

Memoria de Responsabilidad Social Empresarial 2010–2011



NEINVER



Memoria de Responsabilidad Social Empresarial 2010–2011



Indice

Carta Presidente	4
Carta Directora RSE	6



Buen Gobierno

8

1. Renovación del Consejo de Administración	10
2. Iniciativas para la Mejora Organizativa	12
3. Políticas de Gestión en materia de RSE	16



Desempeño Económico

18

1. Hitos Relevantes	20
2. Resultados Económicos	24
3. Desarrollo Inmobiliario	27
4. Comercial y Marketing	34
5. Gestión de Activos	40
6. Gestión de Inversiones	44



Desempeño Social

50

- | | |
|--|----|
| 1. Recursos Humanos | 52 |
| 2. Relaciones Sectoriales
e Institucionales | 58 |
| 3. Calidad de Producto
y Servicio | 62 |
| 4. Acción Social | 68 |



Desempeño Medioambiental

80

- | | |
|---|----|
| 1. Política de Sostenibilidad | 82 |
| 2. Comité de Sostenibilidad | 84 |
| 3. Medidas de Gestión
Medioambiental | 86 |



Compromiso de Futuro

90

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 1. Buen Gobierno | 92 |
| 2. Desempeño Económico | 96 |
| 3. Desempeño Social | 102 |
| 4. Desempeño
Medioambiental | 106 |

Deseo que estas páginas sirvan como reconocimiento e inspiración a todos los empleados que forman hoy el grupo NEINVER. Reconocimiento porque los logros aquí contenidos son sin duda gracias a ellos. E inspiración porque la Responsabilidad Social es un compromiso dinámico y en permanente desarrollo, que requiere de nuevos esfuerzos para seguir construyendo y aportando valor.

José María Losantos y del Campo
Presidente de NEINVER



Los años 2010 y 2011 han venido marcados por importantes cambios en el modelo económico-financiero a nivel mundial. Organismos políticos y económicos han establecido nuevas directrices y reglas del juego con las que asegurar la solvencia y sostenibilidad de países, empresas y mercados.

En este contexto de reconstrucción, NEINVER ha sido capaz de abordar con eficacia y eficiencia sus principales retos estratégicos, manteniendo su senda de crecimiento en Europa y cumpliendo con todos los compromisos adquiridos con sus grupos de interés.

Compromisos presentes en la publicación de esta **tercera Memoria de Responsabilidad Social Empresarial**. Un proyecto, que se afianza año tras año en la compañía, y que tiene como objetivo dar a conocer los retos conseguidos y, muy especialmente, los compromisos de futuro.

Deseo que estas páginas sirvan como reconocimiento e inspiración a todos los empleados que forman hoy el grupo NEINVER. Reconocimiento porque los logros aquí contenidos son sin duda gracias a ellos. E inspiración porque la Responsabilidad Social es un compromiso dinámico y en permanente desarrollo, que requiere de nuevos esfuerzos para seguir construyendo y aportando valor.

A pesar de las dificultades en nuestras sociedades y economías, el equipo NEINVER continúa firme en su voluntad de consolidarse como empresa inmobiliaria especializada en retail referente en el mercado europeo, con una apuesta decidida por el desarrollo sostenible - económico, social y medioambiental -, que contribuya a la mejora de las sociedades donde está presente.

La apuesta de NEINVER por la sostenibilidad, mediante la certificación medioambiental de todos sus activos, y la unificación de todos sus centros outlet, bajo una única marca de reconocido prestigio internacional, son ejemplos de cómo aportar mayor valor a sus más de 800 clientes y más de 40 millones de consumidores cada año. Un valor tangible presente ya en 6 países de Europa.

Es una gran satisfacción trabajar en la construcción de un modelo empresarial que, siempre teniendo en cuenta el crecimiento del negocio, se mantenga fiel a sus compromisos sociales. Esta Memoria y el día a día del trabajo del equipo NEINVER reflejan estas convicciones y también la lucha por mejorar en todas y cada una de las áreas.

Madrid, diciembre 2011
José María Losantos y del Campo
Presidente



“El esfuerzo y entusiasmo del equipo NEINVER por implantar un modelo de gestión responsable nos invita a dar nuevos pasos adelante en materia de sostenibilidad”

Querido lector,

Damos inicio a la tercera Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo NEINVER. Una memoria bianual, relativa al periodo 2010-2011, que tiene como principal objetivo dar continuidad al compromiso de transparencia adquirido por NEINVER con sus grupos de interés.

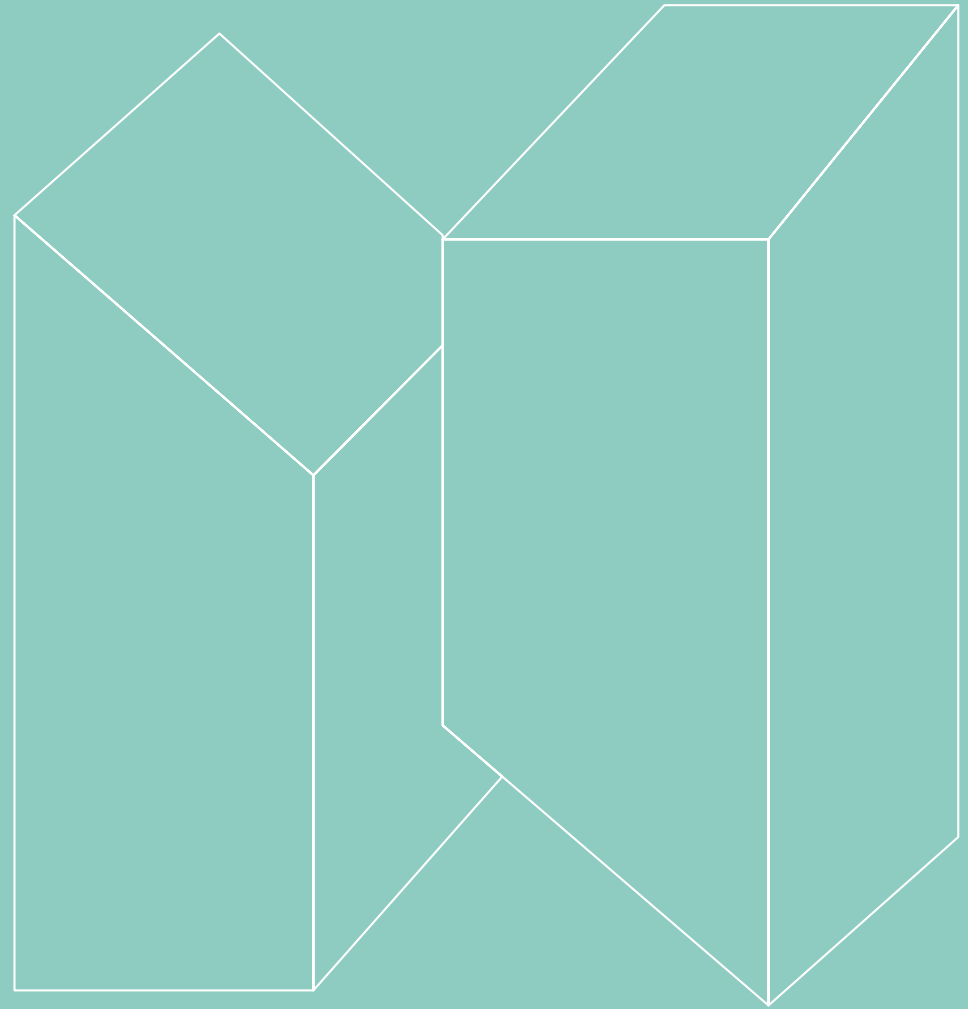
Esta memoria muestra grandes avances, por parte de todas las áreas de la compañía, en el objetivo de construir una empresa socialmente responsable.

De la presente memoria destacan la implantación de políticas y procedimientos internos para la mejora del gobierno corporativo; la consecución de los objetivos de negocio en cada una de las líneas de actividad que aseguran la sostenibilidad y crecimiento del Grupo; el diseño de nuevas acciones en materia de recursos humanos para la gestión del talento y la mejora de la competitividad; o la consecución de prestigiosas certificaciones en las áreas de desarrollo y gestión medioambiental en todos los activos retail.

El esfuerzo y entusiasmo del equipo NEINVER por implantar un modelo de gestión responsable genera un punto de inflexión a nivel interno y nos invita a dar nuevos pasos adelante en materia de sostenibilidad. El diseño de un plan estratégico 2012-2014, integral y transversal a todas las áreas, es la primera respuesta a este reto.

Un proyecto que se materializará, a partir de 2012, con el impulso, seguimiento y publicación anual de los compromisos y resultados conseguidos en las tres áreas de la Responsabilidad Empresarial: desempeño económico y buen gobierno, desempeño social y desempeño medioambiental. 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.

Madrid, diciembre 2011
Pilar Losantos Santorromán
Directora de RSE



Buen Gobierno



El Grupo NEINVER trabaja por impulsar la implantación de nuevas y eficientes políticas de Buen Gobierno corporativo, que aseguren y refuercen la correcta gestión de la empresa, su transparencia y su compromiso con la Responsabilidad Social.

Buen Gobierno

Durante el periodo 2010-2011, el Grupo NEINVER y su directiva han trabajado con el objetivo de impulsar el Buen Gobierno Corporativo de la compañía, y de manera específica en aspectos estratégicos como.

1. La **renovación de su Consejo de Administración**, incluyendo la presencia de nuevos miembros externos.
2. La **mejora organizativa con la definición de nuevas políticas y procedimientos** que fomenten la mejora continua en todos los procedimientos de la empresa.
3. **Nuevas políticas de gestión en materia de RSE** a través de la elaboración de un plan que establezca las bases para una gestión transversal de la Responsabilidad Social en NEINVER.

1. Renovación del Consejo de Administración

En el año 2011, es relevante destacar la renovación de uno de los principales órganos de decisión y gestión en la compañía: **el Consejo de Administración**.

Durante el periodo 2010-2011, en línea con la nueva estrategia corporativa y a partir del cambio de Consejero Delegado de NEINVER, el Consejo de Administración del Grupo ha experimentado cambios en su composición. La dirección de NEINVER ha trabajado para reforzar una ejecutiva

que impulse los valores y estrategia de la compañía. El objetivo ha sido reforzar el papel de control y asesoramiento de este órgano a través del nombramiento de nuevos consejeros independientes.

A 31 de diciembre 2011, el Consejo está formado por 6 miembros, de los cuales 4 son profesionales independientes y 2 son miembros de la familia. Es relevante destacar la representación femenina en el máximo órgano de gobierno de la empresa, que alcanza el 33%.

MIEMBROS DEL CONSEJO

José María Losantos y del
Campo
**Presidente del Consejo
de Administración
y Consejero Delegado**

Pilar Losantos Santorromán
Vocal

Daniel Losantos
Vocal

Rosa Medina
Vocal

Manuel de Vicente
Vocal independiente

Juan Fernández Armesto
Vocal independiente

Enrique López
Vocal independiente

Como consejero externo de NEINVER veo mi función desde una perspectiva global, en la defensa de todos los stakeholders que tienen un interés en el éxito a largo plazo de la empresa. No solo los accionistas, sino también los empleados, los clientes y las comunidades donde NEINVER opera sus centros comerciales.

Juan Fernández Armesto
Consejero

2. Iniciativas para la mejora organizativa

Durante el periodo 2010-2011, NEINVER ha definido e implantado iniciativas que tienen como objetivo optimizar la estructura organizativa de la empresa y su funcionamiento. NEINVER aplica su política de mejora continua en aspectos relacionados al buen gobierno.

Gobierno Corporativo

Iniciativas	Descripción	Objetivo
Implantación de una nueva estructura de poderes	Proceso de definición, otorgamiento y comunicación de poderes en todas las sociedades del Grupo.	Agilizar la firma de documentos y reforzar la delegación de funciones y responsabilidades entre el equipo directivo.
Lanzamiento del Departamento de Auditoría Interna	Departamento que tiene como objetivo supervisar el trabajo realizado por la compañía, comprobar que las políticas internas son adecuadas en las distintas jurisdicciones, proponer mejoras, para evitar posibles desviaciones y prestar asistencia a los auditores legales para facilitar y agilizar su labor.	Agregar valor y mejorar las operaciones de la organización a través de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
Ley de blanqueo de capitales en la contratación	Adecuación a la normativa vigente en materia de blanqueo de capitales.	Mayor control y seguridad en las transacciones.

Órganos de control. Auditoría interna

Durante 2010, **NEINVER** ha constituido el área de **Auditoría Interna**, como muestra de su fiel compromiso por fomentar la transparencia, seguridad y mejora continua dentro de la organización. El propósito de este órgano de control es llevar a cabo una actividad independiente y objetiva de asesoramiento. La finalidad es agregar valor y mejorar las operaciones de la organización a través de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Responsabilidad y autoridad

La Auditoría Interna funciona sometida a las políticas establecidas por la alta dirección y el Consejo. En dependencia directa del Consejo de Administración, sobre ella recae autoridad para poder revisar toda información, procedimientos y medios de salvaguarda de los activos para garantizar su fiabilidad, integridad y alineación con las políticas de la empresa.

Objetivos y Alcance

El objetivo principal es **asistir a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades** a través de aná-

lisis, valoraciones, recomendaciones, consejo e información sobre las actividades revisadas. Además debe revisar las operaciones para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos establecidos y si se llevan a cabo de la forma prevista. Para ello estructura su trabajo en tres diferentes fases:

- Revisión, actualización y valoración económica de procedimientos de la compañía en sus diferentes áreas determinando su grado de cumplimiento con la forma establecida
- Diseño de los procedimientos en aquellas áreas que no existan, sean ineficaces o que no aseguren la fiabilidad de la información tanto interna como externa.
- Revisión de procedimientos para la elaboración de los estados financieros y contables.

El resultado de este nuevo órgano se materializa en los Informes de Auditoría Interna, que expresan las conclusiones de las auditorías realizadas, proponiendo recomendaciones y acciones. Y, en última instancia, en la Memoria Anual de auditoría interna, que recogerá las actividades desarrolladas en cada ejercicio, informando de las recomendaciones aceptadas e implantadas, las pendientes de implantar y las rechazadas.

Mejora de procedimientos y procesos organizativos

Iniciativas	Descripción	Objetivo
Protocolo interno de control de proveedores	Definición de un procedimiento interno de selección y control de proveedores.	Aportar mayor transparencia y seguridad en la contratación. Conseguir mayor eficiencia, asegurando la comparación de los mejores proveedores del mercado.
Definición de responsabilidades y funciones entre departamentos	Definición exhaustiva de las responsabilidades y funciones de los departamentos en NEINVER Corporativo, NEINVER País.	Aumentar la eficacia y alineación de los diferentes departamentos, bajo unos procedimientos de trabajo, evitando duplicidades.
Estudio de la legislación nacional en materia de Outlets	Realización de un estudio comparado de la legislación nacional en materia de Outlets y organización de reuniones a nivel institucional para la adaptación y actualización de dicha legislación a la realidad vigente.	Conseguir la existencia de una regulación clara que incluya las peculiaridades de esta actividad para dotarla de una protección adecuada y acorde con sus necesidades.
Implantación de nuevos Sistemas de información	Implementación de sistemas en distintos ámbitos de la compañía: visado de facturas, gestión de activos, contabilidad y gestión documental.	Proporcionar mayor eficiencia y seguridad en las actividades de la compañía al establecer modos de actuación estandarizados que evitan la discrecionalidad y que permiten disponer de información fiable.



Interior Galeria Malta

3. Políticas de gestión en materia de RSE

Como empresa familiar, inmobiliaria e internacional, NEINVER quiere y debe prestar especial atención a criterios de responsabilidad que se imponen en los mercados y que los grupos de interés de la compañía - propiedad, inversores, empleados, clientes y proveedores -valoran de manera especial.

Desde 2007, la dirección de NEINVER toma consciencia de la importancia de la sostenibilidad como parte fundamental para la estrategia del negocio y es, durante este periodo 2010-2011, que la Directora de RSE se marca como reto dar un paso adelante y propone iniciar un **proceso de reflexión y definición de un Plan Estratégico de RSE para NEINVER** para los próximos 3 años. Este plan, que pretende dar un enfoque transversal a la RSE, se basa en 6 ejes prioritarios para NEINVER:

Eje 1 - Buen Gobierno: gobierno de la RSE dentro de la empresa, funciones del responsable y del comité, normas de conducta y código ético.

Eje 2 - Gestión de la RSE: sistemas de gestión, normas y certificaciones que garantizan una correcta gestión e implantación de la RSE.

Eje 3- Recursos Humanos: avances en la gestión de los Recursos Humanos en la empresa, centrados en la implicación, el desarrollo y la conciliación de la vida laboral y personal, como vía para la retención del talento.

Eje 4- Otros grupos de interés: búsqueda de diálogo y mejora continua en la relación con todos los grupos de interés de la compañía.

Eje 5- Acción social: relaciones entre la compañía e instituciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos sociales, culturales y educativos, que refuercen la labor de la empresa hacia la sociedad.

Eje 6- Política medioambiental: despliegue de políticas y acciones en materia de sostenibilidad en toda la cadena de valor de la compañía, que refuercen la cultura corporativa.





Desempeño Económico

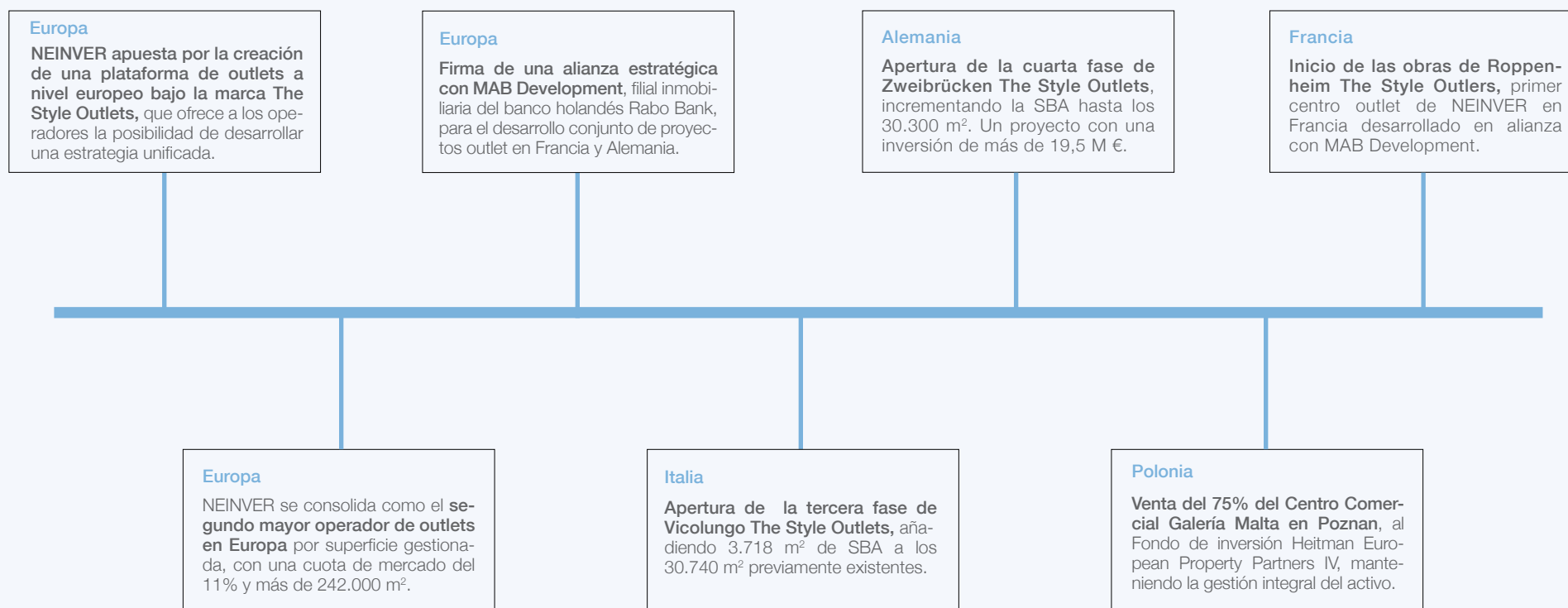


Durante 2010 y 2011, el Grupo NEINVER ha reforzado su posición como una de las principales promotoras inmobiliarias europeas. Con su entrada en el mercado francés, el Grupo NEINVER ha sido capaz de superar la tendencia recesiva del sector y volver a marcar índices de crecimiento sostenidos que refuerzan su posición empresarial para encarar nuevos retos de crecimiento e internacionalización.

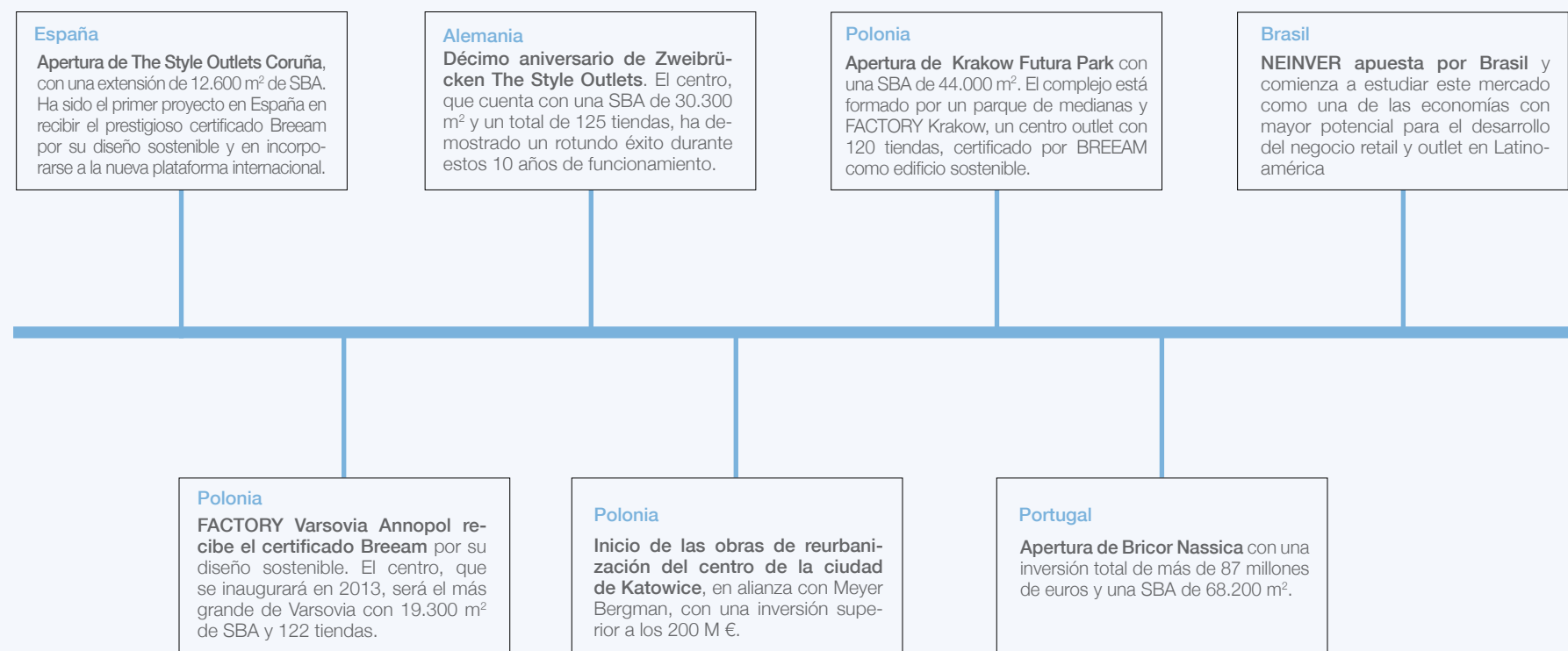
Desempeño Económico

1. Hitos Relevantes

2010



2011





Vicolungo The Style Outlets

Premios y Galardones

Gracias a su estrategia de crecimiento y expansión internacional y la excelencia de NEINVER en el desarrollo y gestión de activos inmobiliarios, la compañía ha recibido durante los últimos dos años diversos premios y galardones de reconocido prestigio. Asociaciones y revistas del sector, a nivel nacional e internacional, han reconocido el buen trabajo realizado por el Grupo NEINVER y su cúpula directiva.

Premio	Descripción	Organización	Año
Mejor trayectoria e internacionalización	La revista Vía inmobiliaria - publicación mensual más leída en el sector inmobiliario- otorga al Presidente de NEINVER y a la compañía un premio a la mejor trayectoria y estrategia de internacionalización.	Revista Vía Inmobiliaria	2010
Manager of the year	La Compañía ha sido distinguida por los Premios MAGDUS 2010 como mejor gestor del año durante las IV Conferencias Europeas del Observatorio Europeo de Centros Outlet celebradas en Francia.	MAGDUS	2010
Best Project	El proyecto “Honfleur The Style Outlets”, con 18.000 m² SBA y 100 tiendas, que NEINVER co-desarrolla con MAB Development, ha recibido el premio MAGDUS 2010 al mejor proyecto en la categoría Europa.	MAGDUS	2010
Best Promotion activity	NEINVER fue galardonado en los premios MAGDUS 2010 como “Best Promotion Activity” por “The Style Outlets”, que unifica bajo una sola marca los centros que gestiona NEINVER en Europa: Alemania, Francia, Italia, Portugal y España.	MAGDUS	2010
Mejor trayectoria profesional	La revista de negocios Capital otorga al Presidente de NEINVER, José María Losantos, el premio a la mejor trayectoria profesional.	Revista CAPITAL	2011

2. Principales resultados económicos

Situación del mercado

El Grupo NEINVER mantiene su estructura de negocio basada en el desarrollo y gestión de activos inmobiliarios. El resultado después de impuestos del Grupo alcanzó los 21,3 millones de euros en 2010, mientras que el resultado del 2011 se sitúa en pérdidas de 62 millones de euros como consecuencia de la dotación extraordinaria de provisiones de la cartera de suelos. La gestión inmobiliaria ha sido una de las líneas de actividad más poten-

ciadas. Los ingresos por arrendamientos, gestión de activos y gestión de inversiones han ascendido a 48,5 millones en 2011. Los honorarios de gestión, tanto los relativos a la gestión de activos como del fondo de inversión así como de otros ingresos, han pasado a constituir el 27% de la cifra de negocio a 31 de diciembre de 2011, frente al 13% que constituía en el año 2010.

Ingresos	2010	%	2011	%
Volumen total Ingresos recurrentes	52.634.000	33,88%	48.509.000	49,00%
Actividad de alquileres	33.559.000	21,60%	21.851.000	22,07%
Gestión de activos	8.880.000	5,72%	10.160.000	10,26%
Gestión de fondos	5.983.000	3,85%	6.715.000	6,78%
Otros ingresos	4.212.000	2,71%	9.783.000	9,88%
Volumen total Ingresos no recurrentes	102.729.000	66,12%	50.495.000	51,00%
VOLUMEN TOTAL INGRESOS	155.363.000	100,00%	99.004.000	100,00%
Gastos	2010	%	2011	%
Actividad de alquileres	8.705.000	8,20%	4.928.000	6,56%
Personal	16.453.000	15,50%	19.693.000	26,22%
Servicios exteriores	18.360.000	17,29%	16.648.000	22,17%
Coste de Ventas	62.663.000	59,02%	33.829.000	45,05%
VOLUMEN TOTAL GASTOS	106.181.000	100,00%	75.098.000	100,00%
EBITDA	49.182.000		23.906.000	
Gastos financieros	15.337.000		16.325.000	
Amortización y provisiones	8.131.000		69.620.000	
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	25.714.000		-62.039.000	

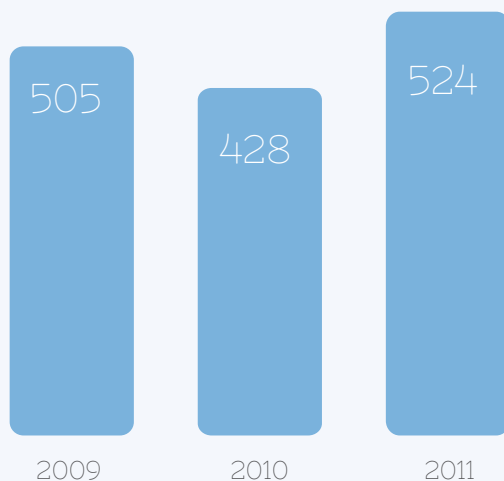
Evolución de la deuda

En relación a la deuda bruta del Grupo NEINVER, ésta ha pasado de los 540 millones del 2010 a 553 al cierre del 2011, con un incremento de apenas un 2%. Estas cifras, por un lado, responden al incremento de la deuda vinculada a proyectos, que ha pasado de los 390 millones de 2010 a los 441 millones del 2011, principalmente por la finalización de la construcción de los proyectos de Cracovia, Coruña y Roppenheim.

Y, por otro, a la reducción de la deuda sindicada. A 31 de diciembre de 2011, ésta descendió hasta los 112 millones de euros, lo que supone una reducción del 25% respecto al ejercicio anterior (151 millones de euros en 2010). El grupo NEINVER continúa así con su política de reducción de deuda no ligada a la financiación específica de proyectos.

La deuda neta del Grupo, ha pasado de los 428 millones del 2010 a los 524 millones de euros al cierre del 2011.

Evolución de la deuda neta (M de euros)



La actividad de financiación es la base del proceso de negocio de NEINVER, y parte esencial en la cadena de valor de la empresa. En este sentido, la dirección del departamento Económico Financiero del Grupo NEINVER trabaja por implantar una política basada en los principios de:

- **Eficacia:** impulsar y definir parámetros económico-financieros, que ayuden a la correcta selección de proyectos, control y seguimiento.
- **Eficiencia:** optimizar los costes financieros y minimizar la exposición al riesgo.
- **Solvencia:** Mantener un nivel de apalancamiento eficiente, reduciendo el nivel de deuda no asociada a proyectos.
- **Partners:** Comprender a las entidades financieras como socios de los proyectos, al igual que lo son inversores, marcas comerciales y consumidores. Factor diferencial para lograr nuevas oportunidades de negocio e impulsar el crecimiento de la empresa.
- **Creatividad:** Ser capaces de proponer fuentes alternativas de financiación y optimizar las actuales en un mundo financiero cambiante y cada vez más restrictivo en liquidez.



En un mercado tan convulso, donde lo que más se valora son los resultados a corto plazo, NEINVER logra además de gestionar este momento, combinarlo con una visión a medio y largo plazo. Algo que esperan tanto accionistas como inversores, clientes, marcas, consumidores, entidades financieras y, lo que es más importante, nuestros empleados. Bajo mi responsabilidad está contribuir a un modelo de negocio realista y sostenible desde el punto de vista económico y financiero, un proyecto sólido y continuado en el tiempo que aporte valor a todos y cada uno.

Carlos Gonzalez
Chief Financial Officer

3. Desarrollo inmobiliario

Desde su fundación, NEINVER se ha caracterizado por defender una concepción global del negocio inmobiliario. La compañía ha sido capaz de integrar y gestionar de manera eficaz cada una de las fases del ciclo, desde el diseño inicial de proyectos, hasta la búsqueda de opciones de venta en el mercado.

También en la fase de desarrollo inmobiliario, NEINVER integra todas las etapas de la cadena de valor. Así, el trabajo de la compañía inicia con la identificación de oportunidades en las mejores localizaciones y el análisis de su viabilidad, lo que asegura una alimentación permanente de proyectos, en estudio y cartera para su posterior promoción y desarrollo.

Enfoque integrado

1. **Identificación de proyectos** evaluando con carácter permanente nuevas oportunidades de inversión en los países europeos en los que opera.
2. **Análisis de la viabilidad:** plan de negocio del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos clave de cada inversión.
3. **Adquisición o Desarrollo** del proyecto en base a las necesidades locales específicas.
4. **Financiación integral** tanto para el desarrollo como para la inversión posterior.

3.1- Proyectos inaugurados

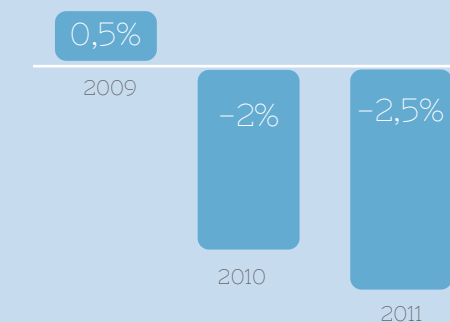
El dinamismo del área de desarrollo inmobiliario del Grupo NEINVER es clave en la estrategia de crecimiento. Durante el período 2010-2011 NEINVER ha inaugurado 6 activos por un total de 100.061 metros cuadrados de SBC:

País	Proyecto	Año	SBC m²
Italia	Vicolungo Fase III	2.010	3.934
Alemania	Zweibrücken Fase IV	2.010	4.561
Polonia	Futura Krakow	2.011	22.506
Polonia	FACTORY Krakow	2.011	27.414
Portugal	Bricor Vila do Conde	2.011	14.932
España	Coruña The Style Outlets	2.011	26.714
TOTAL INAUGURADO 2010-2011			100.061

Eficiencia en la ejecución

El departamento de desarrollo realiza un trabajo riguroso en cuanto a la estimación de presupuestos y duración de sus proyectos. Durante el periodo 2010 -2011 los proyectos se han completado con un gasto del 2,5% menor a lo estimado, lo que se traduce en un ahorro de 8,8 millones de euros. En cuanto a la duración de los proyectos, un 100% de los proyectos se han realizado en tiempos estimados lo que supone una mejora respecto al año anterior.

Evolución de la desviación de presupuestos





Zweibrücken The Style Outlets

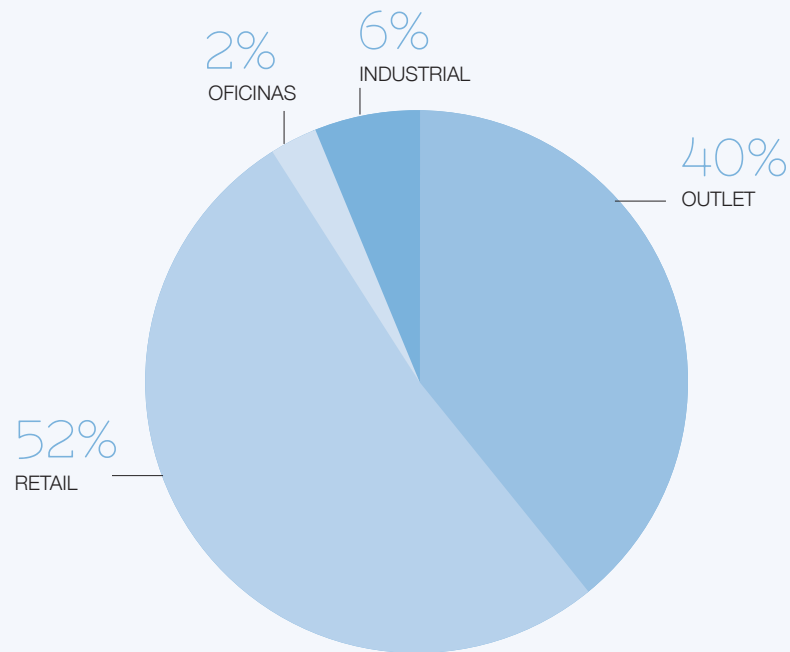
3.2- Proyectos en cartera

Paralelamente a estas inauguraciones, NEINVER tiene en cartera 13 proyectos que serán inaugurados en los próximos 3 años por un total de 423.357 m² de SBC. De estos, casi el 42% están en fase de construcción.

País	Proyecto	Tipo	Año	SBC m²
Polonia	SHOPPING CENTER- Galeria Katowicka	Retail	2013	124.546
Polonia	RAILWAY STATION - Katowicka	Infraestructuras	2013	5.778
Polonia	BUS STATION- Katowicka	Infraestructuras	2013	7.605
Polonia	TUNNEL- Katowicka	Infraestructuras	2013	3.677
España	LOOMIS	Industrial	2012	8.196
Francia	Roppenheim The Style Outlets	Outlet	2012	29.079
TOTAL EN CONSTRUCCIÓN			(46,7%)	178.881
Polonia	FACTORY Annopol	Outlet	2013	26.419
Polonia	FACTORY Ursus	Outlet	2014	15.900
España	BRICOR San Sebastián de los Reyes	Mediana	2012	31.428
España	AMPER	Oficinas	2013	10.620
España	FACHADA MARÍTIMA SECTOR LEVANTE	Retail	2014	65.080
España	Ampliación y reforma FACTORY Sevilla	Outlet	2012	800
Portugal	ALGARVE	Outlet	2013	24.221
Italia	TSO Castel Guelfo Fase III	Outlet	2013	2.000
Francia	HONFLEUR	Outlet	2013	46.511
Francia	BELLE GARDE	Outlet	2014	21.500
TOTAL EN TRAMITACIÓN			(53,3%)	244.476
TOTAL			(100%)	423.357

Distribución por tipología

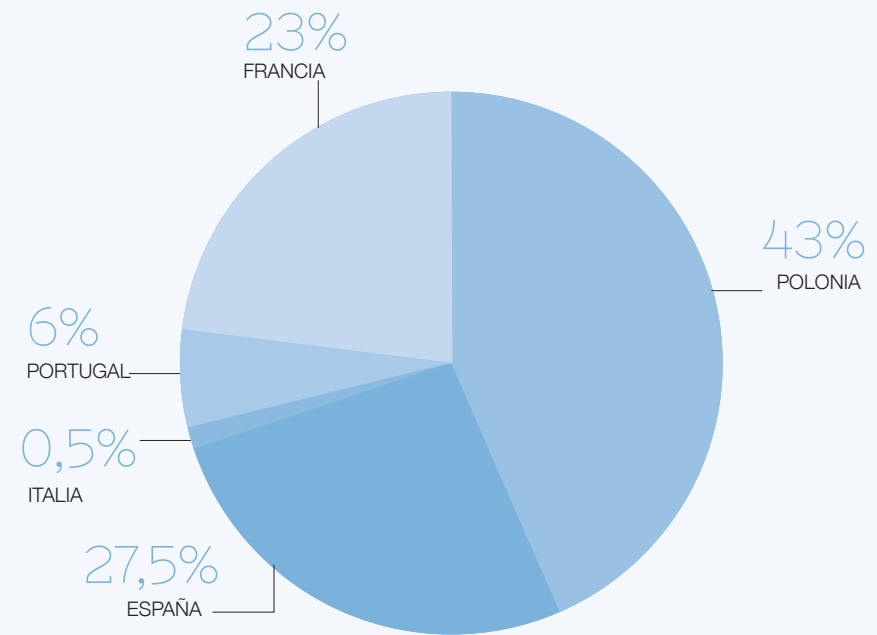
De los proyectos en cartera, la mayoría son referentes al desarrollo de activos Outlet o Retail, que representan más del 90%. Cabe destacar los proyectos de Honfleur The Style Outlets y Roppenheim The Style Outlets en el mercado francés o la construcción de la Galería Katowicka en Polonia.



TOTAL
423.357 m² SBC

Distribución geográfica

En cuanto a la distribución geográfica de los proyectos en cartera, destaca la actividad existente en Polonia con dos grandes proyectos multifuncionales, que suman un total de 183.922 m² de SBC.



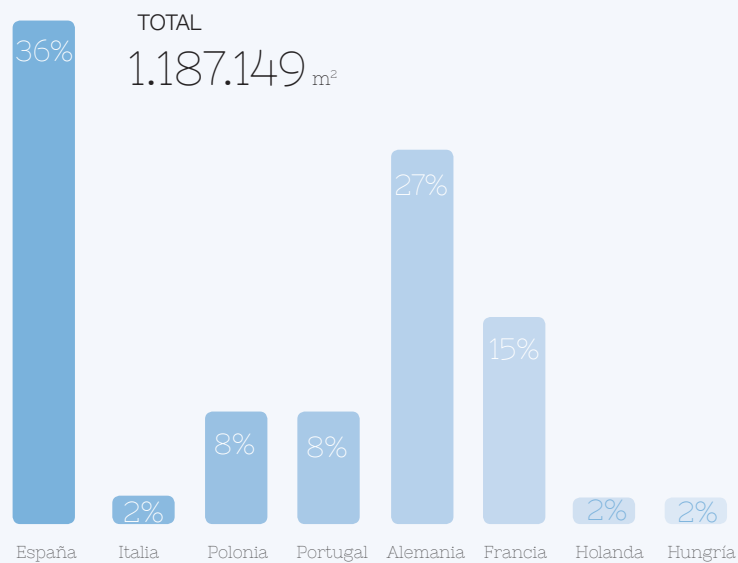
TOTAL
423.357 m² SBC

3.3- Identificación y análisis de proyectos

Paralelamente al desarrollo de activos, NEINVER evalúa con carácter permanente nuevas oportunidades de inversión y realiza multitud de estudios que demuestren y aseguren la viabilidad futura de los proyectos identificados.

Durante el periodo 2010-2011 el equipo técnico de NEINVER ha estudiado 62 nuevos proyectos con un total de 256 informes. Estos datos demuestran el análisis exhaustivo que NEINVER realiza sobre cada uno de los proyectos a desarrollar, y permiten asegurar el éxito de las operaciones realizadas.

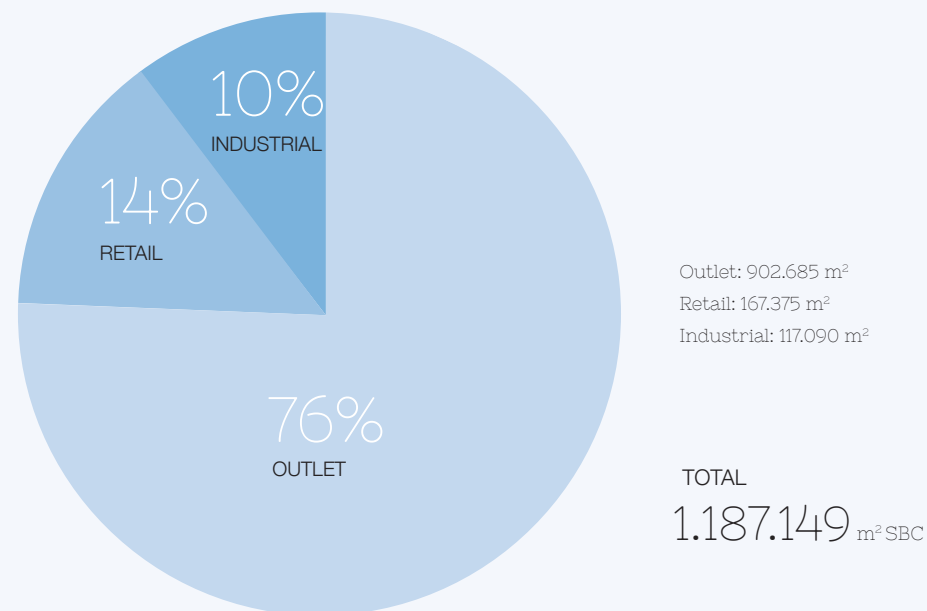
m² de SBC estudiados en cada país



Estos 62 proyectos representan el análisis de un total de 1.187.149 m² de SBC. Destaca el caso de Alemania, donde se han estudiado proyectos por más de 325.000 m² de SBC, un 27% del total de metros cuadrados de SBC analizados.

En cuanto a la tipología de proyectos, destacan los referentes a centros outlet que representan un 76% del total con 902.685 m² de SBC.

Proyectos por tipología





Roppenheim The Style Outlets

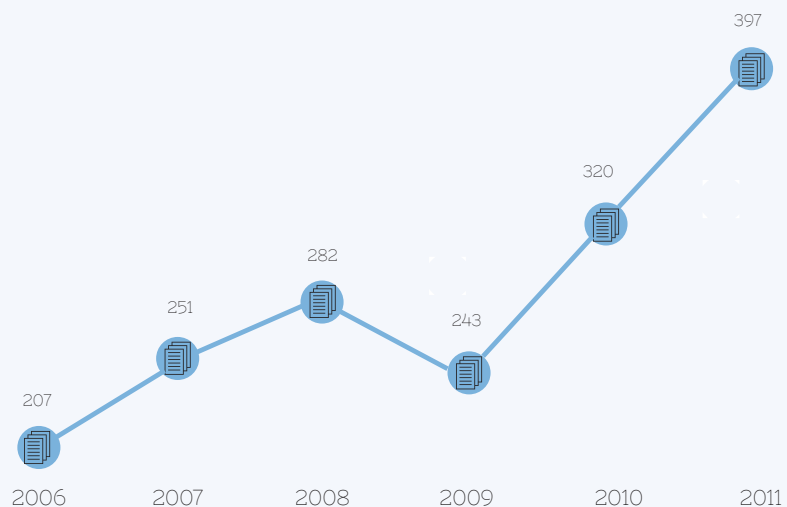
4. Comercialización y marketing

NEINVER actualmente gestiona la comercialización y re-comercialización de más de 1.500 locales en 6 países de Europa con una cartera de más de 800 operadores.

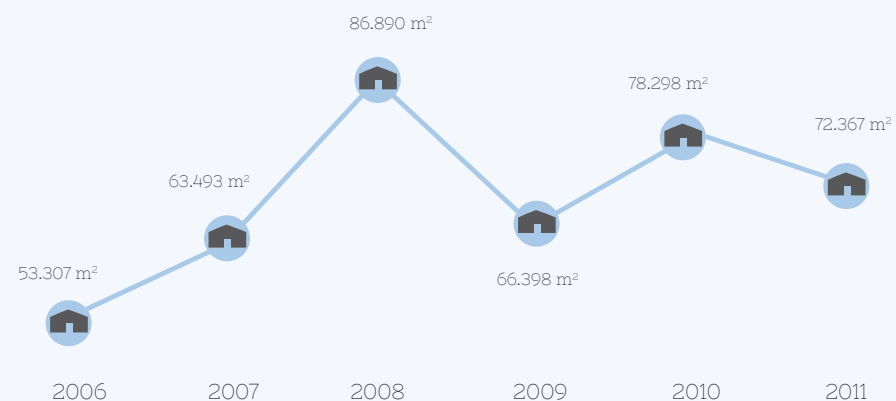
En 2010, el equipo comercial de NEINVER formalizó 320 contratos de arrendamiento por un total de 78.298 m² y 397 nuevos contratos por un

total de 72.367 m² en 2011. Teniendo en cuenta los 243 contratos firmados en 2009 (equivalentes a 66.398m²), el equipo comercial ha conseguido un ratio de crecimiento medio en unidades firmadas del 15% en los últimos 5 años.

Evolución número de contratos



Evolución m² comercializados

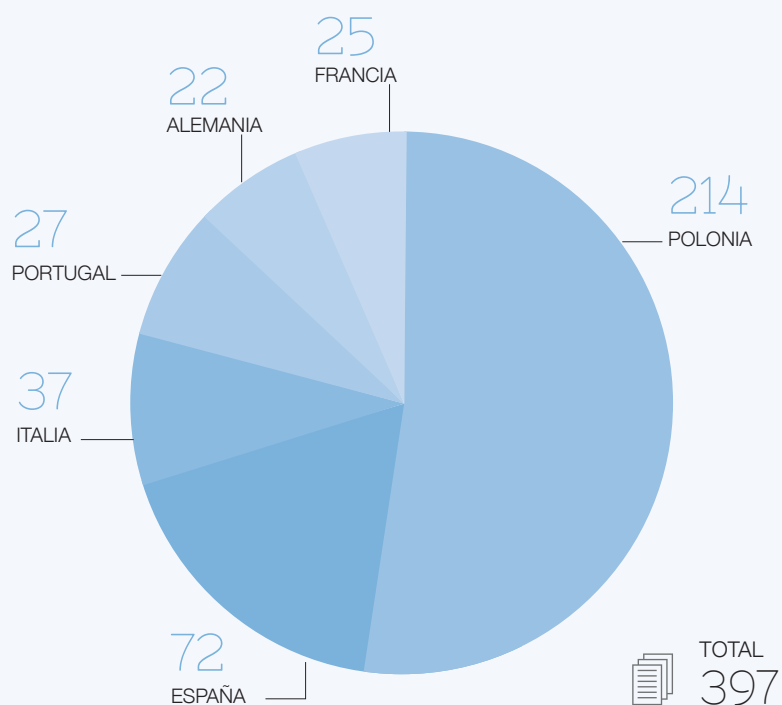


Equipos locales al servicio del operador

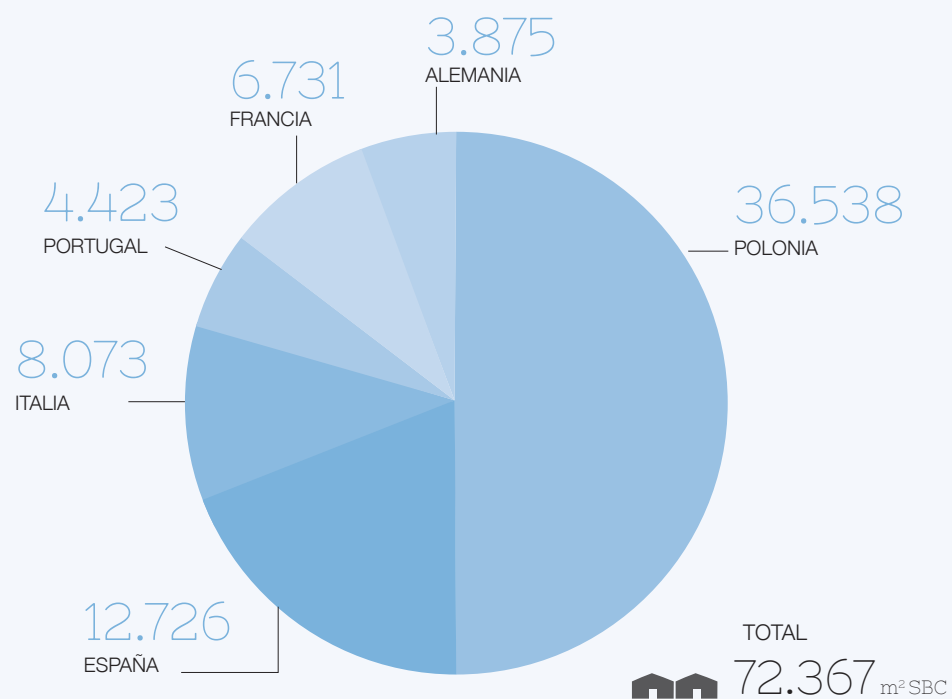
El equipo comercial - compuesto actualmente por 17 profesionales en toda Europa - mantiene una estructura mixta - corporativa y de país - que favorece el desarrollo de sinergias con los operadores y relaciones comerciales globales. NEINVER ofrece a los operadores la posibilidad de desarrollar su

actividad en 6 países europeos y más de 20 ubicaciones, por lo que hoy, aproximadamente el 37% de los operadores tienen presencia en más de una ubicación gestionada por el Grupo NEINVER.

Número de Contratos firmados por país 2011



m² cuadrados comercializados por país 2011





Hemos mejorado de forma significativa el mix comercial de nuestros centros incorporando nuevas firmas a nuestro portfolio y llegando a acuerdos corporativos con primeras marcas internacionales para implantarlas globalmente en todos nuestros outlets.

Jorge Sánchez
Director Retail Corporativo

Calidad de la comercialización

Paralelamente a la capacidad de comercialización, destaca la significativa mejora en la calidad de sus operadores y el mix comercial de los centros. El portfolio se ha enriquecido extraordinariamente con la incorporación de nuevas e importantes marcas de gran valor para el consumidor final.



The Style Outlets: Creación de una plataforma de centros outlet

NEINVER se ha consolidado como una de las principales compañías inmobiliarias europeas especializadas en retail. Ha sido reconocida como segundo operador de outlets en Europa, gracias a su presencia en 6 países. Ser líder de mercado ha exigido a NEINVER trabajar aún más en la mejora continua, no sólo en términos cuantitativos, también en términos cualitativos, aportando nuevas ideas que permitan diferenciarse en la oferta y la experiencia de los consumidores en sus centros.

Durante el año 2010, NEINVER ha impulsado un proceso de reflexión estratégica sobre su concepto outlet, con el objetivo de explorar nuevas soluciones que le permitan continuar siendo un referente en el panorama internacional, dando respuesta a las nuevas necesidades del mercado. El resultado de este proceso es evolucionar los centros de NEINVER hacia soluciones de mayor valor para las marcas y el consumidor, con un común denominador, la mejora de la experiencia de compra en oferta comercial y servicios.

NEINVER apuesta por crear una plataforma europea bajo la que albergar sus centros outlet. La marca The Style Outlets está presente actualmente en Italia, Alemania, Portugal, España y Francia.



Búsqueda de la excelencia bajo un enfoque 360°

El desafío de NEINVER es homogeneizar todos los centros outlet, no sólo bajo una misma marca, sino también bajo una misma experiencia de compra, excelente y uniforme. Las nuevas señas de identidad de los centros outlet de NEINVER se construirán con un enfoque de 360 grados a través de la mejora, unificación y alineación de todos los aspectos con impacto en el centro: desde la arquitectura, el diseño, la oferta comercial, los servicios adicionales, hasta la estrategia de marketing y comunicación.

Zona de juegos Coruña The Style Outlets



5. Gestión de activos

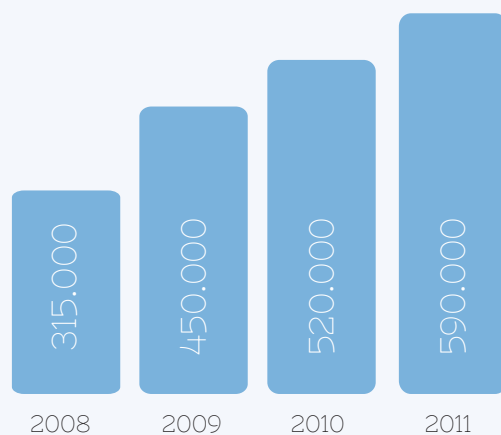
La actividad de gestión de activos es clave dentro de la estrategia actual y futura de NEINVER. Su objetivo es ofrecer valor añadido en la gestión de inmuebles: mayor rentabilidad, optimización de recursos, eficiencia energética, ahorro de costes y mayor satisfacción de los clientes. Para ello, el Grupo NEINVER cuenta con equipos locales especializados con más de 10 años de experiencia internacional.

Evolución de los activos gestionados

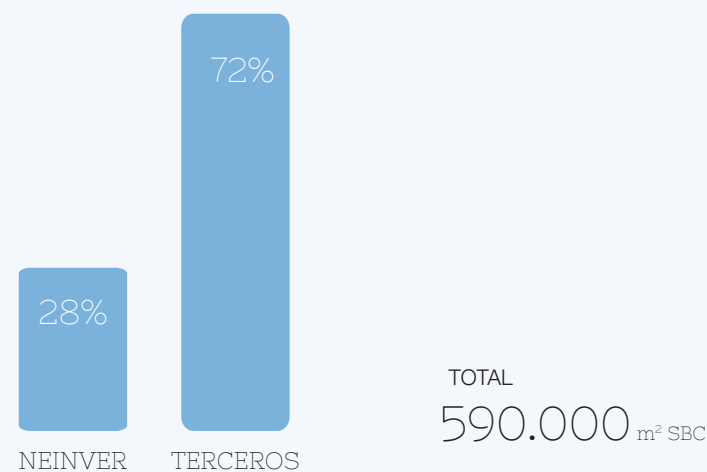
NEINVER continúa siendo un referente en la gestión de activos inmobiliarios. A 31 de diciembre de 2011, el Grupo NEINVER gestiona 30 activos propios y de terceros de uso industrial, oficinas y retail con una superficie de más de 590.000 m² – 13,5% superior a la superficie gestionada en 2010.

De los 590.000 m² de SBA gestionados en 2011, el 39,1% corresponde a activos en propiedad (39,3% en 2009) y el 71,9% restante a activos de terceros (60,7% en 2009).

Evolución de los m² de SBA gestionados por NEINVER



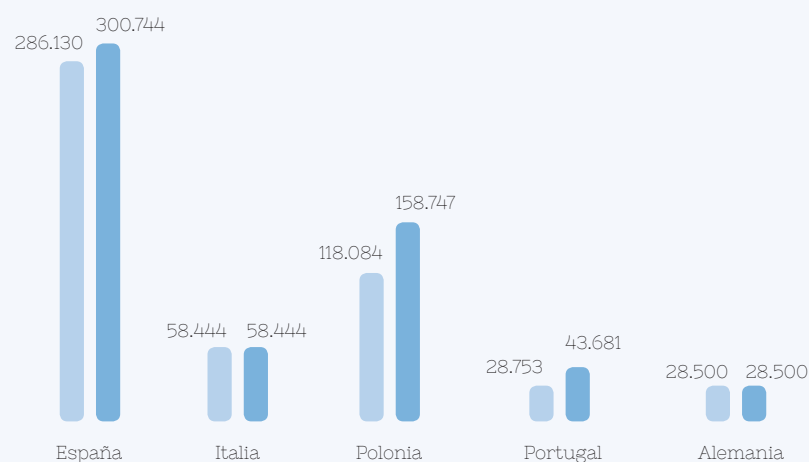
m² gestionados por propietario 2011



Distribución geográfica

La estrategia de expansión de la compañía a nivel europeo ha promovido que los activos gestionados por NEINVER estén distribuidos actualmente en 5 países. De los 443.264 m² de SBA, destacan los activos gestionados en España y Polonia que suman un total de más de 328.000 m², lo que representa el 75% del total.

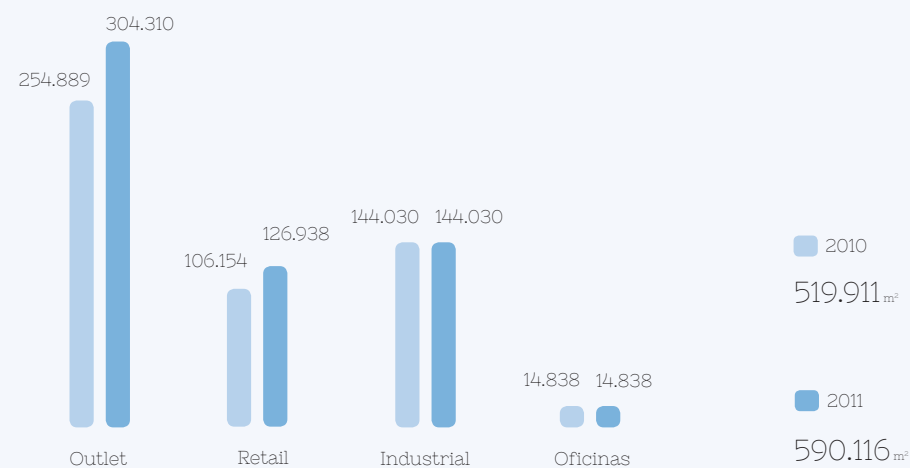
m² gestionados por país



Distribución según actividad

Paralelamente, destaca la especialización de NEINVER en la gestión de centros retail. La gestión de centros outlet y centros comerciales aglutina más de 431.000 m² de SBA, lo que representa el 73% del total.

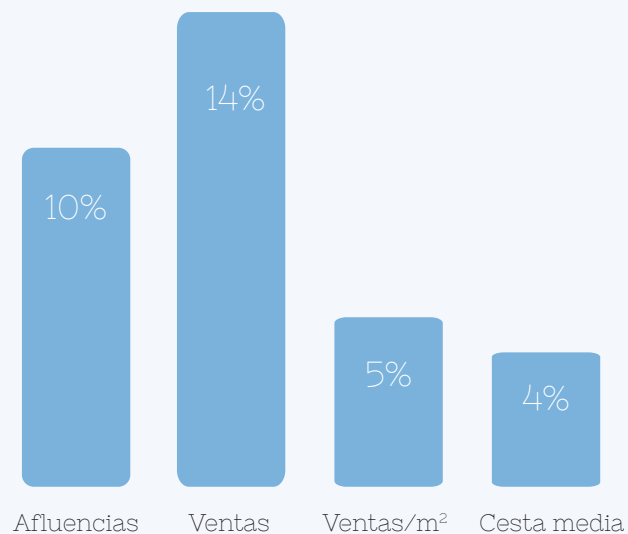
m² gestionados por actividad



Gestión de calidad: mejora del valor de los activos

La excelencia en la gestión inmobiliaria de NEINVER se refleja en la capacidad de incrementar el volumen de actividad y el volumen negocio en los activos que gestiona. De manera específica, la calidad en la gestión de los centros retail se refleja a través del aumento de su rentabilidad. Y se demuestra a través de la evolución positiva de indicadores clave en el negocio como los volúmenes de afluencias, ventas, ventas/m² e ingresos brutos. Durante el periodo 2010-2011, la gestión de NEINVER ha generado incrementos medios muy significativos en toda su cartera de activos retail.

Evolución KPIs del portfolio NEINVER 2011 vs 2010



La reducción del consumo de energía y emisiones es hoy una obligación en el mundo de los negocios. Para nosotros, la sostenibilidad significa más que actuar con responsabilidad ecológica. Desde nuestro punto de vista, incluye una colaboración abierta y transparente con nuestros empleados, socios y proveedores de servicios. Partiendo de esta base, hemos realizado con éxito la cuarta expansión de Zweibrücken The Style Outlets y hemos conseguido un nuevo récord de visitas con un incremento de visitantes superior al 25% en 2011.

Sebastian Sommer
Country Manager de NEINVER en Alemania



6. Gestión de Inversiones Inmobiliarias

La experiencia de NEINVER como promotor, comercializador y gestor de centros retail y outlet constituye un valor muy apreciado por los promotores e inversores internacionales, que ven en NEINVER un socio estratégico para desarrollar o adquirir nuevos proyectos en Europa. Esto ha permitido a NEINVER introducirse rápida y eficazmente en nuevos mercados, reforzando así su estrategia de internacionalización.

Durante el periodo 2010-2011, además de mantener su participación en el Fondo IRUS, NEINVER ha firmado alianzas estratégicas con importantes socios financieros para consolidar su liderazgo en el mercado retail europeo. Los logros más importantes de este periodo han sido:

1. **Inversión completa del Fondo IRUS.**
2. **Venta del 75% de la Galería Malta a Heitman European Property Partners y permanencia en la gestión.**
3. **Alianza estratégica con MAB Development para el desarrollo conjunto de centros outlet en Francia y Alemania.**
4. **Alianza con Meyer Bergman para el desarrollo del proyecto Katowice.**

6.1. Desarrollo completo del Fondo IRUS

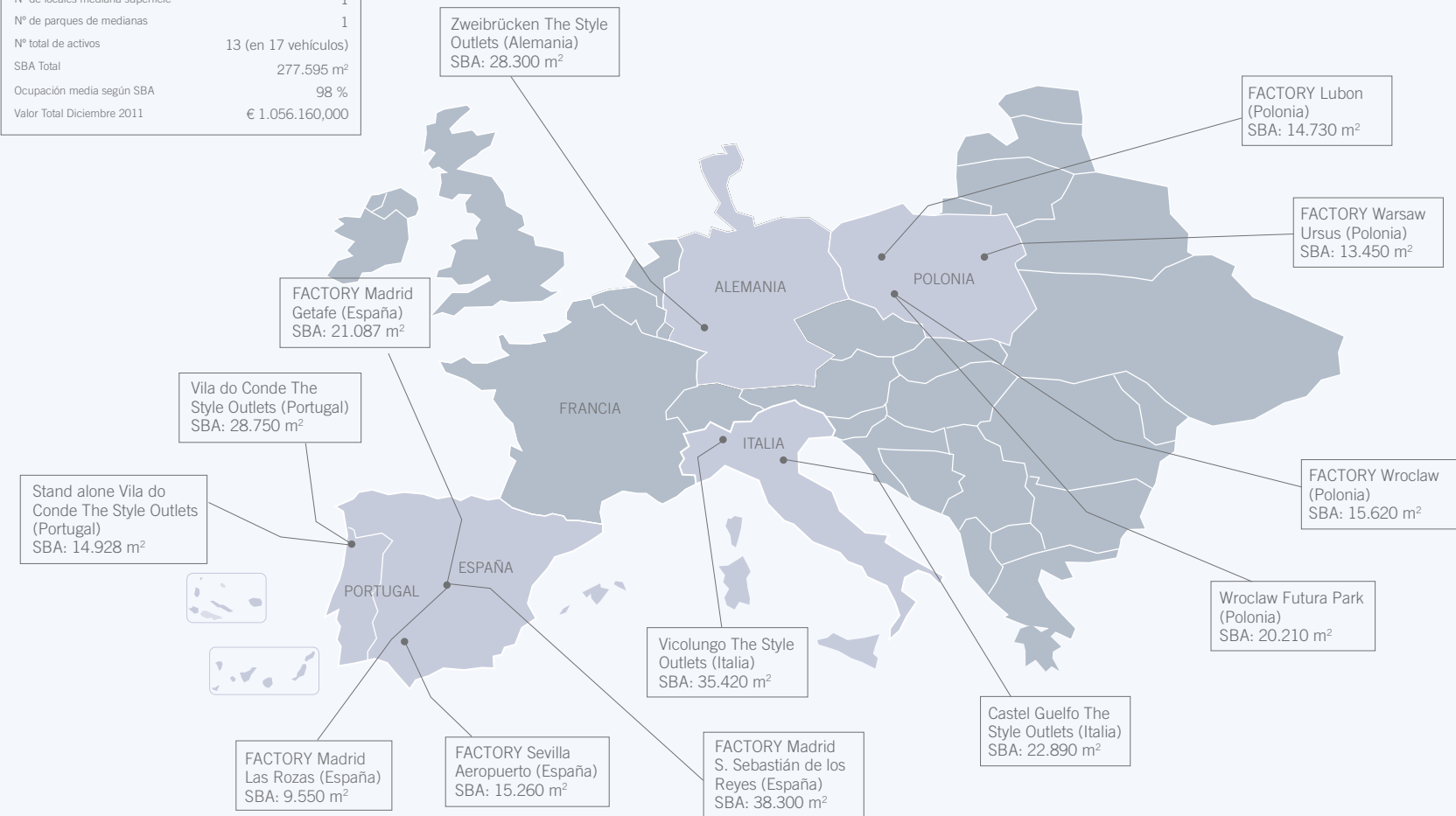
En 2007 NEINVER lanzó “IRUS European Property Fund”, un fondo de inversión inmobiliario europeo privado, con un capital total comprometido de 480 M € de instituciones inversoras europeas. La estrategia de inversión de IRUS se ha centrado en la adquisición de outlets y parques comerciales en Europa. En 2011 ha acabado el commitment period del Fondo IRUS, durante el cual se ha cumplido el reto de invertir el 100% de las cantidades comprometidas. En esta última fase 2010-2011, la estrategia de inversión llevada a cabo por el Fondo IRUS ha mejorado de forma proactiva el riesgo geográfico, reequilibrando la distribución por países que inicialmente se centraba en España, Portugal y Polonia. Así, se han incorporado nuevos activos en Alemania e Italia:

País	Centro	Tipo	SBC m ²	Año
Alemania	Zweibrücken Fase IV	Desarrollo del fondo	4.480	2010
Portugal	Vila do Conde Fase II	Compra	16.090	2010
Portugal	Bricor	Compra	14.928	2011
Italia	Extensión Vicolungo Fase III	Compra	3.780	2011

Tras estas operaciones, el Fondo gestiona en la actualidad un total de 13 activos en 5 países, con un total de 277.595 m² de SBA y un valor total de 1.056,16 millones de euros. Con el fin del commitment period se entra en una nueva etapa de consolidación. El reto para los próximos años es gestionar los activos en cartera de forma que se consolide su valor para su salida en 2017 y al mismo tiempo se aseguren las rentabilidades comprometidas a los inversores.

Principales estadísticas del Portfolio

Nº de centros outlet	11
Nº de locales mediana superficie	1
Nº de parques de medianas	1
Nº total de activos	13 (en 17 vehículos)
SBA Total	277.595 m ²
Ocupación media según SBA	98 %
Valor Total Diciembre 2011	€ 1.056.160,000



IRUS European Retail Property Fund ha alcanzado en 2011 su máxima capacidad de inversión: hemos invertido 480 millones € en el periodo acordado con los inversores y estamos gestionando más de 1.000 millones € en valor bruto de los activos.

Desde el inicio, el fondo ha ofrecido sustanciales crecimientos de rentas, lo que ha permitido a los inversores recibir un dividendo acumulado sobre el capital de más del 14% durante los primeros 4 años. En el futuro, NEINVER continuará consolidando su posición de liderazgo en el mercado outlet europeo, donde esperamos captar nuevo capital de actuales y nuevos inversores para continuar con la estrategia outlet en Europa.

Ben Alogo
Director del Fondo IRUS

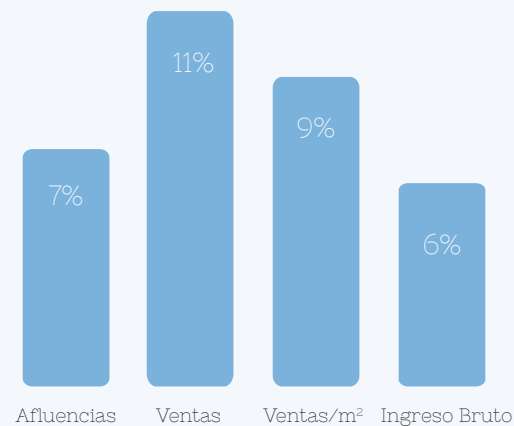


Éxito del fondo

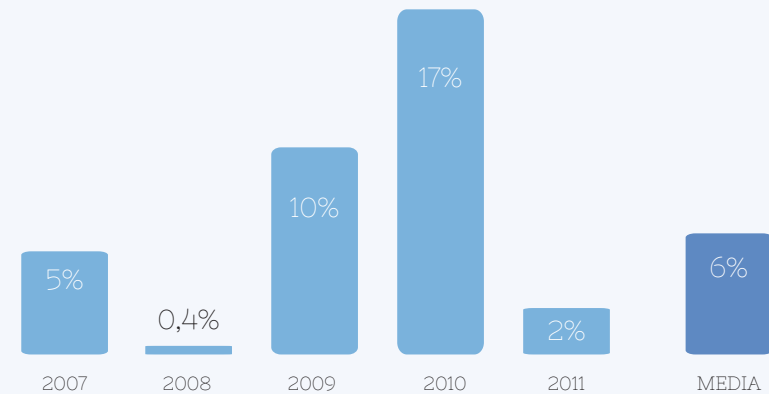
La gestión de los activos del Fondo IRUS ha mostrado resultados positivos a pesar de la crisis en el entorno económico. En 2011, el fondo ha demostrado su continuo crecimiento anual a través del incremento de 4 indicadores clave en el negocio: visitantes, ventas, ventas por metro cuadrado e ingreso bruto. Los activos del fondo han mantenido un nivel alto de ocupación, terminando en el año 2011 al 98% ocupado.

Gracias a estos indicadores, los activos del portfolio IRUS han incrementado su valor de mercado en un 6% comparado con el valor de adquisición. Dado el panorama económico europeo, este logro demuestra la calidad de los activos a largo plazo y su potencial de crecimiento.

Evolución KPIs del portfolio IRUS 2011 vs 2010



Incremento del valor de los activos del portfolio



Nosotros vemos a NEINVER como uno de los líderes del mercado outlet europeo. Esto se ve reflejado en el rendimiento ofrecido a los inversores. Además, NEINVER opera de forma transparente, abierta y justa. Es esta combinación entre asegurar rendimiento y una filosofía de transparencia lo que los convierte en un partner atractivo para inversores.

Ben Brandon-King
Aberdeen Property Multi Manager

6.2. Venta de la Galería Malta

Con el objetivo de consolidar su estrategia de alianzas estratégicas, NEINVER ha firmado durante el año 2010 la venta del 75% del centro comercial Galería Malta, en Poznan (Polonia). La venta de este activo - de más de 54.000 m² de SBA - se realizó a Heitman European Property Partners, una empresa multinacional de gestión de inversiones inmobiliarias.

En esta operación, NEINVER ha mantenido el 25% de la propiedad y la gestión del activo lo que asegura la vinculación al centro y garantiza un esfuerzo continuado de ambas partes por seguir incrementando su valor en los próximos años. En esta línea, se ha implementado en 2011 un plan de mejora en el centro, que ha generado unos resultados óptimos con un incremento de las afluencias de un 25%.

6.3. Alianza estratégica con MAB Development

En 2010, NEINVER y MAB Development firmaron un acuerdo de joint-venture para la cooperación en el desarrollo de centros outlet en Francia y Alemania. Con esta joint-venture, MAB Development y NEINVER se comprometen a invertir aproximadamente 350 Millones de euros en el mercado francés en los próximos 5 años. La combinación del conocimiento en el desarrollo y la gestión de centros outlet de NEINVER y la experiencia de MAB en los mercados francés y alemán ha dado como resultado una poderosa alianza en Europa, que se materializará el próximo ejercicio 2012 con la inauguración del Roppenheim The Style Outlets. El centro albergará un total de 107 tiendas en una SBA de 27.280 m², con 50.000 m² de espacios verdes junto a un lago.

6.4. Alianza con Meyer Bergman para el desarrollo del proyecto Katowice

En 2010 NEINVER y Meyer Bergman - compañía especializada en inversiones en proyectos inmobiliarios - firmaron un acuerdo de joint Venture para el desarrollo del proyecto comercial y revitalización de la estación de trenes de la ciudad de Katowice. El acuerdo permite la ejecución de uno de los proyectos estrella dentro del territorio polaco, que comienza en 2012 con la apertura de la estación de tren. El proyecto consta de un centro comercial de 47.000 m² y la re-construcción de la estación ferroviaria con una densidad de más de 20 millones de pasajeros anuales.



Uno de los principales objetivos de NEINVER es el de consolidar nuestra presencia internacional en Europa y convertirnos en un reputado agente en Francia; por eso, hemos desarrollado una joint-venture con uno de nuestros socios, MAB Development. Gracias a esta colaboración, las dos compañías comparten su experiencia y crean sinergias para desarrollar proyectos de alta calidad. Roppenheim The Style Outlets, el cual abrirá en la primavera de 2012, es el resultado de esta sólida estrategia de colaboración.

Mayte Legeay
Country Manager de NEINVER en Francia



Desempeño Social



El Grupo NEINVER refuerza cada día su compromiso con todos sus grupos de interés. Empleados, clientes, accionistas, actores del sector inmobiliario, así como instituciones y sociedad en general contribuyen y son partícipes de la generación de valor y riqueza de este sólido proyecto empresarial.

Desempeño Social

1. Recursos Humanos

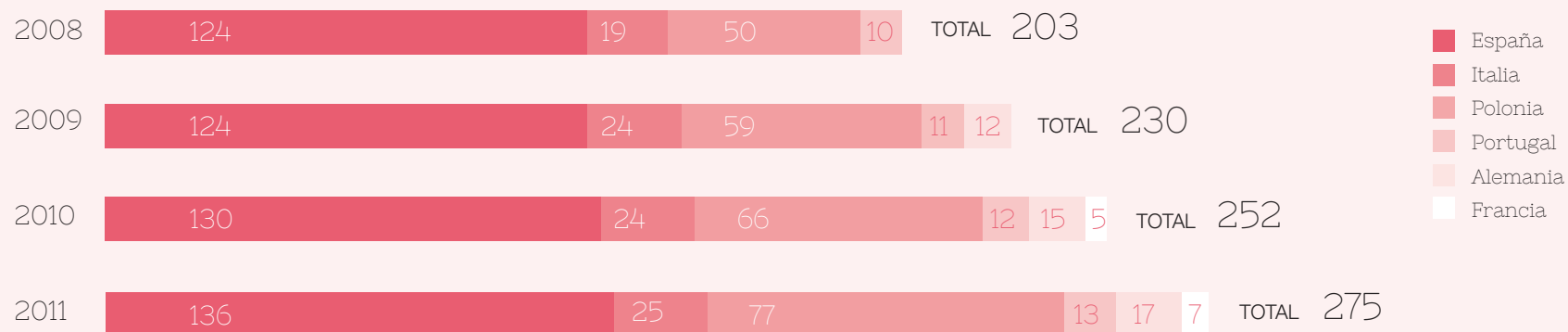
El capital humano es el factor de éxito empresarial más relevante del Grupo NEINVER. El rigor y compromiso de sus trabajadores ha permitido a la compañía desarrollar con éxito su estrategia de crecimiento y expansión internacional.

Compromiso por la creación de empleo de calidad

Actualmente, el Grupo NEINVER está formado por 275 profesionales distribuidos en 6 países de Europa. En los años 2010-2011, el equipo se ha visto reforzado con la incorporación de 23 nuevos profesionales, hecho que demuestra el crecimiento sostenido del Grupo NEINVER, superando las dificultades del contexto económico.

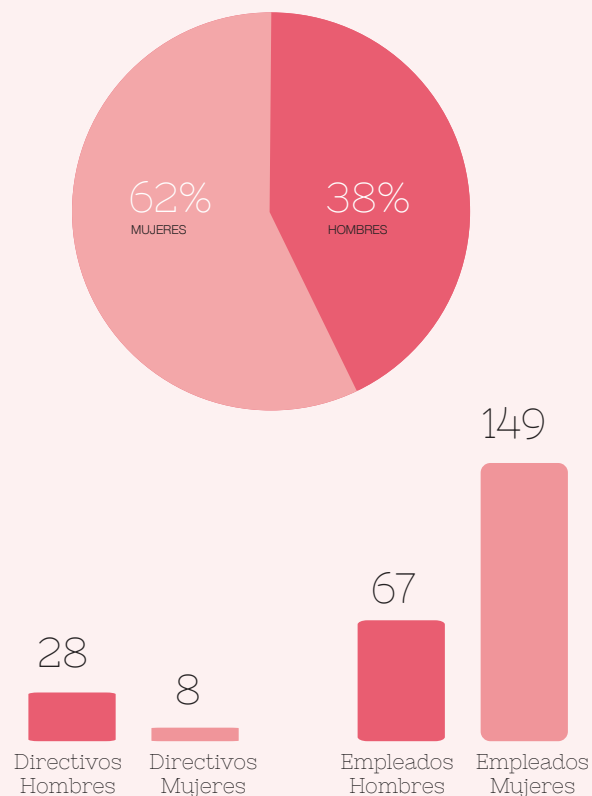
Destaca la incorporación en Polonia de un equipo de 11 personas para gestionar el desarrollo y comercialización de 2 nuevos centros outlet –

FACTORY Krakow y FACTORY Annopol – y el gran proyecto de Katowice. Y es que en línea a la estrategia de diversificación internacional del negocio, NEINVER crea equipos locales capaces de reforzar el valor diferencial de sus proyectos, apoyados siempre en una plataforma corporativa global que define las políticas del Grupo, impulsa sinergias y transfiere conocimientos a cada nueva área geográfica.

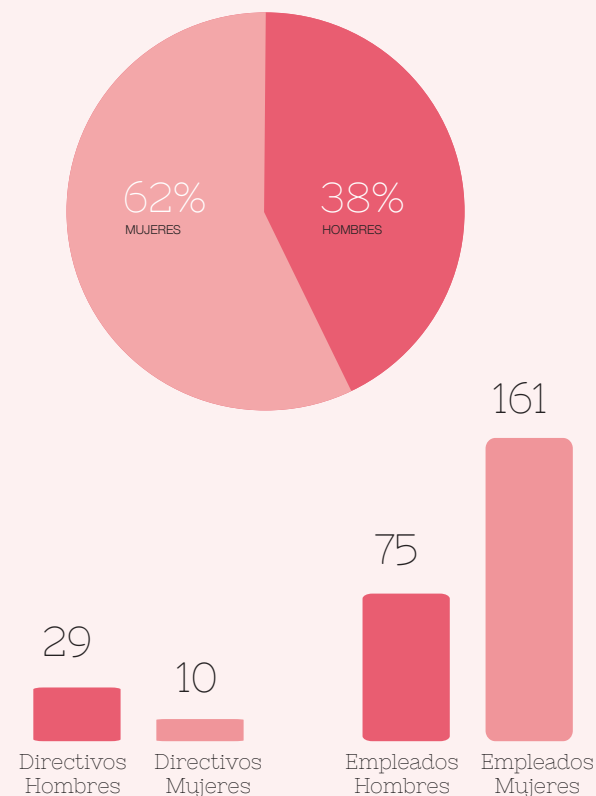


La distribución por género de los empleados de NEINVER muestra que el 62% del personal son mujeres. Sin embargo, teniendo en cuenta la distribución según categoría profesional de los empleados, vemos que sólo el 6% de las mujeres de la compañía ocupan un cargo directivo, frente al 28% de los hombres.

Distribución por género 2010



Distribución por género 2011



Los bajos índices de rotación de la empresa - con una media del 4,93% en 2011- muestran el alto grado de vinculación del empleado con NEINVER, que – del mismo modo – trabaja cada día por mejorar la vinculación de sus colaboradores. Nuevas políticas de gestión y retención del talento así como políticas de estabilidad laboral – un 90% de los contratos son indefinidos - demuestran el compromiso de NEINVER por el empleo de calidad.

Ejes de actuación e iniciativas

Durante los años 2010-2011, NEINVER ha trabajado, bajo la gestión de una nueva dirección, en mejorar la organización, políticas y procesos en el área de Recursos Humanos, con el objetivo de facilitar la consecución de los retos de negocio, atrayendo el mejor talento a la empresa.

1.1- Organización y Gestión

Dada la estrategia de expansión del Grupo, la unificación de políticas y la gestión homogénea de los recursos humanos se ha convertido en un elemento prioritario. Durante los años 2010-2011, algunos de los logros de la compañía en esta área han sido:

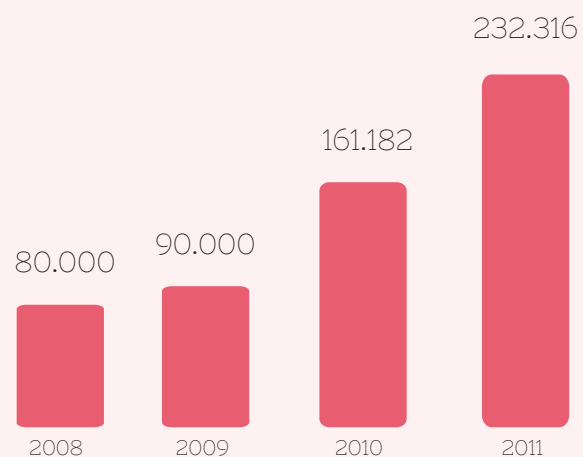
Iniciativa	Logro
Publicación del organigrama del Grupo	Mayor transparencia y clarificación organizativa entre las diferentes unidades del Grupo: corporativo, país y unidades de negocio. Con la publicación del organigrama se revisan las estructuras de cada área para conseguir equidad organizativa y jerárquica
Valoración del mapa de puestos	Después del trabajo realizado en 2009 con la definición de un mapa de puestos, se ha dado un paso adelante en la valoración de puestos, dotando a la compañía de una herramienta para asignar niveles organizativos y aplicar las políticas retributivas de forma objetiva.
Intranet, como herramienta de gestión	Ampliación de las funciones de la intranet corporativa con el objetivo de mejorar la comunicación interna y el servicio a los empleados. Desde 2010, se agilizan las gestiones administrativas y en el 2012 los empleados podrán gestionar sus vacaciones y permisos online, disminuyendo el consumo de papel.
Definición del cuadro de mando en RRHH	Mayor control y gestión ya que la herramienta permite conocer de forma ágil e intuitiva el estado de los indicadores más relevantes de RR.HH en los diferentes países, facilitando así la toma de decisiones.

1.2- Política de Compensación y Beneficios

La política retributiva es un instrumento más de atracción y retención del talento. Elaborar políticas de compensación sustentadas bajo los principios de objetividad y equidad ha sido la línea de trabajo de este periodo.

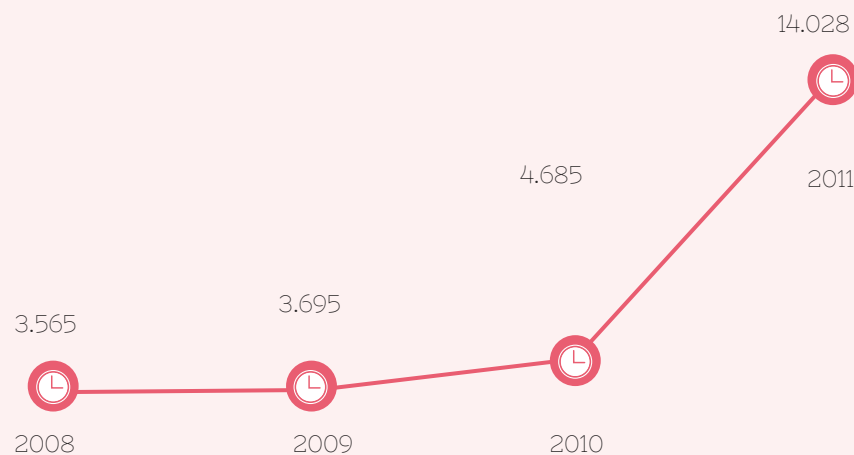
Iniciativa	Logro
Análisis retributivo del Grupo	La evaluación de los puestos de trabajo propició la participación de NEINVER en el estudio del mercado salarial HAY. El resultado indicó que, en términos generales, el modelo salarial de la compañía es exitoso, ya que goza de competitividad externa y equidad interna por países. Este análisis ayudó al mismo tiempo a identificar las situaciones irregulares de inequidad y permitió la elaboración de un plan concreto de nivelación interna.
Definición de la política de vehículos de la compañía	Estructuración y establecimiento de una práctica homogénea en función de nivel de responsabilidad en la organización.
Política de compensación a largo plazo	Refuerzo del compromiso, vinculación y estabilidad del equipo directivo. Además de los incentivos anuales personales, se establece un programa de retención a 3 años ligado a objetivos de negocio.

Evolución de Inversión en Formación

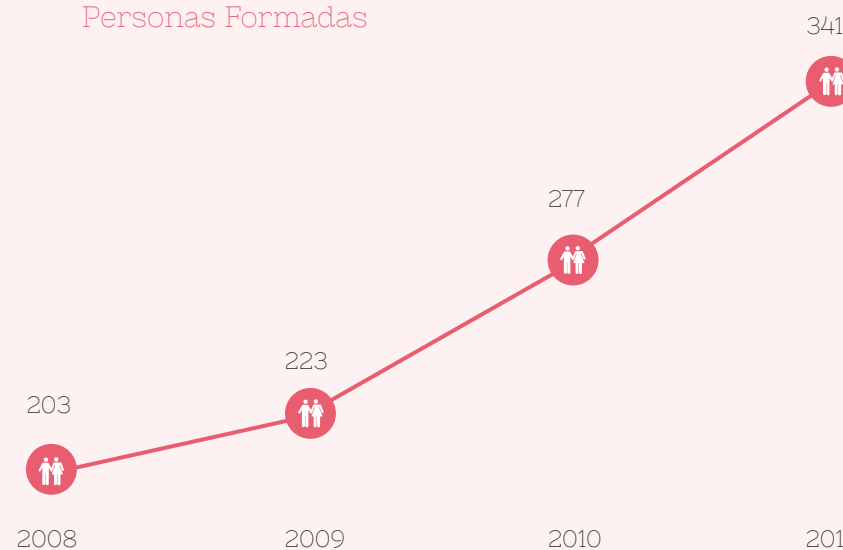


En 2011, NEINVER ha invertido en formación un total de 232 mil euros – un 44% más que en 2010. Una inversión que ha beneficiado a un total de 341 participantes en cursos formativos, que han completando un total de 14.000 horas de formación.

Horas de Formación



Personas Formadas



1.3- Desarrollo de las personas

La gestión del capital humano es una cuestión prioritaria para NEINVER. Atraer y retener a los colaboradores con alto potencial y mejorar la productividad en el puesto de trabajo es estratégico en un contexto de máxima competitividad internacional. En este sentido, la inversión en formación es uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de los empleados y la mejora de la productividad de la compañía.

Iniciativa	Logro
Mejora y evaluación del plan de formación	La centralización del Plan de Formación ha permitido agilizar los procesos de solicitud y aprobación de actividades formativas, así como asegurar su valoración y seguimiento. Del mismo modo, la evaluación de proveedores ha permitido maximizar los recursos destinados a la formación en base a la calidad y precio ofrecidos.
Implantación de una herramienta de Evaluación del Desempeño	La herramienta proporciona la unificación de criterios en la gestión de personas y supone un avance en materia de equidad interna durante los procesos de valoración y promoción. La herramienta, basada en la dirección por objetivos, refuerza la vinculación de cada puesto de trabajo con los objetivos del Grupo. Al mismo tiempo se centra en trabajar sobre las áreas de mejora de cada colaborador.
Elaboración del Programa de Gestión del Talento	El programa se marca como doble objetivo identificar el talento dentro de la compañía y alimentar el plan de sucesión interno. Durante 2011, se ha trabajado en la elaboración del mapa del talento, para tener una visión global de las personas clave para el futuro de la empresa y, posteriormente, en base a unos criterios de participación, se han seleccionado las personas que participarán en el programa: un 20% de la plantilla, la mayoría managers de nivel pre-directivo que alimentarán el proceso de sucesión.

2. Relaciones sectoriales e institucionales

Como empresa líder y referente en el sector inmobiliario retail europeo, NEINVER tiene un papel importante en el desarrollo del sector. Durante el periodo 2010-2011, NEINVER ha sido miembro activo en múltiples asociaciones profesionales y ha participado en ferias y conferencias de reconocido prestigio para ampliar su red de contactos y conocimientos.

Participación en Ferias

NEINVER es actualmente un actor referente en el sector inmobiliario europeo. Muestra de este liderazgo es la participación activa de la compañía en las ferias más prestigiosas y relevantes del sector a nivel internacional en las áreas de Desarrollo, Gestión de activos y Gestión de fondos.

Nombre	Categoría	Lugar/año
GRI	Global Real Estate Institute World Summit	Londres, 2010
EXPOREAL	Feria inmobiliaria Internacional	Frankfurt, 2010
MIPIM	Feria inmobiliaria Mundial	Cannes, 2010-2011
MAPIC	Feria inmobiliaria internacional del sector Retail	Cannes, 2010-2011
SIEC	Feria Nacional de retail -Francia.	Paris, 2010-2011
MAGDUS	Feria Internacional del sector Outlet	Troyes, 2010
FM&BS	Congreso Nacional de Facility Management y Business Services - España.	Barcelona, 2011
FITUR	Feria Internacional del Turismo	Madrid, 2010-2011
ECC	European Economic Congress	Katowice, 2011

Asociaciones

NEINVER forma parte activa de asociaciones profesionales y sectoriales de reconocido prestigio dentro del sector inmobiliario europeo. Su participación en estos foros de conocimiento permite a la compañía, a sus empleados y directivos formarse y estar actualizados, al mismo tiempo que pueden contribuir al desarrollo de la profesión y del sector. Entre las asociaciones más importantes destacan aquellas relacionadas con el sector outlet, retail, inversión inmobiliaria y Facility Management.

Nombre		Año Inicio
AECC	Asociación Española de Centros Comerciales (Miembro del jurado en el Congreso 2010)	2000
MAGDUS	European FACTORY Outlet Centres Observatory	2006
INREV	European Association for Investors in Non-listed Real Estate Vehicles	2010
ICSC	Consejo Internacional de Centros Comerciales (Miembro del comité europeo de ICSC)	2006
SIEC	Asociación Nacional Francesa de Centros Comerciales	2010
PERE	Private Equity Real Estate	2010
IFMA	Asociación Internacional de Facility Management	2008
SEFM	Sociedad Española de Facility Management	2008
EUROFM	Red europea de Facility Management	2008
GET 19	Comité Técnico Español para la Normalización del Facility Management en la UE	2008
AEM	Asociación española de mantenimiento	2008

Ponencias y Conferencias

	Congreso	Nombre Ponencia	Año
INMOBILIARIO	European Economic Congress 2011	The real estate market in Central and Eastern Europe	Katowice, 2011
	Switch to Green	FACTORY Warszawa Annopol and the Breeam certification	Poland, 2011
	Unidad editorial: Encuentro Facility Management	La importancia del Facility Management	Madrid, 2011
	Colegio de Arquitectos de Madrid	Arquitectura sostenible: certificado BREAAAM	Madrid, 2011
RETAIL	XII Encuentro de Centros Comerciales	Explotación de los centros comerciales	Madrid, 2011
	AECC - Encuentro mensual	Retail trends	Madrid, 2011
	XII Congreso de Centros Comerciales	Nuevos tiempos, nuevas oportunidades	Bilbao, 2011
	Shopping Center Forum	Polish retail market trends	Poland, 2010
	Shopping Center Business Forum and Fairs	Katowicka conurbation retail market condition and prospects	Poland, 2011
	Polish Council of Shopping Centres: Retail Horizon Conferences	The impact of Galeria Katowicka shopping center on the city center of Katowice	Katowice, 2011

	Congreso	Nombre Ponencia	Año
OUTLET	XI Encuentro de Centros Comerciales	Outlets como modelo de negocio	Madrid, 2010
	EXPOREAL	Germany outlet market possibilities	Frankfurt, 2010
	ICSC Outlets Conferences: Why brands love outlets?	Planned projects	Milan, 2010
		Technology and transparency	
		Let's the fund begin!	
	ICSC Outlets Conferences: Why brands love outlets?	Conferencia de Apertura: tendencias en el consumidor de outlets	Milan, 2011
Planned projects runway: ROPPENHEIM			
Marketing experience			
Intereconomia conferencias	Estrategia desarrollo de centros outlet en Europa	Madrid, 2010	
INVERSIÓN	PERE	Ireland, Spain, Italy: To cold to touch?	Londres, 2010
		Fund Raising: Opportunities	
	GRI	Mediterranean market situation	Londres, 2010
	II Encuentro Inmofondos 2011	La estrategia de la especialización	Madrid, 2011

3. Calidad de producto y de servicio

Como compañía referente en el sector inmobiliario retail europeo, la calidad del producto y el servicio ofrecido a marcas y consumidores es para NEINVER una prioridad.

Durante el periodo 2010-2011, la estandarización de procesos y la introducción de nuevos sistemas de gestión de inmuebles se ha complementado

con proyectos focalizados en la satisfacción del cliente. Así, NEINVER ha centrado sus esfuerzos en un proyecto de mejora continua y homogeneización de su red de centros outlet en Europa para la mejora de su competitividad así como proyectos para la consecución de certificaciones ISO en materia de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de riesgos laborales.

3.1. Mejora y homogeneización de los centros outlet

3.1.1. Plan Estratégico para mejora de la competitividad de sus centros outlet

Durante el año 2010, NEINVER ha trabajado en la definición de un Plan Estratégico para sus centros outlets. Su objetivo, dar respuesta a las nuevas tendencias y necesidades de consumidores y proporcionar a sus inversores y operadores nuevas soluciones y mejoras para elevar la calidad y rentabilidad de sus centros outlet en toda Europa.

En el proceso participaron un grupo de más de 30 colaboradores, responsables de las principales áreas de la compañía, encargados del diseño, desarrollo, gestión, comercialización y marketing de los centros outlets. El resultado, un plan de mejora y marketing de los centros– a

aplicar en los próximos 5 años – que detalla nuevas soluciones a aplicar en las 3 áreas más relevantes del negocio:

1. **Arquitectura:** diseño interior, exterior, señalética y ambientación.
2. **Oferta comercial y nuevos servicios** para consumidores y operadores.
3. **Estrategia de Marketing y comunicación** para la unificación de la marca.

Entre las principales soluciones destaca la creación de una única plataforma europea de centros bajo la marca The Style Outlets.



La puesta en funcionamiento de “Coruña The Style Outlets” en Culleredo, ha sido la mayor actuación realizada en nuestro municipio en los últimos años. Por un lado, destacaría su gran repercusión desde el punto de vista económico y social con la generación de más de 150 puestos de trabajo. Por otro, por constituir un nuevo estilo de negocio complementario al comercio existente, provocando un movimiento de ciudadanos de Galicia y generando unas sinergias importantes a otros sectores como el hostelero.

Julio Sacristán de Diego
Excmo. Alcalde de Culleredo

3.1.2. Diálogo con los grupos de interés

La comunicación y diálogo con todos los grupos de interés es otra de las acciones más reforzadas dentro de la compañía durante el último ejercicio. Mejorar la calidad implica conocer y dar respuesta a las necesidades de los grupos interesados. En este sentido, iniciativas como el Plan Estratégico para los Centros outlet han sido sometidas a un proceso de revisión y validación externa. Una selección de 50 marcas, store mana-

gers y consumidores han validado y priorizado las soluciones propuestas al mismo tiempo que han incluido sus apreciaciones y matices. El resultado último ha sido el desarrollo de un plan alineado y coherente con las necesidades de los grupos de interés. Un plan que descarta soluciones con un bajo nivel de aceptación y que maximiza las probabilidades de éxito durante la implantación de la estrategia.

3.1.3. Evaluación del nivel de satisfacción y calidad

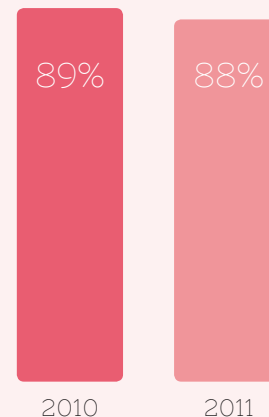
Dentro de su plan de mejora de centros, NEINVER evalúa sistemáticamente el nivel de calidad de sus outlets en base a los estándares definidos.

Estudios de satisfacción con clientes

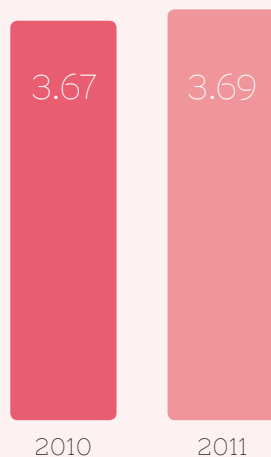
En 2010 NEINVER puso en marcha un estudio de satisfacción anual a clientes - operadores y visitantes - en todos los centros outlet de Europa. El objetivo, analizar sistemáticamente el índice de satisfacción de los clientes en relación a la calidad del servicio ofrecido. Destaca el caso de España en que se realizaron un total de 2.800 entrevistas a visitantes de los 4 centros para analizar su nivel de satisfacción y recabar información sobre sus expectativas.

Los resultados de estos estudios reflejan los esfuerzos que el equipo de gestión de NEINVER realiza por ofrecer un producto y servicio de calidad al cliente. Así, en el año 2010, el 89% de los visitantes declara su intención de volver a visitar el centro. Por su parte, los operadores están notablemente satisfechos con el servicio recibido que ha pasado de un 3,67 sobre 5 en 2010 a un 3,69 en 2011.

Intención de retorno de visitantes



Índice de satisfacción de clientes (sobre 5)



Mystery Shopper

Complementariamente, durante el año 2011, el Departamento de Marketing Corporativo ha desarrollado una metodología interna para la implantación de la técnica Mystery Shopper en todos sus outlets. La herramienta establece un guión único para la evaluación de los diferentes centros de Europa, en base a los estándares de calidad definidos por la compañía. El objetivo último es homogeneizar y asegurar el nivel de calidad en todos los centros The Style Outlets.

La herramienta recoge y prioriza los parámetros a evaluar para unificar el proceso de valoración. Su implantación a partir de 2012-2013 permitirá conocer anualmente el estado de cada centro outlet e identificar las líneas de mejora necesarias.



FACTORY Las Rozas

3.2. Estándares de calidad en la gestión

El equipo de gestión de activos de NEINVER apuesta por la certificación de sus procedimientos de trabajo como elemento de mejora continua. Durante 2010-2011 y como resultado del compromiso de la compañía con la calidad, se han obtenido varias certificaciones reconocidas a nivel internacional incluyendo **ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001**.

Paralelamente, el equipo de Facility Management de NEINVER se ha adherido a la regulación e indicaciones de la RICS- Royal Institution of Chartered Surveyors. Esta institución, la mayor del ámbito inmobiliario a nivel mundial, busca garantizar la excelencia en el sector y la ética en todas las decisiones realizadas por los profesionales miembros.

Certificaciones

Nombre	Proceso
ISO 9001: Implantación y certificación de un Sistema de gestión de la calidad.	NEINVER ha culminado la implantación de un sistema de gestión de la calidad que cumple con los requisitos básicos de ISO 9001:2008. El alcance de este sistema de calidad alcanza las oficinas centrales de Alcobendas y las sedes de San Sebastián de los Reyes, Getafe, Las Rozas, La Coruña y Sevilla.
ISO 14001: Implantación y certificación del Sistema de gestión Medioambiental.	Durante el periodo 2010-2011 se ha realizado un proceso de certificación que verifica que la política medioambiental se encuentra correctamente definida y difundida al personal.
OHSAS 18001: Implantación y certificación del Sistema de gestión de la seguridad laboral.	Se ha realizado una auditoria de la norma que certifica que NEINVER Asset Management dispone de un sistema de gestión de la seguridad y gestión laboral eficaz en cumplimiento con los requisitos de OHSAS 18001.



Exterior FACTORY Krakow

Mi formación como Asesor Breeam ha supuesto para mí, el bautizo profesional en un área que me apasiona como es la sostenibilidad. Breeam me ha aportado una valiosa red de contactos, con los mejores profesionales del sector, y una nueva manera de trabajar, más global. Ahora intento que cualquier proyecto en el que estoy involucrado se integre con el entorno local y perdure en el tiempo, que es la base de la sostenibilidad.

Adolfo Fernández
Facility Management Consultant

4. Acción social

4.1. NEINVER y el apoyo a emprendedores

El grupo NEINVER inició en 2010 una línea de colaboración con organizaciones, proyectos e iniciativas que trabajan en la promoción y ayuda a los emprendedores en la ciudad de Madrid. El apoyo a la creación de riqueza y al desarrollo humano constituye una de las prioridades de la compañía en su actividad empresarial, y al mismo tiempo así lo quiere transmitir en sus actuaciones en materia de responsabilidad social. Durante 2010 y 2011, NEINVER colaboró con 2 instituciones de apoyo a los emprendedores en la ciudad de Madrid.

Madrid Emprende

En el año 2010, NEINVER colaboró con la Agencia de Desarrollo Económico 'Madrid Emprende' que tiene el objetivo de impulsar la competitividad del tejido empresarial de la Comunidad de Madrid. La Agencia realiza su actividad en 4 direcciones: fomento del talento emprendedor, apoyo a la innovación en la PYME, mejora de las infraestructuras empresariales y promoción de la inversión extranjera.

El Grupo NEINVER patrocinó las jornadas del "Día del Emprendedor" celebradas en Madrid los días 26 y 27 de mayo, junto con Caja Madrid, Ferrovial, Gowex, la Asociación de Vendedores de Profesionales de Prensa y la Asociación Española de Prensa Gratuita y La Blonda Catering. Además NEINVER estuvo presente en uno de los 24 stands de las principales entidades públicas y privadas que orientan su actividad de apoyo hacia los nuevos empresarios.

Global Entrepreneurship Monitor

En el año 2011, NEINVER colaboró con el proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor), una iniciativa que tiene como objetivo crear una red internacional de investigación del entorno de la creación de empresas. España se incorporó al Proyecto GEM a través del Instituto de Empresa. La iniciativa no tiene precedentes y el desarrollo actual del Proyecto le conduce a ser un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo. El objetivo del estudio es la elaboración de un índice de actividad emprendedora en cada región. Los equipos de cada nación dirigen su propia investigación, pero todos siguen una metodología común.

NEINVER participó como empresa experta en las condiciones del entorno económico de la ciudad de Madrid. Directivos del Grupo participaron en el estudio con la misión de ayudar a establecer un diagnóstico **de las principales condiciones de entorno para emprender** que el observatorio GEM considera críticas: financiación para emprendedores, políticas públicas, programas públicos, educación y formación emprendedora, transferencia de I+D, infraestructura comercial y profesional, apertura del mercado interno, infraestructura física y de servicios y normas sociales y culturales.

ESIC - Global Marketing Competition

La Global Marketing Competition es una **competición académica internacional organizada** por esta escuela de negocios de elevado reconocimiento internacional. En la competición los participantes tienen la oportunidad de **tomar decisiones a nivel estratégico** sobre todas las áreas de la organización demostrando los conocimientos teóricos de negocio aprendidos en las aulas. La competición está dirigida a estudiantes de último año de carrera, programas de postgrado, MBA o doctorado provenientes de instituciones públicas o privadas de todo el mundo. La participación empresarial - a través de equipos internos o de patrocinio de la competición - es otra variante de colaboración.

Dentro de su estrategia de apoyo a la emprendeduría y la formación, NEINVER participó en las ediciones de Global Marketing Competition de 2010 y 2011, bajo el objetivo de promover el team building y el desarrollo formativo dentro de la empresa. En 2010, NEINVER patrocinó 2 equipos –un equipo interno y otro de estudiantes. En la edición de 2011, NEINVER mantuvo su participación a través de un equipo propio además de patrocinar los equipos universitarios brasileños.

La participación en actividades y torneos deportivos no sólo mejoran nuestra salud, también nos permiten potenciar el trabajo en equipo y fomentar las relaciones personales. Además, brinda la posibilidad de relacionarse con empresas de otros sectores permitiendo el intercambio de experiencias y conocimientos que nos pueden ayudar en nuestro desarrollo dentro del ámbito profesional.

Manuel Ladrón de Guevara
Technical Corporate Cost Controller

4.2. Outlets en colaboración con entidades sociales

Nombre	Tipo	Descripción
ESPAÑA		
Cruz Roja Española	Derechos humanos y salud	Desde hace 6 años, los centros FACTORY colaboran con esta organización humanitaria en sus diferentes iniciativas para recaudar fondos. Destaca “el día de la banderita” en el que FACTORY Getafe colabora desde 2006 mediante la colocación en el centro comercial de una mesa de la Cruz Roja para ayudar a la recaudación entre empleados y visitantes. Destaca también el “Sorteo del Oro” en el que los centros de FACTORY Getafe y FACTORY Las Rozas han colaborado en 2010 y 2011 cediendo un espacio para la venta de boletos.
UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia)	Infancia	Principal organización internacional que trabaja para promover los derechos de la infancia y conseguir cambios reales en las vidas de millones de niños. Todos los centros FACTORY de España han mostrado su apoyo a esta organización durante el año 2010 mediante la cesión de un espacio publicitario en las diferentes pantallas iWalls situadas a lo largo de todo el recorrido de los malls. Con esta iniciativa, FACTORY contribuye a la difusión de la organización y causa de UNICEF entre sus más de 10 millones de visitantes anuales en toda España.
Aldeas Infantiles SOS	Infancia	Desde su inauguración en 1997, FACTORY Las Rozas colabora con esta organización privada internacional de ayuda a la infancia. Durante las fiestas navideñas de 2010 y 2011, FACTORY ha cedido un local a Aldeas Infantiles, con el objetivo de que los voluntarios de la organización pudieran envolver los regalos de los consumidores de FACTORY y promover así la recogida de donativos y la captación de socios para la organización. Además desde este espacio, FACTORY Las Rozas cedió a Aldeas Infantiles un panel informativo donde difundir información sobre la organización y su labor social.
Humana fundación pueblo para el pueblo	Educación y desarrollo social	Organización no gubernamental que lleva a cabo proyectos de cooperación en distintos países de África, América Latina y Asia, con el objetivo de impulsar la educación y el progreso. Para el desarrollo de estos proyectos, HUMANA gestiona las donaciones de ropa usada recogida en contenedores. FACTORY Las Rozas ha participado en el año 2010 y 2011 en el proyecto de recogida de ropa. A través de la instalación en el centro de uno de los contenedores de HUMANA, FACTORY Las Rozas ha logrado recoger cientos de kg de ropa entre sus cerca de 2 millones de visitantes anuales.

Nombre	Tipo	Descripción
ESPAÑA		
FUNDACIÓN TAS (Fundación Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras)	Inserción social	Entidad sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. TAS trabaja de manera especial en promover acciones de inserción laboral y voluntariado.
CARITAS	Inserción social	El Día de la Caridad, FACTORY San Sebastián de los Reyes cede anualmente un espacio a Cáritas para llevar a cabo su labor de sensibilización y de recogida de fondos en el centro.
AGAELA (Asociación gallega de Esclerosis Lateral Amiotrófica)	Salud	En 2011, Coruña The Style Outlets inició su colaboración con esta entidad, que trabaja para recaudar fondos para enfermos de esta enfermedad neurodegenerativa. Durante junio y julio, el centro acogió una exposición de pintura benéfica con el objetivo recaudar fondos entre los visitantes del centro y dar a conocer la enfermedad a la sociedad en general.
Agencia antidroga comunidad de madrid	Salud	En marzo de 2011, FACTORY San Sebastián de los Reyes dio apoyo a esta organización a través de la acogida del proyecto “Drogas o tú” dentro del centro. La actividad se desarrollaba en una Unidad Móvil equipada con medios audiovisuales, dirigida por educadores especializados. Un servicio itinerante de prevención dirigido a adolescentes, padres y educadores.
Ayuntamiento de la Rinconada	Deportivo	Desde 2005, el Patronato Municipal de Deportes de La Rinconada organiza junto a FACTORY Sevilla un conjunto de actos para promocionar el deporte local. El centro patrocina a los 280 deportistas que representan a La Rinconada en la competición provincial, con una aportación de 5.500 €.

Nombre	Tipo	Descripción
ITALIA		
ANLAIDS (Asociación Nacional de Italia de lucha contra el SIDA)	Salud	<p>Desde su fundación en 1985, ANLAIDS promueve investigaciones, organiza campañas de prevención y educación y forma a trabajadores sociales, sanitarios y voluntarios en la atención y tratamiento de la enfermedad.</p> <p>Vicolungo The Style Outlets ha colaborado tanto en 2010 como en 2011 con esta organización en el proyecto Bonsai Aid Aids. El centro facilitó un stand a la organización para informar sobre la lucha contra el SIDA y recaudar fondos. Los visitantes del centro que realizaron donaciones recibían un Bonsai como agradecimiento. El centro de Vicolungo contribuyó también en la difusión de esta acción, anunciándola en diferentes medios de comunicación.</p>
AISM (Asociación Nacional para la lucha contra la esclerosis múltiple)	Salud	<p>Organización creada para promover la investigación científica sobre la esclerosis múltiple. Vicolungo The Style Outlets ha cedido durante 2010 y 2011 un stand a AISM para informar acerca de la lucha contra la esclerosis múltiple y recolectar fondos entre los visitantes del centro. En la primera colaboración, y bajo el marco del proyecto “Una manzana por la vida”, los visitantes que realizaban una donación recibían una bolsa con manzanas. En la segunda colaboración, con el proyecto La Gardenia, se entregaba una planta a los donantes.</p>
BIMBI IN ANT (Asociación Nacional del Cáncer)	Salud	<p>Asociación fundada en 1978 con el objetivo de satisfacer las necesidades físicas y emocionales de los pacientes con cáncer. Sus proyectos más importantes están vinculados a la prevención, la formación y la investigación. Castel Guelfo The Style Outlets colaboró con la Fundación durante 2010 y 2011 a través de la cesión de un espacio en el centro para recaudar fondos para ANT, y en concreto, para el servicio de pediatría de la organización. Los visitantes del centro que colaboraron con ANT recibieron a cambio unas flores por parte de los Voluntarios de la Delegación del Castel San Pietro Terme.</p>
SMILE & FRIENDS	Salud	<p>Organización italiana de voluntarios sin fines de lucro, cuyo propósito es mejorar la asistencia a niños y ancianos. La organización usa la “terapia del payaso” para aliviar el malestar durante sus tratamientos en las unidades de pediatría y geriatría. Nacida en enero del 2010 su misión es mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos y fomentar la participación a través de las actividades.</p> <p>Castel Guelfo The Style Outlets ha cedido un espacio en el centro durante un fin de semana de febrero de 2011 para recoger fondos para la organización.</p>

Nombre	Tipo	Descripción
POLONIA		
Polish Wielka Orkiestra Swiatecznej Pomocy	Salud	Esta ONG, una de las más grandes de Polonia, tiene como objetivo trabajar en la protección de la salud. Cada año la fundación establece un tema para su recolecta de fondos. Desde 2007, FACTORY Poznan colabora con WOSP durante la jornada del Gran Finale. El 2010 la jornada fue dedicada a las enfermedades oncológicas. En 2011, también se ha incorporado a la iniciativa el centro de FACTORY Wroclaw. El propósito fue recaudar fondos para enfermedades urológicas y nefrológicas. Durante el día del Gran Finale, los centros FACTORY en Polonia ofrecen sus instalaciones para la celebración de grandes eventos musicales que tiene como objetivo la recaudación de fondos entre los miles de visitantes.
Parafia rzymsko-katolicka p.w. sw Andrzeja Apostola	Infancia	Esta parroquia tiene el objetivo de recoger dinero para ayudar a los niños desfavorecidos de la zona. En 2011, FACTORY Wroclaw colaboró con esta parroquia esponsorizando el Parish Festival, para recoger dinero para que los niños pudieran hacer un viaje de vacaciones.
Lubonski Osrodek Sportu i Rekreacji-LOSIR Lubon	Salud	La organización deportiva LOSIR de Lubon, organiza anualmente un evento deportivo en las calles Lubon con el objetivo de concienciar a la población sobre la importancia de una vida activa entre niños, jóvenes y adultos. La competición se celebra en las fiestas de Lubon y en ella compiten unos 220 participantes de Lubon y alrededores. FACTORY Poznan colaboró en 2010 en la V Carrera en Lubon. Se realizaron dos carreras en las calles de Lubon, comprendiendo las distancias de 5 y 10 km, distribuidas en 8 categorías de edad. FACTORY Poznan se encargó de proporcionar los premios entre los participantes.

Nombre	Tipo	Descripción
PORTUGAL		
Hospital São João de O Porto	Infancia	Hospital que lleva a cabo el proyecto Joãozinho, cuyo objetivo es la construcción de la nueva sala de pediatría del hospital. El proyecto, de 15 M euros, pretende recaudar los fondos solamente a través de financiación privada. Vila do Conde The Style Outlets colaboró con el proyecto en 2010 y facilitó un espacio gratuito dentro de sus instalaciones para ayudar a dar a conocer el proyecto entre los visitantes. Se realizaron clases de yoga y se presentó el personaje de Joãozinho, figura que representa el proyecto y es reflejo de los niños. Estas actividades permitieron divulgar el proyecto entre más de 3.000 personas.
Rotary Club de Vila do Conde	Salud	Organización mundial de voluntarios compuesta de líderes empresariales y profesionales que prestan servicio humanitario en sus comunidades y promueven el desarrollo de la paz. En el mes de mayo del 2011, Vila do Conde The Style Outlets colaboró con el Rotary Club de Vila do Conde en un Proyecto de Rastreo de Colesterol, que tenía como objetivo controlar los niveles de colesterol, IMC y presión arterial de los ciudadanos en una tarea de difusión y prevención. Vila do Conde The Style Outlets proporcionó a la organización un espacio en las zonas comunes del centro para realizar los controles entre sus visitantes.
Ayuntamiento de Matosinhos	Salud	The Style Outlets Vila do Conde colaboró en 2011 con el ayuntamiento de Matosinhos en un proyecto que tenía como misión garantizar la vigilancia, seguridad y calidad de las playas del distrito, en una alianza por proteger y promover el turismo responsable en la zona. El sponsoring del proyecto por parte The Style Outlets ha hecho posible la construcción de las torres de vigilancia y la compra de un desfibrilador. A través de esta acción, el centro ha generado un gran impacto visual en la zona, estrechando su relación con la sociedad local y reforzando el vínculo entre ocio y responsabilidad que defienden los centros The Style Outlets.
Junior tennis cup	Deporte	Evento internacional deportivo en Vila do Conde del 14 hasta el 21 de agosto, que atrae a jóvenes deportistas de todo el mundo a la ciudad. La colaboración de Vila do Conde The Style Outlets consistió en el patrocinio de este torneo internacional, que refuerza la vinculación del centro con la ciudad y con su desarrollo social.



Evento internacional deportivo en Vila do Conde del 14 hasta el 21 de agosto, que atrae a jóvenes deportistas de todo el mundo a la ciudad. La colaboración de Vila do Conde The Style Outlets consistió en el patrocinio de este torneo internacional, que refuerza la vinculación del centro con la ciudad y con su desarrollo social.

4.3. Patrocinios y eventos culturales y educativos

Los centros The Style Outlets tienen como uno de sus objetivos incrementar el valor cultural y artístico de su entorno y promocionar e incentivar el arte local, y para ello patrocinan y albergan en sus instalaciones numerosas exposiciones de diversa índole a lo largo del año. Ello además contribuye al propósito de extender el alcance de The Style Outlets: no sólo un lugar de compras y entretenimiento, sino también una atracción turística y cultural. Algunas de las colaboraciones y exposiciones realizadas han sido:

Eventos culturales en Castel Guelfo (Italia)

Nombre	Resumen
Castel San Pietro in blues	14ª edición festival de jazz - junio de 2010
Imola in musica	Festival de musical de la ciudad de Imola – junio 2010.
Muba-museo dei bambini di Milano	Actividades lúdico-educativas– 2010 y 2011
700 Anni del comune di Castel Guelfo	Exposición fotográfica sobre la ciudad - Septiembre de 2010.
Arte e donna	Exposición de pintura local - Marzo 2010
Metamorfosi delle nature morte	Exposición de pintura del artista Gino Tamarri - Noviembre 2010
Visioni intime	Exposición - Julio 2010
Un guizzo chiama	Exposición de grabado - julio 2011
Dentro lo sguardo	Exposición fotográfica - mayo 2011

Eventos culturales en Vicolungo (Italia)

Nombre	Resumen
Crudacarne	Exposición - Marzo 2010
A mano libera	Exposición de pintura, imágenes, fotografías y esculturas - Diciembre 2010
Idiot wind	Exposición fotográfica - Marzo de 2011
All'ombra dei castelli	Exposición fotográfica - Agosto 2010
I dispetti dei colori primari	Exposición de pintura - Enero 2010
L'eco del design	Exhibición de piezas de joyería - Mayo 2010
Personale di Arturo Gibellino	Exposición dedicada a los paisajes de Novara - Junio 2011
Cromatismi geometrici	Exposición de pinturas de arte contemporáneo - Marzo 2011
Emozioni e riflessioni	Exposición de pintura - Mayo 2011

Eventos culturales en Zweibrücken (Alemania)

Nombre	Resumen
Kunstkreis gerolsheim	Exposiciones - Abril a junio 2001.
Kunstaussstellung von Rakli Tsvitsivadze	Exposición de las obras del artista alemán - julio y agosto 2011

NEINVER me ha permitido desplegar dentro de su centro Coruña The Style

Outlets parte del mapa estético sobre el que dibujo todo mi trabajo. En este sentido, me emociona que se apueste por la capacidad transformadora del arte pues, es apostar por la capacidad metafórica de la comunicación que conecta lo imposible con lo posible, lo desconocido con lo conocido.

Así entiendo la obra de NEINVER, como potentes espejos ecológicos de nuestro imaginario.

Rubén Ramos
Artista



Coruña The Style Outlets

4.4. Fundación NASSICA. Apoyo a la formación y la inserción laboral

Paralelamente a las acciones sociales realizadas por la red de centros outlet FACTORY y The Style Outlets el Grupo NEINVER trabaja y desarrolla una política social propia a través de Fundación NASSICA.

NASSICA trabaja por la integración social de jóvenes económicamente desfavorecidos, a través de su capacitación e inserción en la sociedad.

La Fundación ha invertido desde 2002 hasta 2011 cerca de 6 millones de euros en donaciones a instituciones y centros de formación profesional que trabajen a favor de jóvenes sin recursos. Hasta la fecha Fundación NASSICA ha ayudado a la formación profesional de 6.000 jóvenes en Vallecas, 800 en Pozoblanco y 1.500 en Córdoba.

Fundación Tajamar

Desde 2002, NEINVER colabora con la Fundación Tajamar, centro educativo ubicado en Vallecas, una de las barriadas más populares de Madrid, que presta especial atención a alumnos de familias con baja capacidad económica. En la actualidad su plantilla de profesores está integrada en un 42% por antiguos alumnos del centro.

En 10 años de colaboración, la Fundación NASSICA ha colaborado con casi 1 millón de euros en la construcción de un edificio tecnológico en el colegio Tajamar destinado a la Formación Profesional. Gracias a esta nueva infraestructura, se ha facilitado la formación integral de más de 1.000 alumnos por curso académico en enseñanza reglada, formación continua y formación ocupacional.



Desempeño Medioambiental



Durante el periodo 2010-2011, NEINVER da un paso adelante en el compromiso y respeto con el medio ambiente, con el objetivo de ser un referente del sector inmobiliario europeo en lo que se refiere al desarrollo y la gestión sostenible de activos.

Desempeño Medioambiental

En los últimos 2 años, el Grupo NEINVER ha trabajado de manera consistente en la consolidación de su política de sostenibilidad medioambiental. Para ello, ha desarrollado 3 líneas principales de actuación a nivel interno y externo:

- 1- **Consecución de la certificación Breeam** para los nuevos activos desarrollados por la compañía.
- 2- **Constitución de un comité de sostenibilidad** que refuerce e impulse el compromiso de la empresa y sus empleados con el medio ambiente.
- 3- **Implantación de medidas para la mejora de la gestión medioambiental** en el desarrollo y gestión de activos.

1. BREEAM: Política interna en sostenibilidad

El Grupo NEINVER apuesta por diferenciarse en la sostenibilidad de todos sus desarrollos. La compañía ha definido como estrategia corporativa avanzar en la utilización de parámetros, criterios y materiales respetuosos con el medioambiente, tanto en la fase de diseño, como en la fase de construcción y mantenimiento posterior de los centros.

En este sentido, el Grupo NEINVER ha aprobado una política interna en materia de sostenibilidad que establece que todos los futuros activos desarrollados por la compañía en Europa, deberán someterse a la certificación Breeam Europe.

De acuerdo con esta política de construcción de activos sostenibles, durante 2011, dos nuevos activos de NEINVER han obtenido la certificación Breeam por su desarrollo sostenible:

FACTORY Varsovia Annopol.

Las características arquitectónicas y el diseño sostenible del centro lo han hecho merecedor del certificado Breeam Europe y lo convierten en el primer centro retail de Polonia en obtener el certificado. Este outlet, se inaugurará en el 2013 y se convertirá en el más grande de Varsovia, ya que dispondrá de 19.300 m² de SBA repartidos en 122 tiendas de primeras marcas.

Futura Park Krakow.

Inaugurado en el año 2011, este centro obtuvo la calificación 'very good' en la certificación Breeam. Futura Park es un parque comercial con una superficie de unos 44.000 m², que combina un parque comercial de 22.000 m² y con un FACTORY outlet de 22.000 m².



El objetivo final es llegar a introducir el concepto de sostenibilidad en todas y cada una de las actividades de la compañía, de manera que se reduzca la huella final de CO2 de la empresa.

A través de nuevas estrategias en sostenibilidad como el certificado Breeam, nos ocuparemos no sólo de la fase inicial de diseño y construcción de los edificios, sino que también tendremos en cuenta el mejor y más eficiente mantenimiento y conservación de los mismos una vez estén en funcionamiento.

Rosa López
Sustainability Manager

2. Comité de Sostenibilidad

En abril 2011, NEINVER ha constituido el Comité de Sostenibilidad que pone en relieve el compromiso de la compañía con el entorno y el medioambiente a la hora de diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos inmobiliarios.

El propósito de este órgano es dotar a la compañía de la estructura de gestión y las herramientas necesarias para fortalecer su compromiso con el medioambiente y avanzar en esta materia: poner en común la situación y estrategia de sostenibilidad de cada país; proponer pautas de mejora en la forma de trabajar para mejorar el desempeño; y evaluar el cumplimiento de los objetivos marcados por el comité.

Objetivo general y específicos

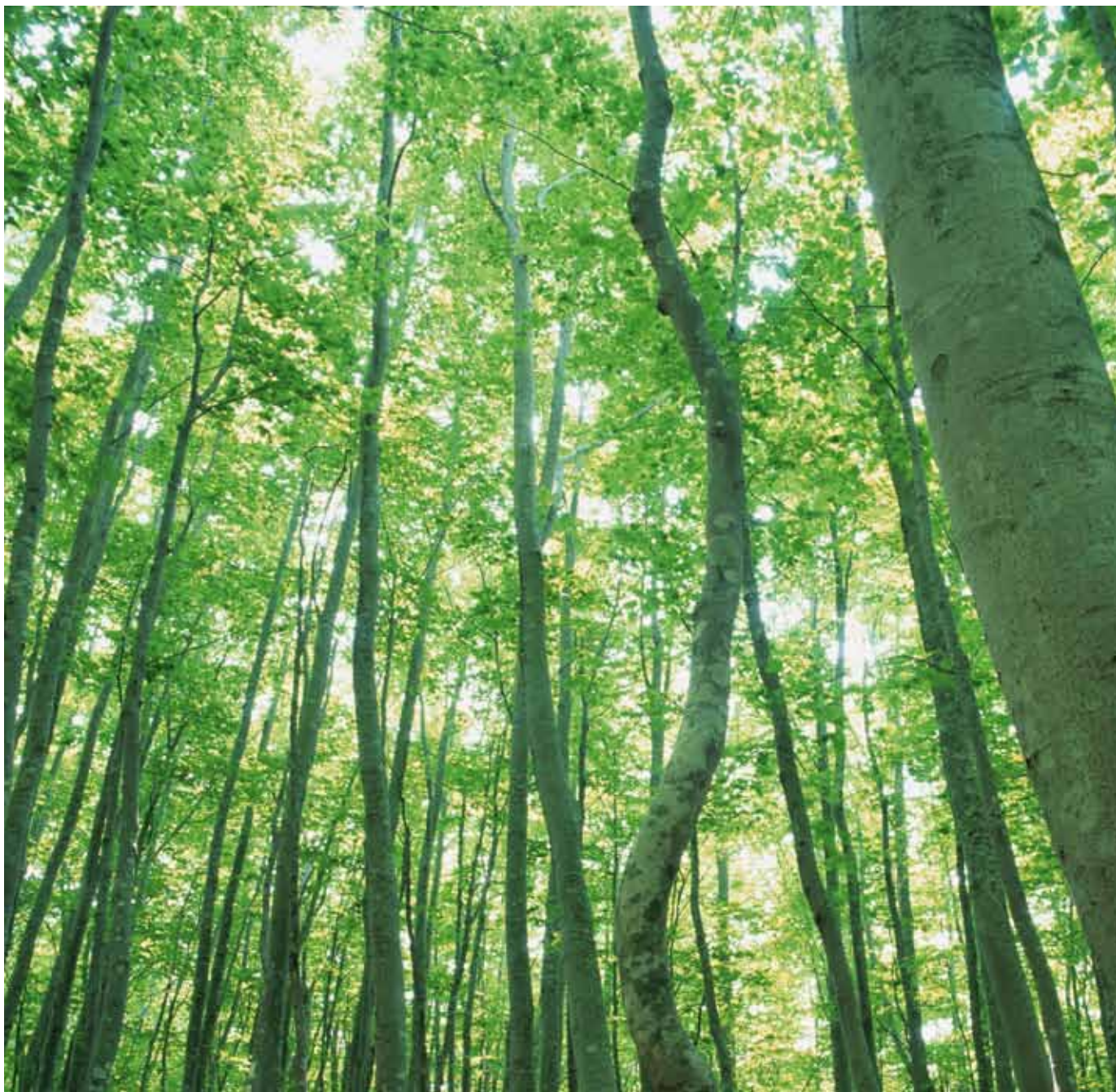
El objetivo general del comité de sostenibilidad es definir, promover y evaluar la estrategia y políticas en materia medioambiental para los próximos 3 años en el Grupo NEINVER. Para ello el Comité se fija los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar nuevas oportunidades para diseñar y desarrollar proyectos de manera más sostenible.
2. Proponer y supervisar la implementación de medidas que podrían mejorar el desempeño de la empresa respecto a la sostenibilidad en todas sus áreas de actuación.
3. Comunicar externa e internamente en la empresa, las acciones que han sido implementadas tratando de crear una cultura de la sostenibilidad corporativa.
4. Investigar nuevas acciones innovadoras en el mercado relativas a RSE.

Equipo multidisciplinar

Para cumplir con los objetivos mencionados se ha constituido un equipo de 9 personas, con perfiles y funciones complementarias, que se reúnen con periodicidad mensual.

- **Management team:** Estudia y propone mejoras en los activos además de dar el punto de vista de gestión para las nuevas propuestas en sostenibilidad.
- **Countries team:** Aporta su visión sobre la evolución futura de las políticas de sostenibilidad en cada país y se encarga de la implementación directa de las propuestas de sostenibilidad en sus países.
- **Technical team:** Establece la cultura de sostenibilidad en la empresa y propone nuevas formas de trabajar. Además se encarga de conseguir certificaciones que demuestren el desempeño de NEINVER desde el punto de vista de la sostenibilidad.



La creación de un Comité de Sostenibilidad, indica el compromiso de NEINVER con el medioambiente; no solo en el desarrollo de sus proyectos inmobiliarios; sino en todos los ámbitos de actividad que desarrolle el Grupo, creando una cultura sostenible en todas sus actuaciones.

Antonio Sánchez
Director Corporativo Técnico

3. Medidas para la mejora de la gestión medioambiental

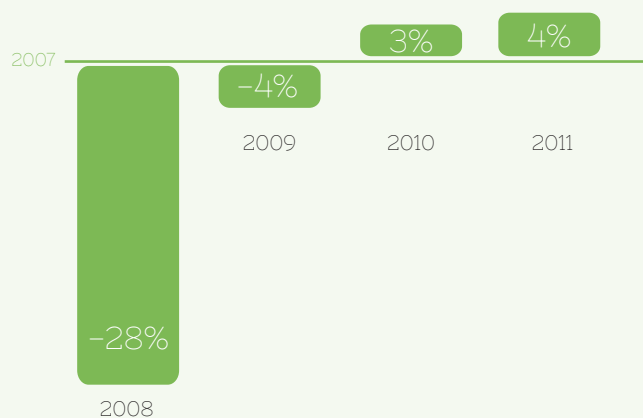
En materia de gestión de activos, NEINVER también ha trabajado en la implantación de sistemas y procedimientos para mejorar la gestión medioambiental de los edificios y reducir el consumo de energía y la emisión de gases de efecto invernadero.

Gracias al Building Management System, la compañía ha podido gestionar y analizar una serie de indicadores energéticos que miden el impacto ambiental de las actividades de la empresa y de sus centros realtil en el entorno.

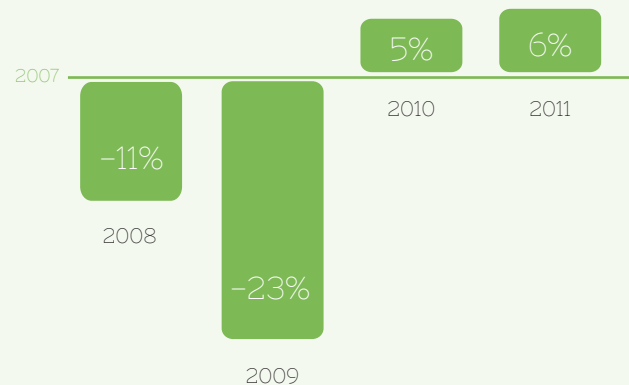
3.1. Ahorro Energético:

En concordancia con el crecimiento de SBA de los centros, que ha pasado de 87.000 m² en 2007 a 262.312 m² en 2011, el consumo de energía ha aumentado desde los 9 hasta los 20 millones de kw al año. No obstante este crecimiento bruto, las acciones emprendidas para hacer un uso eficiente de la energía han provocado una disminución del consumo medio de energía por metro cuadrado en un 27%, y del consumo de energía medio por afluencias en un 15%.

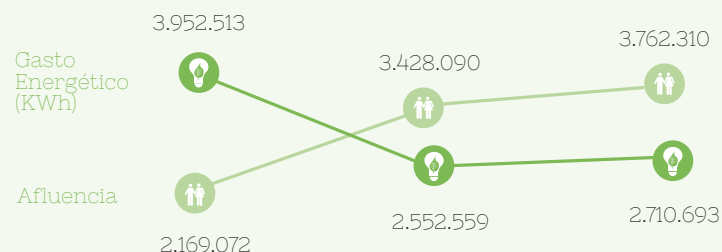
Building Energy Intensity (KWh/m² SBA)



Building Energy Intensity (KWh/Occupancy)



Building Energy Intensity (2007vs2011)



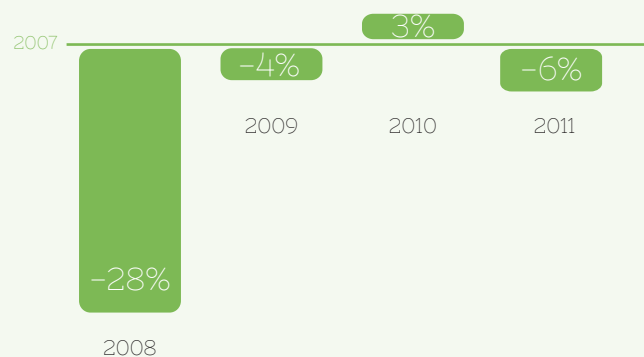
SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES

En particular, destaca el caso de SSRR, que con los mismos m² de SBA desde el año 2007 y con un aumento del tráfico desde el centro del 73% hasta 2011, ha conseguido disminuir el consumo de energía en un 31% en términos globales.

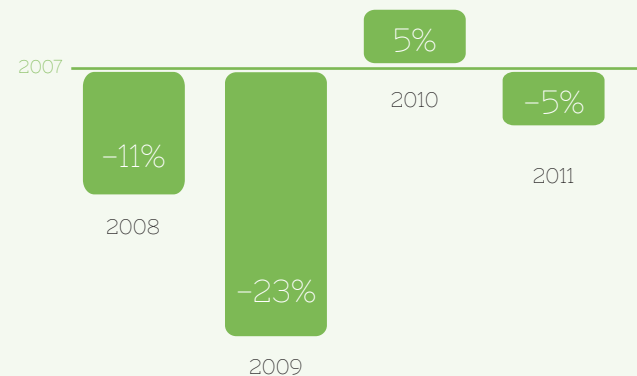
3.2. Reducción Emisiones CO₂ y gases de efecto invernadero:

Paralelamente al ahorro energético, las iniciativas tomadas en los últimos años en materia de Responsabilidad medioambiental han conseguido una disminución considerable de las emisiones de CO₂ a la atmósfera, que en 2011 se sitúan en 24,9 toneladas. Los dos indicadores de medida - KgCO₂ / m² y KgCO₂ / Operador - muestran una disminución progresiva de las emisiones hasta un total del 36% en los últimos 5 años, lo que indica un menor impacto ambiental debido a una mejor utilización de la energía.

Greenhouse Gas Intensity (KgCO₂/m² SBA)



Greenhouse Gas Intensity (KgCO₂/Occupancy)



3.3. Reutilización de agua:

En 2011, NEINVER ha consumido un total de 154.808 m³ de agua en todos sus centros retail y outlet, lo que se traduce en una media de 0,59 m³/m². De acuerdo con las nuevas políticas de sostenibilidad y gestión eficiente de recursos de NEINVER, durante este periodo 2010-2011 se ha fomentado la reutilización y gestión del agua, para minimizar su consumo. Esta nueva práctica de desarrollo sostenible se basa en alargar el ciclo de vida del agua, reutilizando las aguas grises o el agua de la lluvia para regar, mediante la implantación de sensores.

Destaca el caso de Zweibrücken, que en 2011 ha reutilizado 4.272 litros de agua, lo que equivale al 87% del total de agua utilizada. Zweibrücken es además el centro outlet de NEINVER en Europa con el consumo medio de agua inferior, equivalente en 2011 a 0,16 m³/m².

Vicolungo

Para minimizar el impacto ambiental del centro, el equipo de gestión de Vicolungo The Style Outlets ha emprendido varias iniciativas para maximizar la eficiencia en la utilización de recursos. Por un lado, ha realizado una sustitución de las lámparas halógenas (35W y 70W) con lámparas de luz LED (3-5W) en todos los baños públicos y con lámparas fluorescentes (24W) en los parterres de flores. Del mismo modo, para conseguir una disminución en el consumo de agua de este centro, NEINVER ha realizado la instalación de sensores de lluvia para los sistemas de riego de las zonas verdes del centro.

Castel Guelfo

De acuerdo con la política de reducción del impacto energético de la compañía, se han instalado cobertizos fotovoltaicos en el aparcamiento al aire libre de Castel Guelgo The Style Outlets para proveer de sombra y electricidad al mismo tiempo. Además, siendo Castel Guelfo el centro con mayor volumen de generación de residuos, NEINVER ha llevado a cabo una iniciativa para optimizar el reciclado de cartones, plásticos, "húmedos" y resto de residuos del centro así como optimizar los costes en la forma de eliminar estos residuos.



Castel Guelfo The Style Outlets



Compromiso de Futuro



Con el objetivo de aumentar el valor de la Responsabilidad Empresarial como elemento clave del negocio, NEINVER se marca como retos para los próximos años importantes objetivos e iniciativas que cumplir en materia de Buen Gobierno, Desempeño Económico, Desempeño Social y Política medioambiental.

Compromiso de Futuro

1. Buen Gobierno

El Grupo NEINVER se marca como objetivo prioritario para el ejercicio 2012 trabajar en el rediseño de la organización. Con la designación de un nuevo Consejero Delegado, el Grupo NEINVER impulsará otras transformaciones relevantes para el futuro de la compañía y la mejora de su competitividad a nivel internacional. La creación de una estructura cohesionada y eficiente al mismo tiempo que la constitución de nuevos órganos de gestión tienen como objetivo impulsar la estrategia de negocio e internacionalización del Grupo NEINVER bajo un prisma de gestión responsable.

Nuevos órganos de gobierno y gestión

Iniciativas	Objetivos
Comité de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar externa e internamente en la empresa, las acciones que han sido implementadas tratando de crear una cultura de la sostenibilidad corporativa.• Estudiar, proponer y supervisar la implementación de medidas sostenibles para mejorar el desempeño de la empresa en todas sus áreas de actuación.
Comité de compras	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar el control y seguimiento de las grandes transacciones económicas de la empresa.• Velar por una mayor diversidad de proveedores.• Favorecer compras a empresas que expliciten un buen gobierno.
Comité de conciliación	<ul style="list-style-type: none">• Dotar a la compañía de un foro de debate para fortalecer su compromiso con sus empleados.• Definir una estrategia ambiciosa para la captación, retención y motivación del talento que fomente el diálogo y la participación de la dirección en la gestión del talento.

Compromiso con las conductas éticas

Iniciativas

Objetivos

Elaborar un Código de Conducta

- Consensuar los principios, valores y normas que rigen la empresa.
- Dar a conocer interna y externamente estos valores y principios y el compromiso de la compañía a cumplirlos y a exigir su cumplimiento a contratistas, subcontratistas y proveedores.

Impulsar la RSE dentro de la compañía

- Difundir la estrategia y objetivos de la RSE de NEINVER a todos los niveles de la organización.
- Concienciar sobre el impacto positivo que la gestión de la RSE puede generar en la organización, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad.

Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas – Global Compact

- Vincularse a esta iniciativa reconocida a nivel internacional, que fomenta la ciudadanía corporativa y la participación de las empresas.
 - Reforzar el compromiso de NEINVER con su entorno y su responsabilidad social.
-



Gestión de la RSE: modelo de gestión

Iniciativas	Objetivos
Elaboración de la memoria de RSE de forma anual y según estándares internacionales	<ul style="list-style-type: none">• Avanzar en la implementación del triple balance económico, social y medioambiental en NEINVER.• Reforzar la rigurosidad del proceso de información a los grupos de interés a través de la credibilidad que aporta la elaboración y certificación de la memoria en base al GRI.
Consecución de certificaciones en relación a la gestión de la RSE	<ul style="list-style-type: none">• Aportar rigor en la gestión ética y socialmente responsable y ponerla en valor ante todos los grupos de interés.• Mejorar el desempeño y la habilidad de la empresa para operar de manera eficaz en materia de gestión responsable.
Adhesión a organizaciones nacionales o internacionales, que promuevan y lideren los avances en Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dentro de la compañía.• Incorporar conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de empresa competitivo y sostenible.

2. Desempeño económico

El contexto económico actual en Europa y las proyecciones de recesión para los próximos años exigen a NEINVER reforzar su plan estratégico y de internacionalización bajo los siguientes ejes principales:

1. **Priorización de proyectos retail estratégicos** en mercados clave de Europa, como son Francia y Alemania.
2. **Entrada a nuevos mercados en expansión**, fuera de Europa, con economías más dinámicas y mayores oportunidades de crecimiento. En este sentido destacan Latinoamérica y Asia.
3. **Entrada de nuevos socios inversores en proyectos clave de la compañía**, que facilite e impulse la estrategia de internacionalización en forma de alianzas con partners y joint-ventures.
4. **Venta de activos no estratégicos** en base a las prioridades de la compañía, especialmente aquellos catalogados para uso industrial y de oficinas. Venta que permitirá la auto-financiación de los proyectos retail y outlet más relevantes en un entorno de falta de crédito.
5. **Desarrollo de nuevas líneas de negocio dentro del sector inmobiliario**, como puede ser la gestión de activos de terceros.

El mercado latino americano es un mercado estratégico para NEINVER no sólo por ser un mercado con países con fuertes crecimientos económicos sino también por las semejanzas culturales y legales. Brasil por su importancia y visibilidad internacional, será nuestra punta de lanza para desembarcar en el continente sur americano, como gran potencia económica mundial.

Daniel Losantos
Business Development Director



El lanzamiento de servicios de gestión de activos a terceros está suponiendo un apasionado reto por tener que hacerse en un entorno empresarial y financiero extremadamente complejo. Aún así, nosotros entendemos que es una gran oportunidad de desarrollo de negocio, porque nuestra metodología de gestión permite incrementar la rentabilidad de activos inmobiliarios y logra una gran optimización de costes. Estos argumentos suponen un claro mensaje de valor añadido para nuestros clientes.

Manuel Saavedra
Director de NEINVER Asset Management

Construcción de una plataforma de marca en Europa

La apuesta de NEINVER por crear una plataforma outlet bajo la que albergar sus centros de Europa continua siendo un firme compromiso de NEINVER para los próximos años. La marca The Style Outlets, presente actualmente en 5 países, es una marca consolidada y de éxito en Alemania, Italia, Portugal, Francia y España, donde ha contado con una gran acogida.

A partir de 2012 y durante los próximos ejercicios, NEINVER impulsará la expansión de The Style Outlets a su red de centros. Paraguas, que aporta mayores sinergias a operadores, consumidores e inversores.



thestyleoutlets

Las marcas con alcance internacional tienen un mayor valor de mercado. Por este motivo, NEINVER está desarrollando una marca de centros outlet fuerte. The Style Outlets es una plataforma multinacional enfocada a nuestros clientes actuales y lista para dar respuesta al consumidor del futuro. Nosotros creemos que esta estrategia de marca es la mejor manera de reforzar nuestra posición en el mercado europeo. Estamos aumentando el valor de nuestros activos para inversores y clientes, y también satisfaciendo las altas expectativas de los compradores. Un centro outlet es ahora mucho más que una marca fuerte, es una nueva experiencia de compra.

Barbara Topolska
General Director Poland, Germany and France



Equipo de marketing y comunicación de NEINVER

Cambio de marca en FACTORY Sevilla

Particularmente, este proceso de cambio de marca desde FACTORY a The Style Outlets se inicia en 2012 en España, en el centro de FACTORY Sevilla.

Durante el año 2012, NEINVER llevará cabo el proceso de ampliación y reforma de este centro outlet. Un ambicioso proyecto que tiene como objetivo mejorar la experiencia de compra en el centro, ampliar la oferta comercial, mejorar los servicios al consumidor y transformar el concepto del centro bajo la marca The Style Outlets.

El proceso de mejora de Sevilla The Style Outlets incluye la ampliación de la superficie construida en 1.500 m², lo que suponen 1.000 m² más de zona comercial, repartida en 6 nuevos locales, y una nueva zona de acceso semi-cubierta de 500 m². Tanto el interior como el exterior del centro se renovarán por completo, creando un espacio más atractivo y confortable para los clientes: una fachada impactante, suelos y frentes de tiendas mejorados, nueva iluminación, mobiliario y señalética acordes a la nueva marca.

Nuevos servicios y la mejora de la oferta comercial harán de Sevilla The Style Outlets el centro de referencia en la zona occidental de Andalucía y un destino de compras y ocio más atractivo para clientes actuales y potenciales.

Nuestro reto es conseguir una mejora relevante de nuestros outlets en España, actualmente bajo la marca FACTORY. En los próximos meses vamos a mejorar la oferta y la imagen de nuestro centro de Sevilla en un proceso que concluirá con el cambio a The Style Outlets. Nuestro objetivo es seguir los pasos desarrollados en Coruña The Style Outlets, el primer centro en España con esta nueva marca, y donde se han incorporado mejoras a nivel arquitectónico, con abundancia de luz natural y acabados de gran calidad y servicios – con áreas de juego infantiles, ludoteca y zonas wi-fi.

Eduardo Ceballos

Country Manager de NEINVER en España



Recreación Proyecto Plaza de acceso Sevilla The Style Outlets

3. Desempeño social

Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es una prioridad dentro de la estrategia de NEINVER. El objetivo principal para el año 2012 es diseñar un plan estratégico de RRHH a 5 años, que profundice en la implantación de políticas ambiciosas. Algunos de los principales puntos sobre los que seguir construyendo son el refuerzo de la cultura corporativa y el desarrollo de personas.

Organización y cultura corporativa

Iniciativas	Objetivos
Actualización del plan de sucesiones: organigrama completo con todas las segundas posiciones	<ul style="list-style-type: none">• Identificación del pipeline de directivos de la compañía.• Asegurar la retención del talento.
Implantación del cuadro de mando de RRHH en todos los países	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar y evaluar semestralmente – ante el Comité de Dirección - el grado de avance en la consecución de los objetivos marcados.• Contar con la información necesaria que permita la toma de las decisiones adecuadas.
Desarrollar un manual de valores y competencias de la compañía	<ul style="list-style-type: none">• Identificar, incorporar y desarrollar a los equipos en base a ese manual.
Acelerar el proceso de construcción de una cultura corporativa a lo largo de toda la organización	<ul style="list-style-type: none">• Implantar dentro de la organización ese esquema de valores y competencias a través de programas que emanan del equipo directivo.

Desarrollo de personas

Iniciativas

Objetivos

Ejecución del Programa de Gestión del Talento

- Análisis de necesidades e identificación de las áreas de desarrollo de cada participante.
- Definición de un plan de formación a medida para desarrollar el talento.

Elaboración de un programa de formación corporativo

- Aumentar la eficacia de la formación ofrecida a nivel corporativo
- Identificar las áreas de conocimiento prioritarias.

Elaboración de un plan de coaching para el desarrollo directivo

- Promover un estilo de dirección corporativo basado en principios comunes.
 - Promocionar el desarrollo y promoción interna de las personas.
 - Dotar a los directivos de las herramientas adecuadas para optimizar su desempeño como líderes.
-

Calidad de producto y de servicio

La mejora continua es otro de los ejes de trabajo dentro del Grupo NEINVER. Proyectos que apuesten por la mejora de procesos, la eficiencia y la productividad de la organización y la mejor gestión de activos y clientes son aspectos prioritarios para la compañía. Durante 2012, se plantea abordar los siguientes retos:

Calidad en la gestión interna y de activos

Iniciativas	Objetivos
Implantación de sistemas informáticos comunes para todo el Grupo (SAP)	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la calidad de la información.• Mejorar el proceso de toma de decisión tanto en calidad como en tiempo.• Homogeneizar y dimensionar correctamente la estructura de costes y recursos empleados en cada área de negocio.• Reducir los tiempos de elaboración de reportes y cierres contables.
Certificación ISO en Calidad, Medio Ambiente, Eficiencia Energética y Riesgos Laborales	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la máxima calidad en la gestión de activos.• Ser identificados por los clientes como empresa sostenible.
Proyecto de monitorización de ventas	<ul style="list-style-type: none">• La obtención en tiempo real de los datos de ventas, tickets, artículos, etc.• Aumentar información disponible para disminuir el tiempo de reacción ante problemas.
Proyecto de creación de Extranet (upload y download) para Operadores	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la comunicación con los grupos de interés.• Facilitar la relación entre NEINVER y los colaboradores



Equipo de RRHH y de Gestión de activos de NEINVER

4. Desempeño medioambiental

Con el objetivo de ser fiel y avanzar en su compromiso con la sostenibilidad medioambiental, el Grupo NEINVER se marca nuevos retos e iniciativas en materia de sostenibilidad para los próximos años.

Política Medioambiental

Iniciativas

Objetivos

Elaboración de una Guía de sostenibilidad del Grupo NEINVER.

- Definir las pautas de actuación generales en materia de sostenibilidad para cada una de las áreas de la organización: desarrollo, gestión, oficinas, etc.
- Definir los requerimientos específicos de eficiencia medioambiental en cada área: impacto en el entorno, eficiencia energética, reciclaje de materiales, tratamiento de residuos o transportes.

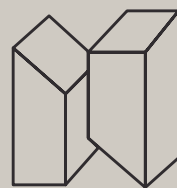
Implantación de un Plan Integral de Sostenibilidad que contribuya a la instauración de modelos de desarrollo sostenibles en la organización.

- Definir e implantar un Plan Integral de Sostenibilidad en todas las áreas de la compañía: ejes y objetivos.
- Impulsar las políticas y acciones de sostenibilidad en todas las áreas del negocio.
- Desplegar políticas y acciones en materia de sostenibilidad que contemplen la participación de los empleados a todos los niveles.

Comunicación y construcción de una cultura corporativa sostenible.

- Aumentar la visibilidad del Comité de Sostenibilidad y sus responsables dentro y fuera de la organización.
 - Fomentar la consciencia y cultura de respeto medioambiental a través de la Guía de sostenibilidad y otras iniciativas.
-





NEINVER