



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

RELATÓRIO INTEGRADO | 016



4



01 RELATÓRIO INTEGRADO

1.1.	Sobre a José Mello Saúde	6
	Visão Geral Organizacional	6
	Ambiente Externo	10
	Diálogo com as Partes Interessadas	13
1.2.	Mensagem do Presidente	16
1.3.	<i>Investment Case</i>	20
1.4.	Modelo de Negócio	22
1.5.	Estratégia, Concretizações e Metas	24
1.6.	Inovação	26
1.7.	<i>Key Performance Indicators</i>	30
1.8.	Gestão de risco, principais riscos e incertezas	36
1.9.	Desempenho Clínico	40
1.10.	Desempenho Social e Ambiental	45
	Desempenho Social	45
	Desempenho Ambiental	48
1.11.	Desempenho Económico	50

02 GOVERNO DA SOCIEDADE

2.1.	Modelo de Governo	60
2.2.	Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização	62

Perfil do Relatório

Este é o primeiro Relatório Integrado da José de Mello Saúde elaborado de acordo com a estrutura proposta pelo International Integrated Reporting Council (IIRC) com o objetivo de apresentar o desempenho económico, social e ambiental da empresa e os resultados financeiros relativos ao período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2016.

Este documento abrange as atividades 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°3, Edif. Suécia III - Piso 2, em Carnaxide. O capital social da José de Mello Saúde é detido pela José de Mello S.G.P.S., S.A. (65,85%), pela Fundação Amélia de Mello (4,15%) e pela Farminveste, S.A. (30%).

Ao evoluir para a elaboração de um Relatório Integrado, a José de Mello Saúde pretende promover uma abordagem mais coesa e eficiente ao processo de reporte corporativo e melhorar a qualidade da informação disponibilizada às partes interessadas, mantendo o rumo traçado para a sua afirmação enquanto referência no setor da saúde. Sendo este o primeiro ano de adaptação à estrutura do Relatório Integrado, decidiu a José de Mello Saúde manter a materialidade definida previamente, assumindo o compromisso de visitar este exercício num futuro próximo.

O Relatório Integrado da José de Mello Saúde, que passará a ser publicado anualmente, é complementado com a informação prestada no Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI. Toda a informação pode ser consultada no website institucional em <http://www.josedemellosaude.pt>.

A José de Mello Saúde agradece comentários sobre este documento ou em qualquer matéria relacionada com as suas práticas de reporte corporativo, que devem ser enviados para a Direção de Comunicação e Sustentabilidade através do e-mail: comunicacao@jmellosaude.pt



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



RELATÓRIO
INTEGRADO

1.1 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 desenvolve a sua atividade 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 o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

Valores

Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa;
Desenvolvimento Humano;
Competência;
Inovação.

Ética

A ética tem uma importância fundamental no código genético da José de Mello Saúde, regendo-se por princípios de boa gestão e transparência, primando pelo respeito por clientes, parceiros, acionistas e colaboradores.

Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, as questões éticas estão no centro da atividade sendo o respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa um dos valores que orientam a conduta da José de Mello Saúde.

Uma preocupação que motivou a criação de um Código de Ética, transversal a todas as unidades, e de um Conselho de Ética¹, 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 conhecimentos profundos sobre as matérias da 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).

A **CUF** é atualmente constituída por uma rede de sete hospitais e oito clínicas de ambulatório localizados em Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra, Mafra, Torres Vedras, Santarém, Matosinhos, Porto e Viseu.

¹Mais informação sobre o Conselho de Ética pode ser encontrada no capítulo Modelo de Governo.

Em regime de parceria público-privadas, a José de Mello Saúde assegura ainda a gestão do Hospital de Braga, desde setembro de 2009, e do Hospital Vila Franca de Xira, desde junho de 2011, 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, sendo a rede **CUF** dividida em três Clusters geográficos – Descobertas, Tejo e Norte – numa lógica de articulação em torno dos três grandes Hospitais **CUF**.



A JOSÉ DE MELLO SAÚDE ESTÁ A COLOCAR EM PRÁTICA O SEU PLANO DE EXPANSÃO EM PORTUGAL

Lisboa



Cascais



Porto



Torres Vedras



Santarém



Viseu



Braga



Vila Franca de Xira





Ambiente Externo

Portugal acompanhou, em 2016, a tendência de crescimento económico moderado vivida por toda a Europa. O PIB registou uma taxa de variação anual de 1,2% (-0,4 p.p. face ao homólogo) – inferior à estimativa de crescimento do PIB para a zona Euro (1,7%) –, confirmando a recuperação gradual da economia portuguesa que se sente desde 2013. Para 2017 prevê-se que o crescimento acelere para 1,4%, estabilizando nos 1,5% nos dois anos seguintes (2018-2019), em consequência do contributo positivo da procura interna (1,3 p.p.) e da alteração da tendência do contributo da procura externa líquida (0,2 p.p.)².

Em Portugal, a recuperação económica (estima-se que o défice orçamental se situe nos 2,4%³) é sustentada em diversos fatores, nomeadamente a aceleração das exportações e um crescimento ligeiramente superior da procura interna. De registar ainda que o consumo privado avançou 2,1% e o consumo público cresceu 1,0% (com uma variação de -0,5 p.p. e 0,2 p.p., respetivamente, face a 2015), refletindo o crescimento do rendimento disponível e a manutenção da confiança dos consumidores em níveis particularmente elevados, fruto da melhoria das condições do mercado de trabalho. De ressaltar que o consumo privado cresceu acima do rendimento disponível, levando a uma redução na taxa de poupança das famílias que, no final de 2015, se encontrava em níveis historicamente baixos.⁴

O crescimento económico permitiu uma recuperação do mercado de trabalho, com o emprego a crescer 1,5% em termos anuais (0,1 p.p. acima do homólogo), superior ao crescimento estimado de 1,4% para a zona Euro⁵ – ainda que esta seja a variação mais elevada desde 2008 –, e a taxa de desemprego a recuar para os 11% (-1,4 p.p. face ao homólogo)⁶. Na Europa a taxa de desemprego terá ficado nos 10,1%⁷. Para 2017 espera-se, em Portugal,

a continuação do crescimento da taxa anual do emprego, embora a um ritmo progressivamente mais comedido, e uma manutenção da tendência descendente da taxa de desemprego.

A persistência de condicionamentos externos e internos, designadamente o peso da dívida, a evolução demográfica adversa e ineficiências nos mercados do trabalho e do produto, têm dificultado a convergência real face à zona Euro.

²Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2016
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2016_p.pdf

³Idem

⁴Portugal Eurosistema - Boletim Económico Outubro 2016
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol_econ_out2016_p_0.pdf

⁵Autumn 2016 Economic Forecast
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/autumn-2016-economic-forecast_en

⁶Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2016
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2016_p.pdf

⁷Autumn 2016 Economic Forecast
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/autumn-2016-economic-forecast_en

Setor

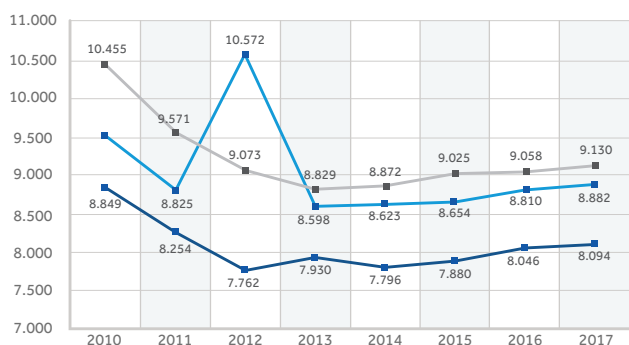
Depois de sete anos de redução do peso relativo da despesa corrente em saúde no PIB – em 2015 representou 8,9%, o valor mais baixo desde 2003 – os últimos dados disponibilizados pelo INE mostram uma recuperação em 2016, com um crescimento de 1,5% da despesa corrente em saúde, correspondendo a 8.535 milhões de euros.

Em 2014 e 2015, a importância relativa da despesa corrente pública face à despesa privada voltou a baixar (66,2% em 2014 e 66,0% em 2015). Em 2015, a despesa total do Serviço Nacional de Saúde foi de 8.925 milhões de euros, com o desempenho económico do SNS a deteriorar-se com um agravamento do resultado líquido consolidado em cerca de 141 milhões de euros (53%). Isto traduziu-se num resultado negativo de 408 milhões de euros, depois de, em 2014, ter registado prejuízos de 267 milhões de euros.⁸

O mercado de seguros de saúde manteve uma trajetória histórica de crescimento, verificando-se um aumento de 5% face ao período homólogo, para um total de 620 milhões de euros de prémios emitidos. Estima-se que mais de 2,2 milhões de portugueses disponham já deste tipo de seguros, o que, em conjunto com os restantes subsistemas de saúde público e privados, permite que mais de 4,2 milhões de portugueses tenham acesso a cuidados privados de saúde para além do SNS⁹.

Foi neste quadro macroeconómico que a José de Mello Saúde manteve a ambição de fortalecer e expandir a rede **CUF**, segundo o princípio que possibilita a diferenciação da oferta, por via de grandes hospitais que incluem a subespecialização em áreas de referência, e a conveniência dos clientes, através de uma rede de clínicas e hospitais de proximidade.

Investimento Recorrente



Evolução financeira do SNS: Despesa, Receita e Transferência do OE (milhões de euros) | Fonte: Ministério Saúde, 2017

- Transferências do OE (excl. financiamentos excecionais)
- Receita Total
- Despesa Total

⁸Administração Central do Sistema de Saúde, Relatório e Contas de 2015

⁹Associação Portuguesa de Seguradores, Panorama do mercado segurador 15/16

Ainda assim, em 2016, o enquadramento económico-social ofereceu alguns desafios para a concretização das estratégias de expansão e crescimento da José de Mello Saúde nomeadamente:

- Interrupção do financiamento específico que vinha sendo efetuado de programas verticais de VIH/SIDA e de Esclerose Múltipla com forte impacto financeiro no Hospital de Braga;
- Condicionamento no volume de atividade contratada pela Entidade Pública, limitando pela via contratual a possibilidade de resposta adequada à procura existente;
- Instabilidade legislativa verificada nos regimes de trabalho, designadamente na duração do trabalho semanal
- Riscos financeiros como a inversão das curvas das taxas de juro no longo prazo, o aumento da inflação e o aumento do custo de financiamento da dívida portuguesa em relação à alemã.

Alterações regulatórias e legislativas com impacto na atividade

Novo Regulamento (EU) de Proteção de Dados Pessoais (do Parlamento Europeu e do Conselho, aprovado a 27 de abril de 2016):

Ainda que o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados só seja de aplicação direta e obrigatória a partir de 25 de maio de 2018, o seu impacto será relevante em todas as organizações, nomeadamente em instituições prestadoras de cuidados de saúde, obrigando ao desenvolvimento de programas de *compliance* sólidos e estruturados de privacidade e proteção de dados, adaptando as práticas às regras do Regulamento.

Novo Regime Jurídico das Práticas de Publicidade em Saúde:

O *Decreto-Lei n.º 238/2015, de 14 de outubro*, que entrou em vigor a 1 de novembro de 2015, veio estabelecer o novo regime jurídico das práticas de publicidade em saúde e foi regulado pelo *Regulamento n.º 1058/2016, de 24 de novembro* da Entidade Reguladora da Saúde. Para dar resposta aos novos desafios foram desenvolvidas ações internas de formação e esclarecimento, nomeadamente nas unidades de saúde, envolvendo, em particular, a Direção Jurídica da José de Mello Saúde.

Regulamento do Procedimento de Licenciamento de Estabelecimentos Prestadores de Cuidados de Saúde

O Regulamento n.º 86/2016 da Entidade Reguladora da Saúde, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 27 de Janeiro de 2016, estabeleceu as regras que complementam e operacionalizam as normas aplicáveis à tramitação dos procedimentos de licenciamento de estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde. Estão ainda contempladas as regras sobre o certificado de cumprimento de requisitos de licenciamento, emitido por empresa ou entidade externa reconhecida pela ERS, previsto na alínea d) do n.º 3 do artigo 5.º e no artigo 6.º do Decreto-lei n.º 127/2014, de 22 de agosto.

Diálogo com as partes interessadas

Do cruzamento entre os temas considerados materiais para a José de Mello Saúde e o entendimento do que são as expectativas das suas partes interessadas, resulta um conjunto de informação reportada pela organização.

A José de Mello Saúde acompanha e envolve as suas partes interessadas, através dos seguintes mecanismos de interação:

Mecanismos de Interação

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, <i>pricing</i>	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

Mecanismos de Interação

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
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 continua dos indicadores de desempenho	Relatórios mensais de atividade e monitorização dos indicadores de desempenho, inquéritos anuais de satisfação dos utentes e colaboradores
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	Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI
	Programa de Acolhimento		
	Programa + Talento	Eventos internos	
	Acompanhamento através dos sistemas de gestão de pessoas (ex.: Avaliação de Desempenho)		
	Intranet		
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 das unidades; inovação tecnológica	Inquéritos de satisfação ao cliente
	App My CUF		Smartphones
	Contact Center		Contacto telefónico

Mecanismos de Interação

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Clientes	Canais de comunicação e marketing das unidades	Acessibilidade a cuidados de saúde; qualidade clínica e de serviço prestado; Oferta integrada; Condições hoteleiras das unidades; Inovação tecnológica	Folhetos informativos
	Publicações institucionais		SMS
	Website institucional e das unidades de saúde		Revista + VIDA Comunicados institucionais Campanhas publicitárias
Aceleradores de Inovação e startups	Acordos de colaboração ou prestação de serviço	Desafios de desenvolvimento estratégico; Modelos de apoio e investimento	Eventos externos, <i>bootcamps</i> , comunicados de imprensa, informação institucional
Comunidade Acadêmica 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 OCS	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	Campanhas publicitárias, prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)

1.2 MENSAGEM DO PRESIDENTE



Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração

Há mais de 70 anos que a José de Mello Saúde é sinónimo de inovação, dinamismo e liderança. Movida por esta vocação de ir mais além, em 2016, a José de Mello Saúde decidiu evoluir o formato de reporte corporativo, passando a divulgar um Relatório Integrado da sua atividade elaborado de acordo com a estrutura proposta pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), uma aliança internacional de reguladores, investidores, empresas, organismos reguladores, consultoras e organizações não-governamentais.

Cumprindo as orientações do IIRC, este documento pretende disponibilizar às partes interessadas da José de Mello Saúde, uma visão integrada da organização, clarificando como a sua estratégia, modelo de governo, desempenho e perspectivas futuras, influenciadas pelo ambiente externo, conduzem à criação e manutenção de valor no curto, médio e longo prazo.

O ano de 2016 voltou a ser um ano muito positivo para a José de Mello Saúde, com uma melhoria expressiva de todos os indicadores de desempenho e com importantes concretizações nos cinco pilares estratégicos de atuação: projeto clínico diferenciador, experiência do cliente irrepreensível, gestão eficiente e consistente da operação, agenda de crescimento gerador de valor e aposta no talento humano.

No que respeita ao projeto clínico diferenciador, destaco a criação do Instituto **CUF** Oncologia (I.C.O.), a rede nacional de cuidados oncológicos da **CUF**. Com um corpo clínico de excelência e um parque tecnológico altamente diferenciado e inovador, o Instituto **CUF** Oncologia garante uma oferta integrada, preparada para responder

a todas as necessidades do doente de cancro, desde o diagnóstico ao tratamento.

Congratulo-me ainda com os excelentes resultados conseguidos pelos Hospital de Braga e Vila Franca de Xira, os quais atestam a excelência clínica do projeto empresarial que gerimos. As duas PPP administradas pela José de Mello Saúde foram reconhecidas pela Entidade Reguladora da Saúde como os hospitais públicos do país com mais especialidades com nível máximo de excelência clínica (3+) de acordo com a avaliação do SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde. A este desempenho, acresce o reconhecimento do Hospital de Braga como o melhor hospital de média/grande dimensão do SNS pela IASIST – multinacional de *benchmarking* hospitalar.

Continuamos a trabalhar para garantir ao cliente uma experiência irrepreensível, sendo esta uma das áreas identificadas como estratégica pela José de Mello Saúde. O trabalho desenvolvido resultou na distinção da **CUF**, pelo segundo ano consecutivo, com os prémios “Marca de Confiança dos Portugueses” na categoria de Hospitais Privados e “Escolha do Consumidor’17” da ConsumerChoice na categoria Saúde & Bem-Estar. Também a App My **CUF**, área pessoal online onde os nossos clientes podem aceder com comodidade e segurança a um conjunto de funcionalidades e informações sobre a sua atividade na rede **CUF**, foi distinguida com três prémios, no World Summit Award - Mobile Content 2016 na categoria Healthcare & Well Being; e na Portugal Digital Awards nas categorias de Best Digital Engagement e Best Digital Transformation.

A gestão eficiente e consistente da operação, terceiro pilar estratégico da José de Mello Saúde, tem garantido um desempenho sólido nos últimos exercícios. O ano de 2016 terminou com proveitos operacionais de 586,3 milhões de euros e EBITDA de 68,4 milhões de euros, representando crescimentos homólogos de 4,7% e 7,7%, respetivamente. A nível de

desempenho ambiental, registou-se uma redução de 1,2% no consumo energético global, poupança que é ainda mais expressiva por ter sido conseguida num ano de aumento de produção.

Saliento ainda o resultado da auditoria do Tribunal de Contas à execução do contrato do Hospital de Braga, que mostra que esta unidade tem o custo operacional por doente padrão mais baixo entre todos os hospitais do SNS; revela ainda um aumento da oferta de cuidados de saúde à população: as consultas externas aumentaram cerca de 99% (entre 2009 e 2015) e a atividade do internamento e cirurgia de ambulatório mais do que duplicou face às previsões iniciais.

No que respeita à agenda de crescimento geradora de valor, a José de Mello Saúde manteve a ambição de fortalecer e expandir a rede **CUF**, consolidando a sua posição de liderança no mercado português. Em 2016, inaugurámos o Hospital **CUF** Viseu e a Clínica **CUF** Almada, iniciámos o projeto de expansão do Hospital **CUF** Descobertas e arrancámos com a construção do futuro Hospital **CUF** Tejo. Estas concretizações contribuem para a diferenciação da oferta da **CUF**, por via de grandes hospitais com subespecialização em áreas de referência, e a conveniência dos clientes, através de uma rede de clínicas e hospitais de proximidade.

Por último, mantivemos a aposta no talento humano, atraindo, formando e promovendo profissionais de excelência, um desígnio do projeto empresarial da José de Mello Saúde. Em 2016, assinalou-se um crescente envolvimento dos colaboradores no movimento Cuidar **Mais** que ambiciona fortalecer as competências de empatia e comunicação, permitindo a construção de uma relação única entre colaboradores e pacientes. De destacar igualmente a ligação à Academia, conciliando a prática hospitalar com o ensino e a investigação através da criação do Consórcio Tagus Academic Network for Knowledge (Tagus TANK) com a Universidade

Nova de Lisboa. Queremos promover a investigação clínica, a formação e a qualificação de novos médicos e outros profissionais de saúde, ao mesmo tempo que damos início a novas formas de cooperação em áreas do ensino académico relacionadas com a Saúde, como o Direito, a Gestão ou a Engenharia.

A José de Mello Saúde opera num setor de atividade dinâmico, em crescimento e cada vez mais competitivo. O seu projeto empresarial é sólido, sustentado e de longo prazo, mas estamos conscientes de que liderar é um desafio contínuo. É necessário prosseguir este caminho, em estreita colaboração com as entidades pagadoras, para garantir o acesso a cuidados de saúde diferenciadores e continuar a fazer a diferença na Saúde em Portugal.

Termino com um agradecimento a todos os colaboradores da José de Mello Saúde com quem conto para, como equipa, abraçarmos os desafios do futuro com entusiasmo e determinação.

Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração





1.3 INVESTMENT CASE

PROJETO CLÍNICO DIFERENCIADOR

- A José de Mello Saúde Lançou em 2016 o Instituto **CUF** de Oncologia, garantindo uma abordagem integrada e especializada centrada no doente com cancro e seus familiares;
- Tem o único Gamma Knife da Península Ibérica, equipamento que permite tratar tumores cerebrais, malformações arteriovenosas e metástases;
- Os Hospitais **CUF** Descobertas e **CUF** Infante Santo são reconhecidos pelo Ministério da Saúde como Centros de Referência Nacional para o tratamento de carcinoma do reto;
- Os Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira são reconhecidos pela ERS como os hospitais públicos nacionais com mais especialidades com nível máximo de excelência clínica (3+) de acordo com a apreciação do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS);
- O Hospital de Braga conquistou o primeiro lugar em prémio da IASIST e o Hospital de Vila Franca de Xira esteve entre os finalistas.

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE IRREPREENSÍVEL

- A José de Mello Saúde foi distinguida em 2016 com os prémios “Escolha do Consumidor” (categoria Saúde & Bem-Estar), “Cinco Estrelas” e “Marca de Confiança” (categoria de Hospitais Privados);
- Dispõe de uma rede estruturada em torno de hospitais e clínicas que se complementam entre si e asseguram uma experiência uniforme em qualquer unidade;
- A aplicação móvel **My CUF** permite marcar consultas e exames em toda a rede, consultar o histórico dos atos clínicos realizados, armazenando toda a informação pessoal;
- A José de Mello Saúde facilitou e acelerou o processo de check-in nas unidades **CUF** através de quiosques automáticos;
- Disponibiliza aos doentes do Hospital de Braga uma aplicação móvel de cuidados de pós-alta em cirurgias de ambulatório, através da qual podem aceder fácil e rapidamente a informações que ajudem a orientá-los, por exemplo, em caso de dor.

OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

- O Hospital de Braga tem o custo operacional por doente padrão mais baixo entre todos os hospitais do SNS, revelado após auditoria à execução do contrato pelo Tribunal de Contas;
- A José de Mello Saúde foi o primeiro operador em Portugal a implementar uma central de compras centralizada;
- Implementou soluções de logística avançada para aprovisionar as salas de bloco de cirurgia;
- O Hospital CUF Infante Santo tem uma ocupação de salas de bloco de cirurgia superior a 84%;
- A José de Mello Saúde dispõe de um quadro eletrónico de enfermagem com atualização digital, proporcionando a uniformização de consulta e partilha de informação;
- Equipou os enfermeiros com tablets que fazem o registo direto dos clientes. Com uma maior proximidade temporal entre as intervenções de enfermagem e os registos, evitam-se erros e a duplicação nos registos de informação e consumos, garantindo a segurança dos doentes e melhorando a eficiência na utilização de horas de enfermagem.

AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR

- A José de Mello Saúde é o maior player nacional na área da saúde, dispondo de uma rede de unidades que asseguram uma elevada cobertura geográfica;
- Continua a expandir a rede **CUF**: inaugurou em 2016 o Hospital **CUF** Viseu e a Clínica **CUF** Almada. Em 2017 irá abrir a Clínica **CUF** São João da Madeira;
- Iniciou a construção do futuro Hospital **CUF** Tejo, desenhado de raiz para combater e tratar as Doenças do Futuro, representando um investimento de mais de 100 milhões de euros;
- Trabalha para garantir a adaptação das unidades já existentes aos níveis de procura das diversas regiões (ex.: expansão do Hospital **CUF** Descobertas)

APOSTA NO TALENTO HUMANO

- A José de Mello Saúde conta com uma experiência de mais de 70 anos e pauta a sua atuação por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação, que guiam a permanente vontade de ser e fazer melhor;
- Aprofundou a sua relação com a academia através do consórcio Tagus Tank com a Universidade Nova de Lisboa, para promover a investigação clínica, a formação e a qualificação de novos médicos e outros profissionais de saúde e dando início a novas formas de cooperação em áreas do ensino académico relacionadas com a Saúde, como o Direito, a Gestão ou a Engenharia;
- Atribuiu, pelo terceiro ano consecutivo, cinco Bolsas de Doutoramento em Medicina, no valor de 100 mil euros, a médicos que trabalham nas Unidades da José de Mello Saúde e se encontram a frequentar programas de doutoramento em Faculdades de Medicina.

1.4 MODELO DE NEGÓCIO

Assente na prestação de cuidados de saúde, o modelo de negócio da José de Mello Saúde está de acordo com os seus pilares estratégicos e apoia-se num conjunto de recursos que permite garantir a criação de valor para as partes interessadas.

Como elemento ativo do ecossistema de saúde, a atividade da José de Mello Saúde é suscetível de ser afetada por alterações legais ou regulamentares, pela introdução de novas tecnologias ou novos modelos de negócio, bem como por outras tendências externas, o que exige uma estrutura capaz de reagir rápida e eficazmente.



Comunidades Locais

A José de Mello Saúde, com mais de 70 anos, permite diferenciar-se através de subespecialidades.

Projeto Clínico Diferenciador

Contexto Macroeconómico

Associações do Setor



José de Mello Saúde presta cuidados de saúde apoiados em 100 anos de experiência, com base num modelo que valoriza a diferenciação, através de grandes hospitais que incluem especializações em áreas de referência, e conveniência, e uma rede de clínicas e hospitais de proximidade.

Pilares Estratégicos



Geração de valor para o acionista

- A captação de sinergias e uma forte aposta numa gestão eficiente permitiram apurar dividendos no valor de 11,4M€.

Valorização e formação dos profissionais

- A remuneração de profissionais ultrapassou os 301M€;
- Cerca de 7.000 profissionais beneficiaram de formação clínica e/ou de gestão;
- Elevado nível de satisfação dos colaboradores, apurado em inquérito anual: 74% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos em trabalhar na empresa.

Contributo para a geração de conhecimento

- Realizaram-se 104 ensaios clínicos e foram atribuídas bolsas de doutoramento em medicina no valor de 100 mil euros;
- Criado consórcio com a Universidade Nova de Lisboa que concilia a prática hospitalar com o ensino e a investigação.

Excelência dos serviços clínicos

- Renovada a Acreditação Joint Commission International (JCI) do Hospital de Vila Franca de Xira e Caspe Healthcare Knowledge System (CHKS) do Hospital de Braga;
- Obtida certificação da Academia Europeia de Cirurgia Endoscópica do Centro de Ensino e Treino Endoscópico Cirúrgico no Hospital CUF Porto;
- Reconhecimento pelo Ministério da Saúde dos Hospitais CUF Infante Santo e CUF Descobertas como Centro de Referência para o tratamento do carcinoma do reto.

Qualidade de serviço excecional

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

Performance ambiental de referência

- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001 dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira;
- Redução de 1,2% dos consumos energéticos globais num ano de aumento da atividade desenvolvida nas unidades da José de Mello Saúde.

1.5 ESTRATÉGIA CONCRETIZAÇÕES E METAS



OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

Captura das sinergias de rede, alcançando níveis de eficiência de EBIT em linha com os mais eficientes players do mercado

AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR

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

APOSTA NO TALENTO HUMANO

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

CONCRETIZADO EM 2016

- Implementação de um sistema de controlo de faturação e de custos de farmácia;
- Arranque da sistematização de políticas, processos e procedimentos de suporte à atividade;
- Otimização do parque de edifícios da José de Mello Saúde com redução de 1,2% do consumo energético global.
- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001 nos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira

- Abertura do Hospital CUF Viseu;
- Abertura da Clínica CUF de Almada;
- Início das obras do novo edifício do Hospital CUF Descobertas;
- Arranque da fase de escavação e contenção dos alicerces do futuro Hospital CUF Tejo;
- Preparação da abertura da Clínica CUF São João da Madeira.

- Envolvimento dos colaboradores no movimento Cuidar Mais, que ambiciona humanizar a relação com os clientes e formar os gestores em competências de liderança;
- Criação do Consórcio Tagus Academic Network for Knowledge (Tagus TANK);
- Atribuição de 100 mil euros em bolsas de doutoramento em medicina.

PLANEADO PARA 2017

- Reorganização dos sistemas core da José de Mello Saúde num sistema único de informação para toda a rede, homogeneizando procedimentos e processos;
- Otimização e monitorização de processos e procedimentos internos nas Parcerias Público-Privadas da José de Mello Saúde (Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira);
- Alargamento do projeto eco-eficiência ao Hospital CUF Descobertas;
- Manutenção da Certificação Ambiental ISO 14001 nos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira.

- Abertura da Clínica CUF São João da Madeira;
- Continuação das obras de expansão do Hospital CUF Descobertas; Início das obras de expansão da CUF, Cascais e CUF Torres Vedras;
- Continuação das obras de construção do futuro Hospital CUF Tejo;
- Potenciar a interação com o ecossistema de inovação (Startups e outros) para captar oportunidades de diferenciação.

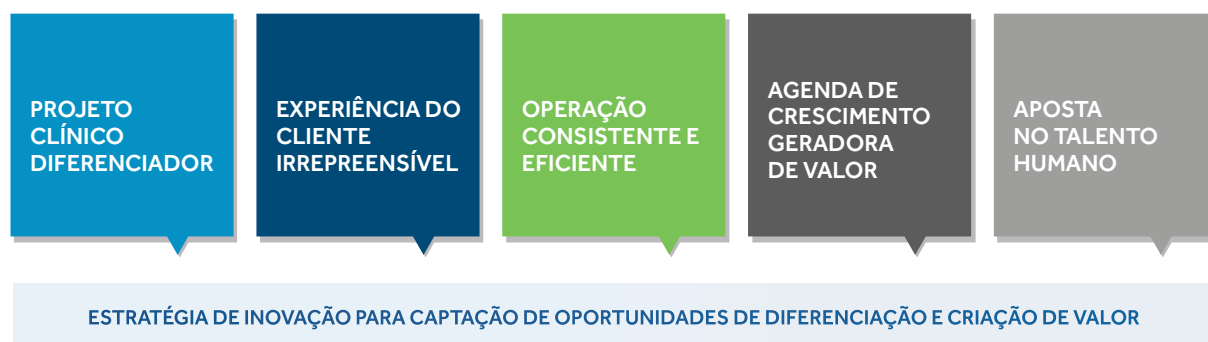
- Potenciar a ligação à academia;
- Otimizar os meios de comunicação e colaboração entre equipas e profissionais.

1.6 INOVAÇÃO

Num cenário empresarial e setorial muito competitivo, a inovação é um ativo essencial no desenvolvimento sustentável da José de Mello Saúde. Através de uma estratégia de inovação

identifica iniciativas que permitem a criação de valor a curto, médio e longo prazo no âmbito dos cinco pilares estratégicos da sua atuação.

Pilares Estratégicos



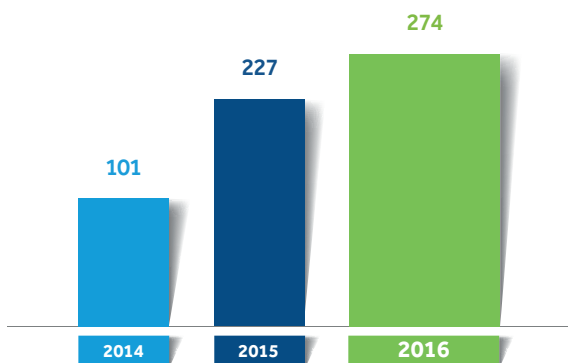
Inovar no Dia a Dia

Assente no lema que a inovação é uma missão de todos, a José de Mello Saúde implementou, em 2012, a Plataforma i9+, uma ferramenta de captação e implementação de ideias dos seus colaboradores. Através desta ferramenta, qualquer elemento da organização pode submeter as suas ideias, cuja viabilidade será avaliada, desde que enquadrada nos pilares estratégicos da empresa. O i9+ prevê ainda a apresentação de ideias para fazer face a desafios específicos, que em 2016 quiseram responder às questões "Como deverá ser o consultório do futuro?" e "Como gerir a utilização de consumíveis de forma eficiente?".

A seleção de ideias com potencial e a gestão da implementação das mesmas é conduzida pelas diversas Direções Corporativas e/ou Unidades de Negócio. As dez melhores ideias

são apresentadas pelos respetivos autores à Comissão Executiva, que elege três vencedores, no evento i9+ Innovation Afterhours, que se realiza anualmente em novembro.

Número de Ideias Submetidas



Em 2016, a Comissão Executiva escolheu a aplicação “Todos ligados”, que propõe uma evolução da intranet da José de Mello Saúde de forma a garantir uma comunicação mais rápida e eficiente entre profissionais e unidades, bem como o acesso móvel a todos os conteúdos. A mesma será implementada em maio de 2017.



A inovação faz parte do código genético da José de Mello Saúde. O primeiro Hospital **CUF** (aberto em 1945 e que é hoje o Hospital **CUF** Infante Santo) chegou a ser conhecido como “Clínica das Inovações”, pela contínua aposta na qualidade e inovação.

Até hoje mantemos uma política de investimentos em novas tecnologias e na melhoria das condições dos espaços hospitalares. Na prestação de cuidados de

saúde, a José de Mello Saúde rege-se por uma preocupação constante em acompanhar as principais tendências de evolução tecnológica, de processos e abordagem ao cliente. Em 2016, o lançamento de uma atualização da aplicação **MY CUF** implementou um conjunto de melhorias que conduziu a um aumento de subscrições da App. No final do ano existiam mais de 216.000 contas **My CUF** registadas, duplicando o valor de registos do período homólogo.

Também em junho, foi inaugurada a Unidade de Cirurgia Robótica, que integra os Hospitais **CUF** Infante Santo, **CUF** Descobertas e **CUF** Porto e recorre ao mais moderno equipamento do mundo: o robot ‘da Vinci Xi’. Através de uma imagem tridimensional de alta definição, que surge ampliada, o médico pode, durante a cirurgia, ver o que antes era difícil ou até impossível.



Em julho, foi testada a colocação de um implante auditivo inovador – **CODACS** – no Hospital **CUF** Porto. Esta intervenção, que aconteceu pela primeira vez na Península Ibérica, permitirá devolver a doentes com otosclerose muito avançada a audição que perderam ao longo da vida.

Em novembro, o Instituto **CUF** Porto recebeu a CyberKnife M6™, o primeiro equipamento de radiocirurgia robótica em Portugal. Esta solução permite o tratamento de múltiplas patologias, tumores benignos e malignos, nomeadamente da próstata, pulmão, cérebro, coluna, fígado, pâncreas e rim, entre outras. A versatilidade do braço robótico da CyberKnife permite, como nenhum outro equipamento de Radioterapia, focalizar altas doses de radiação no tumor, minimizando a dose nos tecidos saudáveis adjacentes.

Investigar, Desenvolver e Inovar em parceria

Respondendo ao desafio de atualização tecnológica permanente, a José de Mello Saúde encara o relacionamento com a academia e a comunidade científica como um meio indispensável de geração e partilha de conhecimento. Neste sentido, procura estabelecer parcerias com diversas entidades de ensino e I&D.

Garantindo o fomento da investigação clínica e de transferência de excelência, a José de Mello Saúde estabelece igualmente mecanismos de cooperação que pretendem viabilizar a participação conjunta em projetos, ensaios clínicos, estudos e exploração de novas ideias e pesquisas de soluções inovadoras.

Ainda para responder ao desafio de atualização tecnológica, a José de Mello Saúde reforçou a proximidade ao ecossistema de startups, nomeadamente nas áreas de saúde e bem-estar, tendo marcado, ao longo de 2016, presença em diversos eventos de networking e contacto com startups, promovidos pela Startup Braga, INEO, Microsoft e Web Summit.

Às startups foram lançados diversos desafios para reflexão: aplicação de inteligência artificial a informação científica, comunicação entre profissionais de saúde e pacientes, monitorização de tempos de espera e gestão de imprevistos, monitorização das patologias dos pacientes dentro e fora das unidades **CUF**, entre outros.

Neste enquadramento, e no âmbito das atividades de Inovação do Grupo José de Mello, foi criado um programa de apoio às startups: o Grow. Transversal a todas as participadas do Grupo José de Mello, esta iniciativa, que arranca em 2017, proporcionará a um conjunto selecionado de startups acesso ao conhecimento, experiência e infraestruturas do Grupo e respetivas empresas, permitindo-lhes desenvolver projetos-piloto conjuntos, testar e adaptar os seus produtos e serviços em ambiente real de mercado.

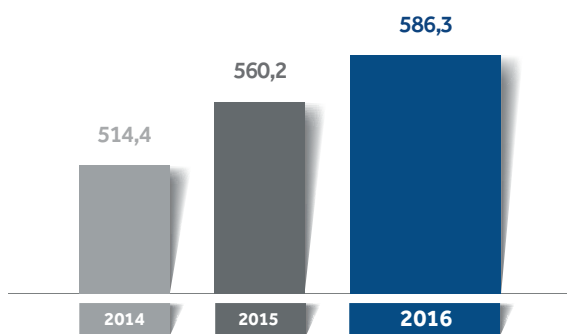
Nº de ensaios clínicos em curso	104
Nº de estudos observacionais em curso	26
Nº de publicações Gazeta Médica	4
Nº doutorandos apoiados com bolsa	5
Valor de bolsas de doutoramento atribuídas	100.000€



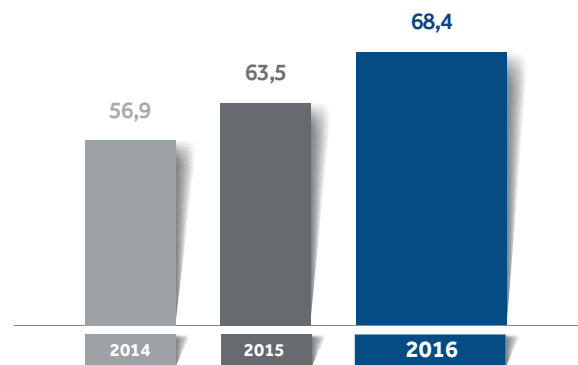
1.7 KEY PERFORMANCE INDICATORS

Indicadores financeiros (em M€)

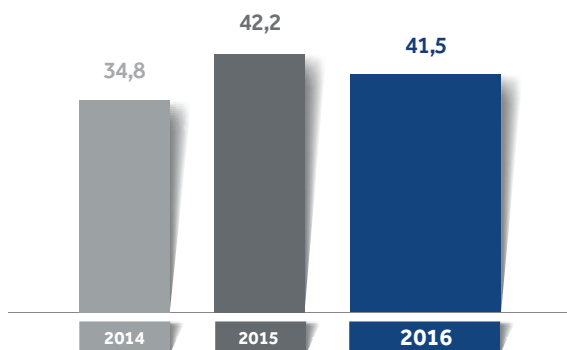
Proveitos Operacionais



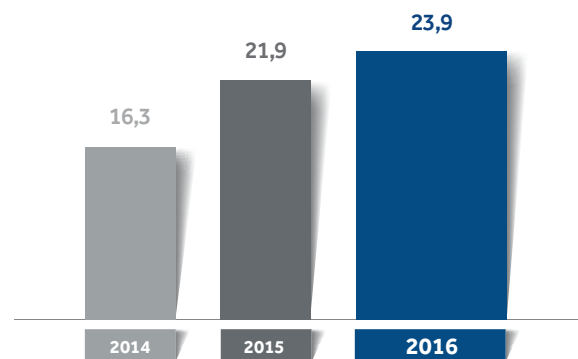
EBITDA



EBIT

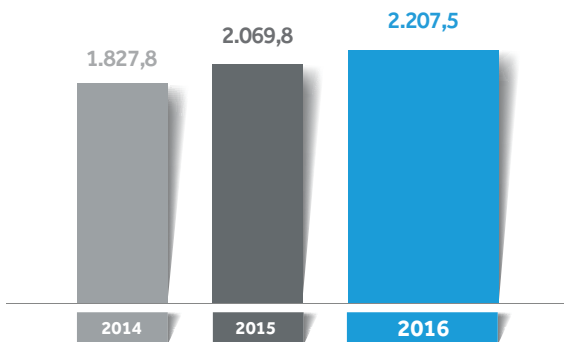


Resultado Líquido

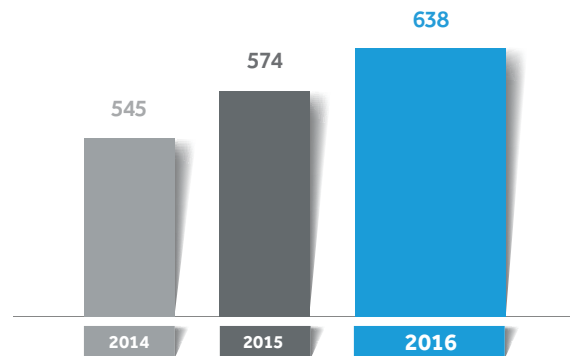


Indicadores assistenciais (milhares)

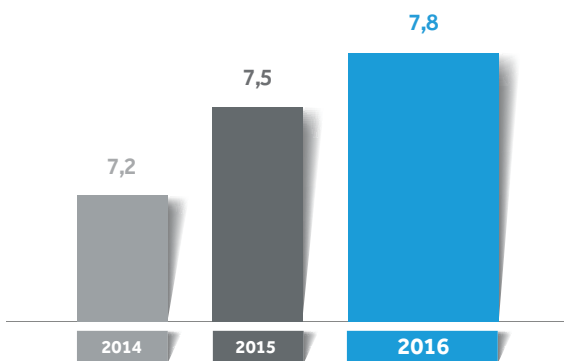
Consultas



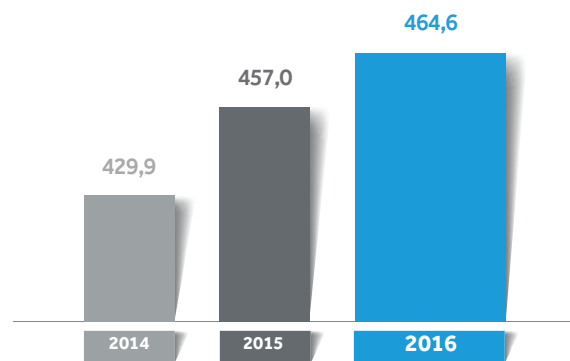
Urgências



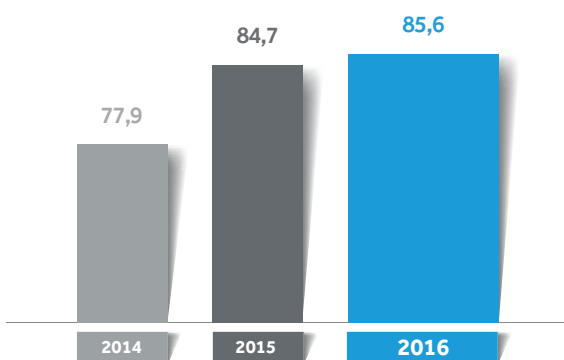
Partos



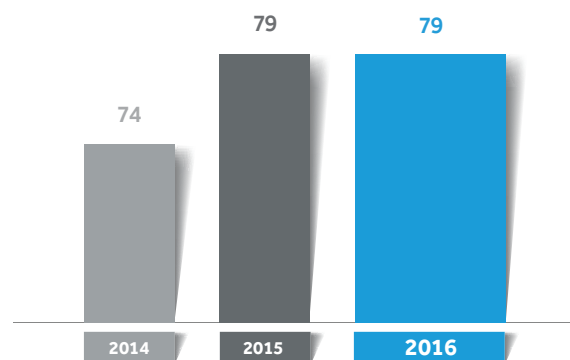
Dias de Internamento



Doentes Operados

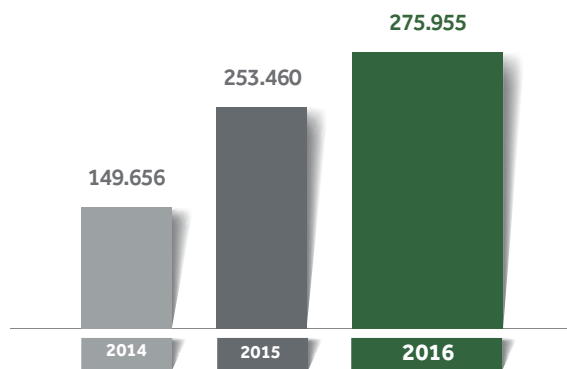


Doentes Saidos

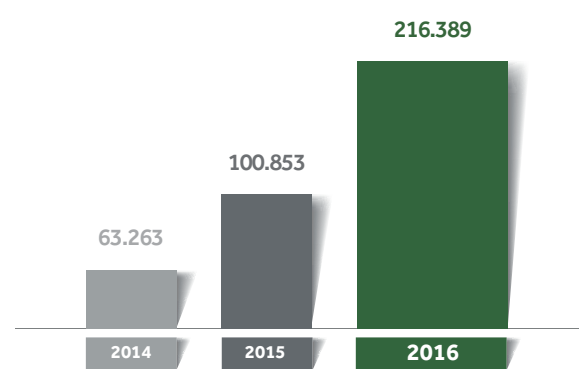


Cientes CUF

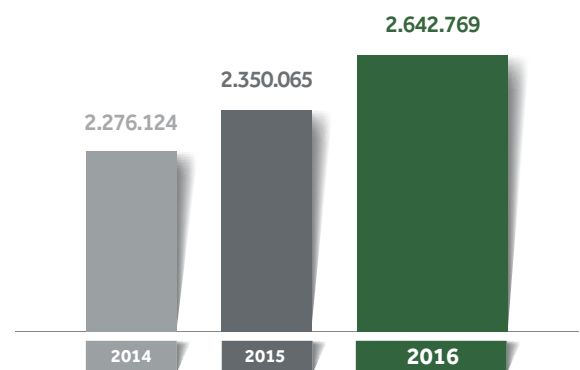
Marcações Eletrónicas



Adesões ao MyCUF

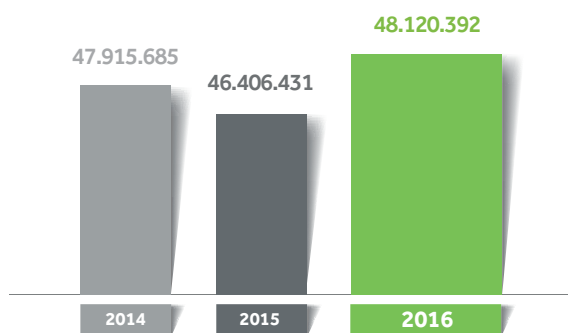


Chamadas Atendidas no Contact Center

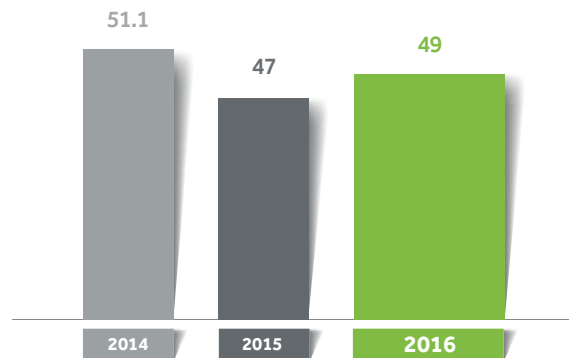


Indicadores ambientais

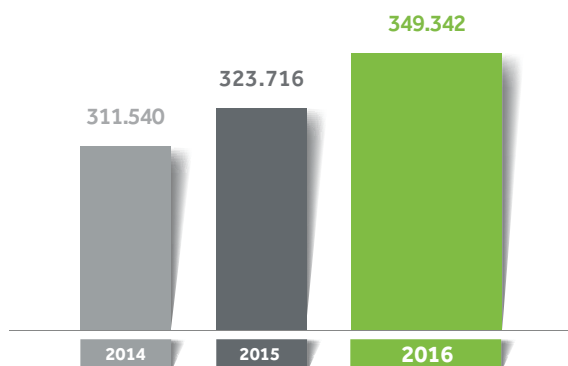
Eletricidade (kWh)



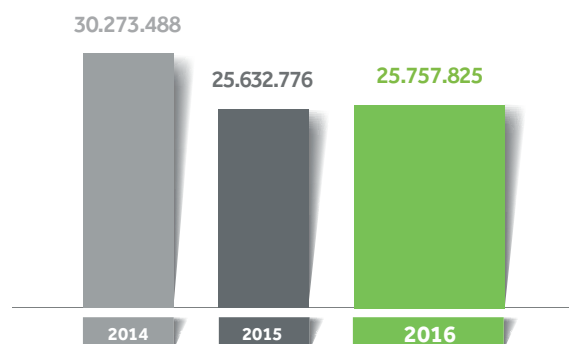
Intensidade Energética (kgep/ m²)



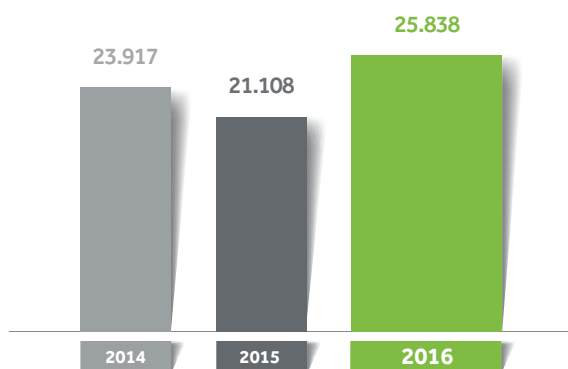
Água



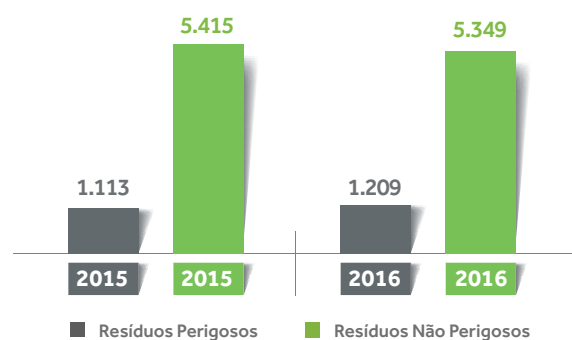
Gás Natural (kWh)



Emissões de CO₂ (tCO₂)

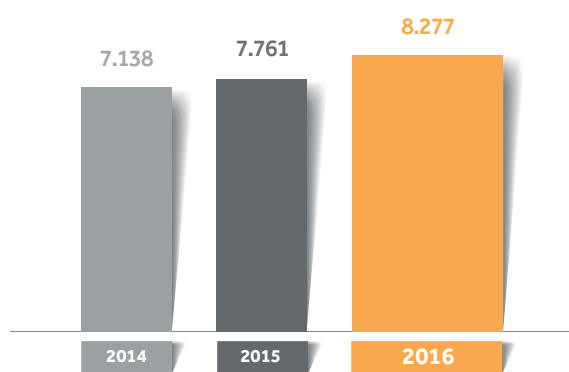


Resíduos Acumulados (tonelada)

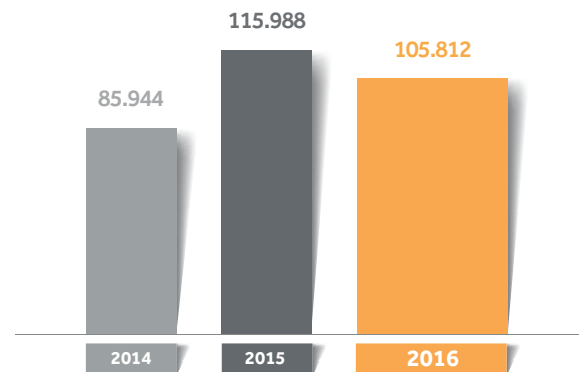


Indicadores sociais

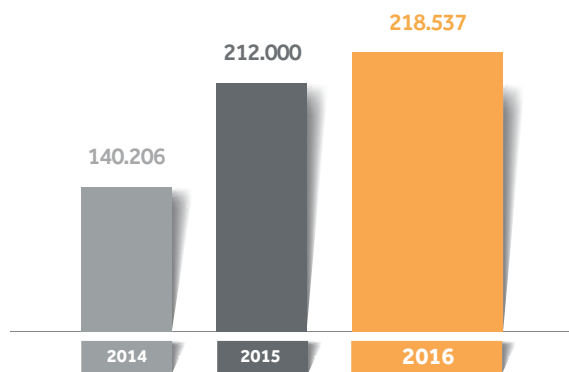
Colaboradores



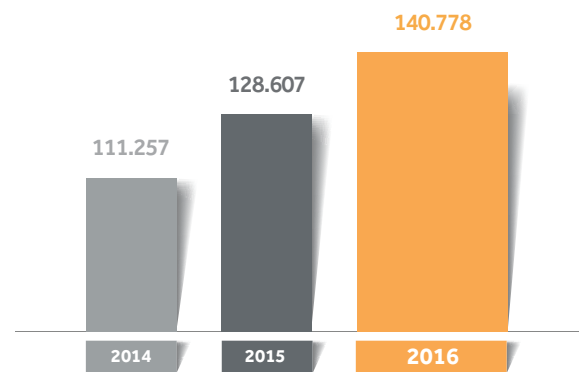
Horas de Formação



Donativos (€)



Iniciativas de Responsabilidade Social Interna (€)



Indicadores de Qualidade Clínica

	Unidades CUF	Unidades PPP
IMAR: Índice de Mortalidade ajustado pelo Risco	0,58	0,82
IRAR: Índice de Readmissões ajustadas pelo Risco	0,67	0,99

Valores resultantes da média entre unidades da José de Mello Saúde.

Os indicadores de Mortalidade e Readmissões ajustados pelo risco mostram resultados positivos no que respeita à performance da José de Mello Saúde em 2016. A análise de ajuste ao risco é feita pelo cálculo da probabilidade de ocorrência de um determinado evento com base em características do doente/episódio e na base de comparação com um valor padrão, igual a 1. Valores abaixo de 1 espelham uma boa performance clínica e, na prática, representam uma contribuição positiva entre aqueles que são os valores observados relativamente aos valores esperados pelos modelos de ajuste ao risco, dentro do grupo de comparação com hospitais pares.



1.8 GESTÃO DE RISCO

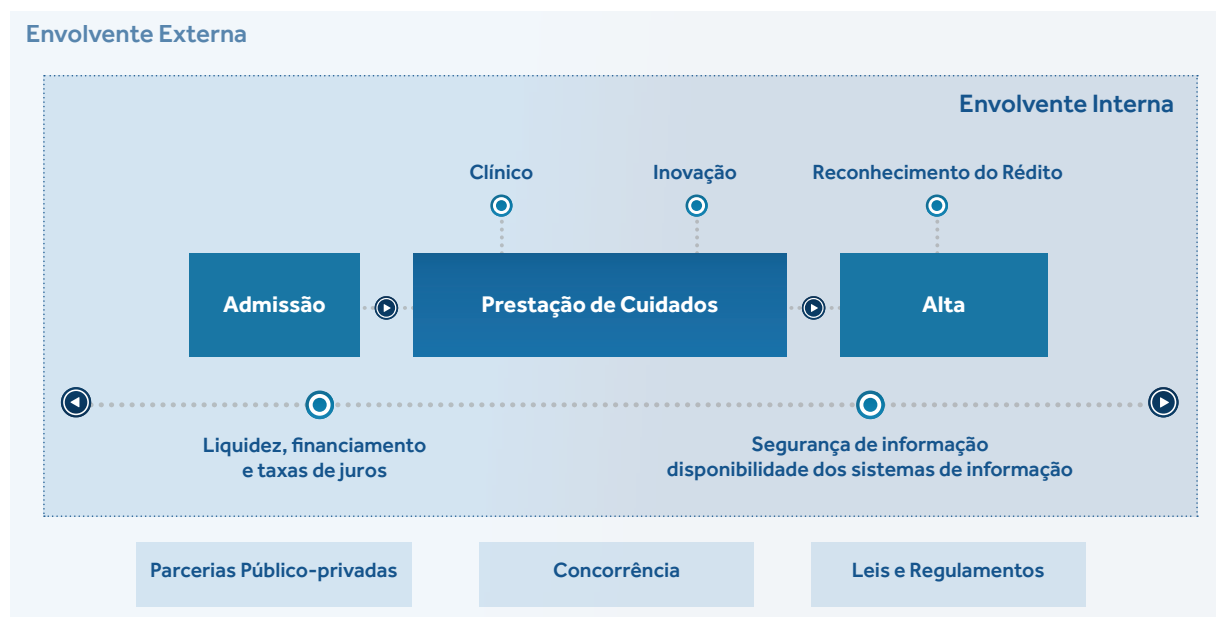
PRINCIPAIS RISCOS E INCERTEZAS

A política de gestão de risco da José de Mello Saúde segue a metodologia Internacional COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), agrupando os riscos segundo as cinco categorias ali definidas, às quais acresce o risco clínico, específico para a atividade de prestador de cuidados de saúde.

O objetivo desta política é estabelecer uma estrutura integrada e efetiva da gestão de risco, assegurando a identificação dos riscos e oportunidades associadas às operações e negócios da organização. É assim possível adotar e implementar as medidas necessárias para minimizar os impactos negativos de eventuais evoluções desfavoráveis dos fatores subjacentes a estes riscos na estrutura financeira e sustentabilidade da José de Mello Saúde.

A política de gestão de risco não é apenas para lidar com possíveis ameaças ao negócio, mas também para saber como o fortalecer, maximizando os efeitos das oportunidades identificadas.

Envolvente Externa e Interna



Referência	Categoria	Descrição
1	Estratégia	Riscos associados ao processo de decisão / informação estratégica
2	Clínico	Riscos associados aos processos assistenciais (todas as atividades que concorrem direta/ indiretamente para o ato clínico)
3	Operacional	Riscos associados às infraestruturas e processos de suporte à operação
4	Financeiro	Riscos associados à gestão de recursos financeiros, balanço, reporting financeiro/ fiscal, impostos e seguros
5	Compliance	Riscos associados ao não cumprimento de normas estatutárias, legais, fiscais, cidadania, ética e políticas e procedimentos da José de Mello Saúde

Risco	Descrição	Estratégias de Mitigação	Categoria
Legal e Regulatório	Risco de alterações legislativas e regulatórias aplicáveis à José de Mello Saúde, cujo não cumprimento pode resultar em perdas, multas e danos reputacionais.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorização pela Direção Jurídica das alterações legislativas e regulatórias e comunicação aos responsáveis operacionais das áreas impactadas, com recurso a peritos externos sempre que necessário. ▪ Estratégias de relacionamento com os stakeholders. 	1
	Impactos decorrentes do não cumprimento de políticas internas da José de Mello Saúde, nomeadamente em termos de ética.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisão pela Comissão Executiva e pelo Conselho de Administração. 	5
Reconhecimento de crédito	Existem diversos fatores operacionais dos quais podem resultar excessos ou insuficiências ao nível do reconhecimento do crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição da Direção de Business Assurance cujos principais objetivos consistem em: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorização das operações ao nível da transação (utilização de software de alarmísticas); ▪ Avaliação, desenho e controlo sobre a implementação de procedimentos de faturação e registo, com o apoio da Direção Comercial, que avalia o adequado enquadramento das disposições contratuais em vigor com as entidades financeiras responsáveis (seguradoras e subsistemas), bem como outros impactos relevantes na relação com particulares. 	3

Inovação	A inovação, em particular no mercado da saúde, dita o sucesso das organizações. A incapacidade de acompanhar o ritmo da inovação pode ter impactos negativos para a José de Mello Saúde, quer ao nível da qualidade clínica, quer ao nível do portefólio de serviços prestados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição do Departamento da Inovação, integrado na Direção do Planeamento e Controlo de Gestão, visando: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a inovação de forma transversal; ▪ Coordenar e implementar iniciativas estratégicas com impacto a curto, médio e longo prazo, tendo em vista a criação de valor para a José de Mello Saúde e para os stakeholders. 	1
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação do programa I9+ para captação e implementação de ideias inovadoras. O I9+ prevê a apresentação de ideias pelos colaboradores da José de Mello Saúde numa plataforma própria. As ideias, cuja viabilidade será avaliada, devem enquadrar-se nos pilares estratégicos da empresa; 	2
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecimento de acordos de cooperação com as principais universidades portuguesas, em particular nas áreas da Medicina e Ciências da Saúde, tendo em vista a criação de valor através da maximização de sinergias. 	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de apoio a startups das áreas de saúde e bem-estar. 	

Risco	Descrição	Estratégias de Mitigação	Categoria
Clínico	A prestação de cuidados de saúde, de acordo com as melhores práticas, a excelência tecnológica, e a mais recente e comprovada evolução científica na prevenção, diagnóstico e tratamento da doença revestem-se de um grau cada vez maior de complexidade e, por tal, de um maior risco de causar danos. Danos cujo resultado clínico se desvia do planeado, podendo prolongar a hospitalização e afetar transitória ou permanentemente o estado funcional do doente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição do Programa Segurança na Saúde; ▪ Consolidação da implementação do programa nacional para a segurança do doente 2015-2020; ▪ Avaliação da cultura de segurança do doente nos hospitais segundo a norma 025/2013 DGS; ▪ Promoção do sistema de notificação de eventos adversos; ▪ Retificação de processos com base em quase-incidentes; ▪ Análise de causa raiz dos eventos adversos com dano; ▪ Avaliação de risco de processos major (HFMEA); ▪ Monitorização de indicadores clínicos de processo e resultados; ▪ Reuniões de morbidade e mortalidade; 	
	Em contexto hospitalar o risco de deterioração do estado doente, incluindo o risco de paragem cardiorrespiratória é real quer para o doente internado como para o doente em ambulatório. O reconhecimento de uma situação de paragem cardiorrespiratória, o início imediato de suporte básico de vida e, quando indicada, a rápida desfibrilhação diminui significativamente o risco de morbidade e mortalidade associada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação da escala de alerta precoce adulto e pediátrico; ▪ Formação de todos os colaboradores em suporte básico de vida; ▪ Equipa de emergência interna com formação em suporte avançado de vida adulto e pediátrico que assegura desfibrilhação em 3-5 minutos após colapso quer em contexto de internamento, quer em ambulatório, incluindo não só os doentes como acompanhantes, visitas e colaboradores. 	
	As infeções associadas aos cuidados de saúde são um risco presente na atividade sobre o qual existe a máxima vigilância no sentido da prevenção e tratamento adequados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição dos Grupos de Coordenação Locais do Programa Nacional de Prevenção e Controlo de Infeções e de Resistência a Antimicrobianos; ▪ Vigilância epidemiológica; ▪ Monitorização das precauções básicas do controlo de infeção e das precauções baseadas nas vias de transmissão; ▪ Implementação das <i>bundles</i> de prevenção de infeção associadas a dispositivos médicos; ▪ Promoção do uso correto dos antimicrobianos. 	
	A possibilidade de situações críticas como epidemias, catástrofes e acidentes múltiplos são riscos dimensionados tendo em conta a tipologia, características e localização de cada unidade.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolo de gestão de surto e epidemias; ▪ Plano de emergência interno e externo; ▪ Realização de simulacros; ▪ Formação das equipas. 	

Risco	Descrição	Estratégias de Mitigação	Categoria
Segurança da informação e disponibilidade dos sistemas de informação	A informação e segurança dos dados são fatores críticos de sucesso. Os riscos, incluindo de ciberataques, estão relacionados com o acesso indevido aos sistemas de informação, integridade e confidencialidade dos dados. A violação dos sistemas de informação pode levar à indisponibilidade dos mesmos, o que poderá impedir a sua utilização e interromper o curso normal das operações.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlos de gestão de acessos; ▪ Definição de processos de gestão de desenvolvimentos / mudança; ▪ Monitorização do cumprimento de "Service level agreements" acordados com terceiros; ▪ Monitorização e supervisão; ▪ Equipas de gestão de projetos com experiência; ▪ Implementação da política de Continuidade do Negócio e de Disaster Recovery. 	3
Parcerias Público-Privadas	A José de Mello Saúde gere em regime de PPP os Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira, cujos contratos terminam em 2019 e 2021, respetivamente. A renovação daqueles contratos depende da vontade de terceiros e das condições contratuais que venham a ser negociadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de uma cultura de excelência clínica, através da definição dos processos necessários que permitam assegurar a prestação de cuidados de saúde de qualidade superior; ▪ Monitorização permanente pela gestão com foco na maximização da eficiência da operação; ▪ Avaliação criteriosa dos impactos da decisão; ▪ Estratégias de relacionamento com os stakeholders. 	1 4
Liquidez, financiamento e taxas de juro	A gestão inadequada das necessidades de tesouraria, a impossibilidade de aceder a financiamento externo e a exposição a taxas de juro variáveis, podem resultar na incapacidade em assegurar os compromissos assumidos com terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento permanente das previsões de tesouraria, através de uma gestão ativa do business plan, que permite mapear exaustivamente as necessidades ou excedentes de tesouraria a curto, médio e longo prazo; ▪ Relação permanente com os parceiros financeiros; ▪ Seleção das estratégias adequadas a cada área de negócio com o objetivo de assegurar que a exposição a taxas de juro variáveis não afeta negativamente a respetiva capacidade operacional; ▪ Contratação de instrumentos financeiros derivados por forma a cobrir os riscos de variação de taxas de juro. 	4
Concorrência	A pressão e incerteza gerada pelos concorrentes já no mercado e pelos que possam surgir, com estratégias próprias de abordagem ao mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamento estratégico; ▪ Monitorização proativa do mercado; ▪ Desenvolvimento de uma cultura de excelência clínica, através da definição dos processos necessários que permitam assegurar a prestação de cuidados de saúde de qualidade superior; ▪ Monitorização permanente da operação com o objetivo de maximizar os níveis de eficiência da mesma. 	1

1.9 DESEMPENHO CLÍNICO

A José de Mello Saúde presta cuidados de saúde de excelência através de uma rede integrada de unidades de elevada performance, apostando na diferenciação da oferta, por via de grandes hospitais que incluem a subespecialização em áreas de referência, e na conveniência dos utentes, através de uma rede de clínicas e hospitais de proximidade. A José de Mello Saúde trabalha diariamente para garantir que os cuidados de saúde prestados em toda a rede são eficientes, adequados e em linha com as mais avançadas tecnologias.

Gestão da Qualidade

Em 2016, o Sistema de Gestão da Qualidade das Unidades Privadas da José de Mello Saúde renovou com sucesso a certificação dos sistemas de gestão de qualidade pela ISO 9911:2008, concedida pela SGS. Tal aconteceu no âmbito dos processos de prestação de cuidados de saúde e com o objetivo estratégico de firmar Políticas de Qualidade, Ambiente e Segurança.

O Hospital de Braga foi sujeito, em 2016, a auditorias de manutenção do sistema de acreditação pelo modelo CHKS, e do Sistema de Gestão de Qualidade nos serviços de suporte à prestação de cuidados de saúde pelo ISO 9001:2008. O Hospital de Braga manteve ainda a certificação ambiental ISO 14001:2012, bem como a certificação OSHAS18001:2007.

Já o Hospital de Vila Franca de Xira viu renovada, em 2016, e após reavaliação anual, a acreditação pela Joint Commission International (JCI). Conservou ainda a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade nos serviços de suporte pela ISO 9001:2008 e de outros serviços de apoio, e a certificação ambiental de acordo com a norma ISO 14001:2012, atribuída pela SGS.

Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS)

A José de Mello Saúde compromete-se, enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, a uma avaliação contínua da qualidade dos cuidados de saúde prestados em todas as suas unidades hospitalares. Nesse sentido, procede à sua apreciação pelo Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), que reconhece o cumprimento dos parâmetros de qualidade estabelecidos pela Entidade Reguladora da Saúde (ERS).

Este compromisso é extensível a todas as dimensões de avaliação, a saber: Excelência Clínica, Segurança do Doente, Conforto das Instalações, Satisfação do Utente e Focalização no Utente. Em todas estas vertentes, todas as unidades José de Mello Saúde alcançaram a classificação de estrela para o 1.º nível de avaliação, exceto o Hospital **CUF** Santarém cuja Excelência Clínica não foi avaliada.

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	—	★	★	★	★
Hospital de Braga	★	★	★	★	★
Hospital Vila Franca de Xira	★	★	★	★	★

Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos
 Dimensão não avaliada

Os Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira destacaram-se, em 2016, ao serem distinguidos pela Entidade Reguladora da Saúde como os hospitais do país com mais especialidades a quem é reconhecido o nível máximo de excelência clínica.

O Hospital de Braga foi o melhor classificado ao ver atribuído o nível máximo de excelência clínica em oito especialidades (3+). Já o Hospital de Vila Franca de Xira obteve o nível máximo de excelência clínica em sete especialidades.

Na avaliação das unidades privadas da José de Mello Saúde é de realçar o Hospital **CUF** Descobertas com classificação 3+ nas áreas clínicas de Cirurgia de Ambulatório e Unidade de Cuidados Intensivos. Também as áreas de Cirurgia de Ambulatório dos Hospitais **CUF** Cascais e Torres Vedras receberam avaliação 3+.

Qualidade Clínica

Como forma de monitorização e aprendizagem, a José de Mello Saúde envolve as suas unidades com Internamento e Cirurgia de Ambulatório em modelos de benchmarking clínico.

É assim possível avaliar e comparar os desempenhos destas unidades em variáveis como a eficiência e qualidade clínica. A participação no IAmetrics permite avaliar, através de modelos de ajuste ao risco indexados à complexidade dos casos, indicadores clínicos e realizar o *benchmarking*, interno e externo, com hospitais equivalentes em Portugal e Espanha.

	Unidades CUF	Unidades PPP
Indicadores de Eficiência		
IDPA	0,20	0,90
Indicadores de Qualidade		
IMAR	0,58	0,80
IRAR	0,65	1,00

Legenda:

Padrão = 1,0 | Ajustado pelo Risco: Cálculo ajustado da probabilidade de ocorrência de um determinado evento com base em características do doente, do tipo de admissão, da patologia e da Unidade de Saúde. Valores resultantes da média entre unidades.
 IDPA: Índice de Demora Média Pré-Op. Ajustado (programado + urgente) | IMAR: Índice de Mortalidade ajustado pelo Risco | IRAR: Índice de Readmissões ajustadas pelo Risco.

Outcomes Clínicos

Nas unidades da José de Mello Saúde está em vigor um modelo de gestão clínica assente na monitorização e avaliação de um vasto conjunto de indicadores. No sentido de reforçar esta cultura de qualidade e a prestação de cuidados de saúde centrados no doente e na excelência clínica, a José de Mello Saúde lançou, em parceria com o The Internacional Consortium for Health Outcomes Measurement (ICHOM), o projeto de "Outcomes Clínicos", que assume um papel estratégico para a organização.

Nesse âmbito, desenvolveu-se, em 2016, um projeto-piloto para a medição de Outcomes Clínicos em Cirurgia da Catarata, permitindo caracterizar diferentes aspetos relacionados com a qualidade de vida e evolução dos doentes ao longo do tratamento. Também em 2016, e em parceria com a Unidade da Mama do Instituto CUF Oncologia, teve início o processo de medição de Outcomes Clínicos para o Cancro da Mama. Em ambos os casos, os projetos envolvem diversas equipas multidisciplinares que definem e implementam os standards sets e analisam de forma integrada a informação clínica e de gestão.

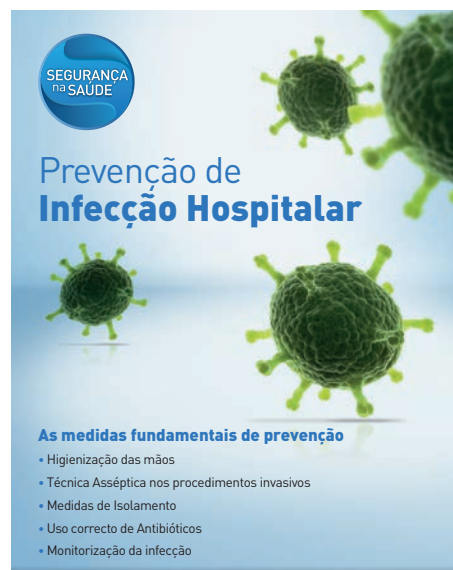
Segurança do Doente

A prestação de cuidados de saúde de excelência implica um compromisso constante com elevados graus de Segurança do Doente. Esta é, a par da qualidade, uma das prioridades estratégicas da José de Mello Saúde, que assim firma o compromisso de manter a excelência clínica como parte integrante e fundamental da resposta centrada no doente.

O Plano Nacional para a Segurança dos Doentes 2015-2020, criado pelo *Despacho n.º 1400-A/2015, de 10 de fevereiro de 2015* do Ministério da Saúde, enquadra as atividades desenvolvidas pela José de Mello Saúde no âmbito do Programa da Segurança na Saúde.

O Programa da Segurança na Saúde, transversal

a todas as unidades, é assegurado por equipas multidisciplinares e funciona sob coordenação médica. Estas equipas multidisciplinares, que representam as comissões de gestão do risco e do programa de prevenção e controlo de infeções e de resistência aos antimicrobianos, têm como função estabelecer políticas e linhas de ação comuns, assegurando o ciclo de melhoria contínua.



Cultura de Segurança do Doente

Por recomendação da Organização Mundial de Saúde e do Conselho da União Europeia a perceção dos profissionais de saúde sobre a cultura de segurança da instituição onde trabalham é requisito fundamental para a introdução de mudanças nos seus comportamentos. Esta será também condição essencial para alcançar melhores níveis de segurança e de qualidade nos cuidados que prestam aos doentes.

Cumprindo o âmbito da norma n.º 025/2013 de 24 dezembro, que determina a "Avaliação da Cultura de Segurança do Doente em Hospitais", todas as unidades hospitalares da José de Mello Saúde aderiram, em 2016, ao questionário da responsabilidade da Direção-geral de Saúde. Desenvolvido através do Departamento da Qualidade na Saúde e da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar, a aplicação do questionário responde ainda ao 1.º objetivo do Plano Nacional para a Segurança dos Doentes

Avaliação geral sobre a segurança do doente – Resultados questionário 2016

Unidades	Tx Adesão	Excelente	Muito Boa	Aceitável	Fraca	Muito Fraca
Hospital CUF Torres Vedras	25,1%	15%	77%	9%	0%	0%
Hospital CUF Descobertas	17%	6%	51%	38%	4%	0%
Hospital CUF Cascais	35,4%	7%	42%	45%	4%	2%
Hospital CUF Infante Santo	16,7%	8%	43%	47%	3%	0%
Hospital CUF Porto	15,5%	13%	44%	38%	4%	2%
Hospital Vila Franca de Xira	36,3%	12%	53%	30%	5%	0%
Hospital de Braga	32,8%	8%	46%	40%	4%	1%

Sistema de Reporte de Eventos Adversos

Implementado na José de Mello Saúde desde 2011, o sistema de notificação de eventos adversos (HER+, Health Event Risk Management) apresenta-se hoje como uma ferramenta transversal e fundamental na identificação de riscos, perigos e vulnerabilidades. O HER+ é ainda essencial na análise da informação clínica com foco nas causas e consequente implementação de medidas de melhoria.

Além do sistema de notificação, e no sentido de possibilitar a efetiva aprendizagem através do erro, a coordenação clínica do Programa de Segurança na Saúde acompanha todos os processos de análise de causa raiz desenvolvidos na sequência de eventos sentinela. Trimestralmente são promovidos momentos de partilha entre todas as unidades da José de Mello Saúde.

Total de Eventos Reportados em 2016

	CUF	PPP
Total Incidentes	1.173	1.193

Detalhe de Categorias Significativas

	CUF	PPP
Quase-incidentes	564	318
Eventos Sentinela	7	9

Instituto CUF Oncologia

A José de Mello Saúde criou, em 2016, o Instituto **CUF** de Oncologia (I.C.O.), a rede nacional de cuidados oncológicos da **CUF**. Esta unidade garante uma oferta integrada, um corpo clínico de excelência e um parque tecnológico altamente diferenciado e inovador, preparado para responder a todas as necessidades que o doente de cancro apresenta desde o diagnóstico ao tratamento.

Enquanto plataforma nacional que congrega todas as unidades da rede **CUF**, o Instituto **CUF** de Oncologia articula a totalidade dos recursos necessários da rede – profissionais, equipamentos e instalações – num modelo assistencial centrado por patologia. Desta forma, todos os recursos necessários e relevantes para cada tipo de cancro estão articulados ao longo de toda a cadeia de diagnóstico e tratamento do doente.

A rede do I.C.O. é constituída por 14 Unidades de Diagnóstico e Tratamento Integrado por patologia (UDTI), incluindo as UDTI da Mama, Pulmão, Cólon-Retal, Próstata, Ginecologia, Cabeça e Pescoço, entre outros.

O I.C.O. mantém um forte compromisso de colaboração com o Registo Oncológico Regional Sul (ROR-Sul) e Norte (RORENO), contribuindo assim para o estudo epidemiológico do cancro em Portugal e avaliando e monitorizando em contínuo os resultados de sobrevivência dos doentes tratados integralmente pelo I.C.O..

A criação do I.C.O. acontece no mesmo ano em que os Hospitais **CUF** Descobertas e **CUF** Infante Santo e o Hospital de Braga foram reconhecidos pelo Ministério da Saúde como Centros de Referência Nacional¹⁰ para o Tratamento do carcinoma do Reto. A atribuição desta classificação surge na sequência de um concurso público dirigido a todas as instituições prestadoras de cuidados de saúde. O procedimento obrigou a uma exigente

demonstração do cumprimento de requisitos ao nível da capacidade de diagnóstico e tratamento, da qualidade clínica, da capacidade formativa e de investigação, da organização integrada e multidisciplinar e da casuística.



¹⁰Os Centros de Referência Nacionais são unidades de grande diferenciação e qualidade para o tratamento de determinadas doenças raras ou de alta complexidade de tratamento.

1.10 DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL

Desempenho Social

Através das suas práticas e políticas operacionais, da sua atividade de prestação de cuidados de saúde e da distribuição geográfica das suas unidades, a José de Mello Saúde empenha-se em ter um impacto positivo na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e respetivas famílias, bem como das comunidades em que se integra e da sociedade em geral.

Este compromisso é corporizado através de um conjunto de iniciativas, promovendo e cooperando com o desenvolvimento local e mantendo uma relação ética e transparente com os seus diferentes públicos.

Responsabilidade Social Externa

Através do Programa Educação para a Saúde, dedicado a toda a comunidade envolvente dos hospitais e clínicas da José de Mello Saúde – com especial ênfase em escolas, instituições públicas e de solidariedade social, com as quais construiu uma relação de proximidade – foram sensibilizadas, em 2016, mais de 4 mil pessoas de 50 instituições diferentes, através de 92 ações de formação.

Em junho de 2016, o Clube PHDA, iniciativa de empreendedorismo social corporativo da **CUF** dedicada a crianças com Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção (PHDA), recebeu uma menção honrosa na quinta edição do Prémio Saúde Sustentável, que distingue a excelência na gestão e nos cuidados de saúde em Portugal. O Clube PHDA, criado em 2013, pretende promover o desenvolvimento saudável e a integração destas crianças nos diferentes contextos em que se inserem, disponibilizando

para o efeito um conjunto de serviços gratuitos como sejam um website, com informação cientificamente credível, ações de formação presenciais para pais, professores, psicólogos escolares e assistentes operacionais e uma plataforma de e-learning.

Em clubephda.pt é possível aceder a materiais de referência com orientações práticas e estratégias concretas que apoiam a melhoria da gestão do ambiente familiar e formação específica de educadores, para adaptação de rotinas escolares de crianças com PHDA. A informação disponibilizada é escrita por pediatras e psicólogos do desenvolvimento com larga experiência na abordagem e tratamento da PHDA.





Pelo terceiro ano consecutivo, a **CUF** apoiou financeiramente e foi parceira na divulgação da Maratona da Saúde, iniciativa dedicada a financiar a investigação científica em Portugal. Em 2016, as doenças neurodegenerativas foram a causa apoiada pela Maratona da Saúde que conseguiu angariar cerca de 50 mil euros para investigação nesta área.

Nos meses de fevereiro e setembro de 2016, a José de Mello Saúde voltou a disponibilizar a sua infraestrutura para a realização de campanhas de dádiva de sangue por equipas do IPST – Instituto Português do Sangue e da Transplantação.

Em 2016, o Projeto Ser Solidário, transversal ao Grupo José de Mello e em que cada colaborador contribui voluntariamente com o mínimo de um euro por mês do seu vencimento, permitiu entregar ao Lar de São José um donativo de 6 mil euros. O projeto conta com a participação ativa de todos os colaboradores, pela contribuição dada mensalmente e posterior escolha das associações a beneficiar.

Os colaboradores da José de Mello Saúde integram ainda o Programa de Voluntariado do Grupo José de Mello, que pretende transferir conhecimento e competências do Grupo para as instituições apoiadas. O programa recruta

colaboradores que se tornam voluntários em instituições de solidariedade social com quem foram realizadas parcerias para o efeito: Associação Coração Amarelo (Núcleos de Lisboa e Porto), ATL da Galiza, Centro Comunitário e Paroquial de Carcavelos, Movimento Defesa da Vida, Obra do Frei Gil, Junior Achievement Portugal e, mais recentemente, Associação dos Albergues Noturnos do Porto e Bebés de S. João. O Programa de Voluntariado é gerido por uma Comissão Coordenadora, composta por representantes de cada plataforma de negócio do Grupo José de Mello, a quem se juntam um membro da família José de Mello e um representante da Fundação Amélia de Mello.



Responsabilidade Social Interna

Em 2016, a José de Mello Saúde distribuiu benefícios aos colaboradores com vencimentos mais reduzidos e respetivas famílias, no valor de cerca de 140 mil euros dos quais se destacam as Colónias de Férias, as Bolsas Livros Escolares e os Cabazes de Natal.

Desenvolvidas para contribuir para a ocupação dos tempos livres dos filhos dos colaboradores durante o período das férias de verão, as Colónias de Férias recebem crianças com idades entre os 7 e os 14 anos. A José de Mello Saúde comparticipa uma percentagem do valor, que inclui alojamento, alimentação, seguro e transporte, consoante o escalão de remuneração do colaborador em causa.

Em 2016, 86 filhos de colaboradores das unidades da José de Mello Saúde participaram na colónia de férias, tendo sido atribuídos cerca de 33 mil euros.

Após o início do ano letivo, foram entregues 391 Bolsas Livros Escolares, no valor de 35 mil euros, destinadas a compartilhar despesas com o material escolar dos filhos de colaboradores. Esta iniciativa está ligada à meritocracia e assiduidade dos colaboradores.

Na celebração da quadra Natalícia, a José de Mello Saúde distribuiu 2.052 Cabazes de Natal, aos colaboradores com os vencimentos mais reduzidos, uma iniciativa com um valor de 73 mil euros.



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 atividade de prestação de cuidados de saúde apresente um consumo de recursos naturais e matérias primas reduzido, a José de Mello Saúde controla regularmente as fontes de degradação ambiental das suas unidades e os respetivos impactos, bem como os custos associados à sua redução ou eliminação.

Em 2016, verificou-se um aumento da atividade desenvolvida nas unidades geridas pela José de Mello Saúde, com impacto no consumo de utilities e na produção de resíduos. O aumento de produção (crescimento de 2% nos Dias de Internamento e de 7% nas consultas/mês) não se refletiu, no entanto, nos consumos energéticos que recuaram 1,2% face a períodos de funcionamento homólogos, em resultado dos esforços de racionalização energética.

O projeto Eco-eficiência (eficiência energética) permitiu otimizar um conjunto de edifícios correspondente a 57% dos consumos energéticos da José de Mello Saúde. Em 2017 prevê-se alargar o estudo e otimização de consumos ao Hospital **CUF** Descobertas, unidade onde está a ser construído um novo edifício. Dentro deste projeto estrutural para o desempenho ambiental da José de Mello Saúde, destacam-se, em 2016, as iniciativas levadas a cabo no Hospital de Braga e no Instituto **CUF** Porto.

No Hospital de Braga, depois de uma redução de 4,5% dos consumos energéticos globais, em 2015, foi possível alcançar nova redução de 9%. No total já foi possível uma poupança de energia de cerca de 2,7MWh, o equivalente ao consumo anual de um hospital de média dimensão. A diminuição dos consumos realizou-se através da melhoria dos algoritmos da Gestão

Técnica Centralizada, nomeadamente na afinação do funcionamento de zonas exigentes como Blocos Operatórios e de equipamentos existentes em grande quantidade, como sejam ventiloconvetores e unidades de tratamento de ar. Foram ainda efetuadas alterações físicas em algumas máquinas como a montagem de rodas térmicas para uma recuperação mais eficiente e adaptada ao funcionamento particular de cada sistema. Sendo a maior das unidades geridas pela José de Mello Saúde e representando 34% dos consumos energéticos totais, a poupança conseguida nesta unidade tem um impacto decisivo no dispêndio energético global.

No Instituto **CUF** Porto foi possível superar, em 2016, a redução percentual homóloga, atingindo agora os 15,6% de poupança. Em apenas dois anos reduziram-se os consumos de energia desta unidade em mais de 27%. Depois de otimizados os sistemas de climatização e de produção de água quente, a instalação de equipamentos como bombas de velocidade variável e válvulas modulantes em substituição das existentes, aliadas ao balanceamento progressivo da instalação, contribuiu de modo determinante para o aumento da eficiência.

A experiência obtida nos atuais projetos de eco-eficiência será largamente aproveitada para garantir o melhor desempenho possível nas novas unidades da José de Mello Saúde, com abertura prevista para o período 2018-2019.

A nível de gestão ambiental, a José de Mello Saúde realiza de forma sistemática a monitorização dos consumos energéticos, água e resíduos hospitalares produzidos em cada uma das suas unidades. Esta análise é realizada através 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.



Em 2016, a José de Mello Saúde manteve a Certificação Ambiental ISO 14001 nos Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira.

Em face da expansão geográfica realizada no último ano, a José de Mello Saúde tem procurado realizar estudos de eficiência energética numa fase cada vez mais precoce da conceção dos edifícios. Esta preocupação está espelhada no Hospital **CUF** Viseu, cujas instalações foram projetadas e construídas levando em conta sistemas de gestão e equipamentos mais eficientes, como é o caso das caldeiras de condensação, os *chillers* com recuperação ou a iluminação LED.

1.11 DESEMPENHO ECONÓMICO

Sumário Executivo

O ano de 2016 caracterizou-se por um forte desempenho operacional e financeiro da José de Mello Saúde com destaque para os seguintes factos:

- Os proveitos operacionais atingiram um valor de 586,3 milhões de euros, um crescimento de 4,7% em relação a 2015;
- O EBITDA foi de 68,4 milhões de euros, um crescimento de 7,7% em relação a 2015, resultado do crescimento da atividade assistencial e da melhoria da eficiência operacional que permitiu incrementar a margem EBITDA global para 11,7%;
- O EBITDA da atividade privada cresceu para 57 milhões de euros, com uma margem EBITDA de 15,2%, na sequência de um significativo esforço de controlo de custos em todas as áreas assistenciais;
- Nas PPP, apesar do crescimento nos proveitos operacionais, o EBITDA diminuiu 5 milhões, para um valor de 10 milhões de euros. A margem EBITDA foi de 4,3%, uma diminuição de 2,9p.p.;
- O resultado líquido consolidado foi de 23,9 milhões de euros, um crescimento de 9,2% em relação a 2015;
- O investimento consolidado da José de Mello Saúde foi de 42,1 milhões de euros;
- A 31 de dezembro de 2016 a dívida líquida financeira¹¹ situava-se em 154,9 milhões de euros, resultando num rácio de dívida líquida sobre EBITDA de 2,27 vezes.

Desempenho Operacional

Em 2016, a José de Mello Saúde manteve um crescimento sustentado da sua atividade assistencial nas diferentes áreas de atuação. Foram registadas mais de 2,2 milhões de consultas (aumento de 6,7% face a 2015) e operados cerca de 86 mil doentes (+1,0% que no homólogo), tendo-se registado aproximadamente 638 mil urgências (+11,2% que no ano anterior). Os partos realizados nas unidades da José de Mello Saúde continuaram a aumentar, tendo sido este aumento de 3,3% relativamente ao ano anterior.

¹¹Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

Indicadores assistenciais da José de Mello Saúde

(milhares)	2015	2016	Varição %
Consultas	2.069,8	2.207,5	6,7%
Urgências	573,5	637,8	11,2%
Doentes Operados	84,7	85,6	1,0%
Doentes Saídos	78,7	79,0	0,4%
Dias de Internamento	457,0	464,6	1,7%
Partos	7,5	7,8	3,3%

Não inclui Doentes Saídos das UCIP

CUF

No acumulado do ano foram registaram-se mais de 1,6 milhões de consultas (+9% do que em 2015), 47 mil doentes operados (+2,3% do que em 2015) e 35 mil doentes saídos do internamento (+2% do que em 2015).

Parcerias Público-Privadas

Em relação aos hospitais geridos em regime de parceria público-privada, foram registadas cerca de 572 mil consultas (+0,1% face a 2015), 341 mil idas às urgências (+8% face a 2015), 38,4 mil doentes operados (+0,5% face a 2015) e 44,4 doentes saídos do internamento (+2,5% face a 2015).

Resultados Consolidados

No ano 2016, os proveitos operacionais da José de Mello Saúde atingiram os 586,3 milhões de euros, mais 4,7% do que no período homólogo de 2015, na sequência do bom desempenho em todas as áreas de atuação da atividade assistencial. Os custos operacionais foram de 517,9 milhões de euros, mais 4,3% do que no ano anterior, na sequência do aumento de 2,7% do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas e de 7,1% do custo com fornecimento e serviços externos.

Fruto deste crescimento nos proveitos operacionais e de melhorias ao nível da eficiência

operacional, sobretudo no sector privado, o EBITDA cresceu, face a 2015, 7,7% para 68,4 milhões de euros. Contudo, o EBIT registou uma diminuição de 640 mil euros em relação a 2015, para 41,5 milhões de euros, devido ao incremento no valor de amortizações e provisões.



Demonstração dos Resultados

(Milhões de Euros)	2015	2016	Var.	Var. %
Proveitos Operacionais	560,2	586,3	26,1	4,7%
Custos Operacionais	(496,7)	(517,9)	(21,2)	-4,3%
EBITDAR	74,6	79,4	4,8	6,5%
Margem EBITDAR	13,3%	13,5%	0,2%	1,8%
EBITDA	63,5	68,4	4,9	7,7%
Margem EBITDA	11,3%	11,7%	0,3%	2,9%
Amortizações e Provisões	(21,3)	(26,8)	(5,5)	-25,9%
EBIT	42,2	41,5	-0,6	-1,5%
Margem EBIT	7,5%	7,1%	-0,4%	-5,9%
Resultados Financeiros	(10,4)	(8,9)	1,6	14,9%
EBT	31,7	32,6	0,9	2,9%
Impostos	(9,5)	(8,4)	1,1	11,2%
Resultado Líquido	22,2	24,2	2,0	8,9%
Resultado Líquido atribuível aos interesses que não controlam	0,3	0,3	(0,0)	-14,0%
Resultado líquido atribuível aos acionistas da José de Mello Saúde	21,9	23,9	2,0	9,2%

CUF

Como resultado da melhoria contínua em todas as áreas da atividade assistencial, os proveitos operacionais das unidades CUF cresceram 4,8%, para 371 milhões de euros, em 2016, tendo o EBITDA atingido um valor de 57 milhões de euros. A margem de EBITDA cresceu 1 p.p., situando-se em 15,3%.

Parcerias Público-Privadas

O Hospital de Vila Franca de Xira manteve o seu desempenho operacional positivo, com um crescimento de 5,3% nos proveitos operacionais, face a 2015, e um crescimento ao nível do EBITDA de 300 mil euros. Contudo, a sua margem de EBITDA, em 2016, foi de 9,7% (-0,2 p.p. face a 2015).

Os resultados do Hospital de Braga foram negativos em consequência do forte impacto da eliminação pela ARS Norte dos programas verticais para o pagamento dos medicamentos para o HIV Sida e para a Esclerose Múltipla (7,4

milhões de euros). Os proveitos operacionais foram de 153 milhões de euros (-0,7% face a 2015) e a margem de EBITDA desceu para 1,9% (-4,2 p.p. face a 2015).

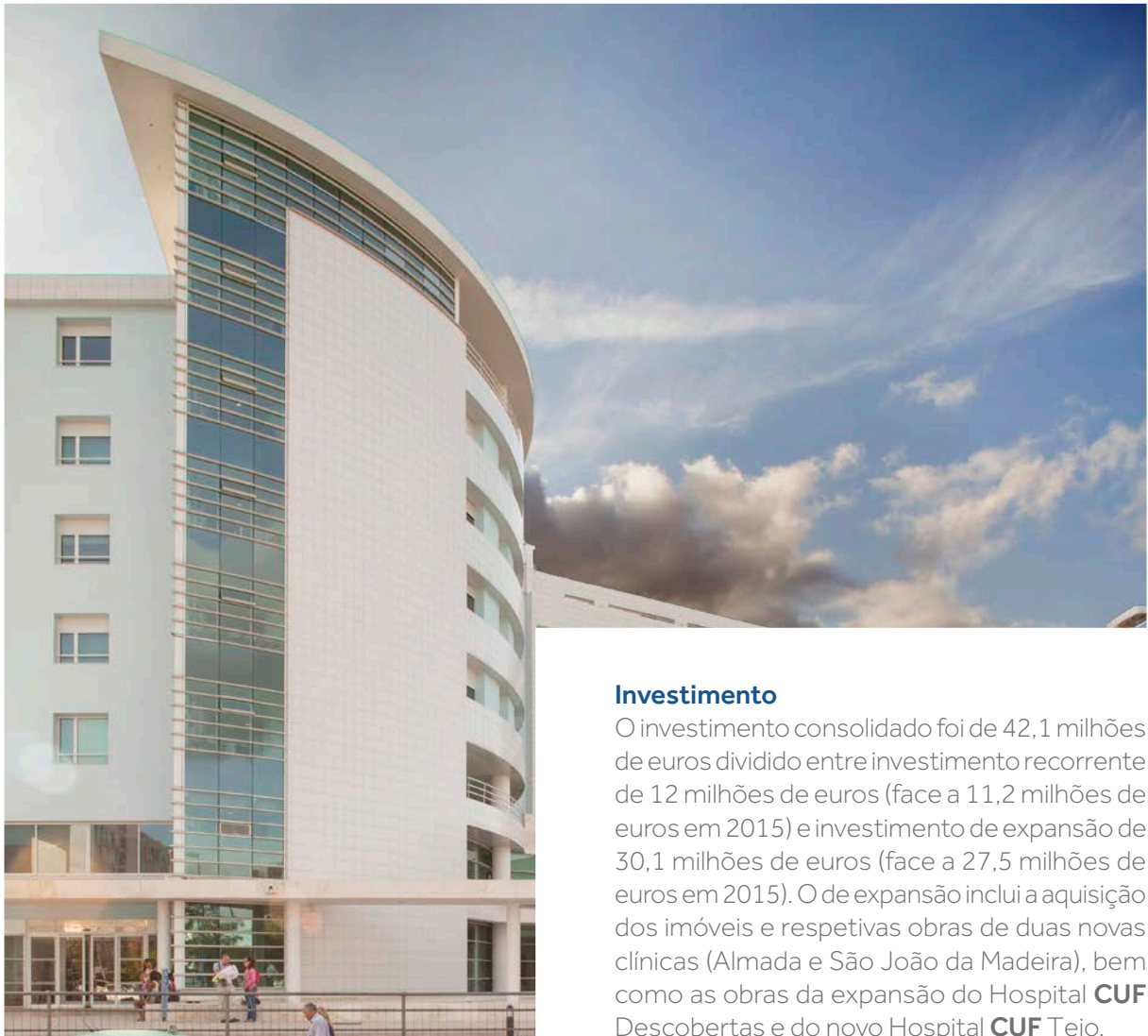
Em 2016, os resultados financeiros foram negativos em 8,9 milhões de euros (uma melhoria de 1,5 milhões face a 2015), em virtude das significativas poupanças obtidas durante o ano ao nível das comissões bancárias e juros pagos, refletindo a redução do spread médio da dívida da José de Mello Saúde.

Desta forma, o resultado líquido da José de Mello Saúde atingiu os 23,9 milhões de euros, um aumento anual de 2,0 milhões de euros (+9,2%).

Resultados Financeiros

(Milhões de Euros)	2015	2016	Varição %
Resultados Financeiros Consolidados	(10,4)	(8,9)	14,9%
Proveitos Financeiros	1,0	0,5	-48,3%
Proveitos/ Custos relativos Ativos Financeiros	0,2	0,7	190,9%
Custos Financeiros	(11,7)	(10,1)	13,7%





Investimento

O investimento consolidado foi de 42,1 milhões de euros dividido entre investimento recorrente de 12 milhões de euros (face a 11,2 milhões de euros em 2015) e investimento de expansão de 30,1 milhões de euros (face a 27,5 milhões de euros em 2015). O de expansão inclui a aquisição dos imóveis e respetivas obras de duas novas clínicas (Almada e São João da Madeira), bem como as obras da expansão do Hospital **CUF** Descobertas e do novo Hospital **CUF** Tejo.

Investimento Recorrente

	2015	2016
CLUSTER Descobertas	4,7	4,9
CLUSTER Tejo	2,1	3,3
CLUSTER Norte	1,9	1,5
PPP	2,6	2,2
	11,3	12,0

Investimento de Expansão

	2015	2016
CLUSTER Descobertas	6,0	4,8
CLUSTER Tejo	19,1	18,0
CLUSTER Norte	0,5	7,3
PPP	2,0	0,0
	27,5	30,1

Situação Financeira

Ativo Fixo e Corrente

Milhões de Euros	2015	2016	Var. %
Ativo Fixo	226,5	252,5	26,0
Goodwill	32,8	33,4	0,6
Intangível	11,4	12,9	1,4
Tangível	167,0	189,8	22,8
Propriedades de Investimento	0,1	0,0	-0,1
Investimento em Associadas	3,3	0,2	-3,1
Outros Investimentos	0,3	0,5	0,2
Outros Ativos MLP	8,3	8,3	0,0
Impostos Diferidos Ativos	3,2	4,3	1,1
Ativos detidos para venda	0,1	3,2	3,1
Ativo Corrente	252,3	250,4	-1,9
Existências	8,9	11,3	2,3
Clientes	87,7	95,4	7,7
Outros Devedores e Credores	10,6	5,1	-5,5
Estado	7,3	13,5	6,2
Caixa e Equivalentes	83,5	16,1	-67,4
Outros Instrumentos Financeiros	0,0	48,7	48,7
Outros Ativos Correntes e Não Correntes	54,3	60,4	6,2
Ativo Total	478,8	502,9	24,1

Capital Financeiro

Milhões de Euros	2015	2016	Var. %
Capital Próprio	81,3	81,7	0,4
Capital + Prestações Acessórias	67,4	53,0	-14,4
Resultados Transitados + Reservas	-11,7	12,2	23,9
Resultado Líquido	21,9	23,9	2,0
Dividendos Antecipados	0,0	-11,4	-11,4
Interesses Minoritários	3,7	4,0	0,3
Passivo Financeiro	212,1	219,6	7,5
Empréstimos	142,7	150,0	7,3
Leasings	69,4	69,6	0,2
Passivo Não Financeiro	185,4	201,6	16,2
Fundo de Pensões	1,8	1,5	-0,3
Provisões	13,0	14,0	1,0
Fornecedores	86,2	87,5	1,4
Outros Devedores e Credores	7,3	8,5	1,3
Estado	18,6	19,3	0,6
Impostos Diferidos Passivos	0,0	2,9	2,9
Outros Passivos Correntes e Não Correntes	58,6	67,9	9,3
Passivo Total	397,5	421,2	23,7
Passivo + CP	478,8	502,9	24,1

O ativo total aumentou 24,1 milhões de euros face ao final de 2015, atingindo os 502,9 milhões de euros no final de 2016, o que se ficou a dever em grande medida ao incremento no ativo fixo tangível, fruto das diversas obras de expansão e da aquisição dos imóveis das novas clínicas de Almada e São João da Madeira.

Após distribuição de dividendos antecipados de 11,4 milhões de euros, a José de Mello Saúde fechou o ano com um aumento do capital próprio de cerca de 0,4 milhões de euros. A 31 de dezembro de 2016, a dívida líquida financeira¹² situava-se em 154,9 milhões de euros, mais 26,3 milhões de euros face ao final do ano anterior,

refletindo o investimento em novas unidades realizado em 2016.

¹²Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

Sustentabilidade Financeira

Perfil da dívida financeira da José de Mello Saúde

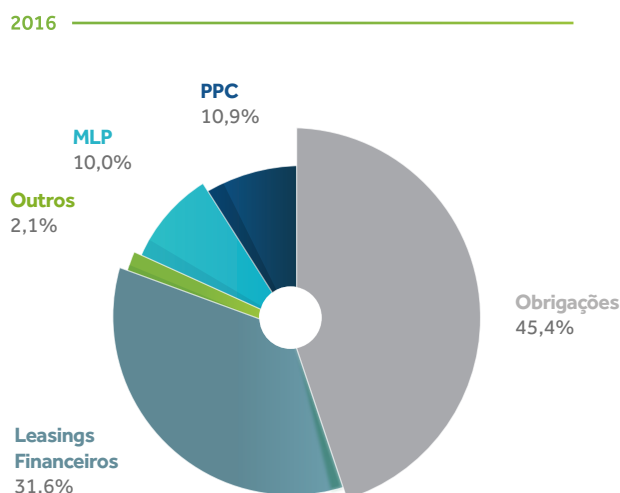
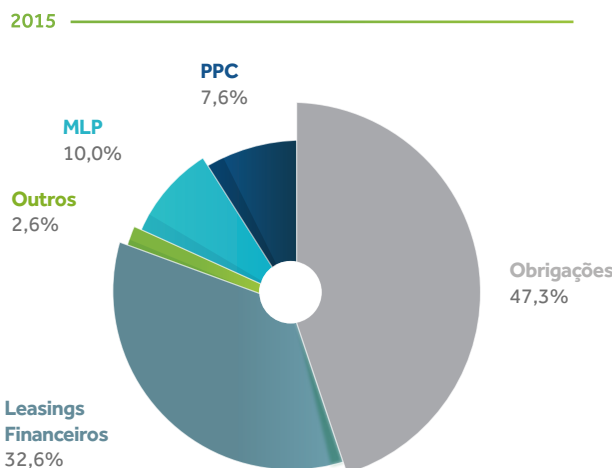
A José de Mello Saúde definiu como um dos seus eixos estratégicos o desenvolvimento de uma política de sustentabilidade financeira e de uma estrutura de capital sólida e adequada à sua estratégia de crescimento. Esta política tem passado, nos últimos anos, por uma gestão ativa do seu perfil de dívida, quer no que concerne à diversificação das fontes de financiamento, quer no que respeita ao prolongamento dos prazos de maturidade da mesma.

Fruto desta política e da sua posição financeira sólida, a José de Mello Saúde tem sido capaz de aceder a meios de financiamento variados, tendo terminado o ano de 2016 com um perfil de dívida financeira diversificado, com apenas cerca de 10% da dívida em financiamentos bancários tradicionais.

Apesar da relativa volatilidade no mercado financeiro nacional, a evolução da dívida da José de Mello Saúde permitiu a redução do spread médio em 0,3 p.p. para 3,18%, permitindo uma poupança relevante em termos de custos financeiros.

Indicadores Chave da Dívida da José de Mello Saúde

(Milhões de Euros)	2015	2016
Dívida Financeira Bruta	212,1	219,6
Dívida Financeira Líquida¹	128,6	154,9
Maturidade Média (anos)²	3,8	3,0
Spread Médio	3,46%	3,18%



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

²Excluindo leasings

Principais Rácios Financeiros

Apesar de um exercício muito robusto em termos financeiros, a evolução dos rácios traduz o esforço de investimento em novas unidades realizado durante o ano. Pelo mesmo motivo, e mesmo considerando o incremento do EBITDA, verifica-se um crescimento do rácio de Dívida Líquida/EBITDA para 2,27x.

Por outro lado, o rácio de cobertura dos encargos financeiros apresenta uma melhoria em relação a 2015, em virtude da redução dos custos financeiros, tendo atingido um valor de 4,1x.

Capital Financeiro

	2015	2016	Var. %
Autonomia Financeira	17,0%	16,2%	-4,3%
Solvabilidade	20,4%	19,4%	-5,2%
Dívida Financeira Líquida¹/EBITDA	2,0	2,3	11,8%
EBIT/ Encargos Financeiros	3,6	4,1	14,1%

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



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

02

GOVERNO
DA SOCIEDADE

2.1 MODELO DE GOVERNO

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

Encabeçada 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. Assim, a José de Mello Saúde, S.A. assume a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro e a coordenação da gestão dos ACE e das sociedades participadas, através da emissão 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 que é assessorada pelas direções corporativas e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

Por suavez, em termos societários, as sociedades participadas são 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**, PPP e dos Clusters visa implementar um modelo de operador único ao nível do alinhamento estratégico, padronização, controlo operacional e gestão de risco.

Modelo de Governo



2.2 COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Conselho de Administração



Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da José de Mello Saúde desde 2001 é responsável pela forte dinâmica de crescimento e expansão da rede para as atuais 18 unidades de saúde. Licenciado em Ciências Económicas e Administração de Empresas na Universidade de Neuchâtel, Suíça.



Pedro de Mello

Vice-Presidente do Conselho de Administração

Licenciado em Engenharia Têxtil, é igualmente Vice-Presidente da José de Mello, SGPS, membro do Conselho de Administração da **CUF** e Presidente dos Conselhos de Administração da Sociedade Agrícola D. Diniz e M Dados.



João Gonçalves da Silveira

Vice-Presidente do Conselho de Administração

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 Diniz

Vice-Presidente da Comissão Executiva

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, SGPS.



Rui Assoreira Raposo

Administrador Executivo

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 de Mello

Administrador Executivo

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



Inácio Brito

Administrador Executivo

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



Guilherme Magalhães

Administrador Executivo

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 Cleto Duarte

Administrador não Executivo

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 Brito de Goes

Administrador não Executivo

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



Vera Pires Coelho

Administradora não Executiva

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 Abecassis-Moedas

Administradora não Executiva

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 Galamba de Oliveira

Administrador não Executivo

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

Secretário da Sociedade

Rui Manuel da Costa Ramalhal

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

ROC

Ernst & Young Audit & Associados, SROC, representada
por Paulo Jorge Luís da Silva

Mesa da Assembleia-Geral**Presidente**

Vasco Vieira de Almeida

Secretário

João Vieira de Almeida



Conselho Médico

Prof. Doutor João Carlos Lopes Simões Paço (Presidente) – Hospital **CUF** Infante Santo

Prof.^a Doutora Maria da Piedade Sande Lemos Azcue – Hospital **CUF** Cascais

Prof. Doutor Jorge Manuel Alves Draper Mineiro – Hospital **CUF** Descobertas

Dr. Alberto Jorge Neves de Bessa Peixoto – Hospital de Braga

Dr. Vítor Manuel Lima Correia da Silva – Hospital **CUF** Porto

Dr. Eduardo Pegado – Hospital **CUF** Torres Vedras

Dr. José Valério Rodrigues Leite Pires – Instituto **CUF** Porto

Dr. Carlos Alberto Rabaçal Silva – Hospital Vila Franca de Xira

Dr. António Júlio da Silva – Hospital **CUF** Santarém

Prof. Doutor José Inácio Guerreiro Fragata – Consultor Clínico da José de Mello Saúde

Dr. Paulo Beckert – Clínica **CUF** Alvalade

Dr. Jacob Frischknecht – Clínica **CUF** Belém

Dr. Eduardo Mendes – Hospital **CUF** Viseu

Dra. Cláudia Sofia Carvalho Simões – Diretora de Desenvolvimento Organizacional e de Qualidade da José de Mello Saúde

Conselho de Enfermagem

Enf.^a Fátima Faria – Hospital de Braga (Presidente)

Enf.^o Carlos José Gomes da Costa – Hospital **CUF** Descobertas

Enf.^o José António Oliveira Coelho – Hospital **CUF** Infante Santo

Enf.^a Maria José Lourenço – Hospital Vila Franca de Xira

Enf.^a Sara Maria Almeida Martins – Hospital **CUF** Porto e Instituto **CUF** Porto

Enf.^a Maria Benilde Rosário Folgado – Hospital **CUF** Torres Vedras

Enf.^a Célia Leitão – Hospital **CUF** Cascais

Enf.^a Maria Perpétua Bento Santos – José de Mello Residências e Serviços

Enf.^a Raquel Gueifão – Hospital **CUF** Santarém

Enf.^o Duarte Mendonça – Hospital **CUF** Viseu

Dra. Cláudia Sofia Carvalho Simões – Diretora de Desenvolvimento Organizacional e de Qualidade da José de Mello Saúde

Conselho de Ética

Dra. Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho da Silva (Presidente)

Prof.ª Doutora Maria Isabel Semedo Carmelo Rosa Renaud

Dr. João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta

Padre Nuno João Amador Silvestre Carlos

Dra. Rita Maria Lagos do Amaral Cabral

Presidente do Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde, Enf.ª Fátima Faria

Presidente do Conselho Médico da José de Mello Saúde, Prof. Doutor João Carlos Lopes Simões Paço

Provedor do Cliente

Dr. 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 respetivos Regulamentos. A fiscalização da José de Mello Saúde compete a um Conselho Fiscal e a uma sociedade de revisores oficiais de contas.





Órgão

Conselho de Administração

Competências

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 (i) a 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; (ii) a 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; (iii) a resolução amigável ou a resolução judicial das questões sobre direitos e interesses da José de Mello Saúde; (iv) a 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; (v) a contratação de financiamentos internos ou externos de que a José de Mello Saúde necessite para realizar o seu objeto social; (vi) a deliberação sobre a emissão de obrigações e/ou outros valores mobiliários; (vii) a elaboração e aprovação de todos os regulamentos que detalhem o exercício de direitos sociais, bem como os que respeitem a aspectos 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.

Órgão

Comissão Executiva

Competências

A Comissão Executiva assume um conjunto de competências, delegadas pelo Conselho de Administração, de onde se destacam as seguintes: (i) 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; (ii) 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; (iii) 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; (iv) 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; (v) 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; (vi) Contrair empréstimos bancários ou operações similares, conceder empréstimos acionistas e outras formas de capitalização das Participadas, desde que o montante respectivo não exceda o equivalente a quinze milhões de euros, (vii) 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 e pelo Revisor Oficial de Contas.

Órgão

Conselho Fiscal

Competências

Compete ao Conselho Fiscal (i) fiscalizar a administração da José de Mello Saúde e vigiar a observância das normas que regem o seu funcionamento; (ii) participar nas reuniões do Conselho de Administração da José de Mello Saúde em que sejam apreciadas contas do exercício; (iii) 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; (iv) verificar a regularidade dos elementos contabilísticos, a exatidão dos documentos de prestação de contas e apreciar as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos subjacentes; (v) elaborar anualmente o relatório da sua atividade e dar parecer sobre o relatório de gestão e contas apresentados pelo Conselho de Administração; (vi) fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna (vii) fiscalizar o processo de preparação e divulgação da informação financeira; (viii) fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas; (ix) fiscalizar a independência do revisor oficial de contas.

Órgão

Revisor Oficial de Contas

Competências

Nos termos da Lei e dos Estatutos compete ao revisor oficial de contas o exame das contas da José de Mello Saúde, designadamente, (i) verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte; (ii) verificar a extensão da caixa e as existências de quaisquer espécies de bens ou valores; (iii) verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas; (iv) 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.

A Comissão Executiva é assessorada pelas direções corporativas e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

Órgãos Consultivos

Órgão

Conselho de Ética

Competências

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.

Órgão

Conselho Médico

Competências

Assessora 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 a definição da estratégia de desenvolvimento clínico e o lançamento e acompanhamento de projetos clínicos comuns às unidades da José de Mello Saúde, fomentar o desenvolvimento de protocolos clínicos de aplicação transversal, assessorar o desenvolvimento de projetos de inovação clínica que assegurem, simultaneamente, diferenciação clínica e aumento de eficiência e a definição de critérios de recrutamento e de avaliação de profissionais médicos para a José de Mello Saúde.

Órgão

Conselho de Enfermagem

Competências

Assessora a administração em questões do foro da enfermagem no âmbito da atividade clínica da José de Mello Saúde, tendo por principais atribuições a definição da estratégia de desenvolvimento do talento e dos padrões de desempenho da enfermagem, a consolidação da cultura das melhores práticas baseadas na evidência, o desenvolvimento de projetos de inovação que promovam a diferenciação técnica, a melhoria da eficiência dos processos de prestação de cuidados e dos respectivos níveis de serviço e desenvolver a qualidade clínica e a segurança do doente, assente no princípio da melhoria contínua.

Órgão

Provedor do Cliente

Competências

O Provedor do Cliente exercerá as suas funções com independência e imparcialidade, competindo-lhe i) receber e apreciar queixas e reclamações apresentadas pelos Clientes, diretamente relacionadas com a atividade desenvolvida pelas Unidades da José de Mello Saúde; (ii) mediar disputas e potenciais conflitos entre Clientes e Unidades JMS; (iii) apresentar à Comissão Executiva propostas de resolução de conflitos ou reclamações de Clientes; (iv) formular e apresentar à Comissão Executiva recomendações de melhoria dos serviços ao Cliente; (v) emitir pareceres sobre matérias relacionadas com o serviço prestados aos Clientes,





quando solicitados pela Comissão Executiva ou pelos conselhos de administração ou comissões executivas das Unidades da José de Mello Saúde.



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE