



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

RELATÓRIO E CONTAS

INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

► 2013





➤ ÍNDICE

1. A JOSÉ DE MELLO SAÚDE	3
Mensagem do Presidente	4
Enquadramento macroeconómico e do setor	6
Enquadramento histórico e perspetivas para 2014	10
Visão, Missão e Valores	14
Ética	16
Modelo organizativo do Grupo e órgãos de governo	17
Principais indicadores e factos relevantes da atividade	20
2. EIXOS DE DESENVOLVIMENTO	24
Excelência clínica: governação, qualidade clínica e segurança do doente	25
Gestão da qualidade	30
Ensino e investigação	30
Inovação	33
Recursos humanos	34
Sustentabilidade	40
3. ATIVIDADE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO	44
4. GESTÃO DE RISCOS	68
5. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA	72
6. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS	78
7. INFORMAÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA	81
Demonstrações financeiras consolidadas a 31 de dezembro de 2013	82



1. A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

A José de Mello Saúde desenvolve a sua atividade no setor da prestação de serviços de saúde.

O Relatório de Gestão procura descrever em detalhe o que é a José de Mello Saúde, reportando os factos à atividade do ano de 2013.



MENSAGEM DO PRESIDENTE

A José de Mello Saúde consolidou, em 2013, a sua posição de liderança e referência na prestação de cuidados de Saúde em Portugal, afirmando-se, em simultâneo, como um parceiro para o desenvolvimento do país.

No contexto de uma retração generalizada da economia, com forte impacto no rendimento disponível das famílias, a atividade de todas as nossas unidades continuou a crescer de forma sustentada, em resultado da opção dos portugueses pelos serviços de qualidade clínica garantida que prestamos e pelos altos padrões de satisfação do Cliente que caracterizam a nossa oferta.

Em 2013, os principais indicadores assistenciais registaram crescimentos próximos dos 10%, com especial destaque para as cirurgias (10%) e consultas (13%), cujas taxas de crescimento foram bem superiores aos totais nacionais do setor. Mesmo nos partos, único indicador em que se registou uma quebra de atividade face a 2012 (-3%), a prestação das nossas unidades supera os indicadores nacionais, em que se estima uma quebra superior a 10%.

Em resultado desta performance, o volume de negócios aumentou cerca de 7%, mantendo a linha de crescimento dos últimos anos.



Salvador de Mello
Presidente



2013 foi o ano em que a José de Mello Saúde colocou ao serviço do país mais uma unidade de excelência: o Hospital Vila Franca de Xira. Vocacionada para servir a população de cinco concelhos, esta unidade do Serviço Nacional de Saúde (SNS) gerida pela José de Mello Saúde dispõe de uma infraestrutura tecnologicamente avançada, novos serviços (consultas, exames, cirurgias) e uma equipa reforçada e fortemente empenhada em prestar mais e melhores cuidados de saúde.

A transferência, realizada em março, saldou-se por um sucesso assinalável, tendo o ano sido marcado por fortes crescimentos em todas as linhas de atividade.

O Hospital de Braga, por sua vez, teve em 2013 um ano de grande afirmação como referência para o setor da Saúde em Portugal. Esta unidade consolidou a posição de hospital mais eficiente do SNS (custos operacionais por doente padrão mais baixos para o Estado), mantendo, em simultâneo, elevados padrões de qualidade clínica e segurança do doente, confirmados por todos os estudos de entidades oficiais e independentes.

Na Saúde CUF, as unidades reforçaram a sua oferta de serviços, antecipando e respondendo às crescentes exigências dos clientes, daí resultando um crescimento generalizado em todas as linhas de atividade e em todas as clínicas e hospitais.

Paralelamente, foram desenvolvidos programas transversais, como a Oncologia CUF e o Desporto CUF, através dos quais foi potenciada e aumentada a oferta existente, assim como se

desenvolveu uma estratégia digital – dinamização de sites, marcação de consultas online e, por exemplo, o myCUF –, que favorecem um relacionamento mais cómodo e ágil com as nossas unidades.

Os resultados obtidos em todas as nossas plataformas são motivo de orgulho e, pelo contributo que representam para o sistema de Saúde, nomeadamente ao nível da qualidade clínica e da eficiência de gestão, permitem que nos afirmemos como parceiros para o desenvolvimento do país. Uma afirmação que abarca, igualmente, o forte contributo da José de Mello Saúde para a criação de emprego qualificado, o investimento em infraestruturas e serviços diferenciados e ensino e formação, especialmente na área clínica.

Em 2014, e à semelhança do que já ocorreu em 2013, a José de Mello Saúde, além deste Relatório e Contas, vai publicar os seus relatórios de Sustentabilidade e de Qualidade Clínica. Estamos empenhados em continuar a ser a empresa de referência no setor da Saúde, com uma estratégia sustentável de longo prazo, assente na prática e evidência da qualidade clínica e no serviço ao Cliente. Uma ambição partilhada pelos milhares de colaboradores que todos os dias dão o melhor de si no cumprimento da missão de excederem as expectativas de quem nos procura, com os excelentes resultados de que damos conta nas páginas deste Relatório.



ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO E DO SETOR

I – Enquadramento macroeconómico

Na Zona Euro, o ano de 2013 ficou assinalado pelos primeiros passos de uma retoma, ainda que incipiente, da atividade económica. O Fundo Monetário Internacional (FMI) projetou uma contração da Zona Euro de 0,4% para 2013, o que representa uma melhoria face ao recuo de 0,6%, que tinha sido verificado em 2012. No 4º trimestre de 2013, observou-se já um crescimento positivo de 0,4% do PIB real, motivado sobretudo por um maior dinamismo da procura interna. A taxa de variação do consumo público registou um aumento de 0,2% e a do consumo privado manteve uma variação de 0,1% face ao período homólogo.

De acordo com o FMI, a Zona Euro deverá continuar a recuperar, estando previstos crescimentos do PIB real de 1,1% e 1,5% em 2014 e 2015, respetivamente.

A retoma ainda é tida como frágil, existindo fatores que contribuem positivamente para a aceleração da atividade económica e outros que colocam em risco um crescimento sustentado. De entre os fatores que podem estimular a





procura (interna e também exportações) salienta-se a melhoria na confiança dos consumidores, o aumento do rendimento real disponível por via da redução do preço das matérias-primas e o abrandamento das políticas orçamentais restritivas. Do lado contrário, ou seja, dos fatores que condicionam a retoma da economia da Zona Euro, destacam-se os elevados níveis de desemprego e também um setor financeiro fragmentado com balanços ainda pouco robustos, o que dificulta a repercussão na economia real da flexibilidade introduzida nas políticas monetárias. A crise das dívidas soberanas expôs os desequilíbrios macroeconómicos e vulnerabilidades acumuladas em alguns estados, e também esta transformação estrutural poderá atrasar o crescimento económico.

Ainda na Zona Euro e no que respeita à inflação, as projeções apontam para uma desaceleração em termos médios anuais do IHPC de 1,4% em 2013 para 1,1% em 2014 (2,5 % em 2012). Em 2015, a inflação na área do euro deverá subir para 1,3%. Relativamente ao panorama nacional, a economia continuou marcada pelo processo de ajustamento que se seguiu ao programa de assistência financeira acordado entre o FMI, o BCE, a CE (“Troika”) e o Governo Português, em maio de 2011. Portugal fechou o ano de 2013 com um PIB real igual ao de

2000 – um recuo de 13 anos, mas com algumas boas notícias: a descida da taxa de desemprego pelo décimo mês consecutivo, (com 15,4% em dezembro) e o contínuo crescimento das exportações (que contribuiu com 1,1% para o crescimento do PIB). A taxa de inflação desceu significativamente desde 2012, passando o IPHC de 2,8% em 2012 para 0,4% em 2013 (distanciando-se da média da Zona Euro que se situou em 1,4% para igual período).

De assinalar que as metas acordadas com a Troika foram cumpridas e as taxas de juro fixaram-se suficientemente baixas para se acreditar num regresso cauteloso aos mercados em 2014. Em dezembro, o Banco de Portugal mais do que duplicou as suas previsões para o crescimento da economia portuguesa, antecipando que, ao fim de três anos de recessão, o PIB venha a crescer 0,8% em 2014 (comparado com os 0,3% estimados no verão de 2013).

Para 2014, é ainda previsto um ligeiro desvio do foco de atenção da vertente macroeconómica (temas como défice público, dívida pública, e desemprego) para a esfera microeconómica, passando assim a ser dada mais atenção a questões relacionadas com a produtividade e os incentivos ao investimento privado e social.



II – Enquadramento do setor da Saúde

Em Portugal, como na Europa, assistimos a uma conjuntura dissonante que poderá conduzir a mudanças de paradigma no setor da Saúde.

Se, por um lado, existem desafios sociais que devem ser endereçados, por outro, a atual conjuntura económica e financeira exige necessidades de racionalização económica dos recursos.

Portugal, tal como outras economias desenvolvidas, defronta-se atualmente com um enorme desafio demográfico: o envelhecimento populacional. Este desafio comporta impactos relevantes para o setor da Saúde, sendo que os que mais afetam o Sistema Nacional de Saúde são: (i) o prolongamento do tempo de vida da população, sujeita a doenças incapacitantes do foro neurológico, como, por exemplo, Parkinson e Alzheimer, acarretando um maior consumo de serviços e produtos de saúde, (ii) a manutenção da universalidade de um sistema que tem visto decrescer significativamente a contribuição dos beneficiários. Acresce a este desafio o facto de o país contar hoje com um padrão de morbilidade substancialmente diferente do de anos anteriores. De acordo com a DGS, os tumores malignos surgem hoje como a principal causa de morte prematura em Portugal (31,7%). Também as doenças crónicas, nomeadamente as cardio-cerebrovasculares, a hipertensão arterial e a diabetes, assumem uma elevada preponderância



na população em idade ativa (obesidade, diabetes, entre outros), consequência principalmente da alteração dos estilos de vida (ex. alimentação, sedentarismo, consumo de bebidas alcoólicas, entre outros)¹.

Na última década, as despesas do sector hospitalar privado de saúde registaram uma taxa média de crescimento de cerca de 6,5%, o dobro das despesas em saúde feitas pelo Estado (3,3%) no mesmo período². Este facto, em conjugação com um quadro orçamental restritivo, sugere que o crescimento futuro do sector da saúde dependa predominantemente do sector privado.

O ano de 2013 ficou marcado pela contínua descida dos preços dos medicamentos e por algumas dificuldades registadas no acesso à saúde, nomeadamente no acesso a “medicamentos inovadores” nas áreas de oncologia e oftalmologia³.

Na sequência do que tem vindo a ocorrer nos últimos anos, 2014 continuará a ser extremamente exigente na procura da sustentabilidade económico-financeira do Serviço Nacional de Saúde (SNS), com uma diminuição de financiamento previsto para as entidades públicas empresariais do Ministério da Saúde de 3,5%, face ao ano de 2013⁴.

Adicionalmente, será exigido aos hospitais do SNS que reduzam os seus défices para metade. Esta é uma imposição do Ministério da Saúde, no âmbito das novas regras de

(...)Esta conjuntura sugere que o crescimento futuro do setor da saúde dependa predominantemente do setor privado.

contratualização, e cujo objetivo é o de alcançar um EBITDA (resultados antes de juros, impostos, amortizações e provisões) positivo em 2015 e interromper a acumulação de nova dívida. A par da redução dos défices, para 2014, também está prevista a reorganização dos hospitais do SNS (medida inscrita no memorando de entendimento), sendo que, em 2013, já se verificou a entrega da gestão de dez hospitais públicos ao setor terciário.

As empresas que operam no mercado privado da saúde podem ver neste enquadramento uma janela de oportunidade para dar resposta às necessidades dos consumidores, ainda que desafiadas por um enquadramento económico-financeiro mais exigente.

1) Apifarma | 2) Instituto Nacional de Estatística, IP (INE) - despesas em saúde, excluindo “Venda a retalho e outros fornecedores de artigos médicos” | 3) RCM Pharma | 4) Ministério da Saúde



ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E PERSPETIVAS PARA 2014

1945

CUF Infante Santo Hospital

Hospital inovador com forte componente de responsabilidade social que servia, na época, 80.000 empregados e familiares do Grupo CUF. Foi a primeira Unidade da José de Mello Saúde.

1995

Hospital Fernando Fonseca

Primeira experiência de gestão privada de um hospital público em Portugal.

1995

CUF Belém Clínica

Aposta numa unidade de ambulatório diferenciada, alargando o âmbito de atuação ao longo da cadeia de valor.

2001

CUF Descobertas Hospital

Alavancando na sua experiência de mais de 50 anos, e satisfazendo as necessidades do mercado, a José de Mello Saúde consolida a sua imagem de referência na hospitalização privada em Lisboa. A abertura desta unidade representou, na altura, o maior investimento privado na área da Saúde em Portugal.

2003

CUF Alvalade Clínica

Expansão da área de ambulatório com enfoque na medicina física e reabilitação desportiva.

2006

Campos Costa /VALAB

Entrada no Porto marca o início da diversificação geográfica em Portugal. São unidades dedicadas à Imagiologia e Patologia Clínica, líderes no seu setor no norte de país.

* O Grupo José de Mello (www.josedemello.pt) é um grupo económico com uma estrutura acionista estável e de base nacional, sendo um dos maiores grupos empresariais portugueses. Em constante desenvolvimento, o Grupo José de Mello prossegue uma estratégia de negócios assente em Dimensão e Criação de Valor, liderando áreas vitais da economia portuguesa. Com uma intervenção diversificada na economia, o posicionamento competitivo do Grupo José de Mello assenta em plataformas de negócios participadas pela José de Mello, SGPS: Brisa (Infraestruturas), CUF (Indústria Química), Efacec (Energia, Transportes e Logística, Energia e Serviços), José de Mello Imobiliária (Imobiliário), EDP (Energia) e José de Mello Saúde (Saúde, Soluções Residenciais e Domiciliárias para a terceira idade).



2006

Instituto Médico Cascais

Consolidação da liderança na área ambulatória com a aquisição de uma unidade em Cascais.

Grupo Hospitalário Quirón

Entrada em Espanha, através da aquisição de participação acionista em operador de referência daquele país (conclusão da venda em janeiro 2013).

2007

CUF Porto Instituto

Primeira unidade construída de raiz no norte de Portugal, assentando numa forte diferenciação ao nível do corpo clínico e da tecnologia.

2008

CUF Torres Vedras Clínica

Alargamento da rede de clínicas fora dos grandes centros urbanos portugueses.

CUF Cascais Clínica

Aquisição de clínica ao Grupo Português de Saúde, com o objetivo de alargar a oferta na zona de Cascais.

Hospital Fernando Fonseca

Fim do Contrato de gestão do Hospital Fernando Fonseca.

2009

Hospital de Braga

Início da gestão do Hospital de Braga.

2010

CUF Porto Hospital

Maior hospital privado da zona norte do país, de elevada qualidade clínica.

2011

Hospital Vila Franca de Xira

Início da gestão do Hospital Vila Franca de Xira.





II – Perspetivas para 2014

A ambição da José de Mello Saúde, que deriva da sua Missão e Valores, passa por criar valor ao nível das melhores práticas internacionais, reforçando a liderança no mercado português e criando opções de crescimento em mercados internacionais selecionados.

Esta ambição pressupõe dois eixos de desenvolvimento, os quais têm vindo a ser prosseguidos nos últimos anos e continuarão a sê-lo em 2014.

Alavancar e reforçar a base de ativos e competências

A José de Mello Saúde possui um conjunto de ativos e competências que são as bases para consolidar a sua operação e atingir novos patamares de resultados no futuro.

A este respeito importa destacar o funcionamento em rede de todas as unidades, permitindo satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma mais célere e com uma oferta muito abrangente. Em 2014, a José de Mello Saúde vai apostar numa maior interoperabilidade e eficiência da rede, com o objetivo de melhorar o serviço ao Cliente.

No que se refere às competências chave, a qualidade clínica e a experiência do Cliente serão as duas áreas principais onde a José de Mello Saúde irá atuar em 2014. Após a introdução do sistema de monitorização e *benchmarking lametrics* em 2013, em 2014 espera-se um trabalho profundo na análise





dos resultados e melhoria contínua, de modo a reforçar a excelência dos resultados clínicos alcançados em todas as unidades José de Mello Saúde. Quanto à experiência do Cliente, a permanente melhoria das instalações, dos tempos de espera e do serviço, é uma preocupação que continuará a estar no centro das atenções ao longo deste ano.

Crescimento centrado nas atividades core

A José de Mello Saúde acredita no mercado nacional, pelo que continuará a explorar novas oportunidades de negócio que alavanquem a sua base de ativos em Portugal e permita um maior acesso da população portuguesa a cuidados de saúde de excelência.

Para assegurar o sucesso na execução deste eixo, a José de Mello Saúde conta com uma vasta e variada experiência em gestão de unidades de cuidados de saúde. A gestão de um portefólio com unidades privadas e públicas, de pequena, média e grandes dimensões e com maturidades distintas, confere à empresa uma capacidade invulgar, que irá facilitar a identificação das fontes de criação de valor e os obstáculos associados a cada oportunidade de investimento.

A José de Mello Saúde acredita no mercado nacional, pelo que continuará a explorar novas oportunidades de negócio que alavanquem a sua base de ativos em Portugal e permita um maior acesso da população portuguesa a cuidados de saúde de excelência.

VISÃO, MISSÃO E VALORES

A identidade da José de Mello Saúde caracteriza-se pela sua Missão, pelos seus Valores e pelos objetivos que se propõe atingir.



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 apresentar opções de crescimento em mercados internacionais selecionados.



Missão

Promover a prestação de serviços 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.

Para concretizar a sua Missão, a José de Mello Saúde desenvolve a sua atividade com base em três plataformas de excelência:

A excelência em talento humano

- › Transmissão e fomento dos valores do Grupo
- › Avaliação e recompensa do desempenho
- › Gestão atenta e desafiante do percurso profissional de cada um
- › Fomento de uma cultura de responsabilização, exigência, rigor e concretização
- › Partilha de conhecimento e trabalho de equipa

A excelência em serviço

- › Desenvolvimento de centros de excelência clínica
- › Gestão da relação com o Cliente
- › Humanização dos cuidados
- › Melhoria constante de níveis de serviço



A excelência em operações e sistemas

- › Desenvolvimento permanente de capacidades de inovação e planeamento
- › Melhoria contínua de processos
- › Aumento sistemático de produtividade
- › Aposta forte em tecnologias clínicas e de informação
- › Controlo rigoroso de custos



Valores

Os colaboradores da José de Mello Saúde têm responsabilidades acrescidas na consolidação da identidade da José de Mello Saúde através da afirmação e transmissão dos seus valores:

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





ÉTICA

A ética é um valor distintivo no código genético da José de Mello e, também, na José de Mello Saúde. O respeito pelos acionistas, colaboradores, clientes e parceiros, os princípios de boa gestão e transparência são alguns dos aspectos que traduzem a nossa ética empresarial. Na José de Mello Saúde, enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, as questões éticas assumem ainda mais relevo, daí que um dos valores que orientam a sua atividade sejam o respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa. Essa preocupação central com as questões éticas motivou a criação de um Código de Ética, transversal a todas as Unidades da José de Mello Saúde, bem como a criação do Conselho de Ética, um órgão consultivo da Comissão Executiva da José de Mello Saúde, que tem entre as suas 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.



A par do Conselho de Ética, as Unidades de Saúde de maior dimensão têm uma Comissão de Ética própria, nos termos da lei. Esta Comissão é composta por elementos internos, a par de personalidades externas com conhecimentos profundos sobre as matérias da ética.



MODELO ORGANIZATIVO DO GRUPO E ÓRGÃOS DE GOVERNO

Modelo Organizativo

A José de Mello Saúde está atualmente estruturada de acordo com o seguinte modelo organizativo:

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Comissão Executiva

Centro Corporativo ●

Unidades de Saúde ●



DIREÇÕES CORPORATIVAS

PRIVADAS

CUF Infante Santo Hospital
CUF Descobertas Hospital
CUF Porto Hospital
CUF Porto Instituto
CUF Belém Clínica
CUF Alvalade Clínica
CUF Cascais Clínica
CUF Torres Vedras Clínica
Dr. Campos Costa
Sagies
SPSD

PÚBLICO-PRIVADAS

Hospital de Braga
Hospital Vila Franca de Xira



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Vice-Presidentes

Pedro Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

Vogais

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Amélia Guimarães José de Mello Bleck

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

José Carlos Lopes Martins

Vasco Luís José de Mello

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Paulo Jorge Cleto Duarte

COMISSÃO EXECUTIVA

Presidente

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

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

FISCAL ÚNICO

Efetivo

Ernst & Young Audit & Associados, SROC
(representado por Paulo Jorge Luis da Silva)

Suplente

João Carlos Miguel Alves

Órgãos de Governo

ÓRGÃOS SOCIAIS DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE, S.A.

MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente

Vasco Alexandre Vieira de Almeida

Secretário

João Vieira de Almeida

UNIDADES DE SAÚDE

(INFORMAÇÃO A 31.12.2013)

HOSPITAL CUF INFANTE SANTO

Catarina Marques da Rocha Gouveia

Administradora-delegada

HOSPITAL CUF DESCOBERTAS

Maria João Guimarães José de Mello

Administradora-delegada

HOSPITAL CUF PORTO

Rui Manuel Assoreira Raposo

Presidente da Comissão Executiva

Gonçalo Marcelino

Administrador Executivo

Ana Luísa Cardoso

Administradora Executiva

HOSPITAL DE BRAGA

João António do Vale Ferreira

Presidente da Comissão Executiva

José Luís Ferreira de Carvalho

Administrador Executivo

Maria José Dias Mota Magalhães de Barros

Administradora Executiva

HOSPITAL VILA FRANCA DE XIRA

Vasco Luís de Mello

Presidente da Comissão Executiva

António Manuel Ribeiro Nunes

Administrador Executivo

Pedro Jorge Esteves Bastos

Administrador Executivo

Maria João Germano

Administradora Executiva

INSTITUTO CUF PORTO

Rui Manuel Assoreira Raposo

Presidente da Comissão Executiva

Gonçalo Marcelino

Administrador Executivo

Ana Luísa Cardoso

Administradora Executiva

CLÍNICAS CUF

Maria Madalena P.C.V. Gomes Correia Neves

Administradora-delegada

DR. CAMPOS COSTA

Rui Manuel Assoreira Raposo

Presidente do Conselho de Administração

Gonçalo de Barros Marcelino

Administrador Executivo

Ricardo Carvalho Campos Costa

Administrador Executivo

SAGIES

João Vilarinho M. Figueira Santos

Administrador Delegado

SPSD

Rosário Sepúlveda



CONSELHO MÉDICO

(INFORMAÇÃO A 31.12.2013)

Presidente

Prof.^a Dra. Maria da Piedade Sande Lemos Azcue
Clínica CUF Cascais

Prof. Doutor Jorge Manuel Alves Draper Mineiro
Hospital CUF Descobertas

Prof. Doutor João Carlos Lopes Simões Paço
Hospital CUF Infante Santo

Dr. Fernando Henrique Pires Pardal de Oliveira
Hospital de Braga

Dr. Vitor Manuel Lima Correia da Silva
Hospital CUF Porto

Dr. Carlos Manuel Pires de Pina
Clínica CUF Torres Vedras

Dr. José Valério Rodrigues Leite Pires
Instituto CUF

Dr. Carlos Rabaçal
Hospital Vila Franca de Xira

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

Cláudia Sofia Carvalho Simões
*Diretora de Desenvolvimento Organizacional
e de Qualidade da José de Mello Saúde*

CONSELHO DE ENFERMAGEM

(INFORMAÇÃO A 31.12.2013)

Presidente

Enf. José António Oliveira Coelho
Hospital CUF Infante Santo

Enf. Carlos José Gomes da Costa
Hospital CUF Descobertas

Enf.^a Fátima Faria
Hospital de Braga

Enf.^a Sara Maria Almeida Martins
Hospital CUF Porto e Instituto CUF Diagnóstico e Tratamento

Enf.^a Maria Benilde Rosário Folgado
Clínica CUF Torres Vedras

Enf.^a Mafalda Sofia Bráz Baptista Sérgio
Clínica CUF Cascais

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

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

CONSELHO DE ÉTICA

(INFORMAÇÃO A 31.12.2013)

Presidente

Dra. Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho da Silva

Prof.^a Doutora Maria Isabel Semedo Carmilo Renaud

Dr. João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta

Padre Nuno João Amador Silvestre Carlos

Dra. Rita Maria Lagos do Amaral Cabral

Enf.^a José António Oliveira Coelho

Presidente do Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde

Prof.^a Dra. Maria da Piedade Sande Lemos Azcue

Presidente do Conselho Médico da José de Mello Saúde



PRINCIPAIS INDICADORES E FACTOS RELEVANTES DA ATIVIDADE

Factos relevantes da atividade

Apesar da retoma ainda não se ter feito refletir na economia real, a José de Mello Saúde continuou a trilhar o seu caminho de forte crescimento. Com efeito, em 2013 foi realizado um investimento global em cerca de três vezes e meia superior ao do ano anterior, essencialmente devido a investimentos associados à abertura do novo hospital de Vila Franca de Xira. Em 2013, a José de Mello Saúde registou um crescimento nos proveitos de 7% em relação ao ano anterior, atingindo 494 milhões de euros de proveitos consolidados, o que comprova a resiliência da sua operação perante um enquadramento económico desafiante.

O aumento dos proveitos em 2013 é reflexo de um aumento significativo da atividade em todas as unidades da José de Mello Saúde. Durante o último ano foram realizadas mais de 1,6 milhões de consultas (+12% que no período homólogo), verificaram-se mais de 70.000 doentes saídos de internamento (+8% do que no período homólogo) e mais de 72.000 doentes operados (+10% do que no período homólogo). Este crescimento foi observável quer nas unidades privadas como nas unidades públicas.

Ao longo deste ano, a José de Mello Saúde continuou a atuar nas suas prioridades estratégicas: (1) reforçar a evidência da

Principais Indicadores da Atividade

INDICADORES ASSISTENCIAIS DO GRUPO JOSÉ DE MELLO SAÚDE (milhares)			VARIAÇÃO %
	2012	2013	2013/2012
Altas/Doentes Saídos ⁽¹⁾	68,8	74,6	8,4%
Dias de Internamento	376,2	409,3	8,8%
Consultas	1.438,6	1.607,5	11,7%
Urgências	503,7	532,1	5,6%
Doentes Operados	66,0	72,6	10,1%
Partos	6,9	6,7	-2,8%

(1) Inclui doentes saídos da UCIP

Principais Indicadores Financeiros

INDICADORES CONSOLIDADOS DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE (M€)			VARIAÇÃO %
	2012	2013	2012
Volume de Negócios	462,42	493,75	6,8%
EBITDA	46,97	45,05	-4,1%
EBITDA / Volume de Negócios	10,2%	9,1%	
EBIT	17,13	18,61	8,6%
EBIT / Volume de Negócios	3,7%	3,8%	
Resultado Líquido	3,80	12,62	232,1%
Activo Total	376,68	353,92	-6,0%
Passivo Total	357,53	325,04	-9,1%
Capital Próprio	19,15	28,88	50,8%

qualidade clínica, (2) melhorar a experiência do Cliente e (3) otimizar o desempenho económico-financeiro.

Reforçar a evidência da qualidade clínica

No âmbito do reforço da evidência da qualidade clínica, destaca-se a primeira divulgação ao exterior da síntese do Relatório da Qualidade Clínica de 2012. Este facto revela um claro sinal da José de Mello Saúde em promover o acesso dos clientes e outros intervenientes a informação mais esclarecedora acerca da qualidade dos cuidados de saúde prestados nas suas unidades. Nos resultados do SINAS⁶, todas as unidades cumpriram os parâmetros exigidos e destaca-se ainda o alargamento do *lametrics*⁷ às clínicas CUF de Cascais e de Torres Vedras, ficando assim abrangidas todas as unidades do com internamento. Ainda com o objetivo de melhorar a excelência da qualidade clínica, foi consolidado o projeto Oncologia CUF, que tem como objetivo garantir que as unidades Saúde CUF prestem cuidados de excelência clínica ao doente com cancro, garantindo em permanência uma oferta integrada, adequada e inovadora.

Melhorar a experiência do Cliente

A José de Mello Saúde elegeu também a experiência do Cliente como prioridade estratégica, tanto na sua vertente clínica,

como na vertente não clínica, que engloba toda a interação dos clientes com as unidades assistenciais. Em 2013, evidencia-se um investimento significativo na área dos canais remotos, tendo sido lançados novos websites com a possibilidade de marcação online de consultas. Em agosto, ficou disponível para todos os clientes das unidades privadas a plataforma myCUF, possibilitando ao Cliente a visualização online dos seus resultados de análises e relatórios de imagiologia, entre outros.

O canal presencial também foi reforçado, tendo-se procedido a uma revisão dos processos de *front-office*, com o objetivo de reduzir o tempo de permanência dos clientes no *check-in* e *check-out*. Com efeito, estes tempos foram reduzidos em 39% e 20%, respetivamente.

Com o intuito de ir cada vez mais ao encontro das necessidades dos clientes Saúde CUF, foram também alargados os horários dos dias de semana e incrementados os serviços disponíveis aos sábados, tanto nas consultas como nos exames.

Ainda neste âmbito, salienta-se que o Hospital de Braga (gerido em parceria público-privada) nomeou o ano de 2013 como o Ano do Utente. Neste sentido, foram desenvolvidas diversas iniciativas com um impacto relevante na interação do Cliente com o hospital, tais como: revisão e ajustes na sinalética, decoração de espaços na ala Pediátrica e abertura

6) SINAS - Sistema nacional de avaliação em saúde. | 7) *lametrics* - Modelo de obtenção e comparação de resultados clínicos, compilado por uma entidade externa.



de uma farmácia de ambulatório. O Ano do Utente permitiu decididamente aproximar o hospital de todos os utentes da região. Os bons resultados desta iniciativa estão espelhados no aumento dos elogios em 28%.

Otimizar o desempenho económico-financeiro

No capítulo do desempenho económico-financeiro, verificou-se um aumento dos proveitos em 7%, com contributo positivo de todas as unidades e um alargamento do resultado

líquido em cerca de 9 milhões de euros, face ao período homólogo. Durante o último ano, a José de Mello Saúde concentrou vários esforços no robustecimento da tesouraria, o que permitiu manter os prazos médios de pagamento. Por fim, é de realçar a melhoria da performance no retorno do capital investido, em que se verificou um aumento significativo, entre 2012 e 2013, de 4% no ROIC.

Consolidação da atividade

Saúde CUF

As unidades da saúde CUF têm apresentado crescimentos muito significativos. No global do ano foram registadas mais de 1,1 milhões de consultas (+13% do que no período homólogo), mais de 38.000 doentes operados (+11% do que no período homólogo) e mais de 33.000 doentes saídos do internamento (+9% do que no período homólogo).

Em termos individuais, o hospital CUF Porto é a unidade que lidera os crescimentos, tendo completado em 2013 o terceiro ano de atividade completo. Os hospitais de Lisboa, apesar de se encontrarem numa fase de maior maturação, continuam a registar, ano após ano, crescimentos muito expressivos. No último ano, os hospitais privados de Lisboa e Porto tiveram um aumento de proveitos de cerca de 16 milhões de euros, o que representa um aumento de 8%.



As clínicas CUF são também um forte motor de crescimento, tanto ao nível da prestação de serviços de saúde em ambulatório, como em regime de internamento. Em 2013, o número de doentes operados nas clínicas CUF cresceu 19% e o número de doentes saídos do internamento aumentaram em 33%.

Parcerias público-privadas

No que se refere aos hospitais geridos em parceria-público privada, realça-se a transferência do Hospital Vila Franca de Xira para o novo edifício, que foi inaugurado a 28 de março, numa operação que decorreu sem qualquer incidente. A transferência para o novo edifício permitiu aumentar os níveis de atividade do hospital, mas, acima de tudo, esta unidade oferece hoje instalações de melhor qualidade, que permitem aos utentes receber cuidados de saúde em ambientes mais humanizados e organizados. Face a 2012, destacam-se os crescimentos no número de doentes operados (+29%) nas consultas (+23%) e no número de doentes saídos do internamento (+11%).

Em 2013, destacam-se ainda os excelentes resultados do Hospital de Braga. A Administração Central do Sistema de Saúde considerou o Hospital de Braga o hospital público mais

eficiente do país, em comparação com hospitais do mesmo grupo homogêneo, tendo igualmente sido reconhecido como um dos com maior acessibilidade e qualidade nos cuidados prestados.

José de Mello Saúde na vanguarda do conhecimento

Em 2013, foi realizada mais uma conferência Saúde CUF, este ano com o tema “*Mobile health*, novas formas de olhar a saúde”. A conferência contou com a participação de especialistas a nível internacional nas várias áreas do *mobile health*, e ainda médicos e outros especialistas portugueses, nomeadamente da área das novas tecnologias. Foram ainda apresentados projetos que já estão a ser desenvolvidos por empresas portuguesas nesta área.

Em novembro, a José de Mello Saúde juntou médicos e cientistas, no II Fórum de Oncologia, para debater as principais inovações no diagnóstico e tratamento do cancro. Em debate estiveram temas como a “A Genómica do Cancro”, “Novas Tendências em Cirurgia Oncológica” e “Cooperação Interinstitucional para a Investigação, Prevenção e Tratamento do Cancro”. A imunoterapia, tratamento experimental do cancro por vacinas de células dendríticas, foi um dos temas com maior destaque no Fórum.



2. EIXOS DE DESENVOLVIMENTO



EXCELÊNCIA CLÍNICA: GOVERNAÇÃO, QUALIDADE CLÍNICA E SEGURANÇA DO DOENTE

Conselho Médico da José de Mello Saúde

O Conselho Médico da José de Mello Saúde assessora a Comissão Executiva na construção e desenvolvimento do projeto clínico da organização e do seu modelo de governação clínica. É neste órgão que reside a transversalização da melhor prática médica, do desenvolvimento da evidência da qualidade clínica, do desenvolvimento do conhecimento clínico, do enriquecimento da informação clínica e sua gestão e do desenvolvimento dos serviços clínicos.

Com base nesta missão, o Conselho Médico desenvolveu e deu continuidade, em 2013, a um programa de iniciativas conducentes à obtenção de resultados de excelência que suportem a posição de liderança da José de Mello Saúde no setor, a saber:

- O lançamento do modelo de avaliação do desempenho clínico;
- O desenvolvimento do Departamento de Formação Médica, e a manutenção de programas de articulação com a Academia - programa de estágios PecliCUF, com a Associação de

Estudantes da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, e a atribuição do Prémio do Conselho Médico José de Mello Saúde ao melhor trabalho de caso clínico apresentado;

- A consolidação e transversalização dos sistemas de registo de informação clínica e o decorrente processo de evolução do processo clínico eletrónico;
- A participação em sistemas de avaliação e reconhecimento externo, como o programa Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS) e em sistemas de *benchmarking* internacionais para os indicadores de resultados clínicos, nomeadamente o *lametrics*;
- A monitorização dos indicadores de qualidade e segurança, assim como o estabelecimento de protocolos e guias de atuação clínica para suporte à melhor prática;
- A promoção da obtenção de novos graus de reconhecimento (novas atribuições de idoneidade) e manutenção das idoneidades formativas das especialidades do Hospital CUF Infante Santo e do Hospital CUF Descobertas por parte da Ordem dos Médicos;
- A obtenção da atribuição de internos para as vagas disponíveis nas idoneidades vigentes.



Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde

O Conselho de Enfermagem é um órgão consultivo que assessoria a Comissão Executiva da José de Mello Saúde. É constituído pelos Enfermeiros Diretores dos Hospitais, os Enfermeiros Gestores das Clínicas, um Enfermeiro Gestor em representação da José de Mello Residências e Serviços e um elemento da Direção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade nomeado pela Comissão Executiva.

As principais atividades desenvolvidas pelo Conselho de Enfermagem durante o ano de 2013 mantiveram-se enquadradas no Plano Estratégico desenhado para o triénio 2010-2013, que assume quatro áreas de atuação:

- Qualidade e Boas Práticas
- Políticas de Organização e Recursos Humanos
- Formação, Ensino e Investigação
- Sistemas de Informação em Enfermagem

No plano da continuidade mantiveram-se em atividade as Comissões de Boas Práticas do Bloco Operatório e da Ginecologia-Obstetrícia, responsáveis por otimizar, robustecer e transversalizar os processos operativos de acordo com os melhores resultados evidenciados; fruto do trabalho já



desenvolvido realizou-se em finais do ano o 2º Encontro Anual destas comissões, em que foram celebrados os resultados já alcançados.

Ainda no âmbito das Boas Práticas, foi desenvolvido o Manual de Procedimentos de Enfermagem e Uniformização de Consumos Clínicos da José de Mello Saúde.

No âmbito do desenvolvimento da metodologia de Avaliação dos Cuidados de Enfermagem, foi celebrada uma parceria com a Universidade Católica com vista à consolidação metodológica do modelo e à realização de um estudo de *benchmarking* de modelos de avaliação da qualidade de cuidados.

A aposta no desenvolvimento do talento humano foi mantida, entre outras, através da atividade de formação em áreas como a formação no perioperatório, a formação de suporte básico e avançado de vida ou a formação comportamental.

Qualidade clínica

Num contexto de elevada competitividade em que o setor da prestação de cuidados de saúde se encontra em permanente escrutínio por parte dos seus clientes, torna-se imperativa a diferenciação pelos resultados obtidos. Por tal, é objetivo da José de Mello Saúde suportar a sua liderança através da evidência inequívoca da qualidade clínica e segurança do doente, atingindo índices de comparabilidade nacional e internacional.

Desta forma, em 2013, a José de Mello Saúde:

- Alargou a sua participação no Programa de *Benchmarking* Externo - *lametrics*, fazendo agora parte desta avaliação todas as suas unidades com internamento;
- Consolidou a participação das suas Unidades no Programa do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), patrocinado pela ERS;
- Manteve a sua participação no Registo Oncológico Regional (Norte - RORENO e Sul - ROR Sul), mantendo a qualidade da informação registada;
- Consolidou todo o sistema de reporte interno dos indicadores destas áreas;
- Publicou e divulgou amplamente o primeiro documento Relatório da Qualidade Clínica 2012, instrumento último da transparência e compromisso da organização nesta matéria.

SINAS – Resultados 2013

No âmbito do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), em 2013, a José de Mello Saúde obteve o reconhecimento do cumprimento de todos os parâmetros de qualidade exigidos, em todas as suas unidades e em todas as dimensões em avaliação: excelência clínica, segurança do doente, instalações e conforto, focalização no utente e satisfação do utente.

	Excelência Clínica	Segurança do Doente	Instalações Conforto	Focalização no Utente	Satisfação do Utente
HCD	★	★	★	★	★
HCIS	★	★	★	★	★
HCP	★	★	★	★	★
HB	★	★	★	★	★
HVFX	★	★	★	★	★
CCC	★	★	★	★	★
CCTV	★	★	★	★	★



Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos.

Todas as unidades da José de Mello Saúde têm 5 estrelas no 1º Nível de Avaliação.

Os Hospitais CUF, as Clínicas CUF e o Hospital de Braga obtiveram ainda a classificação mais elevada (3+) nas dimensões de Segurança do Doente, Instalações e Conforto e Focalização no Utente, reconhecendo o compromisso da José de Mello Saúde na qualidade dos cuidados prestados e do serviço ao Cliente. Nas áreas de excelência clínica, as unidades da José de Mello Saúde também se distinguiram pela classificação de 3+ nomeadamente no Enfarte Agudo do Miocárdio (Hospital de Braga), na Cirurgia Cólon (Hospital de Braga), na Cirurgia Vasculiar (Hospital de Braga), nas Histerectomias (Hospital Vila Franca de Xira), na Obstetrícia (Hospital Vila Franca de Xira), Ortopedia-cirurgia anca/joelho (Hospital Vila Franca de Xira) e Cirurgia de Ambulatório (Clínica CUF Cascais). Também no SINAS Saúde Oral, as unidades da José de Mello Saúde obtiveram o reconhecimento do cumprimento de todos os parâmetros de qualidade exigidos, em todas as suas unidades e em todas as dimensões em avaliação: registo e licenciamento, organização e procedimentos, segurança do doente e adequação e conforto das instalações. Os resultados clínicos que atestam a qualidade dos cuidados prestados, assim como a complexidade do perfil clínico das unidades da José de Mello Saúde, são também comprovados

	Registo e Licenciamento	Organização e Procedimentos	Segurança do Doente	Adequação e Conforto das Instalações
HCD	★	★	★	★
HCIS	★	★	★	★
CCTV	★	★	★	★
CCC	★	★	★	★
CCA	★	★	★	★
CCB	★	★	★	★
IDCT	★	★	★	★

★ Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos.

através do *benchmark* externo – *lametrics* – aplicado em todas as suas unidades com internamento. As unidades da José de Mello Saúde destacam-se do padrão pelos resultados positivos dos índices ajustados ao risco, como a demora média, a mortalidade e as readmissões, entre outros.

Segurança do Doente

A José de Mello Saúde reforçou, em 2013, o compromisso com a Segurança do Doente, através de diversas ações, nomeadamente:

- Aplicação do Inquérito à Cultura de Segurança do Doente em todas as suas unidades para identificação de pontos fortes e pontos a melhorar neste âmbito. Os resultados demonstraram que são dimensões fortes nas unidades da José de Mello Saúde o trabalho em equipa e o apoio à Segurança do Doente pela Gestão de Topo;
- Desenvolvimento de diversas ações para incentivar o registo de Eventos Adversos, registando-se em 2013 um aumento de reportes evidenciando o crescente envolvimento dos profissionais;
- Em 2013, foram ainda realizadas duas campanhas de Segurança dos Doentes transversais a todas as unidades da José de Mello Saúde: a Cirurgia Segura e a Prevenção de Infeções. A par das campanhas de comunicação e sensibilização foram revisitados os procedimentos em vigor, assim como auditado o cumprimento das boas práticas encerradas nos mesmos;



- Sistematização do reporte transversal relativo aos indicadores de segurança do doente garantindo um sistema de *benchmarking* interno e a geração de melhoria contínua dos resultados.



GESTÃO DA QUALIDADE

No ano de 2013, a José de Mello Saúde prosseguiu o seu caminho de afirmação e consolidação na área dos sistemas de gestão da qualidade e ambiente, alargando o seu espectro de atuação, ao mesmo tempo que prosseguiu com melhorias significativas nos processos já abrangidos.

Na área privada, Saúde CUF, foram renovadas as certificações do Hospital CUF Infante Santo, do Hospital CUF Descobertas, da Clínica CUF Torres Vedras, da Clínica CUF Cascais e do Hospital CUF Porto, tendo sido feito, simultaneamente, o caminho de otimização e organização de processos e implementação de estratégias de garantia de segurança e qualidade clínicas nas unidades da Dr. Campos Costa e do Instituto CUF Diagnóstico e Tratamento. O reconhecimento deste trabalho refletiu-se na extensão da certificação ISO 9001:2008 a estas Unidades.

O Hospital de Braga, em 2013, obteve a renovação da sua acreditação global pelo CHKS e certificou, pela ISO 9001:2008, os serviços de suporte, num esforço de evidência da qualidade clínica, da gestão de processos e da sua auto-regulação.

Em dezembro, o Hospital de Braga recebeu, de entre 115 candidaturas, o prémio da qualidade em saúde, atribuído pelo Hospital do Futuro, num reconhecimento claro do seu contributo para o desenvolvimento da saúde em Portugal.

O Hospital Vila Franca de Xira, no final de 2013, obteve o reconhecimento da implementação do sistema de gestão da qualidade nos seus serviços de suporte, de acordo com a norma ISO 9001:2008.

Na mesma altura, e no mesmo hospital, foi realizada auditoria ao sistema de gestão ambiental, que conduziu à certificação pela ISO 14001.

ENSINO E INVESTIGAÇÃO

Intensificou-se, em 2013, a participação das Unidades da José de Mello Saúde no ensino médico pré e pós graduado e houve também um incremento da investigação clínica, nomeadamente no número de ensaios clínicos iniciados e em processo de autorização.

Ensino médico pré-graduado

No âmbito do Protocolo de Cooperação entre a José de Mello Saúde e a Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova desenvolveram-se as seguintes atividades:

Hospital CUF Infante Santo

- Regência de Otorrinolaringologia;
- Corregência de Gastreenterologia;



- Programa de estágios clínicos nos Hospitais e Clínicas CUF, uma iniciativa protocolada com a Associação de Estudantes da Faculdade de Ciências Médicas, destinada a facultar estágios em diversas especialidades a alunos durante as férias. De novo, em 2013, este programa decorreu com vasta participação e assinalado sucesso.

Hospital CUF Descobertas

- Formação de alunos do 6º ano do Mestrado Integrado de Medicina nas especialidades de Medicina Interna, Pediatria, Cirurgia Geral e Ginecologia/Obstetrícia;
- Programa de *fellowships* em Ortopedia, ao abrigo do acordo celebrado com a Associação Europeia de Ortopedia.

No âmbito da afiliação com a Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, desenvolveram-se as seguintes atividades docentes:

Hospital CUF Porto

- Formação de alunos do 6º ano de Mestrado Integrado de Medicina da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, em especialidades de Medicina Interna, Pediatria, Cirurgia Geral e Ginecologia/Obstetrícia.

Hospital de Braga

- Sendo um hospital com ensino universitário, o Hospital de Braga desenvolve uma intensa atividade de formação médica pré-graduada com alunos da Escola de Ciências da Saúde da Universidade do Minho, com a qual o hospital tem uma forte colaboração em parceria e uma estreita articulação. Foi facultada formação na modalidade de “residências” a mais de seis centenas de alunos da ECS;
- À semelhança de anos anteriores decorreram estágios de verão de alunos de medicina do 2º ao 6º ano de Universidades estrangeiras, ao abrigo de programas de intercâmbio com a Universidade do Minho.

Hospital Vila Franca de Xira

- Formação de alunos da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, em Pediatria e Medicina Interna;
- Formação de alunos da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, em Cirurgia Geral, Ginecologia/Obstetrícia e Psiquiatria.





Ensino médico pós-graduado

A José de Mello Saúde desenvolve, através das suas unidades hospitalares, um significativo esforço na formação de médicos especialistas em Portugal.

Internato Médico nas Unidades JMS 2013

HOSPITAIS	Nº DE INTERNOS	
	ANO COMUM	FORMAÇÃO ESPECÍFICA
Hospital CUF Infante Santo		1
Hospital CUF Descobertas		3
Hospital CUF Porto		
Hospital Braga	53	153
Hospital Vila Franca Xira	19	23
TOTAL	72	180

Investigação clínica

Prosseguiu em 2013 o esforço de captação de ensaios clínicos, junto de promotores e de *contract research* organizativas (CRO₁), com os resultados que constam do quadro ao lado.

Ensaio Clínicos iniciados e em curso 2013

HOSPITAIS	Nº DE INTERNOS	
	ENSAIOS CLÍNICOS	ESTUDOS OBSERVACIONAIS
Hospital CUF Infante Santo	3	1
Hospital CUF Descobertas	6	4
Hospital CUF Porto	4	1
Hospital Vila Franca Xira		1
Centro Clínico Académico de Braga	16	12
Instituto CUF Porto/Dr. Campos Costa	52 b)	30

(b) Participação em ensaios como centro de imagiologia de referência.



INOVAÇÃO

A área de inovação não clínica é catalisada pelo Núcleo de Inovação, criado em 2012. Após uma fase inicial de estruturação e definição de objetivos, o Núcleo de Inovação da José de Mello Saúde teve um papel ativo ao longo de 2013, garantindo o cumprimento dos objetivos a que se tinha comprometido, nomeadamente contribuir para a consolidação de uma cultura de inovação, fomentar o desenvolvimento de conceitos inovadores e concretizar uma crescente abertura da José de Mello Saúde à comunidade de inovação portuguesa.

Sendo assim, durante o ano de 2013, o Núcleo de Inovação esteve focado no desenvolvimento de três pilares:

Ferramentas de fomento da cultura de inovação

Entre várias iniciativas, foi desenvolvida uma plataforma intitulada de i9+, que pretende captar ideias dos colaboradores que possam representar mais-valias para a José de Mello Saúde na prestação de cuidados aos clientes e eficiência das operações. A plataforma tem vindo a ser desenvolvida e novas funcionalidades têm sido adicionadas, contribuindo assim para um crescente número de propostas recebidas. Em 2013, foram lançadas 3 edições, totalizando mais de 100 propostas de ideias recebidas, sendo que aproximadamente 20% foram selecionadas para desenvolvimento e, dessas, aproximadamente 50% foram já implementadas.

Projetos específicos internos

Este pilar tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de iniciativas que permitam aumentar a eficiência dos principais processos, aumentar a oferta ou melhorar a experiência dos clientes. Um exemplo disso foi o apoio na melhoria de processos de *front-office* no universo Saúde CUF. Embora ainda em fase de desenvolvimento, no Hospital CUF Infante Santo, e a título de exemplo, foi possível reduzir, no espaço de seis meses, o



tempo médio de espera para *check-in* em 39% e para *check-out* em 20%, para além do aumento significativo da possibilidade de os clientes poderem fazer *check-in* eletrónico, o que contribui para a melhoria do serviço e da experiência para o Cliente Saúde CUF.

Projetos de interação externas

O terceiro pilar tem por objetivo reforçar a notoriedade da José de Mello Saúde junto dos principais *stakeholders*. Foi nesse contexto que, em 2013, se realizaram as primeiras conferências Saúde CUF, subordinadas ao tema da *mobile health*, que contaram com diversos oradores internacionais e com mais de 400 participantes. Durante as conferências foi lançado o concurso *Call for Papers*, que permitiu ter contacto com projetos inovadores na área do *mobile*. Das 30 propostas recebidas, 18 foram selecionadas e 3 estão a ser analisadas no sentido de incorporar novos conceitos na proposta de valor da José de Mello Saúde.

Outro exemplo a destacar foi a realização das primeiras cirurgias em Portugal com os Google Glass no Hospital CUF Infante Santo. Houve mais de 3.800 pontos de acesso a assistir às cirurgias, provenientes de 39 países, sendo que se estima que mais de metade das pessoas que assistiram tenham sido alunos de medicina e enfermagem.

Em 2014, manter-se-á a prioridade no fomento da cultura de inovação.

Em 2014, manter-se-á a prioridade no fomento da cultura de inovação. Adicionalmente, pretende-se criar uma agenda de inovação estruturada e focada no desenvolvimento de projetos específicos e diferenciadores, que permitam à organização responder de uma forma mais eficaz e eficiente às suas prioridades estratégicas. Por último, pretende-se manter a aposta na captação de benefícios e investimento externo, nomeadamente ao nível do SIFIDE e Programa Horizonte 2020.

RECURSOS HUMANOS

A José de Mello Saúde tem vindo a registar um crescimento considerável no seu número de colaboradores, devendo-se este crescimento, em 2013, essencialmente, à abertura do novo Hospital Vila Franca de Xira, assim como à abertura de novos serviços em outras unidades.

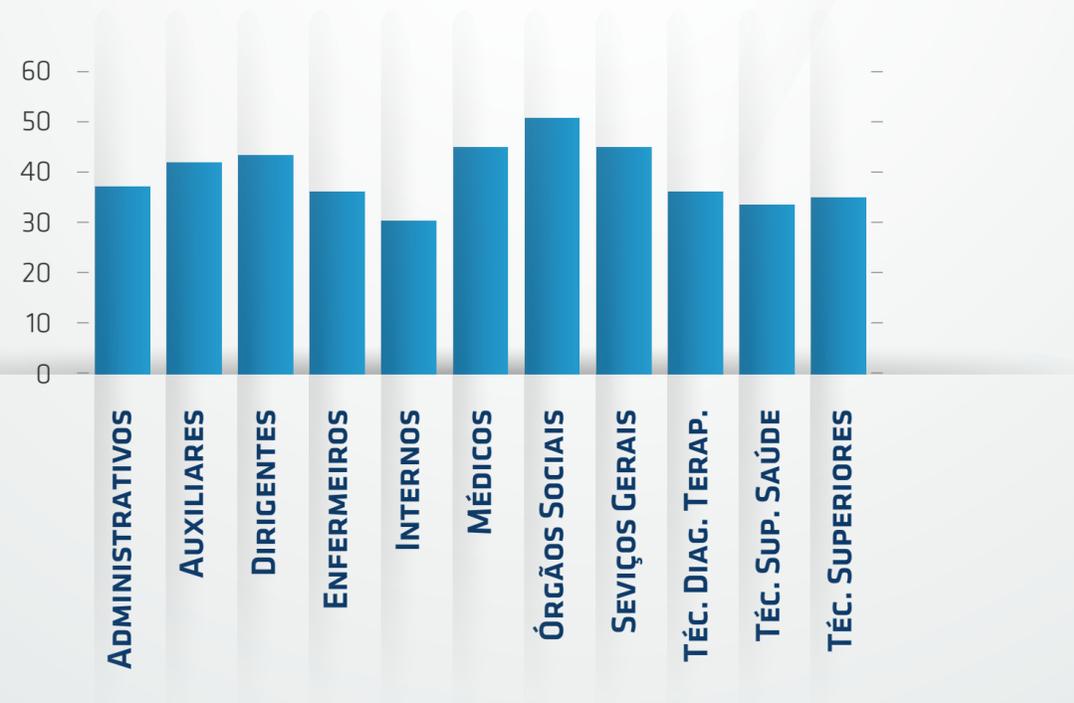
No final do ano de 2013, a José de Mello Saúde contava com

Caraterização do universo de colaboradores da José de Mello Saúde

Total de Colaboradores



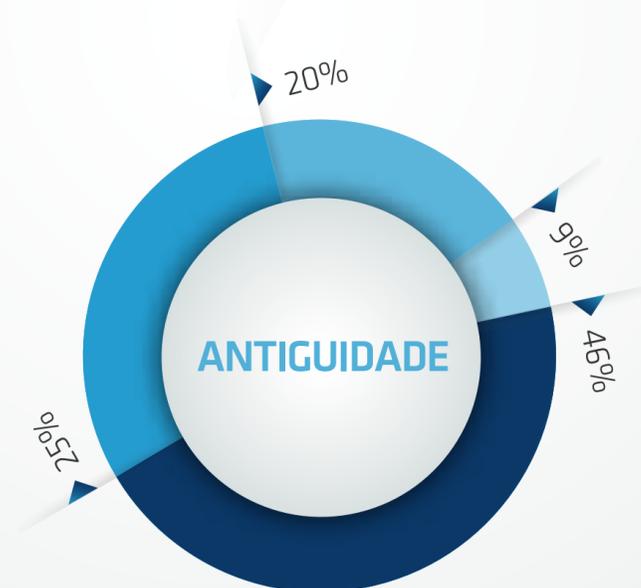
Média de Idades por grupo profissional



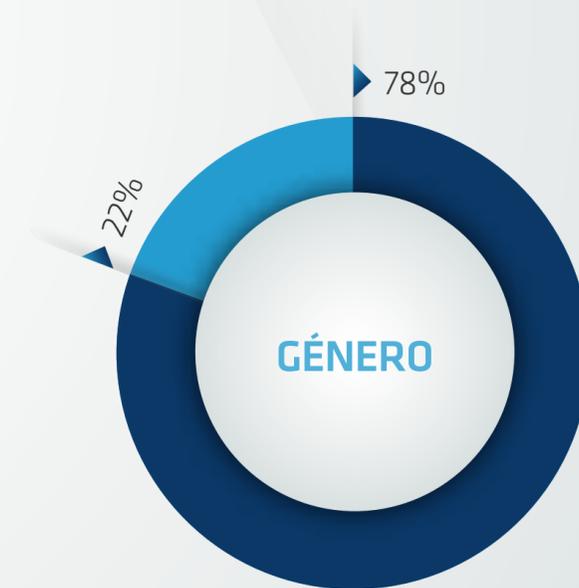
Caraterização do universo de colaboradores da José de Mello Saúde



- ENSINO BÁSICO
- ENSINO SECUNDÁRIO/PROFISSIONAL
- ENSINO SUPERIOR



- ATÉ 2 ANOS
- DE 2 A 4 ANOS
- DE 4 A 6 ANOS
- MAIS DE 6 ANOS



- MASCULINO
- FEMININO



Cultura e Valores da José de Mello Saúde

A José de Mello Saúde acredita que as pessoas são muito importantes e, por isso, o acolhimento é um momento fundamental, já que representa o primeiro contacto dos novos colaboradores com a história e a cultura da empresa. Desde a admissão na José de Mello Saúde, que a história e identidade são partilhadas com todos os colaboradores. Pretende-se, desta forma, fomentar e promover a cultura e valores da José de Mello Saúde, através da realização de atividades regulares de formação comportamental, programas de integração de novos colaboradores, encontro de quadros, entre outras.

Gestão do Talento

Queremos ser reconhecidos como uma das melhores empresas para trabalhar. Com o objetivo de identificar, motivar e reter os nossos melhores colaboradores, desde 2009 que a José de Mello Saúde tem vindo a apostar fortemente em Programas de Gestão do Talento e Desenvolvimento das suas pessoas. Como exemplo importa referir o Programa +Talento, que tem como objetivo atrair jovens com alto potencial de desenvolvimento, vindos de reconhecidas escolas de Gestão. Este Programa tem a duração de um ano e permite aos jovens

Com o objetivo de identificar, motivar e reter os nossos melhores colaboradores, desde 2009 que a José de Mello Saúde tem vindo a apostar fortemente em Programas de Gestão do Talento e Desenvolvimento das suas pessoas.

trabalhar em projetos distribuídos por duas áreas, além de lhes ser solicitado um trabalho que visa promover a melhoria/ inovação de processos e novas formas de pensar no negócio.

Formação

A José de Mello Saúde está fortemente empenhada em promover a capacitação e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

A Academia CUF é uma unidade que pretende responder a este desafio. A sua missão, assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos profissionais das



unidades da José de Mello Saúde, concretiza-se através:

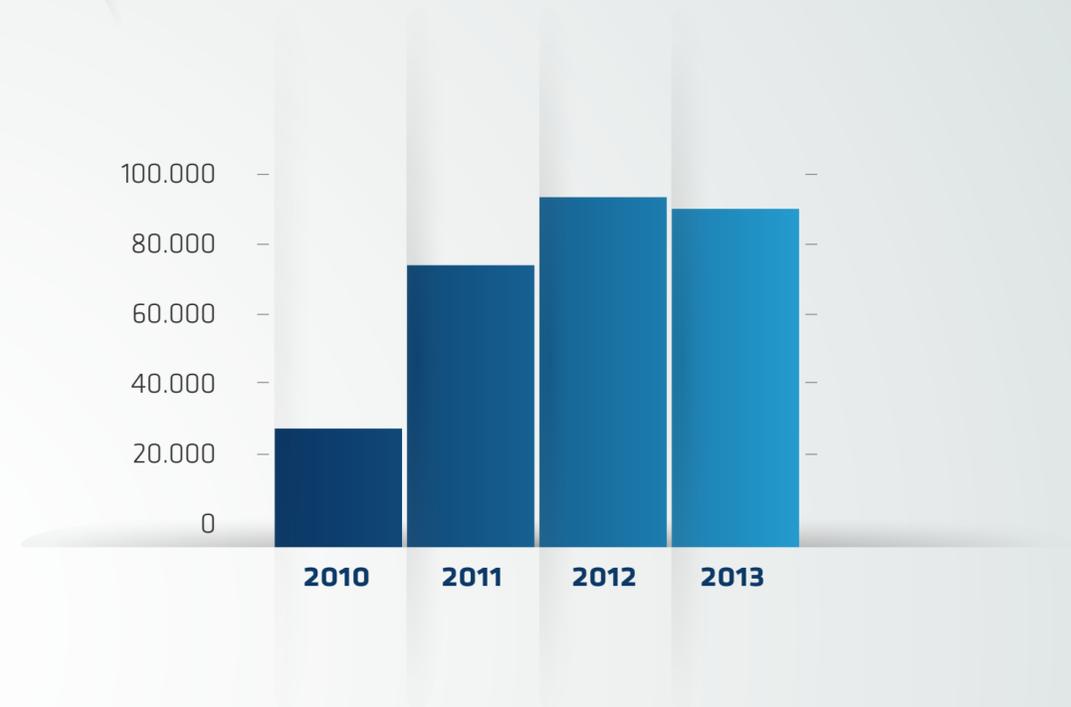
- Do incentivo à autoformação e à prática de investigação, privilegiando a transversalidade dos projetos;
- Do fomento ao intercâmbio e à divulgação das “boas práticas” entre as nossas Unidades de Saúde e outras instituições de Saúde e de Educação.

Cada vez mais e melhor, os planos de formação internos das unidades e as iniciativas de desenvolvimento estão alinhados com esta estratégia comum com a preocupação de garantir:

- Difusão de conhecimento chave e da cultura;
- Adaptação das competências competitivas;
- Melhoria contínua na prestação de serviços de Saúde.

Quando comparamos o volume de formação do ano de 2012 com o volume de formação do ano de 2013, nota-se um decréscimo de 10%, justificado pela seguinte razão: em 2012 ocorreu um grande investimento no número de horas de formação para o desenvolvimento de competências comportamentais, resultante da transição dos hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira para as novas instalações. Independentemente desse fator contextual, é evidente nas Unidades JMS o grande investimento em horas de formação para o desenvolvimento de competências, nomeadamente

Horas de Formação



técnicas. Em 2013, esta aposta corresponde a 88% do volume total de horas.

Em 2013, a aposta significativa na formação é visível nas mais de 87.000 horas formativas recebidas pelos colaboradores da José de Mello Saúde nas mais distintas áreas.

Avaliação de desempenho

A José de Mello Saúde avalia o desempenho e desenvolvimento dos seus colaboradores como parte integrante da gestão de recursos humanos.

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental na gestão das pessoas, permitindo alinhar os comportamentos

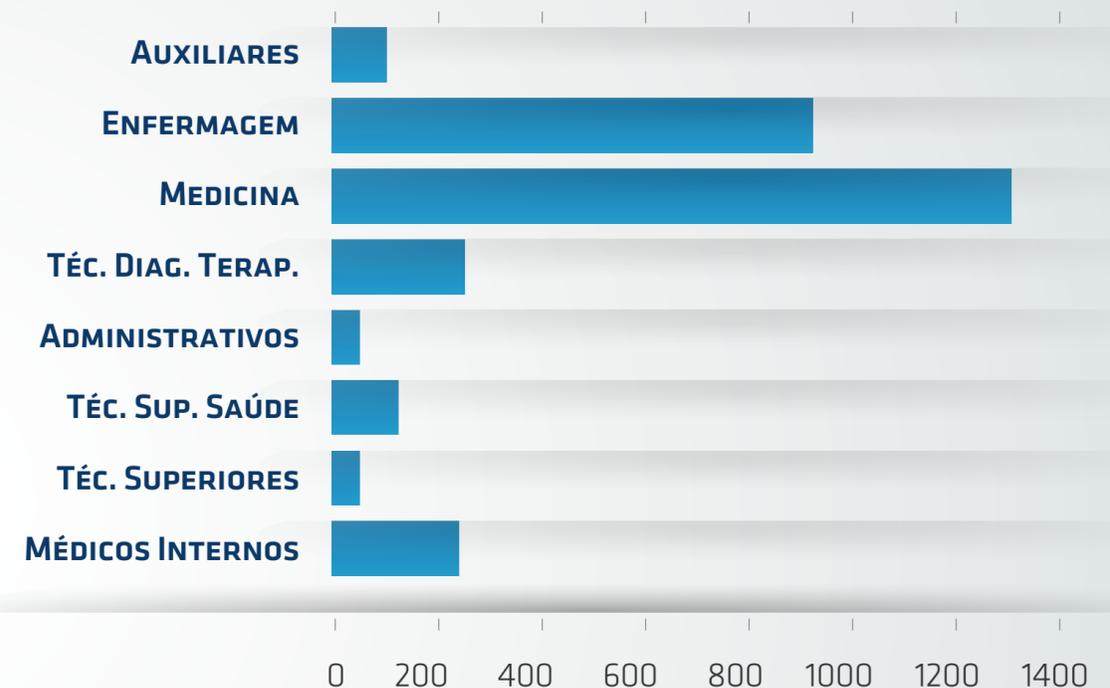
à cultura desejada e aos objetivos de negócio. São estes instrumentos de gestão que tornam as organizações mais maduras e exigentes e, em simultâneo, tornam os seus colaboradores mais competentes e conscientes dos seus desafios. Com o crescimento que se tem verificado nos três últimos anos, e com o foco na preocupação com as pessoas, a aposta, deste ano recaiu no reforço e melhoria das políticas de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos. De destacar a revisão do modelo de avaliação de desempenho, que englobou uma redefinição do sistema de avaliação de desempenho e benefícios, alinhada e enquadrada nas políticas de recursos humanos, valores e cultura da José de Mello Saúde.

Acreditamos que a estratégia do negócio tem que estar alicerçada numa clara estratégia de desenvolvimento dos seus colaboradores. É esta riqueza humana que, incorporada nas pessoas, traz valor às organizações.

Recrutamento

Na sequência do crescimento da José de Mello Saúde foram admitidos, em 2013, mais de 1.200 novos colaboradores. Contribuíram para este número o reforço da equipa do Hospital Vila Franca de Xira e a ampliação de algumas unidades Saúde CUF.

Número de Alunos, Estagiários e Internos



Estágios

A José de Mello Saúde acredita que a proximidade entre as instituições de ensino e as empresas gera sinergias positivas, através das quais é possível formar profissionais completos e competentes, que se enquadrem nas necessidades do mercado empresarial atual. Desta forma, é com enorme satisfação que são recebidos e apoiados estagiários das mais diversas áreas de formação. Num total de mais de 3.000 estágios e internatos médicos realizados em 2013, destacam-se os da área de Medicina e Enfermagem, com um peso de 42% e 30%, respetivamente.



SUSTENTABILIDADE

A José de Mello Saúde é hoje a empresa de referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal. Assumindo em pleno a vocação de parceiro para o desenvolvimento do país, a José de Mello Saúde elege a sustentabilidade como um dos seus desafios estratégicos.

Este compromisso que afeta toda a estrutura da organização, consubstanciou-se na publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade da José de Mello Saúde, em 2012. Este documento fornece às partes interessadas uma visão de longo prazo da organização e uma análise integrada dos impactos económicos, ambientais e sociais da sua atividade. O Relatório de Sustentabilidade da José de Mello Saúde foi elaborado segundo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI G3.1) que descrevem as principais atividades, informação e indicadores de desempenho considerados relevantes no período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2012.

Sendo o único operador a publicar este tipo de informação no setor da prestação de cuidados de saúde em Portugal, a José de Mello Saúde congratula-se por estar na vanguarda da prática de relato da sustentabilidade e compromete-se a produzir anualmente uma reedição deste documento.

Também ao nível do processo de decisão, os órgãos de gestão



da José de Mello Saúde estão auxiliados, no plano ético e clínico, por órgãos consultivos como os Conselho de Ética, Conselho Médico e Conselho de Enfermagem em questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e atividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

Ao nível social, a José de Mello Saúde tem, desde sempre, desenvolvido um conjunto de práticas internas e externas que evidenciam a sua responsabilidade corporativa. Dentro deste pilar de atuação, foram definidos dois grandes públicos-alvo: Colaboradores e respetivas famílias e comunidades onde estão inseridos os hospitais e clínicas da José de Mello Saúde. Este envolvimento ocorre de diversas formas, nomeadamente através de um conjunto de benefícios para os colaboradores



e suas famílias, através da participação direta e voluntária de profissionais de saúde em ações de sensibilização sobre temas de saúde preventiva em Escolas e IPSSs das comunidades vizinhas, da atribuição de prémios de investigação clínica no âmbito das unidades de investigação das universidades de medicina portuguesas, através de contribuições financeiras ou em géneros, ou através de um investimento em infraestruturas comuns ou sociais, entre outros.

Responsabilidade Social Interna

O investimento em iniciativas de Responsabilidade Social Interna na José de Mello Saúde tem vindo a aumentar, ano após ano, numa lógica de redistribuição de valor criado. Em 2013,

o conjunto de benefícios destinados aos colaboradores teve um valor superior a 85.000 euros.

Em linha com o posicionamento da José de Mello Saúde, existe ainda uma preocupação em associar o conjunto de benefícios a fatores como a meritocracia e compromisso para com a organização. Destacam-se os seguintes:

BOLSAS LIVROS ESCOLARES: Ligado à avaliação de desempenho e assiduidade dos colaboradores e ao bom aproveitamento escolar dos seus filhos, este benefício dedica-se a compartilhar parte das despesas com material escolar dos filhos dos colaboradores da José de Mello Saúde. Em 2013, foram entregues 412 Bolsas num valor global de 25.176 euros atribuídos.

CABAZES DE NATAL: Por altura da quadra natalícia, são entregues cabazes com itens típicos de uma ceia de Natal aos colaboradores com as remunerações mais reduzidas da José de Mello Saúde. Em 2013, foram entregues 1661 cabazes, totalizados no valor global de 61.290 euros.

COLÓNIA DE FÉRIAS: 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.

DEZ. 2013

DIPLOMA
DE PARTICIPAÇÃO

BOLSAS LIVROS
ESCOLARES

1+3=4



A atribuição da Bolsa Livros Escolares é um reconhecimento do seu bom desempenho e pretende contribuir para a continuação do desenvolvimento e formação do(s) seu(s) filho(s).



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.

Responsabilidade Social Externa

A nível externo, a José de Mello Saúde desenvolve uma ligação à comunidade onde as suas Unidades de Saúde se inserem, procurando posicionar-se como um verdadeiro parceiro para a saúde local, bem como uma ligação a instituições que operem no mesmo setor de atividade. Este compromisso pretende criar externalidades positivas, criando relações de longo prazo com o terceiro setor, sedimentadas num conjunto de iniciativas, das quais destacamos as seguintes:

PROGRAMA EDUCAÇÃO PARA A SAÚDE: Dedicado às escolas e instituições de solidariedade social das comunidades onde existem hospitais e clínicas da José de Mello Saúde, este programa assenta na ideia de que podemos identificar e evitar comportamentos de risco, reconhecer os benefícios

de comportamentos adequados e suscitar comportamentos de prevenção através de veiculação de informação positiva. Em 2013 foram desenvolvidas ações de formação e sensibilização em mais de 40 instituições de ensino que envolveram diretamente cerca de 6.500 crianças de Lisboa, Cascais, Torres Vedras, Vila Franca de Xira, Porto e Braga. Estas iniciativas realizadas por profissionais de saúde correspondem a ações de esclarecimento e sensibilização, inseridas nos programas curriculares das instituições de ensino ou que correspondem a necessidades identificadas pelas mesmas.

CAMPANHAS DE COLHEITA DE SANGUE: Pretendendo estreitar relações com instituições do seu setor de atividade, a José





de Mello Saúde realizou uma parceria com o IPST – Instituto Português do Sangue e da Transplantação, para a realização de campanhas regulares de colheita de sangue nas suas unidades, contrariando a tendência de diminuição de doações sentida pelo IPST e contribuindo para o aumento das reservas de sangue nos hospitais portugueses. As campanhas de colheita realizadas em fevereiro e setembro de 2013 conseguiram 442 dadores inscritos.

CAMPANHA DE ANGARIAÇÃO DE BENS: Por altura da quadra natalícia, foi promovida uma campanha de angariação de bens (artigos de mãe e bebé, alimentos não perecíveis, roupas e brinquedos) em todas as unidades da José de Mello Saúde. Esta campanha foi operacionalizada por colaboradores que, voluntariamente e nos seus tempos livres, ajudaram a assegurar toda a logística necessária. Os bens angariados são posteriormente disponibilizados ao serviço de voluntariado e ação social dos hospitais de Braga e Vila Franca de Xira.

PROJETO SER SOLIDÁRIO: A adesão ao projeto transversal do Grupo José de Mello denominado “Ser Solidário”, em que cada colaborador contribui mensalmente com um mínimo de 1 euro do seu vencimento, visa apoiar ao nível do donativo, um conjunto de instituições de Solidariedade Social mediante a participação ativa dos colaboradores (pela contribuição e posterior escolha das associações a beneficiar). Em 2013, a José de Mello Saúde

entregou um donativo de 6.000 euros à Fundação Rui Osório de Castro, dedicada à oncologia pediátrica.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO:

Reforçando o seu investimento no desenvolvimento social das comunidades onde se insere, a José de Mello Saúde avançou em 2011 com a conceção e implementação do Programa de Voluntariado, transversal às empresas que fazem parte do Grupo José de Mello. Este programa recruta colaboradores que desejam exercer a atividade de voluntariado em instituições de solidariedade social, com quem foram realizadas parcerias para o efeito. Em 2013, terceiro ano deste programa, os voluntários do Grupo José de Mello realizaram 4.400 horas de voluntariado, distribuídas pelas 5 instituições apoiadas pelo programa: Associação Coração Amarelo, ATL da Galiza, Centro Comunitário e Paroquial de Carcavelos, Obra do Frei Gil e Junior Achievement Portugal.

CANTINA SOCIAL (HOSPITAL DE BRAGA): Protocolo entre Hospital de Braga e Santa Casa da Misericórdia de Braga para apoiar a Cantina Social que ajuda a população carenciada de Concelho e que permitiu servir cerca de 9.000 refeições em 2013.

Para mais informação sobre a Sustentabilidade da José de Mello Saúde, queira consultar o Relatório de Sustentabilidade disponível no website institucional.



3. ATIVIDADE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO



Hospital CUF Infante Santo

O Hospital CUF Infante Santo foi inaugurado em 1945, altura em que se designava “Hospital da CUF”. O hospital é uma referência de qualidade de cuidados hospitalares privados em Portugal, com uma vasta oferta de serviços.

Com cerca de 19.000 m², e dois edifícios, o Hospital CUF Infante Santo dispõe de 137 camas para internamento geral, uma Unidade de Cuidados Intensivos com 12 camas, atendimento permanente geral, uma unidade de bloco operatório com 9 salas, mais de 60 gabinetes para consultas de especialidade e uma vasta oferta de exames de diferentes especialidades. O ano de 2013 pautou-se por intervenções em diferentes áreas, com o objetivo de reforçar os eixos de desenvolvimento estratégico do hospital: (i) Evidência da Qualidade Clínica; (ii) Experiência do Cliente; (iii) Crescimento; (iv) Eficiência. De entre as principais medidas implementadas, destacam-se:

- Análise dos Indicadores de Qualidade Clínica (IASIST, SINAS);
- Implementação do Projeto de Oncologia, com dinamização das reuniões multidisciplinares e do Grupo de Coordenação Oncológica;
- Promoção da Segurança do doente (ex. ajustamento do processo do Consentimento Informado);
- Lançamento do processo de Avaliação dos Coordenadores de equipa (projeto piloto concentrado em especialidades selecionadas);
- Elaboração do Manual de Procedimentos de Enfermagem;
- Abertura de consultas e exames aos sábados;
- Lançamento da Unidade do Pulmão, com estruturação de oferta exaustiva de meios de diagnóstico e de tratamento na área da pneumologia e da cirurgia torácica;





O Hospital CUF Infante Santo registou um volume de negócios, em 2013, de 72,5 milhões de euros, constituindo um crescimento de 3,1% face a 2012.

- Reforço do corpo clínico através do alargamento das agendas médicas com maior pressão e do recrutamento de novos médicos;
- Aprofundamento da relação com médicos referenciadores externos;
- Requalificação dos quartos do Piso 0;
- Abertura do parque de estacionamento nas Docas;
- Abertura de posto de colheitas de patologia clínica (análises) no edifício da Infante Santo 34;
- Alteração do fornecedor e do modelo de catering.

Relativamente à atividade assistencial é de destacar o aumento em 5% das consultas e o aumento de 4,6% no número de doentes operados.

No Atendimento Permanente, foram assistidas cerca de 31.700 pessoas, o que constitui uma subida de 6% face a 2012. O número de doentes internados não sofreu alterações relativamente ao período homólogo.

O volume de negócios de 2013 foi de 72,5 milhões de euros, constituindo um crescimento de 3,1% face a 2012.





Hospital CUF Descobertas

O Hospital CUF Descobertas, inaugurado em 2001, localiza-se na zona do Parque das Nações, sendo uma das mais modernas e reconhecidas unidades hospitalares do país com uma vasta oferta de cuidados de saúde. Com cerca de 30.000 m², o Hospital CUF Descobertas dispõe de 141 camas para internamento, atendimento permanente de adultos, pediátrico e ginecologia-obstetrícia, 73 gabinetes para consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, um bloco cirúrgico central com 5 salas, um ambulatório com 2 salas, um bloco de partos com 3 salas, uma unidade de cuidados intensivos polivalentes, uma unidade de cuidados intensivos neonatais, uma maternidade equipada com as mais modernas instalações e para maior comodidade dos clientes e um parque de estacionamento com 150 lugares.





Das principais concretizações de 2013 destacam-se as seguintes:

- Consolidação da abertura das consultas ao sábado;
- Aposta na estratégia digital (sites) e novas formas de relação com o Cliente (myCUF, marcações online);
- Continuação do projeto “Sim ao Cliente”;
- Alargamento da oferta e sua adequação à procura: Uroginecologia e Oftalmologia;
- Alargamento da UCIP (9 para 12 camas);
- Consolidação da Anatomia Patológica do HCD como laboratório da JMS na área da Grande Lisboa;
- Implementação do Projeto de Oncologia, com dinamização das reuniões multidisciplinares e do Grupo de coordenação oncológica;
- Consolidação Projeto Fatura na Hora: criação de ferramentas de controlo dos termos, aumento da dotação de administrativos dos pisos de internamento para faturar, introdução do fiel de armazém para registos de materiais no bloco operatório;
- Implementação de Fast Track do AP Geral;
- Reforço da gestão e análise dos Indicadores de Qualidade Clínica (IASIST; SINAS; ...);
- Entrada de Internos de Imunoalergologia, Pediatria e Otorrinolaringologia;

- Implementação de novo circuito logístico do medicamento;
- Projeto de empreendedorismo social que promove o apoio gratuito a crianças com Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção (PHDA).

Em termos assistenciais destaca-se o aumento da atividade em 10,0% nas consultas e 8,6% no número de doentes operados. No Atendimento Permanente foram assistidas cerca de 99.000 pessoas, mantendo uma tendência de estabilidade. O número de doentes internados foi de 12.500 (0,8% acima do período homólogo). Realizaram-se 2.372 partos ao longo do ano. O volume de negócios situou-se nos 97,6 milhões de euros, representando um crescimento de 5,3% face a 2012.

Em termos assistenciais destaca-se o aumento da atividade em 10,0% nas consultas e 8,6% no número de doentes operados.



Hospital CUF Porto

O Hospital CUF Porto foi inaugurado em junho de 2010 e é atualmente uma das principais referências da saúde privada no norte do país. Com cerca de 47.000m², distribuídos por oito pisos e quatro caves de estacionamento, com capacidade para 500 lugares, dispõe de 144 camas para internamento, atendimento permanente geral, 90 gabinetes de consulta, uma vasta oferta de exames, uma unidade de bloco operatório com 7 salas, Unidade de Cuidados Intensivos, bloco de partos com 3 salas e uma Unidade de Cuidados Intensivos Neonatais. Durante o ano de 2013 podemos destacar alguns aspetos marcantes na atividade:

- Abertura de 14 quartos de internamento;
- Aumento do número das salas de bloco operatório de 5 para 7;
- Transferência do Instituto do Sono - Centro Clínico e

Em 2013 o Hospital CUF Porto angariou cerca de 65 novos médicos de diversas especialidades para consulta.

- Investigação para o Hospital CUF Porto, originando o Centro de Medicina do Sono;
- Inauguração do Centro de Treino em Cirurgia Minimamente Invasiva;
- Realização do congresso de Oncologia na Fundação Cupertino Miranda;





- No âmbito da política de responsabilidade social da José de Mello Saúde, o Hospital CUF Porto promoveu cerca de 15 iniciativas de rastreio, dirigidas a diversas faixas etárias da comunidade e mais de 20 ações de sensibilização inseridas na iniciativa Educação para a Saúde. No total, cerca de 6.000 crianças e professores foram abrangidos pelas iniciativas deste programa;
- Mais de 30 *workshops*, eventos e ações de sensibilização realizados no Hospital CUF Porto e junto da comunidade. Destaque para o primeiro Encontro Mães CUF e para as palestras e ensinamento/auto-exame da mama no âmbito do Mês do Cancro da Mama;
- O Hospital CUF Porto assegurou os Serviços Médicos oficiais da iniciativa “Serralves em Festa”.

Em 2013 o Hospital CUF Porto angariou cerca de 65 novos médicos de diversas especialidades para consulta. Efetuou 129.556 consultas (512/dia útil), cerca de 534.000 exames, operou 8.656 doentes e teve 7.315 doentes saídos. Realizaram-se 604 partos e foram assistidas no Atendimento Permanente 49.485 pessoas.

O volume de negócios de 2013 foi de 41,7 milhões de euros,

constituindo um crescimento de 28,3% face a 2012.

O crescimento no âmbito do projeto clínico e a notoriedade do Hospital CUF Porto continuarão a ser as principais linhas de orientação para 2014.





Instituto CUF Porto

O Instituto CUF Porto, inaugurado em 2007, localiza-se na zona da Senhora da Hora, Matosinhos, em frente à estação de Metro Sete Bicas. Com cerca de 22.000 m², o instituto CUF é uma unidade de ambulatório de elevado perfil tecnológico, dispõe de 55 gabinetes de consulta, utilizados por 27 especialidades clínicas distintas, 2 salas de cirurgia ambulatória e uma oferta alargada de exames e de acordos com as principais entidades pagadoras.

Durante o ano de 2013 podemos destacar alguns aspetos marcantes na atividade:

- Obtenção da Certificação do sistema de gestão da qualidade através do referencial ISO 9001:2008. Esta certificação traduz o empenho do instituto CUF em garantir uma qualidade





clínica e um nível de serviço ao Cliente diferenciadores, pilar fundamental da estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade;

- Crescimento da atividade assistencial através da progressiva concentração da atividade das equipas clínicas no Instituto CUF Porto, destacando-se os crescimentos de Otorrinolaringologia, Oftalmologia, Dermatologia e Medicina Geral e Familiar;
- Ainda em 2013, iniciaram-se dois projetos clínicos com forte impacto no crescimento da atividade: Ginecologia Obstetrícia e Pediatria;
- Continuação da participação nos projetos transversais Saúde CUF através da consolidação dos projetos Médico Assistente CUF e *Check-Up* Privado, e do arranque dos projetos Desporto e Oncológico.

Durante o ano de 2013 deu-se continuidade ao trabalho conjunto com o Hospital CUF Porto, potenciando sinergias clínicas e não clínicas que visam a consolidação do projeto CUF Porto. Em 2013, as equipas clínicas sediadas no instituto CUF realizaram no hospital cerca de 2.202 cirurgias e partos. A par do elevado crescimento da atividade, manteve-se um

A par do elevado crescimento da atividade, manteve-se um forte enfoque na qualidade do serviço prestado ao Cliente. Este esforço traduziu-se na redução em 16% do número de reclamações face a 2012 e 37% face a 2011.

forte enfoque na qualidade do serviço prestado ao Cliente. Este esforço traduziu-se na redução em 16% do número de reclamações face a 2012 e 37% face a 2011.

2013 foi também o ano de arranque de um projeto inovador de formação em saúde, o projeto +Saber. Concebido no instituto CUF, o +Saber é um projeto anual de formação médica contínua que contempla sessões de formação mensais no instituto CUF, participação nas reuniões de formação interna dos Centros de Saúde e estágios para médicos de Medicina Geral e Familiar. Em 2013 o Instituto CUF Porto efetuou 92.525 consultas (366/dia útil) mais 24% que no ano anterior, e realizou cerca de 543.000 exames, 7% acima de 2012.

O volume de negócios de 2013 foi de 12,9 milhões de euros. A consolidação do projeto CUF Porto, hospital e instituto, continuará a ser uma das principais linhas de orientação para 2014.



Clínica CUF Belém

A Clínica CUF Belém localiza-se junto ao Centro de Congressos de Lisboa, sendo uma unidade de ambulatório com uma vasta oferta de serviços. Com cerca de 2.600 m², a clínica dispõe de 17 gabinetes de consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, com destaque para uma unidade de medicina dentária, *check-up*, um posto médico e a possibilidade de realização de pequenas cirurgias.

Durante o ano de 2013 podemos destacar na atividade da clínica os seguintes factos:

- Prolongamento do horário até às 22h00 em algumas especialidades;
- Reforço do corpo clínico com a entrada de 21 novos médicos;
- Concentração da atividade cirúrgica na Unidades Saúde CUF;
- Reforço da Referenciação Externa;

- Implementação do Projeto de Radiologia (redução de películas, implementação do sistema de reconhecimento de voz);
- Realização da 1ª Reunião Clínica da especialidade de Gastrenterologia dedicada ao tema cancro do colo-rectal;
- Remodelação do espaço da Gastro, criação de recobro e aquisição de equipamentos para realização de exames com anestesia;
- Rastreios de Oftalmologia e de Otorrinolaringologia;
- Aquisição de um Ecógrafo e de um TAC recondicionado.

O volume de negócios situou-se nos 6,2 milhões de euros, representando um crescimento de 4,7% face a 2012.





Clínica CUF Alvalade

A Clínica CUF Alvalade, localizada no estádio Alvalade XXI, é uma unidade de ambulatório especialmente vocacionada para os cuidados de saúde da família e de todos os que praticam exercício. Com cerca de 1.900 m², a clínica dispõe de 20 gabinetes de consultas de especialidade, uma vasta oferta

de exames com 8 gabinetes alocados à realização específica dos mesmos, uma unidade de medicina dentária com 5 gabinetes completamente equipados, uma equipa de *check-up*, uma sala para pequena cirurgia e pensos, assim como um ginásio com eletroterapia e piscina no âmbito do Centro de Medicina e Traumatologia Desportiva.

Durante o ano de 2013 podemos destacar na atividade da clínica os seguintes factos:

- Comemoração do 10º Aniversário da Clínica;
- Alargamento da oferta de exames complementares nas especialidades de Imuno-Alergologia, Otorrinolaringologia e Fisiatria;
- Reforço das valências disponíveis ao sábado indo de encontro às expectativas dos clientes;
- Processo de reestruturação da oferta (subespecialização/ criação de consultas temáticas) de diversas especialidades;
- Aposta na formação clínica: realização do 1º Encontro Clínico da CUF Alvalade.

O volume de negócios situou-se nos 7,6 milhões de euros, representando um crescimento de 15,7% face a 2012.





Clínica CUF Cascais

A Clínica CUF Cascais está localizada numa área com excelentes acessibilidades, tem cerca de 13.500 m² distribuídos por sete pisos e cerca de 200 lugares de estacionamento. Dispõe de 26 camas para internamento, uma unidade de cuidados intermédios polivalentes com 4 camas, atendimento permanente de adultos e pediátrico, 39 gabinetes para consultas de especialidade, 2 salas de bloco operatório, para além de uma vasta oferta de exames com destaque para a Imagiologia, um serviço de Hemodiálise, unidade de Oncologia e uma unidade de Fisioterapia.

Durante o ano de 2013 podemos destacar na atividade da clínica os seguintes factos:

Pontos relevantes:

- Consolidação da equipa de Oncologia;
- Reforço significativo da atividade ao sábado;



- Realização das Quintas Jornadas da primavera;
- Arranque do programa SIGIC;
- Início do projeto de expansão da oferta para a região de Sintra;
- Arranque do projeto de Melhoria da Imagiologia;
- Consolidação da Unidade de Cuidados Intermédios;
- Reforço da equipa Clínica;
- Reforço do Cliente Internacional;
- Aumento da atividade nos Exames Especiais;
- Segundo nível de avaliação – rating | Área de excelência clínica com 3+ na Cirurgia de Ambulatório, 2+ na Ginecologia e Ortopedia;
- Reforço da Unidade da Mulher.

O volume de negócios situou-se nos 25,6 milhões de euros, representando um crescimento de 13,9% face a 2012.



Clínica CUF Torres Vedras

A Clínica CUF Torres Vedras iniciou a sua atividade em 2008 e localiza-se junto ao Centro de Saúde de Torres Vedras e do Hospital de Torres Vedras, sendo uma unidade vocacionada para servir a população dos concelhos da zona Oeste. Com cerca de 8.700 m², a clínica dispõe de 16 camas para internamento, atendimento permanente para adultos e pediátrico, 19 gabinetes para consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, uma unidade de bloco operatório geral com 2 salas e para cirurgia ambulatória com 2 salas. Para maior comodidade dos clientes, a clínica dispõe de um parque de estacionamento com 138 lugares.

Durante o ano de 2013 podemos destacar na atividade da clínica os seguintes factos:

- Elevado crescimento do Bloco operatório: 25%;



O volume de negócios situou-se nos 15,2 milhões de euros, representando um crescimento de 11,8% face a 2012.

- Desenvolvimento e reestruturação da área de Ginecologia e obstetrícia e da área de Urologia;
- Continuação da aposta na formação clínica: simpósio “saúde da mulher e da criança”; 9.ª reunião clínica “encontro com a neurocirurgia”; *workshop* de formação a enfermagem em Urologia; jornadas de Urologia “próstata e sexualidade”; formação em centros de saúde de urologia e endocrinologia;
- Formação externa: palestras “manter a coluna saudável”; “osteoporose”, “conversas com os pediatras” e “conversas com o Ortopedista”;
- Participação no SINAS;
- Re-certificação da qualidade;
- Implementação do telefonema pós-alta nos exames de Gastrenterologia;
- Implementação de auditorias internas à segurança do doente nas área de radiologia e medicina dentária;
- Reforço das chamadas de especialidade ao Atendimento Permanente (Cirurgia Geral; Urologia e Neurocirurgia);
- Protocolo de parceria com o Campus Neurológico Sénior;
- Início da realização do SIGIC.

Já em janeiro de 2014, foi inaugurada a CUF Mafra, um polo da CUF Torres Vedras, funcionando em perfeita articulação com esta, de forma a garantir a continuidade de cuidados médico-cirúrgicos e uma resposta eficaz às mais diversas situações clínicas.

O volume de negócios situou-se nos 15,2 milhões de euros, representando um crescimento de 11,8% face a 2012.





Hospital de Braga

O Hospital de Braga, no ano 2013, atingiu níveis de qualidade, produtividade e eficiência notáveis, mantendo sempre o seu foco na população que serve. Este é também o ano que fica indelevelmente marcado pelo reconhecimento externo dos elevados padrões que distinguem esta instituição.

Em termos de atividade verificou-se, na consulta externa, um aumento de 6% em relação a 2012, procurando assim responder ao aumento da procura verificada nesta área.

A atividade cirúrgica aumentou 4%, sendo de realçar a taxa de ambulatorização da atividade programada, que atingiu os 62%, contribuindo, assim, de uma forma indiscutível, para os objetivos nacionais traçados pela tutela. Os episódios de urgência aumentaram 5%, garantindo, ainda assim, bons



níveis de resposta, tendo o hospital de dia incrementado o número de sessões em 32%.

Em relação à Qualidade, é de destacar a manutenção da certificação ambiental e a reacreditação e certificação CHKS, a obtenção de classificações muito positivas realizadas pela ERS em relação à qualidade dos atos clínicos do hospital (SINAS), assim como o 1º Prémio “Qualidade em Saúde” atribuído pelo Hospital do Futuro.

Cumprir ainda destacar a participação, voluntária no *benchmarking* entre instituições hospitalares do SNS, promovido pela Administração Central do Sistema de Saúde, destacando os excelentes resultados que o hospital obteve. No que respeita à sustentabilidade económica e financeira,



o ano de 2013 fica marcado pelo alcance de um *cash-flow* operacional positivo, como resultado de um foco contínuo na contenção de custos e maximização da capacidade instalada, apenas possível com o elevado e empenhado envolvimento de todos os profissionais do hospital.

Principais projetos desenvolvidos durante 2013

Durante o ano de 2013, foram desenvolvidas diversas iniciativas estruturantes relacionadas com o “Ano do Utente”, como sejam o novo site do Hospital de Braga, a abertura da farmácia de ambulatório no piso 0, a reformulação do percurso da grávida na urgência, ou a revisão do espaço de estacionamento dedicado às ambulâncias. Este trabalho, de caráter contínuo, contribuiu para uma evolução muito positiva do nível de satisfação dos utentes do hospital.

Em 2013, foram também desenvolvidos vários projetos fundamentais de suporte às operações do hospital, designadamente a otimização dos processos da farmácia, a internalização da limpeza, a implementação de armazéns avançados nas unidades e registos de consumos ao doente, e o arranque do processo de combate à “desnutrição” no internamento.

Relativamente aos sistemas de informação, no ano findo, foram realizados projetos importantes para a garantia da

O volume de negócios situou-se nos 134 milhões de euros, representando um crescimento de 10,8% face a 2012.

qualidade de informação do hospital, como sejam a revisão do suporte informático ao Hospital de Dia, a informatização do bloco operatório, o projeto B-Simple e a interligação com sistemas da SPMS (PDS e CIT).

Novas técnicas clínicas inovadoras desenvolvidas

O ano transato foi um ano de consolidação da atividade do Centro Clínico Académico, parceria entre o HB e a Universidade do Minho, existindo atualmente 15 ensaios clínicos em curso e 17 ensaios clínicos em constituição de dossier.

Em 2013 o HB continuou a aposta na elevada diferenciação tecnológica, efetuando cirurgias inovadoras como sejam a correção toracoscópica anatômica de atresia do esófago e a reparação laparoscópica de atresia duodenal em prematuros de baixo peso na área de Cirurgia Pediátrica, ou a cistectomia laparoscópica, o gânglio sentinela no estadiamento do carcinoma do pênis e a linfadenectomia inguinal laparoscópica na área de Urologia.

O volume de negócios situou-se nos 134 milhões de euros, representando um crescimento de 10,8% face a 2012.

Principais desafios para 2014

O ano de 2014 pode ser considerado o ano da consolidação e afirmação do Hospital de Braga no panorama do Serviço Nacional de Saúde, mantendo elevados padrões de qualidade e eficiência.

QUALIDADE CLÍNICA: em 2014, será reforçado o compromisso com a qualidade clínica do hospital, através da promoção de auditorias clínicas, do reforço da governação e liderança clínicas e aposta numa maior utilização das ferramentas disponíveis, como o lamterics, assim como a aposta no desenvolvimento de centros de excelência clínicos.

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: O ano de 2014 foi eleito como o “Ano do Colaborador” no Hospital de Braga, o que terá efeitos no sentimento de pertença dos colaboradores à instituição, no reforço da satisfação em trabalhar no HB e também reflexos na qualidade da prestação aos utentes. Serão realizadas melhorias nos fluxos de utentes e visitas, reforçadas as ligações com os cuidados de saúde primários e procurar-se-á obter a certificação de saúde e segurança OSHAS 18001.

ATIVIDADE ASSISTENCIAL: O ano de 2014 deverá ficar marcado pela estabilização dos níveis de produção, sendo de destacar a abertura da unidade de hemodiálise e do banco de sangue, permitindo assim uma maior fidelização dos nossos utentes e uma melhor resposta às suas necessidades.

EFICIÊNCIA: Em 2014, o hospital terá de continuar a fazer o percurso de maximização da eficiência, com vista à obtenção de uma operação com resultados positivos. Neste sentido, será importante a implementação de processos de controlo interno em áreas críticas e a utilização de ferramentas de gestão, nomeadamente contabilidade analítica.

O futuro apresenta-nos dificuldades e exigências que, se as soubermos entender, as olharmos com otimismo e esperança, e estivermos à altura do nosso dever, será possível ultrapassá-las e prosseguir com a missão que abraçamos e concretizar os objetivos que traçamos, em prol dos nossos utentes, e tendo por base os três pilares “qualidade clínica”, “satisfação de utentes, colaboradores e comunidade” e “equilíbrio económico-financeiro”, que são a nossa força.





Hospital Vila Franca de Xira

Atividade desenvolvida

Em 2013 o Hospital Vila Franca de Xira procedeu à mudança das suas instalações, do antigo para o novo edifício, de acordo com o estipulado em Contrato de Gestão. Nesses termos, no final de março procedeu-se à referida transferência, operação que envolveu a participação entusiasmada, não só de todos os colaboradores do hospital, mas também das diversas corporações de bombeiros e autoridades de segurança locais. Este processo foi cuidadosamente planeado, com largos meses de antecedência, e só assim foi possível garantir que no espaço de, aproximadamente, uma semana, todo o hospital estivesse em pleno funcionamento nas novas instalações, e assim fazer com que a população não sentisse qualquer quebra de resposta

na atividade assistencial. Globalmente, em termos assistenciais, no ano de 2013, o hospital aumentou a sua resposta face ao ano anterior, quer em cuidados de internamento quer em cuidados de ambulatório. A área de urgência cresceu 5,8%, e em número de admissões atingiu as 110.232 admissões, os episódios de internamento incrementaram 11,4% para 13.049 doentes saídos, dos quais 2.860 foram doentes operados em regime convencional programado. A atividade cirúrgica em ambulatório atingiu o patamar das 4.238 cirurgias realizadas. De realçar o destaque da performance atingida pelo hospital nos relatórios efetuados pelo Ministério da Saúde na resposta dos hospitais públicos à procura de cuidados cirúrgicos.





A atividade de consultas atingiu o nível de 108.734 consultas, das quais 39,6% são primeiras consultas. O tempo médio de espera no hospital para primeiras consultas encontra-se também num valor bastante satisfatório à data de 31 de dezembro: 78 dias de tempo médio de espera.

Principais projetos desenvolvidos

A abertura das novas instalações, conforme se encontrava planeado em Contrato de Gestão, permitiu a instalação

e abertura de novos serviços e atividades clínicas no hospital. Até essa altura os utentes da área de influência do hospital eram obrigados a deslocar-se a unidades hospitalares públicas de Lisboa, ou a unidades privadas convencionadas com o Ministério da Saúde, para determinadas especialidades clínicas. Neste contexto foi inaugurado o serviço de Psiquiatria e Pedopsiquiatria, a unidade de Hemodiálise, bem como a unidade de Infeciologia. Adicionalmente foram criados serviços de internamento com nível de cuidados intensivos e intermédios, algo que o anterior hospital não dispunha com os requisitos mínimos exigíveis.

O volume de negócios situou-se nos 52,5 milhões de euros.

Principais desafios para 2014

Uma vez definida com o Ministério da Saúde a atividade prevista para 2014, este encerra um crescimento relevante nas diversas linhas de atividade do hospital, com especial destaque para a cirurgia do ambulatório e consultas externas. Torna-se indispensável, desta forma, o exercício se desenrole com os recursos necessários, e sem esquecer a necessidade de otimização e procura incessante de eficiência na operação, de forma a garantir o equilíbrio económico e financeiro deste projeto de parceria.



Dr. Campos Costa

A Dr. Campos Costa, fundada em 1943, celebrou em 2013 o seu 70º aniversário. Mantendo-se como um dos maiores prestadores de radiologia do país, realizou em 2013 mais de 645.000 exames e geriu 17 unidades: dez unidades próprias [Porto (2), São João da Madeira, Paredes, Santo Tirso, Santa Maria da Feira, Viana, Famalicão e Matosinhos (2)], sete em parceria (Fafe, Felgueiras, Hospital CUF Porto, Hospital de Braga e Unidade Local Saúde Alto Minho (3) - Serviço de Imagiologia dos de Viana do Castelo e de Ponte de Lima e Monção) e ainda, desde 2008, a MedWeb, empresa de Telerradiologia. Das 17 unidades suprarreferidas, três são de Medicina Nuclear (unidades próprias – Matosinhos e Viana – e gestão do serviço de medicina nuclear do Hospital Braga).

Em 2013 manteve-se a contenção da despesa pública de saúde, que se fez sentir, de forma particular, no setor da imagiologia e que conduziu a grandes transformações neste setor de atividade e à introdução de novas normativas por parte do Ministério da Saúde:

1. Aumento das restrições ao consumo;
2. Reduções unilaterais de preços (ADSE e outras Entidades Públicas);
3. Legislação mais limitativa no que às negociações de concursos públicos diz respeito.





Estes fatores conduziram a uma crescente agressividade da concorrência que teve como consequência violentas guerras de preços, sem qualquer preocupação pelo futuro do setor, e uma progressiva indiferença à qualidade do serviço prestado (sempre preterida pela urgência na redução de custos).

Por estas razões, a Dr. Campos Costa manteve em 2013, uma racionalização interna e busca pela eficiência, com o objetivo principal de recuperar a rentabilidade nos últimos anos. O ano de 2013 foi também marcado pela expansão da rede Campos Costa. São de destacar as seguintes iniciativas/concretizações:

Para o ano 2014, o desafio passa pelo aumento da oferta e fidelização do Cliente, através da continuidade da expansão da rede, da oferta de novos serviços complementares e da aposta na inovação e investigação clínica.

1. Abertura de duas novas unidades de radiologia, uma no Porto e outra em Famalicão;
2. Abertura do serviço de Medicina Nuclear no Hospital de Braga;
3. Acordo com SNS em todas as unidades;
4. Conquista de acordos de prestação de serviços para hospitais, sendo exemplo disso, Hospital São João, Centro Hospitalar Vila Nova Gaia e Centro Hospital Baixo Vouga;
5. Conclusão da implementação do sistema *booklet* de impressão de relatórios e imagens;
6. Implementação do projeto de Reconhecimento de Voz;
7. Otimização dos recursos humanos.

A empresa encerrou o ano com mais de 645.000 exames realizados, 4,6% acima do período homólogo, e um volume de negócios de 19,9 milhões de euros, em linha com o exercício anterior.

Para o ano 2014, o desafio passa pelo aumento da oferta e fidelização do Cliente, através da continuidade da expansão da rede Campos Costa (com abertura de novas unidades), da oferta de novos serviços complementares (como é o caso da neurofisiologia e da cardiologia), e da aposta na inovação e investigação clínica, reforçando a marca Campos Costa.



CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada

A CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada, unidade que se dedica à realização de exames de Medicina Nuclear (Cintigrafia e PET), é detida a 100% pela Dr. Campos Costa. A atividade de Medicina Nuclear ficou, em atividade, 2,5% aquém do previsto em orçamento e 9,7% acima em volume de negócios, tendo-se fixado nos 946.000 euros. É de destacar que em 2013 ainda não foi possível a realização de PET, devido ao atraso na obtenção da Autorização Ministerial, contrariando o previsto em orçamento.

Para a performance registada em 2013, contribuíram:

- A forte contração na procura, essencialmente pelos condicionalismos introduzidos pelas unidades do SNS à prescrição de exames;



- A diminuição de preços, quer da atividade convencionada, quer dos concursos públicos (por exemplo, redução dos preços pela ADSE, alinhando com a tabela ARS).

Este ano fica marcado pela realização de um trabalho, focado na procura de eficiências e sinergias entre as três unidades, que permitiu obter resultados bastante positivos com contributo direto para a rentabilidade.



Sagies

A Sagies está vocacionada para a prestação de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) relevante para o sucesso empresarial, contribuindo para o aumento da produtividade e competitividade das organizações, criando igualmente condições para o incremento dos índices de motivação dos colaboradores.

A Sagies possui um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (ISSO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Segurança (OSHAS 18001) cuja certificação foi renovada este ano pela SGS. Está igualmente autorizada para a prestação da sua atividade pela Direção Geral da Saúde e pela Autoridade para as Condições do Trabalho. O seu Laboratório de Controlo de Fibras é sujeito anualmente a testes de qualidade pela Organização Mundial de Saúde através do Institute of Occupational Medicine de Edinburgh.

Em 2013 manteve o caminho da melhoria da eficiência operacional e conseguiu estabilizar o seu volume de negócios embora com ligeira quebra. Assistiu assim a uma melhoria da sua rentabilidade operacional que não se repercutiu nos resultados líquidos dada a menor contribuição da função financeira. Ainda em 2013 a Sagies assumiu a presidência da AEST- Associação de Empresas de Segurança e Saúde no Trabalho tendo-se envolvido em ações com instituições nacionais e internacionais no desenvolvimento e reformulação do setor. O volume de negócios situou-se nos 3,2 milhões de euros. Os principais desafios para o ano de 2014 e seguintes continuarão a ser o da captação de contratos viáveis, a continuação da racionalização dos custos e a persistência na qualidade como forma de atingir a eficiência e fortalecer a resistência competitiva, promovendo a sustentabilidade de médio e longo prazo.





DOMUSCARE
· SERVIÇOS DOMICILIÁRIOS ·

S.P.S.D. – Sociedade Portuguesa de Serviços Domiciliários, S.A.

A S.P.S.D. – Sociedade Portuguesa de Serviços Domiciliários, S.A., tem por objeto a prestação de cuidados individualizados e personalizados, incluindo os de saúde, enfermagem, sanitários e outros com estes conexos, no domicílio, a indivíduos e famílias, bem como a comercialização de materiais e produtos relacionados com os serviços prestados.

O exercício de 2013, acompanhando a conjuntura macroeconómica nacional, não revelou o crescimento que se havia perspetivado.

O número médio de contratos mensais revelou alguma estabilização. As unidades de Lisboa e do Porto apresentaram diferenças: Lisboa teve um decréscimo de 15% na média mensal de clientes, e o Porto mais do que duplicou a média mensal de clientes verificada em 2012.

Podemos inferir que a unidade do Porto está em fase de crescimento da sua atividade, acompanhando a evolução e o crescimento da atividade que também se tem verificado no Hospital CUF Porto, tirando partido da localização física das suas instalações dentro desta estrutura hospitalar.

Ainda assim, e em termos globais, verificou-se um decréscimo no número de contratos geridos, comparativamente com o exercício anterior, na ordem dos 7,3%.

O volume de faturação global, associado às prestações de serviços ascendeu a 1,7 milhões de euros, apresentando um decréscimo de 8,8% em relação ao verificado em 2012.

Daqui resulta que, apesar do esforço desenvolvido na tentativa de manter e gerar novos contratos, verificou-se que os clientes procuraram soluções de serviço de menor duração e de menor complexidade, logo, com valores de faturação associados mais baixos.

Durante o exercício em análise, destaque para o desenvolvimento e manutenção das relações e partilha de sinergias com as Unidades Saúde CUF.





4. GESTÃO DE RISCOS

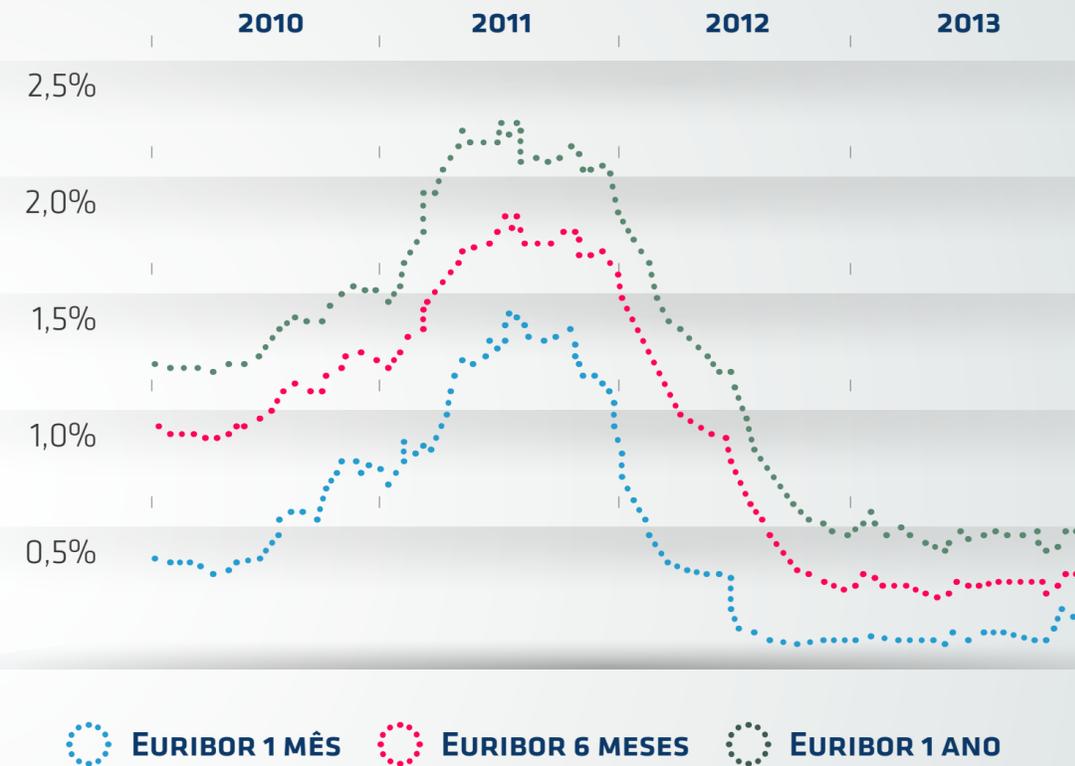
GESTÃO DE RISCOS

A Política de Gestão de Riscos do Grupo tem como objetivo assegurar a correta identificação dos riscos associados aos negócios desenvolvidos, bem como adotar e implementar as medidas necessárias para minimizar os impactos negativos que evoluções adversas dos fatores subjacentes a esses riscos possam ter na estrutura financeira da Sociedade e na respetiva sustentabilidade.

No âmbito do processo de gestão de riscos identificamos os que consideramos materialmente mais relevantes:

Riscos financeiros

Os principais riscos financeiros identificados são riscos de liquidez, o risco de crédito, e de exposição às variações das taxas de juro. A gestão do risco de liquidez procura um acompanhamento permanente das previsões de tesouraria, de forma a garantir o cumprimento de todas as responsabilidades do Grupo para com as entidades com as quais se relaciona na sua atividade. Através de uma gestão ativa do *business plan* e do mapeamento exaustivo das necessidades ou excedentes futuros de tesouraria, procura ainda reduzir o risco de crédito recorrendo a uma relação permanente com os parceiros financeiros.



A gestão do risco de taxa de juro tem por objetivo minimizar a exposição à variação das taxas de juro e o seu impacto nas Demonstrações Financeiras dentro dos limites estabelecidos. Através da política de controlo adotada procuram-se selecionar as estratégias adequadas para cada área de negócio, com o objetivo de assegurar que este fator de risco não afeta negativamente a respetiva capacidade operacional. Por outro



lado, é ainda monitorizada a exposição ao risco de taxa de juro, mediante a simulação de cenários adversos, mas com algum grau de probabilidade, que possam afetar negativamente os resultados do Grupo.

A evolução favorável das taxas de juro nos últimos anos tem permitido ao Grupo não contratualizar produtos derivados de cobertura de risco. No entanto, continuamos a acompanhar regularmente o comportamento dos mercados, sendo expectável que durante o ano de 2014 se proceda à cobertura de parte dos montantes em dívida.

Risco operacional

A José de Mello Saúde, enquanto líder de mercado na prestação de cuidados de saúde, assume o compromisso com os princípios orientadores do desenvolvimento sustentável.

O respeito por estes princípios traduz-se no imperativo de assegurarmos, em cada momento, a criação de valor e, com isso, a satisfação dos nossos clientes, colaboradores, acionistas e entidades terceiras com quem colaboramos no exercício da sua atividade.

Neste âmbito, a José de Mello Saúde desenvolve um Modelo de Gestão Integrado transversal a todas as unidades, assente em 7 pilares:

A José de Mello Saúde, enquanto líder de mercado na prestação de cuidados de saúde, assume o compromisso com os princípios orientadores do desenvolvimento sustentável.

1. Prestação de cuidados de saúde

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 clínico da doença, sustentada na obtenção de resultados clínicos, periodicamente monitorizados e reavaliados face aos objetivos e metas definidos.

Um modelo de prestação de cuidados assente na procura contínua de soluções para dar resposta às necessidades dos nossos clientes.

2. Segurança do doente

A manutenção de um programa transversal para a Gestão do Risco Clínico e Não Clínico, que estabelece e prioriza ações para identificação de potenciais riscos e prevenção da sua ocorrência, reforçado pela implementação das recomendações de boas



práticas, por forma a eliminar danos desnecessários decorrentes da prestação de cuidados de saúde.

3. Segurança da informação

A proteção da Informação, como suporte à eficiência do serviço prestado aos seus clientes, assente na integridade, disponibilidade dos sistemas e infraestruturas de informação e na confidencialidade dos dados.

4. Eficiência ambiental

A identificação dos aspetos ambientais resultantes da prestação de cuidados de saúde permite avaliar os impactos e priorizar as ações, tendo em vista a sua minimização e controlo. A promoção da utilização sustentável de recursos naturais, designadamente energia e água, prevenção da poluição e redução, reutilização e reciclagem dos resíduos produzidos.

5. Segurança e saúde do trabalho

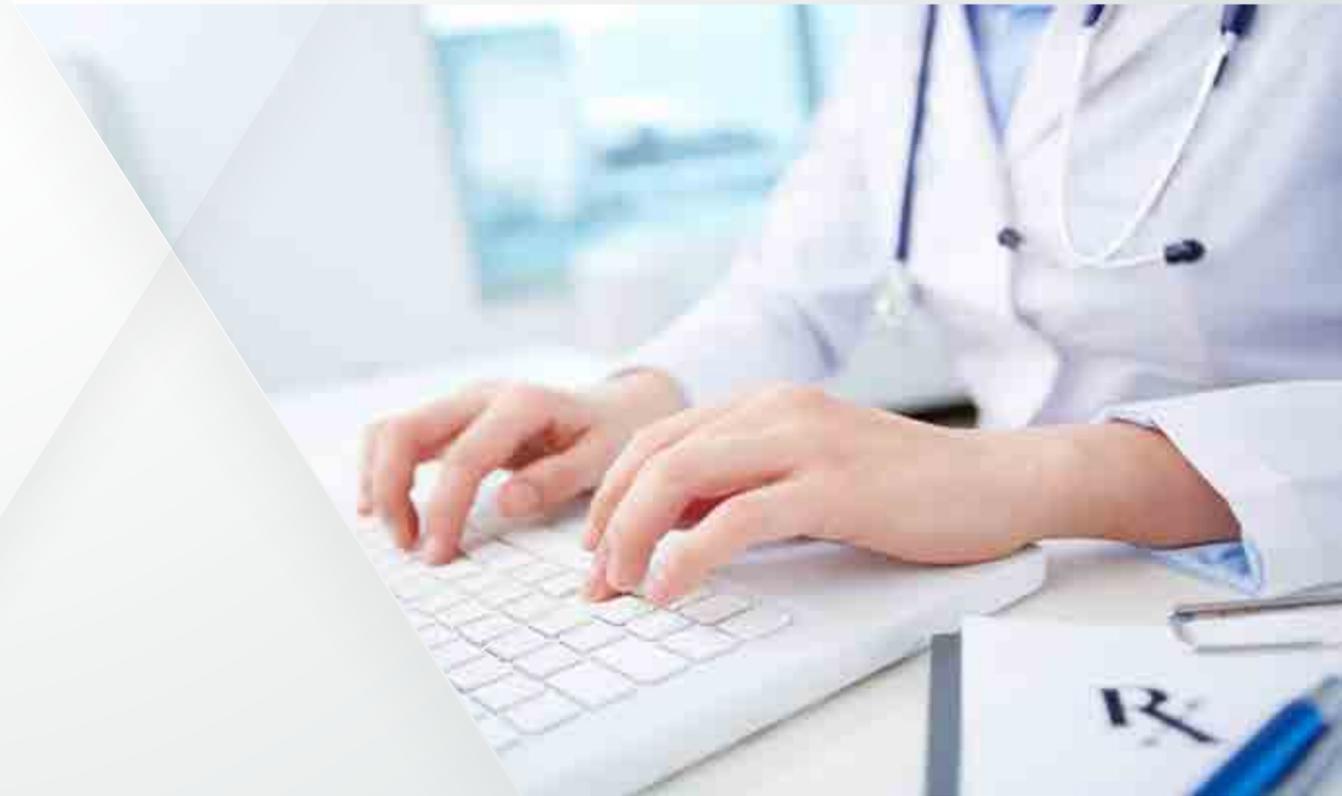
A identificação dos perigos a que os profissionais se encontram expostos, no âmbito da segurança e saúde do trabalho, tendo em vista a avaliação dos riscos e priorização de ações, garantindo a sua minimização e controlo. A prevenção da ocorrência de lesões, incidentes, acidentes e doenças profissionais.

6. Requisitos legais

O cumprimento dos requisitos legais aplicáveis em vigor, bem como outros requisitos que se subscreva.

7. Melhoria contínua

O estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua que consolida a gestão dos processos e promove a eficiência do modelo de gestão integrado.





5. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Proveitos Operacionais (M€)



Custos Operacionais (M€)

	2012	2013	VARIAÇÃO 2012	VARIAÇÃO % 2012
CMVC	83,5	88,0	4,5	5,4%
FSE	181,9	190,9	9,0	5,0%
Custos com pessoal	145,1	162,3	17,3	11,9%
Outros custos operac.	5,0	7,5	2,4	48,8%
TOTAL	415,5	448,7	33,3	8,0%

ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Em contraciclo com a economia portuguesa, a José de Mello Saúde manteve a sua trajetória de crescimento, concretizando os investimentos que tinha previsto para 2013 e superando todas as expetativas de crescimento.

Proveitos operacionais

Encerrou o ano com um volume de negócios de 493,7 milhões de euros, representando um crescimento de 7% em relação ao ano anterior. Esta evolução positiva é o resultado de um crescimento significativo da atividade em todas as unidades do Grupo e o reflexo da prossecução de uma estratégia focada no reforço dos padrões de qualidade clínica, na melhoria da experiência do Cliente e na otimização do desempenho económico-financeiro.

Custos operacionais

Fazendo uma análise aos custos operacionais, excluindo amortizações e provisões, assistimos a um crescimento de 8%. Este crescimento, superior ao registado em proveitos, é afetado por acontecimentos não recorrentes que afetaram as contas da José de Mello Saúde em 2013. Salientamos a decisão do Tribunal Constitucional relativa à inconstitucionalidade da medida prevista na proposta de Orçamento de Estado sobre

o não pagamento de férias de funcionários públicos. Esta decisão implicou o registo do custo relativo a férias pagas em 2013 e não reconhecidas em 2012, no montante de 2,7 milhões de euros. Ainda com impacto relevante, relevamos o parecer jurídico que esclareceu a disputa relativa à responsabilidade sobre os gastos do internato médico no Escala Braga. Este parecer jurídico implicou a anulação de proveitos registados em exercício anteriores no montante de 3,9 milhões de euros. Retirando estes efeitos a 2013 e colocando nos devidos exercícios, o crescimento dos custos operacionais ronda os 5%.

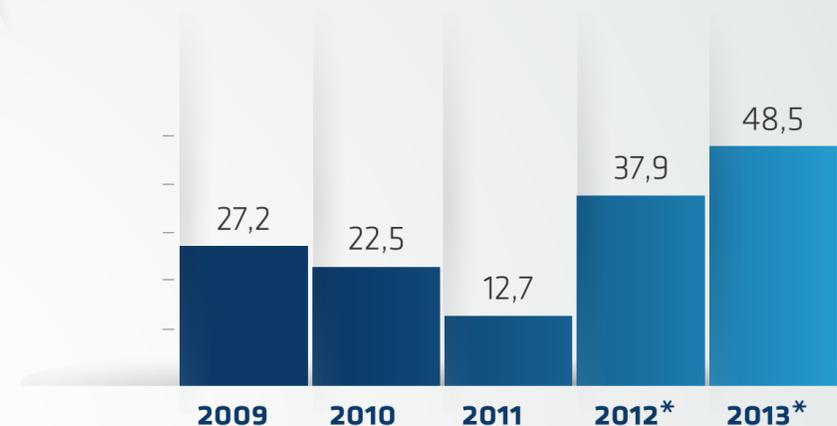
Margens operacionais

Na sequência dos factos descritos nos parágrafos anteriores, o EBITDA sofreu um decréscimo de 4,1% passando de 46,97 para 45,05 milhões de euros. Se expurgarmos os efeitos não recorrentes, o EBITDA de 2013 apresenta uma melhoria de 10,6 milhões de euros face a 2012, tendo a margem EBITDA registado uma melhoria de 8% para 10% em relação ao ano anterior o que demonstra um enfoque continuado na eficiência.

Resultados financeiros

Os custos financeiros registaram uma quebra de 37% face ao ano anterior, devido ao impacto positivo da queda das taxas

EBITDA (M€)



* EBITDA recorrente

Resultado Financeiro (M€)

	2012	2013	VARIAÇÃO 2012	VARIAÇÃO % 2012
Proveitos Financeiros	3,9	3,5	- 0,4	- 10,1%
Proveitos/Custos relativos Ativos Financeiros	0,2	0,1	- 0,1	- 36,8%
Custos Financeiros	15,8	10,7	- 5,1	-32,3%
TOTAL	- 11,7	- 7,1	4,6	-39,6%

A boa performance operacional e financeira permitiu terminar o ano com um resultado líquido consolidado de 12,6 milhões de euros.

Euribor mas sobretudo por via do comportamento da dívida líquida tendo diminuído de 126 milhões de euros em 2012 para 79 milhões de euros em 2013.

Resultado líquido

A boa performance operacional e financeira permitiu terminar o ano com um resultado líquido consolidado de 12,6 milhões de euros.

Não obstante a excelente prestação operacional das unidades e da gestão financeira, importa referir que o Resultado Líquido do ano está influenciado por efeitos não recorrentes. Para além dos já mencionados anteriormente, destacamos ainda a reversão de provisões, na ordem dos 3,8 milhões de euros e o registo de impostos diferidos ativos no montante de 3,1 milhões de euros.

Investimento

Em 2013 registaram-se investimentos na ordem dos 25,5 milhões de euros, principalmente devido à abertura do novo

Resultado Líquido (M€)

RESULTADO LÍQUIDO (M€)	2012	2013	VARIAÇÃO 2012	VARIAÇÃO % 2012
Volume de Negócios	462,4	493,8	31,3	6,8%
EBITDA	47,0	45,0	-1,9	-4,1%
EBITDA/Volume de Negócios	10,2%	9,1%	-1,0%	-10,2%
EBIT	17,1	18,6	1,48	8,6%
EBIT/Volume de Negócios	3,7%	3,8%	0,1%	1,7%
Resultados Financeiros	-11,7	-7,1	4,6	-39,6%
Resultados antes de Impostos	5,4	11,5	6,1	113,7%
Imposto Corrente	-2,0	-2,1	-0,1	5,2%
Imposto Diferido	0,4	3,1	2,6	609,9%
Interesses sem controlo	0,1	-0,1	-0,2	-261,9%
Resultado Líquido	3,8	12,6	8,8	232,1%

Investimento Tangível e Intangível (M€)

INVESTIMENTO TANGÍVEL E INTANGÍVEL (M€)	2012	2013	VARIAÇÃO 2012	VARIAÇÃO % 2012
de substituição	2,5	6,3	3,8	148,5%
de aumento de capacidade	5,8	17,4	11,6	200,8%
em inovação	2,3	1,2	-1,1	-48,5%
em invest. e desenvolvimento	0,1	0,0	-0,1	-100,0%
em ambiente	0,0	0,0	0,0	-95,5%
outros	0,5	0,6	0,1	22,3%
TOTAL	11,2	25,5	14,3	127,9%

Hospital Vila Franca de Xira com um contributo de 15,8 milhões de euros.

Ainda durante o ano de 2013, a José de Mello Saúde aumentou a sua participação na Dr. Campos Costa de 70% para 100% e na Valir, SGPS de 70% para 92,9%.

Ativo consolidado

Em termos patrimoniais, o ativo líquido não corrente aumenta 5,9 milhões de euros face ao ano anterior por via do investimento e do reconhecimento de impostos diferidos ativos. O ativo líquido corrente diminui 28,6 milhões, em grande parte por via da desconsolidação do Hospital Amadora-Sintra, Sociedade Gestora SA.

Passivo consolidado

O passivo diminuiu 32,5 milhões de euros face ao ano anterior. Por um lado, o passivo financeiro reduz 13,5 milhões de euros por via do reembolso programado da dívida contratada. Por outro lado, o passivo não financeiro diminuiu 19 milhões de euros, explicado principalmente pela desconsolidação do Hospital Amadora-Sintra Sociedade Gestora, SA, que implicou uma redução da dívida a fornecedores.

Capital próprio

O capital próprio variou positivamente 9,7 milhões de euros face a 2012 essencialmente por via dos resultados do ano.

Principais indicadores de desempenho

A boa performance económico-financeira foi sem dúvida digna de registo, tendo-se assistido à melhoria significativa de todos os rácios. O rácio dívida líquida (D)/EBITDA foi de 1,75x, contra os 2,68x registados no ano anterior. O rácio *debt equity* reduziu 15,7%, ficando nos 72,7% e a autonomia financeira aumentou em cerca de 60%.

Investimento Tangível e Intangível (M€)

	2012	2013	VARIAÇÃO % 2012
Rendimento do Capital Próprio (ROE), % ⁽¹⁾	10,0%	65,9%	
Rendimento do ativo (ROA), % ⁽²⁾	0,9%	3,4%	
Dívida Financeira Líquida (milhões de euros)	125,99	78,62	-37,6%
Dívida Financeira Líquida/EBITDA	2,68	1,75	-34,9%
Rácio D/D+E ⁽³⁾	86,6%	73,1%	
EBITDA/Encargos Financeiros	2,97	4,20	

1) ROE (n) = Resultado Líquido (n)/Capital Próprio (n-1).

2) ROA (n) = Resultado Líquido (n)/Ativo (n-1).

3) Rácio D/D+E = Dívida Financeira Líquida/Dívida Financeira Líquida + Capital Próprio.



Ativo (M€)

Passivo e Capital Próprio (M€)

	2012	2013	VARIAÇÃO 2012	VARIAÇÃO % 2012		2012	2013	VARIAÇÃO 2012	VARIAÇÃO % 2012
Ativos não correntes:	141,9	148,0	6,0	4,2%	Capital Próprio	15,2	25,7	10,4	68,5%
· Goodwill	36,4	36,4	0,0	0,0%	Interesses minoritários	3,9	3,2	-0,7	-17,8%
· Outros ativos intangíveis	14,5	15,6	1,1	7,4%	Capital Próprio e int. minoritários	19,2	28,9	9,7	50,8%
· Ativos fixos tangíveis	74,4	78,1	3,7	4,9%	Passivos não correntes:	135,4	107,9	-27,5	-20,3%
· Investimentos em associadas	6,6	5,2	-1,4	-20,9%	· Empréstimos	125,8	93,6	-32,3	-25,6%
· Ativos financeiros disp. p/ venda	0,1	0,0	-0,1	-100,0%	· Provisões	7,2	12,2	5,1	70,9%
· Outros investimentos	0,4	0,1	-0,3	-81,3%	· Outros Passivos não correntes	2,4	2,1	-0,3	-13,9%
· Ativos por impostos diferidos	1,3	4,3	3,1	242,9%	Passivos correntes:	222,1	217,2	-5,0	-2,2%
· Outros ativos não correntes	8,3	8,3	0,0	0,0%	· Fornecedores	105,7	76,8	-28,8	-27,3%
Ativos correntes:	234,7	206,0	-28,8	-12,3%	· Empréstimos	57,9	76,7	18,8	32,5%
· Existências	5,6	7,1	1,6	28,6%	· Estado e outros entes públicos	13,9	12,1	-1,9	-13,4%
· Clientes e adiant. a fornecedores	78,8	61,8	-16,9	-21,5%	· Outros credores	5,0	4,7	-0,3	-6,5%
· Outros devedores	57,2	7,8	-49,4	-86,3%	· Outros Passivos não correntes	39,6	46,9	-7,3	18,3%
· Estados e outros entes públicos	9,4	7,3	-2,2	-23,1%	Total de passivo	357,5	325,0	-32,5	-9,1%
· Acréscimos e diferimentos	26,0	30,3	4,3	16,4%	Total passivo e capital próprio	376,7	353,9	-22,8	-6,0%
· Caixa e equivalentes a caixa	57,7	91,6	33,9	58,7%					
· Ativo Líquido Total	376,7	353,9	-22,8	-6,0%					



6. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS



PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

O Conselho de Administração propõe que o resultado líquido das contas individuais da José de Mello Saúde SA, apurado no exercício de 2013, no valor de 18.697.615 euros seja aplicado da seguinte forma:

Reserva Legal: 934.881 euros

Resultados Transitados: 17.762.734 euros



SALVADOR MARIA GUIMARÃES JOSÉ DE MELLO

PEDRO MARIA GUIMARÃES JOSÉ DE MELLO

JOÃO GONÇALVES DA SILVEIRA

RUI MANUEL ASSOREIRA RAPOSO

MARIA AMÉLIA GUIMARÃES JOSÉ DE MELLO BLECK

MARIA INÊS ROSA DIAS MURTEIRA BLECK

JOSÉ CARLOS LOPES MARTINS

VASCO LUÍS JOSÉ DE MELLO

INÁCIO ANTÓNIO DA PONTE METELLO DE ALMEIDA E BRITO

GUILHERME BARATA PEREIRA DIAS DE MAGALHÃES

PAULO JORGE CLETO DUARTE



O Conselho de Administração

Lisboa, 25 de março de 2014



7. INFORMAÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA



Demonstração Consolidada da Posição Financeira em 31 de dezembro de 2013 e 2012

(valores expressos em euros)

	NOTAS	31-12-2013	31-12-2012
<i>Ativos não correntes:</i>			
<i>Goodwill</i>	6 e 16	36.368.635	36.368.635
Ativos intangíveis	17	15.588.807	14.518.579
Ativos fixos tangíveis	6 e 18	78.058.487	74.391.038
Investimentos em associadas	6 e 19	5.227.841	6.611.729
Ativos financeiros disponíveis para venda		-	111.813
Outros investimentos	20	70.859	377.966
Ativos por impostos diferidos	21	4.341.701	1.266.075
Outros ativos não correntes	22	8.296.945	8.296.945
<i>Total de ativos não correntes</i>		<i>147.953.275</i>	<i>141.942.780</i>
<i>Ativos correntes:</i>			
Inventários	9 e 23	7.141.366	5.554.547
Clientes e adiantamentos a fornecedores	24	61.847.583	78.764.834
Outros devedores correntes	25	7.819.286	57.248.734
Estado e outros entes públicos	26	7.265.282	9.445.470
Outros ativos correntes	22	30.289.657	26.019.826
Caixa e equivalentes a caixa	27	91.600.330	57.702.710
<i>Total de ativos correntes</i>		<i>205.963.504</i>	<i>234.736.120</i>
TOTAL DO ATIVO	6	353.916.779	376.678.900

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada da posição financeira em 31 de dezembro de 2013.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS A 31 DE DEZEMBRO DE 2013

**Demonstração Consolidada da Posição Financeira
em 31 de dezembro de 2013 e 2012**

(valores expressos em euros)

	NOTAS	31-12-2013	31-12-2012
Capital próprio:			
Capital	28	53.000.000	53.000.000
Prestações acessórias		14.350.000	14.350.000
Reserva de justo valor		-	(168.762)
Reserva legal	29	1.560.932	1.433.878
Outras reservas e resultados transitados		(55.880.346)	(57.191.730)
Resultado líquido consolidado		12.620.342	3.799.887
Capital próprio atribuível a acionistas		25.650.928	15.223.273
Interesses que não controlam	30	3.227.233	3.927.823
Total do capital próprio		28.878.160	19.151.095
Passivos não correntes:			
Empréstimos	31	67.589.939	98.745.650
Credores por locações financeiras	32	25.967.842	27.068.928
Benefícios aos empregados	33 e 34	2.075.908	2.412.000
Provisões	34	12.243.182	7.162.155
Total de passivos não correntes		107.876.870	135.388.733
Passivos correntes:			
Empréstimos	31	65.672.065	51.503.906
Credores por locações financeiras	32	10.992.199	6.370.399
Fornecedores e adiantamentos de clientes	35	76.843.630	105.690.135
Estado e outros entes públicos	26	12.071.294	13.935.968
Outros credores correntes	36	4.664.400	4.989.020
Outros passivos correntes	37	46.918.159	39.649.643
Total de passivos correntes		217.161.748	222.139.072
TOTAL DO PASSIVO	6	325.038.618	357.527.805
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		353.916.779	376.678.900

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada da posição financeira em 31 de dezembro de 2013.



Demonstração dos Resultados e de Outro Rendimento Integral Consolidado dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012

(valores expressos em euros)

	NOTAS	31-12-2013	31-12-2012		TOTAL
			ATIVIDADES CONTINUADAS	ATIVIDADES DESCONTINUADAS	
Proveitos operacionais:					
Vendas e prestações de serviços	6 e 7	482.433.433	451.474.022	-	451.474.022
Outros proveitos operacionais	7	11.317.991	10.917.094	33.366	10.950.460
Total de proveitos operacionais		493.751.424	462.391.116	33.366	462.424.482
Custos operacionais:					
Custo das vendas	8	(87.974.235)	(83.455.083)	-	(83.455.083)
Fornecimentos e serviços externos	9	(190.938.458)	(181.683.107)	(243.910)	(181.927.017)
Custos com o pessoal	10	(162.329.568)	(144.898.222)	(156.226)	(145.054.448)
Amortizações e depreciações	6, 17 e 18	(22.701.380)	(20.561.369)	-	(20.561.369)
Provisões e perdas por imparidade, líquido	6 e 34	(3.737.813)	(9.281.156)	-	(9.281.156)
Outros custos operacionais	11	(7.460.336)	(4.912.082)	(103.117)	(5.015.199)
Total de custos operacionais		(475.141.790)	(444.791.018)	(503.253)	(445.294.271)
Resultados operacionais	6	18.609.634	17.600.097	(469.887)	17.130.210
Custos e perdas financeiros	6 e 12	(10.719.705)	(15.804.915)	(36.997)	(15.841.912)
Proveitos e ganhos financeiros	6 e 12	3.483.180	3.873.560	690	3.874.250
Resultados relativos a empresas associadas	6 e 12	307.580	235.047	-	235.047
Resultados relativos a atividades de investimento	6 e 12	(164.359)	(8.488)	-	(8.488)
Resultados financeiros	6	(7.093.303)	(11.704.796)	(36.307)	(11.741.103)
Resultados antes de impostos	6	11.516.330	5.895.302	(506.194)	5.389.108
Impostos sobre o rendimento	6 e 13	1.009.710	(1.530.971)	-	(1.530.971)
Resultado líquido consolidado do exercício		12.526.040	4.364.331	(506.194)	3.858.137

Demonstração dos Resultados e de Outro Rendimento Integral Consolidado dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012

(valores expressos em euros)

	NOTAS	31-12-2013	31-12-2012		TOTAL
			ATIVIDADES CONTINUADAS	ATIVIDADES DESCONTINUADAS	
Resultado líquido do exercício atribuível a interesses que não controlam	6 e 30	(94.301)	130.511	(72.261)	58.250
Resultado líquido do exercício atribuível a detentores de capital	6 e 15	12.620.342	4.233.820	(433.933)	3.799.887
Outros itens do Rendimento Integral:					
Alterações nos capitais próprios das associadas		-	(6.457)	-	(6.457)
Justo valor dos ativos financeiros disponíveis para venda		168.762	(21.161)	-	(21.161)
		168.762	(27.618)	-	(27.618)
Rendimento integral consolidado		12.694.803	4.336.713	(506.194)	3.830.519
Rendimento integral do exercício atribuível a interesses que não controlam		(94.301)	130.511	(72.261)	58.250
Rendimento integral do exercício atribuível a detentores de capital		12.789.104	4.206.202	(433.933)	3.772.269
Resultado por ação:					
Básico	15	1,19			0,36
Diluído	15	1,19			0,36

O anexo faz parte integrante da demonstração dos resultados e de outro rendimento integral consolidado para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013.



Demonstrações Consolidadas das alterações no Capital Próprio para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012

(valores expressos em euros)

	CAPITAL	PRESTAÇÕES ACESSÓRIAS	RESERVA DE JUSTO VALOR	AJUSTAMENTOS DE CONVERSÃO CAMBIAL	RESERVA LEGAL	OUTRAS RESERVAS E RESULTADOS TRANSITADOS	RESULTADO LÍQUIDO	INTERESSES QUE NÃO CONTROLAM	TOTAL
Saldo em 31 de dezembro de 2011	53.000.000	14.350.000	(147.601)	-	1.433.878	(43.943.167)	(13.242.082)	3.926.035	15.377.064
Aplicação do resultado consolidado de 2011:									
Transferência para resultados transitados	-	-	-	-	-	(13.242.082)	13.242.082	-	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	(56.482)	(56.482)
Variações de interesses que não controlam resultantes da sua atribuição a accionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas	-	-	-	-	-	(25)	-	20	(5)
Variações de interesses que não controlam resultantes de alterações do perímetro de consolidação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado consolidado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	3.799.887	58.250	3.858.137
Outros rend. e ganhos reconhecidos no capital próprio:									
Alterações nos capitais próprios das associadas	-	-	-	-	-	(6.457)	-	-	(6.457)
Varição no justo valor dos ativos financeiros disponíveis para venda	-	-	(21.161)	-	-	-	-	-	(21.161)
Total do rendimento integral do exercício	-	-	(21.161)	-	-	(6.457)	3.799.887	58.250	3.830.519



Demonstrações Consolidadas das alterações no Capital Próprio para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012

(valores expressos em euros)

	CAPITAL	PRESTAÇÕES ACESSÓRIAS	RESERVA DE JUSTO VALOR	AJUSTAMENTOS DE CONVERSÃO CAMBIAL	RESERVA LEGAL	OUTRAS RESERVAS E RESULTADOS TRANSITADOS	RESULTADO LÍQUIDO	INTERESSES QUE NÃO CONTROLAM	TOTAL
Saldo em 31 de dezembro de 2012	53.000.000	14.350.000	(168.762)	-	1.433.878	(57.191.730)	3.799.887	3.927.823	19.151.095
Aplicação do resultado consolidado de 2012:									
Transferência para resultados transitados	-	-	-	-	127.054	3.672.832	(3.799.887)	-	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	(80.655)	(80.655)
Variações de interesses que não controlam resultantes da sua atribuição a accionistas	-	-	-	-	-	382.243	-	(382.243)	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas	-	-	-	-	-	26	-	6	32
Variações de interesses que não controlam resultantes de alterações do perímetro de consolidação	-	-	-	-	-	(13.154)	-	(143.398)	(156.552)
Aquisição de interesses que não controlam	-	-	-	-	-	(2.730.563)	-	-	(2.730.563)
Resultado consolidado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	12.620.342	(94.301)	12.526.040
Outros rendimentos e ganhos reconhecidos no capital próprio:									
Alterações nos capitais próprios das associadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alienação de ativos financeiros disponíveis p/ venda	-	-	168.762	-	-	-	-	-	168.762
Total do rendimento integral do exercício	-	-	168.762	-	-	-	12.620.342	(94.301)	12.694.803
Saldo em 31 de dezembro de 2013	53.000.000	14.350.000	-	-	1.560.932	(55.880.346)	12.620.342	3.227.232	28.878.160

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada das alterações no capital próprio para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013.

**Demonstrações Consolidadas dos Fluxos de Caixa
para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012**

(valores expressos em euros)

	NOTAS	2013	2012
Atividades Operacionais:			
Recebimentos de clientes		472.528.083	446.918.541
Pagamentos a fornecedores		(286.467.615)	(272.275.235)
Pagamentos ao pessoal		(153.460.621)	(142.221.482)
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		(449.586)	(4.324.472)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional		(2.739.356)	1.755.471
Fluxos das atividades operacionais (1)		29.410.905	29.852.825
Atividades de Investimento:			
Recebimentos provenientes de:			
Ativos financeiros e outros investimentos		53.968.156	53.978.520
Ativos fixos tangíveis	6 e 18	80.084	2.753.645
Juros e proveitos similares	6 e 12	2.912.078	3.963.832
Dividendos	6 e 12	272.000	-
		57.232.317	60.695.997
Pagamentos respeitantes a:			
Ativos financeiros e outros investimentos		(3.920.000)	(1.050.891)
Ativos fixos tangíveis	6 e 18	(7.054.130)	(2.471.740)
Ativos intangíveis	17	(1.258.200)	(3.888.066)
Outros		-	(1.200.898)
		(12.232.330)	(8.611.596)
Fluxos das atividades de investimento (2)		44.999.986	52.084.401

**Demonstrações Consolidadas dos Fluxos de Caixa
para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012**

(valores expressos em euros)

	NOTAS	2013	2012
Atividades de Financiamento:			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos	31	58.100.000	125.064.660
Empréstimos a empresas do Grupo		2.647.150	-
Prestações acessórias		5	-
		60.747.155	125.064.660
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos	31	(72.719.924)	(155.520.525)
Empréstimos a empresas do Grupo		(6.723.418)	(12.349.400)
Amortização de contratos de locação financeira	32	(10.450.340)	(10.006.943)
Juros e custos similares	6 e 12	(11.282.283)	(15.921.891)
Dividendos pagos e resultados distribuídos		(80.629)	(56.482)
		(101.256.593)	(193.855.241)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(40.509.438)	(68.790.581)
Varição de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)		33.901.453	13.146.644
Efeito das diferenças de câmbio		-	-
Efeito da variação de perímetro		(3.833)	-
Caixa e seus equivalentes no início do período	27	57.702.710	44.556.066
Caixa e seus equivalentes no fim do período	27	91.600.330	57.702.710

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos fluxos de caixa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013.



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE