

RELATÓRIO INTEGRADO

2018



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

ÍNDICE

1

RELATÓRIO INTEGRADO JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Mensagem do presidente	06
Sobre a José de Mello Saúde	08
Visão geral organizacional	08
Modelo de negócio	10
A José de Mello Saúde em números	11
Ambiente externo	14
Diálogo com as partes interessadas	15
Matriz de materialidade	18
Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	20
Desempenho	22
Desempenho económico	22
Desempenho clínico	30
Desempenho social	36
Desempenho ambiental	39
Estratégia, concretização e metas	40
Investigação, desenvolvimento e inovação	42
Gestão de risco	48

2

GOVERNO DA SOCIEDADE

Modelo de governo	50
Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização	53





PERFIL DO RELATÓRIO

O Relatório Integrado da José de Mello Saúde contém informação financeira e não financeira da organização e segue a estrutura de Relatório Integrado do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) para apresentar uma descrição totalmente integrada da estratégia de negócio e do desempenho operacional da José de Mello Saúde em 2018, demonstrando o alinhamento entre a principal atividade e os objetivos de sustentabilidade.

Respeitando ao período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2018, este documento inclui informação sobre a estratégia, a gestão e o desempenho das principais áreas de negócio da sociedade José de Mello Saúde, S.A. (adiante referida como José de Mello Saúde ou JMS), a holding de um grupo empresarial privado de cuidados de saúde, com sede na Av. do Forte, N.º 3, Edf. Suécia III - Piso 2, em Carnaxide. O capital social da José de Mello Saúde é detido pela José de Mello Capital, S.A. (65,85%), pela Fundação Amélia de Mello (4,15%) e pela Farminveste, S.A. (30%).

O Relatório Integrado da José de Mello Saúde é publicado anualmente e é complementado com a informação prestada no (i) Relatório de Demonstrações Financeiras, (ii) Relatório de Qualidade Clínica e (iii) Relatório de Sustentabilidade - Anexo GRI. Todos estes documentos podem ser consultados no website institucional em:

<http://www.josedemellosaude.pt/>

Em relação ao tratamento da informação não financeira, este é o segundo ano em que a José de Mello Saúde segue as diretrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade estabelecidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI).

A José de Mello Saúde pretende estabelecer um diálogo constante e inclusivo com os seus *stakeholders*, valorizando e procurando dar resposta às suas expectativas e necessidades. Poderá enviar a sua opinião acerca deste relatório, bem como esclarecer questões sobre o mesmo junto da Direção de Comunicação através do e-mail:

comunicacao@jmellosaude.pt

1

RELATÓRIO INTEGRADO JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Mensagem do presidente

Sobre a José de Mello Saúde

Desempenho

Estratégia, concretização e metas

Investigação, desenvolvimento e inovação

Gestão de risco, principais riscos e incertezas

MENSAGEM DO PRESIDENTE



Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração

06

Em 2018 a José de Mello Saúde manteve o seu compromisso de crescimento sustentável, chegando a cada vez mais portugueses com uma proposta de valor assente na prestação de cuidados de saúde de excelência praticada pelos melhores profissionais.

Prosseguindo uma agenda estratégica clara, suportada em cinco pilares - projeto clínico diferenciador, experiência irrepreensível do cliente, operação eficiente e consistente em toda a rede, talento humano e agenda de crescimento geradora de valor - foi possível dar continuidade à trajetória de crescimento da atividade assistencial, em paralelo com a implementação de uma estratégia de investimento e expansão geográfica, consolidando a posição de referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal.

Em 2018 a José de Mello Saúde reforçou assim as suas aspirações de consolidação da rede CUF, inaugurando o Hospital CUF Coimbra, o Hospital CUF Descobertas 2 e a Clínica CUF Nova SBE. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda na expansão do Hospital CUF Torres Vedras e Clínica CUF Almada e na construção dos futuros hospitais CUF Sintra e CUF Tejo.

Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde estamos particularmente focados em assegurar um projeto clínico diferenciador assente na excelência clínica centrada no doente. Esta aposta concretizou-se no reforço do programa de Value-Based Healthcare em diversas patologias e alargando-o a seis dos nossos 10 hospitais, medindo e evidenciando resultados em saúde, bem como numa efetiva gestão da qualidade e segurança clínica. Uma aposta que resultou na obtenção, pelo Hospital CUF Porto, da acreditação pela Joint Commission International (JCI), na reacreditação do Hospital de Braga pela Casper Healthcare Knowledge System (CHKS) e na renovação da acreditação do Hospital Vila Franca de Xira, também pela JCI.

Paralelamente, submetemos mais uma vez as unidades da José de Mello Saúde a todas as avaliações externas existentes ao nível da qualidade clínica, designadamente ao Sistema Nacional de Avaliação em Saúde. Neste âmbito, é de assinalar o notável desempenho dos hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira - duas unidades geridas em regime de parceria

público-privada - que viram reforçado o seu lugar de destaque no contexto do Serviço Nacional de Saúde. Um desempenho que é um motivo de orgulho para a José de Mello Saúde, e para os seus colaboradores, que veem assim confirmado o sentimento de dever cumprido para com as populações destas regiões e para com o país na utilização eficiente dos recursos públicos.

Estamos focados em proporcionar uma experiência irrepreensível aos nossos clientes, os quais voltaram a reconhecê-lo atribuindo à CUF os prémios “Escolha do Consumidor”, “Cinco Estrelas” e “Marca de Confiança”, na categoria de Hospitais Privados. Continuamos igualmente a desenvolver a conveniência no acesso e no relacionamento digital com o cliente, introduzindo novos quiosques self-service nas unidades e lançando novas funcionalidades na aplicação My CUF.

A gestão eficiente e consistente da operação, também um pilar estratégico da José de Mello Saúde, tem permitido manter um desempenho sólido. Os proveitos operacionais atingiram os 683,1 milhões de euros em 2018, mais 7,2% do que no período homólogo, como resultado do desempenho positivo em todas as áreas de atuação da atividade assistencial. Os custos operacionais chegaram aos 612,0 milhões de euros, um aumento de 8,2% face ao ano anterior, resultado de um forte programa de investimento, quer tecnológico, quer de expansão da rede CUF.

Mantivemos a aposta no talento humano, com o reforço de medidas de promoção, retenção e apoio aos colaboradores e continuamos igualmente a promover a formação médica pré e pós graduada, a investigação - com a atribuição de cinco bolsas de doutoramento e uma bolsa de investigação, em conjunto com a Fundação Amélia de Mello, no valor de 50 mil euros, sem paralelo em Portugal - e a promover ensaios clínicos e estudos observacionais, que em 2018 chegaram aos 375 nas unidades CUF e PPP. Paralelamente, continuamos a promover projectos de inovação da comunidade empreendedora, através do programa de aceleração de startups Grow Health.

Como grande comunidade profissional que se dedica a cuidar de pessoas, a José de Mello Saúde compreende a indispensabilidade de articular bem os planos da vida interna da organização com a atuação externa junto dos diversos stakeholders, razões pelas quais o ano de 2018 fica também marcado pela criação do Programa de Cidadania Empresarial da José de Mello Saúde - CUF Inspira.

O programa insere-se na estratégia de Responsabilidade Social Corporativa e está alicerçado em três vetores: Nos valores da José de Mello Saúde - Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação; nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; e nos princípios da Responsabilidade Social Corporativa

(RSC). Vem desta forma reforçar o valor da nossa comunidade de profissionais e a ligação aos territórios onde está inserida, na promoção do bem-comum e de um ecossistema mais sustentável.

2018 foi um ano de importantes conquistas mas também de adversidades que a organização soube superar. A este propósito cabe-me destacar e agradecer o notável esforço e resiliência das equipas, e reafirmar a confiança que nelas depositamos para trilhar este importante ciclo de crescimento e de geração de valor.

O empenho, dedicação e profissionalismo dos colaboradores da José de Mello Saúde, a par da ambição de levar cuidados de saúde diferenciados a cada vez mais portugueses, são a força que move o nosso projecto empresarial hoje e no futuro.

SOBRE A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL

Quem somos

Com origem no Hospital da CUF, fundado em 1945, a José de Mello Saúde atua no setor da prestação de cuidados de saúde em Portugal.

Visão

Ser líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no setor privado como no setor público, e apresentando opções de crescimento em mercados selecionados.

Missão

Promover a prestação de cuidados de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e do ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente pela excelência.

Valores

- Respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa
- Desenvolvimento humano
- Competência
- Inovação

Ética

A ética empresarial é um valor fundamental da José de Mello Saúde, quer pela área em que a sua atividade se insere, quer pela relevância da temática para a JMS. Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, que se rege por princípios de boa gestão e transparência, primando pelo respeito por clientes, parceiros, acionistas e colaboradores, a José de Mello Saúde coloca as questões éticas no centro da atividade. Orientando a sua conduta por valores como o respeito pela dignidade humana e bem-estar da pessoa, a José de Mello Saúde determinou a criação de um código de ética, transversal a todas

as unidades CUF. Foi ainda instaurado um Conselho de Ética, órgão consultivo da Comissão Executiva da José de Mello Saúde. A par do Conselho de Ética, as unidades de saúde de maior dimensão têm uma Comissão de Ética própria, nos termos da lei, composta por elementos internos e personalidades externas com sólidos conhecimentos sobre as matérias de ética.

Organização

A José de Mello Saúde desenvolve a sua atividade através de uma rede de unidades CUF de prestação privada de cuidados de saúde e de hospitais integrados no Serviço Nacional de Saúde, geridos em regime de parceria público-privada (PPP).

Em 2018 a José de Mello Saúde reforçou as suas aspirações de consolidação da rede CUF, inaugurando o Hospital CUF Coimbra, o Hospital CUF Descobertas 2 e a Clínica CUF Nova SBE. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda na construção dos futuros hospitais CUF Tejo e CUF Sintra e na expansão do Hospital CUF Torres Vedras e da Clínica CUF Almada.

A José de Mello Saúde assegura ainda, através de parcerias público-privadas (PPP), a gestão do Hospital de Braga e do Hospital Vila Franca de Xira, ambos inseridos no Serviço Nacional de Saúde.

Numa perspetiva organizativa, as unidades hospitalares e de ambulatório foram agrupadas em duas Comissões de Coordenação - CUF e PPP. A rede CUF encontra-se dividida em três clusters geográficos - Descobertas, Tejo e Norte - numa lógica de articulação em torno de três grandes hospitais CUF: Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Infante Santo e Hospital CUF Porto.

ESTRATÉGIA,
CONCRETIZAÇÕES
E METAS

INVESTIGAÇÃO,
DESENVOLVIMENTO
E INOVAÇÃO

GESTÃO DE RISCO,
PRINCIPAIS RISCOS
E INCERTEZAS

GOVERNO
DA SOCIEDADE



MODELO DE NEGÓCIO

INPUTS ▶

Capital Financeiro

- Gere a atividade procurando a otimização da eficiência na gestão de financiamento e resultados.

Capital Humano

- Assegura a valorização e reconhecimento dos 8.919 colaboradores, fomentando a colaboração, competência e rigor.
- Conta também com o trabalho de 1071 prestadores de serviço que incluem 999 médicos, 26 enfermeiros e 46 técnicos superiores de saúde e técnicos de diagnóstica e terapêutica.

Capital Intelectual

- Desenvolve programas de ensino e formação com o objetivo de atualização permanente dos seus profissionais e da comunidade científica e médica.
- Utiliza práticas de gestão geradoras de eficiência, como por exemplo a normalização da utilização de consumíveis entre as unidades e otimização de um sistema de alarmística de faturação.

Capital Tecnológico e Manufaturado

- Utiliza recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis para a concretização das suas atividades, suportadas em património edificado próprio que inclui 20 unidades de saúde, 1.242 gabinetes, 103 blocos operatórios e 1.570 camas.

Capital Social e Relacional

- Trabalha com elementos dos ecossistemas científico e de inovação (Startups e outros), potenciando as suas atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, de forma a identificar oportunidades de diferenciação.

Capital Natural

- Promove a utilização sustentável de recursos naturais, designadamente energia e água, prevenindo a poluição e fomentando uma correta gestão de resíduos.

Acionistas Financiadores Pagadores Fornecedores Colaboradores

Líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade em Portugal, a José de Mello Saúde está organizada em torno de grandes hospitais (com subspecialização em áreas de referência) e uma rede de clínicas e hospitais de proximidade (que asseguram serviços de conveniência), estando capacitada para responder rápida e eficazmente a alterações externas que impactem o seu setor ou a organização.

O modelo de negócio da José de Mello Saúde alicerça-se em cinco pilares estratégicos e num conjunto de recursos que garantem a criação de valor a todos os stakeholders.

Pilares Estratégicos



Projeto Clínico Diferenciador



Experiência do Cliente Irrepreensível



Operação Consistente e Eficiente



Agenda de Crescimento Geradora de Valor



Aposta no Talento Humano

VISÃO

Ser líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no setor privado como no setor público, e apresentando opções de crescimento em mercados selecionados.

VALORES

A atuação da José de Mello Saúde rege-se por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação.

Entidade Reguladora da Saúde Associações Regionais de Saúde Associações do Setor Comunidade Académica e Científica Comunidades locais

OUTPUTS ▶

Geração de valor para o acionista

- A captação de sinergias e uma forte aposta numa gestão eficiente permitiram apurar dividendos no valor de 17,7M€ (13,5M€ relativos ao exercício de 2017 e 4,2M como distribuição antecipada de resultados relativos ao exercício de 2018).

Valorização e formação dos profissionais

- A remuneração de profissionais foi de 225M€;
- Foram realizadas 125.079 horas de formação, uma média de 14,03 horas por colaborador;

Contributo para a geração de conhecimento

- Realizaram-se 127 ensaios clínicos e foram atribuídas bolsas de doutoramento em medicina no valor de 100 mil euros;
- Investiram-se 3,7 M€ em investigação, desenvolvimento e inovação;
- 681 Médicos realizaram o seu internato médico nas unidades da José de Mello Saúde;
- Amadureceu-se o consórcio com a Universidade Nova de Lisboa que concilia a prática hospitalar com o ensino e a investigação.

Excelência dos serviços clínicos

- Manutenção da certificação pela SGS da globalidade da prestação de cuidados de saúde das unidades José de Mello Saúde, de acordo com a norma ISO 9001:2015;
- Renovação da Acreditação CHKS no Hospital de Braga;
- Acreditação Joint Commission International (JCI) do Hospital CUF Porto;
- Renovação da certificação EUSOMA da Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama dos hospitais CUF Descobertas e CUF Infante Santo;
- Certificação ESMO dos Cuidados Paliativos nos hospitais CUF Infante Santo e CUF Porto.

Qualidade de serviço excecional

- Prémio "Escolha do Consumidor" na categoria de Saúde & Bem-Estar;
- Prémio "Marca de Confiança" na categoria de "Hospitais Privados";
- "Prémio Cinco Estrelas" na categoria de Hospitais Privados.

Performance ambiental de referência

- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001:2015 pela SGS dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira;
- Assinatura de um contrato de fornecimento de eletricidade a partir de fontes 100% renováveis. Por via deste fornecimento, é assegurada uma redução drástica das emissões de CO2 e NOx associadas ao consumo de eletricidade e gás.

A JOSÉ DE MELLO SAÚDE EM NÚMEROS

COLABORADORES

8.919

UNIDADES DE SAÚDE

20

CAMAS

1.570

BLOCOS OPERATÓRIOS

103

GABINETES

1.244

UM ANO EM NÚMEROS

3 MILHÕES
CHAMADAS
ATENDIDAS NO CALL CENTER

463 MIL
CONTAS
APP MYCUF

360 MIL
MARCAÇÕES
ATRAVÉS DA APP MYCUF

1.2 MILHÕES
CLIENTES

690 MIL
URGÊNCIAS

2.6 MILHÕES
CONSULTAS

676 MIL
EXAMES DE
IMAGIOLOGIA

8.607
PARTOS

26 MIL
SESSÕES DE
QUIMIOTERAPIA

58 MIL
SESSÕES DE
RADIOTERAPIA

0,78
ICAR
(ÍNDICE DE COMPLICAÇÕES
AJUSTADAS PELO RISCO)

0,75
IMAR
(ÍNDICE MORTALIDADE
AJUSTADO PELO RISCO)

0,78
IRAR
(ÍNDICE DE READMISSÕES
AJUSTADAS PELO RISCO)

A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

PROVEITOS OPERACIONAIS

Farminveste, S.A.

30%

José de Mello Capital

66%

Fundação Amélia de Mello

4%



683,1 M€

EBITDA

71,2 M€

INVESTIMENTO CONSOLIDADO

81,2 M€

PRINCIPAIS INDICADORES 2018

PROVEITOS OPERACIONAIS

683,1 M€

EBITDA

71,2 M€

INVESTIMENTO EM I&D+I

3,7 M€

MÉDICOS A REALIZAR INTERNATO MÉDICO

681

INTENSIDADE ENERGÉTICA

282,9 kWh

HORAS DE FORMAÇÃO

125.079

Nº DE VOLUNTÁRIOS

163

Capital Financeiro (M€)

	2016	2017	2018
Proveitos Operacionais	586,3	637,4	683,1
EBITDA	68,4	72,0	71,2
EBIT	41,5	42,6	31,2
Resultado Líquido	23,9	22,8	15,6

Capital Intelectual

	2016	2017	2018
Investimento em I&D+I (M€)	3	1,7	3,7
Internato Médico na JMS (nº Médicos)	785	485	681
Ensaio Clínicos na JMS (nº Ensaio)	104	97	127

Capital Natural

	2016	2017	2018
Consumo de Eletricidade (kwh)	48.120	50.185	52.259
Intensidade Energética (kwh)	49 *	45 *	282,9
Consumo de Água (m³)	349,342	363,927	371,196
Consumo de Gás Natural (kwh)	25.757	22.873	29.964
Emissões de CO ₂ (tCO ₂)	21.108	25.838	25.834
Resíduos Acumulados perigosos (tonelada)	1.113	1.252	941

* Em 2016 e 2017 a intensidade energética foi apresentada em kgep/m2

Capital Humano

	2016	2017	2018
INDICADORES DE RH			
Nº de Colaboradores	7.469	8.058	8.919
Mulheres	5.899	6.375	7.039
Homens	1.570	1.683	1.880
Nº de Entradas	1.360	1.797	2.335
Nº de Saídas	945	1.205	1.517
INDICADORES DE FORMAÇÃO			
Nº de Horas de Formação	121.748	133.314	125.079
Média de horas por colaborador	16,3	16,54	14,03

Capital Social

	2016	2017	2018
Donativos (m€)	218.537	286.746	185.050
Nº de Voluntários	50	65	163



AMBIENTE EXTERNO

Portugal acompanhou, em 2018, a tendência de crescimento económico moderado registada em toda a Europa. O Produto Interno Bruto (PIB) nacional registou uma taxa de variação anual de 2,1%, valor que representa uma descida de 0,7 p.p. face ao homólogo¹ mas que é superior à estimativa de crescimento do PIB da zona euro (1,9%). De 2019 a 2021, Portugal deverá manter o crescimento económico, ainda que a um ritmo progressivamente menor: 1,8%, 1,7% e 1,6%².

A nível interno, a recuperação económica continua sustentada pela aceleração das exportações e o crescimento da procura interna. Em 2018, o consumo público cresceu 0,7% e o consumo privado progrediu 2,3% (com uma variação de +0,5 p.p. e 0 p.p., respetivamente, face ao ano anterior). O crescimento do consumo privado reflete uma ligeira subida do rendimento disponível e a manutenção da confiança dos consumidores em níveis elevados, em resultado da melhoria das condições do mercado de trabalho. De sublinhar ainda que o consumo privado cresceu em linha com o rendimento disponível, o que resultou numa taxa de poupança relativamente estável³.

O crescimento económico refletiu-se numa recuperação do mercado de trabalho, com o emprego a avançar 2,2% em termos anuais (-1,1 p.p. face a 2017), impulsionado pelo setor privado, e a crescer acima do estimado para a zona euro (+2,1%)⁴ - a variação mais elevada desde 2008. A taxa de desemprego recuou para os 7,0% em Portugal, descendo 1,9 p.p. face ao período homólogo⁵, enquanto na Europa se terá situado nos 8,4%⁶.

Em 2019, Portugal deverá continuar a assistir ao crescimento da taxa anual do emprego e à manutenção da tendência descendente da taxa de desemprego, ainda que a cadências progressivamente mais moderadas. A persistência de condicionamentos externos e internos, nomeadamente o peso da dívida, a evolução demográfica adversa e as ineficiências nos mercados do trabalho e do produto, tem inibido a convergência real face à zona euro⁷.

Setor da Saúde

Em 2017, a despesa corrente em saúde voltou a crescer em Portugal, tendo-se registado, em termos nominais, uma subida de 3,0%, correspondente a um ritmo superior ao do PIB (2,1%¹). Nos dois anos anteriores, o crescimento nominal tinha sido de 3,3% e de 4,4%, respetivamente, este último também superior ao do PIB, pela primeira vez desde 2009⁸.

No triénio 2015-2017, o crescimento da despesa corrente pública foi mais acentuado do que o da despesa corrente privada. Em 2016, a despesa corrente pública avançou 4,7%, ficando a despesa corrente privada nos 3,8%. Resultados preliminares para 2017 apontam para uma variação de 3,5% e de 2,1%, respetivamente.

De 2015 a 2017, a despesa corrente em saúde suportada através dos regimes de financiamento das Administrações Públicas evoluiu de 66,2% para 66,6%. Em 2017, a despesa corrente pública per capita foi de 1.121,5 euros, enquanto a privada se ficou pelos 562,4 euros. Em 2017, a despesa corrente em saúde foi financiada fundamentalmente pelo Serviço Nacional de Saúde (SNS) e Sub-Regiões de Saúde (SRS) - 57,0% - e pelas famílias - 27,8%. Os subsistemas de saúde públicos representaram 4,2%, as outras unidades da administração pública 3,9% e as sociedades de seguros 3,7%.

O mercado de seguros de saúde confirmou a prevista tendência de crescimento, com o número de pessoas seguras entre 2016 e 2017 a avançar 3,3%⁹. O relatório de junho de 2018 registou um aumento de 4,3% face ao homólogo, passando de 2.288.124 para 2.386.426 o número de pessoas seguras. Este crescimento repartiu-se num crescimento de 3,8% do seguro individual e de 4,6% do seguro de grupo¹⁰.

Neste cenário macroeconómico, e apesar da persistência de constrangimentos externos e internos, a José de Mello Saúde foi capaz de reforçar, em 2018, as suas aspirações de consolidação da rede CUF, inaugurando o Hospital CUF Coimbra, o Hospital CUF Descobertas 2 e a Clínica CUF Nova SBE. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda na construção dos futuros hospitais CUF Tejo e CUF Sintra e na expansão do Hospital CUF Torres Vedras e da Clínica CUF Almada.

Alterações regulatórias e legislativas com impacto na atividade

Em 2018 não existiram alterações regulatórias e legislativas com impacto significativo na atividade da José de Mello Saúde.

¹ 21 31 5 e 7 Portugal Eurosystema - Boletim Económico dezembro 2018 https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2018_p.pdf

⁴ e ⁶ Autumn 2018 Economic Forecast https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip089_en_0.pdf

⁸ Conta Satélite da Saúde 2017 - INE https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1_SwtEj3nsENFeyD-f_Pm7gX0aXZuRNIL

⁹ Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2017.12 https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:8743908553130:APPLICATION_PROCESS%3DDOWNLOAD_FILE:NO:APP_FILE_ID,APP_FILE_ID_CHECK:34473,847

¹⁰ Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2018.06 https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:8743908553130:APPLICATION_PROCESS%3DDOWNLOAD_FILE:NO:APP_FILE_ID,APP_FILE_ID_CHECK:40408,616

DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS

A José de Mello Saúde dispõe de vários mecanismos de interação com as suas partes interessadas.

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Acionistas	Reunião do Conselho de Administração	Criação de valor	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
	Assembleia Geral	Informação periódica e rigorosa	
	Reuniões e eventos específicos	Ética e transparência	
Financiadores	Reuniões periódicas, negociações de contratos	Sustentabilidade financeira	Prestação regular de informação, Relatório de Demonstrações Financeiras
Pagadores	Reuniões periódicas, negociações de contratos, Interações administrativas	Acesso a cuidados privados de saúde, Pricing	Webservices (meios eletrónicos de interação), Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI
CMVM	Gabinete de Relação com os Investidores	Cumprimento da regulação de valores mobiliários aplicável	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Fornecedores	Reuniões periódicas, negociações de contratos	Contratos e Pagamentos, mecanismos de mitigação dos riscos e impactos, ética e transparência	Relatório interno de avaliação de fornecedores de materiais de consumo clínico
Entidade Reguladora da Saúde	Auditorias, inquéritos, reuniões de esclarecimento	Regulação, licenciamentos, Sistema Nacional de Avaliação em Saúde	Portal SINAS, Relatório de Qualidade e Segurança Clínica
Administrações Regionais de Saúde (ARS - Ministério da Saúde)	Gestor de contrato, contratualização anual da atividade e dos indicadores de desempenho, relatório de avaliação de desempenho semestral e anual	Cumprimento do contrato, acessibilidade, qualidade e segurança clínica dos cuidados de saúde prestados, melhoria contínua dos indicadores de desempenho	Relatórios mensais de atividade e monitorização dos indicadores de desempenho, inquéritos anuais de satisfação dos utentes e colaboradores

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Colaboradores	Encontro de Quadros	Evolução da José de Mello Saúde e estratégias de crescimento	Processos de gestão de pessoas na empresa (avaliação de desempenho, remuneração, carreiras, formação, etc.)
	Eventos Corporativos		
	Inquérito de satisfação de colaboradores	Canais de comunicação internos	
	Encontros ao Pequeno-Almoço (com Presidente da Comissão Executiva e Administradores das unidades)		
	Visita em contacto (com Presidente da Comissão Executiva)		
	Reuniões do Conselho Médico e Conselho de Enfermagem		Estabilidade, perspetivas de desenvolvimento profissional e pessoal, remuneração, organização e condições de trabalho
	Programa de Acolhimento		
	Programa + Talento	Eventos internos	
	Acompanhamento através dos sistemas de gestão de pessoas (ex.: Avaliação de Desempenho)		
	Revista e Newsletters +VIDA		
Academia CUF			
Clientes	Gabinete do Cliente, Provedor do Cliente	Acessibilidade a cuidados de saúde; Qualidade clínica e de serviço prestado; Oferta integrada; Condições hoteleiras e de segurança das unidades; Inovação tecnológica	Inquéritos de satisfação ao cliente
	App My CUF		Smartphones
	Contact Center		Contacto Telefónico
	Canais de comunicação e marketing das unidades		Folhetos informativos
	Publicações institucionais		SMS
	Website institucional e das unidades de saúde		Revista +VIDA
	Comunicados institucionais		
	Campanhas publicitárias		

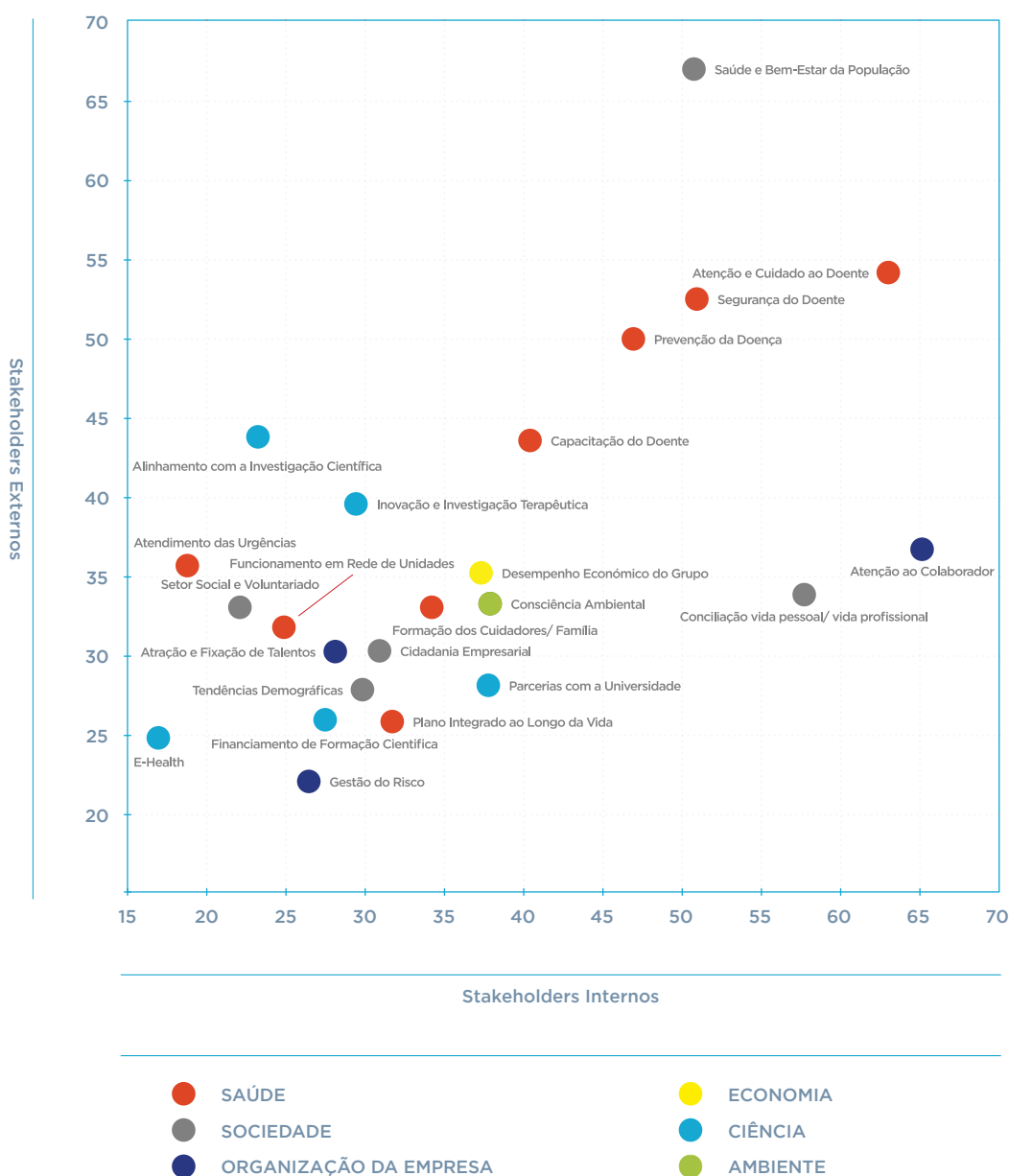
Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Aceleradores de Inovação e startups	Acordos de colaboração ou prestação de serviço	Desafios de desenvolvimento estratégico, modelos de apoio e investimento	Eventos externos, bootcamps, comunicados de imprensa, informação institucional
Comunidade Académica e Científica	Protocolos de Cooperação, Atividades de I&D em parceria, Negociação de contratos, ensaios clínicos, estudos observacionais, reuniões periódicas	Desempenho da empresa, compromissos a longo prazo, Inovação e Sustentabilidade	Reuniões periódicas, Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Media	Diálogo com órgãos de comunicação social	Impacto na comunidade, impactos ambientais e sociais, inovação	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Associações do Setor	Protocolos de Cooperação, reuniões periódicas, participação em grupos de trabalho	Boas práticas da empresa; estratégia da empresa; Ética e Transparência; celebração de protocolos	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Público em geral	Website institucional e das unidades de saúde, canais de comunicação telefónica e online	Portefólio de serviços prestados, Inovação	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)



MATRIZ DA MATERIALIDADE

A José de Mello Saúde revisitou o seu exercício de materialidade em 2017, identificando os tópicos relevantes e recolhendo informação que permite adequar a estratégia da organização às expectativas das partes consultadas.

Tendo por base a nossa matriz de materialidade, durante o ano de 2018 reforçámos o alinhamento da nossa estratégia aos tópicos materiais identificados pelos nossos stakeholders internos e externos.



Auscultação de Stakeholders

A José de Mello Saúde valoriza o envolvimento com os seus stakeholders, sendo a sua auscultação indispensável nos processos de melhoria contínua da empresa.

Em 2018, destaca-se o processo de envolvimento e auscultação dos nossos stakeholders internos, os colaboradores, no processo de criação do Código de Conduta da José de Mello Saúde. Depois de ter sido criado um grupo de trabalho para o efeito, com mandato da Comissão Executiva, elaborou-se um documento matriz, onde constavam todos os itens considerados relevantes para as atividades da empresa, refletindo os valores, a missão e a visão da Organização e o posicionamento.

Seguidamente, o Presidente do Conselho de Administração dirigiu uma mensagem a todos os colaboradores, apelando à sua participação neste processo colaborativo, através da resposta a um inquérito de aferição das expetativas e perspetivas da cultura organizacional vivida. Os contributos obtidos foram integrados no documento matriz e deu-se início a um novo processo de auscultação, em reuniões presenciais com colaboradores de várias categorias profissionais e diversas localizações geográficas, para uma revalidação do que havia sido construído. O processo culminou com a apresentação do documento a todas as chefias da empresa, em três reuniões presenciais, tendo estas ficado mandatadas para disseminar o Código de Conduta a todos os colaboradores das suas equipas. Para dar continuidade ao processo de auscultação dos colaboradores e para manter vivo o Código de Conduta dentro da empresa, foi constituída a Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta.



COMPROMISSO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas é constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Aprovada em setembro de 2015, foi subscrita por 193 membros, incluindo Portugal.

Considerando que também as empresas devem contribuir para o alcançar destes objetivos, a José de Mello Saúde realizou um exercício de priorização dos ODS, identificando aqueles em que pode ter maior impacto, pela própria natureza da sua atividade, e os que podem ser diretamente associados aos temas identificados pelos stakeholders como relevantes, aquando da construção da matriz de materialidade. Assim, a José de Mello Saúde acredita que a sua atividade e estratégia podem ter um impacto maior em oito ODS.

Ao longo do ano de 2018, através das iniciativas decorrentes da atividade da JMS e de novas medidas desenvolvidas, designadamente no âmbito do Programa CUF Inspira, reforçou-se o alinhamento da estratégia da empresa com os objetivos 3 - Saúde de Qualidade, 4 - Educação de Qualidade, 8 - Trabalho digno e crescimento económico e 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos.



GARANTIR O ACESSO À SAÚDE DE QUALIDADE E PROMOVER O BEM-ESTAR PARA TODOS EM TODAS AS IDADES



GARANTIR O ACESSO À EDUCAÇÃO INCLUSIVA, DE QUALIDADE EQUITATIVA, E PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA PARA TODOS



PROMOVER O CRESCIMENTO ECONÓMICO INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL, O EMPREGO PLENO E PRODUTIVO E O TRABALHO DIGNO PARA TODOS



REFORÇAR OS MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E REVITALIZAR A PARCERIA GLOBAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

ESTRATÉGIA,
CONCRETIZAÇÕES
E METAS

INVESTIGAÇÃO,
DESENVOLVIMENTO
E INOVAÇÃO

GESTÃO DE RISCO,
PRINCIPAIS RISCOS
E INCERTEZAS

GOVERNO
DA SOCIEDADE



DESEMPENHO

DESEMPENHO ECONÓMICO

Sumário executivo

No exercício de 2018 a José de Mello Saúde teve um desempenho operacional e financeiro sólido. A performance reflete a trajetória de crescimento operacional sustentado, em paralelo com a implementação da sua estratégia de investimento e expansão geográfica, consolidando a sua posição de liderança no setor privado de saúde em Portugal:

- A atividade de 2018 foi marcada pelo crescimento sustentado em todas as áreas de atividade assistencial, em particular nas consultas (+8,5% face a 2017), doentes saídos do internamento (+15,4%) e partos (+9,7%);

- Os proveitos operacionais consolidados atingiram um valor de 683,1 milhões de euros, o que representa um crescimento de 7,2% em relação a 2017. O EBITDA consolidado foi de 71,2 milhões de euros, uma redução de 1,2% em relação a 2017;

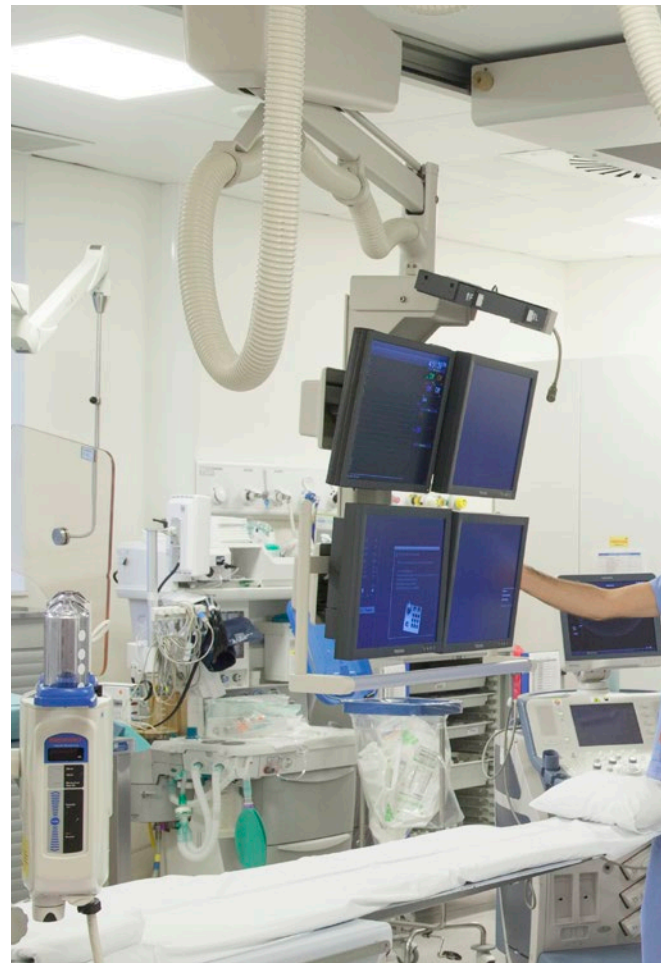
- O segmento privado (CUF) registou um crescimento dos proveitos operacionais de 33,8 milhões de euros, face a 2017, para 441,9 milhões de euros, contudo o EBITDA decresceu 5,1 milhões de euros para 55,9 milhões de euros em virtude da abertura de novas unidades e do incremento nos custos com pessoal, sem alterações correspondentes ao nível do pricing;

- Nas parcerias público-privadas registou-se um crescimento nos proveitos operacionais (+9,4 milhões de euros) relativamente a 2017, porém o EBITDA diminuiu 4,1 milhões de euros, fruto do significativo aumento dos custos com pessoal e com produtos farmacêuticos na parceria de Braga;

- O resultado líquido consolidado foi de 15,6 milhões de euros, um decréscimo de 7,2 milhões de euros em relação a 2017;

- O ativo total aumentou 71,8 milhões de euros (+9,6%) face ao final de 2017, devido ao crescimento do ativo fixo tangível (+60,5 milhões de euros);

- O investimento consolidado da José de Mello Saúde foi de 81,2 milhões de euros em 2018;



- A 31 de dezembro de 2018 a dívida líquida financeira¹ situava-se em 344,4 milhões de euros, resultando num rácio de dívida líquida sobre EBITDA de 4,84x.

Desempenho Operacional

Indicadores Assistenciais da José de Mello Saúde

(milhares)	2018	2017	Var. %
Consultas	2 639,8	2 434,1	8,5%
Urgências	690,5	658,2	4,9%
Doentes Operados	98,9	92,8	6,5%
Doentes Saídos	86,8	75,2	15,4%
Dias de Internamento	494,9	470,0	5,3%
Partos	8,6	7,8	9,7%

Não inclui Doentes Saídos das UCIP (Unidade de Cuidados Intensivos Polivalentes)

¹ Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros



No ano de 2018 a José de Mello Saúde manteve a tendência de crescimento sustentado da sua atividade assistencial nas diferentes áreas de atuação. Foram realizadas mais de 2,6 milhões de consultas (aumento de 8,5% face a 2017) e operados cerca de 98,9 mil doentes (+6,5% que no homólogo), tendo-se registado aproximadamente 86,8 mil doentes saídos do internamento (+15,4% que no ano anterior). Verificou-se, ainda, um crescimento de 9,7% face a 2017 nos partos realizados nas unidades da José de Mello Saúde.

CUF

No setor privado, foram realizadas mais de 2 milhões de consultas (crescimento de 10,0% *versus* 2017), foram operados cerca de 56,6 mil doentes (+7,1% do que em 2017) e registaram-se cerca de 40 mil doentes saídos do internamento (+11,0% do que em 2017).

Parcerias Público-Privadas

Nos hospitais geridos em regime de parceria público-privada, foram realizadas cerca de 618 mil consultas (+3,7% face a 2017), foram operados cerca de 42,2 mil doentes (+5,8% face a 2017) e houve cerca de 46,8 mil doentes saídos do internamento (+19,4% face a 2017).

Desempenho Global

Demonstração dos Resultados

(milhares)	2018	2017	Var.	Var. %
Proveitos Operacionais	683,1	637,4	45,7	7,2%
Custos Operacionais*	(612,0)	(565,4)	46,5	8,2%
EBITDAR	76,2	83,8	-7,7	-9,1%
Margem EBITDAR	11,2%	13,2%	-2,0 p.p.	-
EBITDA**	71,2	72,0	-0,9	-1,2%
Margem EBITDA	10,4%	11,3%	-0,9 p.p.	-
Amortizações e Provisões	(40,0)	(29,4)	10,6	35,9%
EBIT	31,2	42,6	-11,4	-26,8%
Margem EBIT	4,6%	6,7%	-2,1 p.p.	-
Resultados Financeiros	(8,6)	(10,5)	1,9	18,1%
EBT	22,6	32,1	-9,5	-29,6%
Impostos	(6,8)	(8,8)	(2,0)	-23,2%
Resultado Líquido	15,8	23,3	-7,5	-32,0%
Resultado líquido atribuível aos interesses que não controlam	0,2	0,5	(0,2)	-50,4%
Resultado Líquido atribuível aos acionistas da JMS	15,6	22,8	-7,2	-31,7%

* Total menos Amortizações e Provisões

** Resultados Operacionais mais Amortizações e Provisões

Os proveitos operacionais da José de Mello Saúde atingiram os 683,1 milhões de euros em 2018, mais 7,2% do que no período homólogo, como resultado do desempenho positivo em todas as áreas de atuação da atividade assistencial. Os custos operacionais ascenderam a 612,0 milhões de euros, um aumento de 8,2% face ao ano anterior. Assim, o EBITDA decresceu para 71,2 milhões de euros, menos 1,2% face a 2017, o que representa um decréscimo da margem de EBITDA em 0,9 p.p.

As amortizações e provisões ascenderam a 40,0 milhões de euros, um incremento de 10,6 milhões de euros face a 2017, dos quais 5,1 milhões de euros relativos às amortizações e 5,5 milhões de euros às provisões. Destaque por um lado para o efeito de investimento em novas unidades e na aquisição dos imóveis dos Hospitais CUF Porto, CUF Cascais e CUF Torres Vedras, Instituto CUF Porto e Clínica CUF Belém em novembro de 2017, impactando as contas de 2018 com um ano completo de amortizações, e, por outro, o reforço de provisões para fazer face a riscos diversos. Fruto destes aumentos, o EBIT atingiu o valor de 31,2 milhões de euros (-26,8% em relação a 2017), com uma redução da margem EBIT em 2,1 p.p.



CUF

Nas unidades CUF os proveitos operacionais² registaram 438,3 milhões de euros (+8,0% que em 2017), como resultado do crescimento de todas as áreas assistenciais, tendo o EBITDA atingido um valor de 57,6 milhões de euros (62,6 milhões de euros em 2017) e a margem EBITDA decrescido 2,3 p.p., situando-se em 13,1%. O EBIT totalizou 40,2 milhões de euros (versus 48,2 milhões em 2017) e a margem EBIT desceu 2,8 p.p. para os 9,2%.

A performance menos positiva do segmento privado ao nível do resultado operacional deve-se essencialmente a quatro fatores:

- Primeiro ano de atividade do Hospital CUF Coimbra (adquirido no final de 2017) marcado pelo investimento realizado na aquisição de tecnologia diferenciada e na remodelação das instalações e contratação das equipas médicas, com vista ao robustecimento de alguns setores de actividade;
- Inauguração do novo edifício do Hospital CUF Descobertas em julho de 2018, com efeito negativo esperado no curto prazo na rentabilidade operacional desta unidade;
- Incremento nas amortizações em virtude do investimento em novas unidades;
- Aumento nos custos com pessoal devido ao investimento em novas unidades e no reforço da estrutura central e ao incremento no custo unitário, sem alterações correspondentes ao nível do *pricing*.

Parcerias Público-Privadas

As Parcerias Público-Privadas geraram um EBITDA de 3,5 milhões de euros, um decréscimo de 4,1 milhões de euros face a 2017. O EBIT foi negativo em 10,8 milhões de euros, resultando numa margem EBIT de -4,5% (-3,3 p.p. em comparação ao ano homólogo).

Hospital de Braga

Os proveitos operacionais do Hospital de Braga atingiram os 167,2 milhões de euros (+3,8% face a 2017) porém o seu EBITDA desceu 6,3 milhões de euros, ficando negativo em 3,5 milhões de euros. O EBIT situou-se em -11,7 milhões de euros, o que representa uma margem de EBIT de -7,0% (-4,4 p.p. face a 2017). Este decréscimo é explicado por dois fatores: i) aumento significativo dos custos operacionais, essencialmente custos com pessoal e produtos farmacêuticos; e ii) impacto da não revalidação pela ARS Norte dos programas de financiamento vertical de HIV e Esclerose Múltipla, num valor aproximado de 7,5 milhões de euros por ano.

No seguimento do Pedido de Reequilíbrio Financeiro para o efeito da cláusula 127^a, n.º9, alínea b), do Contrato de Gestão, realizado no final do ano de 2016 com vista ao início de um processo de arbitragem para resolução deste litígio, à data de 31 de dezembro de 2018 ainda não era conhecido o resultado deste processo arbitral. No final de janeiro de 2019 foi conhecido o resultado do processo, sendo este favorável para a José de Mello Saúde no financiamento do programa vertical relativo ao HIV no valor de 18,5 milhões de euros, respeitantes ao período de janeiro de 2016 a agosto de 2019, devendo ser validado com a despesa efetiva. Deste valor foram já recebidos em fevereiro de 2019 as quantias respeitantes aos primeiros três anos no montante de 13,4 milhões de euros, sendo a expectativa que a José de Mello Saúde receba 2,6 milhões de euros relativos à atividade de 2019.

Hospital Vila Franca de Xira

O Hospital Vila Franca de Xira manteve um desempenho operacional positivo em todas as áreas de atividade, com um crescimento de 8,6% nos proveitos operacionais, face ao período homólogo, atingindo os 72,1 milhões de euros. Com este crescimento, o EBITDA aumenta 2,2 milhões de euros e a sua respetiva margem 2,4 p.p. face a 2017, atingindo os 9,7%. O EBIT situou-se em 0,9 milhões de euros, o que representa uma margem EBIT de 1,2% (-0,8 p.p. face a 2017).

(Milhões de Euros)	2018	2017	Var. %
Resultados Financeiros Consolidados	(8,6)	(10,5)	18,1%
Proveitos Financeiros	0,7	1,0	-26,4%
Proveitos/ Custos relativos Ativos Financeiros	6,2	0,7	727,3%
Custos Financeiros	(15,5)	(12,2)	27,1%

Os resultados financeiros foram negativos em 8,6 milhões de euros, o que representa uma melhoria de 1,9 milhões de euros face a 2017. Esta melhoria deve-se à mais-valia decorrente da venda da participação da José de Mello Saúde nas sociedades gestoras do edifício e estacionamento do Hospital de Braga. Por outro lado, os custos financeiros aumentaram 3,3 milhões de euros face a 2017, refletindo o esforço de investimento da José de Mello Saúde dos últimos anos em novas unidades e na referida operação de aquisição de imóveis.

Desta forma, o resultado líquido atribuível a acionistas da José de Mello Saúde foi de 15,6 milhões de euros, um decréscimo anual de 7,2 milhões de euros (-31,7%), face a 2017.

² Inclui proveitos operacionais intersegmentais e outros proveitos operacionais

Investimento

O total de investimento realizado em 2018 foi de 81,2 milhões de euros.

O investimento recorrente ascendeu a 15,5 milhões de euros (+2,6 milhões de euros face a 2017), e foi essencialmente composto por reposição de equipamentos clínicos e outras atualizações tecnológicas nas unidades CUF.

O investimento de expansão totalizou 65,7 milhões de euros e consistiu nas obras do novo edifício do Hospital CUF Descobertas inaugurado em julho de 2018 e do Hospital CUF Coimbra assim como na construção dos Hospitais CUF Sintra e CUF Tejo e na expansão do Hospital CUF Torres Vedras.

Situação Financeira

(Milhões de Euros)	2018	2017	Var.
Ativo Fixo	504,5	452,5	52,0
Goodwill	45,6	43,9	1,7
Intangível	10,3	13,4	-3,1
Tangível	438,9	378,4	60,5
Investimento em Associadas	0,3	0,2	0,0
Outros Investimentos	2,1	0,8	1,4
Outros Ativos de MLP	2,7	8,3	-5,6
Impostos Diferidos Ativos	4,6	3,8	0,8
Ativos detidos para venda	0,0	3,7	-3,7
Ativo Corrente	312,7	292,9	19,8
Existências	12,7	14,2	-1,5
Clientes	99,5	122,9	-23,4
Outros Devedores e Credores	10,9	3,3	7,6
Estado	4,0	16,7	-12,7
Caixa e equivalentes	67,4	47,9	19,5
Outros Instrumentos Financeiros	35,2	35,2	0,0
Outros Ativos Correntes e Não Correntes	83,0	52,7	30,2
Ativo Total	817,3	745,4	71,8



(Milhões de Euros)	2018	2017	Var.
Capital Próprio	98,9	92,4	6,5
Capital + Prestações Acessórias	53,0	53,0	0,0
Resultados Transitados + Reservas	30,4	26,5	3,9
Resultado Líquido	15,6	22,8	-7,2
Dividendos Antecipados	-4,2	-14,1	9,9
Interesses Minoritários	4,2	4,2	-0,1
Passivo Financeiro	446,9	421,6	25,3
Empréstimos	382,2	351,6	30,6
Leasings	64,7	70,0	-5,3
Passivo Não Financeiro	271,4	231,4	40,1
Benefícios aos empregados	1,3	1,4	-0,1
Provisões	15,6	12,3	3,4
Fornecedores	121,1	94,5	26,5
Outros Devedores e Credores	19,0	10,8	8,2
Estado	10,5	22,0	-11,5
Impostos Diferidos Passivos	13,3	11,7	1,6
Outros Passivos Corrente e Não Correntes	90,7	78,7	12,0
Passivo Total	718,4	653,0	65,4
Passivo + CP	817,3	745,3	71,8

O ativo total aumentou 71,8 milhões de euros (+9,6%) face a 2017, atingindo os 817,3 milhões de euros no final de 2018. Esta variação deve-se ao incremento do ativo fixo tangível (+60,5 milhões de euros), em consequência das diversas obras de expansão em curso, nomeadamente do novo edifício do Hospital CUF Descobertas inaugurado em julho de 2018, do Hospital CUF Sintra e do Hospital CUF Tejo.

Com o objetivo de gerir o nível da dívida de clientes, bem como reduzir o risco de crédito, foi contratada junto de uma instituição financeira uma operação de factoring sem recurso. Esta operação ascendeu a 37,2 milhões de euros, sendo expectável que se mantenha a continuação da utilização deste recurso nos próximos exercícios. Esta operação contribui para a melhoria do rácio dívida financeira líquida sobre EBITDA em 0,52x.

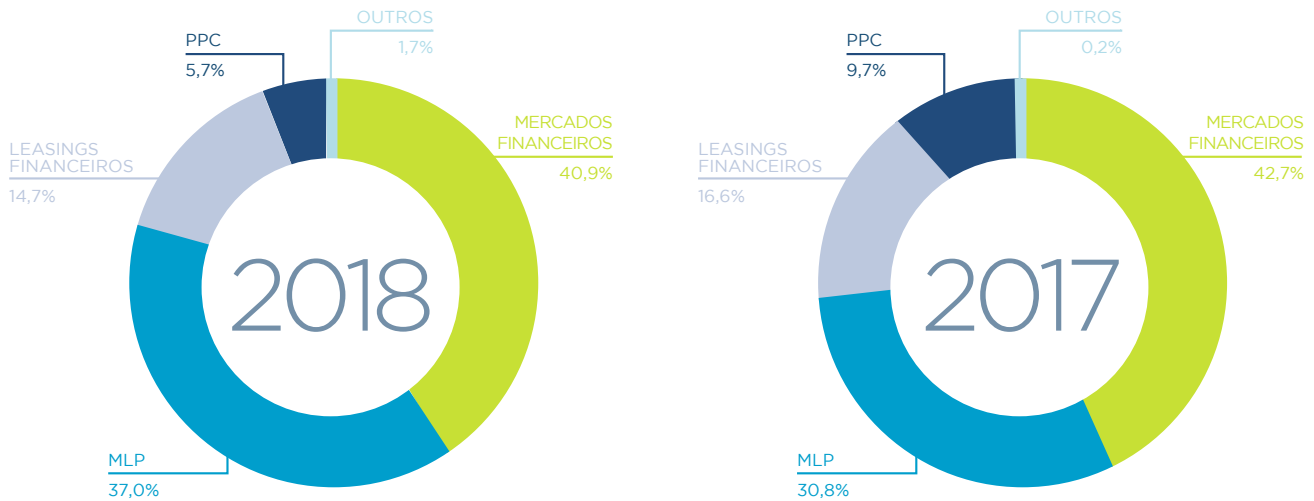
A José de Mello Saúde fechou o ano de 2018 com um aumento do capital próprio de cerca de 6,5 milhões de euros, face a 2017, para 98,9 milhões de euros.

A 31 de dezembro de 2018, a dívida líquida financeira³ totalizava 344,4 milhões de euros, mais 5,8 milhões de euros face ao final do ano anterior, tendo o aumento no passivo financeiro de 25,3 milhões de euros, resultante das obras de expansão, sido parcialmente compensado por um aumento na caixa e equivalentes de 19,5 milhões de euros.

³ Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

Posição Financeira

Perfil da dívida financeira da José de Mello Saúde



28

A José de Mello Saúde tem desenvolvido nos últimos anos uma política de sustentabilidade financeira e de estrutura de capital sólida, que sirva de suporte à sua estratégia de crescimento. Esta política consiste numa gestão ativa do seu perfil de dívida, quer no que concerne à diversificação das suas fontes de financiamento, quer no que respeita ao prolongamento dos prazos de maturidade da mesma.

Em 2018 esta política permitiu à José de Mello Saúde manter uma posição financeira sólida, baseada no acesso a alternativas de financiamento diversificadas, terminando o ano com um peso semelhante de empréstimos bancários tradicionais e financiamentos realizados em mercados de capitais.

(Milhões de Euros)	2018	2017
Dívida Financeira Bruta	446,9	421,6
Dívida Financeira Líquida*	344,4	338,6
Maturidade Média (anos)**	4,06	4,08
Spread Médio	2,56%	2,77%

*Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

**Excluindo *leasings*

Em 2018 a José de Mello Saúde manteve a trajetória de redução do *spread* médio dos seus financiamentos, verificada nos últimos anos, tendo em simultâneo mantido a maturidade média dos mesmos.

Principais Rácios Financeiros

(Milhões de Euros)	2018	2017
Autonomia Financeira	12,1%	12,4%
Solvabilidade	13,8%	14,2%
Dívida Financeira Líquida ¹ /EBITDA	4,84	4,70
EBIT/Encargos Financeiros	2,0	3,5

¹Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

Apesar de em 2018 a José de Mello Saúde ter apresentado um exercício consistente em termos financeiros, a evolução dos seus rácios traduz o esforço de investimento nas diversas obras de expansão. Por esse motivo, e considerando a redução do EBITDA, verifica-se um crescimento do rácio de Dívida Líquida/EBITDA para 4,84x.

A José de Mello Saúde tem incluída a obrigação de cumprimento do rácio Dívida Líquida/EBITDA em níveis inferiores a 6,0x nos empréstimos obrigacionistas colocados nos mercados financeiros. Em 31 de dezembro de 2018 a José de Mello Saúde, S.A. cumpria os *covenants* financeiros em todos os seus empréstimos obrigacionistas.



DESEMPENHO CLÍNICO

Qualidade Clínica

Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, a José de Mello Saúde mantém o seu compromisso de crescimento sustentável assente num dos pilares estratégicos da organização: o Projecto Clínico Diferenciador. Esta posição estratégica, transversal a todas as unidades hospitalares, assume como objetivo principal a criação de valor para o cliente, o que se reflete na diferenciação da oferta e na organização dos cuidados de saúde, na sua consistência ao nível de diferentes médicos, especialidades e hospitais e na excelência clínica comprovada pela implementação de sistemas de gestão da qualidade e por programas de benchmarking com outros prestadores a nível nacional e internacional.

Gestão da Qualidade Clínica

Em 2018, a José de Mello Saúde, comprometeu-se com o seu ciclo de melhoria contínua dando continuidade aos seus modelos do Sistema de Gestão da Qualidade no âmbito dos seus processos de prestação de serviços e das metodologias de gestão da qualidade e segurança. Nesta sequência, os hospitais CUF renovaram com sucesso a certificação dos seus sistemas de gestão da qualidade pela ISO 9001:2015, dando seguimento ao desenvolvimento contínuo da cultura e prática dos valores inerentes à José de Mello Saúde.

O Hospital CUF Porto obteve a acreditação pela Joint Commission International (JCI), após um exigente processo de preparação e auditoria. Tendo sido a primeira unidade da rede CUF a receber este selo de qualidade, o Hospital CUF Porto reforça o seu compromisso de prestador de cuidados de saúde de excelência, marcando ainda o início do processo nas unidades CUF.

O Hospital de Braga, em 2018, recebeu a reacreditação e a certificação ISO 9001:2015 pela entidade acreditadora Casper Healthcare Knowledge System (CHKS) em sete serviços de apoio. Manteve ainda a sua Certificação Ambiental, pela norma ISO 14001:2015, bem como a Certificação de Segurança e Saúde no Trabalho segundo a norma OHSAS 18001:2007, ambas pela Société Générale de Surveillance (SGS).

A unidade recebeu também a Certificação do serviço de Cirurgia Geral (como Centro de Referência Oncologia de Adultos - Cancro do Reto, Nível Bom) pelo Comité de Certificação do Departamento de Qualidade na Saúde, segundo o referencial ACSA (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía), com a decisão a ser anunciada a 11 de janeiro.



O Hospital Vila Franca de Xira viu renovada, após reavaliação anual, a sua acreditação pela Joint Commission International (JCI). Foram ainda confirmadas a Certificação Ambiental de acordo com a norma ISO 14001:2015, a manutenção da Certificação do Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho pela norma OHSAS 18001:2007 bem como da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade em serviços clínicos e de suporte pela ISO 9001:2015.

Segurança do Doente

A José de Mello Saúde assume a segurança do doente como uma prioridade estratégica, consolidando o compromisso de um projeto clínico diferenciador, concretizado na excelência clínica e na resposta centrada no doente.

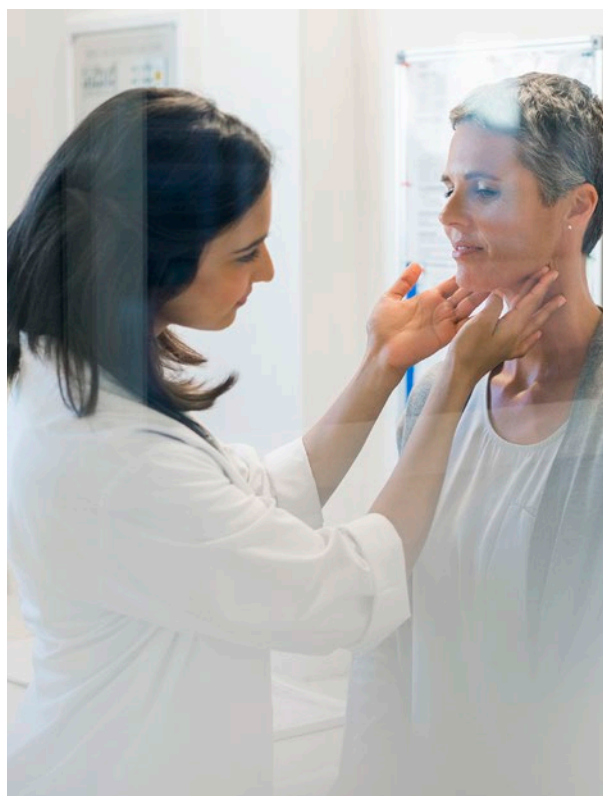
O programa de segurança e gestão de risco clínico, transversal a todas as unidades, desenvolve a sua atividade em articulação com o Conselho Médico e o Conselho de Enfermagem, no sentido de estabelecer políticas e linhas de ação comuns, assegurando a conformidade com as melhores práticas recomendadas e a implementação de ciclos de melhoria contínua, reforçando o modelo de operador único.

O plano nacional para a segurança dos doentes 2015-2020, criado pelo despacho n.º 1400-A/2015, de 10 de fevereiro de 2015, enquadra as atividades desenvolvidas pela José de Mello Saúde no âmbito do programa de segurança e gestão de risco clínico, concretizado nas unidades hospitalares pelas comissões de gestão de risco clínico e pelos grupos de coordenação local do programa e prevenção e resistências aos antimicrobianos e visa atingir os seguintes objetivos:

- Aumentar a cultura de segurança do ambiente interno;
- Aumentar a segurança da comunicação;
- Aumentar a segurança cirúrgica;
- Aumentar a segurança na utilização da medicação;
- Assegurar a identificação inequívoca dos doentes;
- Prevenir a ocorrência de quedas;
- Prevenir a ocorrência de úlceras de pressão;
- Assegurar a prática sistemática de notificação, análise e prevenção de incidentes;
- Prevenir e controlar as infeções e as resistências aos antimicrobianos.

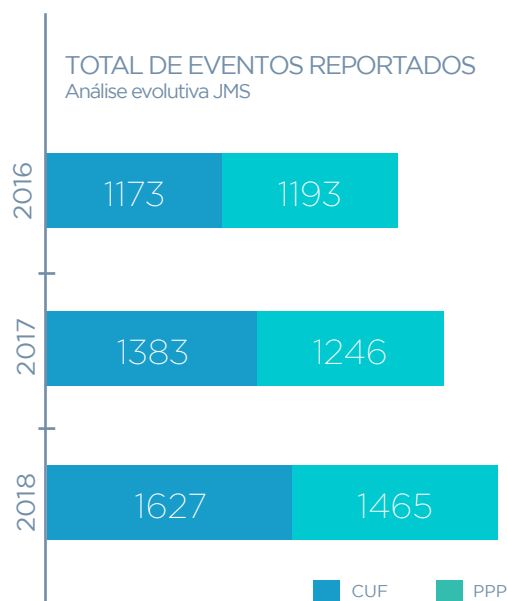
Sistema de notificação, análise e prevenção de incidentes

A consolidação do sistema de notificação, análise e prevenção de incidentes, representa hoje uma ferramenta transversal e fundamental no desenvolvimento da cultura de segurança do doente,



reforçando assim o propósito da aprendizagem organizacional, fortalecendo uma cultura não punitiva.

Com uma adesão significativa por parte dos colaboradores das unidades da José de Mello Saúde, tem contribuído de forma notável para coletar, agregar e analisar informação clínica com foco nas causas, riscos, perigos e vulnerabilidade bem como a rastreabilidade total da eficácia das medidas de melhoria implementadas.



Legionella: Prevenção e Controlo

A Legionella constitui um grupo de bactérias Gram-negativas patogénicas, que inclui a espécie Legionella pneumophila, que causa uma pneumonia, designada por doença dos legionários e, mais raramente, uma doença semelhante a gripe denominada febre de Pontiac.

Ubíqua em meios aquáticos naturais e artificiais, tais como os sistemas de distribuição predial, a Legionella é capaz de sobreviver em condições ambientais hostis por longos períodos de tempo, o que contribui para a sua fácil disseminação. Esta concretiza-se através de fontes produtoras de aerossóis, particularmente, na água quente em torneiras e chuveiros.

A prevenção e controlo da Legionella exige a permanente manutenção de uma barreira sanitária química e térmica específica.

A fragilidade da barreira sanitária, ainda que pontual e transitória, na interdependência de outros fatores contribui para a criação de condições para o surgimento de um surto.

Em janeiro de 2018, foi declarado um surto de doença dos legionários no Hospital CUF Descobertas, que afetou 14 doentes, sem registo de qualquer morte associada.

A gestão de surto, liderada pelo gabinete de crise, compreendeu para além das intervenções clínicas inerentes, a revisão e redundância das medidas de controlo ambiental da bactéria Legionella. Todo o processo foi orientado e centrado no cliente CUF, quer no tratamento, quer no rastreio precoce de eventuais sintomas de doença, como na otimização da experiência de todos aqueles a quem a CUF prestou cuidados de saúde no período do surto.

Cientes, como organização, de que momentos de crise são catalisadores de processos de crescimento, foi incrementada, através de formação e consultoria nacional e internacional, a expertise, utilizando uma abordagem de avaliação de risco que se concretiza no plano de segurança da água, alargado a toda a rede de unidades da José de Mello Saúde.

Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS)

A participação da José de Mello Saúde no Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS) para a área hospitalar, regulada pela Entidade Reguladora da Saúde (ERS), foi em 2018 consolidada tornando evidente os bons resultados e melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados, contribuindo desta forma para que o doente tenha acesso a informação adequada e inteligível, promovendo a tomada de decisões mais informadas.

Todas as unidades foram avaliadas nas dimensões de qualidade do primeiro nível de avaliação com classificação máxima e atribuição de estrela. No 2º nível de avaliação, restrita à dimensão de excelência clínica, destacam-se o Hospital de Braga e o Hospital Vila Franca de Xira que estão entre os hospitais do país com mais áreas com nível máximo de excelência clínica (3+), sendo o Hospital de Braga a única instituição de saúde do país a obter a classificação mais elevada em oito áreas clínicas. Também as unidades CUF obtêm nível máximo de excelência clínica em diversas áreas, tais como Cirurgia de Ambulatório, Ortopedia (Artroplastia da Anca e do Joelho) e Unidade de Cuidados Intensivos.

Unidade	Excelência Clínica	Segurança do Doente	Conforto das instalações	Satisfação do Utente	Focalização no Utente
Hospital CUF Descobertas	★	★	★	★	★
Hospital CUF Infante Santo	★	★	★	★	★
Hospital CUF Porto	★	★	★	★	★
Hospital CUF Cascais	★	★	★	★	★
Hospital CUF Torres Vedras	★	★	★	★	★
Hospital CUF Santarém	Dimensão não avaliada	★	★	★	★
Hospital CUF Viseu	Dimensão não avaliada	★	★	★	★
Hospital de Braga	★	★	★	★	★
Hospital Vila Franca de Xira	★	★	★	★	★

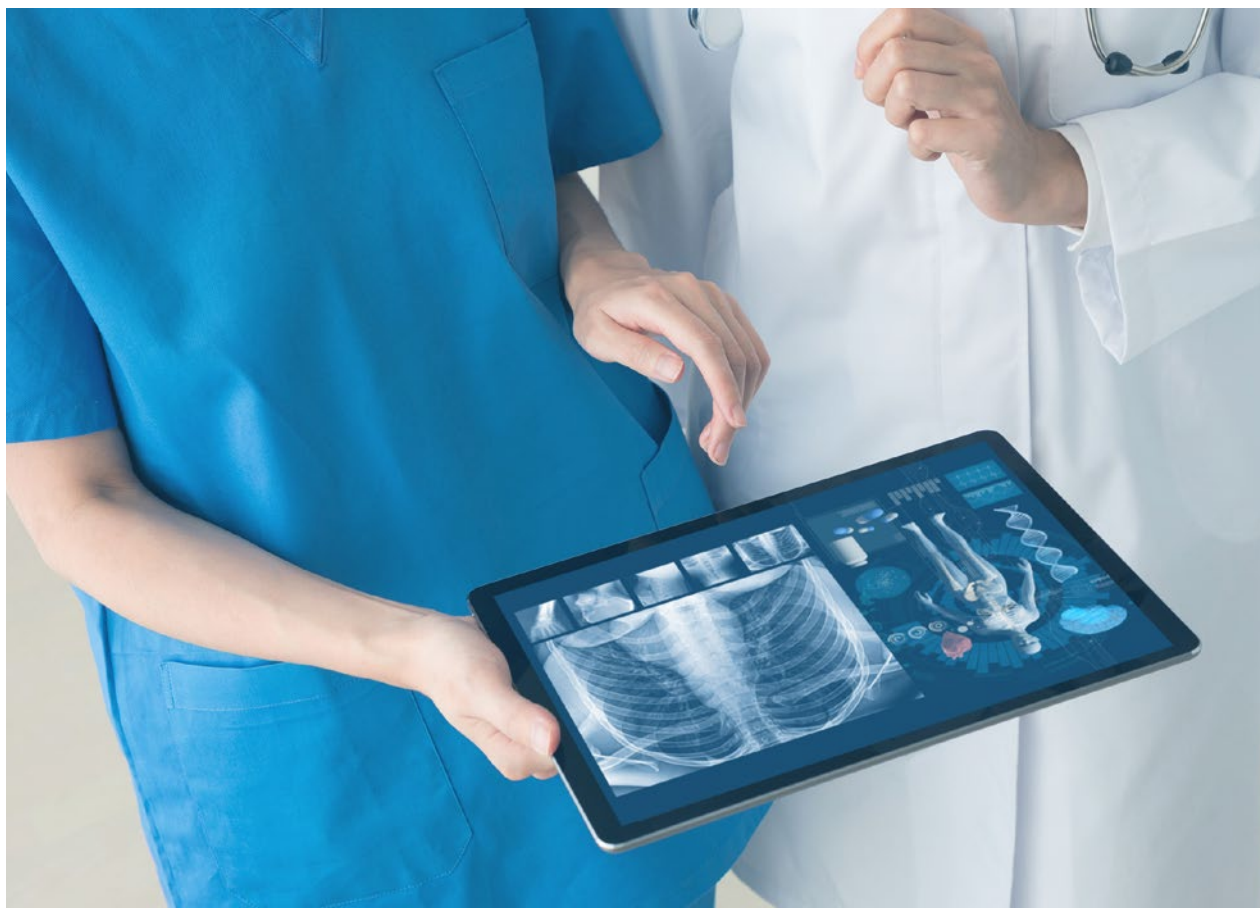
★ Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos

Indicadores de Qualidade Clínica

Na base da governação da informação clínica e como forma de monitorização e aprendizagem, a José de Mello Saúde codifica integralmente a sua atividade (com base no referencial ICD-10-CM/PCS) e envolve as suas unidades com internamento e cirurgia de ambulatório em modelos de benchmarking clínico que permitem avaliar, por comparação, os seus desempenhos em dimensões como a eficiência e qualidade clínica.

Esta avaliação da qualidade clínica é medida pela participação no IAmetrics, que permite às unidades da José de Mello Saúde alcançarem uma maior eficiência e qualidade na prestação de cuidados de saúde pela monitorização dos seus resultados, por metodologias de ajuste à complexidade dos casos, numa base de comparação interna e externa com os hospitais equivalentes de Portugal e Espanha. A metodologia de avaliação de desempenho baseia-se na comparação da performance com os valores padrão (indexado ao risco), em que uma melhor performance enquadra-se em valores entre 0 e 1.

	Unidades CUF	Unidades PPP
Indicadores de Eficiência		
IDPA	0,17	1,07
Indicadores de Qualidade		
IMAR (Índice de mortalidade ajustado pelo risco)	0,70	0,77
ICAR (Índice de complicações ajustadas pelo risco)	0,59	0,88
IRAR Índice de readmissões ajustadas pelo risco	0,49	0,92



Valor em Saúde - Programa *Value-Based Healthcare*

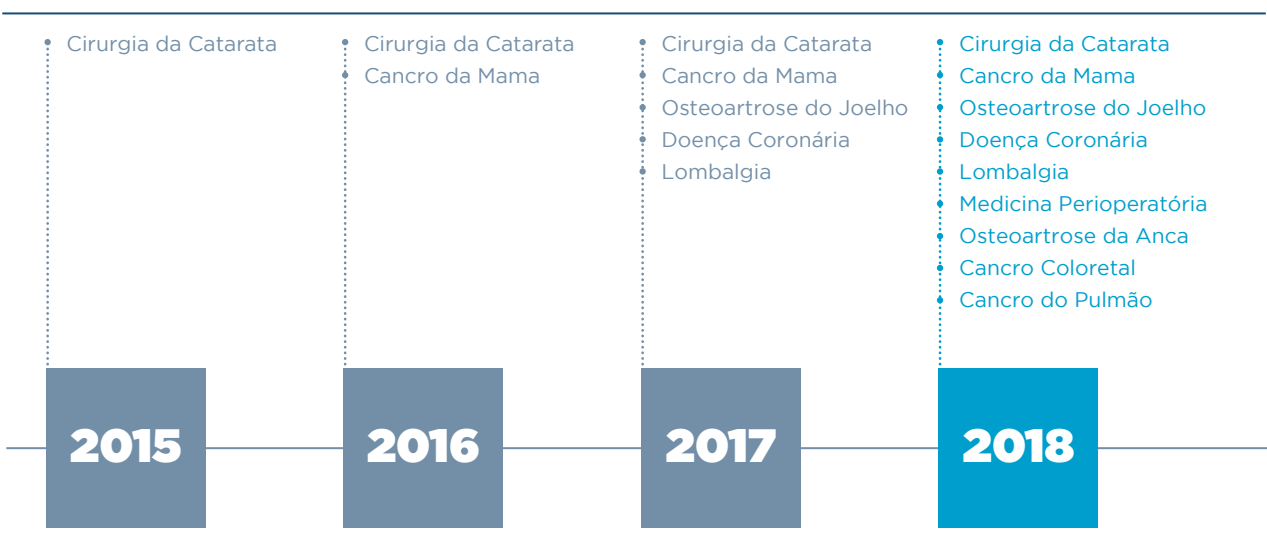
Consolidando a aposta numa cultura de qualidade e na prestação de cuidados de saúde centrados no doente, a José de Mello Saúde, em linha com as iniciativas estratégicas de desenvolvimento do projeto clínico diferenciador, assume uma posição de criação de valor pela instrumentalização da avaliação de resultados em saúde relevantes para o doente, com foco na melhoria contínua da prestação dos cuidados de saúde.

Dada a sua visão estratégica para a organização, em 2018, a José de Mello Saúde fortaleceu o programa de *Value-Based Healthcare*. Este posicionamento estratégico é suportado pelo *Advisory* clínico que funciona como impulsor da medição de *Value-Based Healthcare*, identificando quais as patologias que clínica e estrategicamente fazem sentido trabalhar no âmbito do programa implementado.

Por outro lado, a José de Mello Saúde conta com este grupo de trabalho para a discussão, análise crítica e fomentação dos temas de valor na organização e no mercado nacional e internacional. É ainda importante destacar que o sucesso da implementação está dependente do empenho dos *clinical leads* que operacionalizam a causa, sendo alguns dos elementos do *Advisory* Clínico implementadores nas suas áreas médicas e unidades hospitalares. Atualmente, este posicionamento mantém o foco em dois aspetos complementares, por um lado medir os resultados com clara importância para o doente, por outro, analisar a informação para assim adotar soluções e melhorar práticas com o objetivo de melhorar também a qualidade dos serviços prestados indo ao encontro da prioridade essencial, a criação de valor para o doente.

Em 2018, e em parceria com o The International Consortium for Health Outcomes Measurement (ICHOM), a José de Mello Saúde consolidou os processos de monitorização de valor em saúde ao nível de um vasto conjunto de patologias.

34



Ao nível da medição de *outcomes*, é feita uma validação interna como também uma participação internacional para avaliação dos resultados aquando da integração no *benchmarking* do GLOBE no âmbito de cirurgia da catarata, programa que publicou no ano de 2017 os primeiros relatórios preliminares de resultados ajustados ao risco e que distingue os vários prestadores em termos de resultados e qualidade.

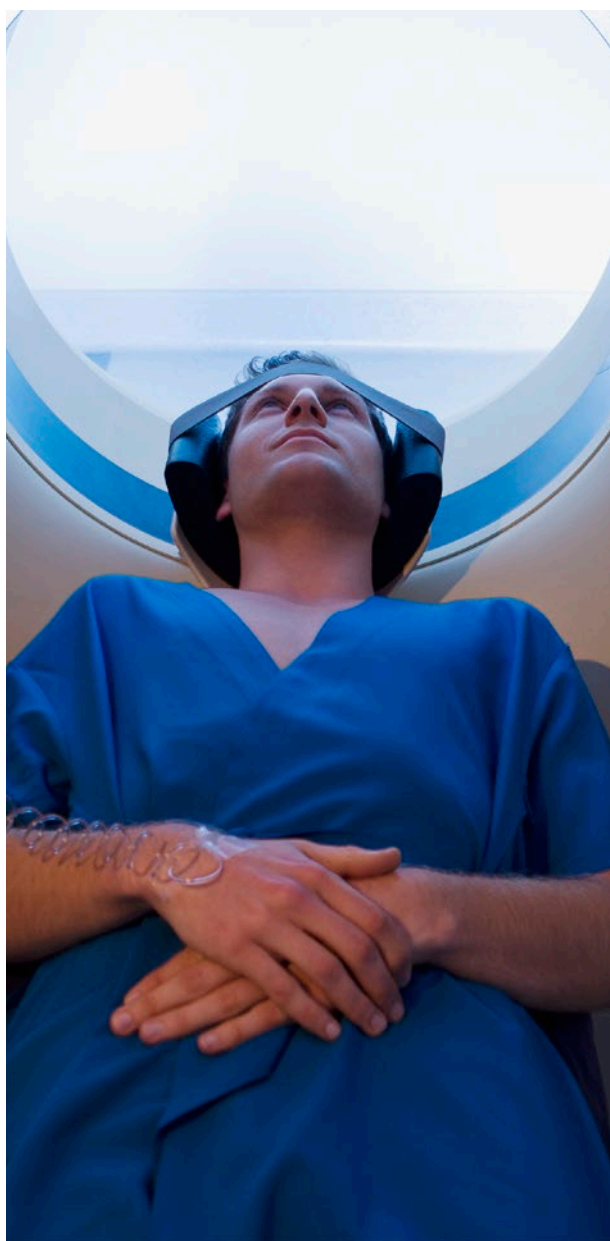
A visão de rede e ambição de consistência leva a que o objetivo seja transversalizar a medição de *outcomes* clínicos em todas as unidades José de Mello Saúde, incluindo hospitais CUF e parcerias público-privadas. Neste momento o programa já chegou a seis dos dez hospitais, com uma cobertura que vai de Lisboa a Braga. Numa visão em números, fica representado o empenho e dedicação ao Programa de *Value-Based Healthcare*:



*PROMs - Patient Reported Outcomes Measures

Numa perspetiva de estratégia futura e alinhamento com o projeto clínico, prevê-se que a medição de valor seja expansível a novas patologias e a outros hospitais da José de Mello Saúde. Será também importante garantir uma constante validação da informação necessária para uso na gestão interna, inclusão em estudos e evidência de excelência clínica. Nesse sentido, a José de Mello Saúde robusteceu, para além das equipas internas, as relações externas dado que estão em curso diversas parcerias estratégicas, como são exemplo:

- Health Cluster Portugal, com o Projeto da Cirurgia da Catarata
- NOVA Institute for Value Improvement in Health and Care - NOVA Saúde
- Laboratório Colaborativo Value4Health (Fundação para a Ciência e Tecnologia - Consórcio JMS / NOVA / Vodafone / Fraunhofer)



CUF Instituto de Oncologia

A CUF Instituto de Oncologia articula a totalidade dos recursos necessários da rede – profissionais, equipamentos e instalações – num modelo assistencial centrado por patologia. Atualmente, a CUF Instituto de Oncologia conta com uma direção clínica nacional constituída por quatro médicos e está organizada por 13 Unidades de Diagnóstico e Tratamento Integrado (UDTI) por patologia, nomeadamente a UDTI da mama, de pulmão, de cancro colorretal, próstata, ginecologia, cabeça e pescoço, entre outras. Cabe às UDTI a definição e implementação dos recursos necessários, *clinical pathways*, protocolos e indicadores de *performance* operacional e de qualidade clínica transversais no âmbito da sua patologia. A CUF Instituto de Oncologia mantém um forte compromisso de colaboração com o Registo Oncológico Nacional, contribuindo para o estudo epidemiológico do cancro em Portugal e avaliando e monitorizando em contínuo os resultados de sobrevivência dos doentes tratados integralmente na rede CUF.

Mantendo a aposta no reconhecimento da qualidade por sistemas de certificação e acreditação específicos para a abordagem ao cancro, em 2018 a CUF Instituto de Oncologia recebeu a primeira auditoria de certificação ao centro de referência nacional para o tratamento do carcinoma do reto, pelo referencial de qualidade ACSA International - Andalusian Agency for Healthcare Quality. Esta certificação foi atribuída recentemente a 5 de fevereiro de 2019 e irá manter-se durante cinco anos com as respetivas visitas de acompanhamento e novo processo de recertificação findo esse tempo. Ainda no ano passado, a unidade de cuidados paliativos agudos do Hospital CUF Porto foi reconhecida como centro integrado de oncologia e cuidados paliativos pela sociedade europeia de oncologia (ESMO), a mesma atribuição recebida em 2015 pela unidade de cuidados paliativos do Hospital CUF Infante Santo.

Relativamente à unidade da mama CUF (integração dos hospitais CUF Descobertas e Infante Santo), em 2018 ultrapassou com êxito a auditoria de acompanhamento da certificação pelo referencial de qualidade clínica EUSOMA - European Society of Breast Cancer Specialists. Trata-se de uma das mais prestigiadas organizações internacionais na área de avaliação de qualidade clínica em cancro da mama. Esta certificação confirma que a unidade da mama de Lisboa da CUF Instituto de Oncologia cumpre integralmente rigorosas diretrizes nos serviços disponibilizados aos doentes, na organização transversal e na experiência e estruturação de equipas multidisciplinares, componentes que asseguram a excelência clínica e a segurança no tratamento e diagnóstico dos doentes.

DESEMPENHO SOCIAL

Pela sua personalidade e longa história, a José de Mello Saúde tem construído uma cultura de diálogo e de intervenção na sociedade portuguesa, que agora se pretende estruturar de forma mais eficiente.

A centralidade do setor da saúde traz novos desafios e obriga a uma nova reflexão: o que se pode e deve fazer para além do negócio e do cumprimento estrito das leis nacionais e europeias.

Como grande comunidade profissional que se dedica a cuidar de pessoas, a José de Mello Saúde compreende a indispensabilidade de articular bem os planos da vida interna da organização com a atuação externa junto dos diversos *stakeholders*.

O ano de 2018 foi marcado pela criação de instrumentos chave para a conceção de uma atualizada e motivadora agenda de Cidadania Empresarial. Assim, foi neste contexto que foi implementado o Programa de Cidadania Empresarial da José de Mello Saúde - CUF Inspira.

Programa CUF Inspira



JOSÉ DE MELLO SAÚDE

36

O programa insere-se na estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da José de Mello Saúde e está alicerçado em três vetores: nos valores JMS - Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação; nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; e nos princípios da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) - Accountability, Transparência, Comportamento ético, Respeito pelos interesses das partes interessadas, Respeito pelo estado de direito, Respeito pelas normas internacionais de comportamento, Respeito pelos direitos humanos.

As medidas do Programa CUF Inspira estão organizadas em cinco âmbitos de atuação:

<p>COLABORADORES</p> <p>Construir uma relação individualizada com cada colaborador</p>	<p>FAMÍLIAS</p> <p>Respeitar e valorizar a vida pessoal e familiar do colaborador</p>	<p>INCLUSÃO</p> <p>Apoiar a integração social e profissional de pessoas com deficiência</p>	<p>ORGANIZAÇÃO</p> <p>Desenvolver ferramentas que coloquem os valores JMS e os princípios da RSC em prática</p>	<p>COMUNIDADE</p> <p>Criar relação e impactos positivos nas comunidades de proximidade</p>
---	--	--	--	---

Programa CUF Inspira

Cidadania Empresarial

Uma inspiração para todos

O Bem estar de todos os que trabalham na CUF é fundamental. A pensar em si e na sua família, desenvolvemos um conjunto de medidas no âmbito do Programa CUF Inspira.

Saiba mais através do e-mail
cuf.inspira@jmellosaude.pt



O programa de Cidadania Empresarial vem reforçar o valor da comunidade de profissionais, que se dedica a cuidar de pessoas, e a ligação aos territórios onde está inserida, na promoção do bem-comum e de um ecossistema mais sustentável.

No primeiro ano de lançamento do programa foram implementadas doze medidas internas, dirigidas aos colaboradores e famílias e formalizadas cerca de dez iniciativas com entidades das comunidades CUF, isto é, de maior proximidade às unidades.

Relativamente às medidas internas, destacam-se a Rede de Apoio ao Colaborador, que consiste na disponibilização de serviços gratuitos e confidenciais de aconselhamento psicossocial, jurídico e financeiro aos colaboradores e respetivas famílias; a medida CUF 25+, através da qual se homenagearam 220 colaboradores com 25 ou mais anos de antiguidade; o Cabaz Escolar atribuído a 1342 filhos de colaboradores, no início do ano letivo, no valor de 68 mil euros; o Cabaz de Natal oferecido a 3234 colaboradores, produzido pela Associação BIPP Semear, que se dedica à formação e empregabilidade de pessoas com deficiência, no valor de 100 mil euros.

Relativamente às iniciativas com impacto interno, importa referir que a José de Mello Saúde, em dezembro de 2018, aderiu à iniciativa “Pacto para a Conciliação”, a convite da Secretaria de Estado para a Cidadania e Igualdade, assumindo o compromisso de desenvolver práticas facilitadoras para a conciliação da vida pessoal e trabalho dos colaboradores. Durante o ano de 2019 será dado início a este trabalho através do diagnóstico e de implementação de boas práticas.

Ao longo do ano, foram desenvolvidas várias iniciativas e parcerias na comunidade no âmbito do Programa CUF Inspira com o objetivo de reforçar a ligação aos territórios onde a José de Mello Saúde está inserida, através da criação de sinergias que gerem impactos locais positivos.



Voluntariado Corporativo

A José de Mello Saúde, perante a destruição dos incêndios ocorridos em outubro de 2017, celebrou protocolos de parceria entre as Câmaras Municipais de Santa Comba Dão e de Tondela, a Associação Just a Change, e a Fundação Amélia de Mello para financiar a reabilitação de habitações e anexos agrícolas.

Para o efeito, a empresa e vários colaboradores que se quiseram associar a esta causa, contribuíram com donativos financeiros que ascenderam a cerca de 150 mil euros, permitindo reconstruir 13 habitações e quatro anexos agrícolas. Durante cinco semanas, entre os meses de agosto e de setembro, 250 voluntários da José de Mello Saúde e da Associação Just a Change, participaram nestes trabalhos de reabilitação, que tiveram um impacto muito positivo junto das mais de dez famílias apoiadas, no seu bem-estar e autoestima.



Programa Saúde para todos

Desde 2011 que o Hospital CUF Infante Santo colabora no projeto “Saúde para Todos”, um programa implementado pelo Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) - organização não-governamental para o desenvolvimento -, levando anualmente, em missão a São Tomé e Príncipe, equipas de médicos, técnicos, enfermeiros, audiologistas e terapeutas do hospital. Estas missões pretendem contribuir para a melhoria auditiva das populações, dadas as grandes necessidades sentidas em São Tomé e Príncipe.

No ano de 2018 realizaram-se duas missões, destacando-se a realizada em fevereiro onde o Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, participou num encontro com profissionais de saúde, educação e formação profissional, no qual foi apresentada a intervenção do IMVF no país. Neste encontro marcaram presença representantes das equipas clínicas, que integraram as missões das diferentes especialidades, entre os quais se encontrava o Diretor Clínico e coordenador do Centro de Otorrinolaringologia do Hospital CUF Infante Santo e Professor Catedrático da Nova Medical School, João Paço, que fez o balanço das mais de 20 missões realizadas pela equipa a São Tomé e Príncipe nos últimos sete anos.

Em cada missão, as equipas operam entre 20 a 30 doentes, fazendo uma média de 100 a 150 consultas. Em 25 missões, somam-se mais de 1000 rastreios e mais de 500 cirurgias. Paralelamente, e ao longo destes anos, as equipas do Hospital CUF Infante Santo desenvolveram também programas especiais para as crianças surdas, nomeadamente para a sua integração social, assim como programas de língua gestual.

DESEMPENHO AMBIENTAL

A José de Mello Saúde reconhece a importância da proteção ambiental para a sustentabilidade do negócio e considera que os seus benefícios são evidentes para as gerações atuais e futuras. Ainda que a prestação de cuidados de saúde apresente um consumo de recursos naturais e matérias primas reduzido, a José de Mello Saúde procura minimizar o impacto ambiental associado à sua atividade, controlando regularmente as fontes de degradação ambiental das suas unidades.

A José de Mello Saúde manteve, em 2018, a trajetória de crescimento, expandindo a área instalada aproximadamente em 25.000 m², com a inauguração do Hospital CUF Coimbra, da Clínica CUF NOVA SBE e do novo edifício do Hospital CUF Descobertas registando um aumento de atividade em todas as unidades, com reflexo no consumo de utilities e na produção de resíduos. O incremento de produção (os dias de internamento cresceram cerca de 9% e o indicador consultas/mês avançou 10% nas unidades privadas), fazia prever uma tendência de aumento do consumo energético nas várias unidades. Existiram no entanto dois fatores determinantes para o aumento significativo do consumo energético, nomeadamente no consumo de gás: um ano de 2018 anormalmente frio e a elevação sistemática de temperatura nas águas quentes sanitárias.

A José de Mello Saúde monitoriza de forma sistemática os consumos de energia, água e resíduos hospitalares de cada uma das suas unidades. Esta avaliação é realizada por meio de métricas de comparação de consumos entre unidades, em parte coincidentes com as utilizadas pelo Ministério da Saúde no âmbito do projeto ECO.AP da Agência para a Energia.

O setor da saúde, na sua atividade de prestação de cuidados, pressupõe edifícios com estruturas complexas e com elevados níveis de segurança, com obrigatoriedade de acesso constante (24h/dia, 365 dias/ano). A eletricidade é um recurso fundamental e é a principal fonte de energia utilizada pela José de Mello Saúde, representando 58% dos consumos totais.

A experiência obtida nos atuais projetos de eficiência energética será largamente aproveitada para garantir o melhor desempenho possível nas novas unidades da José de Mello Saúde, com abertura prevista para o período 2019-2020, nomeadamente nos hospitais CUF Tejo e CUF Sintra.



ESTRATÉGIA, CONCRETIZAÇÕES E METAS PARA 2019

Projeto Clínico Diferenciador

Performance clínica de excelência consistente em toda a rede, com oferta diferenciada nos Hospitais CUF.

Experiência Irrepreensível do Cliente

Elevados índices de satisfação em toda a rede, maximizando a aposta no digital como meio para a conveniência e eficácia.

Operação Consistente Eficiente

Capturar sinergias de rede para alcançar elevados níveis de eficiência de EBIT.

Agenda de Crescimento Geradora de Valor

Consolidação da posição de liderança do mercado português, aproveitando oportunidades de crescimento geradoras de valor.

Aposta no Talento Humano

Reforço da proposta de valor, atraindo, formando e promovendo profissionais de excelência.

CONCRETIZADO EM 2018

- Acreditação JCI do Hospital CUF Porto;
- Renovação da acreditação CHKS no Hospital de Braga;
- Renovação da certificação EUSOMA da Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama dos Hospitais CUF Descobertas e CUF Infante Santo;
- Certificação ESMO dos Cuidados Paliativos nos hospitais CUF Infante Santo e CUF Porto;
- Aumento do número de patologias com protocolo único e medição sistemática de outcomes clínicos;
- Participação em Projeto Nacional do Health Cluster Portugal com cinco hospitais, para medição de outcomes da Catarata e Degenerescência Macular.

- Prémios “Escolha do Consumidor” (categoria Saúde & Bem-Estar), “Cinco Estrelas”, “Marca de Confiança” (categoria de Hospitais Privados) e Eficácia na Comunicação;
- Implementação de novos quiosques nas unidades e lançamento de novas funcionalidades na aplicação My CUF.

- Preparação da resposta a auditorias no âmbito do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados);
- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001 nos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira;
- Aquisição e certificação ISO 13485 da CENES - Esterilização de Dispositivos Médicos.

- Abertura do Hospital CUF Coimbra;
- Abertura da expansão do Hospital CUF Descobertas;
- Abertura da Clínica CUF Nova SBE;
- Continuação da construção do futuro Hospital CUF Tejo;
- Trabalhos de expansão dos Hospitais CUF Torres Vedras e da Clínica CUF Almada;
- Construção do futuro hospital CUF Sintra (em substituição da Clínica CUF Sintra).

- Lançamento do Programa de Cidadania Empresarial da José de Mello Saúde: CUF Inspira;
- Indexação da Gazeta Médica no Directory of Open Access Journal (DOAJ);
- Aprovação de um CoLAB para desenvolvimento de um projeto de Value Based Healthcare em associação com a NOVA Medical School, NOVA School of Business and Economics, Fundação para a Ciência e Tecnologia, Instituto Fraunhofer e Vodafone;
- Arranque da Unidade Universitária de Lifestyle Medicine, no âmbito do consórcio com a Universidade NOVA de Lisboa, TAGUS Tank.

PLANEADO PARA 2019

- Manutenção das acreditações e certificações das unidades da José de Mello Saúde;
- Value-Based Healthcare: aumento do número de patologias em fase de medição e de implementação.

- Re-atribuição de prémios dos consumidores;
- Continuação da aposta num crescente relacionamento digital com o cliente, alavancado na App My CUF.

- Centralização do processo logístico;
- Reorganização dos sistemas core num sistema único de informação para toda a rede, homogeneizando procedimentos e processos;
- Manutenção da Certificação Ambiental ISO 14001 nos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira.

- Abertura do novo Hospital CUF Sintra;
- Continuação da construção do futuro Hospital CUF Tejo;
- Continuação das obras de expansão nos Hospitais CUF Torres Vedras e CUF Santarém;
- Potenciação da interação com o ecossistema de inovação (startups e outros) para captar oportunidades de diferenciação.

- Lançamento do novo portal de Intranet do grupo, otimizando os meios de comunicação e colaboração entre equipas e profissionais.

INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Na José de Mello Saúde inovar é explorar soluções geradoras de diferenciação e valor, recorrendo a uma visão e ação criativas que permitam à organização planejar o seu futuro e assegurar a sua sustentabilidade.

Inovação, uma missão de todos

A José de Mello Saúde aposta no fomento de uma cultura de inovação em toda a organização. Desde 2012, através do Programa I9+ qualquer colaborador pode contribuir com ideias que melhorem as atividades da empresa ou proponham a criação de novos serviços, que posteriormente são analisadas e postas em prática, caso se confirme o seu potencial de geração de valor e exequibilidade.

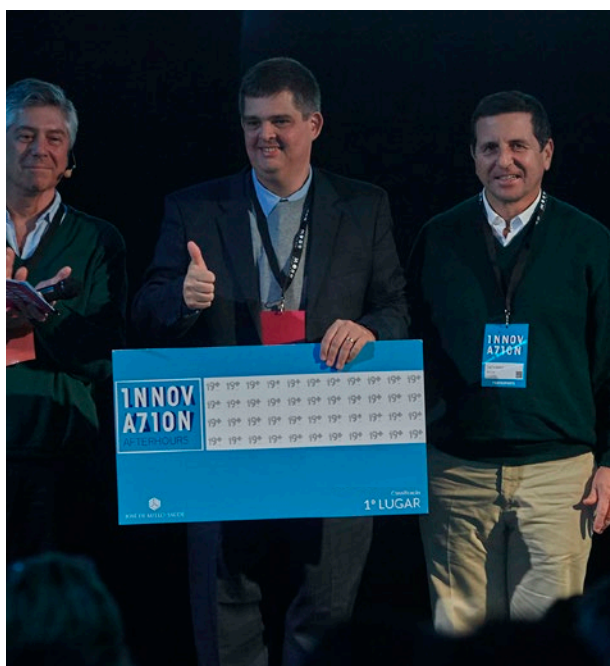
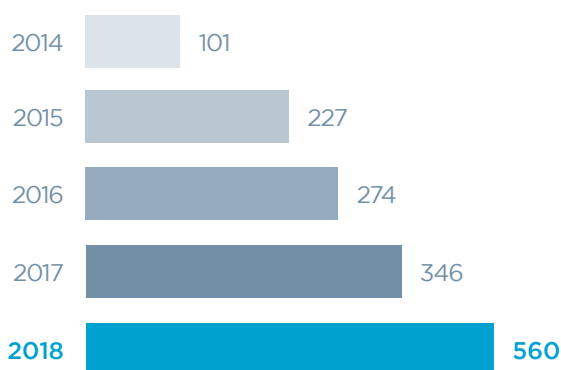
Anualmente, as melhores ideias sobem a palco no evento de reconhecimento dos projetos de inovação, o Innovation Afterhours. Em modo de Elevator Pitch, os autores apresentam as suas propostas e um júri elege as três melhores ideias.

42

A Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+I) são ativos essenciais para sustentar uma oferta competitiva, que explore novas soluções geradoras de diferenciação e valor para os clientes e profissionais da José de Mello Saúde, tendo sido investidos, em 2018, 3.780.526€ em projetos de I&D+I.

Partindo dos cinco pilares estratégicos da José de Mello Saúde, são promovidas diversas atividades ao nível do fomento da inovação (incremental, planeada, exploratória e atividade científica) e da formação (pré e pós-graduada e eventos clínicos e de educação para a saúde).

Nº de ideias submetidas pelos colaboradores



Grow, um parceiro da comunidade empreendedora

O programa Grow, uma iniciativa transversal ao Grupo José de Mello, nasceu em 2017 e desde então já permitiu, na José de Mello Saúde, a realização de oito pilotos com startups e a adjudicação de serviços a seis empresas.

O Grow permite à comunidade empreendedora o acesso ao conhecimento, experiência e recursos das empresas participadas do Grupo, bem como garantir que estas se mantêm tecnologicamente atualizadas através da incorporação de soluções inovadoras na sua atividade de forma rápida e ágil. Através deste programa, as startups têm a possibilidade de desenvolver projetos-piloto conjuntos para testar a adequação das suas soluções às necessidades reais de mercado. Adicionalmente, podem ainda beneficiar de mentoria por parte de um conjunto de elementos da empresa com elevada experiência e competência nas áreas de gestão empresarial e/ou na sua área de especialização.



Websummit

Para divulgar o Grow e facilitar o contacto com startups nacionais e internacionais, a José de Mello Saúde marcou presença na Web Summit 2018 com um stand associado à marca CUF e sob o mote “For the Future of Health Innovation”.

Os participantes do evento puderam viver uma experiência de realidade aumentada do corpo humano e testar manobras de reanimação em situações de emergência através de um quiosque de simulação de suporte básico de vida.

43



Biomind

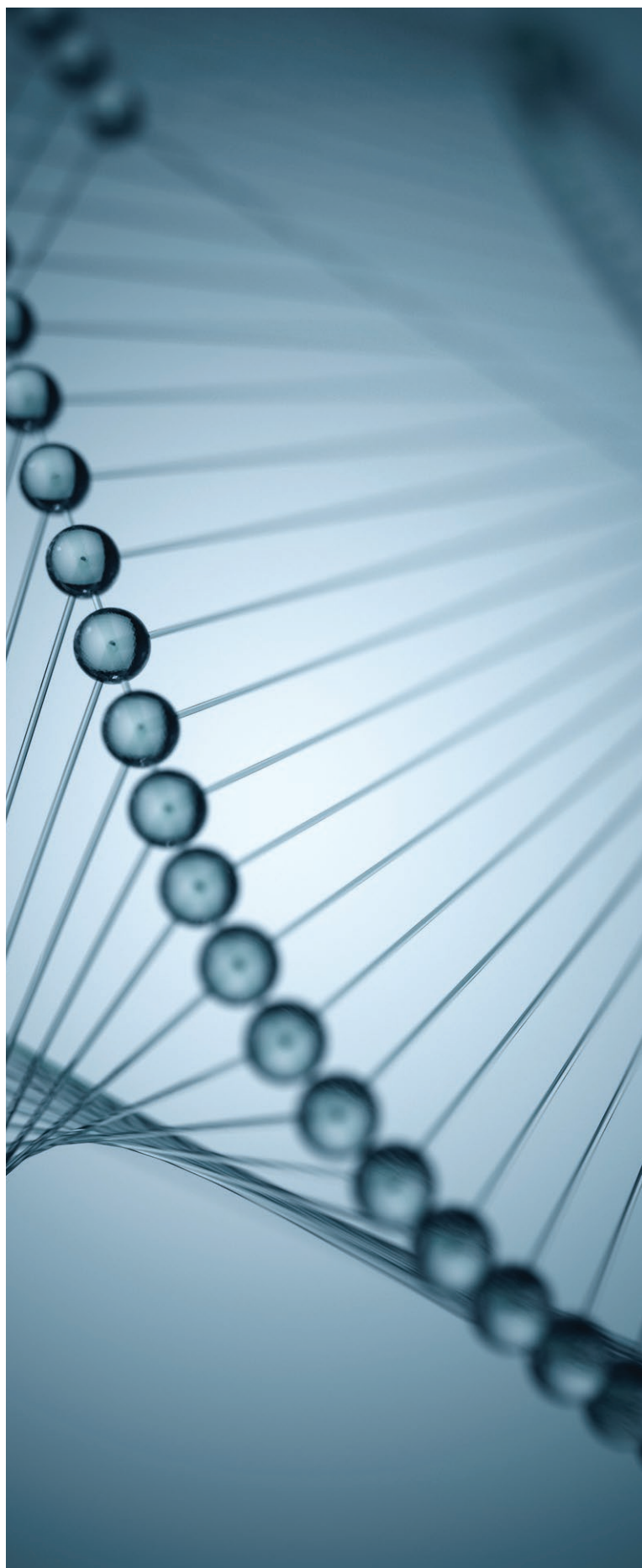
Reconhecendo a importância e benefícios mútuos de manter uma relação próxima com a Academia, o Grow Health lançou um desafio com a Academia, o Grow Health lançou um desafio no Biomind, um evento organizado pelo Núcleo de Engenharia Biomédica do Instituto Superior Técnico.

Tratou-se de uma competição de 24h em que alunos deste curso de todo o país foram desafiados a pensar numa solução para a gestão da informação clínica em 2025.

Investimento de inovação

Durante o ano de 2018 foi realizado um investimento de mais de três milhões de euros em novos equipamentos e sistemas de controlo de qualidade em Radioterapia no Hospital CUF Descobertas. Esta renovação tecnológica possibilitou a aquisição das melhores soluções disponíveis no mercado, que permitem um maior controlo dos efeitos e toxicidades dos tratamentos através de imagem guiada. Desta forma, estes tratamentos de elevada intensidade e precisão podem ser administrados através de um menor número de sessões de Radioterapia (estereotáxica fraccionada).

Ser e evoluir no digital, é um tema que a organização integra no seu DNA. É constante a procura de novas formas de potenciar uma melhor experiência do cliente na sua interação presencial e online com a rede CUF. O serviço My CUF, criado em 2013, permite uma interação eficaz e conveniente entre os clientes e os serviços administrativos da CUF. Numa área pessoal online, acessível via web ou mobile (App), os clientes podem aceder com toda a segurança a um conjunto de funcionalidades e informações sobre a sua atividade nas unidades CUF, incluindo marcação de consultas, receção de resultados de exames, consulta em tempo real dos tempos de espera no Atendimento Permanente, acesso a prescrições e faturas e realização de pagamentos. Em 2018, entraram em vigor novas funcionalidades como a marcação de exames, gestão da conta de familiares e a receção de notificações push na app.



Investimento contínuo em formação, investigação e desenvolvimento:

A atividade formativa da José de Mello Saúde está centralizada na CUF Academic and Research Medical Center, constituída para valorizar e reforçar o conhecimento e competências dos profissionais de saúde da empresa. Assente em princípios de rigor e ética e nos mais elevados padrões de qualidade e conhecimento, a CUF Academic and Research Medical Center posiciona-se como Centro de Referência no setor da saúde e desenvolve a sua atividade junto de players nacionais e internacionais.

Em parceria com as principais instituições universitárias, a CUF Academic and Research Medical Center promove eventos formativos e científicos com vista à permanente partilha, atualização e inovação da comunidade médica e científica.

A CUF Academic and Research Medical Center tem prosseguido a sua estratégia de reforço da reputação e awareness, com o objetivo primordial de ser a referência na educação, formação, investigação e atividade científica em Portugal. A marca CUF Academic and Research Medical Center continua a ganhar reconhecimento e a aumentar a sua comunidade digital, face a 2017, nos vários canais onde está presente: registou 51.000 visitantes (+59%) e 75.000 visitas no site CUF Academic and Research Medical Center; em termos percentuais a CUF Academic and Research Medical Center assegurou mais “novos visitantes” do que “visitantes recorrentes” (58,7% de novos vs 41,3% de visitantes recorrentes), 25.767 likes no FB (+8%) e 8.400 seguidores no LinkedIn (+75%).

Formação pré-graduada

No âmbito da formação pré-graduada, em 2018, a José de Mello Saúde recebeu 2.640 estagiários:

	CUF	PPP'S	TOTAL
Estudantes de Medicina	385	774	1 159
Estudantes de Medicina	357	774	1 131
PECLICUF	13,4	0	28
Enfermagem	267	446	713
Auxiliares de Ação Médica	210	198	408
Outros grupos profissionais	51	309	360
	913	1 727	2 640

45

Idoneidades formativa

No ano de 2012, a Ordem dos Médicos atribuiu idoneidade formativa em algumas especialidades na CUF Descobertas e na CUF Infante Santo. Este foi o primeiro ano em que o reconhecimento de formar médicos, como especialistas, foi concedido a hospitais privados.

A CUF Academic and Research Medical Center tem prosseguido, em conjunto com as unidades CUF, esforços no alargamento da capacitação e de obtenção de idoneidades formativa. A José de Mello Saúde conta atualmente com as seguintes idoneidades formativas:



Internato Médico

A José de Mello Saúde recebeu 681 internos (aumento de +196 internos face a 2017 em virtude do aumento do número de internos de valências), distribuídos da seguinte forma:

	CUF	PPP'S	JMS
Internos do Ano Comum	0	91	91
Internos da Especialidade	12	254	266
Internos Valências	28	296	324
	40	641	681

Eventos Científicos, Eventos de Educação para a Saúde e Cursos de formação pós-graduada

Ao longo do ano, cerca de 17.300 pessoas participaram nas 420 ações promovidas pela CUF Academic and Research Medical Center, incluindo eventos científicos, Sessões + Saber, eventos de educação para a saúde e cursos de formação pós-graduada:

Categoria	CUF	PPP's	JMS
Eventos Científicos	5872	2039	7911
Ações de Educação para a Saúde*	2921	4145	7066
Sessões + Saber	927	721	1648
Formação Médica e Enfermagem Contínua	609	94	703
	10329	6999	17328

*Ações de literacia para a saúde e ações de prevenção e sensibilização para determinadas patologias realizadas em unidades CUF, escolas, câmaras, juntas de freguesia e outros organismos

Formação obrigatória interna

Ao nível da formação obrigatória e contínua, a José de Mello Saúde continua a assegurar o desenvolvimento, atualização e aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais dos seus profissionais registando, em 2018, as seguintes presenças:

Formação	CUF	PPP's	JMS
Acolhimento	783	392	1175
Integração Enfermeiros	57	45	102
Integração AOS	62	15	77
Boas práticas (Hospital Braga)	0	736	736
FOCUS	750	754	1504
Centro Treino Vida	1354	1300	2654
Formação de Gestão	531	12	543
Outras Formações	3803	2821	6624
Formações em Serviço	8091	15974	24065
Total de presenças	15431	22049	37480

Publicações Científicas

Na área das publicações científicas, a revista científica da José de Mello Saúde, a Gazeta Médica, foi reconhecida internacionalmente com a obtenção da indexação no DOAJ - Directory of Open Access Journals, uma plataforma lançada em 2003 pela Universidade de Lund, na Suécia, que reconhece e agrega publicações de todo o mundo, de reconhecida qualidade científica, de acesso livre e "peer-reviewed". Em 2018 foram publicadas quatro edições desta publicação.

Bolsas de Doutoramento

Foram atribuídas, pelo quinto ano consecutivo, cinco bolsas de doutoramento no valor de 100 mil euros para médicos e, pela primeira vez, três bolsas no valor de 15 mil euros para enfermeiros, constituindo este investimento em investigação um caso ímpar em Portugal.

Investigação e Inovação

Encarando o relacionamento com a academia e a comunidade científica como um meio indispensável de geração e partilha de conhecimento, a José de Mello Saúde tem diversas parcerias com diversas entidades de I&D+I.

Os ensaios clínicos da José de Mello Saúde tiveram início em 2011, tendo apresentado um crescimento progressivo e sustentado ao longo dos últimos sete anos. A existência de um Departamento Jurídico Central e de uma Comissão de Ética em cada unidade permite que o Núcleo de Investigação da CUF Academic and Research Medical Center apresente prazos de aprovação muito competitivos.

		CUF	PPP'S	TOTAL
Ensaio Clínicos	On going	43	84	127
	Feasibility	65	141	206
Estudos Observacionais	On going	12	24	36
	Feasibility	5	1	6
		125	250	375

47

Biblioteca

A Biblioteca da CUF Academic and Research Medical Center tem por missão organizar, gerir e difundir recursos e fontes documentais, de forma a contribuir com pertinência e evidência para tomadas de decisão na prática médica e de enfermagem, investigação e ensino pré e pós-graduado.

	Unidades CUF	Hospital de Braga	Hospital de Vila Franca de Xira	TOTAL JMS
Total de Artigos fornecidos	1853	1543	436	3832
Total de Pesquisas Efetuadas	46	65	12	230
Difusão Seletiva (boletins)	42 /mês	420 /mês	30	n.a.
Documentos em Repositório (no total)	216	1136	18	1370
BMJ Case Reports	0	25	-	25

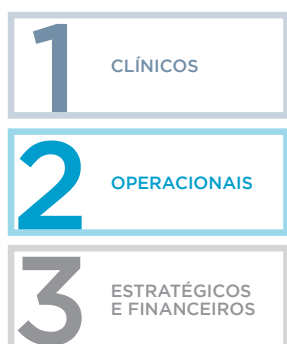
GESTÃO DE RISCO

A política de gestão de risco da José de Mello Saúde apresenta uma estrutura integrada e efetiva de identificação dos riscos e oportunidades associadas às operações e negócios da organização, permitindo não só lidar com possíveis ameaças ao negócio, mas também fortalecer o processo de gestão de risco.

Desta forma são adotadas as medidas necessárias para minimizar impactos negativos, decorrentes de eventuais evoluções desfavoráveis de fatores subjacentes a estes riscos, na estrutura financeira e sustentabilidade da José de Mello Saúde. Nesse sentido, trata-se de um elemento fundamental no processo de tomada de decisão, considerando as perspectivas holística, relação custo/benefício e otimização da relação entre riscos e oportunidades.

Para robustecer a intervenção do Conselho de Administração no processo de gestão de risco, foi constituída, em março de 2017, a Comissão de Auditoria e Gestão de Risco com a missão de apoiar, desenvolver e avaliar o processo de gestão de risco.

O processo de gestão de risco assenta em três grupos de riscos:



Os riscos relativos a compliance integram, na medida da sua aplicabilidade, cada um dos grupos acima referidos.

Riscos clínicos e operacionais

Os riscos clínicos incluem, entre outros, os potenciais erros de diagnóstico, as infecções associadas aos cuidados hospitalares, o compliance com os procedimentos de segurança clínica e a qualidade do registo clínico. A gestão dos riscos clínicos, agora integrada na nova metodologia transversal, encontra-se num nível de maturidade mais elevado, assente em plataformas próprias para o efeito, fruto do investimento que tem vindo a ser feito nesta área há mais de uma década. O capítulo 3.2. contém informação detalhada sobre o desempenho clínico, onde se incluem as atividades desenvolvidas de acompanhamento e monitorização.

Os riscos operacionais incluem, entre outros, a integridade da receita, a indisponibilidade de equipamentos clínicos e infraestruturas críticas, os tempos de espera, a indisponibilidade dos sistemas de informação e a segurança de dados e de informação.

A gestão dos riscos clínicos e operacionais é promovida pela denominada primeira linha de defesa, a qual atua ao nível da transação/operação, com as responsabilidades a serem atribuídas às respetivas áreas de atuação, tendo uma visão essencialmente de curto e médio prazo.

Para assegurar a função de segunda linha de defesa, foi constituída uma equipa de risco sob a responsabilidade da Direção de Organização, Qualidade e Segurança, que tem como missão apoiar os gestores do risco, monitorizar o cumprimento do processo e apoiar a gestão de topo no acompanhamento dos riscos entendidos como sendo os mais críticos em cada momento.

Em 2018 foi concluído um processo de *risk (re)assessment*, o qual seguiu uma metodologia *bottom up*, tendo sido desenvolvido pelas áreas de negócio, serviços partilhados e áreas corporativas, com o patrocínio da Comissão Executiva e acompanhamento periódico pela Comissão de Auditoria e Gestão de Risco. Este exercício teve como objetivos: (i) atualização da matriz de riscos, (ii) identificação e quantificação de eventuais impactos e (iii) explicitação da ligação às estratégias de mitigação através da utilização de ferramentas metodológicas transversais desenvolvidas e/ou reformuladas em paralelo.

Deste processo resultou a identificação de 25 riscos críticos, tendo permitido a definição do nível de tolerância ao risco pela Comissão Executiva e, em consequência, do investimento necessário para implementação das respetivas medidas de mitigação.

Durante o ano 2019 será iniciado o processo de controlo periódico daqueles riscos críticos, através da monitorização dos principais indicadores de risco pela Comissão Executiva.

Têm sido evidentes os impactos da evolução formal e metodológica do processo de gestão de riscos clínicos e operacionais, contribuindo para uma resposta adequada e orientada para as áreas relevantes, como são exemplos: (i) a gestão dos equipamentos clínicos através do foco em equipamentos críticos sem redundância, (ii) a definição de um plano de segurança da água - prevenção da *legionella*, entre outros, (iii) o estabelecimento de uma estratégia organizacional orientada para a mitigação dos riscos de indisponibilidade dos sistemas e segurança da informação, ou (iv) o desenvolvimento e teste de uma abordagem de *crisis response* para fazer face a eventos extremos.

Riscos Estratégicos e Financeiros

A gestão dos riscos estratégicos e financeiros é efetuada com o objetivo de identificar os riscos e oportunidades com maior impacto no cumprimento do business plan da José de Mello Saúde e monitorizar periodicamente os principais indicadores de risco, tendo portanto uma visão essencialmente de médio e longo prazo.

Durante o ano de 2018, foi constituída uma equipa de risco de suporte institucional sob a responsabilidade da Direção de Planeamento Estratégico.

Encontra-se atualmente em curso um processo de *risk (re)assessment*, o qual seguiu uma metodologia *top down*, com o envolvimento da Comissão Executiva e o apoio da Comissão de Auditoria e Gestão de Risco, para identificação dos riscos relevantes.

Prevê-se concluir este processo em 2019 e de seguida iniciar a fase de controlo e monitorização periódica dos principais indicadores de risco pela Comissão Executiva, complementando a análise e monitorização de riscos financeiros já existente, com um conjunto de novos indicadores centrados em quatro conjuntos de riscos estratégicos.

Este processo tem permitido robustecer as ferramentas de gestão contribuindo para alcançar com sucesso os objetivos estratégicos da José de Mello Saúde.

Eventos extremos

Durante o ano de 2018, a José de Mello Saúde colocou em prática a metodologia de gestão de eventos extremos - *crisis response* - no contexto do surto de *legionella* no Hospital CUF Descobertas (ver capítulo 3.2. para informação mais detalhada) e de um *cyber attack*.

No dia 3 de agosto de 2018, a José de Mello Saúde foi alvo de um ataque viral informático, dirigido externamente. O vírus em causa é um "mutante" da família "*RANSOMWARE*", destinado a impedir a utilização dos sistemas. Esse ataque gerou indisponibilidade de acesso a informação clínica e não clínica, cuja recuperação foi priorizada e espaçada temporalmente. Este evento criou operacionalmente alguns constrangimentos na atividade das unidades CUF, que foram prontamente explicados aos clientes e notificados, de acordo com as nossas obrigações legais, quer à Comissão Nacional de Proteção de Dados, quer à Polícia Judiciária. A José de Mello Saúde, conforme referido acima, tem vindo a implementar um conjunto de ações corretivas que passam pelo robustecimento da segurança das infraestruturas de informação, aumento da segmentação da rede, reforço dos *backups* e implementação de melhorias nas *firewalls*.

Auditoria interna (terceira linha de defesa)

A atuação da Direção de Auditoria Interna, nomeadamente na avaliação dos sistemas de controlo interno, tem contribuído para o desenvolvimento e robustez do processo de gestão de risco (segunda linha de defesa), através da monitorização da sua efetividade, eficácia e adequação. Em 2018 foram consolidados os processos de planeamento e execução das auditorias nas áreas de risco crítico e *follow-up* das recomendações.



2

GOVERNO DA SOCIEDADE

Modelo de Governo

Composição e competências dos
órgãos de administração e fiscalização

MODELO DE GOVERNO

A José de Mello Saúde é constituída por um conjunto de empresas e Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) que opera na área da prestação de cuidados de saúde.

O grupo é encabeçado pela José de Mello Saúde, S.A. que detém as participações societárias nas sociedades que gerem e exploram cada uma das unidades operacionais, hospitalares e de ambulatório, e as participações societárias noutras sociedades que desenvolvem atividades acessórias.

O modelo de governo da José de Mello Saúde obedece a uma lógica matricial, assumindo a José de Mello Saúde, S.A. a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro e a coordenação da gestão dos ACE e das sociedades participadas, através de instruções vinculativas e/ou através do exercício dos seus direitos acionistas.

Compete ao Conselho de Administração a gestão da José de Mello Saúde, delegando a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva. Esta é assessorada pelas direções corporativas e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

As sociedades participadas são, por sua vez, e em termos societários, geridas pelos respetivos Conselhos de Administração, integrados pelos membros da Comissão Executiva da José de Mello Saúde, que, consoante a natureza e dimensão da sociedade, delegam a gestão corrente numa Comissão Executiva ou num Administrador Delegado.

Numa perspetiva organizativa, as unidades hospitalares e de ambulatório foram agrupadas em duas Comissões de Coordenação: CUF e PPP. A rede CUF está dividida em três clusters geográficos - Descobertas, Tejo e Norte - numa lógica de articulação em torno dos três grandes hospitais CUF, os quais são geridos por Comissões Executivas compostas por um Presidente Executivo, um Administrador Assistencial e um Administrador Operacional.

A constituição das Comissões de Coordenação CUF e PPP visa implementar um modelo de operador único ao nível do alinhamento estratégico, padronização, controlo operacional e gestão de risco, reforçado em 2017 com a criação da CUF Serviços que inclui as áreas do Cliente, Logística e Compras, Manutenção e Gestão Hoteleira e Operações.





52

Centro Corporativo	CUF	PPP	Infraestruturas
Auditoria Interna Administrativa e Acidentes de Trabalho Comercial Compras Comunicação e Sustentabilidade Farmácia Financeira Infraestruturas Jurídica Marketing Estratégico e Gestão de Marca Organização, Qualidade e Segurança Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Inovação Recursos Humanos Sistemas de Informação	CUF Descobertas CUF Tejo CUF Norte Instituto CUF de Oncologia CUF Serviços	Hospital de Braga Hospital Vila Franca de Xira	ImoHealth InfraHealth
	Outros		
	SAGIES DigiHealth CUF academic and Research Medical Center Loja Saúde CUF		

COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO:

Conselho de Administração



**Salvador Maria Guimarães
José de Mello**

Presidente

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da José de Mello Saúde desde 2001 e membro do Conselho de Administração da José de Mello Capital, é responsável pela forte dinâmica de crescimento e expansão da rede para as atuais 20 unidades de saúde. Licenciado em Ciências Económicas e Administração de Empresas na Universidade de Neuchâtel, Suíça.



**Pedro Maria Guimarães
José de Mello**

Vice-Presidente

Licenciado em Engenharia Têxtil, é igualmente Vice-Presidente da José de Mello Capital, membro do Conselho de Administração da CUF Consultadoria e Serviços e presidente do conselho de administração da MGI Capital.



**João Gonçalves da
Silveira**

Vice-Presidente

Vice-Presidente do Conselho de Administração da José de Mello Saúde desde 2001, licenciado em Farmácia pela Universidade de Lisboa, Presidente da Direção do MONAF (Montepio Nacional da Farmácia).



Rui Alexandre Pires Diniz

Vogal

Vice Presidente da Comissão Executiva da José de Mello Saúde, é licenciado em Economia pela Universidade Católica de Lisboa. É igualmente Administrador Executivo da José de Mello Capital.



Rui Manuel Assoreira Raposo

Vogal

Licenciado em Farmácia pela Universidade do Porto, possui título de Especialista em Indústria Farmacêutica pela Ordem dos Farmacêuticos e Pós Graduação pelo IMD-Lausane/ Suíça e pela AESE Business School- Lisboa/ Portugal.



Vasco Luís José de Mello

Vogal

Licenciado em Engenharia Mecânica na Universidade Católica de Louvaina - Bélgica, realizou posteriormente um Mestrado em Gestão de Empresas na mesma Universidade.



Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Vogal

Licenciado em Economia na Universidade Católica de Lisboa, com Pós Graduação em Ciências Actuarias.



Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Vogal

Licenciado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior Técnico e com MBA pela Universidade Nova de Lisboa, é Presidente do Conselho de Curadores da Fundação do Gil.



Paulo Jorge Cleto Duarte

Vogal

Licenciado em Ciências Farmacêuticas pela Universidade de Lisboa e com um MBA em Gestão de Informação pela Universidade Católica Portuguesa, é Presidente da Associação Nacional das Farmácias e CEO da Farminveste, SGPS.



Luís Eduardo Brito Freixial de Goes

Vogal

Licenciado em Direito pela Universidade Católica Portuguesa, é também Administrador Executivo da José de Mello Capital, membro dos conselhos de administração da Brisa e da CUF Consultadoria e Serviços e Presidente do Conselho de Administração da MGI Capital.



Vera Margarida Alves Pires Coelho

Vogal

Licenciada e mestre em Economia com um MBA pela Universidade Nova de Lisboa e uma Pós Graduação em Ciências Atuariais pela Universidade Católica Portuguesa, atualmente é Administradora Executiva das participadas do Grupo Vendap em Angola, Moçambique e Brasil, Administradora da Fundação de Serralves, Vice Presidente do Conselho Geral da Universidade Nova.



Celine Dora Judith Abecassis Moedas

Vogal

Doutorada em Estratégia Empresarial pela École Polytechnique, Paris, mestre em Gestão pela École Normale Supérieure e Université Paris Dauphine e licenciada em Economia e Gestão pela Sorbonne. É professora associada nas áreas de Estratégia e Inovação da Universidade Católica Portuguesa. Adicionalmente, é membro do Conselho de Administração dos CTT e da Europac.



Raúl Catarino Galamba de Oliveira

Vogal

Licenciado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior Técnico, MSc em Sistemas, e MBA pela Nova School of Business and Economics é atualmente senior partner da McKinsey em Portugal e Espanha, e líder da área de Risk Management da McKinsey.

Comissão executiva

Salvador Maria Guimarães José de Mello (Presidente)
Rui Alexandre Pires Diniz (Vice-Presidente)
Rui Manuel Assoreira Raposo
Vasco Luís José de Mello
Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito
Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Mesa da Assembleia Geral

Presidente:
Vasco Vieira de Almeida

Secretário:
João Vieira de Almeida

Conselho Fiscal

Presidente:
José Manuel Gonçalves de Morais Cabral

Vogais:
José Luís Bonifácio Lopes
João Filipe de Moura-Braz Corrêa da Silva

Suplente:
Miguel Luís Cortês Pinto de Melo

Revisor Oficial de Contas

Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.,
representada por Luís Miguel Gonçalves Rosado

Comissão de Vencimentos

Luís Miguel Cortes Martins (Presidente)
Pedro Norton de Matos
Maria Luísa José de Mello Amaral Cabral
Vasco Guimarães José de Mello
Pedro Maria Guimarães José de Mello

Secretário da Sociedade

Rui Manuel da Costa Ramalhal



Conselho de ética

Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho da Silva (Presidente)
Maria Isabel Semedo Carmelo Rosa Renaud
João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta
Nuno João Amador Silvestre Carlos
Rita Maria Lagos do Amaral Cabral
Fátima Faria, Presidente do Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde
João Carlos Lopes Simões Paço, Presidente do Conselho Médico da José de Mello Saúde

Conselho consultivo

António Manuel Bensabat Rendas (Presidente)
João Vieira de Almeida
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier
Paulo Jorge Cleto Duarte
Salvador Maria Guimarães José de Mello
Rui Alexandre Pires Diniz
José Carlos Lopes Martins

Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas

Vera Margarida Alves Pires Coelho (Presidente)
Pedro Maria Guimarães José de Mello
Rui Manuel Assoreira Raposo



Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito (Presidente)
José Luís Carvalho
Luís Lee
Rui Manuel da Costa Ramalhal
Mariana Ribeiro Ferreira

Comissão de Inovação

Celine Abecassis-Moedas (Presidente)
João Gonçalves da Silveira
Guilherme Magalhães
Francisco Gonçalves Pereira
Nuno Cadima

Comissão de Auditoria e Gestão do Risco

Raúl Catarino Galamba de Oliveira (Presidente)
Paulo Jorge Cleto Duarte
Luís Eduardo Brito Freixial de Goes

Conselho Médico:

João Paço, Diretor Clínico do Hospital CUF Infante Santo (Presidente)
Piedade Sande Lemos, Diretora Clínica do Hospital CUF Cascais
Jorge Mineiro, Diretor Clínico do Hospital CUF Descobertas
Victor Correia da Silva, Diretor Clínico do Hospital CUF Porto
Alberto Bessa Peixoto, Diretor Clínico do Hospital de Braga
Mário Paiva, Diretor Clínico do Hospital Vila Franca de Xira
Eduardo Pegado, Diretor Clínico do Hospital CUF Torres Vedras
Joaquim Pedroso da Costa, Diretor Clínico do Hospital CUF Santarém
Eduardo Jorge Mendes, Diretor Clínico do Hospital CUF Viseu
José Fragata, Consultor Clínico da José de Mello Saúde
Cláudia Simões, Diretora de Qualidade e Desenvolvimento Organizacional da José de Mello Saúde

Conselho de Enfermagem:

Fátima Faria - Hospital de Braga (Presidente)
José Coelho - Hospital CUF Infante Santo
Duarte Mendonça - Hospital CUF Descobertas
Helena Valentim Abrantes - Hospital Vila Franca de Xira
Sofia Pereira - Hospital CUF Torres Vedras
Sara Martins - Hospital CUF Porto e Instituto CUF Porto
Célia Leitão - Hospital CUF Cascais
Helena Conduto - Hospital CUF Santarém
Natacha Pedro - Hospital CUF Viseu
Carlos Costa - Hospital CUF Sintra
Isabel Aragoa - Hospital CUF Coimbra

Comissão de Farmácia

Rui Manuel Assoreira Raposo (Presidente)
Abel Rua
Carla Ferrer
Isabel Queirós
José Neves
Luísa Fontes
Maria Teresa Aires Pereira
Paulo Bettencourt
Rita Oliveira

Comissão de Compliance de Licenciamentos JMS

Presidente:

Administrador Executivo JMS com o pelouro da
DOQS: Rui Raposo

Membros:

Direção de Infraestruturas: Vera Vilhena
Direção de Organização, Qualidade e Segurança:
Rita Mayor Rego e Catarina Almeida

Provedor do Cliente:

José Carlos Lopes Martins



COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO

O funcionamento do Conselho de Administração, da Comissão Executiva e as regras de conduta dos seus membros são reguladas, em complemento da Lei, dos Estatutos e do Código de Ética da José de Mello Saúde, pelos respectivos Regulamentos. A fiscalização da José de Mello Saúde compete a um Conselho Fiscal e a uma sociedade de revisores oficiais de contas.

Conselho de Administração

Compete ao Conselho de Administração a definição da estratégia, principais políticas e o planeamento social, económico e financeiro da José de Mello Saúde, garantindo a sua aplicação ao nível das sociedades suas participadas. Nessa medida compete-lhe, designadamente, deliberar sobre:

- Aquisição de bens imobiliários e mobiliários, incluindo participações societárias, bem como alienar ou onerar tais bens por quaisquer atos ou contratos, ainda que de constituição de garantias reais;
- Aprovação do orçamento, a organização do balanço e as contas do exercício e a elaboração dos relatórios sobre as atividades e a situação económica da José de Mello Saúde, bem como a proposta de distribuição de lucros, para serem submetidos à Assembleia Geral;
- Resolução amigável ou a resolução judicial das questões sobre direitos e interesses da José de Mello Saúde;
- Nomeação, de entre as pessoas que não pertençam aos órgãos sociais, daqueles a quem competirá a direção superior, a nível executivo, de todos os serviços técnicos e administrativos da José de Mello Saúde e a constituição de mandatários para quaisquer outros fins;
- Contratação de financiamentos internos ou externos de que a José de Mello Saúde necessite para realizar o seu objeto social;
- Deliberação sobre a emissão de obrigações e/ou outros valores mobiliários;
- Elaboração e aprovação de todos os regulamentos que detalhem o exercício de direitos sociais, bem como os que respeitarem a aspetos práticos do funcionamento do Conselho de Administração ou de outros órgãos, tais como regulamentos respeitantes ao exercício do direito de informação; ao voto por correspondência e ao recurso a meios telemáticos para participação em reuniões, incluindo o exercício do direito de voto.



Comissão Executiva

A Comissão Executiva assume um conjunto de competências, delegadas pelo Conselho de Administração, de onde se destacam as seguintes:

- Proceder à gestão corrente da José de Mello Saúde, podendo deliberar sobre todas as matérias relativas ao exercício da sua atividade com respeito pelo respetivo objeto social, pelas deliberações tomadas pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral, nas matérias da competência desta última;
- Elaborar e submeter ao Conselho de Administração as principais políticas da José de Mello Saúde, designadamente, política de remunerações, política de gestão de quadros e política comercial e preços;
- Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, para aprovação, o Plano de Negócios e o Orçamento da José de Mello Saúde para o ano seguinte, bem como propor posteriores alterações;
- Proceder à coordenação e acompanhamento permanente da gestão corrente das sociedades, direta ou indiretamente, participadas pela José de Mello Saúde (“Participadas”) emitindo, no caso das Participadas em relação de grupo, ou seja cujo capital social é integralmente detido pela José de Mello Saúde, instruções vinculativas, podendo, designadamente, deliberar sobre a definição da estratégia e planeamento económico e financeiro das Participadas; a aprovação de qualquer plano de negócios, bem como quaisquer alterações e atualizações ao mesmo; a aprovação do orçamento anual e quaisquer atualizações ao mesmo e a contração de financiamentos ou a celebração de contratos relevantes;
- Celebrar todos os atos e contratos inerentes à atividade da José de Mello Saúde, desde que o seu valor não ultrapasse o montante equivalente a quinze milhões de euros;
- Contrair empréstimos bancários ou operações similares, conceder empréstimos acionistas e outras formas de capitalização das Participadas, desde que o montante respetivo não exceda o equivalente a quinze milhões de euros;
- Propor os titulares dos órgãos sociais das Participadas, em cujos Conselhos de Administração deverão participar a totalidade ou parte dos membros da Comissão Executiva da José de Mello Saúde.



A atividade do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da José de Mello Saúde é supervisionada e acompanhada pelo Conselho Fiscal, pelo Revisor Oficial de Contas, pela Comissão de Vencimentos e pelo Secretário da Sociedade.

Conselho Fiscal

Compete ao Conselho Fiscal:

- Fiscalizar a administração da José de Mello Saúde e vigiar a observância das normas que regem o seu funcionamento;
- Participar nas reuniões do Conselho de Administração da José de Mello Saúde em que sejam apreciadas contas do exercício;
- Requerer ao Presidente do Conselho de Administração a convocação do Conselho de Administração para apreciar factos que considere relevantes à fiscalização da administração da José de Mello Saúde;
- Verificar a regularidade dos elementos contabilísticos, a exatidão dos documentos de prestação de contas e apreciar as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos subjacentes;
- Elaborar anualmente o relatório da sua atividade e dar parecer sobre o relatório de gestão e contas apresentados pelo Conselho de Administração;
- Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- Fiscalizar o processo de preparação e divulgação da informação financeira;
- Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas;
- Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas.

Revisor Oficial de Contas

Nos termos da Lei e dos Estatutos compete ao revisor oficial de contas o exame das contas da José de Mello Saúde, designadamente:

- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- Verificar a extensão da caixa e as existências de quaisquer espécies de bens ou valores;
- Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela José de Mello Saúde conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados.



Comissão de Vencimentos

A Comissão de Vencimentos tem como atribuições a definição da política de remuneração dos membros dos órgãos estatutários, a aprovar pela Assembleia Geral bem como a fixação das remunerações dos membros dos órgãos estatutários.

Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade encarrega-se de assessorar os Órgãos Sociais, de acordo com as competências estabelecidas na Lei, nos Estatutos da Sociedade e no Regulamento do Conselho de Administração, atuando por forma a que o desempenho dos órgãos de administração e gestão seja conforme com a legislação aplicável, com os Estatutos da Sociedade e com os regulamentos internos.

O Conselho de Administração e a Comissão Executiva são assessorados pelas direções corporativas e serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

ORGÃOS CONSULTIVOS

Conselho de Ética

Este órgão consultivo tem, entre as suas principais atribuições, a responsabilidade pela análise, no plano ético, das questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e atividade legislativa nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

Conselho Consultivo

Compete ao Conselho Consultivo:

- Analisar e debater temas relacionados com o setor, mercado e política da saúde;
- Apoiar o Conselho de Administração na definição da estratégia de desenvolvimento da José de Mello Saúde;
- Elaborar pareceres escritos sobre questões colocadas pelo Conselho de Administração da José de Mello Saúde.

Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas

Compete à Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas:

- Supervisionar a boa execução dos projetos em termos de qualidade, custos e prazo, designadamente nas vertentes técnica e financeira;
- Ser consultado sobre novos projetos nas suas vertentes técnicas e financeiras;
- Avaliar os principais riscos de execução dos projetos e propor medidas corretivas e/ou mitigadoras.

Comissão de Auditoria e Gestão do Risco

Compete à Comissão de Auditoria e Gestão do Risco:

- Avaliar e monitorizar o sistema de Gestão de Riscos;
- Avaliar e monitorizar o sistema de Controlo Interno;
- Avaliar e emitir parecer sobre o Plano Anual de Auditoria;
- Propor medidas de melhoria aos sistemas de Gestão de Riscos e Controlo Interno.

Conselho Médico

Assessoria a administração em questões de natureza clínica e de melhoria contínua dos serviços prestados a todos os clientes da José de Mello Saúde, tendo por principais atribuições:

- Assessorar a definição da estratégia de desenvolvimento clínico da José de Mello Saúde;
- Propor o lançamento e acompanhamento de projetos clínicos comuns às unidades da José de Mello Saúde;
- Fomentar o desenvolvimento de protocolos clínicos de aplicação transversal a todas as unidades da José de Mello Saúde;
- Assessorar o desenvolvimento de projetos de inovação clínica que assegurem, simultaneamente, diferenciação clínica e aumento de eficiência;
- Assessorar a definição de critérios de recrutamento e de avaliação de profissionais médicos, para aplicação transversal às unidades da José de Mello Saúde.

Conselho de Enfermagem

Assessora a administração em questões do foro da enfermagem no âmbito da atividade clínica da José de Mello Saúde, tendo por principais atribuições:

- Definir a estratégia de desenvolvimento do Talento e dos padrões de desempenho da Enfermagem;
- Consolidar a cultura das melhores práticas baseadas na evidência;
Desenvolver projetos de inovação que promovam a diferenciação técnica, a melhoria da eficiência dos processos de prestação de cuidados e dos respetivos níveis de serviço;
- Desenvolver a qualidade clínica e a segurança do doente, assente no princípio da Melhoria Contínua;
- Acompanhar a atividade da CUF Academic and Research Medical Center.

Comissão de Farmácia

Assessora a administração em questões do foro da farmácia no âmbito da atividade clínica da José de Mello Saúde, tendo por principais atribuições:

- Elaborar políticas de utilização do medicamento no âmbito da José de Mello Saúde;
- Desenvolver protocolos terapêuticos de aplicação transversal na José de Mello Saúde;
- Atuar como órgão de ligação entre as Comissões de Farmácia e Terapêutica das diferentes unidades José de Mello Saúde;
- Aprovar anualmente o Formulário de Medicamentos José de Mello Saúde, emitindo ata com esse documento em anexo assinada pelo Presidente e pela Direção de Farmácia da José de Mello Saúde;
- Zelar pelo cumprimento do Formulário de Medicamentos da José de Mello Saúde (lista de medicamentos utilizados em todas as unidades);
- Pronunciar-se sobre as propostas de introdução de novos medicamentos no formulário José de Mello Saúde;
- Promover a boa prática fármaco-terapêutica na José de Mello Saúde;
- Promover formação na área do medicamento;
- Selecionar os medicamentos a utilizar nas unidades José de Mello Saúde assegurando a melhor relação custo benefício e custo efetividade.

Provedor do Cliente

O Provedor do Cliente exercerá as suas funções com independência e imparcialidade, competindo-lhe:

- Receber e apreciar queixas e reclamações apresentadas pelos Clientes, diretamente relacionadas com a atividade desenvolvida pelas unidades da José de Mello Saúde;
- Mediar disputas e potenciais conflitos entre Clientes e unidades José de Mello Saúde;
- Apresentar à Comissão Executiva propostas de resolução de conflitos ou reclamações de Clientes;
- Formular e apresentar à Comissão Executiva recomendações de melhoria dos serviços ao Cliente;
- Emitir pareceres sobre matérias relacionadas com o serviço prestado aos Clientes, quando solicitado pela Comissão Executiva ou pelos conselhos de administração ou comissões executivas das unidades da José de Mello Saúde.

Comissão de Inovação

Compete à Comissão de Inovação:

- Avaliar e propor áreas prioritárias de desenvolvimento na inovação;
- Avaliar e propor indicadores chave de desempenho (“KPI”) na inovação;
- Assegurar progressos no desenvolvimento de projetos de inovação com origem nas diversas plataformas de inovação (Grow, I9+, IDI);
- Desenvolver e propor um programa para identificação de ideias do exterior (de outros mercados, indústrias, países, etc) para implementação em cada eixo estratégico.

Comissão de Compliance de Licenciamentos José de Mello Saúde

Compete à Comissão de Compliance de Licenciamentos José de Mello Saúde:

- Garantir a conformidade, com uma base de competências de consultoria e de suporte, que tem como orientação a criação de valor para a José de Mello Saúde;
- Contribuir para a prossecução dos objetivos operacionais e estratégicos relacionados com a remodelação e construção de unidades CUF, bem como com a gestão da compliance relacionada com a renovação de licenças de funcionamento das mesmas, através de uma abordagem regulativa e objetiva que lhe permita avaliar e melhorar a eficácia e eficiência do processo de remodelação e construção de unidades, do controlo interno e da gestão de risco junto da Entidade Reguladora da Saúde;
- Adotar as orientações relacionadas com o processo de licenciamento de entidades prestadoras de cuidados de saúde. Estas orientações incluem os requisitos regulamentares da Entidade Reguladora da Saúde e da Direção-Geral da Saúde, bem como outras práticas adotadas que contribuem para a excelência da qualidade clínica da prestação de cuidados de saúde sempre em conformidade com as Políticas e Procedimentos da José de Mello Saúde relevantes para este âmbito.



O Conselho de Administração

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Pedro Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

Rui Alexandre Pires Diniz

Rui Manuel Assoreira Raposo

Vasco Luís José de Mello

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Paulo Jorge Cleto Duarte

Luís Eduardo Brito Freixial de Goes

Vera Margarida Alves Pires Coelho

Celine Dora Judith Abecassis-Moedas

Raúl Catarino Galamba de Oliveira





JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

RELATÓRIO INTEGRADO

2018