



MULTI MALL MANAGEMENT

MULTI MALL MANAGEMENT
PORTUGAL

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

2011



ÍNDICE

01	O NOSSO NEGÓCIO	11
02	A SUSTENTABILIDADE	21
03	RESULTADOS DA GESTÃO INTEGRADA	31
03.1	GESTÃO DO MALL	31
03.2	PRODUTO	35
03.3	GESTÃO AMBIENTAL	37
03.4	GESTÃO DA EQUIPA	50
03.5	ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	57
04	PLANO OPERACIONAL DE SUSTENTABILIDADE	65
04.1	O QUE FIZEMOS EM 2011	65
04.2	O QUE QUEREMOS FAZER EM 2012	69
	ANEXOS	71
	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE	71
	NOTAS METODOLÓGICAS	78
	TABELA GRI	85
	DECLARAÇÃO DE ASSURANCE	97



**Caros colaboradores,
proprietários, lojistas, parceiros e visitantes:**

Terminado mais um ano do ciclo estratégico de sustentabilidade, que definimos para o período 2009-2012, apresentamos o 4.º Relatório de Sustentabilidade da Multi Mall Management Portugal (MMM P) relativo ao desempenho social, ambiental e económico durante o ano 2011.

Desde 2009, temos vindo a orientar o nosso negócio pelo conjunto de objetivos definidos no Plano Operacional de Sustentabilidade (POS), acompanhando de perto a sua evolução e cumprimento. No último ano, devido à conjuntura socioeconómica, sentimos a necessidade de manter as nossas equipas focadas nas ações prioritárias para o negócio e para as nossas partes interessadas, avançando a implementação do POS de forma mais contida.

Apesar do difícil contexto socioeconómico, conseguimos concluir a implementação de 15 ações e iniciámos outras 9, que nos permitem garantir a satisfação das nossas partes interessadas e a valorização da empresa. Do total de 38 ações previstas para 2011, apenas 6 transitaram para 2012, e 8 foram eliminadas após reflexão interna sobre a sua pertinência face ao contexto atual do mercado e da empresa, nomeadamente ações relativas à área dos transportes, do consumo responsável, entre outras (ver páginas 65 a 68). O atraso na concretização dos objetivos do POS, levou a que se tivesse decidido redefinir desde já os objetivos para o ano 2012, adotando ações que possam ser concretizadas durante este período e com uma menor alocação de recursos. Pretendemos, assim, continuar a apostar na sustentabilidade com o olhar nas orientações estratégicas que definem o longo prazo, mas com uma visão adaptada à realidade de curto prazo.

Neste ano, não posso deixar de manifestar o meu agradecimento aos nossos colaboradores, pela sua dedicação na obtenção dos resultados apresentados neste relatório e que considero muito satisfatórios, sobretudo numa época difícil para o nosso setor de atividade.

O nosso empenho na renovação da confiança que os proprietários depositaram na MMM P passou por um trabalho de proximidade e por uma gestão rigorosa de forma a en-

contrar soluções eficientes e criativas, que nos permitiram manter boas *performances* em termos de rentabilidade dos investimentos e, simultaneamente, proporcionar uma experiência de elevada qualidade aos visitantes dos nossos centros. Em 2011, os centros geridos pela MMM P foram visitados por 78,5 milhões de pessoas, que manifestaram níveis de satisfação superiores a 80% (nos centros que constituem a amostra).

Para garantir a melhoria contínua da gestão diária das nossas operações, realizámos avanços significativos no processo de implementação e certificação do Sistema Integrado de Gestão do Ambiente, Qualidade e Segurança, de acordo com os referenciais ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001, respetivamente. Esperamos que este processo esteja concluído em 2012.

Destaco orgulhosamente a abertura do Forum Sintra, um centro comercial voltado para a Sustentabilidade, sobretudo no que respeita às medidas de eficiência energética integradas nas fases de projeto e exploração. Facto comprovado pela recente classificação de "Bom" na certificação ambiental segundo o sistema BREEAM – *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*, uma das mais prestigiadas distinções na área da sustentabilidade de edifícios.

Continuámos a reforçar as medidas de eficiência, que nos permitiram obter poupanças significativas em termos de energia (-5,6% num universo de centros comparável), água (-5,2%) e papel (-33%). Diminuímos a produção de resíduos em 14,8% em universos comparáveis, contudo a valorização foi menor face ao ano anterior totalizando 66%, fruto de uma maior produção de resíduos urbanos em dois dos centros comerciais, cujo destino final foi o aterro.

Conscientes da importância da solidariedade e entreaajuda em tempos difíceis como o que vivemos, realizámos um investimento direto nas nossas comunidades locais que rondou os 92.300 euros. Destaco a iniciativa recordista do Guinness "O maior estendal do mundo", que envolveu milhares de portugueses na doação de mais de 117 mil peças de roupa entregues a cerca de 100 instituições de solidariedade social, que chegaram a mais de 21 mil pessoas carenciadas. Ao fim de 5 anos do lançamento do Livro do Gui, que todos os anos publica uma nova história, distribuímos gratuitamente mais de 400.000 livros a crianças que visitaram os centros comerciais que gerimos. O nosso apoio às organizações da comunidade local esteve perto de 347 mil euros, concretizado através da cedência de espaços a custo zero a organizações que pretendem promover as suas atividades ou realizar angariação de fundos, com o fim da solidariedade social.

Pretendemos manter a nossa aposta na Sustentabilidade, estando convictos que esta estratégia reforça o nosso objetivo de sermos uma empresa de referência no nosso setor de atividade. Nesta linha, em 2012 pretendemos realizar uma nova consulta aos nossos *stakeholders* externos, reavaliar o nosso Plano Operacional e definir novos objetivos para o próximo ciclo estratégico. Pretendemos também manter uma gestão transparente e ética, pela qual temos vindo a desenvolver a nossa atividade em interação com as pessoas, com o mercado e com o ambiente que nos rodeia. Só assim abraçaremos o futuro com confiança!



A stylized, handwritten signature in purple ink, consisting of several fluid, connected strokes.

Matias Lopes
Managing Director
Multi Mall Management Portugal

Destques 2011

2 biliões de pessoas visitaram os centros comerciais da Multi Mall Management em todo o mundo

Os 12 centros comerciais em Portugal que fazem parte do universo de 46 centros geridos pela Multi Mall Management contribuíram para atingir a nível europeu dois biliões de visitantes.



Abertura do Forum Sintra

Com um investimento global de 170 milhões de euros, o Forum Sintra constitui um novo pólo de atração para a população de Sintra e municípios limítrofes. A sua localização privilegiada, com excelentes acessibilidades, abrange uma área de influência de cerca de 621.000 habitantes a menos de 20 minutos. O Forum Sintra oferece 55.000 m² de área comercial, num espaço moderno e arrojado, e conta com 179 lojas, distribuídas por três pisos, incluindo um supermercado, uma praça de alimentação com 20 restaurantes e ainda 7 salas de cinemas.

Mais informação sobre estes destaques disponível em <http://multi-mallmanagement.pt/ultimas-noticias/>

MMM P sai vencedora nos ICSC Solal Marketing Awards



ICSC Solal Marketing Awards

A MMM P ganhou um *Solal Silver Award* na categoria de *Public Relations* com a campanha "By Invitation Only - Simon Frederick" que esteve presente em todos os centros geridos pela MMM em Portugal. O Almada Forum foi premiado com um *Solal Silver Award* pela campanha "Dê Colo à Ajuda de Berço", na categoria de *Cause Related Marketing*.

Reconhecimento 2011

EMAS

MMM P Finalista nos European EMAS Awards 2011

No seguimento da obtenção do Registo EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) pela gestão do Almada Forum, a MMM P foi um dos 6 finalistas nos European EMAS Awards 2011, a mais prestigiante distinção em gestão ambiental, numa cerimónia que teve lugar na Wieliczka Salt Mine, na Polónia.

Campanha "O maior estendal do mundo" recebe record do Guinness

Anna Orford, *Records Manager & Adjudicator for The Guinness World of Records*, esteve em Portugal para entregar a certificação da campanha "O Maior Estendal do Mundo" que envolveu milhares de portugueses na doação de roupa para instituições. Em 6 semanas foram recolhidas, nos centros geridos pela MMM P, 117.376 peças de roupa que foram entregues com o apoio da Entrajuda a mais de 100 instituições de solidariedade, chegando a mais de 21 mil pessoas carenciadas.



01





01

O NOSSO NEGÓCIO

Quem somos e o que fazemos

A Multi Mall Management Portugal (MMM P) é a empresa do Grupo Multi Corporation responsável pela gestão de centros comerciais.

Há 15 anos no mercado Português, em 2011 a Multi Mall Management Portugal gere uma carteira de 12 centros comerciais, que envolvem contratos com 1.230 lojistas e cerca de 364.000 m² de área bruta locável (ABL), tendo sido visitados por aproximadamente 78,5 milhões de pessoas.

A MMM P é membro da Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC) e está representada na sua Direção através da Multi Development no triénio 2010-2012. É, igualmente, membro do ICSC - *International Council of Shopping Centres* e está representada no *ICSC Retail Asset Management Committee - European Advisory*, diretamente através do Eng.º Matias Lopes.

De referir ainda que, em 2010, a MMM P passou a ser Associada do BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, no qual tem procurado participar nas suas actividades.

VALORES, VISÃO E MISSÃO

GRA.

VALORES	Ambição pela excelência; Paixão; Confiança; Inovação; Responsabilidade; Conhecimento.	
Ser a referência de boas práticas de sustentabilidade no mercado da gestão de ativos imobiliários.		VISÃO
MISSÃO	Criar valor para os ativos imobiliários que tem sob gestão, considerando os interesses e preocupações dos nossos principais <i>stakeholders</i> , nomeadamente, visitantes, lojistas, proprietários, comunidade local e parceiros de negócio. Partilhar o nosso <i>know-how</i> e experiência com todas as MMM Europeias.	

OS CENTROS QUE GERIMOS

MAPA

	BRAGA RETAIL CENTER 12		ESPAÇO GUIMARÃES 10
FORUM AVEIRO 01		FORUM VISEU 08	
	ALMADA FORUM 05		PARQUE MONDEGO RETAIL PARK 04
	FORUM MONTIJO 06		FORUM COIMBRA 09
ARMAZÉNS DO CHIADO 02			
	FORUM SINTRA 11		
	FORUM MADEIRA 07		FORUM ALGARVE 03

01. Forum Aveiro | Aveiro

Visitantes: 7,7 Milhões

Lojas: 86

ABL: 18,7 mil m²

02. Armazéns do Chiado | Chiado, Lisboa

Visitantes: 8,9 Milhões

Lojas: 54

ABL: 10,5 mil m²

03. Forum Algarve | Algarve

Visitantes: 8,1 Milhões

Lojas: 115

ABL: 23,6 mil m²

04. Parque Mondego | Coimbra

Visitantes: 1,3 Milhões

Lojas: 21

ABL: 31,1 mil m²

05. Almada Forum | Almada, Lisboa

Visitantes: 14,6 Milhões

Lojas: 244

ABL: 59,5 mil m²

06. Forum Montijo | Montijo, Lisboa

Visitantes: 7,7 Milhões

Lojas: 152

ABL: 40,7 mil m²

07. Forum Madeira | Funchal, Madeira

Visitantes: 4,8 Milhões

Lojas: 69

ABL: 21,4 mil m²

08. Forum Viseu | Viseu

Visitantes: 4,5 Milhões

Lojas: 61

ABL: 19,7 mil m²

09. Forum Coimbra | Coimbra

Visitantes: 7,1 Milhões

Lojas: 138

ABL: 35,7 mil m²

10. Espaço Guimarães | Guimarães

Visitantes: 5,9 Milhões

Lojas: 100

ABL: 31,3 mil m²

11. Forum Sintra | Sintra

Visitantes: 6,8 Milhões

Lojas: 174

ABL: 55 mil m²

12. Braga Retail Center | Braga

Visitantes: 1,2 Milhões

Lojas: 16

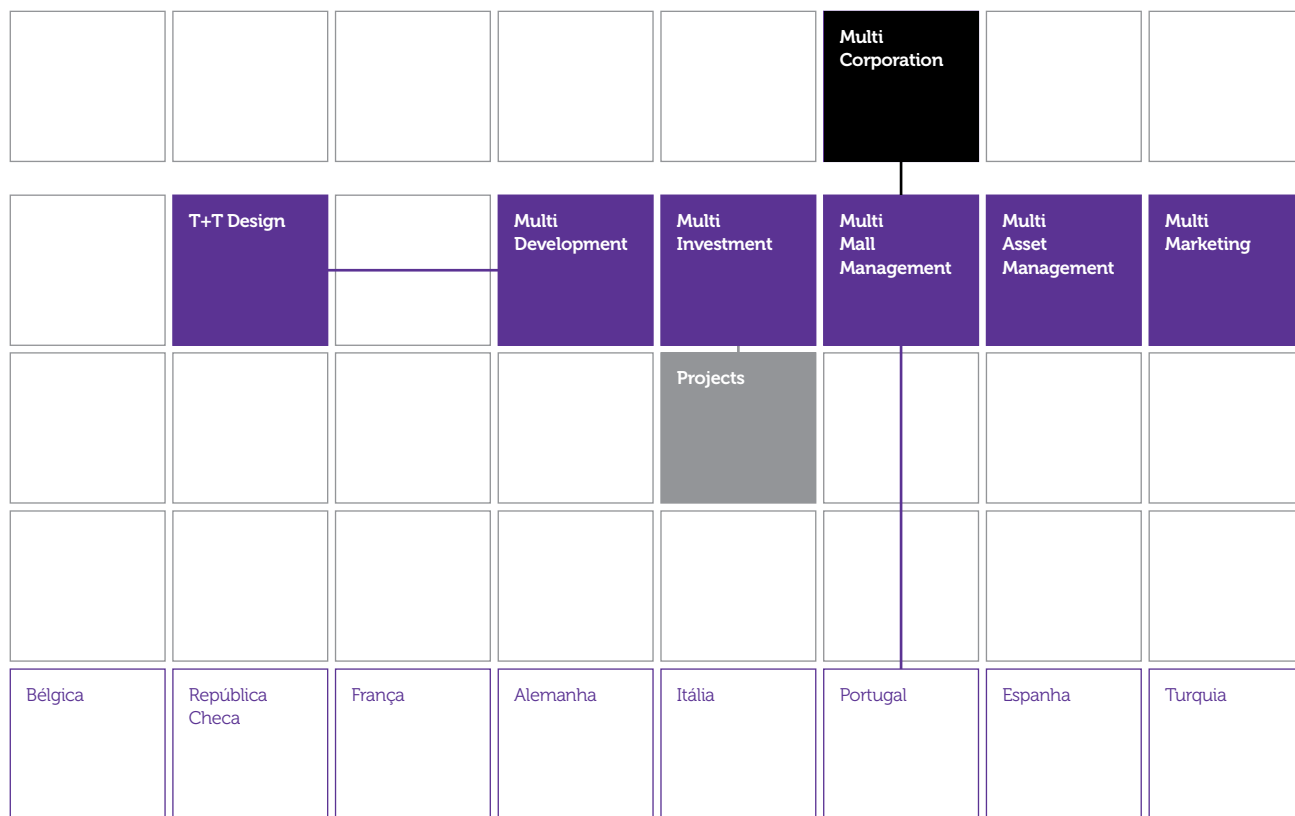
ABL: 16,7 mil m²

COMO ESTAMOS ORGANIZADOS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO
MULTI CORPORATION

ORG. 1

A MMM P é uma empresa do Grupo Multi Corporation. A sua estrutura organizacional sofreu algumas alterações no ano 2011, sendo actualmente representada como se apresenta na figura seguinte.



GRUPO MULTI CORPORATION:

Composição do Conselho de Gestão:

J. F. J. Van Veggel (Presidente)
 H. A. T. Vink (CEO)
 M. Van den Berg (CFO)
 H. J. P. Van Duren (CIO)

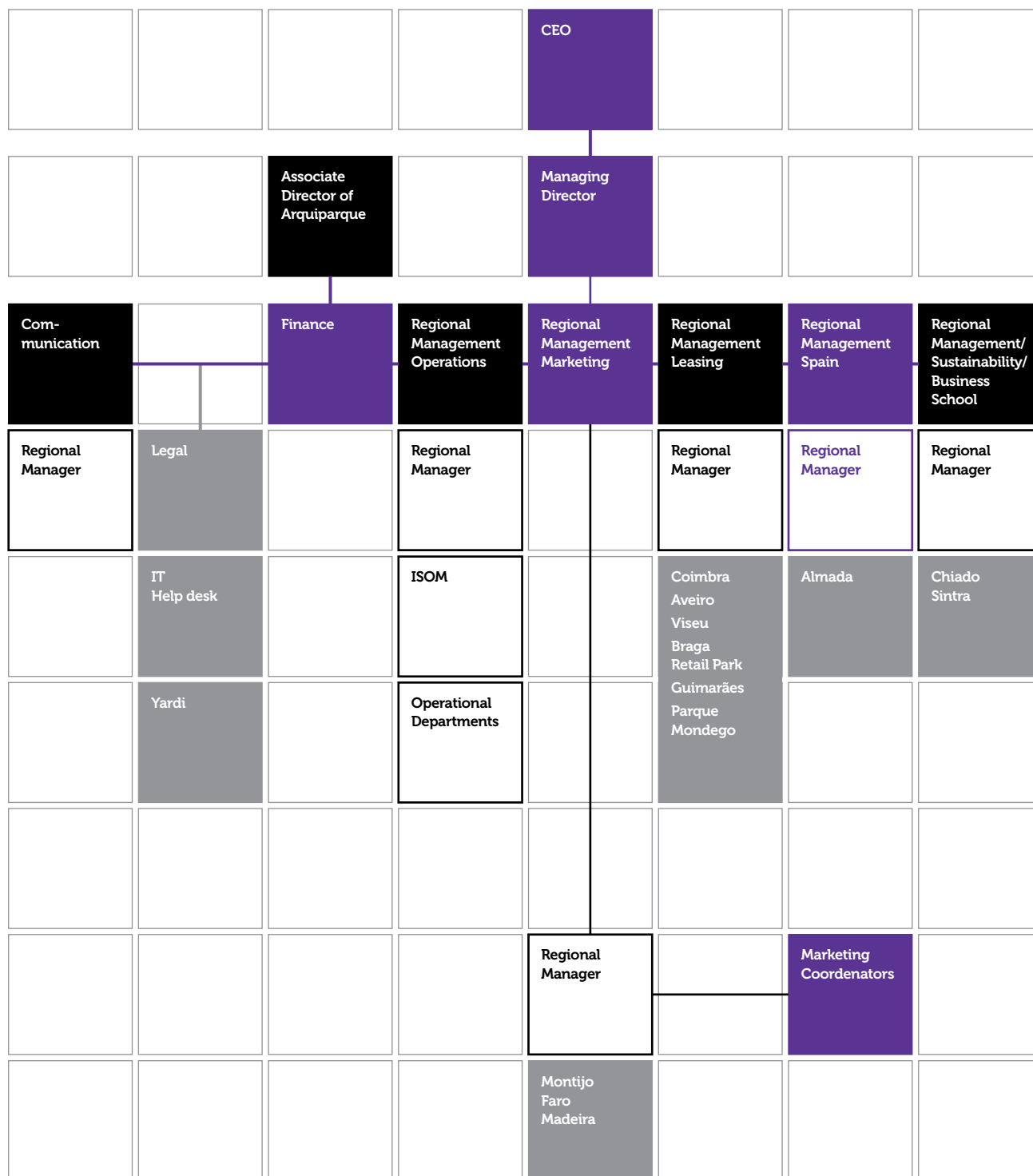
Composição do Conselho de Supervisão:

D. Van Well (Presidente)
 J. Meines
 R. M. Weisz

Também a MMM P sofreu alterações ao nível da sua estrutura organizacional e responsabilidades dos órgãos de gestão, sendo atualmente representada como na figura em baixo.

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DA MULTI MALL MANAGEMENT PORTUGAL**

ORG. 2



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<p>Descrição: É o órgão social com a responsabilidade máxima pela estratégia e supervisão do negócio em Portugal. É composto por 3 administradores, todos executivos, que têm sob a sua alçada a gestão diária da empresa em Portugal. A MMM BV, como acionista maioritário e empresa holding, desempenha um papel de supervisor sobre os trabalhos e desempenho da MMM P, controlando e representando o interesse e sucesso da empresa no longo prazo, de acordo com as diretrizes do Grupo Multi Corporation.</p> <p>Composição: - Bernardus Henri Johannes Van Veggel (Presidente) - António Augusto Matias Lopes (Vogal) - Henricus Johannes Petrus Van Duren (Vogal)</p> <p>Mandato de 2009 a 2012.</p>
REGIONAL MANAGING DIRECTORS	<p>Descrição: Representa a gestão executiva da MMM P dentro do Grupo Multi Corporation. É também responsável pela formulação e execução da estratégia de sustentabilidade, respondendo ao Conselho de Administração apresentando resultados e dilemas da <i>performance</i> em sustentabilidade.</p>
FISCAL ÚNICO EFETIVO	<p>Descrição: Constitui-se como o órgão social independente de supervisão da organização. Fiscaliza as contas da empresa garantindo a independência relativamente aos interesses da MMM P e de todos os seus <i>stakeholders</i>.</p> <p>Composição: Deloitte & Associados, SROC S.A.; Duarte Nuno Passos Galhardas (ROC) – Fiscal Único Suplente</p>

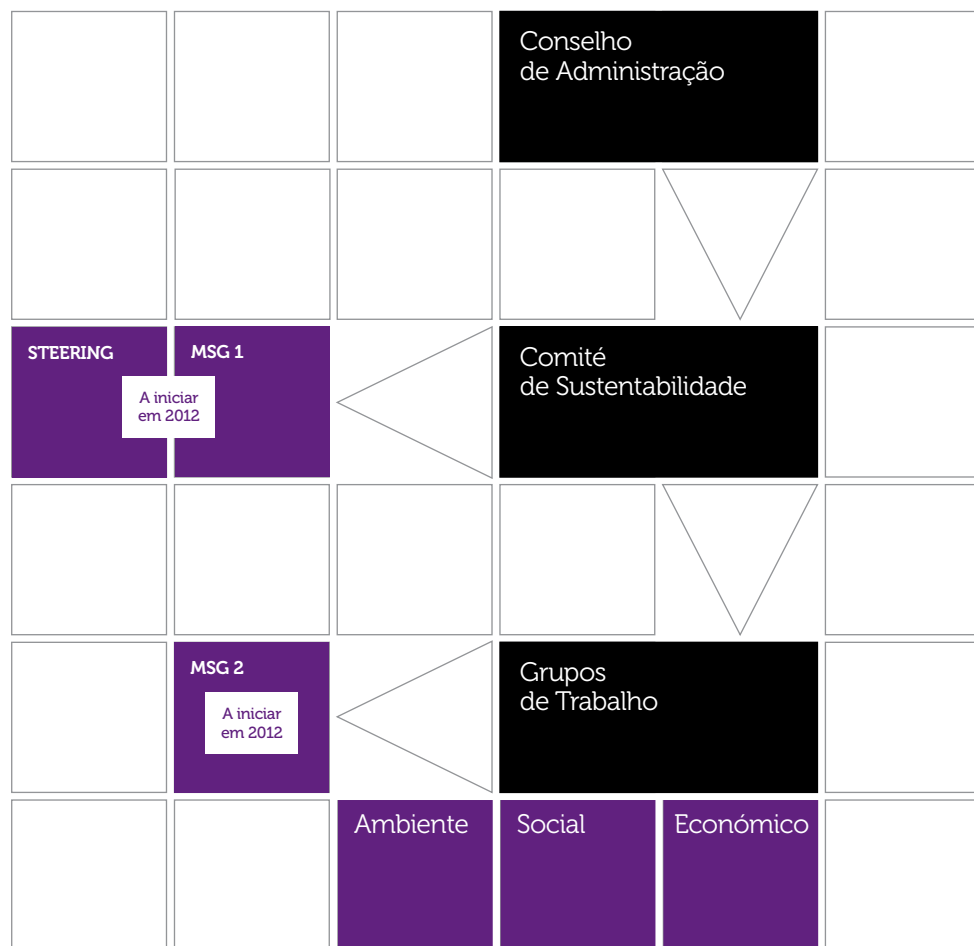
MODELO DE GOVERNO PARA A SUSTENTABILIDADE

Na MMM P a Sustentabilidade é gerida através de um conjunto de estruturas internas organizadas de forma a elaborar, implementar e rever o Plano Operacional de Sustentabilidade¹:

- O Comité de Sustentabilidade tem como função a elaboração e revisão do Plano Operacional e supervisão dos Grupos de Trabalho.
- Os Grupos de Trabalho em Sustentabilidade (Ambiental, Social e Económico) implementam as ações definidas no Plano Operacional nos centros comerciais e gerem as relações com os *stakeholders* externos.
- Os Multi-stakeholder Groups (Multi-stakeholder Group 1, Multi-stakeholder Group 2 e Steering) são grupos constituídos por entidades externas que, nas suas diferentes vertentes, têm por objectivo incluir e responder às expectativas dos *stakeholders* externos na atividade da MMM P.

¹ Para uma descrição mais pormenorizada das responsabilidades dos órgãos do Modelo de Governo para a Sustentabilidade, consulte o Relatório de Sustentabilidade de 2010, página 26.

A estratégia de sustentabilidade está sob a responsabilidade do Managing Director da MMM P - António Matias Lopes -, que reporta aos restantes membros do Conselho de Administração o desempenho de sustentabilidade da empresa.



Este modelo é responsável por aconselhar e apresentar todas as propostas de investimento em sustentabilidade à Administração. Os seus membros foram selecionados de acordo com as suas responsabilidades e competências, na gestão dos aspetos sociais, ambientais e económicos. Este critério de seleção e determinação das qualificações e competências continuará a prevalecer na empresa devido à elevada transversalidade e multidisciplinaridade exigida para o modelo de governo da MMM P. Desta forma a empresa, não identificou a necessidade de estabelecer um processo formal para a constituição ou nomeação dos responsáveis com competências para a discussão e decisão de aspectos económicos, sociais e ambientais.

11,6
Mil empregos
diretos

3,7
Mil empregos
indiretos

78,5
Milhões
de Visitantes

COMO CRIAMOS VALOR

CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO

A nossa ambição consiste na criação de valor partilhado. Além da maximização do valor para o acionista, estamos também empenhados na criação de valor para proprietários, lojistas, parceiros, visitantes e comunidade em geral.

INDICADORES DE NEGÓCIO DA MMM P (MILHARES DE EUROS)

	2009	2010	2011	Var. 2010 2011
Valor Económico Directo Gerado	18.423	14.909	14.169	-5%
Receitas	18.423	14.909	14.169	-5%
Valor Económico Distribuído	17.944	14.467	13.523	-7%
Custos com colaboradores e benefícios	5.091	5.396	5.308	-2%
Outros custos operacionais	7.110	4.970	5.460	10%
Impostos (IRC)	1.710	1.263	894	-29%
Investimentos na comunidade ²	74	69	92	33%
Distribuição de dividendos	3.958	2.770	1.769	-36%
Valor Económico Retido	479	442	646	46%

Não alheios ao difícil contexto socioeconómico vivido no país, 2011 foi um ano em que vimos as nossas receitas reduzidas em 5%, e em que, inevitavelmente, reduzimos os custos com colaboradores em 2%. De igual modo reduzimos 29% na contribuição sob a forma de impostos.

No entanto, continuamos a distribuir riqueza pelos nossos *stakeholders*. Conscientes da importância da solidariedade e entreaajuda em tempos difíceis como aquele que vivemos, realizámos um investimento direto nas nossas comunidades locais de 92.324 euros, um aumento de 33% face ao ano anterior.

² A rubrica referente aos investimentos na comunidade foi reavaliada face a anos anteriores, de forma a melhor ilustrar os investimentos diretos da MMM P na comunidade, incluindo apenas os custos com a produção e distribuição do "Livro do Gui".

IMPACTES ECONÓMICOS INDIRETOS

Através da nossa atividade, contribuimos também, de forma indireta, para a melhoria das condições de vida das comunidades locais dos nossos centros. A criação de emprego, o incentivo ao comércio local e a ligação e cooperação com as instituições locais são alguns dos exemplos dos impactes económicos indiretos da nossa atividade.

Os centros que gerimos receberam cerca de 78,5 milhões de visitantes, gerando emprego (direto e indirecto) para cerca de 15 mil pessoas.

As vendas totais dos nossos lojistas totalizaram 832 milhões de euros. O universo de lojistas locais ascendeu a 358, que constituem cerca de 29% do universo total de lojistas presentes nos centros comerciais que gerimos. O número de empreendedores da comunidade que confiaram em nós e que desenvolvem o seu negócio connosco ascende a 283. Alocámos ainda 13 milhões de euros aos prestadores de serviço que nos apoiam diariamente na manutenção e operação dos nossos centros comerciais e que são cruciais ao sucesso do nosso negócio e ao dos nossos lojistas.

Funcionando como pontes de ligação entre os visitantes e as organizações e instituições locais, possibilitámos a cedência de 1.861 m² de espaços dos nossos centros durante 1.779 dias, apoiando cerca de 180 iniciativas de angariação de fundos, apresentação ou divulgação de projetos.

INDICADORES DE ATIVIDADE DOS CENTROS QUE GERIMOS

	2009	2010	2011
Visitantes (milhões)	72,1	77,4	78,5
Lojas totais	1.168	1.127	1.230
Vendas dos lojistas (milhões de euros)	800,5	872,7	831,5
Lojistas da comunidade local	200	249	358
Empreendedores da comunidade local	108	172	283
Empregos diretos	11.493	9.542	11.594
Empregos indiretos	7.032	5.588	3.655
Gastos com prestadores de serviços ³ (milhões de euros)	13,0	12,4	13,1

³ Os gastos com prestadores de serviços foram recalculados, passando a integrar apenas os gastos com os prestadores de serviços que têm uma elevada influência sobre a satisfação dos visitantes e lojistas relativamente aos centros comerciais. Estes englobam os gastos com prestadores de serviços de limpeza, segurança, manutenção e jardinagem.

832

Milhões de euros
em vendas dos
Lojistas

358

Lojistas
da comunidade
local

13

Milhões de euros
pagos a prestado-
res de serviços

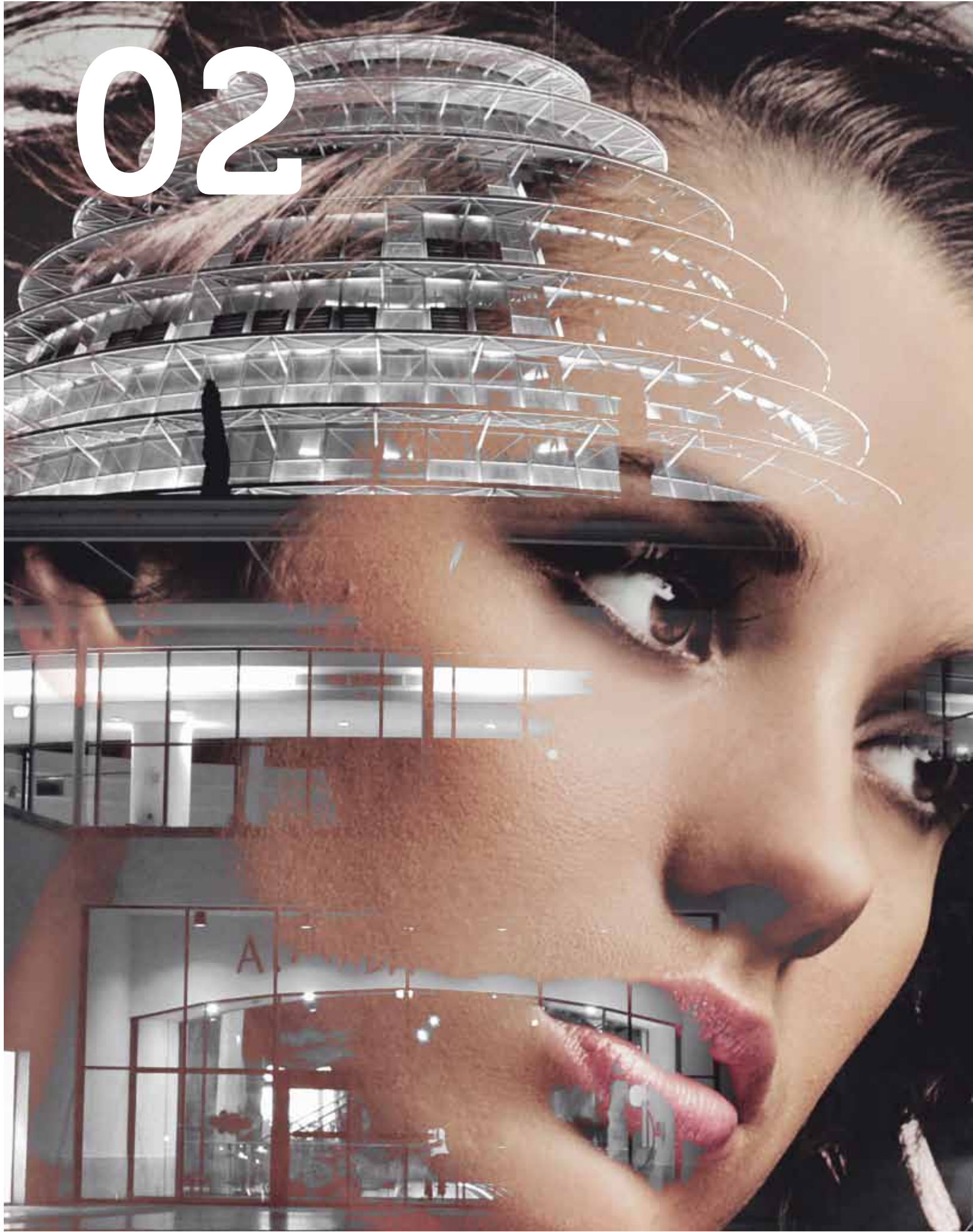
1.779

Dias cedidos
para divulgação
de iniciativas

180

Iniciativas apoia-
das por cedências
de espaços

02





02

A SUSTENTABILIDADE

Desde que criou a sua Política de Sustentabilidade “Gerir o Futuro”, em 2008, a MMM P tem vindo a implementar em todos os centros comerciais, que estão sob a sua gestão, um Plano Operacional desenvolvido ao longo de 4 anos (1.º ciclo estratégico de sustentabilidade). Todo o trabalho desenvolvido durante este período, permitiu criar um conjunto de ferramentas que suportam a implementação de ações sistematizadas e coerentes entre os centros comerciais.

"GERIR O FUTURO" POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE	Define as áreas estratégicas, assuntos estratégicos e assuntos relevantes a serem geridos
PRINCÍPIOS DE NEGÓCIO	Guiam a forma como desenvolvemos as nossas relações com as partes interessadas
PLANO OPERACIONAL DE SUSTENTABILIDADE	Concretiza a política de sustentabilidade em objectivos e identifica as ações a realizar para os atingir
MODELO DE GOVERNO PARA A SUSTENTABILIDADE	Define as responsabilidades e estruturas existentes necessárias para a implementação da estratégia
GUIAS DE LOJISTAS E PARCEIROS	Apoiam a implementação de ações por parte de lojistas e parceiros

Consulte estes documentos em:
www.multi-mallmanagement.pt/sustentabilidade

Na base da conceção da sua estratégia, foram identificados um conjunto de áreas de atuação, nas quais se incluem os assuntos estratégicos e relevantes ⁴, como também os seus principais impactes, riscos e oportunidades. A estratégia é operacionalizada através de um conjunto de objetivos e ações agregadas no Plano Operacional de Sustentabilidade definido para o ciclo estratégico de sustentabilidade 2009-2012.

⁴ Os assuntos estratégicos são definidos, no âmbito da Estratégia de Sustentabilidade da MMM P, como os temas em que pretendemos inovar e investir de forma a diferenciarmos a nossa atuação das restantes empresas do setor, tornando-nos assim uma referência para o mercado. Os assuntos relevantes são aqueles em que procuramos acompanhar as boas práticas e tendências do mercado.

**ÁREAS ESTRATÉGICAS
DE ACTUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE**

Gestão Mall	Produto	Gestão Ambiental	Gestão da Equipa	Envolvimento com a Comunidade
Segurança	Higiene e Segurança Alimentar	Energia	Promoção da Inovação	Cooperação com as Organizações Locais
Limpeza, Higiene e Saúde	Qualidade de Serviços e Produtos	Transportes	Desenvolvimento de Carreira	Filantropia e Responsabilidade Social
	Consumo Responsável	Água	Ética e Compliance	Comércio Local
		Resíduos	Formação	Empregabilidade Local

- Áreas estratégicas
- Assuntos estratégicos
- Assuntos relevantes

PRINCIPAIS IMPACTES, RISCOS E OPORTUNIDADES

Em seguida apresentam-se os principais impactes, riscos e oportunidades do negócio da MMM P.

ÁREA ESTRATÉGICA	IMPACTES	RISCOS	OPORTUNIDADES	INFO.
SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Acidentes, roubos e furtos no centro (lojistas, visitantes e colaboradores) • Reclamações e insatisfação (lojistas, visitantes e colaboradores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional • Risco de redução de afluência • Custos com seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na gestão do centro • Aumento da afluência ao centro 	Págs. 33-34
LIMPEZA, HIGIENE E SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde (lojistas, visitantes e colaboradores) • Reclamações e insatisfação (lojistas, visitantes e colaboradores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco reputacional - Risco de redução de afluência - Custos com seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na gestão do centro • Aumento da afluência ao centro 	Págs. 34-35
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos e contribuição para alterações climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dependência energética • Aumento de custos • Risco reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos operacionais • Ganhos reputacionais 	Págs. 40-44
TRANSPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos e contribuição para alterações climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de acesso ao centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das acessibilidades • Aumento de afluência ao centro 	Págs. 44-45
ÁGUA	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos escassos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de custos • Risco reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos operacionais • Ganhos reputacionais 	Págs. 45-47
RESÍDUOS	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde, higiene e segurança • Reclamações e satisfação (lojistas, visitantes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produção • Má gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para redução do consumo de recursos, através da reutilização, reciclagem e compostagem • Cooperação com lojistas 	Págs. 48-49

ÁREA ESTRATÉGICA	IMPACTES	RISCOS	OPORTUNIDADES	INFO.
HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde • Reclamações e satisfação (lojistas, visitantes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional • Custos com seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na gestão do centro e nos lojistas 	Pág. 35-36
QUALIDADE DE SERVIÇOS E PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamações e satisfação (lojistas, visitantes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional • Risco de redução de afluência 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança na gestão do centro e nos lojistas • Aumento da afluência ao centro 	Págs. 36-37
CONSUMO RESPONSÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional relativamente a lojistas • Confiança na gestão do centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização de visitantes e lojistas 	Pág. 36-37
COOPERAÇÃO COM AS ORGANIZAÇÕES LOCAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento com a comunidade • Apoio a instituições 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos reputacionais • Apoio à comunidade • Aumento da afluência ao centro 	Págs. 61-62
FILANTROPIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos reputacionais • Apoio à comunidade • Aumento da afluência ao centro 	Págs. 57-62
COMÉRCIO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos reputacionais • Apoio à comunidade 	Págs. 62

A estratégia é operacionalizada através de um conjunto de objetivos e ações agregadas no Plano Operacional de Sustentabilidade definido para o ciclo estratégico de sustentabilidade 2009-2012.

No início de cada ciclo estratégico de sustentabilidade a MMM P realiza uma consulta aos seus *stakeholders* externos de forma a identificar novas áreas de gestão e a garantir a inclusão das suas expectativas nos objetivos e ações a implementar. Assim, em 2012 será feito um balanço do primeiro ciclo de sustentabilidade que culminará com a definição de um novo Plano Operacional de Sustentabilidade.

Em cada ano intercalar, de forma a garantir a adequabilidade da Estratégia de Sustentabilidade é realizada uma reflexão interna para atualização dos temas relevantes.

À semelhança dos anos anteriores a análise realizada em 2011 incluiu:

- Análise de benchmark às práticas de sustentabilidade para identificar temáticas emergentes que estão a ser reportadas pelas empresas nacionais e internacionais do setor;
- Identificação de nova legislação e o impacte que esta pode ter na gestão da sustentabilidade;
- Análise de reclamações de visitantes e lojistas dos centros comerciais para identificação de temas aos quais a MMM P possa estar a responder de forma menos adequada;
- Identificação de temas abordados em reuniões com proprietários e lojistas, que possam ter impacte na sustentabilidade do negócio.

Desta análise concluiu-se que não existiam alterações significativas aos temas materiais, não havendo necessidade de atualização dos temas incluídos na estratégia.

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO OPERACIONAL EM 2011

Na reta final do ciclo de sustentabilidade (2009-2012), o contexto da atividade e do setor sofreu fortes alterações sobretudo devido ao ambiente socioeconómico em que Portugal se encontra. Consequentemente, a MMM P foi obrigada a adaptar-se às difíceis condições de mercado, com repercussões ao nível do desenvolvimento da estratégia da empresa e das prioridades de desenvolvimento de novas ações no âmbito da sustentabilidade.

Assim, na mesma linha do que aconteceu no ano anterior, não houve possibilidade de concretizar todas as ações definidas no Plano Operacional e, inclusivamente, algumas

foram mesmo alienadas do plano por não fazerem sentido no atual contexto do negócio. No entanto, conseguimos concretizar 15 e iniciar 9 das 38 ações que nos tínhamos proposto para o ano de 2011 ⁵.

O acompanhamento das ações do Plano Operacional de Sustentabilidade foi realizado com menor frequência através de momentos pontuais, sobretudo para aprovação de decisões do plano de trabalho. Na maioria dos casos, estas foram levadas ao Comité de Sustentabilidade através do coordenador de sustentabilidade, não tendo sido reunido o Comité para o efeito. Ainda assim, mantiveram-se alguns momentos de partilha de experiências entre os centros ⁶, permitindo a transmissão de opiniões, orientações e preocupações sentidas pelas equipas locais ao Comité de Sustentabilidade (de acordo com a sua relevância).

ENVOLVIMENTO E DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS

As relações estabelecidas no dia a dia dos centros comerciais com os *stakeholders* estratégicos permitem às nossas equipas ter um conhecimento dos problemas existentes e em cooperação com estes encontrar as soluções que melhor dêem resposta às suas necessidades e expectativas. Na tabela seguinte poderão ser consultados os mecanismos de diálogo e envolvimento contínuo, mantidos em 2011, para cada grupo dos nossos *stakeholders*.

⁵ Para mais informações sobre o Plano Operacional de Sustentabilidade consulte o capítulo 04. Plano Operacional de Sustentabilidade.

⁶ Em reuniões de trabalho não específicas para o tema da sustentabilidade.

STAKEHOLDERS	FORMAS DE ENVOLVIMENTO	FREQUÊNCIA	INFO.
PROPRIETÁRIOS	Contacto contínuo	Permanente	Págs. 29
	Reuniões	Regulares	
	Avaliação dos centros comerciais pelos proprietários	Anual ⁷	
VISITANTES	Inquéritos de satisfação	Anual ou Semestral (sujeito a aprovação do proprietário)	Págs. 36-37
	Balcão de informação Apoio ao cliente Sítio na internet e página no Facebook	Permanente	
LOJISTAS	Contacto direto e regular com a Direção do Centro	Permanente	Págs. 36-37
	Associação de lojistas	Mensal	
	Assembleia de lojistas	Anual	
	Auditorias internas da qualidade	Regulares	
	Estudo de satisfação de lojistas	Anual	
FORNECEDORES E PRESTADORES DE SERVIÇOS	Contacto direto e regular com a Direção do Centro	Permanente	Págs. 31-35
	Contacto direto e regular com a Equipa de gestão do centro	Permanente	
	Questionário de avaliação da satisfação dos serviços de limpeza e segurança ⁸	Anual	
COLABORADORES	Horizontalidade da gestão	Permanente	Págs. 50-57
	Formação	Regular	
	Avaliação do desempenho	Anual	
COMUNIDADE	Reuniões com representantes da comunidade local	Um mínimo de duas por ano	Págs. 57-61
	Bolsa de emprego	Permanente	

ASSEMBLEIA E ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS

A Associação reúne mensalmente com a gestão do centro comercial com o objetivo de melhor servir os nossos visitantes. Nestas reuniões é analisada a *performance* dos centros.

A Assembleia de lojistas reúne anualmente para discussão e aprovação do plano de gestão do centro comercial, bem como para apresentação dos orçamentos dos encargos comuns e do fundo de promoção.

INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO

São realizados anualmente inquéritos de satisfação a visitantes e lojistas dos nossos centros comerciais. Os inquéritos avaliam uma série de aspetos relacionados com o funcionamento dos centros comerciais. A aplicação do questionário de satisfação dos visitantes está sujeito a aprovação dos proprietários.

AVALIAÇÃO DO PROPRIETÁRIO

Todos os anos é enviado um inquérito de avaliação aos proprietários de todos os centros comerciais, com o objetivo de avaliar a satisfação quanto aos aspetos relacionados com a gestão dos seus ativos.

⁷ Em 2011, apenas os proprietários do Armazéns do Chiado, Almada Forum e Forum Madeira responderam ao Inquérito de Satisfação a Proprietários, evidenciando um aumento da sua satisfação para com a gestão do centro de 85% para 90% (satisfação global nos 3 centros).

⁸ Os questionários de avaliação do serviço de segurança e limpeza são realizados a pedido das empresas prestadoras de serviços nestas áreas.

03





03

RESULTADOS

DA GESTÃO INTEGRADA

Gestão do Mall

03.1

O sucesso da MMM P depende da gestão equilibrada que faz da satisfação de vários *stakeholders* estratégicos, conjugando a rentabilidade e reputação da marca para o proprietário, a geração de receitas para os lojistas, a satisfação dos visitantes e da comunidade no acesso a bens e serviços.

As equipas de gestão dos centros comerciais da MMM P são compostas pelos nossos colaboradores que em estreito relacionamento com os prestadores de serviço garantem uma operação eficiente e sustentável, nomeadamente no que diz respeito à segurança, manutenção e limpeza de cada centro. Estas equipas possuem uma visão integrada da operação e das especificidades de cada centro comercial e trabalham com o objetivo comum de garantir a qualidade do serviço e, consequentemente, manter a satisfação dos visitantes. De referir que a maioria das reclamações recebidas por parte de cliente e lojistas estão relacionadas com a operação do centro e incidem sobre as temáticas da segurança e limpeza dos centros comerciais ⁹.

O alinhamento entre as práticas dos nossos colaboradores e dos prestadores de serviços é fundamental para o sucesso da atividade. Da mesma forma, a cooperação dos lojistas é também essencial para o bom funcionamento e rentabilidade dos ativos.

A forma como nos relacionamos com os nossos parceiros está definida nos nossos Princípios de Negócio que são dados a conhecer em todos os contratos que realizamos. Para prestadores de serviço e lojistas desenvolvemos, em anos anteriores, Guias de Parceiros e Lojistas que permitem o conhecimento e participação destes na implementação da nossa estratégia de sustentabilidade. Também na Carta de Princípios ¹⁰ estão espelhados os princípios de responsabilidade que pretendemos que sejam adotados nas relações comerciais que estabelecemos.

“Procuramos desenvolver com os nossos prestadores de serviço parcerias de longo prazo, procurando selecionar entidades alinhadas com o nosso compromisso para com a sustentabilidade”

in Princípios de negócio MMM P

⁹ Ver resultados da gestão de reclamações no capítulo 03.2 Produto.

¹⁰ O texto integral da Carta de Princípios foi publicado no Relatório de Sustentabilidade 2010, disponível em: www.multi-mallmanagement.pt/sustentabilidade.

PRINCIPAIS OBJETIVOS DOS STAKEHOLDERS ESTRATÉGICOS NA GESTÃO DO CENTRO COMERCIAL

Proprietário	Lojistas
Rentabilidade do investimento	Geração de receitas
Reputação	Atração e fidelização de visitantes
Visitantes	Equipa de Gestão do C.C. ¹¹
Localização/Conveniência	Operação eficiente
<i>Tenant-mix</i> do centro/satisfação das necessidades de visitantes	Cooperação e capacitação

SEGURANÇA

Durante o ano 2011, esteve em fase de conceção e implementação o Sistema Integrado de Gestão (SIG) de Ambiente, Qualidade e Higiene e Segurança da MMM P, que irá incluir a gestão da segurança segundo a norma OHSAS 18001, prevendo-se a sua certificação no ano de 2012. Na área da segurança, este sistema engloba duas vertentes: a prevenção da segurança das pessoas de forma a assegurar a sua integridade física (contra o risco de acidentes) e a segurança patrimonial, vigilância de bens ou de pessoas (contra o crime, furto, etc).

Os prestadores de serviço apoiam-nos na tarefa da vigilância do espaço, garantindo a resolução de problemas de segurança nas suas duas vertentes. Os elementos de segurança (vigilantes), que trabalham diariamente nos nossos centros comerciais, estabelecem fortes ligações com as nossas equipas, reportando diretamente ao Diretor de Operações do Centro. O seu *feedback* sobre oportunidades de melhoria e o seu know-how tem-nos permitido reduzir potenciais riscos, não só em questões de segurança mas também ambientais. Assim, é essencial que na seleção das empresas que trabalham connosco utilizemos o critério da certificação em Qualidade, de forma a assegurar o bom desempenho das equipas ¹².

Para registo e controlo de toda a operação do centro, a MMM P possui um software dedicado que se designa *ISOM – Integrated System of Operational Management* e que abrange desde os registos de segurança, às necessidades de intervenção da manutenção, passando pelo registo de perdidos e achados ou incumprimentos e falhas registadas no funcionamento do centro comercial ou nas lojas. Esta ferramenta permite antecipar problemas e atuar prontamente na resolução de falhas ou anomalias. Existe ainda uma outra ferramenta, o

¹¹ A equipa de gestão do centro comercial inclui, para além dos colaboradores da MMM P, os prestadores de serviço que trabalham em cada centro.

¹² Todas as empresas prestadoras de serviços na área da segurança e limpeza que trabalham nos nossos centros comerciais são certificadas na área da Qualidade.

software MAC, que está integrado com o ISOM permitindo a gestão de situações de manutenção, gestão de stocks, pontos de encomenda, consultas e avaliação de fornecedores e ainda a comunicação de leituras ou de ordens de trabalho em tempo real aos técnicos que estão no terreno.

O MAC foi implementado em 2009, sofrendo vários melhoramentos já implementados no mais recente centro comercial sob gestão da MMM P, o Forum Sintra, prevendo-se a sua exportação para todos os centros o que irá permitir uma gestão global de todos os edifícios e a comparação de indicadores entre os vários centros sob gestão.

AÇÕES IMPLEMENTADAS PARA MINIMIZAÇÃO DOS RISCOS E IMPACTES NA SEGURANÇA DE COLABORADORES E VISITANTES

AÇÕES	IMPLEMENTAÇÃO
Levantamento das condições de equipamentos, infraestruturas e iluminação.	Todos os centros comerciais.
Levantamento das condições de proteção do centro comercial.	Todos os centros comerciais.
Registos de ocorrências e auditorias de segurança.	As auditorias não foram realizadas no Forum Viseu e Braga Retail Center.
Plano de Emergência Interno, incluindo a realização de simulacros.	Todos os centros comerciais.

Na operação do centro comercial, a cooperação dos vários atores com intervenção no centro tem de ser coordenada e sistemática. Por esse motivo, a equipa da direção do centro, os prestadores de serviço e os lojistas devem conhecer e implementar os procedimentos pré-definidos em cada centro e que lhes são dados a conhecer através do Manual do Lojista. O cumprimento destes procedimentos reduz a probabilidade de ocorrência de acidentes e de reclamações maximizando o conforto por parte dos utilizadores.

LIMPEZA, HIGIENE E SAÚDE

À semelhança do que acontece ao nível da segurança, na temática limpeza, higiene e saúde a avaliação dos riscos existentes resulta da parceria com lojistas e prestadores de serviços da área da limpeza.

O controlo destes riscos tem impactes na qualidade do serviço prestado e, sobretudo, na reputação e imagem do centro comercial. As principais atividades relacionadas com esta

temática são a higienização dos espaços comuns na qual são manipulados produtos químicos perigosos e não perigosos, a gestão de resíduos em áreas técnicas, o controlo da qualidade da água para consumo humano, da qualidade do ar interior e das condições de saneamento em lojas em que existem potenciais perigos de contaminação, como por exemplo a restauração, as lavandarias e outros serviços.

	AÇÕES	IMPLEMENTAÇÃO
AÇÕES IMPLEMENTADAS PARA MINIMIZAÇÃO DOS RISCOS E IMPACTES NA HIGIENE E SAÚDE DE COLABORADORES E VISITANTES	Levantamento das condições de equipamentos, infraestruturas e iluminação.	Todos os centros comerciais.
	Registos de limpeza dos espaços comuns e higienização dos WCs.	Todos os centros comerciais.
	Auditorias higienosanitárias em lojas.	Forum Algarve, Armazéns do Chiado, Forum Montijo, Espaço Guimarães.
	Análises à qualidade da água para consumo humano.	Todos os centros comerciais exceto o Braga Retail Center ¹⁵ .
	Análises à qualidade do ar interior em parques de estacionamento.	Todos os centros comerciais com parque de estacionamento subterrâneo.

Produto

03.2

HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR

No âmbito da higiene e segurança alimentar temos a responsabilidade de influenciar os lojistas, no sentido destes cumprirem a legislação, as normas e padrões que determinamos, no sentido de alcançarem elevados níveis de higiene e segurança alimentar. Os objetivos principais nesta área são:

- Minimizar os incidentes resultantes de falhas de higiene e segurança alimentar no centro;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Minimizar as reclamações.

¹⁵ O Braga Retail Center não realiza análises à qualidade da água para consumo humano, por não estar sujeito a essa obrigação legal.

Todas as lojas de restauração dos nossos centros têm implementados procedimentos de autocontrolo alimentar (HAC-CP), podendo ser sujeitas a auditorias higienosanitárias. Em 2011, foram sujeitas a este procedimento 120 lojas alimentares dos nossos centros comerciais.

QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A promoção de um espaço agradável, seguro, limpo e dinâmico faz parte da nossa missão de atrair e fidelizar novos visitantes e lojistas.

O acompanhamento da qualidade dos centros comerciais é realizado continuamente, através da avaliação das condições de equipamentos, infraestruturas e espaços e do funcionamento dos serviços que disponibilizamos. Para tal, realizamos auditorias internas para controlo da qualidade, em que são avaliados diversos aspetos relacionados com o bom funcionamento dos centros comerciais e das lojas. Estas auditorias facilitam também o trabalho dos nossos lojistas, na medida em que permitem a supervisão do desempenho dos seus colaboradores, no que respeita ao relacionamento com os clientes, cumprimento dos horários da loja, controlo das vendas, ações promocionais, entre outros.

A conceção e implementação do sistema de gestão integrado da MMM P, que irá incluir a gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001, irá permitir a sistematização e reforço da nossa atuação no que respeita à *performance* dos centros comerciais em termos de Qualidade.

SATISFAÇÃO DOS VISITANTES E LOJISTAS

Uma das formas de avaliação da *performance* dos centros comerciais sob gestão da MMM P é através da realização de inquéritos de satisfação para auscultação dos visitantes e lojistas e da gestão de reclamações que recebemos.

Este ano, o Forum Sintra e o Forum Coimbra foram os únicos centros a realizar o Inquérito de Satisfação aos Visitantes ¹⁴. Relativamente ao Forum Sintra, o indicador de satisfação global dos visitantes cifrou-se nos 84%, e a satisfação relativa à segurança, higiene e limpeza do centro e à segurança alimentar situaram-se nos 86%, em ambos os casos, revelando uma elevada taxa de satisfação dos visitantes relativamente aos atributos do centro. O Fórum Coimbra obteve uma taxa de satisfação total de 80%, a satisfação relativa à segurança do centro foi de 84%, a satisfação em relação à segurança alimentar foi de 80%, e a satisfação com a limpeza e higiene do centro foi de 82%.

¹⁴ A realização dos inquéritos de satisfação está dependente da aprovação dos proprietários dos centros comerciais.

Os Armazéns do Chiado e o Parque Mondego foram os centros que, em 2011, realizaram Inquéritos de Satisfação a Lojistas. Estes estudos indicaram uma taxa de satisfação global de lojistas de 61% para os Armazéns do Chiado e de 75% no Parque Mondego.

Em 2011, foram recebidas 913 reclamações nos nossos centros comerciais, 17% das quais submetidas através do livro de reclamações e as restantes por outras vias (impresso próprio, email, verbalmente, etc). Adicionalmente, recebemos 62 reclamações de lojistas. A maioria das reclamações são relacionadas com segurança, limpeza dos espaços e avarias de equipamentos. Todas as reclamações recebidas pelos centros, incluindo as relativas à atuação dos prestadores de serviço e dos lojistas, tiveram uma resposta, mesmo em casos em que não é possível resolver de imediato os problemas identificados. Está a ser desenvolvido no âmbito da implementação do SIG um procedimento que garante o registo de todas as reclamações/sugestões de visitantes, lojistas e proprietários no sistema ISOM, assegurando a sua análise e resposta adequada.

Gestão Ambiental

03.3

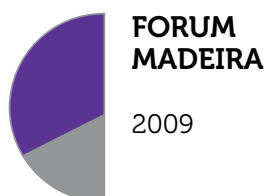
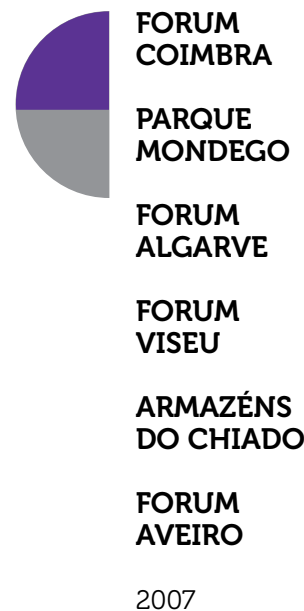
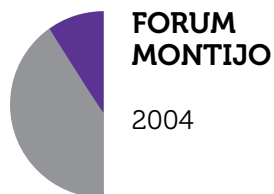
A nossa atuação enquanto uma empresa responsável implica a missão de gerirmos os centros comerciais tendo em consideração os impactes ambientais que deles decorrem. Acreditamos que existe uma relação entre o desempenho ambiental dos edifícios e as condições de conforto e bem-estar dos nossos espaços, resultando na satisfação dos visitantes e da comunidade envolvente e conseqüentemente na valorização dos ativos que gerimos.

Apostados na excelência ambiental dos centros sob nossa gestão, implementámos a nossa Política Ambiental através dos sistemas de gestão ambiental de cada centro. Desde 2004, temos vindo a certificar ambientalmente cada um dos centros que gerimos. Atualmente, 8 dos centros sob gestão possuem certificação ambiental segundo o referencial ISO 14001, o Almada Forum possui Registo EMAS (*Eco-management Audit Scheme*) e os 3 centros mais recentes encontram-se em processo de certificação.

Para além das certificações relacionadas com os sistemas de gestão ambiental dos centros comerciais, o Forum Sintra obteve já em 2012 a classificação de "Bom" na certificação ambiental de edifícios *BREEAM – Building Research Establishment Environmental Assessment Method*. Esta certificação

reconhece as boas práticas ambientais implementadas nos edifícios, durante a sua construção, que terão influência no desempenho do edifício em todo o seu ciclo de vida e sobretudo na sua fase de operação ¹⁵.

OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DE GESTÃO AMBIENTAL NOS CENTROS COMERCIAIS



Como gestores possuímos responsabilidades diretas e indiretas sobre a gestão ambiental dos centros comerciais.

É nossa responsabilidade direta potenciar as soluções ambientais contempladas no projeto através de uma gestão eficiente das mesmas, utilizando os recursos humanos ade-

¹⁵ Apesar do desenvolvimento de projeto e construção dos edifícios dos centros comerciais não ser da responsabilidade da MMM P, estas medidas terão influência no desempenho ambiental durante a fase de operação, que é da responsabilidade da empresa.

quados, monitorizando o desempenho ambiental e identificando oportunidades de melhoria adequadas a cada realidade de forma a promover a melhoria contínua. É ainda nossa responsabilidade indireta influenciar o comportamento dos nossos lojistas, prestadores de serviço e visitantes para a adopção de comportamentos e práticas ambientalmente correctas de forma a mitigar os impactes ambientais que resultam da sua utilização/deslocação aos centros comerciais que gerimos, e tomar as medidas necessárias para a construção de uma cadeia de fornecedores ambientalmente responsável. As medidas indiretas passam por ações de sensibilização, formação ou regulamentação de atividades que ocorrem nos nossos centros comerciais.

Os prestadores de serviço da área da segurança e limpeza apoiam as nossas equipas de gestão na melhoria das condições ambientais dos centros comerciais. No desempenho das suas funções o seu *feedback* sobre oportunidades de melhoria permite-nos reduzir potenciais riscos e desencadear acções preventivas e corretivas adequadas e atempadas. A coordenação do seu papel com as nossas equipas é fundamental para atingir boas *performances* na gestão.

Para apoiar a concretização de medidas que preconizam a minimização de impactes ambientais indiretos utilizamos algumas ferramentas que permitem a transmissão de informação às principais partes interessadas.

MANUAL DE GESTÃO AMBIENTAL

Constituído pelos procedimentos do sistema de gestão ambiental.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS AMBIENTAIS

Contém recomendações sobre boas práticas ambientais e comportamentos nos centros comerciais destinadas a lojistas e visitantes.

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA EMPRESAS EXTERNAS

Pretende orientar as empresas externas que efectuem serviços nos nossos centros sobre os procedimentos e regras que devem ter em consideração.

Os custos e investimentos ambientais realizados em 2011 totalizaram 578.321 euros. Destes, cerca de 89% estão associados a despesas com a deposição de resíduos e tratamento de emissões e os restantes são relativos a prevenção e gestão ambiental.

ENERGIA E EMISSÕES

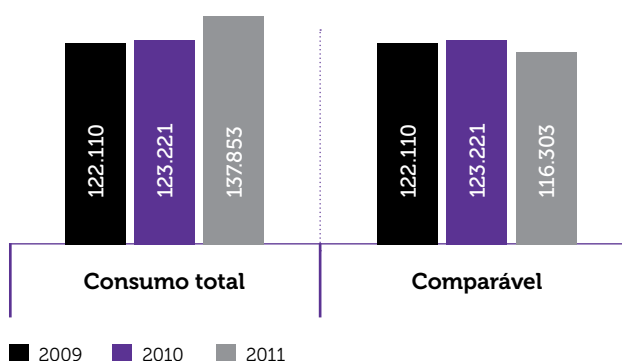
A energia é um dos aspetos ambientais mais relevantes na gestão de um centro comercial. A necessidade de manter elevados níveis de conforto para os utilizadores dos centros obrigam a elevados consumos energéticos. Assim, as equipas de gestão dos centros monitorizam de perto o desempenho energético dos edifícios, realizando as medidas preventivas e corretivas necessárias e os investimentos adequados para aumentar continuamente a eficiência.

Este acompanhamento tem por objetivo minimizar os impactes no ambiente, devido ao consumo de recursos naturais, mas também a redução de custos.

Consumo de energia	2009	2010	2011	Var. 2010-2011
Centros comerciais				
Consumo total de energia (GJ)	122.110	123.221	137.853	11,9%
Consumo comparável (GJ)	122.110	123.221	116.303	-5,6%
Consumo de energia/ABL (GJ/1000 m²)	418	422	379	-10,2%
Consumo de energia/vendas (GJ/M€)	158	146	166	13,7%
Consumo de energia/visitante (GJ/1000 Visitantes)	1,77	1,65	1,76	6,7%
Sede				
Consumo de energia da Sede (GJ)	-	-	1.238	-

Em 2011, o consumo total de energia dos centros comerciais (direto e indireto) foi de 137.853 GJ, tendo reduzido 5,6% num universo de centros comparável. A este valor acresce um consumo de 1.238 GJ relativo à sede da MMM P. No total, a atividade da MMM P em 2011 requereu o consumo de 139.091 GJ.

Consumo de energia nos espaços comuns dos centros comerciais (GJ)



Tanto nos centros comerciais como na sede da MMM P os consumos de eletricidade estão associados ao funcionamento de equipamentos de aquecimento, ventilação e ar condicionado e aos sistemas de iluminação.

A eletricidade representa 94% da energia total consumida, sendo os restantes 6% distribuídos pelo consumo de gás natural (utilizado nas caldeiras), gás propano (utilizado em aquecedores no Forum Algarve e Aveiro) e gasóleo (utilizado nos geradores de emergência e funcionamento de bombas) utilizados nos centros comerciais.

Consumo de energia por fonte (GJ)	2009	2010	2011	Var. 2010 2011
Eletricidade	115.699	113.368	129.973	14,6%
Gás natural	6.397	9.697	7.750	-20,1%
Gás propano	10	55	37	-32,7%
Gasóleo	4	101	93	-7,9%
Eletricidade comparável	115.699	113.368	108.688	-4,1%
Gás natural comparável	6.397	9.697	7.496	-22,7%
Gás propano comparável	10	55	37	-32,7%
Gasóleo comparável	4	101	82	-18,8%

Consumo de energia indireta por fonte primária (GJ)	2009	2010	2011
Hídrica	17.398	17.306	10.253
Hídrica PRE	1.625	4.898	5.352
Eólica	15.913	33.434	52.051
Cogeração e microprod. PRE	9.592	16.672	23.099
Gás natural	39.788	20.918	13.945
Fuelóleo	1.694	628	672
Carvão	20.656	9.923	12.693
Nuclear	6.879	4.529	4.353
Outras	2.153	5.061	8.793

139.091 GJ
Consumo total de energia

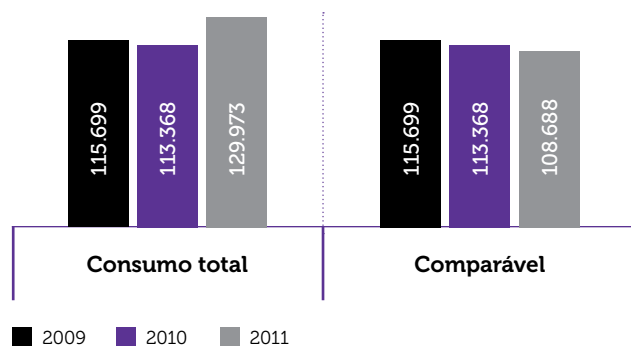
-5,6%
Consumo de energia comparável

-4,1%
Consumo de eletricidade comparável

Em 2011, o consumo de eletricidade totalizou 131.211 GJ ¹⁶, sendo que o consumo de energia elétrica pelos centros sofreu uma redução de 4,1% em termos comparáveis. O consumo de gás natural sofreu também uma redução significativa, tendo diminuído 22,7% em universos comparáveis.

Estas reduções deveram-se, sobretudo, à implementação de medidas de gestão mais exigentes nos sistemas de iluminação e de AVAC (sistema de aquecimento, ventilação e ar condicionado) com ajuste de horários e substituição de equipamentos e sistemas de iluminação por outros mais eficientes. Também as temperaturas amenas que se fizeram sentir durante o ano ajudaram a limitar o funcionamento dos sistemas de AVAC, permitindo uma maior racionalização dos recursos energéticos

Consumo de electricidade nos espaços comuns dos centros comerciais (GJ)



EXEMPLOS DE MEDIDAS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA IMPLEMENTADAS NOS CENTROS COMERCIAIS EM 2011

FORUM ALGARVE

- Substituição de 28 motores mais eficientes na bateria de Dry Coolers;
- Redução em número de armaduras ligadas em zonas técnicas (corredores técnicos) e parques de estacionamento e redução do tempo de funcionamento;
- Ajuste de *set points* do sistema de AVAC;
- Substituição da bomba n.º1 do sistema AVAC (redução de 118A para 109A) produz uma poupança estimada de 23.951 kWh/ano.

¹⁶ Inclui os consumos realizados nos centros comerciais e sede da MMM P.

<p>ALMADA FORUM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de 28 motores de alta eficiência para substituição dos existentes nas unidades de tratamento de ar e ventiladores de extração e de ar novo com uma poupança estimada de 67.428 kWh/ano; • Substituição de componentes eletrónicos por Balastros Eletrónicos de tecnologia atual, nos projetores dos pilares de madeira, com uma poupança estimada de 25.228 kWh; • Ajuste dos períodos de funcionamento das bombas dos circuitos de AVAC e das Unidades de Tratamento de Ar; • Aumento do recurso ao <i>free cooling</i> diurno e noturno; • Alteração / separação de circuitos de iluminação, para otimização de ajustes dos períodos de funcionamento.
<p>FORUM COIMBRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocação de motores de alta eficiência energética nos ventiladores das UTAS; • Alteração da iluminação dos WC's por lâmpadas económicas e de menor potência; • Poupança total de 471.597 kWh.
<p>FORUM MADEIRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de detetores de presença nas escadarias de emergência das áreas técnicas e no piso -3 do estacionamento; • Substituição de 4 secadores de mãos mais eficientes; • Substituição de projetores e lâmpadas menos eficientes por tecnologia LED, com uma poupança estimada de 56.736 kWh/ano.
<p>FORUM MONTIJO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho de princípios de funcionamento AVAC; • Otimização do controlo operacional de horário de funcionamento dos equipamentos de iluminação e AVAC; • Substituição de iluminárias; • Substituição progressiva de motores danificados por motores de alta eficiência energética.
<p>FORUM VISEU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo manual de alguns circuitos do parque de estacionamento após o fecho (40 lâmpadas 58w) com poupança estimada de 14 kWh/dia; • Foram desligadas 60 lâmpadas de 58w nos parques e corredores técnicos que estavam acesas 16 horas/dia, o que resultou numa poupança estimada de 56 kWh/dia.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NO FORUM SINTRA

O Forum Sintra é um dos novos centros comerciais sob gestão da MMM P que prima pela implementação de medidas de eficiência energética, nomeadamente:

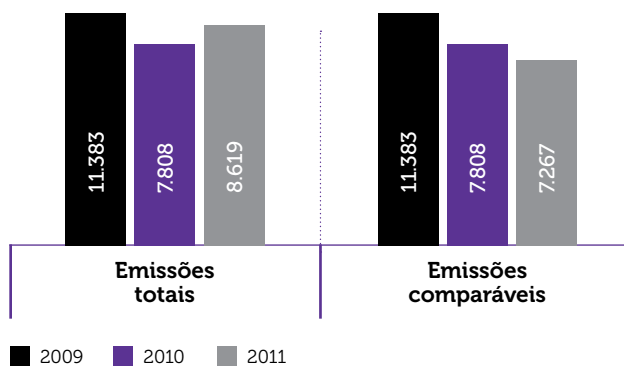
1. Gestão técnica centralizada do edifício;
2. Iluminação tipo LED no interior e exterior;
3. Motores de alta eficiência energética;
4. Sistema solar térmico para aquecimento de Aguas Quentes Sanitárias dos balneários do pessoal;
5. Sensores de iluminação;
6. Sistemas de *free cooling* centralizado;
7. Sistema centralizado de produção de água fria e água quente para abastecimento do centro e lojas;
8. Sistema de gestão de parques automatizado;
9. Escadas e tapetes rolantes com variadores de velocidade.

As emissões de CO₂ resultantes do consumo de energia totalizaram 8.619 ton CO₂, o que representa uma redução de 6,9% face ao ano anterior, no mesmo universo de centros comerciais. Quase a totalidade das emissões foram geradas pela atividade dos centros comerciais.

Para a redução das emissões geradas pelos centros, contribuiu a redução de emissões decorrentes do consumo de eletricidade (-5,8% em valores comparáveis) e do consumo de combustíveis: gás natural; propano; e gasóleo (-22,7%, -31,9% e -18,6%, respetivamente e em termos comparáveis).

Emissões de CO ₂	2009	2010	2011	Var. 2010-2011
Centros comerciais				
Emissões do consumo de energia (ton CO ₂)	11.383	7.808	8.619	10,4%
Emissões comparáveis (ton CO ₂)	11.383	7.808	7.267	-6,9%
Sede				
Emissões do consumo de energia (ton CO ₂)	-	-	0,28	-

Emissões dos espaços comuns dos centros comerciais (ton CO₂)



TRANSPORTES

Um centro comercial é, naturalmente, um local gerador de tráfego associado à deslocação dos visitantes e, consequentemente, de impactes no ambiente. Para resolver estas questões, promovemos a utilização dos transportes públicos fornecendo informação nos *websites* de cada centro das carreiras de transporte existentes. Em anos anteriores, foram desenvolvidos estudos sobre Green Travel Plans tendo sido elaboradas as orientações para o desenvolvimento deste

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE APOIO AO ESTACIONAMENTO NO FORUM COIMBRA, FORUM SINTRA E ESPAÇO GUIMARÃES

tipo de planos nos nossos centros. Estas orientações não foram ainda implementadas, devido a alterações na conjuntura económica, no entanto o objectivo de coloca-las em prática poderá vir a ser retomado no futuro.

Em alguns centros, apresentamos também aos nossos visitantes a possibilidade de se deslocarem de bicicleta, disponibilizando lugares de estacionamento próprios junto às entradas dos centros. No total, dispomos de 126 lugares para bicicletas em 5 centros comerciais.

Para quem se desloca em veículo próprio dispomos, em 3 centros, de sistemas de apoio ao estacionamento, que permitem uma redução dos percursos dentro do parque, promovendo um maior conforto dos visitantes ao reduzir o tempo de procura de lugar para estacionar. Estes sistemas reduzem também a probabilidade de acidentes e evitam emissões de gases desnecessárias, permitindo uma melhor manutenção da qualidade do ar nestes espaços fechados. Pretende-se alargar a implementação deste tipo de sistemas a mais centros, prevendo-se a realização de estudos de viabilidade durante o ano 2012 para este efeito.

No ano 2011 houve uma redução de 37% nas emissões resultantes de viagens de automóveis, decorrentes de um menor número de km percorridos pela frota automóvel da MMM P. No total as emissões atingiram 153 ton CO₂.

Emissões de CO ₂	2009	2010	2011	Var. 2010 2011
Emissões das viagens de carro em serviço (ton CO ₂)	217	245	153	-37%

ÁGUA

Nos centros comerciais sob gestão da MMM P a água é consumida em diversas atividades. Nos espaços comuns é utilizada para abastecimento das casas de banho, para lavagem de pavimentos, nos sistemas de rega e de incêndios e em fontes decorativas. Fora do espaço sob gestão da MMM P, é também consumida ao nível dos restaurantes e na limpeza de lojas. No ano 2011, foram consumidos 273.408 m³ de água nos espaços comuns, o que em termos comparáveis representa uma redução de 5,2% face ao ano anterior, demonstrando o empenho das nossas equipas na aplicação de medidas de eficiência.

277.181 m³

Consumo total de água

(centros comerciais e sede)

-5,2%

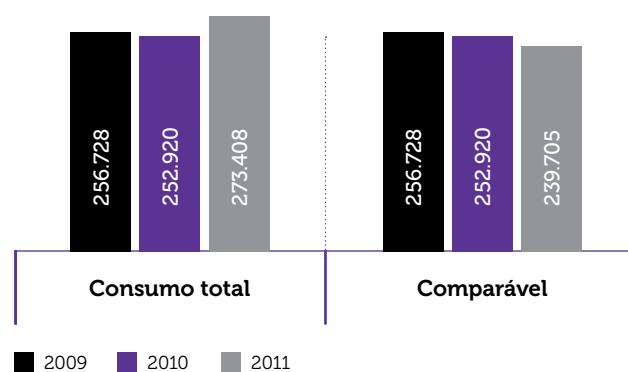
Consumo de água comparável

Em 2011 o consumo de água no edifício-sede foi de 3.773 m³, sendo utilizada ao nível das instalações sanitárias e em operações de limpeza do espaço. Assim, o consumo de água total nos espaços geridos pela MMM P totalizou 277.181 m³ em 2011.

A água utilizada é, maioritariamente, proveniente da rede pública (66% do total consumido) e está sujeita a análises de qualidade periódicas.

Consumo de água	2009	2010	2011	Var. 2010-2011
Centros comerciais				
Consumo total de água (m ³)	256.728	252.920	273.408	8,1%
Consumo comparável (m ³)	256.728	252.920	239.705	-5,2%
Consumo de água/ABL (m ³ /m ²)	879	866	820	-5,3%
Consumo de água /vendas (m ³ /1000€)	333	299	315	5,4%
Consumo de água /visitante (m ³ /visitante)	3,72	3,39	3,40	0,3%
Sede				
Consumo total de água (m ³)	-	-	3.773	-

Consumo de água nos espaços comuns dos centros comerciais (m³)



Em 2011, registaram-se diminuições acentuadas no consumo de água no Fórum Madeira (37%), Almada Forum (23%), Fórum Viseu (22%) e Fórum Coimbra (19%), em resultado das medidas de eficiência adotadas.

EXEMPLOS DE MEDIDAS DE EFICIÊNCIA NO CONSUMO DE ÁGUA IMPLEMENTADAS NOS CENTROS COMERCIAIS

<p>ALMADA FORUM</p>	<ul style="list-style-type: none"> Foi efetuada a separação da rede de alimentação entre lavatórios e sanitários, em que os lavatórios continuaram a ser abastecidos pela rede pública e os sanitários (sanitas e urinóis) passaram a ser abastecidos por uma nova rede de alimentação com águas subterrâneas. Esta separação foi efetuada para todas as baterias das Instalações Sanitárias para o público. Esta separação permitiu uma redução de 23% no consumo de água da rede pública dos serviços comuns.
<p>FORUM COIMBRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Alterações ao nível dos controladores das torneiras dos WC's, modificando a colocação e temporização dos controladores das eletroválvulas; Ajuste da quantidade de água por descarga dos autoclismos; Lavagem de parques realizada através de autolavadora (mais eficiente que a lavagem com mangueira).
<p>FORUM MADEIRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Procedeu-se à alimentação dos sistemas de rega dos pisos 1,2 e 5 com água de levada, estimando uma redução de 15% no consumo de água da rede das áreas comuns.
<p>FORUM VISEU</p>	<ul style="list-style-type: none"> Foram substituídas as borrachas vedantes de todos os autoclismos e ajustada a quantidade de água por descarga.
<p>ESPAÇO GUIMARÃES</p>	<ul style="list-style-type: none"> Instalação de um sistema de rega com gestão automática e colocação de pluviómetros nas zonas ajardinadas. Esta medida permitiu criar novos ciclos de rega e otimizar os horários e os tempos de rega.
<p>FORUM SINTRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realização de inspeções periódicas aos autoclismos e optimização das descargas; Instalação de válvulas de corte de água associadas à ventilação e iluminação dos WC's (implementado pelo promotor do edifício).

Em alguns centros, como é o caso do Almada Forum, Forum Coimbra e Forum Montijo, utilizamos água captada de furos utilizada na rega de espaços verdes, lavagens ou enchimento dos depósitos de sistemas de incêndio (cerca de 33% do total utilizado). No Fórum Coimbra, houve um aumento de aproximadamente 60% no consumo de água subterrânea. Este está relacionado com temperaturas elevadas e pluviosidade baixa sentidas no ano 2011, tendo sido necessário manter o sistema de rega ligado durante mais tempo que o habitual. No Almada Fórum, verificou-se um aumento de 15% no consumo de água subterrânea, em virtude da separação da rede de abastecimento de água entre lavatórios e sanitários, passando os sanitários a ser alimentados exclusivamente por águas subterrâneas. Em contrapartida, como era expectável, atingiu-se uma redução de 23% no consumo da rede pública neste centro

No Forum Viseu existe ainda um aproveitamento de água das chuvas, que representa 1% do total de água consumida nas zonas comuns dos centros comerciais. A água pluvial captada reduziu muito significativamente este ano devido à reparação dos depósitos de armazenamento de água do Forum Viseu que apresentavam fissuras, tendo impedido a retenção da água nestes depósitos durante uma parte significativa do ano.

66%
Valorização
de resíduos

-10,1%
Resíduos
produzidos
por visitante

Ao consumo de água nos espaços comuns acresce ainda o consumo realizado pelos nossos lojistas que, em 2011, totalizou 237.306 m³ ¹⁷. Este consumo apesar de não ser da responsabilidade direta da MMM P pode ser influenciado pelas nossas equipas de gestão, através de sensibilização para boas práticas ambientais aos lojistas, ou mesmo através do Manual de Lojistas.

No que respeita à intensidade do consumo de água dos centros comerciais, em 2011 foram consumidos 1,4 m³ de água por m², o que representa uma redução total de 16,2% face ao ano anterior e de 6,5 l/visitante, com uma redução de 1,2% (em termos comparáveis).

Considerando que cerca de 80% da água consumida nos centros é rejeitada no coletor público sob a forma de águas residuais, foram admitidos cerca de 408.571 m³ na rede de saneamento resultantes da atividade dos centros comerciais ¹⁸.

RESÍDUOS

A produção de resíduos está sempre associada aos locais de consumo. Como tal, temos a responsabilidade de gerir os resíduos dos centros comerciais, quer os produzidos por visitantes, quer os produzidos pelos lojistas.

A nossa estratégia de gestão neste âmbito passa, em primeiro lugar, pelo estímulo à redução da sua produção, em segundo lugar pela promoção da separação, reciclagem e reutilização e por último (na impossibilidade das opções anteriores) no envio para um destino adequado, como o aterro, incineração, compostagem ou tratamento.

Através de ações de sensibilização para visitantes, lojistas e até aos nossos colaboradores promovemos a melhor gestão possível, seguindo a estratégia anteriormente descrita. Para incentivar a reciclagem por parte dos visitantes, disponibilizamos contentores tipo ecoponto e ainda alguns pontos de recolha específicos, nomeadamente para Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos (REEE).

Ao nível das operações de gestão, possuímos procedimentos relativos à separação de resíduos no cais de descarga onde se encontram devidamente identificados os locais para armazenamento até recolha por parte de entidades gestoras licenciadas para o efeito, bem como placas com informação sobre o método correto sobre a separação e deposição de resíduos, direcionadas aos lojistas. Em 2011, foram ainda realizadas no Almada Forum ações de sensibilização sobre gestão de resíduos a todos os prestadores de serviços, e ações "loja a loja" abrangendo todas as lojas.

¹⁷ Este valor exclui o Braga Retail Center por não estarem disponíveis os dados relativos a consumos de lojistas.

¹⁸ A água residual produzida nos espaços comuns dos centros é estimada em 218.414 m³.

Em 2011, a produção total de resíduos foi de 8.661 ton, representando uma redução de 14,8% em universos comparáveis. A proporção de resíduos perigosos reduziu para 1,2% (face aos 3% do ano anterior).

A maior parte dos resíduos produzidos a maior parte são resíduos urbanos (36% do total produzido), seguidos dos resíduos orgânicos (26%) e do papel/cartão (23%).

Produção de resíduos	2009	2010	2011	Var. 2010-2011
Produção total de resíduos (ton)	8.604	9.087	8.661	-4,7%
Total comparável (ton)	8.604	9.087	7.740	-14,8%
Resíduos/ABL comparável (ton/1000 m ²)	29	31	26	-16,1%
Resíduos /vendas comparável (ton/1000 €)	11	11	10	-9,1%
Resíduos /visitante comparável (ton/milhão visitantes)	125	122	110	-9,8%
% de resíduos perigosos	3,4%	3,0%	1,2%	-1,8 p.p.
% de resíduos valorizados	66%	70%	66%	-4 p.p.

Em 2011, 66% dos resíduos produzidos foram valorizados (menos 4 p.p. que no ano anterior), fruto de uma maior produção de resíduos urbanos no Forum Montijo e no Forum Coimbra, cujo destino foi o aterro. A proporção de resíduos enviados para aterro teve, consequentemente, um aumento de 4 p.p.

Por outro lado, a proporção de resíduos enviados para reciclagem aumentou 4 p.p. e a de resíduos enviados para incineração cerca de 3 p.p., existindo uma redução de 7 p.p. na parcela enviada para compostagem

Destino final dos resíduos (Ton.)	2009	2010	2011	Var. 2010-2011
Aterro	2.958	2.709	2.960	9,3%
Reciclagem	3.172	3.395	3.256	-4,1%
Incineração	324	268	506	88,8%
Compostagem	2.150	2.675	1.923	-28,1%
Tratamento físico-químico	0	38	17	-55,3%

CONSUMO DE MATÉRIAS-PRIMAS

O papel é uma das principais matérias-primas consumidas na nossa atividade diária. Em 2011, consumimos 15,52 ton de papel, sendo que 14% deste consumo foi de papel reciclado. É ainda de salientar que o grande esforço de redução do consumo de papel resultou numa diminuição de cerca de 33% em termos comparáveis.

Consumo de papel	2009	2010	2011	Var. 2010-2011
Centros comerciais				
Consumo de papel (ton)	6,01	12,09	8,44	-30,2%
Consumo comparável (ton)	6,01	12,09	8,16	-32,5%
Consumo comparável de papel reciclado (ton)	1,34	0,85	0,82	-3,5%
% papel reciclado consumido	22%	7%	10%	+3 p.p.
Sede				
Consumo de papel (ton)	-	-	7,08	-
Consumo de papel reciclado (ton)	-	-	1,34	-
% papel reciclado consumido	-	-	19%	-

Gestão da Equipa**03.4**

As nossas pessoas são o nosso principal ativo. É a sua competência e dedicação que nos permite realizar uma gestão dos centros comerciais que vai ao encontro das expectativas dos proprietários, lojistas, prestadores de serviços, visitantes e comunidades locais. É por esse motivo que uma gestão estratégica dos nossos recursos humanos é um fator crítico de sucesso para a MMM P.

MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O modelo de gestão de recursos humanos da MMM P assenta na abordagem "People First" - as pessoas em primeiro lugar. O cumprimento dos princípios de negócio em conjunto com o seguimento das orientações do código de conduta da MMM BV, assinado em 2009, garantem-nos uma orientação da conduta dos nossos colaboradores que assenta no comportamento ético e responsável. O cumprimento com estes documentos é controlado pela estrutura horizontal da orga-

nização e pela constante proximidade e relação de gestão dos diferentes níveis hierárquicos, prevenindo os conflitos de interesse em toda a organização.

As nossas pessoas e o modo como estão organizadas as equipas são a nossa variável diferencial e o que nos permite atuar e gerir o nosso portfólio de produtos com 2 modelos complementares. Por um lado, temos uma grande proximidade e criação de laços de confiança com os lojistas, parceiros e visitantes através das nossas equipas locais, e por outro, temos uma visão geral e abrangente proporcionada pelo desempenho da estrutura central, que nos permite cruzar o conhecimento e escolher as práticas com melhores resultados, que irão contribuir para a satisfação de proprietários e lojistas. Consideramos a "Gestão de Equipas" como uma das nossas áreas estratégicas.

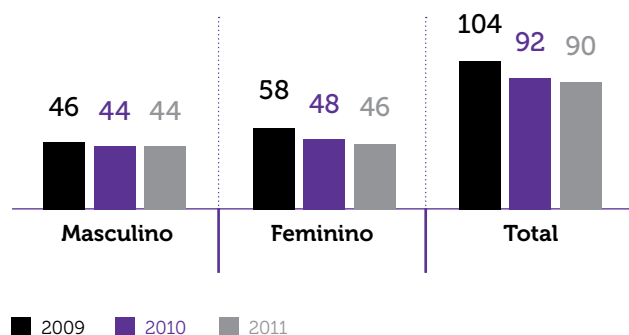
A NOSSA EQUIPA

Em 2011, a nossa equipa manteve-se relativamente constante, passando de 92 para 90 colaboradores, o que equivale a uma redução de apenas 2% - um valor bastante razoável tendo em conta o difícil contexto socioeconómico atravessado pelo país.

A nossa equipa caracteriza-se pelo equilíbrio e pela diversidade de género, sendo constituída em 51% por mulheres e 49% de homens.

Todos os nossos colaboradores desempenham funções a tempo inteiro e 99% são efetivos, estando vinculados à empresa através de um contrato sem termo, o que lhes permite uma maior estabilidade. Todos estes são colaboradores diretos da MMM P.

Colaboradores por género



2,1
Rácio entre
o salário
mais baixo e o salário mínimo
Nacional

99%
Dos colaboradores
são efetivos

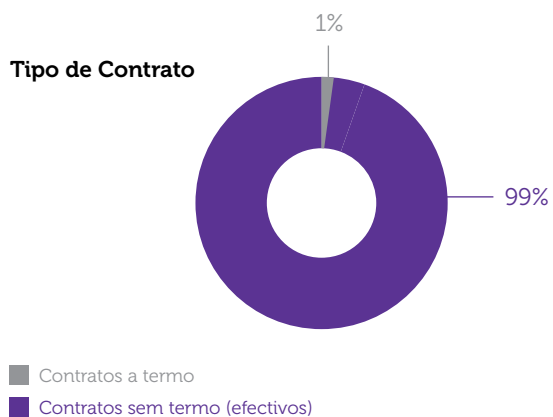
Equipa

51%
Mulheres



49%
Homens





Somos uma equipa jovem - 57% das pessoas da nossa equipa tem entre 35 e 44 anos. A categoria profissional mais alargada é a dos Assistentes, que integra 49% dos colaboradores, seguida pelos *Centre Manager* (24%) e os Responsáveis pelos Departamentos (18%).

FAIXA ETÁRIA E CATEGORIA PROFISSIONAL

	18 aos 34 anos		35 aos 44 anos		Com mais de 44 anos	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Dirigente	0	0	0	0	0	2
<i>Regional Manager</i>	0	0	1	3	0	2
<i>Centre Manager</i>	2	3	6	8	2	1
Responsáveis pelo Departamento	2	1	7	6	0	0
Assistente	14	5	8	12	4	1
Total por género e por faixa etária	18	9	22	29	6	6
Total por faixa etária	27		51		12	

A taxa de rotatividade total foi de 4,3% (2,2% para os homens e 6,1% para as mulheres), influenciada pela saída de 1 colaborador do sexo masculino (36 anos) e 3 colaboradoras do sexo feminino (26, 35 e 43 anos), todos pertencentes à categoria de Assistente. Aquando da necessidade de ajustamento da empresa a novos contextos, a estratégia da MMM P assenta na retenção do talento e dos profissionais melhor preparados, mantendo e acentuando a diferenciação face a outras empresas no mercado.

Taxa de rotatividade	2009	2010	2011
Taxa de rotatividade dos homens	6,1%	6,4%	2,2%
Entre os 18 e os 34 anos	5,6%	7,7%	0,0%
Entre os 35 e os 44 anos	7,7%	3,7%	3,3%
Com mais de 44 anos	0,0%	14,3%	0,0%
Taxa de rotatividade das Mulheres	14,7%	18,6%	6,1%
Entre os 18 e os 34 anos	14,0%	28,1%	5,3%
Entre os 35 e os 44 anos	19,0%	9,1%	8,3%
Com mais de 44 anos	0,0%	0,0%	0,0%
Taxa de rotatividade Total	11,1%	13,2%	4,3%

A taxa de entrada total em 2011 cifrou-se nos 2,2%, tendo sido de 2,2% para os homens e 2,1% para as mulheres. Estes valores foram influenciados pela entrada de um colaborador do sexo masculino com 36 anos, e por uma colaboradora do sexo feminino com 41 anos.

Taxa de entrada	2011
Taxa de entrada dos homens	2,2%
Entre os 18 e os 34 anos	0,0%
Entre os 35 e os 44 anos	3,3%
Com mais de 44 anos	0,0%
Taxa de entrada das mulheres	2,1%
Com mais de 44 anos	0,0%
Entre os 35 e os 44 anos	4,3%
Com mais de 44 anos	0,0%
Taxa de entrada total	2,2%

Em 2011, dos 7 colaboradores (4 mulheres e 3 homens) que tiveram direito e usufruíram de licença parental, todos regressaram à empresa após o término da licença (taxa de regresso após licença de 100%). Após 12 meses, todos estes colaboradores permanecem ao serviço da MMM P, o que perfaz uma taxa de retenção de 100%.

O salário mais baixo pago pela MMM P corresponde a 272% do salário mínimo nacional em Portugal no caso dos homens, e 209% no caso das mulheres. O rácio de salários entre mulheres e homens não apresenta discrepâncias significativas, apresentando o valor máximo de 1,12 para a categoria de *Regional Manager* e de Assistente, e o mínimo em 0,83 para o grupo dos *Centre Manager*.

Rácio salário mais baixo / salário mínimo nacional	2009	2010	2011
Rácio salário mais baixo / salário mínimo nacional	2,0	2,0	2,1

Rácio salários Mulheres/Homens ¹⁹	2009	2010	2011
<i>Regional Manager</i>	1,12	1,12	1,12
<i>Centre Manager</i>	0,84	0,83	0,83
Responsáveis pelo Departamento	0,97	0,96	0,95
Assistente	0,82	0,85	0,93

PARTILHA DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Um dos valores que caracterizam a MMM P é a partilha da informação e do conhecimento, uma boa prática que é transversal às equipas, aos projetos e às áreas de atuação da empresa. A nossa *Business School* evidencia a nossa aposta no desenvolvimento de carreira e na promoção da excelência no trabalho desempenhado pelos colaboradores.

No seguimento da aposta que tem vindo a ser realizada no desenvolvimento das competências da nossa equipa, em 2011 mantivemos a aposta na formação dos nossos colaboradores. Nesta vertente, é de salientar a aposta na formação interna, sobretudo nos sistemas de informação, de forma a aproveitar o conhecimento consolidado e a larga experiência dos nossos colaboradores.

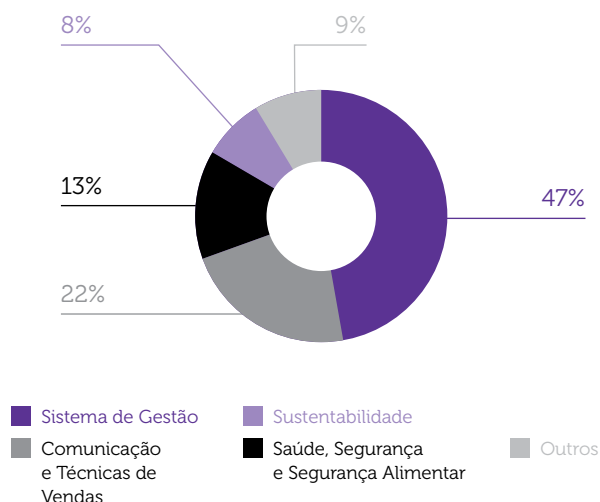
Categorias profissionais	Número de formandos	Horas de formação totais	Média de horas de formação
Dirigente	2	15,0	7,5
<i>Regional Manager</i>	5	55,0	11,0
<i>Centre Manager</i>	16	207,5	13,0
Responsáveis pelo Departamento	8	43,5	5,4
Assistente	16	227,0	14,2
Total	47	548	11,7

Género	Número de formandos	Horas de formação totais	Média de horas de formação
Feminino	23	216,5	9,4
Masculino	24	331,5	13,8
Total	47	548	11,7

Em 2011, 52% dos nossos colaboradores estiveram presentes em ações de formação, tendo cada um deles recebido, em média, cerca de 11,7 horas de formação. A categoria profissional que recebeu um maior número de horas de formação foi a de Assistente, com 227 horas acumuladas e uma média de 14,2 horas por cada colaborador com formação. Em termos de género, houve um equilíbrio entre o número de formandos, sendo que 51% destes são do sexo masculino e os restantes 49% do sexo feminino. No entanto, em termos de horas de formação, os colaboradores do sexo masculino receberam o total de 331,5 horas de formação (60% do total), o equivalente a 13,8 horas por colaborador com formação.

Quanto às temáticas, focámo-nos sobretudo na formação relacionada com o Sistema Integrado de Gestão e com sistemas de informação, que abrangeu 48% das horas de formação em 2011. A área de saúde, segurança nos centros e segurança alimentar foram também áreas a que dedicámos especial atenção, abarcando 22% do total de horas de formação. A nossa preocupação com a integração na estratégia de negócio é também visível pelo facto de, em 2011, terem sido ministradas 45 horas de formação na área da sustentabilidade aos colaboradores do Forum Madeira e do Forum Coimbra.

Áreas de formação



52%
Dos colaboradores receberam formação

548
Horas de formação a colaboradores

11,7
Horas por colaborador com formação

Demos igualmente continuidade ao desenvolvimento de grupos de trabalho, sessões de formação, reuniões e encontros que permitiram a disseminação do conhecimento através de mecanismos formais e informais, constituindo esta uma das mais-valias da nossa empresa.

¹⁹ Considera apenas o salário base dos vários colaboradores em cada categoria profissional.

100%
Colaboradores
com avaliação

de desempenho em 2011

AValiação e Progressão na Carreira

A avaliação e os modelos de progressão na carreira funcionam como ferramentas adicionais que contribuem para motivar e simultaneamente garantir o desempenho das equipas e assim atingir as expectativas de proprietários, lojistas, visitantes e restantes *stakeholders*.

A MMM P tem instituída uma cultura de meritocracia que premeia os colaboradores com melhor desempenho. A empresa criou um mapa de funções que determina as competências e perfil necessários, permitindo-nos aferir as competências que cada membro da equipa deve desenvolver tendo em conta a sua função.

O sistema de avaliação da MMM P, herdado da Multi Corporation, prevê a avaliação anual de todos os colaboradores das diversas empresas do grupo. No âmbito deste sistema, todos os colaboradores são avaliados pelo seu superior hierárquico imediato, e cada gestor de departamento, de centro e *regional manager* avalia as suas equipas num todo. Este método utilizado desde o início do funcionamento da empresa permite-nos aferir evoluções, cumprimento de objetivos e efetuar análises comparativas num universo internacional e multidisciplinar.

A avaliação dos colaboradores considera 3 parâmetros:

- Avaliação comportamental, em que consideramos aspectos como a motivação e a satisfação;
- Avaliação de *performance* individual, onde determinamos o cumprimento dos objetivos propostos e acordados no ano anterior;
- Evolução de competências e desenvolvimento de conhecimentos de cada colaborador.

Os gestores de topo são ainda avaliados pelo sucesso conseguido com a implementação de ferramentas e processos relevantes em termos de gestão de impactes sociais e ambientais, conforme acordado com a Administração.

No que respeita a benefícios, a MMM P não faz distinção entre os seus colaboradores. Todos os seus colaboradores têm direito a um seguro de saúde abrangente, que para além do respetivo colaborador cobre ainda os seus familiares diretos. Subsidiámos ainda seguros de vida com cobertura por incapacidade ou invalidez para acidentes de trabalho e viagem.

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Durante este ano, foi reforçada a formação e sensibilização dos nossos colaboradores para matérias de segurança nos centros, tendo estes recebido o total de 72 horas de formação nesta temática.

Temática da formação	Horas de formação
Noções Elementares de Primeiros Socorros	24 h
Combate a Incêndios	44 h

Em 2011, deu-se continuidade ao processo de implementação do sistema integrado de gestão, que irá incluir a área da higiene, segurança e saúde no trabalho (de acordo com a norma OHSAS 18001), cuja certificação está planeada para 2012. Este sistema irá apoiar os centros na gestão dos riscos de saúde e segurança, permitindo a melhoria contínua nesta área, considerada como crucial ao sucesso do nosso negócio.

Em termos de desempenho, à semelhança do ano anterior, não registámos qualquer acidente de trabalho ou casos de doenças profissionais na nossa equipa, o que originou taxas de acidentes e de dias perdidos de 0. A taxa de absentismo total atingiu os 1.802, sendo de 386 no caso dos homens e de 3.175 nas mulheres. Para este resultado contribuíram os centros Forum Viseu e Braga Retail Centre, que foram os únicos onde existiram baixas médicas.

Considerando a dispersão geográfica e a dimensão das equipas não existem comissões formais de saúde e segurança, no entanto poderão vir a ser criados mecanismos que assegurem a prevenção de aspectos nesta temática no âmbito do sistema integrado de gestão.

Envolvimento com a Comunidade

03.5.

Acreditamos que a forma como gerimos os centros comerciais pode ter um enorme potencial de contribuição para o bem-estar e desenvolvimento económico-social das comunidades onde estes se inserem. Por esse motivo, desenvolvemos, participamos e incentivamos a realização de diversas iniciativas que têm por objetivo a sensibilização e envolvimento da comunidade para temáticas sociais e ambientais e a promoção do comércio e da empregabilidade local. A política de filantropia da MMM P²⁰ materializa a nossa abordagem de relacionamento com as comunidades locais de cada centro comercial que gerimos.

²⁰ Para aceder à Política de Filantropia da MMM P consulte o Relatório de Sustentabilidade de 2010 (pág. 79 e 80).

95.000
Exemplares
do "Livro do Gui"
distribuídos

FILANTROPIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

No âmbito da filantropia e responsabilidade social, em 2011 destacamos 2 grandes projetos desenvolvidos em todos os centros comerciais que gerimos – o projeto "Livro do Gui" e a campanha "O maior estendal do mundo". Cada centro, tem também autonomia para desenvolver campanhas que beneficiem a respectiva comunidade local e que se adequem mais à realidade de cada um.

O "LIVRO DO GUI"

Criado em 2007, o projeto "Livro do Gui" consiste numa coleção de referência que explora temáticas atuais e pertinentes, destinando-se a crianças com idades compreendidas entre os 2 e 8 anos, bem como aos seus pais.

No Natal de 2011, surge "Gui e o Estendal Mágico", o quinto título da coleção. Nesta edição, à semelhança do que aconteceu no ano anterior, voltamos a alargar a ação do livro a uma vertente mais solidária, tendo-se igualmente desenvolvido a da campanha de recolha de roupa "O Maior Estendal do Mundo".

Ao fim de 5 anos desta iniciativa, foram já distribuídos gratuitamente mais de 400.000 livros a crianças que visitaram os centros comerciais geridos pela MMM P. Os centros comerciais que apoiaram este projeto, tiveram também ilhas de Natal tematizadas, com atividades de sensibilização das crianças para esta causa: reciclagem de t-shirts, elaboração de enfeites de Natal com molas, decoração de molas, etc.

Títulos anteriores do "Livro do Gui":

- 2010 - Gui e a Aventura na Quinta das Macieiras (foco na questão de uma alimentação saudável, da prática de exercício físico regular);
- 2009 - Gui uma Grande Lição pelo Sorriso do Planeta Terra (foco na proteção da natureza e do meio ambiente);
- 2008 - Gui e a Descoberta da Magia do Faz-de-Conta (foco na importância da criação de hábitos de leitura);
- 2007 - Gui e o Natal Verde no Planeta Azul (foco nas boas práticas ambientais e na política dos três R's – reduzir, reutilizar, reciclar).

A MMM P compensa as emissões relacionadas com a distribuição do "Livro do Gui".

CAMPANHA "O MAIOR ESTENDAL DO MUNDO"

O projeto "O Maior Estendal do Mundo" constituiu uma iniciativa única de promoção da solidariedade e de alerta da população nacional para novas formas de ajudar o próximo. Para tornar o Natal de 2011 de muitas famílias mais especial, a MMM P lançou uma campanha de recolha de roupa em que desafiou os portugueses a entregarem roupa que já não utilizam e que estão em boas condições num dos pontos de recolha instalados nos centros comerciais geridos pela empresa. A campanha contou com a parceria da Entrajuda e da RTP.

De acordo com Helena André da Entrajuda "este gesto simples, veio permitir que muitas famílias com necessidades poupem uma parte do seu reduzido orçamento que seria destinado à aquisição de roupa para a utilizar na satisfação de necessidades básicas, como a alimentação, a saúde e a educação, entre outras". Através deste gesto de partilha, acreditamos que conseguimos fazer a diferença na vida de quem recebe e de quem dá.

Em 6 semanas foram recolhidas 117.376 peças de roupa, que foram entregues a 117 instituições de solidariedade social, chegando a mais de 21 mil pessoas carenciadas. Na triagem da roupa participaram cerca de 80 colaboradores da MMM P.

A elevada adesão a esta iniciativa, fez com que a campanha de recolha de roupa entrasse para os records do Guinness. O recorde anterior foi conquistado em 2009, com a recolha de 33.088 peças de roupa em Washington, nos EUA. Esta iniciativa recebeu ainda um *Solal Gold Award* na categoria de *Cause Related Marketing* atribuído pelo *International Council of Shopping Centers (ICSC)* já no ano 2012.

À MMM P, apenas resta agradecer a todos os que se penduraram nesta causa!

Mais informações sobre esta campanha em:
www.omaiorestendaldomundo.com

117.376

Peças
de roupa
doadas

117

Instituições
apoiadas

21.000

Pessoas
beneficiadas

INICIATIVAS DOS CENTROS COMERCIAIS

ÁRVORES COM LETRAS...ÁRVORES COM VIDA! FORUM COIMBRA

Em parceria com o Agrupamento de Escolas da Pedrulha, o Forum Coimbra promoveu o projeto "Árvores com letras... árvores com Vida!", que envolveu a participação de mais de 1500 alunos de 10 jardins-de-infância, 19 escolas do 1.º Ciclo e uma Escola Básica do 2.º e 3.º Ciclos. Este projeto, que decorreu, surgiu no âmbito da comemoração do Dia da Árvore e do Ano Internacional das Florestas, pretendendo promover a importância da conservação das florestas naturais, dar

a conhecer as espécies autóctones de Portugal, estimular e desenvolver as diferentes formas de comunicação e expressão artística e promover o gosto pela leitura.

DIA DA CRIANÇA, ESPAÇO GUIMARÃES

No dia 1 de junho, todas as crianças tiveram a oportunidade de assistir a uma sessão de cinema especial e foram recebidos por 2 animadores que pintaram as suas caras e realizaram divertidas esculturas de balões.

AÇÕES DE BELEZA E BEM-ESTAR, ALMADA FORUM

Com o objetivo de promover a beleza e bem-estar o Almada Forum, preparou, em parceria com os lojistas, várias ações gratuitas relacionadas com a promoção de beleza e bem-estar destinadas aos seus visitantes, tais como a realização de check-ups estéticos, demonstrações de maquilhagem, tratamentos de pele e o aconselhamento de tratamentos capilares.

O MEU PATRIMÓNIO É ONDE TE ENCONTRO, ARMAZÉNS DO CHIADO

A 30 de junho, foi oficialmente inaugurado o novo Lisbon Meeting Point nos Armazéns do Chiado, iniciativa que pretende demonstrar que este centro é um património e ponto de encontro partilhado por todos.

NOITES DE CINEMA AO AR LIVRE, FORUM MADEIRA

De 18 de agosto a 4 de setembro, a Praça Central do Forum Madeira transformou-se numa sala de cinema ao ar livre para exibir 8 dos melhores filmes do ano. Com entrada livre, foram disponibilizados mais de 100 lugares sentados, num ambiente único e descontraído, tendo ainda sido disponibilizado o serviço de pipocas e bebidas.

VISITA DO PAI NATAL E DE ALGUNS FAMOSOS AOS HOSPITAIS, ALMADA FORUM

O Almada Forum levou o Pai Natal e algumas caras conhecidas do grande público a visitarem crianças hospitalizadas nos hospitais de Almada, Barreiro e Setúbal, de forma a proporcionar momentos alegres a crianças hospitalizadas.

COOPERAR COM AS ORGANIZAÇÕES LOCAIS

Para a MMM P, cada centro comercial constitui uma ponte de ligação entre os visitantes e a comunidade local. A elevada afluência e a disponibilidade das pessoas para serem abordadas ou sensibilizadas para determinados temas, faz com que os centros comerciais que gerimos sejam espaços privilegiados para o desenvolvimento de ações de divulgação e angariação de fundos por organizações de cariz social, cultural e ambiental.

Por esse motivo, a MMM P tem vindo a ceder espaços, normalmente com elevada visibilidade e elevada circulação de pessoas, dos centros por si geridos para recolhas de alimentos e outros bens, angariação de donativos, colheitas de sangue, exposições, entre outras iniciativas. Durante o ano de 2011, foi cedido, de forma gratuita, espaço a 180 iniciativas, cujo valor económico equivalia a cerca de 346.620 euros. Em média, cada centro apoiou 16 iniciativas, através da cedência de 169 m² durante 162 dias, o equivalente a 31.511 euros.

Cedência de espaços	Total	Média por centro ²¹
Iniciativas apoiadas	180	16
Tempo cedido	1.779 dias	162 dias
Espaço cedido	1.861 m ²	169 m ²
Valor monetário	346.620 euros	31.511 euros

CAMPANHA FLORESTA LUSA

No âmbito do Ano Internacional das Florestas, a Oryzon Energias lançou a Campanha Floresta Lusa – Plante connosco a biodiversidade na Floresta Portuguesa, para mobilizar a sociedade civil e agentes económicos para o flagelo ambiental. Esta campanha consistia na plantação de uma árvore na compra de duas árvores ou conjunto de cinco saquetas de sementes da Floresta Lusa. A campanha foi lançada no Forum Coimbra, tendo estado ainda presente em mais 8 dos nossos centros durante o total de 29 dias de forma totalmente gratuita.

1.861 m²
De espaço
cedido

180
Iniciativas
apoiadas
por cedência de espaços

1.779
Dias
cedidos
a iniciativas

²¹ Considera todos os centros comerciais geridos pela MMM P à exceção do Braga Retail Center por não terem sido realizadas atividades de cedência de espaços.

358Lojistas da
comunidade local

(29% do total de lojistas)

283Empreendedores
da comunidade
local**30.000**Candidatos
inscritos na Bolsa
de Emprego**PROMOVEMOS O COMÉRCIO LOCAL**

Preocupamo-nos, igualmente, em ter no nosso portefólio de lojistas uma elevada representatividade das comunidades locais.

Em 2011, 358 dos lojistas dos centros geridos pela MMM P eram oriundos da comunidade local (cerca de 29% do total). Para nós, a sua presença no centro é importante, por um lado porque estes conhecem melhor a realidade e as necessidades dos clientes da zona, por outro porque contribuem para a riqueza local e para uma melhor *performance* do centro comercial.

É também elevado o número de empreendedores da comunidade local que estão presentes nos nossos centros. Em 2011, contávamos com 283 empreendedores da comunidade local, que depositaram a sua confiança nos nossos espaços para o desenvolvimento dos seus projetos e negócios.

PROMOVEMOS A EMPREGABILIDADE LOCAL

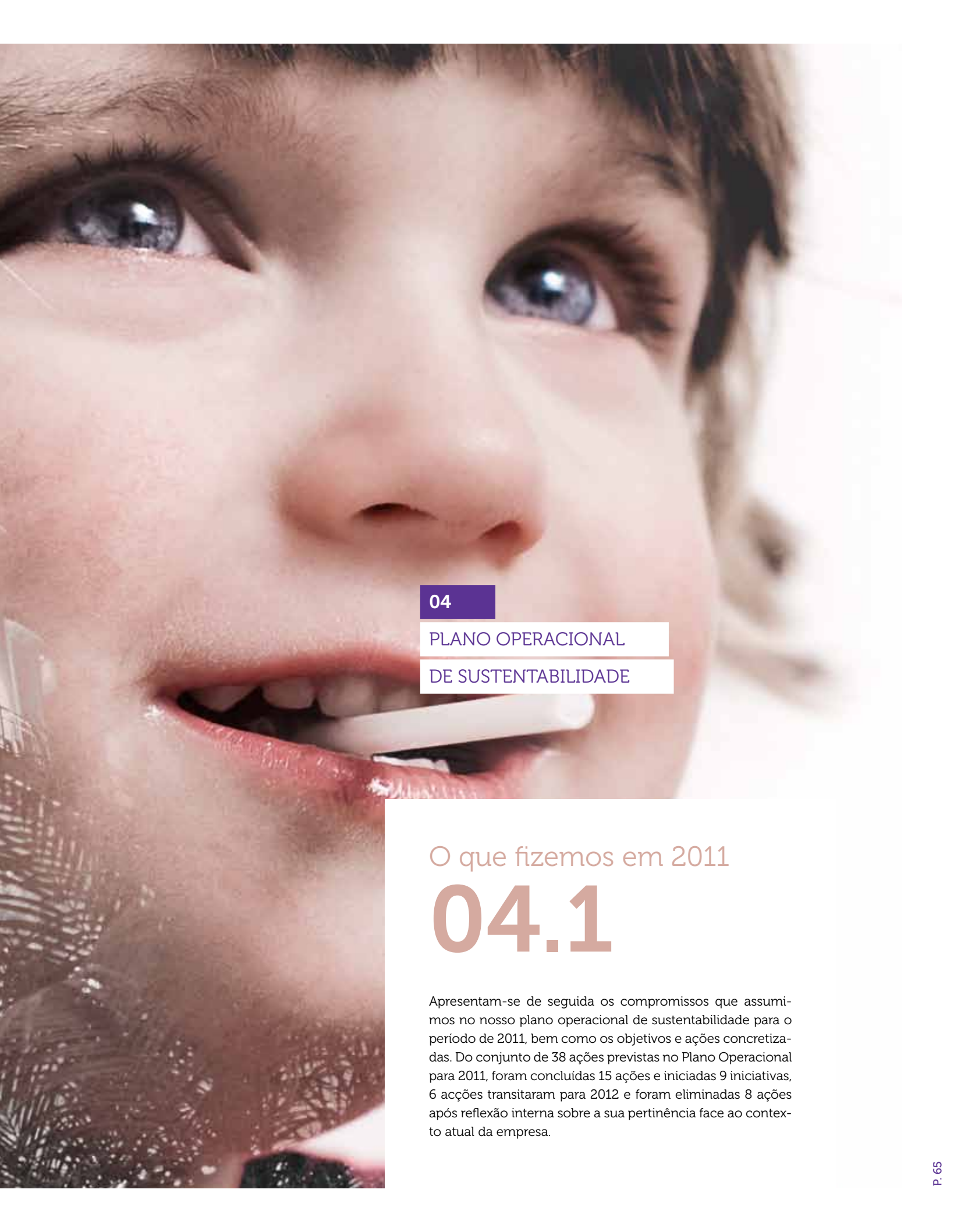
A MMM P disponibiliza, desde 1999, uma Bolsa de Emprego aos seus lojistas e aos elementos da comunidade local, com o objetivo de facilitar a vida a quem quer recrutar e a quem procura emprego. Esta é também uma medida que demonstra a nossa preocupação para com a empregabilidade nacional.

Em 2011, o projeto evoluiu e transformou-se numa Bolsa de Emprego on-line, onde já se inscreveram cerca de 30 mil candidatos. Esta plataforma on-line, na qual todos os interessados podem facilmente preencher e enviar a sua candidatura, pretende ser uma ferramenta de apoio aos lojistas presentes nos centros comerciais geridos pela MMM P, que através da Bolsa de Emprego poderão recrutar futuros colaboradores para as mais diversas áreas de atividade. Esta plataforma está disponível em www.multi-mallmanagement.pt e na nossa página do facebook – Multi Mall Management.

Os candidatos interessados, sem possibilidade de aceder à internet, podem também aceder a esta bolsa de emprego nos balcões de informações dos nossos centros.

04





04

PLANO OPERACIONAL
DE SUSTENTABILIDADE

O que fizemos em 2011

04.1

Apresentam-se de seguida os compromissos que assumimos no nosso plano operacional de sustentabilidade para o período de 2011, bem como os objetivos e ações concretizadas. Do conjunto de 38 ações previstas no Plano Operacional para 2011, foram concluídas 15 ações e iniciadas 9 iniciativas, 6 ações transitaram para 2012 e foram eliminadas 8 ações após reflexão interna sobre a sua pertinência face ao contexto atual da empresa.

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE		AÇÕES PREVISTAS EM 2011	ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO
SEGURANÇA		Elaboração de indicador de estado de segurança nos centros.	Iniciada A implementação do SIG (que inclui certificação de acordo com a OHSAS 18001) prevê a análise de riscos de SHST em cada centro. Este objetivo estará totalmente cumprido em 2012, com a certificação do SIG.
		Comunicar e reforçar o papel do segurança ao serviço dos comerciantes.	Iniciada A implementação do SIG irá permitir cumprir o objetivo, uma vez que este prevê a formação nesta área a todos os colaboradores nos centros, e identificar para o manual de lojista a informação necessária a conter sobre esta área.
		Elaboração de objetivos de segurança (risco 0).	Transitou para 2012 Este objetivo será cumprido com a implementação do sistema integrado de gestão, que integra a certificação de acordo com a OHSAS 18001.
LIMPEZA HIGIENE E SAÚDE		Definir a política de Higiene, Saúde e Segurança.	Concluída Não foi criada uma política específica nesta vertente, tendo-se enquadrado a Higiene, Saúde e Segurança como um dos pilares da política global de gestão da MMM P.
		Uniformizar as práticas entre centros comerciais relativas a Higiene, saúde e segurança nos centros.	Iniciada No âmbito da implementação do Sistema Integrado de Gestão da MMM P, serão implementados e aprovados os princípios gerais de limpeza, higiene, saúde e segurança nos centros. Como se prevê que este Sistema seja certificado em 2012, este objectivo só será atingido nesse ano.
		Submeter os prestadores de serviço a avaliações e formações relativas a direitos humanos (enquadrar o trabalho infantil, forçado e excessivo).	Eliminada do Plano Operacional As empresas prestadoras de serviços de segurança e limpeza são certificadas em Qualidade, tendo já implementados procedimentos neste sentido, pelo que a MMM P não sente a necessidade de realizar estas avaliações.
		Campanha comportamental com organizações especializadas da comunidade local, na promoção da saúde, limpeza, higiene e/ou bem-estar.	Transitou para 2012 Prevê-se a realização de formação à equipa, lojistas e prestadores serviço em 2012. A informação para lojistas será complementada ainda no manual de lojistas.
ENERGIA		Criar critérios de eficiência energética para todos os edifícios.	
		Benchmark interno e externo e partilha de boas práticas.	Concluída Resultantes das auditorias energéticas foram implementados um conjunto de medidas de acordo com a sua viabilidade económica que permitiram cumprir este objetivo.
		Elaborar planos de viabilidade financeira para investimentos disruptivos em eficiência energética.	
		Campanha comportamental Corporativa a todos os centros comerciais sob o tema, da dependência energética, emissões e alterações climáticas.	Alterada/Concluída Apesar de não se tratar de uma campanha comportamental foi ministrada formação e sensibilização ambiental em alguns centros e no âmbito do sistema de gestão ambiental.
		Elaborar fichas de consumo de energia por centro comercial e segmentar lojistas por esse consumo – As auditorias energéticas contribuíram para o conhecimento dos consumos dos lojistas e para identificar medidas de melhoria, o que garante o cumprimento de parte deste objetivo já no ano 2010.	Alterada/Concluída Tal como referido no ano anterior, as auditorias energéticas possibilitaram a implementação de medidas de melhoria da eficiência energética pela identificação dos consumos dos lojistas, ficando sem efeito a construção de fichas de consumo.

**DIMENSÕES
DA SUSTENTABILIDADE**

	AÇÕES PREVISTAS EM 2011	ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO
TRANSPORTES	Desenhar "Green Travel Plans" do centro comercial com ações de médio e longo prazo, para os centros comerciais identificados como prioritários.	Eliminada do Plano de Operacional A MMM P abandonou estas iniciativas devido à alteração do contexto económico, decidindo focar as suas ações na melhoria do conforto do cliente e na minimização das emissões poluentes dos veículos que utilizam os parques de estacionamento dos centros comerciais através da implementação de sistemas de apoio ao estacionamento.
	Campanhas comportamentais com visitantes e colaboradores de lojistas.	
ÁGUA	Elaborar planos de viabilidade financeira para investimentos disruptivos para gestão da água	Concluída Tem sido realizado pelos centros, com análise caso a caso, das medidas a implementar (ver capítulo 03.3. Gestão Ambiental - Água)
	Elaborar fichas de consumo de água por centro comercial e segmentar lojistas por esse consumo - a monitorização dos consumos dos lojistas cumpre em parte o objetivo estabelecido, no ano 2010.	Concluída É realizada a monitorização dos consumos dos lojistas centro a centro, no entanto não foi prosseguida a intenção da criação de fichas de consumo de água.
	Campanha comportamental com visitantes nos centros comerciais.	Eliminada do Plano de Operacional A MMM P abandonou esta iniciativa devido à alteração do contexto económico, decidindo focar as suas ações noutras matérias, mais prioritárias.
HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR NO CENTRO	Enquadrar a Higiene e Segurança Alimentar no sistema de gestão da qualidade nos centros comerciais.	Iniciada Estes aspetos estão enquadrados no SIG, que prevê a realização de auditorias a lojistas para garantir a implementação do HACCP. A maior parte dos centros têm já implementados procedimentos neste sentido. Este sistema irá também permitir também um maior acompanhamento dos lojistas, nomeadamente durante as inspeções da ASAE.
	Monitorizar os HACCPs dos lojistas.	
	Apoiar e acompanhar os lojistas durante e após as inspeções periódicas da ASAE (reportar e quantificar esta prática por centro comercial).	
QUALIDADE DE SERVIÇOS E PRODUTOS	Formular a política de qualidade do centro comercial.	Alterada/Concluída Não foi criada uma política específica nesta vertente, tendo-se enquadrado a Qualidade como um dos pilares da política global de gestão da MMM P.
	Uniformizar e monitorizar os indicadores de <i>performance</i> já definidos para a gestão da qualidade.	Iniciada A implementação do SIG (que inclui a certificação de acordo com a ISO 9001) nos centros comerciais permitirá uniformizar e monitorizar os indicadores de qualidade definidos. Espera-se a conclusão da implementação deste sistema em 2012.
	Construir um sistema de incentivos correlacionado a satisfação e reclamações de clientes para lojistas e colaboradores de operadores no centro.	Eliminada do Plano Operacional O difícil contexto socioeconómico, que tem originado uma quebra no consumo dos visitantes, levou a que a MMM P se focasse nas ações estratégicas para a sua atividade e que irão indirectamente fazer reduzir as reclamações e aumentar a satisfação dos seus visitantes, pelo que esta iniciativa foi abandonada.
CONSUMO RESPONSÁVEL	<i>Benchmark</i> sobre consumo responsável e novas tendências de consumo relacionado aos temas da sustentabilidade.	Eliminada do Plano de Operacional O difícil contexto socioeconómico, que tem originado uma quebra no consumo dos visitantes, levou a que a MMM P se focasse nas ações estratégicas para a sua atividade, pelo que esta iniciativa foi abandonada.
COOPERAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES LOCAIS	Criação de procedimentos para o funcionamento dos <i>multistakeholder</i> groups nos centros comerciais.	Transitou para 2012 O multistakeholder group 2 (MSG2) foi apenas implementado no Forum Algarve, em projecto-piloto.

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES PREVISTAS EM 2011	ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO
COOPERAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES LOCAIS (cont.)	Formalização e funcionamento dos <i>multistakeholder groups</i> ao nível da gestão dos centros.	Transitou para 2012 O multistakeholder group 2 (MSG2) foi apenas implementado no Forum Algarve, em projecto-piloto.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Replicação e adaptação da abordagem global de Filantropia para cada centro comercial.	Iniciada A decisão de replicar a implementação do MSG2 em todos os centros comerciais demonstra a aplicação da mesma abordagem em todos os centros segundo o modelo testado no Forum Algarve. No entanto, em 2011 não foi possível alargar esta acção a outros centros comerciais.
	Desenvolver planos de ação para os centros comerciais, adaptados à realidade de cada comunidade local.	Concluída Cada centro comercial tem liberdade para desenvolver ou participar em iniciativas de responsabilidade social, de acordo com a Política de Filantropia definida pela MMM P. Existem exemplos das ações realizadas no capítulo 03.5. Envolvimento com a Comunidade.
COMÉRCIO LOCAL	Formular plano de envolvimento com lojistas da comunidade local (recolha de boas práticas e casos de sucesso em empreendedorismo, produtos típicos, etc.).	Eliminada do Plano Operacional O difícil contexto socioeconómico, que tem originado uma quebra no consumo dos visitantes, levou a que a MMM P se focasse nas ações estratégicas para a sua atividade, pelo que esta iniciativa foi abandonada.
EMPREGABILIDADE LOCAL	Criação de condições para a rastreabilidade dos colaboradores dos lojistas e candidatos das bolsas de emprego. Dinamização das bolsas de emprego.	Concluída A implementação, em 2011, da Bolsa de Emprego em plataforma on-line (http://79.143.179.10/menu/index.html) permite uma maior proximidade entre os lojistas com necessidades de recrutamento e os candidatos a emprego. Como forma de dinamização, por altura da abertura do Forum Sintra, foram realizadas diversas comunicações nos media sobre a Bolsa de Emprego da MMM P.
	Uniformização e controlo de eficácias das bolsas de emprego.	Transitou para 2012 A partir de 2012 a eficácia das Bolsas de Emprego serão controladas pelo número de candidatos registados em cada centro.
	Uniformização e controle dos indicadores de <i>performance</i> .	
	Estudar apoios de responsabilidade social e filantropia para os colaboradores do centro comercial (creches para filhos de colaboradores, etc.).	Concluída Foi celebrado um protocolo de cedência de espaços com o Jumbo de Almada para a construção do Colégio Rik&Rok, que recebe crianças dos colaboradores do centro e da comunidade local.
	Criar uma "biblioteca" de conteúdos com práticas de gestão de cada centro comercial.	Iniciada O sistema de gestão integrado (que inclui a área da qualidade) cuja implementação se iniciou em 2010 irá permitir a sistematização e gestão de boas práticas, apesar de num modelo diferente de uma "biblioteca" de conteúdos.
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	Estudo do projeto de implementação de processos de avaliação de desempenho 360°.	Alterada/Concluída A MMM P adotou o modelo de avaliação de desempenho da Multi Corporation, que embora não contemple a avaliação 360º apoia a monitorização dos processos de avaliação de desempenho, pelo que se considera que o objetivo foi cumprido.
ÉTICA E COMPLIANCE	Realização do primeiro Inquérito de Clima Organizacional.	Eliminada do Plano Operacional O difícil contexto socioeconómico, que tem originado uma quebra no consumo dos visitantes, levou a que a MMM P se focasse nas ações estratégicas para a sua atividade, pelo que esta iniciativa foi abandonada.
FORMAÇÃO	Formulação de casos de estudo na gestão de centros comerciais da MMM P.	Concluída Não foram identificados casos de estudo com interesse para publicação.

O que queremos fazer em 2012

04.2

Na reta final do ciclo de sustentabilidade (2009-2012), o contexto do negócio sofreu fortes constrangimentos sobretudo devido ao ambiente socioeconómico em que Portugal se encontra. Tendo em conta a necessidade da empresa em focar os seus recursos humanos nas actividades mais prioritárias para o negócio.

Assim, as acções e objectivos do nosso Plano Operacional previstos para 2012 foram reformulados, atendendo à nossa capacidade para a sua concretização. Em 2012 com o fecho do ciclo estratégico de sustentabilidade iremos reformular por inteiro o plano operacional que poderá incorporar alguns dos objectivos agora descartados, por impossibilidade de a curto prazo serem cumpridos.

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES PARA 2012
SEGURANÇA	Concluir a implementação e certificação do SIG (Ambiente, Qualidade e Segurança).
LIMPEZA HIGIENE E SAÚDE	
ENERGIA	Obter a certificação ambiental do Espaço Guimarães, Braga Retail Center e Forum Sintra e a certificação energética do Forum Sintra. Cumprimentos dos objectivos relativos ao tema energia previstos nos Programas Ambientais dos Sistemas de Gestão Ambiental dos centros comerciais sob gestão ²² .
	Promover ações de formação ambiental para colaboradores.
TRANSPORTES	Realizar estudos de viabilidade para a instalação de sistemas de apoio ao estacionamento em mais centros comerciais.
ÁGUA	Cumprimentos dos objectivos relativos ao tema água previstos nos Programas Ambientais dos Sistemas de Gestão Ambiental dos centros comerciais sob gestão.
RESÍDUOS	Cumprimentos dos objectivos relativos ao tema resíduos previstos nos Programas Ambientais dos Sistemas de Gestão Ambiental dos centros comerciais sob gestão.
HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR NO CENTRO	Concluir a implementação e certificação do SIG (Ambiente, Qualidade e Segurança).
QUALIDADE DE SERVIÇOS E PRODUTOS	Concluir a implementação e certificação do SIG (Ambiente, Qualidade e Segurança).
CONSUMO RESPONSÁVEL	Não existem ações para o ano 2012 neste âmbito.
COOPERAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES LOCAIS	Realizar uma campanha de responsabilidade social de âmbito nacional que beneficie as comunidades locais dos centros comerciais que gerimos.
	Incentivar a cedência de espaços nos centros comerciais para a angariação de fundos e apresentação de projetos das instituições da comunidade local.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Realizar uma campanha de responsabilidade social de âmbito nacional que beneficie as comunidades locais dos centros comerciais que gerimos.
COMÉRCIO LOCAL	Não existem ações para o ano 2012 neste âmbito.
EMPREGABILIDADE LOCAL	Uniformização e controlo de eficácias das bolsas de emprego.
PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO	Não existem ações para o ano 2012 neste âmbito.
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	Não existem ações para o ano 2012 neste âmbito.
ÉTICA E COMPLIANCE	Não existem ações para o ano 2012 neste âmbito.
FORMAÇÃO	Definir o Plano de Formação para 2012.

²² Os objectivos previstos nos temas energia, água e resíduos para 2012 não são apresentados detalhadamente neste documento, no entanto o seu nível de cumprimento, em cada centro comercial, será apresentado no próximo Relatório de Sustentabilidade.

ANEXOS

Implementação da estratégia de sustentabilidade

1. SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DA AA1000 APS

A abordagem da MMM P à sustentabilidade segue os princípios da AA1000 APS (2008). As áreas estratégicas de sustentabilidade da empresa, bem como a implementação do Plano Operacional de Sustentabilidade seguem os princípios da inclusão, relevância e capacidade de resposta. Estes princípios estão refletidos neste 4.º Relatório de Sustentabilidade, que foi também verificado de acordo com a norma AA1000 AS (2008).

PRINCÍPIOS DA AA1000 APS (2008)

Princípio da Inclusão	Princípio da Relevância	Princípio da Capacidade de Resposta
A organização deve ser inclusiva, promovendo a participação das partes interessadas no desenvolvimento e efetivação de uma resposta estratégica e responsável em relação à sustentabilidade.	A organização deve identificar os assuntos materiais, bem como a sua relevância para a empresa e para as respetivas partes interessadas.	A organização deve dar resposta aos assuntos suscitados pelas partes interessadas e que afetam o seu desempenho, através de decisões e ações de gestão, bem como de comunicação do seu desempenho.

De seguida, é reportado o cumprimento dos princípios da AA1000 APS (2008), durante o ano de 2011, a que reporta este relatório, remetendo o leitor, sempre que necessário, para o capítulo do relatório onde divulgamos, com maior detalhe, a forma como estes princípios estão a ser colocados em prática.

PRINCÍPIO DA INCLUSÃO

No Relatório de Sustentabilidade da MMM P de 2008 (o nosso primeiro relatório de sustentabilidade) apresentámos a forma como considerámos as preocupações e expectativas

dos nossos principais *stakeholders* na definição da nossa abordagem de sustentabilidade. Tanto as áreas estratégicas de sustentabilidade, como os objetivos definidos para 2012, são o resultado da conjugação dos interesses da MMM P com as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*.

Em 2009, decidimos que o processo de auscultação a *stakeholders* seria realizado no início de cada ciclo estratégico, entendendo-se que os temas materiais não sofrem alterações significativas todos os anos. É assim nossa intenção voltar a efetuar uma nova consulta aos *stakeholders* no final de 2012, altura em que termina o primeiro ciclo estratégico de sustentabilidade, e em que iniciamos um novo ciclo. Esta terá como objetivos principais:

- Conhecer a perceção das partes interessadas sobre a evolução do desempenho económico, ambiental e social entre 2009 e 2012;
- Servir de base para a definição dos temas estratégicos do novo ciclo estratégico de sustentabilidade;
- Analisar a eficácia dos mecanismos de comunicação e envolvimento existentes, e identificar oportunidades de melhoria, para que na definição do segundo ciclo estratégico sejam tomados em consideração os resultados do primeiro ciclo.

As partes interessadas poderão ainda ser envolvidas nos processos de tomada de decisão desenvolvidos com o intuito de melhorar o desempenho no âmbito da sustentabilidade. Durante a nossa atividade, prosseguimos ainda com vários mecanismos de diálogo permanente com os nossos proprietários, lojistas, parceiros de negócio, visitantes, fornecedores, colaboradores e comunidade local, referidas no capítulo 02. A Sustentabilidade.

O Modelo de Governo é composto pelos elementos necessários para a concretização do Plano Operacional, que formaliza os aspetos necessários para a inclusão dos *stakeholders*. Os meios técnicos e financeiros são garantidos pela respetiva estrutura organizacional da empresa. Este prevê ainda, quer a nível corporativo, quer a nível de cada um dos nossos centros comerciais, órgãos de apoio à gestão constituídos por partes interessadas externas, que materializam o princípio da inclusão (consultar capítulo 01 para maior detalhe sobre o Modelo de Governo para a Sustentabilidade definido pela MMM P)

Em linha com este modelo, em 2010 foi ainda implementado o MSG2 - Grupo CALL com um projeto-piloto no Forum Algarve, para relacionamento com a comunidade e identificação das suas necessidades. O difícil contexto socioeconómico, que nos obrigou a focarmo-nos essencialmente nos aspetos mais estratégicos da atividade, impediu-nos que avançar com o alargamento deste modelo para outros centros em 2011. No entanto prevemos continuar a desenvolver anualmente, pelo menos, uma acção de âmbito nacional na vertente de relacionamento com a comunidade.

PRINCÍPIO DA RELEVÂNCIA

Conforme referido anteriormente, cada ciclo estratégico de sustentabilidade da MMM P segue um horizonte temporal de 3 anos. No início de cada ciclo estratégico é realizada uma análise global de materialidade, que inclui as preocupações e interesses, quer da empresa, quer dos seus *stakeholders*.

Em 2008, no início do primeiro ciclo de sustentabilidade, implementámos um processo de identificação e hierarquização das áreas estratégicas de atuação para a empresa, de forma a compreender a importância dos aspetos éticos, ambientais e sociais para a gestão sustentável da MMM P. Este processo foi essencial para o desenvolvimento da Estratégia de Sustentabilidade e para a sua concretização através da definição do Plano Operacional de Sustentabilidade, que estabelece objetivos e ações para cada um dos temas materiais a serem cumpridos até 2012.

Ainda assim, procedemos todos os anos a um processo menos complexo de revisão da materialidade, de forma a verificar se surgiu algum tema relevante que ainda não esteja a ser tratado pela MMM P. Em 2011, para verificar a validade da estratégia e temas materiais face ao contexto da empresa e da sua envolvente social, ambiental e económica, realizámos uma revisão da análise de materialidade, com base:

- Na análise de benchmark às práticas de sustentabilidade de empresas do setor de gestão de centros comerciais, para identificar temáticas emergentes que estão a ser reportadas pelas empresas nacionais e internacionais do setor;
- Na identificação de nova legislação e o impacto que esta pode ter na gestão da sustentabilidade;
- Na análise de reclamações e da satisfação de visitantes, lojistas e proprietários dos centros comerciais que gerimos, para identificação de temas que possam não estar a ser geridos de forma adequada pela MMM P;
- Na identificação de temas abordados em reuniões com proprietários e lojistas, que possam ter impacto na sustentabilidade do negócio.

Através desta análise, foi-nos possível confirmar que os assuntos relevantes para o setor não se alteraram significativamente durante este ano, não havendo a necessidade de acrescentar novas áreas de atuação.

No final de 2012, planeamos realizar uma nova análise global de materialidade, de forma a preparar o novo ciclo estratégico de sustentabilidade.

PRINCÍPIO DA CAPACIDADE DE RESPOSTA

A concordância com este princípio é realizada através das respostas que damos às principais preocupações e expecta-

tivas das nossas partes interessadas. O Plano Operacional de Sustentabilidade é o documento orientador da nossa atuação nesta vertente e que melhor espelha a nossa capacidade de resposta.

As prioridades de resposta aos objetivos e ações definidas no Plano Operacional de Sustentabilidade são definidas, discutidas e reformuladas em casos justificados, de acordo com o contexto vivido e sua viabilidade. Os recursos disponíveis, a relevância das ações no contexto existente e a sua maturidade determinam a sua prioridade.

Durante 2010 e 2011, devido à alteração do contexto socioeconómico, a MMM P sentiu a necessidade de adaptar o Plano Operacional de Sustentabilidade à nova realidade vivida, quer pelo país, quer pela empresa. Por esse motivo, algumas das ações tiveram de transitar para o ano seguinte, ser alteradas ou eliminadas, tendo-nos focado no investimento em iniciativas consideradas como mais relevantes para a empresa e para os seus *stakeholders*²⁴.

Ao longo do relatório divulgamos as ações que implementámos para melhorar o nosso desempenho nas áreas estratégicas de sustentabilidade, estando estas alinhadas com as preocupações dos nossos *stakeholders*. Os indicadores de desempenho presentes ao longo do relatório, bem como a tabela onde apresentamos o nível de cumprimento dos objetivos e ações anteriormente definidos, revelam a conformidade com este princípio.

Contudo, ambicionamos fazer sempre mais e melhor. A implementação e certificação do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, prevista para 2012, será um passo determinante para uma melhor resposta aos temas materiais menos explorados, como a saúde, higiene e segurança. A implementação desta ferramenta permitir-nos-á gerir e monitorizar estas três áreas de forma mais eficaz e eficiente, contribuindo para a melhoria dos vários indicadores de atividade.

Por outro lado, a capacidade de resposta está também relacionada com a comunicação das nossas decisões e desempenho às partes interessadas. A publicação anual do relatório de sustentabilidade permite aos *stakeholders* conhecerem a forma como garantimos a sua inclusão e como respondemos às suas preocupações e expectativas. Permite-nos ainda perceber a influência que a nossa abordagem de gestão sustentável tem sobre o desempenho económico, ambiental e social dos nossos centros.

²⁴ Para mais informações sobre o Plano Operacional de Sustentabilidade consulte o capítulo 04. Plano Operacional de Sustentabilidade, páginas 65 a 68.

2. SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DA GLOBAL REPORTING INITIATIVE

O Relatório de Sustentabilidade 2011 da MMM P foi elaborado de acordo com as Diretrizes GRI G3.1, respondendo igualmente a uma grande parte dos indicadores e comentários adicionais do Suplemento Setorial para Empresas de Construção e Imobiliário (CRESS), lançado no final de 2011. Este é o 4.º relatório publicado pela empresa, que segue um ciclo de publicação anual. O último relatório publicado pela empresa referia-se ao ano 2010.

Para a elaboração do presente relatório, foram tidos em conta os seguintes princípios:

PRINCÍPIOS DA GRI 3.1	Princípios para definição do conteúdo do relatório	Materialidade
		Inclusão dos <i>stakeholders</i>
		Contexto da sustentabilidade
		Abrangência
	Princípios para assegurar a qualidade do relatório	Equilíbrio
		Comparabilidade
		Clareza
		Periodicidade
		Exatidão
		Fiabilidade

PRINCÍPIOS DA MATERIALIDADE E DA INCLUSÃO DE STAKEHOLDERS

Estes princípios seguem a metodologia anteriormente exposta, que vai ao encontro dos princípios da AA1000APS (2008). Para a análise de materialidade teve-se também em consideração as directrizes expostas no Protocolo Técnico de Aplicação dos Princípios da Definição do Conteúdo, lançados com a versão G3.1 das directrizes da GRI.

PRINCÍPIO DO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

A maior parte dos dados contidos neste relatório são relatados numa base a 3 anos, de forma a que o leitor possa ter uma adequada perspetiva da evolução do desempenho da MMM P nas várias vertentes ao longo do tempo. A diferen-

ça relativa a outras empresas do setor, quer no que respeita à maturidade do projeto de sustentabilidade desenvolvido, quer ao tipo de estratégia desenvolvida, impede-nos de comparar resultados com outras empresas do setor.

PRINCÍPIO DA ABRANGÊNCIA

A informação reportada no relatório abrange todo o portefólio de centros comerciais sob gestão da MMM P em 2011. De notar que, em 2011 passámos também a incluir os dados relativos ao edifício sede nos indicadores ambientais, o que reflecte uma evolução no processo de reporte face a anos anteriores. A informação reportada reflecte os principais impactes económicos, sociais e ambientais da MMM P. Sempre que se verificar alguma exceção ao âmbito esta é comunicada nas notas metodológicas.

PRINCÍPIO DO EQUILÍBRIO

Acreditamos que a transparência é algo que nos ajuda a aperfeiçoar a nossa gestão e desempenho e que a identificação de aspetos menos positivos nos ajuda melhorar continuamente. Por esse motivo, reportamos todos os indicadores de desempenho que, de acordo com a análise de materialidade realizada, são considerados como relevantes para a nossa atividade, independentemente se mostram positivos ou negativos. Este é ainda refletido no reporte do nível de cumprimento dos objetivos do Plano Operacional previamente delineado.

De notar que os dados reportados baseiam-se na informação que consta dos vários sistemas de gestão da empresa, o que se reflecte nos diferentes níveis de sofisticação dos mesmos.

PRINCÍPIOS DA COMPARABILIDADE, DA CLAREZA E DA PERIODICIDADE

A informação contida neste relatório é, normalmente, reportada com base num horizonte temporal de 3 anos, por forma a que o leitor possa ter uma perspectiva verosímil do desempenho da empresa. Sempre que não é possível fazer a comparação temporal, a situação é referida e explicada nas notas metodológicas.

Quando relevante, é apresentada a evolução comparável dos indicadores de desempenho face a 2010, o que considera apenas todos os centros incluídos no portefólio da MMM P durante 2011 e os que estiveram sob a gestão da MMM P durante todo o período 2010-2011. Por este motivo, os valores publicados neste relatório relativos aos anos 2009 e 2010 diferem dos publicados em relatórios anteriores.

PRINCÍPIOS DA EXATIDÃO E DA FIABILIDADE

A maioria da informação contida neste relatório é verificada por uma entidade externa e independente. O âmbito da verificação incidiu sobre a informação relativa ao cumprimento dos princípios da AA1000APS (2008) e sobre os indicadores de perfil e indicadores de desempenho que constam nas diretrizes da GRI G3.1, selecionados tendo em conta os seguintes critérios:

- Relevância dos indicadores tendo em conta a realidade da empresa, respondendo ao mínimo de 20 indicadores de desempenho e incluindo pelo menos um de cada um dos protocolos de indicadores (requisito mínimo para o nível B+);
- Responder a alguns indicadores do novo suplemento GRI para as Empresas de Construção e Imobiliário (CRESS);
- Corresponderem a aspetos estruturais (ex. EC1) e /ou espelharem o desempenho face aos aspetos identificados como mais relevantes (assinalados na Tabela GRI).

Os dados financeiros reportados foram também auditados no âmbito do Relatório e Contas. De notar que os dados quantitativos reportados foram fornecidos através da recolha de informação, suportada pelos nossos sistemas de gestão. A sua fiabilidade é reforçada pela verificação externa. Os restantes dados quantitativos que não foram alvo de nenhuma verificação, serão comparados de período para período, de forma a permitir a validação da metodologia de recolha dos indicadores. Sempre que se verifique uma correção à recolha e tratamento destes dados, essa alteração será mencionada claramente nos próximos períodos de reporte, assim como é realizada neste documento.

De um modo geral, os indicadores são calculados de acordo com as metodologias indicadas pelo GRI. Sempre que esta regra não é utilizada, o motivo é devidamente explicado no texto ou nas notas metodológicas, que se encontram em anexo a este documento.

LIMITES DO RELATÓRIO

Este relatório está de acordo com as indicações da GRI para a definição dos limites (âmbito), reportando as abordagens de gestão, práticas e resultados das entidades que controla e sobre as quais exerce influência em termos de sustentabilidade. Não temos *joint-ventures* e os centros comerciais que gerimos são caracterizados no capítulo 01. O Nosso Negócio. Progressivamente, temos vindo a alargar a nossa base de reporte, de forma a incluir os impactes relevantes dos nossos lojistas e/ou visitantes (exemplos: consumo de água e energia, emissões de GEE e produção de resíduos), e que contribuem para um desempenho global sustentável dos centros

que gerimos. Este ano, como referido anteriormente, iniciámos o processo de reporte de alguns indicadores do novo suplemento setorial GRI para as Empresas de Construção e Imobiliário (CRESS).

Notas metodológicas

NOTA PRÉVIA RELATIVA AOS INDICADORES QUANTITATIVOS

Os dados relativos à *performance* financeira da Multi Mall Management Portugal apresentados baseiam-se no Relatório e Contas anual, que é auditado previamente.

Os dados relativos aos recursos humanos da Multi Mall Management Portugal foram disponibilizados com base nos sistemas de gestão da empresa.

Os dados sociais e ambientais foram agregados por centros comerciais, de acordo com a informação disponibilizada pelos sistemas de informação da MMM P.

EXCEÇÕES AO ÂMBITO

As exceções ao âmbito são apontadas ao longo do relatório e nestas notas metodológicas.

Todos os centros comerciais em fase de operação e sob gestão da MMM P em 2011, estão incluídos nos dados quantitativos totais neste relatório. Face ao ano de 2010, foi excluído do âmbito o W Shopping, uma vez que deixou de estar sob a gestão da MMM P. Foi ainda adicionada a informação relativa ao Braga Retail Center que passou a estar sob a nossa gestão e ao Forum Sintra que abriu em abril de 2011.

Ao longo do relatório são apresentados resultados a que chamamos dados comparáveis, em que se exclui o Forum Sintra e o Braga Retail Center. Estes são excluídos para que possa ser feita uma comparação anual dos resultados de forma mais correta, visto não existirem dados dos anos 2010 e 2011 completos nestes centros.

CRIAÇÃO DE EMPREGO DIRETO E INDIRETO (EC9)

Os empregos diretos refletem o número de pessoas empregadas nos centros, o que inclui colaboradores da MMM P que trabalham nos centros, os colaboradores dos lojistas e prestadores de serviços.

Os empregos indirectos incluem as pessoas que apesar de não serem colaboradores da gestão ou dos lojistas prestam serviços aos lojistas e passam grande parte do tempo no centro. Em relação ao número de empregos indirectos do Espaço Guimarães estão apenas incluídos os prestadores de serviços de 29% das lojas do centro. Ainda em relação aos empregos indirectos, não foram considerados os dados do Almada Forum, em virtude de não ter sido possível efetuar a sua recolha atempadamente.

Os dados de empregos directos e indirectos do Fórum Aveiro foram estimados a partir de informação recolhida em anos anteriores, uma vez que não foi efetuada a sua atualização em 2011.

Estes valores foram aferidos por consulta aos lojistas, sobre o número de colaboradores próprios e de prestadores de serviços.

LOJISTAS E EMPREENDEDORES DA COMUNIDADE LOCAL (EC9)

Para o cálculo dos lojistas da comunidade local contabilizam-se os lojistas que têm lojas no distrito onde está localizado o centro comercial e que possuem pelo menos uma loja no centro.

Consideram-se empreendedores Locais os lojistas do centro comercial que são residentes no distrito onde se encontra o centro.

GASTOS COM PRESTADORES DE SERVIÇOS (EC9)

Neste indicador foram considerados os gastos (sem IVA) dos vários centros com prestadores de serviços de limpeza, segurança, manutenção e jardinagem. O cálculo dos gastos com prestadores de serviços referentes a anos anteriores foram refeitos de forma a tornar a informação comparável ao longo dos anos.

PAPEL CONSUMIDO (EN1)

O volume total de papel consumido apresentado inclui o consumo de papel nos escritórios dos Centros Comerciais e nos escritórios centrais da MMM P. Ao contrário de todos os outros indicadores ambientais, reportamos o papel consumido nos nossos escritórios, pelo volume consumido e pelo nosso controle na gestão deste impacte. Por tal, o reporte deste impacte nos nossos escritórios, torna relevante a apresentação do valor de consumo nos escritórios.

CONSUMO DE ÁGUA (EN8)

Este indicador inclui pela primeira vez o consumo de água da Sede da MMM P.

No Parque Mondego o consumo de água reportado corresponde apenas a água da administração uma vez que ainda não é possível conhecer os consumos dos WC´s públicos devido à inexistência de faturas.

CONSUMO DE ENERGIA (EN3)

O consumo de gás natural apresentado refere-se ao consumo das caldeiras nos centros: Almada Forum, Forum Aveiro, Armazéns do Chiado, Forum Montijo, Parque Mondego, Espaço Guimarães e Forum Sintra. Os restantes centros não utilizam este tipo de combustível nas suas instalações.

O consumo de gás propano apresentado refere-se apenas aos centros Forum Algarve e Forum Aveiro, visto serem os únicos onde este combustível é utilizado em aquecedores existentes.

O consumo de gasóleo dos geradores do fórum Aveiro é Não Disponível porque só é possível quantificar este valor em operações de abastecimento que não aconteceram em 2011.

DISTRIBUIÇÃO DA ENERGIA INDIRETA POR FONTE DE ENERGIA PRIMÁRIA (EN4)

Pela primeira vez está a ser incluído o consumo de electricidade do edifício Sede da MMM P.

O indicador foi calculado com base no *mix* de produção de energia disponibilizado pela Entidade Reguladora para o Sector Energético (ERSE, 2012). Considerou-se o comercializador EDP Serviço Universal como referência para o consumo global de electricidade em todos os centros sob gestão, tendo-se procedido à ponderação das parcelas associadas a cada fonte primária pelo total de electricidade consumida.

Os valores apresentados no indicador não refletem as perdas associadas à distribuição e transporte da electricidade na rede, assim como as perdas inerentes às limitações de eficiência associadas aos processos produtivos que estão na origem da electricidade que consumimos, uma vez que não foi possível obter, de fontes públicas, valores actualizados que agreguem todas estas componentes.

EMISSIONES DE CO₂ (EN16, EN17 E EN29)

As emissões provenientes da frota automóvel em viagens de serviço são calculados com base nos km percorridos.

Os dados de 2010 foram também calculados tendo em consideração os novos factores de emissão publicados pela ERSE em 2012.

Para os cálculos das emissões de CO₂ utilizaram-se os seguintes dados e fontes de informação:

	FATORES DE CONVERSÃO		FONTES
GÁS PROPANO	PCI (Kcal/m ³)	20.560	BP
	PCI (Kcal/Kg)	11.070	
	Factor Emissão CO ₂ (Kg CO ₂ /GJ)	73,98	Agência Portuguesa do Ambiente
	1 Kcal = 4.186 J		Agência Internacional de Energia
GÁS NATURAL	PCI (GJ/m ³)	0,03846	Agência Portuguesa do Ambiente
	Factor Emissão CO ₂ (Kg CO ₂ /GJ)	56,10	Agência Portuguesa do Ambiente
ELETRICIDADE	Factor Emissão CO ₂ (Kg CO ₂ /kWh)	0,230	ERSE (utilizado em 2010)
		0,226	ERSE (utilizado em 2011)
	1 kWh=3.600.000 J=3,6x10 ⁻³ GJ		Agência Internacional de Energia
VIAGENS DE AVIÃO	Viagem inferior a 1500Km (g CO ₂ /p Km)	338	CE Solutions (2003); IPCC (1999)
	Viagem 1500Km - 6000Km (g CO ₂ /p Km)	217	CE Solutions (2003); IPCC (1999)
	Viagem superior a 6000Km (g CO ₂ /p Km)	197	CE Solutions (2003); IPCC (1999)
	1 Milha = 1,609 Km		
REFRIGERANTES	R22 (Kg CO ₂ /Kg)	1500	Agência Portuguesa do Ambiente
	R407C (Kg CO ₂ /Kg)	1370	Agência Portuguesa do Ambiente
	R134A (Kg CO ₂ /Kg)	1300	Agência Portuguesa do Ambiente
	R410 A (Kg CO ₂ /Kg)	1370	Agência Portuguesa do Ambiente

RESÍDUOS (EN22)

Os valores reportados de resíduos referem-se aos resíduos geridos pela MMM P nos centros comerciais sob sua gestão durante o ano 2011, com excepção do Braga Retail Center que em 2011 não estava ainda inscrito no SIRAPA (Sistema Integrado de Registo da Agência Portuguesa do Ambiente) não

existindo por isso dados fiáveis sobre a produção de resíduos deste centro comercial.

Os valores reportados de resíduos indiferenciados, vidro, plástico, metal, papel e cartão dos Armazéns Chiado foram estimados com base no número de contentores diários e no peso médio dos contentores.

TAXA DE ROTATIVIDADE (LA2)

A taxa de entrada e de rotatividade em cada faixa etária e género foi calculada com base na seguinte fórmula:

- Taxa de rotatividade do grupo n = $N.^{\circ}$ saídas de colaboradores do grupo n / ($n.^{\circ}$ de colaboradores do grupo n + $n.^{\circ}$ de saídas de colaboradores do grupo n);
- Taxa de entrada do grupo n = $N.^{\circ}$ entradas de colaboradores do grupo n / ($n.^{\circ}$ de colaboradores do grupo n + $n.^{\circ}$ de entradas de colaboradores do grupo n);

Em que grupo n pode ser faixa etária ou género.

INDICADORES DE SHST (LA7)

As fórmulas de cálculo destes indicadores foram reformuladas face a anos anteriores, de forma a ajustar-se às Diretrizes G3.1 da GRI:

- Taxa de acidentes = $\text{Total de acidentes} / \text{Total de horas trabalhadas} * 200.000$
- Taxa de doenças profissionais = $\text{Total de casos de doenças profissionais} / \text{Total de horas trabalhadas} * 200.000$
- Taxa de dias perdidos = $\text{Total de dias perdidos} / \text{Total de horas trabalhadas} * 200.000$
- Taxa de absentismo = $\text{Total de dias de absentismo} / \text{Total de dias trabalhados} * 200.000$
- Horas trabalhadas = Horas trabalháveis – Horas de absentismo
- Horas trabalháveis = $(249 \text{ dias} - 25 \text{ dias de férias}) \times 8 \text{ horas} \times n.^{\circ} \text{ colaboradores}$

FORMAÇÃO POR CATEGORIA PROFISSIONAL E POR GÉNERO (LA10)

Para o cálculo da média de horas de formação por categoria profissional e por género, são apenas considerados os colaboradores que receberam formação em cada grupo, e não o número total de colaboradores a 31 de dezembro de 2011.

Utilizaram-se as seguintes fórmulas de cálculo para este indicador:

- Média de horas de formação por género = Total de horas de formação do género n / Total de colaboradores do género n com formação
- Média de horas de formação por categoria profissional = Total de horas de formação da categoria n / Total de colaboradores pertencentes à categoria n com formação

RÁCIO ENTRE OS SALÁRIOS MULHERES/HOMENS (LA14)

O rácio salários mulheres-homens foi calculado com base no salário base médio de mulheres e homens em cada categoria profissional.

ESPAÇO CEDIDO (EC8)

Os valores não cobrados pela cedência de espaços foram estimados com base nas tabelas de aluguer de espaços temporários em vigor nos Centros, na área de espaço cedido e no número de dias cedidos. Não inclui o espaço cedido no âmbito da campanha "O maior estendal do mundo".

COIMAS SIGNIFICATIVAS (EN28, SO8 E PR9)

Para o cálculo dos indicadores EN28, SO8 e PR9 considera-se que existiu uma coima significativa quando o seu valor é superior a 5.000 euros.

TABELA GRI	PÁG.	LOCAL DO RELATÓRIO	OBSERVAÇÕES
Abordagem de gestão económica			
Objectivos e Desempenho	11-19	01. O Nosso Negócio	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	
Políticas	21-29	01. A Sustentabilidade	
Informação adicional relevante	11-19	01. O Nosso Negócio	
Abordagem de gestão ambiental			
Objectivos e Desempenho	37-50	03.2. Gestão Ambiental	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	
Políticas	21-29	02. A Sustentabilidade	
	37-50	03.2. Gestão Ambiental	
Responsabilidade organizacional	37-50	03.2. Gestão Ambiental	
Formação e sensibilização	50-57	03.5. Gestão da Equipa	
Monitorização e <i>follow up</i>	37-50	03.2. Gestão Ambiental	
	37-50	03.2. Gestão Ambiental	
Abordagem de gestão das práticas laborais e trabalho			
Objetivos e desempenho	50-57	03.5. Gestão da Equipa	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	
Políticas	21-29	02. A Sustentabilidade	
	50-57	03.5. Gestão da Equipa	
Responsabilidade organizacional	50-57	03.5. Gestão da Equipa	Responsável pela formação - Business School; Responsável pelas atividades administrativas de gestão dos Recursos Humanos (ex: saúde e segurança, emprego, relações laborais) - Departamento Financeiro.
Formação e sensibilização	50-57	03.5. Gestão da Equipa	
Monitorização e <i>follow up</i>	50-57	03.5. Gestão da Equipa	
	65-68	3.6.1 O que fizemos em 2011	
Abordagem de gestão de direitos humanos			
Objetivos e desempenho	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	O documento dos Princípios de negócio abrange especificamente o respeito pela Carta dos Direitos Humanos, as leis e normas vigentes na sociedade onde atuamos. Este documento foi alvo de divulgação e formação interna e comunicado às diversas partes interessadas relevantes.
Políticas	21-29	02. A Sustentabilidade	
Avaliação organizacional de riscos	21-29 50-57	02. A Sustentabilidade 03.5. Gestão da Equipa	
Avaliação de impactes	21-29 50-57	03. A Sustentabilidade 03.5. Gestão da Equipa	Até a data, não possuímos nenhum processo formalizado, para avaliar especificamente esta temática. No entanto, o respeito com os direitos humanos é um aspeto intrínseco na nossa organização. A sua violação implica no nosso universo, consequências legais e profissionais, para todos as pessoas envolvidas na nossa atividade diária.
Responsabilidade organizacional	50-57	03.4 Gestão da Equipa	
Formação e sensibilização	50-57	03.4 Gestão da Equipa	
Monitorização e <i>follow up</i>	50-57	03.4 Gestão da Equipa	

TABELA GRI	PÁG.	LOCAL DO RELATÓRIO	OBSERVAÇÕES
Abordagem de gestão social - sociedade			
Objetivos e desempenho	57-62	03.4 Envolvimento com a Comunidade	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	
Políticas	21-29	02. A Sustentabilidade	
	57-62	03.4 Envolvimento com a Comunidade	
Responsabilidade organizacional	57-62	03.4 Envolvimento com a Comunidade	Os centros comerciais e respetivas estruturas hierárquicas são responsáveis pela gestão dos aspetos relacionados com a comunidade. Os restantes aspetos societários de acordo com o GRI, como corrupção ou <i>compliance</i> , são geridos pelo departamento jurídico.
Formação e sensibilização	50-57	03.5. Gestão da Equipa	
Monitorização e <i>follow up</i>	57-62	03.4 Envolvimento com a Comunidade	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	Para os aspetos relacionados com a ética e conduta, para além da relação formal do colaborador com a empresa regido por contratos legais, não possuímos práticas formais de acompanhamento e monitorização deste assunto na empresa.
Abordagem de gestão de responsabilidade pelo produto			
Objetivos e desempenho	31-33	03.1. Gestão do Mall	
	35-37	03.3. Produto	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	
Políticas	21-29	02. A Sustentabilidade	
	31-33	03.1. Gestão do Mall	
	35-37	03.4. Produto	
Responsabilidade organizacional	11-19	01. O Nosso Negócio	Ao nível da gestão do centro a responsabilidade máxima recai sobre o gestor do centro e superiormente responde ao seu Regional Manager. Os regional manager reportam regularmente aos Administradores da empresa, no que diz respeito à <i>performance</i> relativa aos aspetos de gestão do produto reportada neste relatório, sendo estes os responsáveis máximos pela responsabilidade operacional dos centros comerciais.
Formação e sensibilização	50-57	03.5 Gestão da Equipa	
Monitorização e <i>follow up</i>	31-33	03.1. Gestão do Mall	
	35-37	03.5. Produto	
	65-70	04. Plano Operacional de Sustentabilidade	

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
1. Estratégia e Análise			
Indicador			
1.1 Declaração da pessoa com o maior poder de decisão na organização (por ex., o Diretor-geral, o Presidente do Conselho de Administração ou cargo de importância equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e a sua estratégia	5-7		Verificado
1.2 Descrição dos principais impactes, riscos e oportunidades, relacionados com a atividade da empresa	24-25		Verificado
2. Perfil Organizacional			
2.1 Denominação da organização relatora	102		Verificado
2.2 Principais marcas, produtos e/ou serviços.	11-13		Verificado
2.3 Estrutura operacional da organização, incluindo principais departamentos, empresas em funcionamento, empresas participadas e joint ventures	14-16	Não existem <i>joint-ventures</i> na MMM P.	Verificado
2.4 Localização da sede social da empresa	103		Verificado
2.5 Países em que está presente e nome daqueles com operações significativamente relevantes para as questões de sustentabilidade abordadas no relatório	14		Verificado
2.6 Tipo e natureza jurídico-legal de propriedade	103		Verificado
2.7 Mercados abrangidos (incluindo uma análise geográfica discriminativa, os sectores abrangidos e os tipos de clientes/beneficiários).	11-15		Verificado
2.8 Dimensão da organização relatora, incluindo número de funcionários, vendas líquidas (para organizações do sector privado) ou receita líquida (para organizações do sector público) e quantidade de produtos disponibilizados e serviços prestados	11, 13-15		Verificado
2.9 Principais alterações que tenham ocorrido, durante o período abrangido pelo relatório, referentes à dimensão, à estrutura organizacional ou à estrutura acionista	78-83		Verificado
2.10 Prémios recebidos durante o período a que se refere o relatório	9, 37		Verificado
3. Parâmetros do Relatório			
3.1 Período abrangido (por ex., ano fiscal/civil) para as informações apresentadas no relatório	75	A informação presente neste relatório refere-se ao ano de 2011.	Verificado
3.2 Data do último relatório publicado (se aplicável).	75	O último relatório publicado refere-se ao ano de 2010.	Verificado
3.3 Ciclo de publicação de relatórios (anual, bianual, entre outros).	75	O ciclo de publicação do relatório de sustentabilidade da MMM P é anual.	Verificado
3.4 Pessoa(s) a ser(em) contactada(s) para esclarecimentos referentes ao relatório ou ao seu conteúdo, incluindo o endereço electrónico e o sítio da internet	103		Verificado
3.5 Processo para a definição do conteúdo do relatório, incluindo: o processo para determinar a relevância, a definição de questões prioritárias no âmbito do relatório e a identificação das partes interessadas que sejam potenciais utilizadoras do relatório	21-29, 71-77		Verificado
3.6 Limites do relatório (países ou regiões, produtos ou serviços, departamentos, instalações, joint ventures ou empresas participadas, bem como outras limitações de âmbito específico)	77		Verificado
3.7 Refira quaisquer limitações específicas relativas ao âmbito e ao limite do relatório	78		Verificado

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
3.8 Base de elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, empresas participadas, parcialmente controladas, instalações arrendadas, operações subcontratadas e outras situações que possam afectar significativamente a comparabilidade entre períodos distintos ou com relatórios de outras organizações	77-78		Verificado
3.9 Técnicas de medição de dados e as bases de cálculo, incluindo hipóteses e técnicas subjacentes às estimativas aplicadas à compilação dos indicadores e de outras informações contidas no relatório	78-83		Verificado
3.10 Explicação do efeito de quaisquer reformulações de informações existentes em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (por ex., fusões/aquisições, mudança do período ou ano base, natureza do negócio, métodos de medição)	78-83		Verificado
3.11 Alterações significativas, em relação a relatórios anteriores, no âmbito, limite ou métodos de medição aplicados	78-83		Verificado
3.12 Tabela que identifica o local das informações-padrão no relatório	85-96		Verificado
3.13 Política e prática corrente relativa à procura de um processo independente de garantia de fiabilidade para o relatório. Se não for incluída no relatório de garantia de fiabilidade que acompanha o relatório de sustentabilidade, explique o âmbito e a base de qualquer verificação independente que se tenha realizado, assim como a natureza da relação existente entre a organização e o(s) auditor(es)	76-77, 98-100		Verificado
4. Governança, Compromissos e Envolvimento			
4.1 Estrutura de governança da organização, incluindo comissões subordinadas ao órgão de governança hierarquicamente mais elevado e com responsabilidade por tarefas específicas, tais como a definição da estratégia ou a supervisão da organização	14-17		Verificado
4.2 Indicar se o Presidente do órgão de governança hierarquicamente mais elevado é, simultaneamente, um diretor executivo (e, nesse caso, quais as suas funções no âmbito da gestão da organização e as razões para esta composição).	16	Todos os membros da Administração têm responsabilidades em todas as áreas de gestão da empresa. A composição em órgão único, tal como consagrado na legislação é uma opção da empresa, que o considerou durante a sua fundação.	Verificado
4.3 Indicar, no caso de organizações com uma estrutura de administração unitária, o número de membros do órgão de governança hierarquicamente mais elevado que são independentes e/ou os membros não-executivos	16		Verificado
4.4 Mecanismos que permitam a acionistas e funcionários transmitir recomendações ou orientações ao órgão de governança hierarquicamente mais elevado	17		Verificado
4.5 Relação entre a remuneração dos membros do órgão de governança hierarquicamente mais elevado, dos diretores de topo e dos executivos (incluindo acordos de tomada de decisão) e o desempenho da organização (incluindo o desempenho social e ambiental)	17, 56-57		Verificado
4.6 Processos ao dispor do órgão de governança hierarquicamente mais elevado para evitar a ocorrência de conflitos de interesse	50-51		Verificado
4.7 Processo para a determinação das qualificações e competências exigidas aos membros do órgão de governança hierarquicamente mais elevado para definir a estratégia da organização relativamente às questões ligadas ao desempenho económico, ambiental e social	56		Verificado
4.8 O desenvolvimento interno de declarações de princípios ou de missão, códigos de conduta e princípios considerados relevantes para o desempenho económico, ambiental e social, assim como a fase de implementação	22, 37, 39, 51		Verificado

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
4.9 Processos do órgão de governança, hierarquicamente mais elevado, para supervisionar a forma como a organização efetua a identificação e a gestão do desempenho económico, ambiental e social, a identificação e a gestão de riscos e oportunidades relevantes, bem como a adesão ou conformidade com as normas internacionalmente aceites, códigos de conduta e princípios	16-17, 65-70		Verificado
4.10 Processos para a avaliação do desempenho do órgão de governança hierarquicamente mais elevado, especialmente em relação ao desempenho económico, ambiental e social	17, 56		Verificado
4.11 Explicação sobre se o princípio da precaução é abordado pela organização e de que forma	21-29		Verificado
4.12 Cartas, princípios ou outras iniciativas, desenvolvidas externamente, de carácter económico, ambiental e social, que a organização subscreve ou defende	12		Verificado
4.13 Participação significativa em associações (tais como associações industriais) e/ou organizações de defesa nacionais/internacionais, em que a organização: detém posições nos órgãos de governança; participa em projetos e comissões; contribui com financiamentos substanciais, que ultrapassam as obrigações normais dos participantes; encara a participação como estratégica	12		Verificado
4.14 Relação dos grupos que constituem as partes interessadas envolvidas pela organização	29		Verificado
4.15 Base para a identificação e seleção das partes interessadas a serem envolvidas	24, 28	No relatório de sustentabilidade de 2008 é explicado pormenorizadamente o processo de identificação e auscultação das partes interessadas, considerado para o desenvolvimento da Estratégia e Plano Operacional de sustentabilidade.	Verificado
4.16 Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas, incluindo a frequência do envolvimento, por tipo e por grupos, das partes interessadas	28		Verificado
4.17 Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas e as medidas adotadas pela organização no tratamento das mesmas, nomeadamente através dos relatórios	71-72		Verificado
Indicadores de Desempenho Económico			
Aspeto - Desempenho Económico			
EC1. Valor económico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de funcionários, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos a investidores e governos. (essencial)	18		Verificado e completo
EC2. Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização, devido às alterações climáticas. (essencial)	90	A empresa não possui mecanismos de gestão que possibilite uma resposta a este indicador.	-
EC3. Cobertura das obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização. (essencial).	90	A empresa não tem um plano de pensões, nem benefícios que impliquem uma cobertura financeira presente e futura.	Verificado e completo
EC4. Apoio financeiro significativo recebido do governo (essencial)	90	A empresa não recebeu apoios significativos do Governo ou qualquer outra entidade estatal.	Verificado e completo
Aspeto - Presença no Mercado			
EC5. Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, nas unidades operacionais importantes (complementar)	54		-
EC6. Políticas, práticas e proporção de custos com fornecedores locais, em unidades operacionais importantes (essencial)	91	A empresa não possui procedimentos para a contratação ou registo de fornecedores locais.	-
EC7. Procedimentos para a contratação local e proporção de cargos de gestão de topo ocupado por indivíduos provenientes da comunidade local, nas unidades operacionais mais importantes, (essencial)	91	Não temos procedimentos definidos para a contratação local, no entanto a esmagadora maioria dos colaboradores e gestores da empresa são de nacionalidade Portuguesa.	-

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
Aspeto - Impactes Económicos Indiretos			
EC8. Desenvolvimento e impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público através de envolvimento comercial, em géneros ou pro bono. (essencial)	61-62		Verificado e completo
EC9. Descrição e análise dos Impactes Económicos Indiretos mais significativos, incluindo a sua extensão. (complementar)	19, 62	Existem outros impactes socioeconómicos indiretos provocados pelo nosso âmbito de atuação. No entanto, com o pouco historial e sofisticação das metodologias de reporte, não foi possível apresentar mais do que os indicadores referidos.	Verificado e parcial
Indicadores de Desempenho Ambiental			
Aspeto - Matérias-Primas			
EN1. Discriminação das matérias-primas, por peso ou por volume. (essencial)	50		-
EN2. Percentagem das matérias-primas utilizadas que são provenientes de reciclagem. (essencial)	50		-
Aspeto - Energia			
EN3. Discriminação do consumo direto de energia, por fonte de energia primária (essencial)	40-41		Verificado e completo
EN4. Discriminação do consumo indireto de energia, por fonte primária (essencial)	41-43		Verificado e completo
EN5. Total de poupança de energia devido a melhorias na conservação e na eficiência. (complementar)	41-43		Verificado e completo
CRE1. Intensidade energética dos edifícios.	91	Não estão disponíveis dados sobre consumos de lojistas que permitam o reporte deste indicador de forma fidedigna. A MMM P tem a ambição de reportar este indicador no futuro.	-
EN6. Iniciativas para fornecer produtos e serviços baseados na eficiência energética ou nas energias renováveis, e reduções no consumo de energia em resultado dessas iniciativas. (complementar)	37, 40-43		-
EN7. Iniciativas para reduzir o consumo indireto de energia e objetivos alcançados. (complementar)	37, 42-44		-
Aspeto - Água			
EN8. Consumo total de água, por fonte. (essencial)	45-48		Verificado e completo
EN9. Fontes hídricas significativamente afectadas pelo consumo de água. (complementar)	Não relevante		-
EN10. Percentagem e volume total de água reciclada e reutilizada. (complementar)	47	Não é realizada reciclagem de água nas nossas instalações.	Verificado e completo
CRE2. Intensidade do consumo de água dos edifícios.	48		-
Aspeto - Biodiversidade			
EN11. Localização e dimensão dos terrenos pertencentes, arrendados ou administrados pela organização em áreas protegidas ou de elevado valor para a biodiversidade, ou adjacente às mesmas. (essencial)	Não aplicável	A MMM P como gestora dos centros comerciais não tem influência na localização dos edifícios.	-
EN12. Descrição dos impactes significativos de atividades, produtos e serviços sobre áreas protegidas ou de elevado valor para a biodiversidade. (essencial)	Não aplicável	A MMM P como gestora dos centros comerciais não tem influência na localização dos edifícios.	-
EN13. Habitats protegidos ou recuperados. (complementar)	61, 92	Não foram realizados programas com o objetivo específico da proteção da biodiversidade. No entanto muitas das ações e iniciativas implementadas para redução de outros impactes, nomeadamente ao nível da gestão da água, energia e resíduos produzem efeitos minimizadores dos impactes na biodiversidade.	-
EN14. Estratégias e programas, atuais e futuros, de gestão de impactes na biodiversidade. (complementar)	61, 92		-
EN15. Número de espécies, na Lista Vermelha da IUCN e na lista nacional de conservação das espécies, com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção (complementar)	Não aplicável	A MMM P como gestora dos centros comerciais não tem influência na localização dos edifícios.	-

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
Aspeto - Emissões, Efluentes e Resíduos			
EN16. Totalidade das emissões de gases causadores do efeito de estufa, por peso. (essencial)	44-45		-
EN17. Outras emissões relevantes e indiretas de gases com efeito de estufa, por peso. (essencial)	44-45		-
CRE3. Intensidade da emissão de gases com efeito de estufa dos edifícios.	92	Não estão disponíveis dados sobre emissões de lojistas que permitam o reporte deste indicador de forma fidedigna. A MMM P tem a ambição de reportar este indicador no futuro.	-
CRE4. Intensidade energética de novos edifícios e atividades de restauro.	92	Não estão disponíveis dados que permitam o reporte deste indicador de forma fidedigna. A MMM P tem a ambição de reportar este indicador no futuro.	-
EN18. Iniciativas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, assim como reduções alcançadas. (complementar)	44	As iniciativas relacionadas com a eficiência energética permitem reduções das emissões de gases com efeitos de estufa.	-
EN19. Emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono, por peso. (essencial)	Não aplicável		-
EN20. NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e por peso. (essencial)	Não relevante	Não foram identificados outras fontes relevantes de emissões atmosféricas de NOx, SOx ou outros gases.	-
EN21. Descarga total de água, por qualidade e destino. (essencial)	48	Todas as descargas de água são realizadas para o coletor municipal, destino adequado para o tipo de águas residuais produzidas nas nossas instalações. Desta forma consideramos que o seu impacte ambiental é minimizado.	-
EN22. Quantidade total de resíduos, por tipo e método utilizado no fim de linha. (essencial)	48-49		Verificado e completo
EN23. Número e volume total de descargas significativas (essencial)	Não relevante	Os derrames ocorridos são mínimos, pelo que se considera não relevante este indicador.	-
EN24. Peso dos resíduos transportados, importados, exportados ou tratados, considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados por navio, a nível internacional. (complementar)	Não aplicável	Não são realizadas operações de gestão de resíduos perigosos. Este tipo de resíduos é entregue a empresas autorizadas para a gestão dos mesmos.	-
EN25. Identificar a dimensão, o estatuto de protecção e valor para a biodiversidade dos recursos hídricos e respectivos habitats, afectados de forma significativa pelas descargas de água e escoamento superficial. (complementar)	48, 92	Todas as descargas de água são realizadas para o coletor municipal, destino adequado para o tipo de águas residuais produzidas nas nossas instalações. Desta forma consideramos que o seu impacte ambiental é minimizado.	-
CRE5. Terrenos ocupados recuperados ou a necessitar de recuperação.	92	A MMM P como gestora de centros comerciais não tem influência na localização dos edifícios.	-
Aspeto - Produtos e Serviços			
EN26. Iniciativas para mitigar os impactes ambientais de produtos e serviços e o grau de redução do impacte. (essencial)	37-50		-
EN27. Percentagem recuperada de produtos vendidos e respetivas embalagens, por categoria. (essencial)	Não aplicável		-
Aspeto - Conformidade			
EN28. Montantes envolvidos no pagamento de coimas significativas e o número total de sanções não-monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais. (essencial)	92	A MMM P não foi alvo de coimas ou sanções significativas, por incumprimento de leis ou regulamentos ambientais.	Verificado e completo
Aspeto - Transportes			
EN29. Impactes ambientais significativos, resultantes do transporte de produtos e outros bens ou matérias-primas utilizados nas operações da organização, bem como o transporte de funcionários. (complementar)	44-45		-
Aspeto - Geral			
EN30. Total de custos e investimentos com a proteção ambiental, por tipo. (complementar)	39		-

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
Indicadores de Desempenho de Práticas Laborais e Trabalho Condigno			
Aspeto - Emprego			
LA1. Discrimine a mão-de-obra total, por tipo de emprego, por contrato de trabalho e por região. (essencial)	50-52		Verificado e completo
LA2. Discrimine o número total funcionários e respetiva taxa de rotatividade, por faixa etária, por género e por região. (essencial)	53		Verificado e completo
LA3. Benefícios assegurados aos funcionários a tempo inteiro que não são concedidos a funcionários temporários ou a tempo parcial. (complementar)	56		-
Aspeto - Relações entre Funcionários e Administração			
LA4. Percentagem de funcionários abrangidos por acordos de negociação coletiva. (essencial)	93	Não existe um acordo coletivo de trabalho. No entanto, há total liberdade de associativismo e espaço para o exercício dos direitos fundamentais de representação laboral	-
LA5. Prazos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se essa questão é mencionada nos acordos de negociação coletiva (essencial)	93	Respeitamos a lei e os prazos, no que respeita ao aviso prévio em relação a mudanças operacionais da organização.	-
Aspeto - Segurança e Saúde no Trabalho			
LA6. Percentagem da totalidade da mão-de-obra representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam no acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional. (complementar)	57		-
LA7. Taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho, por região e por género. (essencial)	57		Verificado e completo
CRE6. Percentagem de colaboradores abrangidos por sistemas de gestão da saúde e segurança.	93	Todos as equipas de gestão dos centros comerciais da MMM P estarão abrangidas pelo sistema integrado de gestão Ambiente, Qualidade e Segurança em implementação no momento.	-
LA8. Programas de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco, em curso, para garantir assistência aos funcionários, às suas famílias ou aos membros da comunidade afetados por doenças graves (essencial)	93	A empresa não possui programas, de educação, formação, aconselhamento ou prevenção que se enquadrem no âmbito deste indicador.	-
LA9. Tópicos relativos a saúde e segurança, abrangidos por acordos formais com sindicatos (complementar)	93	A empresa não possui acordos formais com sindicatos.	-
Aspeto - Formação e Educação			
LA10. Média de horas de formação, por ano, por funcionário, discriminadas por categoria de funcionário e por género. (essencial)	54-55, 57		Verificado e completo
LA11. Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para a gestão de carreira. (complementar)	55		-
LA12. Percentagem de funcionários que recebem, regularmente, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira, discriminados por género. (complementar)	56		Verificado e completo
Aspeto - Diversidade e Igualdade de Oportunidades			
LA13. Composição dos órgãos de governança e discriminação dos funcionários por categoria, de acordo com o género, a faixa etária, as minorias e outros indicadores de diversidade. (essencial)	52-53		Verificado e completo
LA14. Discriminação do rácio do salário-base e remuneração de homens e mulheres, por categoria e localização geográfica (essencial)	54		Verificado e parcial

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
Indicadores de Desempenho Social - Direitos Humanos			
Aspeto - Práticas de Investimento e de Aquisições			
HR1. Percentagem e número total de acordos de investimento significativos e contratos que incluam preocupações referentes a direitos humanos, ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos. (essencial)	Não aplicável		-
HR2. Percentagem dos principais fornecedores, parceiros de negócio e empresas contratadas que foram submetidos a avaliações relativas a direitos humanos. (essencial)	94	Não existe ainda na MMM P um sistema de avaliação formal dos fornecedores e contratados. Temos promovido a divulgação dos Business Principles junto dos nossos prestadores de serviços através dos Guias de Parceiros, tendo como objetivo garantir a eliminação destes riscos na cadeia de valor.	Verificado e completo
HR3. Número total de horas de formação em políticas e procedimentos relativos a Aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que beneficiaram de formação. (complementar)	54-55	A formação em direitos humanos está integrada nas formações realizadas na temática da sustentabilidade.	-
Aspeto - Não Discriminação			
HR4. Número total de casos de discriminação e ações tomadas. (essencial)	94	Não foram registados casos de discriminação durante o ano 2010.	Verificado e completo
Aspeto - Liberdade de Associação e Acordo de Negociação Coletiva			
HR5. Operações próprias ou de fornecedores em que existe um risco significativo de impedimento ao livre exercício da liberdade de associação e realização de acordos de negociação coletiva, e medidas que contribuam para a sua eliminação. (essencial)	94	Na MMM Portugal, não existe o risco de impedimento ao livre exercício de associação e realização de acordos de negociação coletiva. Cumprimos e respeitamos a lei e os valores fundamentais consagrados na sociedade e contemplados nos nossos princípios de negócio relativos a esta temática.	Verificado e completo
Aspeto - Trabalho Infantil			
HR6. Operações próprias ou de fornecedores em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho infantil, e medidas que contribuam para a sua eliminação. (essencial)	94	Não existe risco de ocorrência de trabalho infantil na MMM P. Não é prospetivado que este risco ocorra na nossa cadeia de valor, no entanto, está planeada a interação com os nossos principais stakeholders a comunicação sobre as temáticas da sustentabilidade e por consequência a análise e comunicação deste risco.	-
Aspeto - Trabalho Forçado e Escravo			
HR7. Operações próprias ou de fornecedores em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou escravo, e medidas que contribuam para a sua eliminação. (essencial)	94	Não existe risco de ocorrência de trabalho forçado ou escravo na MMM P. Não é prospetivado que este risco ocorra na nossa cadeia de valor, no entanto, está planeada a interação com os nossos principais stakeholders a comunicação sobre as temáticas da sustentabilidade e por consequência a análise e comunicação deste risco.	-
Aspeto - Práticas de Segurança			
HR8. Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização, relativos aos direitos humanos, e que são relevantes para as operações. (complementar)	94	O pessoal de segurança da organização e dos locais onde a empresa opera são externos à empresa. No entanto está planeada a comunicação dos nossos princípios a todos os nossos stakeholders relevantes, sendo os direitos humanos um aspecto fundamental a abordar. É importante também destacar as boas práticas dos prestadores de serviços de vigilância no que diz respeito a certificações que contemplam também a temática dos direitos humanos.	-
Aspeto - Direitos dos Povos Indígenas			
HR9. Número total de Incidentes que envolvam a violação dos direitos dos povos indígenas e ações tomadas. (complementar)	94	Não existe o risco de violação dos direitos dos povos indígenas em Portugal.	-
Aspeto - Avaliação			
HR10. Percentagem e número total de operações sujeitas a revisões e/ou avaliações e impacte relativas a direitos humanos. (essencial)	95	Não existem procedimentos desta natureza na MMM P, a nossa actuação rege-se pelos nossos princípios de negócio.	-

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
Aspeto - Avaliação			
HR11. Número de reclamações relacionadas com a violação de direitos humanos arquivadas, abordadas e resolvidas através de mecanismos formais de gestão de reclamações. (essencial)	95	Não existiram reclamações desta natureza.	-
Indicadores de Desempenho Social - Sociedade			
Aspeto - Comunidade			
SO1. Percentagem e número total das operações que realizaram avaliações de impacto, implementaram programas de envolvimento ou de desenvolvimento da comunidade local. (essencial)	95	No capítulo 03.5 Envolvimento com a Comunidade deste documento encontra-se descrita a forma de envolvimento com a comunidade que adotamos em todos os nossos centros comerciais, bem como os projetos que foram desenvolvidos em 2011, neste âmbito. Apesar de não ter sido dada continuidade ao projeto do MSG2, tal como previsto, mantiveram-se as restantes formas de envolvimento com a comunidade e destacamos neste ano os projetos de envolvimento "O maior estendal do mundo" e o "Livro do Gui". Relativamente a avaliações de cariz social e de impacto ambiental estas são realizadas no âmbito do Plano Operacional de Sustentabilidade, sempre que uma ação proposta assim o exige, não tendo existido nenhuma no decorrer do ano 2011. Também no website da MMM P e no Relatório de Sustentabilidade, que publicamos anualmente, disponibilizamos informação sobre iniciativas, programas, e práticas de monitorização do desempenho social e ambiental decorrentes da atividade em todo o portefólio de ativos que gerimos. Exemplos disso são o Sistema Integrado de Gestão de Ambiente, Qualidade e Segurança que está atualmente em implementação, as formas de envolvimento com stakeholders (que apresentamos na página 28) e o sistema de gestão de reclamações, entre outros.	Verificado e completo
Aspeto - Corrupção			
SO2. Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos para prevenir a corrupção. (essencial)	95	A empresa não possui mecanismos que permita o reporte deste indicador.	-
SO3. Percentagem de funcionários que tenham efetuado formação nas políticas e práticas de anticorrupção da organização. (essencial)	95	A empresa não possui políticas e práticas anticorrupção. No entanto os nossos princípios de negócio e o código de conduta da MMM BV que subscrevemos em 2009 permite-nos minimizar o risco da existência destes casos.	-
SO4. Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção. (essencial)	95	A empresa não registou nenhum caso de corrupção em 2010 e em todo o seu tempo de atividade.	Verificado e completo
Aspeto - Políticas Públicas			
SO5. Participação na elaboração de políticas públicas e lobbies. (essencial)	95	A MMM Portugal participou em seminários e conferências relacionados com o reporte da sustentabilidade, que culminaram com o lançamento, em 2011, do suplemento setorial para as empresas de construção e imobiliário das Diretrizes GRI.	-
SO6. Valor total das contribuições financeiras ou em espécie a partidos políticos, políticos ou a instituições relacionadas, discriminadas por país. (complementar)	95	A MMM P não concede contribuições financeiras a partidos políticos ou instituições relacionadas.	-
Aspeto - Concorrência Desleal			
SO7. Número total de ações judiciais por concorrência desleal, antitrust e práticas de monopólio, bem como os seus resultados. (complementar)	95	Não fomos alvo de ações judiciais por concorrência desleal, antitrust, ou práticas de monopólio.	-
Aspeto - Conformidade			
SO8. Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos. (essencial)	95	Em 2011 não existiram multas significativas.	Verificado e completo
Aspeto - Conformidade			
SO9. Operações com efeitos negativos e positivos significativos atuais ou potenciais nas comunidades locais. (essencial)	18-19, 37-50, 57-62		-

TABELA GRI	PÁG.	JUSTIFICAÇÕES COMPLEMENTARES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
Aspeto - Conformidade			
SO9. Operações com efeitos negativos e positivos significativos atuais ou potenciais nas comunidades locais. (essencial)	18-19, 37-50, 57-62		-
SO10. Medidas de prevenção e mitigação implementadas em operações, com efeitos negativos significativos atuais ou potenciais nas comunidades locais. (essencial)	18-19, 37-50, 57-62		-
CRE7. Número de pessoas deslocadas e/ou expropriadas, voluntária ou involuntariamente, devido às atividades da empresa, discriminado por projeto. (essencial)	-		Não aplicável
Indicadores de Desempenho Social - Responsabilidade do Produto			
Aspeto - Saúde e Segurança do Cliente			
PR1. Indique os ciclos de vida dos produtos e serviços em que os impactes de saúde e segurança são avaliados com o objetivo de efetuar melhorias, bem como a percentagem das principais categorias de produtos e serviços sujeitas a tais procedimentos. (essencial)	31-37	Uma vez que nas restantes fases a MMM não tem influência sobre o desempenho dos centros, apenas existem medidas de avaliação, monitorização e redução dos impactes na fase de operação.	Verificado e completo
PR2. Refira o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactes, na saúde e segurança, dos produtos e serviços durante o respectivo ciclo de vida, discriminado por tipo de resultado. (complementar)	96	Não existiram incidentes deste tipo em 2011. Espera-se que, em 2012, com a implementação dos procedimentos associados ao Sistema Integrado de Gestão, se consiga melhorar o apuramento e reporte deste indicador.	Verificado e completo
Aspeto - Rotulagem de Produtos e Serviços			
PR3. Indique o tipo de procedimentos para informação e rotulagem dos produtos e serviços, bem como a percentagem dos principais produtos e serviços sujeitos a tais requisitos. (essencial)	31-37		-
PR4. Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos à informação e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado. (complementar)	96	A empresa ainda não possui metodologias que permitam o reporte fidedigno deste indicador. Espera-se que, em 2012, com a implementação dos procedimentos associados ao Sistema Integrado de Gestão se consiga reportar este indicador de forma fidedigna	-
PR5. Procedimentos relacionados com a satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que meçam a satisfação do cliente. (complementar)	36-37		Verificado e completo
Aspeto - Comunicações de Marketing			
PR6. Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários relacionados com comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (essencial)	Não relevante		-
PR7. Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado. (complementar)	Não relevante	A empresa não aderiu a códigos voluntários relativos a comunicações de marketing incluindo publicidade, promoção ou patrocínio, pelo que torna os indicadores em causa não relevantes para a corrente gestão da Organização.	-
Aspeto - Privacidade do Cliente			
PR8. Número total de reclamações registadas relativas à violação da privacidade de clientes (complementar)	96	A empresa registou 5 reclamações relativas a privacidade de clientes no total de centros comerciais sob a sua gestão.	-
Aspeto - Conformidade			
PR9. Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos (essencial)	96	Em 2010 não existiram multas significativas.	Verificado e completo



Deloitte & Associados, SROC S.A.
Inscrição na GRCC nº 43
Registo na CMVM nº 231

Edifício Atrium Saldanha -
Praça Duque de Saldanha, 1 - 6º
1050-094 Lisboa
Portugal

Tel: +(351) 210 427 500
Fac: +(351) 210 427 950
www.deloitte.pt

RELATÓRIO DE REVISÃO

Ao Conselho de Administração da
Multi Mall Management Portugal - Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A.

Introdução

1. Efectuámos uma revisão do Relatório de Sustentabilidade da Multi Mall Management Portugal - Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A. ("MMM Portugal"), referente a 2011, a qual abrangeu:
 - A fiabilidade da informação de estratégia e perfil e dos dados de 2011 dos indicadores de desempenho das Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative*, versão 3.1 de 2011 ("*GRI*"), identificados no anexo "Tabela GRI", bem como a sua conformidade com os requisitos de divulgação de informação definidos por essas Directrizes para o nível de aplicação B+;
 - A informação prestada pela MMM Portugal sobre a aplicação dos princípios da inclusão, relevância e capacidade de resposta, definidos na norma *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008* ("AA1000APS"), conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade no capítulo "Implementação da Estratégia de Sustentabilidade".

Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da MMM Portugal a preparação do Relatório de Sustentabilidade, bem como a definição, implementação e execução de processos, procedimentos e critérios adequados para a recolha, tratamento, apresentação e validação da informação nele contida. A nossa responsabilidade é a de emitir um parecer, com base nos procedimentos adiante especificados, sobre a informação acima referida.

Âmbito

3. A nossa revisão foi efectuada de acordo com a Norma Internacional sobre Trabalhos de Garantia de Fiabilidade 3000 – ISAE 3000, emitida pelo *International Auditing and Assurance Standards Board*, referente a trabalhos de garantia de fiabilidade que não sejam auditorias ou exames simplificados de informação financeira histórica, para um nível de garantia limitada de fiabilidade. Foi também considerada a norma *AccountAbility 1000 Assurance Standard 2008* para revisão de tipo 2 e um nível de garantia limitada.

"Deloitte" refers to Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a Swiss entity providing independent member firm affiliated with the "Deloitte network", one of the "Big Four" accounting member firms worldwide, or one of the other member firms of the "Deloitte network", a network of independent member firms affiliated with the "Deloitte network", a network of independent member firms affiliated with the "Deloitte network", a network of independent member firms affiliated with the "Deloitte network".

Tip: Sociedade civil sob a forma comercial | Capital Social: 500.000,00 Euros | Morada: C.R.C. de Lisboa nº 501.726.311
Sede: Edifício Atrium Saldanha, Praça Duque de Saldanha, 1 - 6º, 1050-094 Lisboa | Porto: Bom Sucesso Trade Center, Praça do Bom Sucesso 61 - 1º, 4150-146 Porto

4. Estas normas exigem que sejam planeados e executados procedimentos e aplicadas técnicas e conhecimentos de auditoria, de modo a obter uma adequada compreensão dos assuntos em análise e, considerando as circunstâncias, obter evidências apropriadas e suficientes para basear o nosso parecer. Num trabalho de garantia limitada de fiabilidade, os procedimentos executados consistem principalmente em indagações a responsáveis da Empresa e procedimentos analíticos, incluindo a realização de testes numa base de amostragem e, por conseguinte, proporciona menos segurança do que um trabalho destinado à obtenção de uma garantia razoável de fiabilidade.
5. Os principais procedimentos executados foram:
 - Entrevistas com os responsáveis da MMM Portugal pela gestão da sustentabilidade, pela preparação do Relatório de Sustentabilidade, e pela informação reportada, de modo a conhecer e compreender os princípios de gestão, bem como os sistemas e os procedimentos aplicados;
 - Revisão da conformidade dos conteúdos incluídos no Relatório de Sustentabilidade, com os requisitos das Directrizes GRI para o nível B+;
 - Revisão dos conteúdos incluídos no Relatório de Sustentabilidade relacionados com a aderência aos princípios da inclusão, relevância e capacidade de resposta da norma AA1000APS;
 - Revisão dos processos, critérios e sistemas aplicados para recolher, agregar, apresentar e validar os dados relativos ao exercício de 2011, relacionados com a informação por nós revista;
 - Revisão analítica dos dados e execução, numa base de amostragem, de testes aos cálculos efectuados pela MMM Portugal relacionados com os dados quantitativos sujeitos à nossa revisão, bem como de testes de comprovação da informação quantitativa e qualitativa inserida no âmbito do nosso trabalho, através da obtenção e revisão de evidências da mesma; e
 - Verificação da consistência da informação constante do Relatório de Sustentabilidade com o resultado do nosso trabalho.

Parecer

6. Com base no trabalho efectuado, descrito no parágrafo 5 acima, o qual foi executado tendo em vista a obtenção de um nível de segurança moderado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que:
 - A informação referida no parágrafo 1 acima, em todos os aspectos materialmente relevantes, não tenha sido elaborada de uma forma fiável e coerente e não esteja em conformidade, com os requisitos de divulgação das Directrizes GRI para o nível de aplicação B+; e
 - A MMM Portugal - Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A. não aplique, em todos os aspectos materialmente relevantes, os princípios de inclusão, relevância e capacidade de resposta, definidos na norma AA1000APS, conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade.



Página 3 de 3

Independência e competência da equipa

7. Cumprimos com as políticas de independência da Deloitte, as quais se baseiam e dão cumprimento ao referido no Código de Ética da *International Ethics Standards Board for Accountants*.
8. A nossa equipa é composta por colaboradores da Deloitte que possuem a competência e experiência necessárias para a execução deste trabalho.

Observações e recomendações

9. Foram comunicadas à MMM Portugal as seguintes principais observações e oportunidades de melhoria, as quais não afectam as nossas conclusões:
 - Na definição do Plano Operacional de Sustentabilidade relativo ao segundo ciclo estratégico de sustentabilidade, cuja preparação se iniciará na segunda metade de 2012, a MMM Portugal deverá definir com maior detalhe e objectividade, as metas e indicadores de acompanhamento associados aos objectivos e medidas que vierem a ficar definidos no plano; e
 - Na fase de preparação do Plano, deverão ser considerados os aspectos salientados como oportunidades de melhoria pelos *stakeholders*, considerando a capacidade de resposta da Empresa no curto e médio prazos.

Lisboa, 16 de Julho de 2012


DELOITTE & ASSOCIADOS, SROC S.A.
Representada por João Luís Falua Costa da Silva



Edição

Multi Mall Management Portugal

Consultoria

Sustentare, Lda

Design

BeNext

MMulti Mall Management**Gestão de Empreendimentos Imobiliários, SA**

Avenida Cáceres Monteiro, n.º 10 – 3.º

Arquiparque II - Miraflores

1495-192 Algés, Portugal

Contacto para esclarecimentos:

João Ferreira da Cruz

T. +351 21 413 6007

F. +351 21 413 6024

sustentabilidade@multi-mallmanagement.com

www.multi-mallmanagement.pt

