiencia Energética.
3. Invertir en la **adquisición e implantación de nuevos sistemas y herramientas para la gestión de inmuebles**, que le han permitido mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de centros y aumentar la capacidad de gestión de inmuebles por parte de la compañía.

“La eficacia y eficiencia en la gestión de activos se basa en un triple estrategia: estar a la vanguardia de las innovaciones en el campo de la gestión, mejorar las capacidades internas e invertir en nuevos sistemas y herramientas.”

El nuevo sistema Informático de Gestión de Inmuebles permite controlar el 100% de las necesidades de cualquier tipo de inmueble, aportando total autonomía en la definición de procedimientos e indicadores a controlar, así como la obtención de información en tiempo real para un eficiente seguimiento.



De la mano de un Grupo consolidado hemos desarrollado con éxito el concepto de outlet en mercados pioneros, y ahora con Tommy Hilfiger participamos en nuevos proyectos donde la experiencia y una gestión integral compartida son la clave del sector.

Carlos Ortega
Director Pepe Jeans en España

Sistema PLANON: Procedimientos, mejoras e indicadores en cada área

PROCEDIMIENTO	VALOR AÑADIDO	INDICADORES	GRUPOS DE INTERÉS
1-VALOR AÑADIDO EN LA GESTIÓN			
Cumplimiento de Normativa Medioambiental (ISO 14001)	Optimización Energética	Control en tiempo real de: -Consumos energéticos -Impacto medioambiental: ruidos, emisiones, residuos	Propietarios/Arrendatarios/Visitantes/Sociedad.
Cumplimiento de criterios de seguridad (OHSAS 18000)	Seguridad laboral y en el inmueble	-Reducción del numero de accidentes laborales -Valoración del informe de riesgos -Otros.	Propietarios/Arrendatarios/Visitantes/Empleados.
Cumplimiento de criterios de calidad (ISO 9001)	Eficiencia en la gestión	-Reducción de horas de trabajo de bajo valor añadido.	Propietarios/Arrendatarios/Visitantes/Sociedad/Empleados.
Automatización de gestión	Mayor eficiencia en la gestión Mayor rendimiento de los empleados	-Agilización de procedimientos: gestión de contratos y facturas. -Mejor seguimiento de cobros. -Actualización de la BBDD clientes -Reducción de horas de trabajo de bajo valor añadido.	Propietarios/Arrendatarios/Empleados/Proveedores/NEINVER.
Reporting online de la gestión de servicios y técnica del inmueble para: propietarios, arrendatarios y proveedores.	Mayor eficiencia en la gestión	-Evaluación de proveedores y estados de no conformidad. -Indicadores de servicio de cada proveedor en tiempo real. -Estado de la facturación y los pagos a proveedores. -Estado y seguimiento de los requerimientos de servicio de los operadores. -Reducción de horas destinadas a la realización de informes.	Propietarios/Arrendatarios/Proveedores/Empleados.
Resultados online de la evaluación de la gestión por parte de propietarios	Evaluación de la gestión de servicios y del inmueble Mejora continua	Satisfacción del propietario/inversor en relación a tres parámetros clave: -Estado del presupuesto -Servicio ofrecido a arrendatarios -Mantenimiento del valor del inmueble	Propietarios/NEINVER/Arrendatarios/Visitantes..

PROCEDIMIENTO	VALOR AÑADIDO	INDICADORES	GRUPOS DE INTERÉS
2- VALOR AÑADIDO EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS			
Servicios integrales y soporte multina-cional	Contratación de especia-listas y reducción de cotes por volumen	-Mejora de los indicadores de los SLA -Comparativo de costes	Arrendatarios/Visitantes
Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) para cada proveedor	Mejor diálogo con pro-veedores	-Nº de actividades y visitas a instalaciones con proveedores. -Nº veces que el proveedor excede el tiempo de respuesta en más de un 10% de lo establecido. -Nº de veces que se excede el tiempo de respuesta en más de 50% de lo establecido. -% de lecturas, verificaciones o inspecciones conductivas, no realizadas durante el mes. -% de órdenes o actuaciones correctivas no realizadas en el mes. -Tiempo total mensual sin suministro en todo o parte del Centro. -Tiempo total mensual en que la temperatura se ha desviado más de los valores establecidos.	Arrendatarios/Visitantes/ Proveedores
3- VALOR AÑADIDO EN LA GESTIÓN DE INMUEBLES			
Auditorías técnicas de Inmuebles en Explotación	Planificación de Inversio-nes en el inmueble a 10 años	-Estado de ejecución de inversiones de la propiedad -Coste del mantenimiento correctivo y preventivo de cada instalación.	Propietarios/Arrendatarios/NEINVER
Soporte técnico en nuevos proyectos, en base a aprendizajes	Mejora continua Reducción de futuros costes de explotación	-Listado de modificaciones en el proyecto de diseño y construcción para adaptarlo a las necesidades de explotación.	Propietarios/Inversores/Arrendatarios/NEINVER/Empleados
Benchmarking entre centros	Mejora continua Mejora del análisis de nue-vos centros a adquirir	Elaboración de planes de acción correctores en Centros y toma de decisiones en base a: - comparación de costes - órdenes de trabajo - nº y tipo reparaciones - consumos, etc.	Propietarios /Inversores

3. DESARROLLO LOCAL

Toda acción de un determinado proyecto puede provocar efectos positivos o negativos sobre el medio natural o el entorno socio-económico de la zona donde se desarrolla. **NEINVER** es

consciente de ello y - como promotora inmobiliaria caracterizada por su capacidad de innovación - defiende en cada uno sus proyectos la búsqueda de nuevos diseños, solu-

ciones y servicios, siempre en armonía y en perfecta integración con el medio ambiente donde se encuentran.

3.1. Nassica Vila do Conde. Portugal

El proyecto de NASSICA Vila do Conde en Oporto (Portugal) es uno de los grandes desarrollos comerciales llevados a cabo por el grupo **NEINVER** en Europa. Con una primera fase inaugurada en 2004 y una segunda fase de ampliación en 2009, el centro se caracteriza por ser un proyecto complejo de amplio alcance social. Más allá del desarrollo de un complejo comercial de más de 40.000 m² de SBA, la intervención en la zona ha supuesto la creación de nuevas infraestructuras y servicios públicos que tienen como objetivo maximizar y mejorar la calidad de vida de la población.

Durante la fase de desarrollo de NASSICA Vila do Conde, el equipo técnico de **NEINVER** incorporó al proyecto mejoras arquitectónicas para cumplir con los criterios de desarrollo sostenible y ejecutó obras por una inversión global de más de 7 M €. A partir de un estudio de potenciales impactos en el entorno, **NEINVER** diseñó un plan integral de soluciones.

Colector de aguas pluviales

La introducción de un colector en una extensión de aproximadamente 2km permitirá mejorar los graves problemas de inundaciones existentes en algunas zonas residenciales. El mismo colector conectará a un emisario submarino, y minimizará los niveles de polución de las playas del área, con problemas de drenaje superficial y derribo de sus dunas.

Vías públicas

La construcción de nuevas calles en el área de influencia del centro ha sido otra de las aportaciones del proyecto a la comunidad. Tres nuevas vías de una extensión total de más de 2km mejoran, a día de hoy, diversos accesos de la población, anulando antiguos pasos muy estrechos para peatones. Por ejemplo, con accesos a una escuela que aumentan la seguridad de los alumnos y aligeran el tráfico en las viviendas ad-

yacentes o con accesos a una estación de Metro próxima al complejo, hasta la fecha inexistentes.

Infraestructuras de servicios

El proyecto ha apoyado la construcción de una subestación eléctrica, cuya capacidad triplica las necesidades propias e introduce grandes reservas en la red eléctrica. Al mismo tiempo, se han creado nuevas infraestructuras de gas, telecomunicaciones y televisión, inexistentes en el área.

Paralelamente al desarrollo de "obras vistas", NASSICA ha significado para la región una mejora del nivel socio-económico: la contratación de empresas locales ha dinamizado la economía regional, se han creado 2.500 nuevos puestos de trabajo, directos e indirectos, y se ha reforzado la estrategia de fijación de la población en la zona, impulsando también la atracción del turismo nacional.

NEINVER plantea desafíos constantes a sus equipos para la búsqueda de la excelencia. Profesionalmente, para mí es un reto diario, que me alegra y motiva, la búsqueda de nuevas soluciones de desarrollo para mejorar el trinomio coste/plazo/calidad. El proyecto Vila do Conde es un claro ejemplo de ello: tan sólo 10 meses de proyecto para más de 20 mil metros cuadrados con una imagen renovada con innovación arquitectónica, de diseño y calidad.

Gilberto Aguiar
Director Técnico de NEINVER en Portugal



3.1. Katowice. Polonia

Durante una década de actividad en el mercado polaco, **NEINVER** ha completado numerosos proyectos inmobiliarios en el país, contribuyendo al crecimiento económico. Cada proyecto ha significado un incremento del empleo, nuevos puestos de trabajo, especialmente entre los jóvenes, y la oportunidad de un desarrollo personal y profesional para ellos. La actividad de **NEINVER** en Polonia incluye no solo la construcción de proyectos comerciales y de ocio, sino también el desarrollo de nuevas infraestructuras en las áreas colindantes. Así, la actividad de la compañía está teniendo un impacto doblemente positivo en la calidad de vida de los habitantes: más allá de una mayor oferta comercial y de servicios, las poblaciones vecinas se benefician de infraestructuras y mejores comunicaciones.

La reforma de la estación de tren de Katowice es un claro ejemplo de ello, un proyecto único y singular en Polonia, que se diferencia no sólo por su envergadura – con más de 150.000 m² construidos –, sino también por la herencia arquitectónica que el proyecto incorpora y el carácter contemporáneo de las soluciones

que se persiguen. Dadas las dimensiones, contenido y formato del proyecto, éste tiene la oportunidad de convertirse en un referente nacional dentro del mercado inmobiliario polaco.

El proyecto está localizado en el centro de Katowice – ciudad considerada como el centro administrativo de la región de Silesia Norte– y cubrirá una combinación de funciones. Una función pública, con la renovación de la estación de tren, la creación de un nuevo y moderno sistema de comunicaciones y una estación de autobuses. Y una función comercial y de negocios, a través del desarrollo de un centro retail e inmuebles de oficinas. En su conjunto, el proyecto se convertirá en el nuevo corazón de la ciudad, confiriéndole un ritmo y carácter más urbano y cosmopolita.

El diseño del proyecto de **NEINVER** – con inversiones superiores a los 150 M€ – da soporte a los planes de las autoridades locales, focalizadas en la promoción de un cambio de imagen en la ciudad – hasta la fecha percibida como el centro de la industria pesada del país. Los esfuerzos de **NEINVER** se concen-

tran, por lo tanto, en dar satisfacción a las necesidades de los grupos de interés, teniendo en cuenta que las soluciones desarrolladas en el presente deberán dar servicio a las generaciones del futuro. Tener en cuenta a la comunidad local es una de las prioridades de la compañía a la hora de diseñar este proyecto inmobiliario. **NEINVER** está abierta a la cooperación en cada fase del proceso y esto hace posible que las soluciones se ajusten a los requerimientos y necesidades concretas de los habitantes de la región.

Así, **NEINVER** ha apostado por un nuevo e inspirador espacio que sea sinónimo del crecimiento de la ciudad. El proyecto pretende: convertirse en la mejor localización para las compañías polacas e internacionales dentro de la región; crear nuevas oportunidades de empleo – especialmente para gente joven –, y ser también el nuevo centro de promoción de la tradición, cultura y arte local. Gracias a su localización estratégica, este espacio en el corazón de Katowice quiere convertirse en la puerta de entrada para nuevos cambios y retos hacia la modernidad.



El desarrollo de la nueva estación de ferrocarriles de Katowice es un prestigioso y singular proyecto a nivel Europeo. El complejo a reformar, situado en el corazón de la ciudad y en el mayor núcleo urbano de Polonia, combinará funciones públicas y comerciales. El proyecto no sólo proyecta una moderna unión de los sistemas de comunicación existentes, uniendo la estación de ferrocarril con la de autobuses, sino también un importante centro de negocios y comercio. Hoy sabemos que este proyecto cambiará la ciudad de Katowice y mejorará significativamente la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y la región.

Barbara Topolska
Country Manager de NEINVER en Polonia

4. COMUNIDAD Y SOCIEDAD

La actividad empresarial del grupo **NEINVER** repercute e impacta sobre un gran número de grupos de interés: instituciones, empresas, inversores, pero también sobre la sociedad civil, los ciudadanos y numerosas asociaciones sociales, medioambientales, etc. Todas ellas son reconocidas por **NEINVER** como actores relevantes, con las que es importante establecer un diálogo y colaboración para la consecución de objetivos comunes.

4.1. Colaboración con entidades con fin social

España

AECC

La Asociación Española Contra el Cáncer es una Organización No Gubernamental de carácter benéfico asistencial y sin finalidad de lucro, constituida en 1953, con el propósito de luchar contra el cáncer en todas las modalidades conocidas o que en el futuro puedan aparecer. La asociación no sólo muestra un fuerte compromiso en la preven-

NEINVER – con 14 centros outlets y cerca de 37 millones de visitantes al año – es consciente de la responsabilidad que conlleva cada una de sus actuaciones, de forma muy particular en cuanto a la transmisión de valores y/o patrones de conducta. Es por esto, que los centros outlets **FACTORY** y **TSO** quieren apostar por proyectos y organizaciones que trabajen por el conjunto de la sociedad en general y en particular sobre su comunidad, en áreas de repercusión como: **Acción social, Deporte y Cultura.**

ción e investigación de la enfermedad, sino también lleva a cabo proyectos asistenciales de ayuda a enfermos y familiares.

La colaboración de los centros **FACTORY** con esta organización ha sido permanente durante los últimos años. En este último ejercicio 2009, **FACTORY** Las Rozas ha sido el Centro que ha acogido a la organización para que pudiera llevar a cabo en las insta-

Dichas colaboraciones con la sociedad civil se materializan a través del apoyo de todos sus centros outlets a campañas de:

- Difusión y concienciación social.
- Movilización de la sociedad a la participación.
- Recaudación de fondos.
- Apoyo al desarrollo social, cultural y económico.

laciones del Centro una jornada de recogida de fondos entre visitantes y empleados.

Aldeas Infantiles SOS

Organización Internacional de ayuda a la infancia de carácter privado y sin ánimo de lucro, que sostiene a 457 Aldeas y 1.268 Dispositivos SOS que acogen a 300.000 niños y jóvenes en 132 países.

El programa ‘NINGUN NIÑO SIN HOGAR’ tiene como objetivo ofrecer a los niños una familia, un hogar estable y una formación sólida para alcanzar una vida autónoma. Adopta un modelo familiar de carácter universal, cuyo contenido está definido por las características sociales y culturales propias de cada país.

Como apoyo al programa, **FACTORY** Las Rozas ha cedido durante 2008 y 2009 un espacio en las zonas comunes del Centro para la instalación de una mesa de captación de socios, donde voluntarios de la organización envuelven regalos a clientes del Centro. La iniciativa, que se desarrolla durante la campaña de Navidad, cumple en el 2009, la 13ª edición.

Cruz Roja Española

Organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo apoyar a las personas vulnerables a través de acciones de carácter preventivo, asistencial, rehabilitador y de desarrollo, realizadas esencialmente por una amplia red de voluntarios.

Donación de Sangre. En el ámbito sanitario, Cruz Roja Española destaca por su campaña nacional de donación y recogida de sangre

“Dona Sangre, Regala Vida” a través de numerosas unidades móviles.

Durante el mes de julio 2008, el Parque Comercial y de Ocio Nassica colaboró con este programa de Cruz Roja a través de la instalación de una unidad de recogida de sangre en el Centro, promoviendo la colaboración de personal de tiendas, así como de los numerosos visitantes de Nassica y **FACTORY** Getafe.

Sorteo del Oro. Para la Organización la consecución de un mayor grado de financiación es uno de los objetivos prioritarios de su Plan de Acción 2007-2011, de cara a afrontar con garantía el futuro de la organización: consolidar su modelo de Institución y ampliar el ámbito de las actividades humanitarias y asistenciales que viene desarrollando a través de más de 40 programas dirigidos a la tercera edad, la infancia, la mujer, los inmigrantes, toxicómanos, etc.

En este marco, **FACTORY** Sevilla y **FACTORY** Las Rozas han iniciado en 2008 y 2009 respectivamente su colaboración con Cruz Roja en la recaudación de fondos, al igual que lo han hecho con anterioridad otros centros. Durante una semana del mes de junio, ambos

centros colaboraron con la organización en el “Sorteo de Oro de la Cruz Roja”, ayudando a la organización en la recaudación de nuevos fondos, a través de la cesión de espacio en el centro para la venta de los cupones a los clientes, a través de la red de voluntarios.

FITUR

FITUR es la Feria de Gestión y distribución turística que reúne en Madrid a operadores turísticos, instituciones y empresas del “mundo entero”, para tratar y mostrar sus productos.

La Comunidad de Madrid acudió en 2009 a la Feria Internacional de Turismo con un stand en el que se presentaron las numerosas posibilidades y destinos que ofrece la región para 3 públicos fundamentales: negocio, familiar y jóvenes.

El grupo **NEINVER** – con sede social en Alcobendas (Madrid) - se ha sumado a esta iniciativa en pro del desarrollo socio-económico de la región y ha colaborado con el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en la promoción de la Comunidad de Madrid como destino preferente de escapada en cualquier época

del año, poniendo en valor la combinación de su oferta turística que presenta cultura, gastronomía, diversión nocturna, naturaleza, etc.

Fundación TAS

La Fundación TAS -Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras- es una entidad de ámbito autonómico, sin ánimo de lucro, que nace en 2002 aportando nuevos recursos para las personas con discapacidad en las zonas rurales andaluzas, ofreciendo además, otros servicios de atención a los diferentes colectivos con riesgo de exclusión social, tales como:

- Prevención del absentismo escolar mediante acciones que favorezcan la escolarización.
- Programa de Atención Infantil Temprana con programas de rehabilitación.
- Integración y orientación a la vida laboral.
- Promoción del ocio y desarrollo humano con actividades que desarrollen la convivencia.
- Atención familiar, dando respuestas a las necesidades de los familiares
- Campañas de sensibilización para eliminar barreras sociales .

- Promoción, Información y Coordinación del Voluntariado.

FACTORY Sevilla colaboró con la Fundación cediendo un espacio en las zonas comunes del Centro para la recaudación de donativos a través de su equipo de voluntarios. FACTORY facilitó a la organización los materiales necesarios para envolver los artículos de regalo de los clientes del centro, a cambio de donaciones voluntarias.

ONCE

Organización sin ánimo de lucro, que tiene como misión mejorar la calidad de vida de las personas invidentes o con discapacidad visual en España, a través de la integración social y laboral.

FACTORY SSRR, desde que se inaugurara en 2006, colabora con la ONCE a través de la cesión gratuita de un espacio en el centro para la instalación de un quiosco de venta de cupones, de lotería valorado en 32.392€ anuales. Dicha aportación permite la integración laboral de una persona con discapacidad visual miembro de la ONCE y la generación de

ingresos para los programas asistenciales de la organización.

Por una sonrisa en África - RUN & WIN

Por una sonrisa en África (PUSE) es una organización sin ánimo de lucro que centra su actuación en diferentes poblados de Senegal con el fin de colaborar al desarrollo sostenido de la zona. Proyectos de escolarización, sanidad, agricultura, avicultura y ganadería son el eje principal de sus actividades y para la consecución de éstas se apoya en la colaboración de voluntarios y otras muchas personas que les dan soporte con sus donativos.

PUSE organizó el pasado 7 de junio 2009 una carrera solidaria de 10 km en la zona norte de Madrid, con el objetivo de recaudar fondos para sus proyectos. En cada km se colocó un obstáculo que los participantes debían superar. FACTORY las Rozas colaboró con la ONG en la difusión y organización del evento. De esta manera, parte del recorrido de la carrera solidaria y las pruebas de obstáculos pasaron en el interior del Centro, que fue ampliamente acogido por los visitantes, empleados y marcas presentes. FACTORY Las Rozas

también colaboró en la meta con la entrega de premios.

Stop Agencia Anti droga

El Servicio de Información y Orientación para la Prevención (SIOP) - dependiente de la Agencia Antidroga de la Consejería de Sanidad de la Comunidad Autónoma de Madrid -, tiene como misión prevenir a los jóvenes sobre el consumo de drogas. FACTORY SSRR colaboró con SIOP en un proyecto de sensibilización de jóvenes contra las drogas, a través de la cesión gratuita de un espacio en el centro comercial durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2008. En dicho espacio, el SIOP pudo instalar una mesa informativa que tenía como objetivo acercarse a los más de 200 mil visitantes mensuales del centro, para informarles sobre las consecuencias del consumo de drogas.

Italia

Croce di Sant’Andrea

Asociación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo ser activa y promover la solidaridad y

participación ciudadana en las áreas de asistencia socio-sanitaria y protección civil, a través de voluntarios que aportan su tiempo libre en la asistencia a personas: desde el transporte de enfermos, a la asistencia sanitaria en eventos públicos y deportivos o la asistencia sanitaria de emergencias.

Vicolungo The Style Outlets viene colaborando desde hace tres años con la asociación Croce di Sant’Andrea en la “Jornada del Voluntario”, que el pasado 2008 tuvo lugar el 9 de noviembre. Con ocasión de esta jornada, Croce di Sant’Andrea estuvo presente en el centro comercial realizando demostraciones de sus actividades: operaciones de rescate y exhibiciones con perros especiales. Todo ello, con el objetivo de dar a conocer la asociación entre los visitantes y recaudar fondos para sus programas sociales.

MUBA – Museo di bambini di Milano

El Museo de los Niños de Milán se inauguró en 1995 con el propósito de constituirse como la primera organización, tanto en Italia como en el extranjero, capaz de desarrollar con éxito importantes exhibiciones culturales para los

más pequeños. La misión de MUBA es el desarrollo y difusión de una nueva forma de educación informal, a través de métodos pedagógicos que promueven la cultura innovadora en la infancia y ponen a los niños en el centro de la experiencia, a través de recorridos lúdicos y exhibiciones interactivas.

Desde 1998 las exhibiciones de MUBA han estado presentes en la Triennale de Milán y han sido sucesivamente expuestas en otros 2 museos de Italia. El trabajo permanente de MUBA es por lo tanto - no únicamente local - y su oferta cultural sigue una marcada línea pedagógica.

Con el objetivo de dar apoyo a MUBA y su proyecto de educación lúdica entre los más pequeños, Vicolungo The Style Outlets colaboró activamente entre el 22 de junio y el 20 de julio del 2008 con una de las exposiciones del museo – Colore di Carta – una nueva forma de entretenimiento para niños de entre 4 y 10 años y sus familias. La exposición acercaba el mundo del color y la pintura a los pequeños: explorar los sabores y aromas que los colores evocan, así como emociones que pueden expresar.

Vicolungo The Style Outlets participó activamente en la organización de la campaña de comunicación de la exposición, a través de la convocatoria de 350 escuelas, la difusión en distintos medios de comunicación y la comunicación física en el centro para darla a conocer a sus visitantes.

Associazione d'arte e cultura Beppe Morino

Asociación cultural sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal la organización de eventos y exposiciones de arte para la difusión de la cultura entre la sociedad.

De Noviembre 2008 a Enero 2009, Vicolungo The Style Outlets dio apoyo a la asociación cultural a través de la acogida y promoción de una de sus exposiciones de arte más importantes

del año: "Nino parola la fedeltà alla pittura" - una exposición que conmemora al Pintor Cuneo con una selección de sus trabajos más importantes. El Centro dio apoyo logístico a la organización para la celebración de la inauguración del evento, así como en las tareas de comunicación y difusión a través de sus medios de comunicación propios y entre sus miles de visitantes.

Polonia

Ayuntamiento de Lubon - LUBON DAYS

FACTORY Poznan colabora anualmente con la organización de "Lubon Days", las fiestas locales organizadas por el Ayuntamiento. Durante la primera semana de junio, los vecinos celebran estas fiestas y participan en un gran número de actividades familiares: conciertos, exhibiciones, actividades deportivas, etc.

FACTORY Poznan colabora con la organización de estas jornadas desde 2007, año en que se inauguró el Centro. De esta manera, FACTORY Poznan quiere estar aún más presente en la ciudad y contribuir a la mejora del entorno social. El centro colabora en la promoción de las fiestas – tanto dentro como fuera del Centro - a través de una intensa campaña de marketing y comunicación. Paralelamente, subvenciona los premios para los ganadores de algunas de las actividades.

En 2009, las fiestas han tenido como eje central la celebración del 55 aniversario de la ciudad, con la organización de 55 eventos especiales.

Ayuntamiento de Lubon - Wielka Orkiestra wi Pomocy

La Fundación "Wielka Orkiestra wi tecznej Pomocy" (WOSP) es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo la atención de niños enfermos en Polonia. WOSP – en colaboración con el ayuntamiento de Lubon – organiza cada año durante el mes de enero acciones para la recogida de fondos a nivel nacional, en todo

Gian Claudio Marsilio
Director NEINVER Management en Italia

Nuestro compromiso de colaborar con entidades sociales pretende dar respuesta a la llamada de la sociedad contemporánea, que exige la participación de grandes empresas como NEINVER en acciones concretas a favor de las personas y de su entorno.

NEINVER está presente en el mercado polaco desde hace 10 años. Durante este tiempo, ha realizado numerosos proyectos innovadores que han cambiado el mercado inmobiliario polaco de forma sustancial para las generaciones presentes y futuras. Pero también, NEINVER se ha distinguido en Polonia por su implicación y compromiso con mejorar la vida de las personas, participando en sus eventos sociales y sus actividades cotidianas.

Monika Olieknik
Marketing Manager de NEINVER en Polonia



el país, para la atención de estos menores.

FACTORY Poznan colabora con esta institución de forma regular, con el objetivo de contribuir a este Programa de gran impacto social en Polonia. En los últimos tres años, el Centro se ha sumado a este Programa Nacional de acción social y caridad de Polonia colaborando en las tareas de difusión de los objetivos de la campaña y de la celebración de eventos en la ciudad de Lubon para la captación de fondos.

Paralelamente, las jornadas finales y actos de clausura del Programa de recogida en Lubon ha tenido lugar en FACTORY Poznan en las últimas dos ocasiones. El Centro se ofrece para acoger este gran evento social, que ofrece anualmente exhibiciones

de arte, actuaciones de danza y conciertos de artistas polacos a todos los asistentes.

A la entidad beneficiaria del proyecto, la Fundación “Wielka Orkiestra wi tecznej Pomocy” (WOSP), se le entregó el total de las recaudaciones de los asistentes y colaboradores empresariales.

Club Cultural Arsus

Institución cultural de la ciudad de Varsovia, que tiene como objetivo promover eventos culturales para la Comunidad de Ursus: cursos de música y pintura, actividades familiares, picnics y conciertos.

FACTORY Ursus colabora anualmente con esta organización, como forma de dar so-

porte al distrito y a la comunidad local. En el año 2008, FACTORY colaboró de manera específica en la promoción de varias de las actividades desarrolladas por el Instituto, entre las que destaca actividad “Verano en la ciudad”, un picnic familiar celebrado en Ursus el 20 de Julio.

Club Cultural Wroclaw

Organización cultural de Wroclaw que organiza eventos para familias, niños y adultos, de carácter lúdico. Durante el mes de junio 2008, FACTORY Wroclaw colaboró con dicha institución en la organización del Día de los niños y el Muchoborski Piknik. Evento lúdico dirigido a los vecinos de la comunidad.

4.2. Patrocinios Deportivos

España

Ayuntamiento de la Rinconada

El Patronato de Actividades Deportivas de La Rinconada (Sevilla) organiza, junto a FACTORY Sevilla, anualmente y desde el año 2005, un programa de patrocinio deportivo-cultural en la localidad, que tiene como objetivo promocionar la participación de deportistas y equipos provenientes de Escuelas Deportivas Municipales en los Juegos Deportivos Provinciales de la Diputación de Sevilla.

La competición, que dura varios meses, se desarrolla en los municipios más destacados de la provincia de Sevilla: La Rinconada, Utrera, Dos Hermanas, Alcalá de Guadaira, Viso del Alcor, San Juan del Aznalfarache, Mairena, Écija, Brenes y Alcalá del Río.

Concretamente, el programa de patrocinio abarca la participación de 280 deportistas del municipio, con edades comprendidas entre los 8 y los 16 años, en las áreas de Atletismo (48 atletas), Badminton (51 deportistas), Baloncesto (4 equipos), Balonmano (3 equipos), Fútbol 7 (3 equipos) y Gimnasia rítmica (30 gimnastas).

Portugal

Club de Fútbol Rio Ave

El club de fútbol Rio Ave es una de las agrupaciones deportivas de mayor prestigio en la ciudad de Vila do Conde en Porto (Portugal). Con una importante función y utilidad pública, el Club da cabida a numerosos equipos de fútbol en varias divisiones.

NEINVER patrocina al primer equipo del Club Rio Ave a través de su Centro Comercial y de Ocio NASSICA en Vila do Conde. Este patrocinio dio inicio el año 2004, momento en que inauguró el Centro y se abrieron sus puertas al conjunto de la población de la región.

El equipo patrocinado, que compite en la primera división de la liga portuguesa de fútbol, es un referente para la comunidad local y, con este patrocinio, NEINVER quiere apoyarla y hacerse aún más presente en sus iniciativas sociales y deportivas.

NASSICA Vila do Conde es un referente en la región, no solo a nivel comercial sino por su vinculación con la vida social de sus habitantes. Paralelamente a las acciones sociales realizadas por la red de centros outlet FACTORY y TSO, el Grupo NEINVER trabaja y desarrolla una política social propia a través de su Fundación.

4.3. Fundación NASSICA

El Grupo NEINVER – por voluntad de su Presidente – constituyó en 2002 la Fundación NASSICA, una organización privada y sin ánimo de lucro que tiene como fin fundacional la integración social de jóvenes económicamente desfavorecidos.

El objetivo es aportar a los menores una formación que les capacite para desarrollar un trabajo cualificado así como para insertarse de forma efectiva en la sociedad. Para ello, Fundación NASSICA colabora con instituciones y centros de formación profesional que trabajen a favor de jóvenes sin recursos y en pro de la creación de empleo.

NEINVER, a través de la Fundación NASSICA ha invertido hasta día de hoy más de 3,4 millones de euros, principalmente destinados a la enseñanza y formación profesional de más de 6.000 jóvenes en las Comunidades de Madrid principalmente y de Andalucía.

DESEMPEÑO
MEDIOAMBIENTAL



NEINVER, dando un paso adelante en el compromiso y responsabilidad con el medio-ambiente, se ha marcado como objetivo para los próximos años mejorar la actividad de todo el Grupo en las áreas de impacto ambiental y eficacia energética. El reto es convertirse en uno de los líderes del sector inmobiliario en esta materia. Con esta finalidad, el Departamento Técnico

Corporativo de la compañía ha trabajado durante el último año 2009 en la elaboración de importantes instrucciones técnicas, que identifican el modo en que los Departamentos Técnicos Locales, deben actuar y dar ejemplo en esta materia.

Del mismo modo, los esfuerzos del Departamento Técnico Corporativo por la mejora

medioambiental de sus diseños arquitectónicos, ha sido reconocida con la obtención de la certificación medioambiental BREEAM en su proyecto FACTORY Coruña. Este es el primer edificio de España en recibir tal certificación, lo que se considera un primer e importante logro en la estrategia de desarrollo sostenible del Grupo.

1. ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL

La definición de una estrategia corporativa en material medioambiental tiene como objetivo marcar los criterios básicos para la elaboración de proyectos inmobiliarios y proporcionar indicaciones para que el diseño arquitectónico contemple las tecnologías de gestión medio-ambiental y de ahorro más eficientes. El documento pretende ser una guía de los conceptos que los arquitectos e ingenieros deberán aplicar a los proyectos.

La matriz desarrollada incluye conceptos tecnológicos y arquitectónicos en materia de sostenibilidad - basados en la experiencia de **NEINVER** y el apoyo de expertos externos -, que tengan los siguientes valores:

- Conservación ecológica.
- Eficiencia energética.
- Utilización de energías alternativas no contaminantes.

- Salud y bienestar para las personas, tanto en los procesos de construcción como durante el ciclo de vida de los edificios.
- Menores costes de mantenimiento de los edificios.

Así, las directrices generales que sintetizan los aspectos a conseguir en el momento de entrega de los proyectos de **NEINVER** son:

1. **Minimizar los impactos** previsibles en el medio ambiente.
2. **Asegurar la participación e implicación socio-económica** y medio ambiental de los actores afectados por el proyecto (Plan de Comunicación), mediante una transformación progresiva del suelo, hasta la fase de terminación del proyecto.

3. **Promover modelos de desarrollo sostenibles** y de control de los sistemas productivos.

4. **Procurar ahorro y eficiencia energética** y facilitar el uso de energías renovables.

5. Creación de una **adaptación ecológica y crear redes** e infraestructuras energéticas, ambientales y de comunicación que aseguren la coherencia de los modelos anteriores y que ayuden a conseguir ciclos productivos económicos menos depen-

dientes de los recursos no renovables para el desarrollo de la actividad de cada una de las empresas y del conjunto del Grupo **NEINVER**.

6. **Facilitar las actividades económicas complementarias** que añaden valor de sostenibilidad y tecnología y refuerzan el conjunto del Grupo **NEINVER**.

7. **Establecer un modelo económico-ecológico** que considere los impactos directos e indirectos del conjunto de las actividades necesarias para la construcción de los proyectos. En concreto: excavaciones, transporte de materiales, reciclado de escombros, compatibilidad medio-ambiental de los productos a utilizar, etc.

8. **Establecer un modelo de gestión integral del agua** que actúe de forma global tanto sobre el suministro como sobre el consumo y que considere las necesidades

del equilibrio ecológico y económico del Grupo **NEINVER**.

9. **Estandarización de materiales de construcción** para reducir el desperdicio y la generación de residuos durante la construcción, fomentando la reutilización de materiales y eliminando aquellos que sean tóxicos o contaminantes.

10. **Incentivar su integración en el entorno** con un proyecto de arquitectura del paisaje y utilización de vegetación autóctona existente en el área de actuación.

11. **Minimizar el impacto acústico** de los edificios con barreras verdes.

En función del propio proceso de desarrollo y gestión inmobiliaria, las cuatro grandes áreas de trabajo son:

1- Diseño de los edificios

- Instalación de cubiertas con células fotovoltaicas y paneles solares para producción de agua caliente sanitaria, calefacción y climatización.
- Ventilación natural.
- Instalación de iluminación eficiente y maximización de la iluminación natural.
- Reducción de sobrecalentamiento, mediante aspectos de diseño tales como orientación de los edificios y soleamiento.
- Instalación de bajo flujo de agua en wc.
- Especificación de un sistema de detección de fugas para distribución de agua y de válvulas cierres locales para todos los wc's.
- Uso de tecnología de infrarrojos para control de iluminación y control de agua.
- Paisajismo.

2- Proceso de construcción

- Implantación de una política de selección de materiales de construcción.
- Utilización de materiales y mano de obra de fuentes locales.
- Instalación de lavados de ruedas durante la construcción para controlar el barro y el polvo de los alrededores.
- Reducción de ruidos durante la construcción y para los edificios permanentes.
- Diseño para demolición.

3. Transporte del gran público

- Red de transportes.

4. Gestión de los edificios terminados

- Implementación de sistemas de monitoreo.
- Sistema de gestión de medioambiente.
- Sistema de gestión de edificios (BMS).

“La estrategia de NEINVER incluye la aplicación de criterios y soluciones técnicas sostenibles en toda la cadena de valor del ciclo inmobiliario: diseño, desarrollo y posterior gestión del activo. ”

2. ENERGÍAS ALTERNATIVAS

NEINVER está estudiando las diferentes alternativas existentes en el mercado de la energía para la reducción del consumo eléctrico y, por tanto, de emisiones contaminantes, tanto para sus centros en explotación como para los nuevos proyectos. Junto con el análisis de la energía fotovoltaica, otra de las alternativas más atractivas del mercado estudiada por NEINVER es el empleo de **motores de cogeneración a gas**.

El motor de cogeneración produce, además de energía eléctrica para autoconsumo o para la venta a la compañía suministradora eléctrica, energía térmica para climatización, agua caliente sanitaria o producción de frío mediante máquinas de absorción.

Ventajas técnicas del sistema:

- El gas natural es el más limpio y menos contaminante de todos los combustibles fósiles por lo que se reducen las emisiones a la atmósfera.
- La cogeneración supone un importante ahorro de energía ya que el combustible necesario por unidad eléctrica generada es, por término medio, la mitad del empleado por las centrales térmicas convencionales.
- No precisa depósitos de almacenaje.
- Es una energía con un suministro preciso y continuo.
- Supone una redundancia adicional en el suministro eléctrico al Centro. La mayoría de las instalaciones de cogeneración están conectadas en paralelo con la red eléctrica, lo cual, le permite la desconexión en caso de inestabilidades y cortes en el suministro.
- Menores costes de mantenimiento frente a otros combustibles fósiles.

Ventajas económicas:

- Dependiendo del tipo de instalación, la cogeneración puede significar una reducción del 20% de los costes de la factura eléctrica.
- La rentabilidad dependerá principalmente de los precios de la energía y de los consumos energéticos del Centro - cuantos mayores sean, más rentable es la sustitución de los kWh suministrados por la Compañía Eléctrica.

En el estudio de un nuevo sistema de energía alternativo, **NEINVER** valora tres diferentes modelos de inversión, que incluirían desde la total externalización de la central de cogeneración en una empresa de Servicios Energéticos (ESCO), a la creación de una empresa propia que realiza la inversión inicial y se encarga de gestionar la planta.

3. ARQUITECTURA SOSTENIBLE

Después de varios años innovando en desarrollos medioambientalmente responsables, **NEINVER** ha trabajado durante el 2009 para la obtención del primer certificado de acreditación medioambiental para un activo de la compañía emitido por una Entidad Internacional de Evaluación, el BREEAM*.

La empresa considera que la obtención de un certificado medioambiental en sus nuevos edificios - emitido por una entidad independiente con gran credibilidad técnica- es el mejor modo de demostrar el compromiso de la compañía con el medio ambiente.

Por ello, el nuevo proyecto FACTORY Coruña ha sido registrado y presentado al organismo BRE para la obtención del certificado Breeam Europe Retail 2008 en su fase de diseño. El edificio, de 16.500 m², ha sido minuciosamente diseñado para convertirse en un edificio

“verde” y responsable con su entorno. Para ello se han empleado prácticas de diseño y construcción que reducen el impacto negativo sobre el medio ambiente y sus ocupantes:

- Reducción de contaminación lumínica nocturna.
- Equipos de iluminación de alto rendimiento.
- Iluminación natural en mínimo un 35% de locales y áreas comunes.
- Sanitarios y griferías de bajo consumo.
- Reducción y gestión de residuos en construcción y operacionales.
- Jardinería autóctona de bajo consumo hídrico.
- Uso de áridos reciclados provenientes de la demolición.
- Límites de emisiones de Compuestos Orgánicos Volátiles (COVs).
- Reducción de emisiones CO2 mediante

equipos de climatización eficientes.

- Especificaciones para la prevención de contaminación por legionella.
- Carril para bicicletas y accesos peatonales adaptados.

El proyecto, situado entre dos ríos, se compromete además a mantener la vegetación de las riberas intacta, tomando medidas adicionales de protección para evitar el vertido de residuos contaminantes tanto durante la fase de obra como durante la de explotación de la actividad.

Actualmente en España, no hay aún ningún proyecto certificado Breeam, por lo que **FACTORY Coruña ha sido el primer edificio en lograrlo, en su fase de diseño, con la calificación GOOD.**



Un proyecto sostenible debe considerar sus efectos a largo plazo y el certificado Breeam es la herramienta que nos ayudará a desarrollar edificios energéticamente eficientes e integrados en su entorno. Implantar este sistema en FACTORY Coruña nos permitirá monitorizar el comportamiento medioambiental del centro en una amplia gama de criterios: salud y bienestar, consumo de energía, calidad de materiales, reciclaje de residuos, consumo de agua, emisión de contaminación, impacto ambiental y transporte.

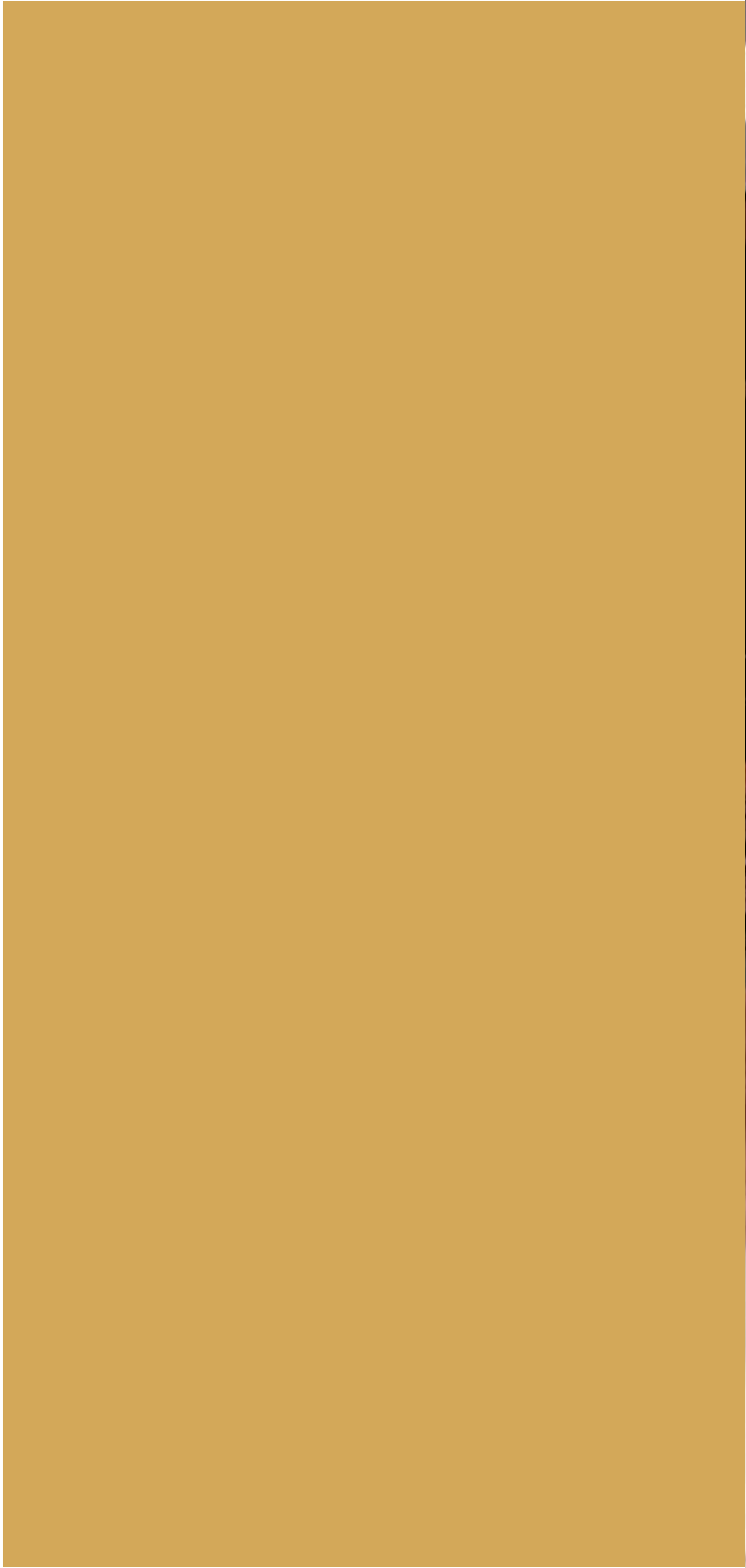
Jesús de la Cuesta
Director Técnico de NEINVER en España

* BREEAM fue desarrollado en 1990 por el organismo independiente 'British Research Establishment' (BRE) como herramienta de evaluación de la sostenibilidad en proyectos de construcción. Inicialmente se implantó en el Reino Unido. Posteriormente fue adaptado a la normativa europea y a la nacional de cada país, lo cual facilita su justificación en base a estándares ya implantados. El ISCS adoptó en 2008 este certificado como metodología común de evaluación ambiental para los Centros Comerciales que se desarrollen en Europa. La herramienta Breeam Europe Retail 2008* está adaptada para la certificación de Centros Comerciales en base a normativa europea.

FUTURO DE RSE EN NEINVER: PROYECTOS Y COMPROMISOS



DESEMPEÑO
ECONÓMICO



DESEMPEÑO ECONÓMICO

La estrategia de **NEINVER** para los próximos 3 años, 2010-2012, pasa por consolidar y ampliar las 3 unidades de negocio de la compañía – Promoción Inmobiliaria, Gestión de Activos y Gestión de Fondos - en los 6 países europeos en que actualmente está presente: Alemania, España, Francia, Italia, Polonia y Portugal.

La consecución de los retos de negocio se entrelazan, simultáneamente, con retos financieros y organizativos de gran importancia para el futuro de la compañía:

- **Capitalizar al máximo la compañía.** La filosofía es seguir con la línea conservadora marcada por la dirección en los últimos 40 años y mantener un nivel de endeudamiento prudente muy por debajo del resto de compañías del sector.
- **Mantener las rentabilidades** a partir de una estructura de financiación sólida.
- **Encontrar vías innovadoras en el ámbito de la financiación,** que permitan seguir adelante con los ambiciosos proyectos que la compañía tiene en su cartera.
- **Asegurar la máxima protección ante**

riesgos exógenos. **NEINVER** quiere ser innovador a la hora de buscar protecciones del mercado que le permitan operar con seguridad y buscando exclusivamente el beneficio en el negocio.

- **Ampliar la estrategia de diversificación geográfica,** con una adaptación de las estructuras.
- **Gestionar el cambio interno** fomentando la flexibilidad organizativa y la adaptación local, al mismo tiempo que el conocimiento compartido entre las estructuras corporativas y locales.

1. Promoción Inmobiliaria

El Grupo **NEINVER** se marca como principal objetivo para los próximos ejercicios mantener un elevado nivel de actividad en las áreas de diseño y desarrollo de nuevos activos industriales y comerciales en toda Europa. Tal objetivo se concreta en:

1.1. Aumentar la penetración en los mercados históricos de NEINVER - España, Italia,

Polonia y Portugal. El objetivo es promover nuevos desarrollos inmobiliarios innovadores en el campo comercial, pero también en las áreas de industrial y de oficinas, conservando e impulsando la esencia del negocio.

A lo largo de 2010 **NEINVER** trabajará en 17 proyectos en 6 países con un volumen total de más de 100 M de € de inversión.

En España, destacan proyectos clave como: el inicio de la construcción del quinto centro outlet del país en La Coruña, con una inauguración prevista a inicios de 2010; el desarrollo de un proyecto industrial llave en mano para la empresa de seguridad LOOMIS en Dehesa de Vicalvaro (Madrid) o el proyecto Cañaveral, que pretende cambiar radicalmente la zona sur de Madrid.

El reto de NEINVER en España es continuar su crecimiento. Crecer en territorio, al desarrollar proyectos en comunidades en las que actualmente no operamos. Crecer en liderazgo, reforzando nuestra posición como primer operador de outlets, desarrollando nuevos conceptos comerciales y proyectos empresariales llave en mano de alto valor añadido. Y crecer en calidad de servicio al insistir en nuestro ciclo de desarrollo-gestión-inversión que nos introduce en una espiral de mejora continua.

Eduardo Ceballos
Country Manager de NEINVER en España



En Polonia, está previsto el desarrollo de 2 nuevos proyectos outlet en Krakovia y Varsovia, lo que significará la consolidación en el mercado polaco con 7 activos comerciales. En Italia, el desarrollo de la tercera fase de Vicolungo The Style Outlet. Y en Portugal, se prevé la promoción de un nuevo centro outlet en Algarve de más de 20.000 m², una zona de gran potencial económico.

Lo curioso de Portugal es que fueron los operadores de nuestro centro los que nos pidieron ir al Algarve y, ahora, es una realidad que hemos empezado a trabajar en un proyecto en Faro.

Alvaro Valiente
Country Manager de NEINVER en Portugal

1.2. Reforzar la internacionalización del área retail a través del desarrollo de centros outlets, a través de la potencial joint venture con MAB Development en Francia y Alemania. En el marco de este principio de acuerdo, MAB Development tomará la iniciativa en las tareas de puesta en marcha y desarrollo de proyectos, mientras que el rol principal de **NEINVER** será el del diseño y comercialización de los centros en estrecha cooperación con MAB. Adicionalmente, **NEINVER** será responsable de la gestión y marketing de los centros durante la fase de funcionamiento. La cooperación abre además la posibilidad de transferir los proyectos a un Fondo Retail después de su desarrollo y entrega. En el marco de este acuerdo, diversos proyectos han sido seleccionados en Francia, en

zonas estratégicas, con una SBA estimada de 135.000 m² y una inversión total de cerca de 350 millones de euros en un periodo aproximado de 5 años (2010-2015). Entre los proyectos, destacan Roppenheim The Style Outlets en Alsacia y Honfleur The Style Outlets en Normandía, en los que **NEINVER** y MAB trabajan ya en su comercialización. Los proyectos en Alemania serán trabajados y definidos en el próximo ejercicio 2010.

El acuerdo con MAB y la combinación de conocimientos y experiencias en ámbitos complementarios, resultará en una poderosa colaboración y permitirá al Grupo **NEINVER** posicionarse como líder del sector outlet en Europa.



Este acuerdo con MAB Development es un hito de gran relevancia para la estrategia de negocio de NEINVER, que nos puede permitir ser los líderes del mercado de outlets en Europa en un futuro cercano.

Manuel Lagares, CEO de NEINVER

2. Gestión de Activos

Uno de los principales retos de futuro es trasladar las capacidades de gestión del Grupo NEINVER al mercado, constituyendo como una unidad de negocio propia, la gestión de activos, después de su amplio reconocimiento y aceptación en el mercado.

La gestión de inmuebles es, en la actualidad, un área estratégica dentro del modelo de negocio de NEINVER. Más allá de la promoción inmobiliaria, la compañía entiende que gran parte de su valor añadido en el mercado internacional reside en la prestación de **servicios de gestión y conservación de activos**. Ser-

vicios que ayudan a la explotación del inmueble por parte de los clientes y que impactan directamente en el aumento de la rentabilidad de sus negocios.

Reflejo de la importancia de la gestión dentro de la compañía, a partir del 2010, el departamento de gestión de NEINVER se constituirá como una nueva unidad de negocio y se presentará al mercado como NEINVER Asset Management. Con objetivos propios y una estrategia diferenciada y más ambiciosa, afrontará los nuevos retos de gestión de los activos del Grupo y también de futuros clientes.

3. Gestión de Fondos

El éxito del fondo IRUS ha permitido demostrar a numerosos inversores en Europa la capacidad y excelencia de NEINVER a la hora de adquirir y gestionar nuevos activos. En base a esta credibilidad, NEINVER se marca como reto consolidar su línea de negocio y, de manera específica, su posición como gestores de fondos

de activos outlets en Europa y a nivel mundial. NEINVER se marca una doble estrategia:

1. **Expansión de la Gestión de Outlet a nivel mundial**, a través de la exportación de las capacidades de gestión de NEINVER y su expertise del negocio inmobiliario.

A día de hoy, NEINVER Asset Management gestiona 18 activos propios y de terceros - como los del Fondo de inversión IRUS o el Centro de Ocio Micropolix - y quiere trasladar este conocimiento al mercado, dirigiéndose a compañías públicas y privadas propietarias de inmuebles.

NEINVER Asset Management ofrecerá servicios integrales en las áreas de gestión de activos y consultoría estratégica de gestión. La previsión de facturación se sitúa en los 12 M de € en 2010 - un 23% más que respecto al 2009 - con crecimientos entorno al 30-40% hasta el 2012.

2. **Diversificación de la línea de negocio de Fondos de Inversión**. El reto es, ser capaces de identificar una nueva tipología de activos, que permita a la compañía posicionarse como líderes en un mercado nicho.



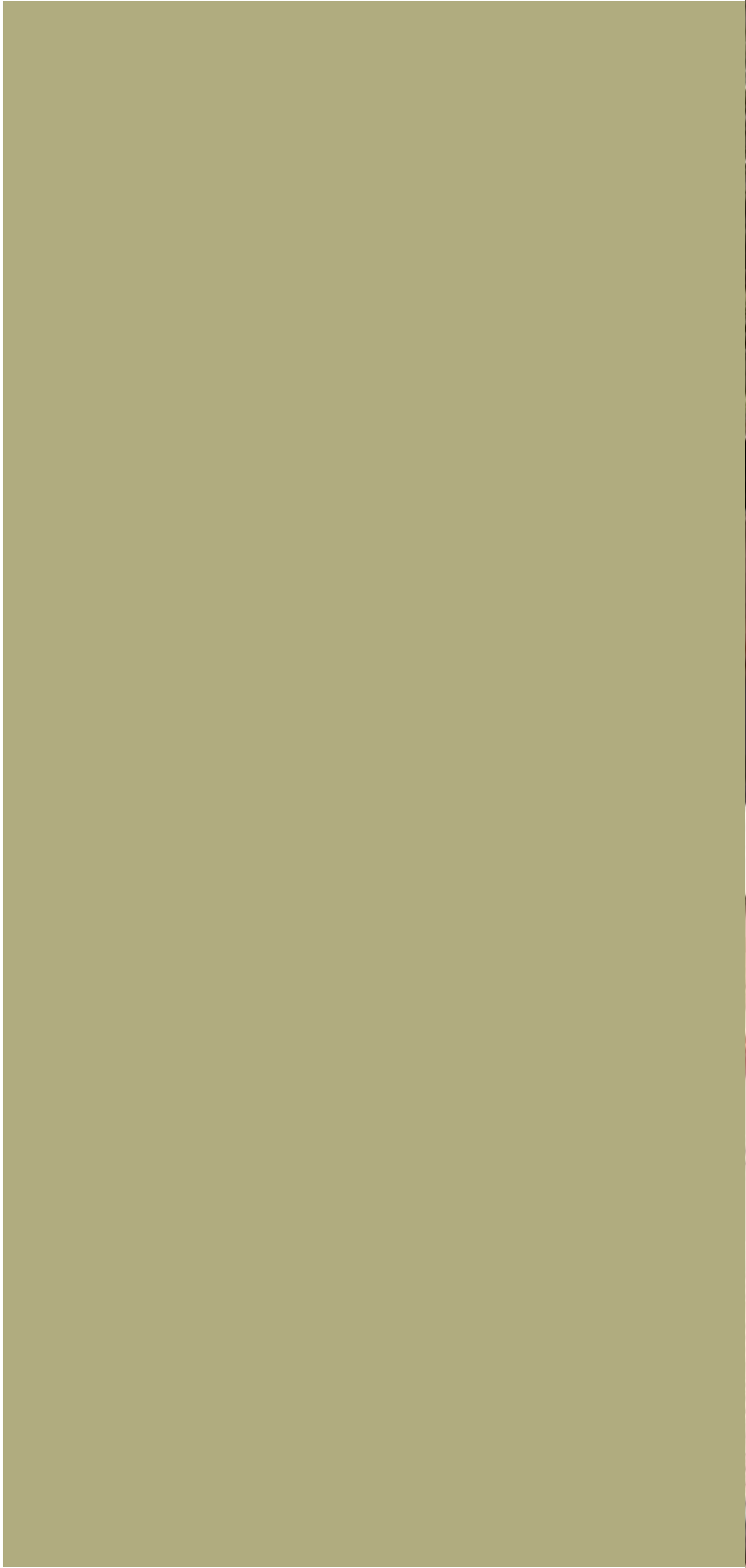
Después de haber trabajado en el sector outlet durante los últimos 10 años, estoy impresionado de la profesionalidad y la integridad con la que el equipo de NEINVER ha llevado a cabo su estrategia de crecimiento en centros outlet a nivel paneuropeo. NEINVER es un gestor de activos multidisciplinar que opera de una manera consistente y unificada para producir resultados de negocio. No tengo duda que el equipo continuará haciendo contribuciones significativas a la mejora de la percepción y el conocimiento del sector inmobiliario entre inversores, operadores y, por supuesto, clientes.

Alex Pando

Director DTZ*

* DTZ es una de las consultoras inmobiliarias líderes de mercado que operan en Europa, Oriente Medio, África, Asia Pacífico y América.

DESEMPEÑO
SOCIAL



DESEMPEÑO SOCIAL

1. Recursos Humanos

La consecución de los logros de la compañía, exige, sin lugar a dudas, avanzar en las políticas de recursos humanos y trabajar a favor de equipos organizados y cohesionados bajo una estrategia común. En este sentido, son retos para el 2010:

- **Desarrollar plenamente las herramientas de comunicación interna** de la compañía, como la intranet, y dotarlas de contenido. Transmitir los valores y cultura corporativa, establecer y comunicar procesos y procedimientos que faciliten el trabajo interno de los

equipos, favorecer el diálogo entre países, pero también entre dirección y empleados son algunas de las áreas a promover.

- **Avanzar en la organización de las diferentes unidades y áreas corporativas**, bajo una estructura clara y transparente que facilite los procesos y la actividad profesional, como forma de dar respuesta al crecimiento de la compañía en los últimos años y en los próximos meses.
- **Reforzar el desarrollo de directivos y equipos**. Esta es siempre un área estratégica para NEINVER. Fortalecer las compe-

tencias de gestión y liderazgo de equipos y promover el uso de las herramientas internas de evaluación del desempeño – con el objetivo de asegurar la objetividad en la gestión de los recursos humanos – es un área clave para el pleno desarrollo e involucración de los empleados con la compañía. En esta misma línea, y a partir de la definición del mapa de puestos para la compañía, el Departamento de RRHH se ha marcado el objetivo de definir y mejorar la política retributiva transparente y equitativa en beneficio de la organización.

Reforzar la comunicación interna de la compañía es uno de los grandes retos de Recursos Humanos. El lanzamiento de la intranet en 2010 constituye un hito importante y, al mismo tiempo, es tan sólo un punto de partida para unir a nuestros equipos bajo los mismos valores corporativos.

Eva Carrasco
Directora Corporativa de RRHH de NEINVER



2. Calidad de Producto y Servicio

La mejora continua en las áreas de desarrollo, comercialización y gestión de activos es un reto compartido internamente en **NEINVER** para asegurar la calidad máxima a sus clientes: empresas, operadores y consumidor final.

- Ser más ágiles en el desarrollo de proyectos, con un objetivo de “desviación 0” en presupuesto y calendarización de proyectos.
- Innovar en nuevos sistemas constructivos que permita reducir tiempos de desarrollo y aminorar los impactos en el entorno.
- Buscar nuevos materiales y soluciones arquitectónicas para ser más eficientes técnica, económica y medioambientalmente.
- Actualizar de forma permanente los manuales de estandarización para la mejora continua del desarrollo y posterior gestión de los activos, que faciliten el trabajo de equipos locales y que impacten en la cuenta de resultados de nuestros clientes.
- Implantar nuevos sistemas de gestión avanzada, para una máxima aportación de valor al operador presente en los centros **NEINVER** o propietarios de activos.
- Mejorar la experiencia de compra a través de la diversificación de la oferta y la ampliación de servicios en los centros.
- Mejorar del portfolio de marcas, aportando nuevo al valor al consumidor final.

“La mejora continua en las áreas de desarrollo, comercialización y gestión de activos es un reto compartido internamente en **NEINVER** para asegurar la calidad máxima a sus clientes: empresas, operadores y consumidor final.”



El objetivo en Italia es consolidar la nueva imagen de nuestros dos centros y asegurar que Vicolungo y Castel Gelfo The Style Outlets se conviertan en los outlets de referencia en el país. El equipo se centrará en conseguir el 100% de ocupación, después de la ampliación de los centros, y la introducción de marcas de la moda con posicionamientos superiores.

Laura Andredetti
Directora Comercial de **NEINVER** en Italia

DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL



DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

La consecución del primer certificado BREEAM en España supone para el Grupo **NEINVER** una recompensa a los esfuerzos realizados en el campo de la sostenibilidad medioambiental, pero también un aliciente en su estrategia de promoción y gestión inmobiliaria eco-eficiente.

A partir de aquí el Departamento Técnico Corporativo se marca como retos para el próximo ejercicio las siguientes cuatro líneas estratégicas.

1. Transferir la experiencia y el conocimiento adquirido con la consecución del certificado BREEAM en España al resto de países e implantar las mejoras incrementales en todos los activos del grupo.
2. Consolidar la estrategia en el desarrollo de proyectos medioambientalmente responsables, a través de la solicitud de nuevos certificados BREEAM en nuevos activos del Grupo y en nuevos países. Como objetivo prioritario destaca el nuevo **FACTORY** Varsovia Annoppol, que será inaugurado en 2011 en Varsovia, Polonia.
3. Promocionar la producción de energía solar fotovoltaica en nuestros inmuebles de España, Italia y Portugal.
4. Continuar explorando la búsqueda de energías alternativas para dar suministro a los activos del grupo, de una forma más

eco-eficiente. En este campo, destaca de manera particular los trabajos en micro-generación a gas, actualmente en estudio.

“La consecución del certificado BREEAM supone para el Grupo NEINVER una recompensa a los esfuerzos realizados en el campo de la sostenibilidad medioambiental, pero también un aliciente en su estrategia de promoción y gestión inmobiliaria.”

A partir de la definición y consecución de unos estándares de calidad en todos sus edificios, NEINVER pretende demostrar el compromiso real de la compañía con el desarrollo sostenible, y optar así a los primeros sistemas de clasificación y certificación de Edificios Verdes y Tecnológicos en el mundo, como las certificaciones BREEAM o LEED.

*Antonio Sánchez
Director Técnico Corporativo de NEINVER*



Este folleto ha sido producido
bajo las normas ISO 9001: 2008
Sistema de Gestión de la Calidad,
e ISO 14001: 2004 Sistema de
Gestión Medioambiental.

Dichos sistemas verifican que en
todo momento el proceso se realiza
optimizando tanto la parte productiva
como la gestión de residuos de
acuerdo a la normativa vigente.

Todos los papeles empleados
han sido fabricados libre de
cloro elemental (ECF)

Impreso en papel FSC certificado



Fuentes Mixtas
Grupo de producto de bosques
bien gestionados, fuentes
controladas y madera o
fibra reciclada

Cert no. SGS-COC-005575
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

La información contenida en este folleto
no es válida desde el punto de vista contractual.

