



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

Relatório e Contas 2008 | Annual Report 2008





ÍNDICE TABLE OF CONTENTS

2	Mensagem do Presidente aos Accionistas <i>Chairman's Message to the Shareholders</i>	50	Resumo da Evolução da Actividade da José de Mello Saúde em 2008 <i>Summary of José de Mello Saúde's Activity in 2008</i>
5	Relatório de Gestão 2008 <i>Management Report 2008</i>	50	Factos Relevantes da Actividade em 2008 <i>Highlights for 2008</i>
6	Missão, Valores e Visão <i>Mission, Values and Vision</i>	53	Actividade Médico-Científica <i>Medical and Scientific Activity</i>
7	Plataformas Estratégicas <i>Strategic Platforms</i>	61	Actividade Assistencial Consolidada <i>Consolidated Activity</i>
7	Enquadramento Histórico e Perspectiva de Futuro <i>Historic Background and Outlook</i>	61	Situação Económico-Financeira <i>Economic and Financial Situation</i>
14	A Marca saúdecuf <i>The saúdecuf Brand</i>	64	Actividade das Áreas de Negócio <i>Business Areas' Activity</i>
16	Estrutura Organizacional <i>Organizational Structure</i>	87	Resumo da Evolução da Actividade do Grupo Hospitalario Quirón em 2008 <i>Summary of Grupo Hospitalario Quirón's Activity in 2008</i>
20	Política da Qualidade <i>Quality Policy</i>	93	Actividade do Centro Corporativo e da Plataforma de Serviços Partilhados <i>Corporate Centre and Shared Services Platform's Activity</i>
22	Como Ajudamos os Nossos Profissionais? <i>How do We Help Our Professionals?</i>	107	Órgãos Sociais <i>Governing Bodies</i>
27	Como Ajudamos os Nossos Clientes? <i>How do We Help Our Clients?</i>	113	Demonstrações Financeiras Consolidadas a 31 de Dezembro de 2008 <i>Consolidated Financial Statements as of 31 December 2008</i>
29	Os Sistemas de Informação como Catalisadores de Negócio <i>Information Systems as Business Enablers</i>	120	Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas em 31 de Dezembro de 2008 <i>Notes to the Consolidated Financial Statements as of 31 December 2008</i>
31	A José de Mello Saúde e o sector público <i>José de Mello Saúde and the Public Health Sector</i>	189	Certificação Legal das Contas Consolidadas <i>Legal Certification of Consolidated Accounts</i>
35	A Rede saúdecuf <i>The saúdecuf Network</i>	193	Relatório e Parecer do Fiscal Único para 2008 <i>The 2008 Report and Opinion of the Statutory Auditor</i>
35	Parceria com o Grupo Hospitalario Quirón <i>Partnership with Grupo Hospitalario Quirón</i>		
36	Responsabilidade Social <i>Social Responsibility</i>		
49	Actividade Global 2008 <i>Overall Activity in 2008</i>		



MENSAGEM DO PRESIDENTE AOS ACCIONISTAS

CHAIRMAN'S MESSAGE TO THE SHAREHOLDERS

Estimados accionistas, colaboradores e parceiros

O ano de 2008 foi marcado por uma conjuntura desfavorável, quer em termos nacionais, quer no resto do mundo, que se acentuou particularmente no segundo semestre. A José de Mello Saúde encara esta conjuntura com enorme responsabilidade, tendo encetado uma gestão ainda mais rigorosa dos seus investimentos e uma maior procura da eficiência nos seus processos. Acreditamos, contudo, que estes são períodos que encerram oportunidades e iremos manter com o entusiasmo de sempre a nossa estratégia de crescimento em Portugal e em Espanha.

Foi um ano em que vimos a nossa actividade global crescer cerca de 10%, o que confirma a confiança dos clientes na marca **saúdecuf**.

O percurso da José de Mello Saúde, em 2008, fica assinalada por diversos marcos, de onde destaco a implementação de um novo modelo organizativo baseado no desenvolvimento, harmonização e gestão dos proces-

Dear shareholders, employees and partners

2008 was marked by a particularly unfavourable conjuncture both at home and abroad, which deteriorated even further during the second half of the year. José de Mello Saúde faces the present situation with a high sense of responsibility, having adopted stricter management and investment measures and pursued higher efficiency levels. However, we believe that periods such as these also bring many opportunities, and therefore we will continue our growth strategy for Portugal and Spain, as enthusiastically as ever.

*In 2008, we saw our global activity grow by 10%, confirming our clients' confidence in the **saúdecuf** brand.*

José de Mello Saúde's activity in 2008 holds a great number of highlights, amongst which it is worth noting the implementation of a new organizational model based on the development, standardization and management of



sos orientados para a Qualidade Total, excelência operacional e serviço ao cliente. Acreditamos ser esta a chave organizacional para que, de forma sustentável, concretizemos o desafio de crescimento e rentabilidade a que nos propomos. Em 2008 foi também constituído o Conselho Médico da José de Mello Saúde, órgão que assume um papel fundamental na definição da estratégia de desenvolvimento clínico deste Grupo. A atribuição de idoneidade formativa aos serviços de Otorrinolaringologia, Imunoalergologia e Pediatria dos nossos hospitais merece igualmente um destaque sendo, para nós, mais uma prova do excelente trabalho desenvolvido.

A actividade dos hospitais **cu**f teve uma evolução positiva, com particular destaque para o hospital **cu**f infante santo, que registou um desempenho muito favorável, fruto da redução de custos verificada e da implementação de algumas reestruturações internas.

O ano de 2008 fica ainda caracterizado pela entrada em funcionamento da clínica **cu**f torres vedras, em Fevereiro, e da clínica **cu**f cascais, em Abril. A entrada em Torres Vedras representa a primeira experiência da saúde **cu**f fora dos grandes centros urbanos e tem resultado numa experiência positiva, com uma grande aceitação a nível local. A abertura da clínica **cu**f cascais veio acrescentar ao concelho de Cascais uma oferta mais completa e de grande qualidade, com particular destaque para o atendimento 24h por dia.

Na região Norte, o instituto **cu**f diagnóstico e tratamento completou o seu primeiro ano de actividade assinalando, a entrada da José de Mello Saúde na região do Grande Porto. 2008 foi também o ano do arranque da construção do novo hospital **cu**f porto, cuja entrada em funcionamento está prevista para 2010.

No que diz respeito ao Grupo Hospitalario Quirón, 2008 registou um crescimento de cerca de 30% da sua facturação, decorrente do aumento da actividade verificada globalmente nas unidades de Barcelona e Madrid. O ano fica ainda marcado pelo desenvolvimento dos projectos dos Hospitais Quirón Málaga e Quirón Bilbao, unidades com abertura prevista para 2010 e que contam com todos os requisitos para se tornarem uma referência na prestação privada de cuidados de saúde nas regiões da Andaluzia e País Basco, respectivamente.

processes directed to Total Quality Management, operational excellence and client service. We believe this to be the organizational key to achieve, in a sustainable way, the growth and return challenges that we set forth. In 2008, we set up the Medical Council of José de Mello Saúde. This corporate body plays a crucial role in the outlining of the Group's clinical strategy. The granting of medical teaching authorization to our hospitals' ENT (Ear, Nose and Throat), Allergology and Paediatrics services is also worth mentioning as it attests the excellent work developed.

*The business of **cu**f hospitals in 2008 evolved positively, particularly hospital **cu**f infante santo, which reported a favourable performance on the back of a decrease in costs and internal restructuring.*

*The year also saw the beginning of operation of clínica **cu**f torres vedras in February and clínica **cu**f cascais, in April. The entrance in Torres Vedras is the first experience of saúde **cu**f outside major urban centres and it has proved a positive experience, with considerable acceptance at local level. The opening of clínica **cu**f cascais provided the district of Cascais with a full-range and high quality offer, including a 24hour service.*

*Up north, instituto **cu**f diagnóstico e tratamento completed its first year of operation, marking the entrance of José de Mello Saúde in the region of Oporto. 2008 also saw the beginning of construction of the future hospital **cu**f porto, which is scheduled to open in 2010.*

As far as our international activity is concerned, in 2008 Grupo Hospitalario Quirón reported a 30% growth in turnover, with rising activity in the units of Barcelona and Madrid. The year was also marked by the development of the hospital projects Quirón Malaga and Quirón Bilbao, which are planned to open in 2010 and carry all that is needed to become a benchmark in health care in the regions of Andalusia and the Basque Country, respectively.



Não posso deixar de salientar o fim do contrato de gestão do Hospital Fernando Fonseca, em 31 de Dezembro de 2008. Foi sem dúvida um enorme desafio desenvolver aquele projecto, apostando de forma clara na excelência clínica, na qualidade de gestão e contando com uma equipa de colaboradores que evidenciou, ao longo destes 13 anos, um comportamento e uma dedicação exemplares. Foi uma experiência muito gratificante e é com enorme orgulho que olhamos para os bons resultados atingidos, como se pôde comprovar através do trabalho realizado por uma equipa de docentes da Universidade Nova de Lisboa, no fim do ano de 2008, cujas conclusões apontaram para o mérito desta gestão e para os ganhos conseguidos pelo Estado com esta parceria público-privado.

Ainda no que diz respeito às parcerias público-privado concretizou-se também, em 2008, o acordo entre o Estado e o agrupamento Escala Braga, constituído pela José de Mello Saúde, a Somague e a Edifer, que permitirá iniciar a construção e gestão do novo Hospital de Braga. Esta parceria público-privado é, para a José de Mello Saúde, mais um compromisso de longo prazo e uma grande responsabilidade perante o país.

Uma palavra final de agradecimento aos colaboradores que constituem esta enorme equipa, sem os quais não poderíamos prestar os cuidados de excelência que caracterizam a nossa actividade. É para mim motivo de enorme orgulho poder contar com uma equipa de tão grande qualidade.

Numa conjuntura desafiante e de grande exigência, continuaremos a encarar o futuro com entusiasmo para prestar, com espírito de equipa, um serviço sempre melhor.

Março de 2009

Salvador de Mello

Salvador de Mello
Presidente | *Chairman*

I must point out the termination of the contract for the management of Fernando Fonseca Hospital on the 31st December, 2008. The project represented an enormous challenge, sustained by clinical excellence, management quality and a team of employees that showed exemplary performance and dedication throughout these 13 years. The experience was highly gratifying and we are proud of the results achieved, which were worthy of recognition by a team of scholars from Universidade Nova de Lisboa, who in a work completed at the end of 2008, pointed out the merits of this management team and the gains obtained by the State with this Public-Private Partnership.

Still in what concerns Public-Private Partnerships, an agreement between the State and the Escala Braga Consortium, made up of José de Mello Saúde, Somague and Edifer, was entered in 2008 and it will allow the beginning of construction of the new Braga hospital. This Public-Private Partnership is a long-term commitment for José de Mello Saúde and a great responsibility towards the country.

Finally, I express here my appreciation to the employees who make up this great team and without whom we could not provide the excellent services which characterize our activity. I am very proud to be able to count on such a high-quality team.

In a challenging and demanding environment, we will continue to face the future with enthusiasm and team spirit and provide increasingly better services.

March 2009

RELATÓRIO DE GESTÃO 2008
MANAGEMENT REPORT 2008



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



A JOSÉ DE MELLO SAÚDE EM 2008

JOSÉ DE MELLO SAÚDE IN 2008

MISSÃO, VALORES E VISÃO

A José de Mello Saúde enquadra hoje toda a sua actividade de prestação de serviços de saúde dentro de uma estratégia de grande importância para a prossecução e consecução dos seus objectivos. Esta estratégia é suportada, na sua base, por uma Missão ambiciosa de crescimento num sector complexo,...

"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."

... , onde a Inovação, o Desenvolvimento Humano, a Competência, o Respeito pela Dignidade da Pessoa e a Primazia do seu Bem-Estar são os seus valores fundamentais.

E como Visão...

"Ser líder na Península Ibérica na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva, suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no sector privado como no sector público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais seleccionados."

MISSION, VALUES AND VISION

The health care business of José de Mello Saúde is part of a major strategy, deemed crucial for the development and achievement of the goals set forth. This strategy is driven by an ambitious growth mission within a complex sector, namely...

"To provide health care services based on the deepest knowledge, respecting the primacy of life and the environment and developing intellectual capital within organizations, in a continuous search for the best"

... where Innovation, Human Development, Competence, Respect for the person's dignity and well-being are fundamental values.

It is also guided by this Vision...

"To be the leading provider of high-quality health care services in the Iberian Peninsula, based on an integrated network of high-performance units both in the public and private sectors and possible growth in selected international markets. "



PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS

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

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

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 em equipa

ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E PERSPECTIVA DE FUTURO

Enquadramento Histórico

A “José de Mello Saúde” é a plataforma do Grupo José de Mello para a área da Saúde, sendo a “José de Mello Saúde SGPS” a Holding que concentra todas as participações empresariais que esta detém nas suas unidades. No desenvolvimento dos seus negócios no sector da Saúde, a José de Mello conta com uma parceria estratégica com a Associação Nacional de Farmácias (ANF) e com a Fundação Amélia Silva de Mello.

STRATEGIC PLATFORMS

In the pursuit of its Mission, José de Mello Saúde's operations are sustained by three platforms of excellence:

Excellence in service

- › *Development of centres of clinical excellence*
- › *Client relationship management*
- › *Humanization of care*
- › *Continuous improvement of service levels*

Excellence in operations and systems

- › *Continuous development of innovation and planning capacities*
- › *Continuous process improvement*
- › *Systematic increase in productivity*
- › *Strong focus on clinical and information technologies*
- › *Strict cost control*

Excellence in human talent

- › *Transmitting and enhancing Group values*
- › *Evaluating and rewarding performance*
- › *Managing each employee's career in a careful and challenging way*
- › *Encouraging a culture of responsibility, demand, strictness and achievement*
- › *Sharing knowledge and encouraging team work*

HISTORIC BACKGROUND AND OUTLOOK

Historic Background

“José de Mello Saúde SGPS” is José de Mello Group's platform for the Health area and the holding of all stakes in existing units. In the development of its operations in the Health sector, José de Mello is backed by a strategic partnership with Associação Nacional de Farmácias (ANF) (National Association of Pharmacies) and Fundação Amélia Silva de Mello (Amélia Silva de Mello Foundation).



A José de Mello Saúde tem uma grande tradição na prestação de cuidados de saúde em Portugal, tendo materializado a sua presença no sector em 1945, através da abertura da sua primeira unidade, o “Hospital da CUF”.

A cultura de modernidade e de responsabilidade do Grupo CUF sempre esteve patente nas boas condições de trabalho e nas regalias sociais que ofereceu, traduzindo-se esta postura numa actividade industrial com um forte apoio prestado aos trabalhadores. Além de um sistema de saúde próprio criado em 1940 - a “Caixa de Previdência do Pessoal da CUF e Empresas Associadas” - e de habitação para os operários, outras infra-estruturas sociais tais como postos médicos, farmácias, habitações, escolas, lazer, desportos, espectáculos foram postos à disposição dos seus colaboradores desde muito cedo.

Em 1943, no sentido de fortalecer a coordenação dos serviços de assistência existentes nas empresas do Grupo, foi inaugurado o Centro de Medicina do Trabalho e Higiene Industrial. Dois anos depois, em 1945, foi inaugurado o “Hospital da CUF” (actual **hospitalcuf** infante santo), unidade que prestava, nessa altura, assistência a todos os empregados do Grupo CUF e aos seus familiares (cerca de 80 mil pessoas no total).

Tradição de Futuro

O Hospital da CUF, construído especialmente para os trabalhadores do grupo privado Companhia União Fabril (CUF), representava, à época, um modelo de inovação e modernidade, com uma zona de urgências, uma unidade de cuidados especiais, espaços médicos e cirúrgicos, salas de esterilização (únicas em Portugal) e de obstetrícia e, inclusivamente, uma ambulância privativa. O bloco operatório (com vidros de cristal duplos e regulação do ar e temperatura) e a aparelhagem de raios-x, vinda da Alemanha, eram o “último grito” tecnológico. Por isso, os jornalistas da época consideravam o Hospital da CUF uma “clínica modelo” ou, mais frequentemente, “a clínica das inovações”. Na verdade, a modernidade do Hospital da Cuf era tal que, nos

José de Mello Saúde has a long tradition in the provision of health care services in Portugal, having opened its first hospital “Hospital da CUF” in 1945.

Group CUF’s culture of modernity and responsibility was always manifest in the excellent working conditions and social benefits provided to employees of its industrial activity. In fact, back in 1940 CUF Group created its own health care system - “Caixa de Previdência do Pessoal da CUF e Empresas Associadas” - and provided housing facilities for workers and other social infrastructures, namely clinical centres, pharmacies, housing, schools, leisure, sports and cultural events.

*In 1943, with a view to strengthen the coordination of assistance services existing at the Group’s companies, the company opened the Occupational Medicine and Industrial Hygiene Centre. Two years later, in 1945, it inaugurated “Hospital da CUF” (currently **hospitalcuf** infante santo), which at the time, provided health care services to all CUF Group employees and their families (approximately 80 thousand people).*

Futuristic Vision

Hospital da CUF was designed to serve the employees of the private group Companhia União Fabril (CUF) and was an example of innovation and modernity, with emergency area, special care unit, medical and surgery areas, sterilization rooms (unique in Portugal), obstetrics area and private ambulance. The operating suite (with double crystal windows and air and temperature control) and x-ray equipment imported from Germany, where state-of-the art by then. Journalists described Hospital da CUF as “role clinic” and referred to it as “the innovation clinic”. In fact, the modernness of Hospital da CUF was such that on the days that followed



dias seguintes à sua abertura, foram publicadas várias reportagens sobre as instalações:

" (...) As refeições são mantidas sempre à mesma temperatura desde que saem da cozinha, pois são conduzidas em carros isotérmicos. Os leitos são mecânicos e todas as enfermarias possuem um lavatório com águas correntes quentes e frias."

, in O Século, Junho 1945

" (...) O bidé foi substituído por um jacto de água horizontal, cuja temperatura é diariamente regulada. As arrastadeiras são lavadas com água em ebulição e aquecidas à temperatura do corpo."

, in o Diário Popular, Junho de 1945

Tem sido esta tradição de inovação e de modernidade que tem presidido, desde então, ao percurso da José de Mello Saúde na prestação de cuidados de saúde, nomeadamente através de associação a uma imagem de vanguarda na tecnologia, suportada por um contínuo investimento em equipamento médico de última geração: Em 1963 o Grupo adquiriu o primeiro intensificador de imagem existente em Portugal; Em 1980 investiu significativamente na aquisição do primeiro aparelho de Tomografia Axial Computorizada (TAC); Em 1994, foi a vez de garantir a primeira TAC Helicoidal e em 2006 tornou-se numa das primeiras unidades de saúde Portuguesas a dispor de uma Tomografia Volumétrica Computorizada (TVC) de 64 cortes.

Em 2007, foi disponibilizada uma nova tecnologia no âmbito da Radiocirurgia Estereotáxica (a qual permite tratar várias doenças da cabeça e pescoço, sem necessidade de recorrer à abertura da caixa craniana) com a abertura do Centro Gamma Knife. Em 2008, o Grupo José de Mello Saúde investiu na mais moderna tecnologia de diagnóstico disponível no mercado, adquirindo, entre outros dispositivos de última gera-

its inauguration various articles were written about its facilities:

" (...) Meals are kept at an even temperature as they are driven in isothermal food containers. Beds are mechanical and all wards have wash-stands with hot and cold water."

, in O Século, June 1945

" (...) The bidet was replaced by a jet of water with controlled temperature. Bed-pans are washed with boiling water and heated at body temperature."

, in o Diário Popular, June 1945

This innovation and vanguard spirit has presided ever since to José de Mello Saúde as provider of health care services, supported by continuous investment in state-of-the art technology and medical equipment: In 1963 the Group purchased the first image amplifier in Portugal; In 1980, it invested heavily in the acquisition of the first Computerized Axial Tomography (CAT) equipment; in 1994, it obtained the first Helicoidal CAT and in 2006 it became one of the first Portuguese health care units to hold a 64-cuts Volumetric Computerized Tomography (VCT).

In 2007, the Group offered a new technology in Stereotaxic Radio Surgery (to treat brain and neck illnesses without having to open the cranial vault) when it opened the Gamma Knife Centre. In 2008, the José de Mello Saúde Group invested in the most modern diagnosis technology available in the market, having acquired amongst other state-of-the-art equipment another Position Emission Tomography (PET) and Com-



ção, mais um PET/CT (o Grupo José de Mello Saúde já dispunha de um no hospital **cu** descobertas) bem como uma Ressonância Magnética “Aberta” (que permite realizar exames sem problemas de claustrofobia, por exemplo), ambos para o institutoc**u** diagnóstico e tratamento.

Em 1995, o Grupo José de Mello foi convidado a tomar parte em mais um projecto de futuro – a primeira experiência de Parceria Público-Privado em Portugal – através da gestão do Hospital Fernando Fonseca, experiência que decorreu durante treze anos com sucesso e que terminou no final do ano de 2008 com a entrega da gestão do Hospital ao Estado Português.

Em 2001, a José de Mello Saúde inaugurou o hospital **cu** descobertas, uma unidade de referência situada em Lisboa, onde pôde aplicar toda a experiência acumulada ao longo de mais de 60 anos de prestação de cuidados de saúde. A abertura desta unidade representou, na altura, o maior investimento privado na área da Saúde em Portugal.

A José de Mello Saúde gere, adicionalmente, várias clínicas de ambulatório, bem como o institutoc**u** diagnóstico e tratamento, no Porto. A clínica**cu** alvalade (no complexo desportivo Alvalade XXI), a clínica**cu** belém (junto ao centro de Congressos de Lisboa, na parte ocidental da cidade) e a clínica**cu** torres vedras, todas elas dotadas de excepcionais equipas de profissionais e dispondendo das mais modernas instalações e equipamentos no âmbito dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento.

Adicionalmente, a José de Mello Saúde detém a Dr. Campos Costa, uma importante unidade dedicada aos Meios Complementares de Diagnóstico por Imagem, e a Valab, que desenvolve a sua actividade também na área dos Meios Complementares de Diagnóstico, mas na vertente de Patologia Clínica. Finalmente, a José de Mello Saúde detém a Sagies, empresa que opera na área da Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho.

Já em 2008, a José de Mello Saúde adquiriu a Clínica Unimed Cascais, fundindo a actividade do Instituto Médico de Cascais (IMC) e procedendo à consequente

*putorized tomography (CT) (the Group already held a PET/CT equipment at hospital **cu** descobertas) and an “open” magnetic resonance imaging (open MRI) (allowing to conduct tests without having to worry about claustrophobia problems...for example), both of them for institutoc**u** diagnóstico e tratamento.*

In 1995, the José de Mello Group was invited to take part in another innovating project – the first Public-Private Partnership experience in Portugal – the management of Fernando Fonseca Hospital. This successful experience lasted for 13 years, having ended in 2008 with the handover of the hospital’s management to the Portuguese State.

*In 2001, José de Mello Saúde inaugurated Hospital **cu** Descobertas, a reference hospital located in Lisbon’s Expo area, where it put into practice its 60-years experience in the provision of health care services. At the time, this new hospital represented the largest private investment in the health area in Portugal.*

*José de Mello Saúde presently manages several outpatient care clinics plus Institutoc**u** Diagnóstico e Tratamento, at Oporto. Clínica**cu** alvalade (located within Alvalade XXI sports complex), clínica**cu** belém (located near the Lisbon Congress Centre, in the western part of the city) and clínica**cu** torres vedras are equipped with outstanding professional teams and the most modern facilities and equipment for diagnosis and treatment.*

In addition to the above, José de Mello Saúde holds Dr. Campos Costa S.A., an important unit focused in Complementary Diagnoses by Imagery, Valab, which is also active in Complementary Diagnosis, namely Clinical Pathology, and finally, Sagies, a company engaged in the provision of Safety, Hygiene and Health at Work.

*In 2008, José de Mello Saúde acquired Clínica Unimed Cascais and merged its activities with Instituto Médico de Cascais (IMC), giving rise to clínica**cu** cascais. This*



alteração de denominação para clínica**cu**f cascais. Esta unidade dispõe de Atendimento Permanente e componentes Cirúrgica e de Internamento, com uma forte aposta no ambulatório, representando um importante investimento da José de Mello Saúde e uma forte aposta na consolidação da presença da José de Mello Saúde numa zona de elevado poder de compra, com características sócio-económicas muito interessantes.

unit provides an Emergency Department available 24/7, surgery and inpatient care, but it also banks strongly on outpatient care. This unit represents an important investment of Mello Saúde in this field and the consolidation of the Group's presence in an area with high purchasing power and interesting social and economic characteristics.



Nova clínica**cu**f cascais
View of the new clínica**cu**f cascais

O institutoc**u**f diagnóstico e tratamento, no Porto, assinala mais um marco importante na história do Grupo José de Mello Saúde, quer pela marca que imprime na presença no norte do país, quer pelo conceito altamente inovador e altamente diferenciado que representa.

*institutoc**u**f diagnóstico e tratamento, in Oporto is an important landmark in the history of the José de Mello Saúde Group as it is its first presence in the northern region of the country and also because of its highly innovating and differentiated concept.*

Perspectiva de Futuro

Emulando os valores e a tradição que presidiram à fundação da sua empresa-mãe, a José de Mello SGPS, a José de Mello Saúde reconhece-se a si própria como um parceiro para o desenvolvimento social e económico de Portugal,

Desta forma, e apesar do cenário macro-económico adverso, a José de Mello Saúde reafirma o seu compromisso de investir fortemente no sector da Saúde em Portugal, o que estimulará, por inerência, diversas capacidades nacionais, em particular nas áreas da Arquitectura e Engenharia, Seguros, Indústria Farmacêutica, Construção Civil, Universidades e Tecnologias de Informação.

Outlook

In line with the values and tradition that presided to the foundation of its parent company - José de Mello SGPS - José de Mello Saúde sees itself as relevant player in Portugal's economic and social development.

In this light and despite the adverse macroeconomic environment, José de Mello Saúde reaffirms its commitment to investing strongly in the health sector in Portugal, and thus indirectly stir up domestic activity in other areas, namely Architecture and Engineering, Insurance, Pharmaceutical Industry, Civil Construction, Universities and Information Technologies.



Imagem virtual do futuro hospitalCuf Porto
Virtual image of the future hospitalCuf Porto



Projectos de Futuro

A José de Mello Saúde deposita grandes esperanças no mercado a norte do país, em particular na área metropolitana do Porto. Desta forma, justificando um investimento de cerca de 90 milhões de Euros, será aberto ao público em 2010 o hospital **cu**f porto, uma unidade generalista, que desenvolverá centros especializados de referência (dos quais se destacarão o Centro de Oncologia, o Centro Cardiovascular e o Centro Materno-Infantil). Estima-se que, em velocidade de cruzeiro, este projecto venha a criar cerca de 500 postos de trabalho.

No âmbito do Programa de Parcerias Público-Privado (PPP), o Agrupamento Escala Braga, liderado pela José de Mello Saúde, concluiu em Dezembro de 2008 a negociação do contrato de gestão referente ao Hospital de Braga. O contrato viria a ser assinado em Fevereiro de 2009, tendo-se nessa altura iniciado a construção do novo hospital de Braga.

O agrupamento liderado pela José de Mello Saúde mantém igualmente uma presença nas fases de negociação competitiva (BAFO) nos concursos para os hospitais de Vila Franca de Xira e de Loures, que se estima venham a ser concluídas durante o primeiro semestre de 2009.

Fruto da limitada dimensão sócio-geográfica do território nacional e das escassas oportunidades de crescimento interno, a componente internacional assume, hoje em dia, um papel muito relevante na estratégia de crescimento da José de Mello Saúde. Em Espanha, a empresa mantém uma parceria com o *Grupo Hospitalario Quirón*, o que representa uma aposta firme num projecto que procura estabelecer as bases para um processo de internacionalização sustentado.

Future Projects

*José de Mello Saúde holds high hopes for the market in the north of the country, particularly the Oporto metropolitan area. In this light, the group will open in 2010 hospital **cu**f porto, a general hospital with specialized centres (including Cancer Centre, Cardiovascular Centre and Mother and Infant Centre). The project represents an investment of Euro 90 million and at cruise speed it will create approximately 500 jobs.*

Within the scope of the Public-Private Partnership Programme (PPP), the Escala Braga Consortium led by José de Mello Saúde, completed in December 2008 the negotiation of the management contract for the Braga Hospital. The contract was signed in February 2009 and the construction of the new hospital was immediately initiated.

The Consortium led by José de Mello Saúde is also present in the negotiation phases (Best and Final Offer) of tenders for the hospitals of Vila Franca de Xira and Loures, which are expected to be completed in the first half of 2009.

Given the limited social and geographic size of the Portuguese territory and resulting scarce growth opportunities, the Group's international arm already plays a relevant role in José de Mello Saúde growth strategy. In Spain, the company has a partnership with Grupo Hospitalario Quirón, representing a strong bet on a project that seeks to establish the foundations for a sustained internationalization process.

Escala

 **QUIRÓN**
GRUPO HOSPITALARIO



A MARCA SAÚDECUF

Fruto da história e tradição do Grupo José de Mello, a José de Mello Saúde tem tido uma grande preocupação com a marca “cuf”, tentando, por um lado, elevá-la através da excelência nos serviços de saúde que presta e, por outro, posicioná-la com clareza no segmento em que opera. Juntando os dois vectores, nasceu a marca “saúde**cuf**”, a qual pretende associar claramente a natureza da operação na área dos serviços de saúde a conceitos mais abrangentes, como a “complementaridade” ou o “funcionamento em rede”, conceitos estes que englobam, naturalmente, todas as áreas e unidades privadas onde a José de Mello Saúde está presente. Este passo teve como objectivo concen-



saúde**cuf**

THE SAÚDECUF BRAND

*Stemming from the history and tradition of the José de Mello Group, José de Mello Saúde has paid great attention to the “cuf” brand, seeking on one hand, to enhance it through the excellence of the health care services it provides, and on the other hand, to clearly position the brand within the business sector where it operates. The saúde**cuf** brand was born out of these two vectors and seeks to associate the nature of its health care operations to more encompassing concepts such as “complementarity” or “network operation”, concepts which naturally cover all private areas and units of José de Mello Saúde’s operations. This step viewed to gather*



trar a maior parte das unidades privadas da José de Mello Saúde debaixo de uma mesma marca, comunicando ab initio uma articulação de serviços oferecidos pelas clínicas**cuf** (serviços ambulatoriais) e pelos hospitais**cuf** (cuidados diferenciados), pressupondo um total “funcionamento em rede”, isto é, o cliente, a partir do momento em que entra em uma unidade do Grupo, “entra em todas”, na medida em que todas estarão disponíveis para o servir na sequência do seu episódio clínico.

Em 2008, o reforço da aposta no Cartão saúde**cuf** para clientes particulares, com uma disponibilização do mesmo aos clientes da clínica**cuf** cascais e clínica**cuf** torres vedras, veio reforçar o empenho da José de Mello Saúde no desenvolvimento do conceito “saúde**cuf**”.

*the majority of José de Mello Saúde private units under a same brand, with articulation of the services provided by **cuf**clinics (outpatient services) and **cuf**-hospitals (differentiated services), establishing a full “network operation”, i.e. the moment a client enters any unit of the Group, he “will enter all”, as they will all be available to serve him in the light of his clinical episode.*

*In 2008, the stronger banking on the saúde**cuf** Card for private clients, extended to clients of **clínica**cuf**** cascais and **clínica**cuf**** torres vedras strengthened José de Mello Saúde commitment to the “saúde**cuf**” concept.*

Igualmente importante para o reforço da marca **saúdecuf** junto dos seus colaboradores e clientes foi a continuação da newsletter “saúdecuf”, uma publicação periódica que pretende dar conta interna e externamente dos últimos acontecimentos no âmbito das unidades **saúdecuf**.

*Deemed equally important to promote the **saúdecuf** brand with employees and clients, the “saúdecuf” newsletter continued to be issued on a regular basis, disclosing the latest events occurred in **saúdecuf** units.*



Capas das newsletters **saúdecuf** 5 e 6, publicadas ao longo de 2008
Covers of **saúdecuf** newsletters nº 5 and 6, published during 2008

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A ambição de assumir a liderança no mercado ibérico de prestação de cuidados de Saúde, suportada numa rede integrada de unidades de qualidade distintiva e de elevado desempenho, elevou o Grupo José de Mello Saúde para um patamar de exigência que implicou, em 2008, uma mudança cultural e organizacional suportada em 3 eixos:

- › Cultura de Inovação: organização orientada para o mercado, centrada nas necessidades dos seus clientes, criativa e não fechada sobre si;
- › Cultura de Processos: gestão por processos e não gestão funcional;

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The José de Mello Saúde Group’s ambition to lead the Iberian health care market, based on an integrated network of outstanding quality and highly performing units is a very demanding goal, which required cultural and organizational changes based on the following cornerstones:

- › *Culture of Innovation: market-oriented, creative and open-minded organization, centred on its clients’ needs;*
- › *Culture of Processes: process management instead of functional management;*



- › Cultura de Responsabilização: delegação e responsabilização da tomada de decisão e não centralização do controlo.

Acompanhando esta mudança cultural e organizacional, a José de Mello Saúde levou a cabo no ano transacto o redesenho da sua estrutura organizacional. A nova estrutura organizacional assenta agora nos seguintes princípios organizacionais:

- › **Inovação orientada para o mercado.** O que move uma organização que quer promover uma cultura de inovação é ter, como ponto de partida, um “olhar de fora para dentro” e não o inverso; Centrar-se nas necessidades do seu cliente (e na forma como pode centralizar a sua oferta) é o que suporta a simplificação da estrutura de gestão da unidade de saúde, bem como o desenvolvimento de competências corporativas no desenho de políticas e desenvolvimento de projectos que visem a optimização dos processos de gestão dos clientes.

- › *Culture of Responsibilization: delegation and responsabilization of decision taking, instead of centralization of control.*

Following this cultural and organizational change, in 2008 José de Mello Saúde re-outlined its organizational structure based on the following organizational principles:

- › **Market-oriented innovation.** *What motivates an organization that wants to promote a culture of innovation is having as starting point an “outside look to the inside” and not the other way around; To focus on client needs (and ways to centralize the offer) is what supports the simplification of the health unit structure, as well as the development of corporate skills in the outlining of the policies and the implementation of projects viewing the optimization of client management processes.*





- › **Inovação Organizacional.** Porque a vocação da José de Mello Saúde é de Liderança e de antecipação do mercado, é necessário garantir o desenho de processos de I&D que potenciem o processo contínuo de aprendizagem e a disseminação do conhecimento.

Para assegurar este facto, a José de Mello Saúde deu grande importância, durante 2008, a projectos de desenvolvimento sustentável do negócio, com implicações e envolvimento transversal de toda a Organização.

- › **Gestão por processos.** O desafio assumido pelo Grupo quanto ao desenvolvimento do negócio exige uma estrutura organizacional competitiva (ágil) e eficiente (flexível), alicerçada no desenvolvimento, harmonização e gestão de processos que diminuam o risco de assimetria das diferentes estruturas garantam a criação de valor para o colaborador, cliente e accionista.
- › **Processos Corporativos.** O modelo de negócio assente em Unidades de Saúde exige uma visão integradora da organização, que capitalize as sinergias transversais e apoie a tomada de decisões estratégicas.
- › **Responsabilização Organizacional.** A mudança cultural e organizacional que queremos protagonizar requer uma filosofia de responsabilização da gestão, exigindo descentralização efectiva e autonomia de decisão.

- › **Organizational Innovation.** *José de Mello Saúde's vocation being to lead and anticipate the market, it is necessary to ensure the layout of R&D processes that encourage continuous learning and diffusion of knowledge.*

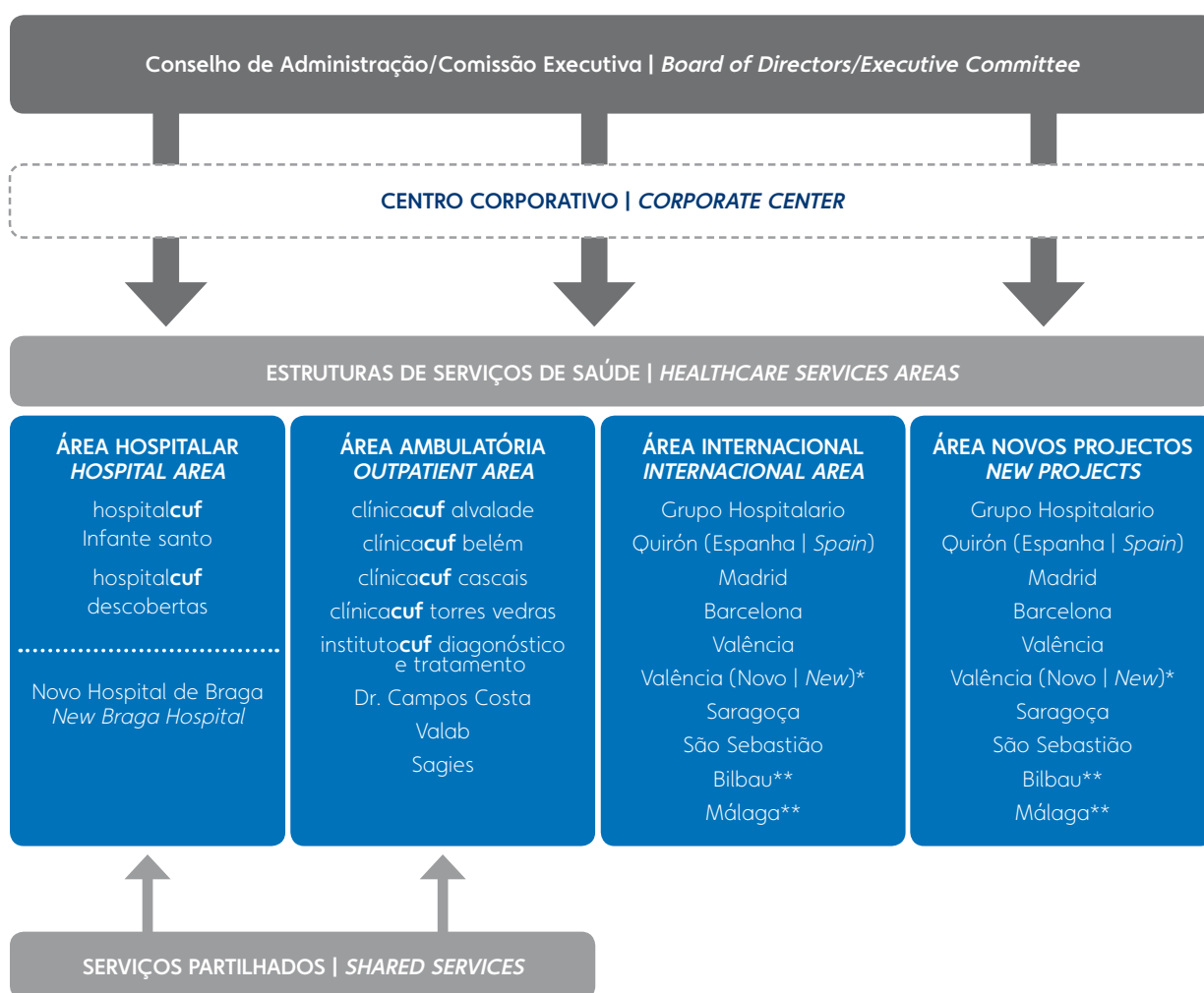
To this end, during 2008 José de Mello Saúde paid particular attention to sustainable development projects for its Businesses, with impact on and the transversal involvement of the entire Organization.

- › **Management by processes.** *The challenge assumed by the Group with regard to its business development required a competitive (agile) and efficient (flexible) organizational structure, shored up on the development, standardization and management of processes capable of reducing the risk of asymmetry of the different structures and of ensuring the creation of value for the employee, client and shareholder.*
- › **Corporate Processes.** *A business model based on Health Units requires an encompassing vision of the organization, capable of capitalizing transversal synergies and supporting the taking of strategic decisions.*
- › **Organizational Responsibilization.** *The cultural and organizational change that we want to implement requires a responsabilization philosophy and the effective decentralization of decision-taking.*



A Estrutura Organizacional da José de Mello Saúde consubstancia-se nos seguintes elementos:

José de Mello Saúde's organizational structure is made up as follows:



* Em projecto | Project underway

**Em construção | Construction under way

A consolidação da Estrutura do Centro Corporativo mantém-se como uma prioridade para garantir o alinhamento das políticas e processos de negócio do Grupo, contribuindo para os níveis de serviço e de eficiência superiores que reforçam a competitividade e a excelência do serviço na perspectiva da satisfação do cliente externo e interno.

Consolidation of the Corporate Centre Structure remains a priority to ensure the alignment of the Group's policies and business processes, contributing to higher service and efficiency levels, increasing competitiveness and service excellence to achieve internal and external client's satisfaction.

POLÍTICA DA QUALIDADE

A José de Mello Saúde assume a Qualidade como um valor fundamental, estando fortemente empenhada no seu desenvolvimento e promoção de uma forma transversal em todas as unidades do Grupo. Neste âmbito, a José de Mello Saúde está igualmente empenhada em garantir a Melhoria Contínua da Qualidade dos seus serviços, enfatizando um objectivo permanente de procura das melhores práticas, com envolvimento de todos os profissionais em dois grandes vectores: (i) Segurança do Doente e (ii) Minimização do Risco Clínico.

QUALITY POLICY

José de Mello Saúde understands Quality as a crucial value and it is strongly committed to develop and transversally promote Quality in all Group units. In this background, José de Mello Saúde is equally committed to ensuring the continuous Quality improvement in services, seeking the best practices and involving its entire staff in two major vectors: (i) Patient Safety and (ii) Clinical Risk Minimization.



Segurança do doente

Consciente da importância vital que, quer a Segurança, quer as Boas Práticas representam no caminho da Excelência, a José de Mello Saúde desenvolveu, em 2008, um intenso trabalho de sistematização e de “transversalização” das melhores práticas internas desenvolvidas pelos colaboradores de todas as unidades que a compõem.

Patient Safety

José de Mello Saúde is fully aware of the crucial importance that both Safety and Good Practices play in the road to Excellence. In this light, it developed in 2008 an intensive systemization and “standardization” work of the best practices followed by employees of all units of the Group.



A par desta sistematização criaram-se estruturas que permitem hoje reflectir sobre o desenvolvimento da prática clínica e o cumprimento dos melhores padrões "state-of-the-art" em matéria clínica, a saber: o Conselho Médico e o Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde, este último em fase de constituição no final de 2008.

Risco Clínico

Relacionado com a Segurança dos clientes, o Risco Clínico como elemento central da Excelência passou a estar assente numa organização em três pilares: (i) Prevenção, (ii) Notificação e (iii) Monitorização.

On pair with this systemization, the Group created structures that allow having a critical view of the clinical practices adopted and compliance with state-of-the-art standards These structures are the Medical Council and the Nursing Council (under creation at the end of 2008) of José de Mello Saúde.

Clinical Risk

Clinical Risk is associated to client safety and is a central element in Excellence. It is structured based on the following pillars: (i) Prevention, (ii) Notification and (iii) Monitoring.

Acreditação e Certificação

De acordo com os princípios estabelecidos na política da qualidade da José de Mello Saúde, as unidades do Grupo têm promovido a Acreditação e Certificação dos seus serviços de acordo com Programas de Gestão da Qualidade com reconhecimento externo.

Ambiente Privado

Em 2008 realizaram-se duas auditorias de acompanhamento ao Sistema de Gestão da Qualidade dos hospitais-**cuf** pela entidade certificadora British Standard Institute. Ambas as auditorias foram concluídas com sucesso, mantendo as certificações de todos os serviços do hospital**cuf** infante santo e hospital**cuf** descobertas.



Accreditation and Certification

In line with the principles established for José de Mello Saúde's Quality policy, the Group's units have promoted the Accreditation and Certification of their services according to internationally recognized Quality Management Programmes.

Private Environment

*In 2008 **cuf** hospitals were subject to two Quality Management follow-up audits carried out by the certifying agency British Standard Institute. Both audits were completed with success, renewing the certification of all hospital**cuf** infante santo and hospital**cuf** descobertas services.*



Ambiente Público

Na sequência da segunda edição das Normas do “Programa de Acreditação Internacional para Hospitais da CHKS Healthcare Accreditation and Quality Unit – HAQU”, a auditoria para a 2ª reacreditação total do Hospital Fernando Fonseca foi realizada em Outubro de 2007, tendo sido seguida por uma auditoria focalizada em Setembro de 2008, da qual resultou a continuidade da certificação ISO 9001:2000, dos Serviços que já a detinham bem como a elaboração de um relatório de progresso, até Maio de 2009, para um conjunto de critérios do referencial normativo.



National health care environment

Following the second edition of the “International Hospitals Accreditation” rules provided by CHKS Healthcare Accreditation and Quality Unit – HAQU”, the audit for the 2nd renewal of total accreditation of Fernando Fonseca Hospital was carried out in October 2007, followed by a focused audit in September 2008 which resulted in the renewal of ISO 9001:2000 certification and the drawing up of a progress report for a set of criteria for the regulatory system.

COMO AJUDAMOS OS NOSSOS PROFISSIONAIS

A José de Mello Saúde propõe-se trabalhar em conjunto com os seus profissionais no sentido de, através dos meios que coloca à sua disposição, assegurar uma melhoria constante dos níveis de serviço aos seus clientes internos ou externos, reconhecendo-os pelo trabalho de excelência obtido.

Desenvolvimento Interno

Na procura do reforço do compromisso individual do Indivíduo com a José de Mello Saúde, a direcção de Recursos Humanos iniciou em 2008 um ambicioso projecto de Revisão do Sistema de Desempenho, uniformizando o processo de Avaliação para todas as unidades operacionais. Entre outros, este processo teve como desfecho um novo Modelo de Avaliação e Desempenho para os Quadros da José de Mello Saúde.

O novo Sistema de Gestão de Desempenho visa assim potenciar vectores tidos como estratégicos para a Gestão da José de Mello Saúde, tais como a maximização

HOW DO WE HELP OUR PROFESSIONALS

José de Mello Saúde works with its professionals to ensure, through the means placed at their disposal, a continuous improvement of both internal and external client service levels, recognizing them for the excellent work obtained.

Internal Development

Seeking to strengthen the personal commitment of Employees to José de Mello Saúde, the Human Resources Division started in 2008 an ambitious revision of its Performance System, extending the Evaluation Process to all operational units. This process resulted in a new Evaluation and Performance Model for the Management of José de Mello Saúde.

The new Performance Management System aims at stimulating strategic vectors for the Management of José de Mello Saúde, such as maximization of



da produtividade, a eficiência organizacional e a qualidade no atendimento e os cuidados de saúde prestados. O novo Modelo de Avaliação permitirá estabelecer uma nova política Integrada de Recursos Humanos, estabelecendo dois vectores críticos de actuação, o primeiro ao nível de avaliação qualitativa e o segundo ao nível da avaliação quantitativa.

productivity, organizational efficiency and quality in attendance and health care Services. The new Evaluation Model will allow establishing a new integrated policy for Human Resources, setting up two critical performance vectors, one of qualitative evaluation and the other of quantitative evaluation.



Ferramentas disponibilizadas aos profissionais

A José de Mello Saúde disponibilizou aos seus profissionais clínicos em 2008 um conjunto de ferramentas que contribuíram, não só, para prestar um melhor serviço ao Cliente, mas também para melhorar a qualidade de trabalho diário destacando-se:

- › Projecto **saúdecuf** 2010. Projecto transversal às unidades **saúdecuf** e que envolve equipas multidisciplinares (p.ex., médicos, enfermeiros, gestores) na definição de melhorias operacionais e estratégicas, visando não apenas uma resposta de excelência às necessidades dos clientes mas, também o aumento da satisfação dos respectivos profissionais.

Tools made available to professionals

During 2008, José de Mello Saúde made available to its clinical professionals a set of tools that helped them to providing better services to clients and improve the quality of their daily work. Amongst these, we point out the following:

- › **Saúdecuf** Project 2010. This project is transversal to all **saúdecuf** units and involves multidisciplinary teams (e.g. physicians, nurses, managers) in the layout of operational and strategic improvements, aiming at obtaining the best answer to clients' needs and increasing the level of satisfaction of the professionals involved.



› Directório Electrónico de Serviços Clínicos. O “Directório Clínico” é uma ferramenta de trabalho que pretende partilhar informação em tempo real sobre a disponibilidade de tempos de Consultas, Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica e respectivos profissionais em todas as unidades saúde**cu**f.

› Telemedicina. A José de Mello Saúde, através da sua participada Dr. Campos Costa, lançou uma inovadora empresa de Teleradiologia, a MedWeb, que actua no sector Público e no sector Privado e que tem, na base da sua operativa diária e da sua oferta, uma plataforma tecnologicamente diferenciada.

› Portal da Qualidade José de Mello Saúde. O Portal da Qualidade é, na sua essência, um repositório permanentemente actualizado de toda a informação de suporte à actividade clínica.

› Cézanne. Sistema integrado de gestão de Recursos Humanos que actua a três níveis: (i) Cadastro de Recursos Humanos, (ii) Elaboração e controlo orçamental de custos com pessoal e (iii) Sistema de Gestão de Desempenho.

Reconhecimento ao Bom Desempenho

Prémio da Qualidade – Fundação Amélia Silva de Mello

A José de Mello Saúde reconhece, nos seus profissionais, o seu mais extraordinário activo. Nesse sentido, procura criar as condições para estimular internamente as melhores práticas e, conseqüentemente, reconhecê-las como tal. Nesse sentido, a José de Mello Saúde, com o patrocínio da Fundação Amélia da Silva de Mello, instituiu o Prémio Qualidade com o fim de contribuir para o progresso e melhoria da qualidade dos serviços de saúde das unidades José de Mello Saúde. Em 2008, concorreram seis trabalhos provenientes das unidades do Grupo, numa demonstração clara do empenho e motivação que os seus colaboradores atribuem ao tema da Excelência e da Qualidade.

› *Electronic Directory of Clinical Services. The “Clinical Directory” is a working tool that displays real time information on the availability of schedules for Consultations, and Complementary Means of Diagnosis and Therapeutics and respective professionals in all saúde**cu**f’s units.*

› *Telemedicine. José de Mello Saúde, through its subsidiary Dr. Campos Costa, has launched an innovative Teleradiology company - MedWeb, which operates in both the private and public sectors, offering a technologically differentiated platform.*



› *José de Mello Saúde’s Quality Gateway. The Quality Gateway is mainly a continuously updated compilation of all supporting information to clinical activity.*

› *Cézanne. Integrated management system for Human Resources operating at three levels : (i) Human Resources Register, (ii) Drawing-up and budgetary control of personnel costs and (iii) Performance Management System.*

Recognition of Good Performance

Quality Award – Amélia Silva de Mello Foundation

José de Mello Saúde views its professionals as its best asset. In this light, it seeks to create the conditions to encourage and reward best practices. To this end, José de Mello Saúde, sponsored by Fundação Amélia da Silva de Mello, set up the Quality Award aimed at contributing to the progress and quality improvement of health care services in José de Mello Saúde units. In 2008, six works competed to this award, clearly showing the commitment and motivation of the Group’s employees on the subject of Excellence and Quality.



A José de Mello Saúde distinguiu, neste âmbito, os seguintes profissionais:

- › Vencedores: Dr. Paulo Freitas, Dr. António Marques, Dr. Vilagem Ribeiro e Dr. Henrique Martins, do Hospital Fernando Fonseca, pelo trabalho “Protocolo de Manchester, Nova Metodologia para a Gestão do Serviço de Urgência – A experiência do Hospital Fernando Fonseca”;
- › Menção Honrosa à Dra. Celeste Alves, Dra. Manuela Baptista, Enf^a Ângela Mohedano, Técnicos Carlos Oliveira, Patrícia Paula, Cláudia Camoesas, José Proença, Pedro Silva, Cidália Cascais, Paula Moreira, Dídia Oliveira, David Rodrigues, Francisco Mamede, Manuela Silva, Maria José Machado e à Responsável Administrativa, Paula Madaleno, do Serviço de Imagiologia do Hospital Fernando Fonseca pelo trabalho “A contribuição da Implementação do Projecto 5S para a Melhoria Contínua da Qualidade num Serviço de Imagiologia – O Estudo de Caso” e;

José de Mello Saúde distinguished the following professionals:

- › *Winners: Dr. Paulo Freitas, Dr. António Marques, Dr. Vilagem Ribeiro and Dr. Henrique Martins from Fernando Fonseca Hospital, for their work “Manchester Protocol, New Methodology for the Management of the Emergency Department – the Fernando Fonseca Hospital experience”;*
- › *Honourable mention awarded to Dr. Celeste Alves, Dr. Manuela Baptista, Nurse Ângela Mohedano, Technicians Carlos Oliveira, Patrícia Paula, Cláudia Camoesas, José Proença, Pedro Silva, Cidália Cascais, Paula Moreira, Dídia Oliveira, David Rodrigues, Francisco Mamede, Manuela Silva, Maria José Machado and Administrative Head, Paula Madaleno, of the Imaging Service of Fernando Fonseca Hospital for their work “A contribution to the implementation of Project 5S towards Continuous Quality Improvement in an Imaging Service Unit – Case Study” and;*



- › Menção Especial, extra concurso, pela relevância do seu contributo social ao Sr. Paulo Barbosa, da Assessoria de Comunicação do Hospital Fernando Fonseca, pelo trabalho “A Responsabilidade Social e uma População em Risco – Contributos do Hospital Fernando Fonseca para um Desenvolvimento Sustentado”.
- › *Special Mention, for the relevance of its social contribution, awarded to Mr. Paulo Barbosa, from Fernando Fonseca Hospital, for the work “Social Responsibility and a Population at Risk – Contribution of Fernando Fonseca Hospital towards Sustained Development”.*





COMO AJUDAMOS OS NOSSOS CLIENTES

O Cliente é o foco do desenvolvimento da actividade da José de Mello Saúde e a Satisfação do Cliente é um desafio permanente no dia-a-dia da Organização. Os clientes de uma unidade de saúde têm necessidades muito abrangentes, variando, para o mesmo cliente, em função do motivo pelo qual procuram os serviços da José de Mello Saúde. Deste modo, durante o ano de 2008 foi lançado um alargado conjunto de acções conjuntamente com equipas de vários serviços e unidades para identificar as necessidades dos clientes, compreendê-las e interpretá-las, e finalmente implementar as acções de melhoria adequadas.

Foram ainda lançadas as acções de sensibilização "Sim ao Cliente" tendo como meta envolver todos os colaboradores nos temas relacionados com o Índice de Satisfação de Clientes e evolução do número de reclamações e reforçar a cultura de serviço ao Cliente. Este tipo de acções serão mantidas durante o ano de 2009 com o objectivo de aumentar a satisfação dos clien-

HOW DO WE HELP OUR CLIENTS

The Client is at the centre of José de Mello Saúde's business development and Client satisfaction is a daily challenge for the company. Clients seeking healthcare services have very encompassing needs which vary for the same client in accordance with the motive for which they look for these services. In this light, during 2008 the company launched a wide set of actions with teams from various departments and units, with a view to identify customer needs, understand them, interpret them and finally implement adequate improvement measures.

The Company also launched awareness campaigns ("Yes to the Customer"), aiming to involve all employees in subjects relating to Customer Satisfaction and the evolution of the number of claims, and strengthen the culture of Customer service. This type of actions will be continued in 2009 with the purpose of increasing the satisfaction of clients who attend José de Mello Saúde's



tes que recorrem diariamente às unidades da José de Mello Saúde e, por outro lado, fidelizar os clientes que ao longo dos tempos manifestam preferência pelos seus serviços.

Gabinete do Cliente

A proximidade entre a Organização e o Cliente é o foco principal desta equipa, quer intervindo presencialmente em situações de conflito, quer através de uma análise exaustiva e individualizada de todas as reclamações e sugestões. Esta actividade tem como objectivo a identificação e planeamento de acções de melhoria juntamente com cada unidade, que evitem novas situações de insatisfação tendo na origem os mesmos motivos.

Acordos com Seguradoras, sub-sistemas de saúde e outras entidades.

As unidades saúde**cu**f pretendem ser acessíveis a todos os clientes, sabendo que para isso é absolutamente fundamental o estabelecimento de acordos com seguradoras, subsistemas e convenções. Assim, durante 2008, a José de Mello Saúde negociou contratos para as suas novas unidades, renegociou acordos com alguns dos principais pagadores e apostou na consolidação do seu relacionamento com as entidades. Actualmente o conjunto das unidades da José de Mello Saúde dispõe de cerca de 120 acordos nas suas unidades privadas.

units on a regular basis and on the other hand, to gain the loyalty of clients who have shown preference for its services.

Patient Relations Office

This team is mainly focused on the proximity between Organization and Client, intervening personally in conflict situations and carrying out a comprehensive analysis of each claim and suggestion. The purpose of this work is to identify and plan improvement measures at each unit in order to avoid new claims for the same reasons.

Agreements with insurance companies, health sub-systems and other entities.

*Saúde**cu**f health care units should be available to anyone and to this end, agreements with insurance companies, health sub-systems and other entities are indispensable. In this light, in 2008, José de Mello Saúde negotiated contracts for its new hospitals and clinics, re-negotiated contracts with some of the main payers and banked on consolidating its relationship with various of these entities. Currently, José de Mello Saúde health care units as a whole benefit from 120 agreements.*





Avaliação da Satisfação dos Clientes

Em 2008 a avaliação da Satisfação de Clientes continuou a ser um meio essencial para monitorizar a satisfação dos nossos clientes e detectar oportunidades de melhoria. Foram realizados cerca de 4.500 inquéritos no hospitalcuf infante santo e hospitalcuf descobertas, na clínicacuf alvalade, clínicacuf belém, clínicacuf cascais e clínicacuf torres vedras e no institutocuf diagnóstico e tratamento e em 6 áreas de actividade distintas. Uma vez mais, os resultados obtidos evidenciam elevados níveis de satisfação dos nossos clientes, atingindo números superiores a 80% em todas as unidades.

OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO CATALISADORES DE NEGÓCIO

A José de Mello advoga que os Sistemas de Informação podem e devem ser um elemento diferenciador na Organização e um catalisador de negócio. Pode afirmar-se que 2008 foi um ano em que esta filosofia foi posta à prova, uma vez que a Organização teve de fazer face a desafios importantes, do ponto de vista de Sistemas de Informação. No passado recente, uma das preocu-

Assessment of Customer Satisfaction

In 2008, Assessment of Customer Satisfaction continued to be a crucial means to monitor our clients' satisfaction and spot improvement opportunities. Approximately 4,500 inquiries covering 6 different areas were carried out at hospitalcuf infante santo and hospitalcuf descobertas, clínicacuf alvalade, clínicacuf belém, clínicacuf cascais and clínicacuf torres vedras and institutocuf diagnóstico e tratamento. Once again, the results obtained showed high satisfaction levels, standing above 80% in all units.

INFORMATION SYSTEMS AS BUSINESS ENABLERS

José de Mello defends that Information Systems can and must be a differentiating element in any Organization as well as a business lever. We may say that in 2008 this philosophy was once again put to the test, since the Organization had to face important challenges as far as Information Systems are concerned. In the recent past, one of the main concerns in this



pações desta área de forma a manter elevados níveis de eficiência, qualidade e controlo foi a definição de um modelo comum ou “normalizador”, aplicável às várias áreas de actuação e unidades de saúde. Este modelo deveria permitir enfrentar o processo de crescimento da José de Mello Saúde com a certeza de dispensar a necessidade de adaptações específicas extensivas para cada nova unidade. Com a compra e incorporação da clínica **acuf** cascais, durante o primeiro semestre de 2008, pode comprovar-se que o investimento nesse modelo “normalizador” valeu a pena uma vez que a integração dessa unidade decorreu com uma celeridade fora do normal e, em questão de poucas semanas, a antiga clínica Unimed ficou totalmente habilitada para trabalhar inserida na rede saúde**decuf**.

A planificação da resposta a dar pela área de Sistemas de Informação ao crescimento da José de Mello Saúde foi iniciada há mais de 6 anos atrás, através da elaboração de um Plano Estratégico de Sistemas de Informação, o qual alinhava, a prazo, todas as linhas de orientação das Tecnologias de Informação para todas as unidades do Grupo, bem como a definição de infra-estruturas e aplicações que permitiriam dar corpo à uniformização e estandardização pretendidas. Este plano estratégico foi revisto em 2007, tendo sido adaptado às exigências do mapa de crescimento da José de Mello Saúde e reforçado de forma a assumir o papel de pilar da estratégia de Tecnologias de Informação do Grupo, embora com a flexibilidade necessária para ser adaptado em função das especificidade e diversidade de cada unidade e à sua dispersão geográfica.

Como reflexo prático da crença que a capacidade de prestar serviços diferenciadores com base em Sistemas de Informação traz, a prazo, uma mais-valia à Organização, saliente-se o desenvolvimento, em 2008, de funcionalidades Web integradas na prática clínica ou do reforço das bases para o trabalho em regime de Telemedicina. Adicionalmente, o investimento contínuo na uniformização de sistemas integrados de gestão permitiu à área de Sistemas de Informação reforçar o seu papel de Catalisador de Negócio.

Por último, continuou a ser uma aposta basilar da área

*area in order to keep high efficiency, quality and control levels, was to lay down a common or “standardized” model, applicable to the various operating areas and health care units. This model should allow facing the growth process of José de Mello Saúde without having to introduce adjustments each time a new unit opens. Following the purchase and integration of clínica **acuf** cascais in the first half of 2008, one could see that investment in this “standardizing” model had paid off since the integration of this new unit took place with outstanding celerity and, in a matter of only few weeks, the former Unimed clinic was fully integrated in the saúde**decuf** network.*

Planning of the answer to be provided by the Information Systems Department to José de Mello Saúde’s growth started over 6 years ago, in the form of a Strategic Information Systems Plan that laid down the information system guidelines for all units of the Group and established the infrastructures and applications allowing the intended harmonization and standardization. In 2007, this strategic plan was reviewed and adjusted to the requirements of José de Mello Saúde’s expansion map and it was strengthened to serve as pillar of the Group’s Information Systems’ strategy, albeit flexible enough to be adjusted in accordance with the specificity, diversity and location of each unit.

Confirming the idea that the capacity to provide differentiating services based on Information Systems brings added gains to the Organization, we point out the development in 2008 of web functionalities integrated in clinical practice or the reinforcement of the bases for Telemedicine work. Additionally, continuous investment in the standardization of integrated management systems allowed the Information Systems Department to reinforce its role as Business Lever.

Finally, the Information Systems Department continued



de Sistemas de Informação a disponibilização à Gestão Operacional de sistemas de suporte à decisão avançados, os quais permitiram às chefias melhorar o processo de análise do negócio e de tomada de decisão.

to bank on the availability of decision supporting systems addressed the Operational Management team, which contributed to improve the business analysis process and decision taking at Management level.

A JOSÉ DE MELLO SAÚDE E O SECTOR PÚBLICO

O relacionamento com o sector público, nomeadamente na prestação de cuidados secundários, é entendido como estratégico para o Grupo José de Mello Saúde, fazendo parte da sua “Visão”. A importância que o Grupo dá a esse relacionamento deve-se a inúmeros factores, todos eles enquadrados pela motivação superior de querer participar no desenvolvimento do Sistema Nacional de Saúde sob uma perspectiva social e responsável, contribuindo para o desenvolvimento de Portugal.

JOSÉ DE MELLO SAÚDE AND THE PUBLIC HEALTH SECTOR

The Group’s relationship with the public health sector, namely in the provision of secondary health care, is considered strategic and part of the Group’s Vision. The relevance which the Group attaches to this relationship stems from a number of factors, all of which pushed by a higher motivation of wanting to take part in the development of the National Health Care Service, from a responsible and social perspective, thus contributing to the country’s development.



Hospital Fernando Fonseca

Em 1995, o Grupo José de Mello Saúde foi convidado a tomar parte num projecto inovador no âmbito da saúde – a primeira experiência de Parceria Público-Privado (PPP) em Portugal – através da gestão do Hospital Fernando Fonseca (Hospital Amadora-Sintra).

Fernando Fonseca Hospital

In 1995, the Group was invited to be part of an innovative healthcare project – the first Public-Private Partnership (PPP) experience in Portugal – the management of Fernando Fonseca Hospital (Amadora-Sintra Hospital).



Após 13 anos de gestão, numa experiência globalmente positiva, o contrato de gestão foi denunciado e terminado pelo Estado Português, quando tudo fazia prever o lançamento de uma fase concursal.

Muito embora a denúncia do Contrato de Gestão tenha ocorrido no dia 6 de Novembro de 2007, a comunicação do fim da gestão do Hospital Fernando Fonseca pela Sociedade Gestora Hospital Amadora Sintra SA (detida pela José de Mello Saúde), decorreu no dia 19 de Março de 2008, data em que o Primeiro-Ministro anunciou, na Assembleia da República, a passagem da gestão para a esfera pública no fim do ano.

Como resultado dessa inesperada decisão, a Sociedade Gestora iniciou a preparação de um plano exaustivo de transmissão do estabelecimento hospitalar, denominado por Plano de Transferência. Foi constituída uma equipa de trabalho dedicada para proceder á identificação, definição, acompanhamento e implementação de um plano de trabalho, tendo este culminado com a celebração do Contrato de Transmissão do Hospital Fernando Fonseca, celebrado entre a Hospital Amadora Sintra Sociedade Gestora (HASSG), a ARSLVT e o HFF E.P.E em 9 de Dezembro de 2008.

After 13 years of what was considered a positive experience, in global terms, and conversely to expectations of a soon-to-be launched new tender phase, the Portuguese Government terminated the management contract.

Although the termination of the Management Contract was notified on November 6, 2007, it was only on March 19, 2008 that the Prime Minister announced in Parliament the end of the management of Fernando Fonseca Hospital by Sociedade Gestora Amadora Sintra Hospital SA (held by José de Mello Saúde), and its return to State management at the end of the year.

Following this unexpected decision, the Sociedade Gestora Hospital Amadora-Sintra started to prepare the transfer of the hospital's management, based on a comprehensive plan called Transfer Plan. A work team was set up to identify, define, follow and implement a working plan, which culminated with the execution of the Transfer Contract entered by Amadora Sintra Hospital Sociedade Gestora (HASSG), ARSLVT and HFF E.P.E on December 9, 2008.



A implementação do Plano de Transferência foi efectuada de forma a que a transição para a nova Gestão decorresse com a maior tranquilidade sem afectar o normal funcionamento da instituição e, não menos importante, para que a prestação dos cuidados de saúde aos cerca de 750.000 utentes que o Hospital Fernando Fonseca serve não fosse afectada. Pode afirmar-se que o Plano de Transferência veio a revelar-se adequado, tendo os colaboradores do Hospital Fernando Fonseca sido, pela sua enorme competência e profissionalismo, elementos críticos e com contribuição relevante no sucesso do mesmo.

O ano de 2008 ficou também marcado pelos desenvolvimentos ocorridos no Processo de Fecho de Contas com a Associação Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, tendo as partes chegado a um acordo de princípio no mês de Fevereiro para os exercícios de 2002 e 2003. Em Setembro, com a alteração dos órgãos sociais da ARS, foram criadas as condições que permitiram reatar o normal relacionamento institucional, até á data praticamente inexistente. Em Outubro confirmouse o acordo de princípio para o encerramento das conta dos anos de 2002 e 2003 e reiniciou-se o processo de Resolução Consensual de Conflitos para os exercí-

The implementation of the Transfer Plan was carried out in such a way as to ensure a smooth transition to the new Management team, without affecting the hospital's current operation and the provision of health care services to its nearly 750,000 users. The Transfer Plan revealed adequate and was successful thanks to the critical role played by all Fernando Fonseca Hospital employees, with competence and professionalism.

2008 was also marked by the development occurred in the Accounts Closure Process with ARSLVT, the parties having reached in February an agreement in principle for the financial years of 2002 and 2003. In September, following the change in ARS corporate bodies, conditions were created to allow resuming institutional relations, which until then practically did not exist. In October, the agreement in principle for the closure of the 2002 and 2003 accounts was confirmed and the process for the Resolution of Conflicts for 2004 to 2006 was resumed, the parties having reached an understanding as to the closure of accounts for the said period. The





cios de 2004 a 2006, tendo as partes chegado a um entendimento no que respeita à divergência do fecho de contas nesse período. O encerramento dos anos de 2007 e 2008 está a decorrer sendo de esperar que as divergências assinaladas, na sua maioria idênticas às registadas nos anos anteriores, sejam automaticamente resolvidas com a resolução destas.

O ano ficou ainda marcado pela realização da cerimónia de homenagem comemorativa dos 13 anos do Hospital Fernando Fonseca, patrocinada pela José de Mello Saúde tendo, nesta ocasião, sido homenageados todos os profissionais do Hospital. Nessa mesma ocasião, foi também apresentado publicamente o Estudo elaborado pela Universidade Nova de Lisboa, no qual foi efectuada uma análise sobre a experiência da gestão privada no Hospital Fernando Fonseca, sendo também este um estudo comparativo dos resultados dessa mesma instituição com os resultados de outros hospitais do Serviço Nacional de Saúde.

Outras intervenções no sector público

O Grupo José de Mello Saúde espera poder vir a capitalizar a sua experiência no Hospital Fernando Fonseca em mais hospitais públicos de gestão privada. Após a assinatura do contrato de gestão do novo Hospital de Braga, que permitirá no imediato continuar a trabalhar no sector público, a José de Mello Saúde deposita grande esperança nos dois concursos onde está presente na fase de negociação, Loures e Vila Franca de Xira, onde espera um desfecho favorável.

closure of the accounts for 2007 and 2008 is under way, and hope is that the disagreements pointed out, most of which are similar to those of the previous years, may be automatically settled as soon as these are settled.

During the year, José de Mello Saúde sponsored the commemoration of the 13 years of Fernando Fonseca Hospital, paying tribute to all professionals of this hospital. During this event, a Study carried out by Nova University of Lisbon was publicly presented. This work included an analysis of the private management experience at Fernando Fonseca Hospital and compared the results achieved by this hospital with those of a few public hospitals.

Other interventions in the public health sector

The José de Mello Saúde Group hopes to be able to capitalize its experience at Fernando Fonseca Hospital on other privately managed public hospitals. Following the signature of the management contract for the new Braga Hospital, which will allow the Group to continue operating in the public sector, there are presently two tenders under negotiation phase for the management of two hospitals - Loures and Vila Franca de Xira, regarding which the Group expects a favourable outcome.

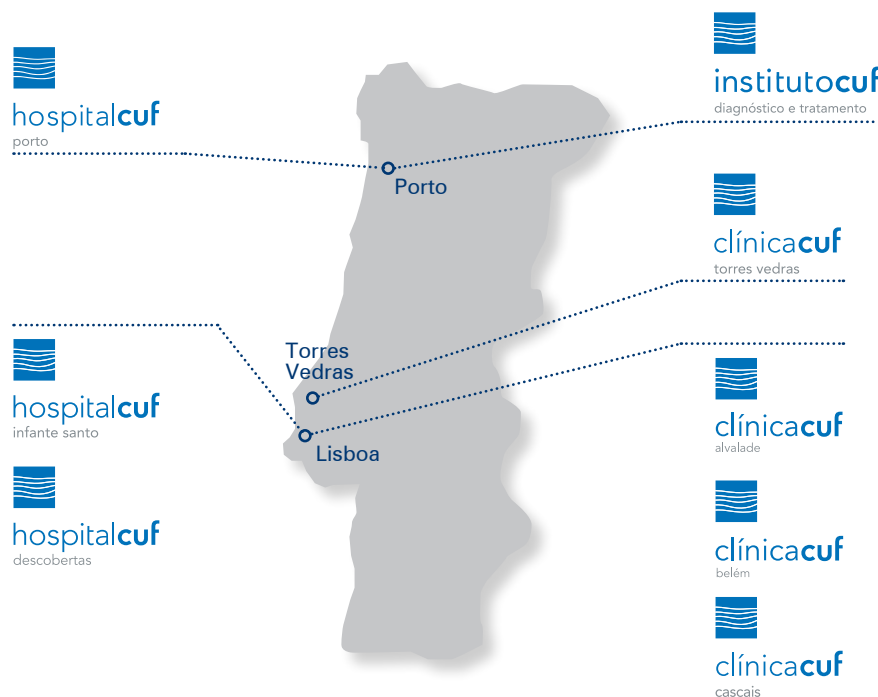


A REDE SAÚDECUF

A José de Mello Saúde tem hoje em dia uma rede de prestação de cuidados de Saúde constituída por 2 hospitais (**hospitalcuf** infante santo e **hospitalcuf** descobertas), 4 clínicas (**clínica****cuf** alvalade, **clínica****cuf** belém, **clínica****cuf** cascais e **clínica****cuf** torres vedras) e 1 instituto (**instituto****cuf** diagnóstico e tratamento). Detém ainda o **hospitalcuf** porto, em construção.

THE SAÚDECUF NETWORK

*José de Mello Saúde holds a network of health care services made up of 2 hospitals (**hospitalcuf** infante santo and **hospitalcuf** descobertas), 4 clinics (**clínica****cuf** alvalade, **clínica****cuf** belém, **clínica****cuf** cascais and **clínica****cuf** torres vedras) and 1 institute (**instituto****cuf** diagnóstico e tratamento). In addition to the above, the Group is building **hospitalcuf** porto.*



PARCERIA COM O GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN

Como opção estratégica, a José de Mello Saúde tomou a decisão de assumir claramente uma estratégia de expansão via internacionalização. Mantém, dessa forma, uma participação de cerca de 38% no Grupo Hospitalario Quirón desde 2006 e aspira a consolidar a sua presença no mercado Espanhol e mercados selecionados no espaço Europeu.

PARTNERSHIP WITH GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN

José de Mello Saúde's decision to expand via internationalization was a strategic option. In this light, it holds a 38% stake Grupo Hospitalario Quirón since 2006 and expects to consolidate its presence in the Spanish market and other selected markets in Europe.



O Grupo Hospitalario Quirón detém actualmente 6 hospitais repartidos pelo território Espanhol (Madrid, Barcelona, San Sebastián, Valência e 2 em Saragoça) e uma unidade de infertilidade em Bilbao. A estes soma-se a construção de dois novos hospitais, em Bilbao (Quirón Vizcaya) e em Málaga (Quirón Malaga), bem como a transferência das actuais instalações em Valência para um novo hospital na mesma cidade.

Grupo Hospitalario Quirón has 6 hospitals spread throughout Spain (Madrid, Barcelona, San Sebastian, Valencia and 2 in Saragossa) and an Infertility Clinic in Bilbao, and it is building 2 new hospitals in Bilbao (Quirón Vizcaya) and in Malaga (Quirón Malaga), and transferring its current facilities in Valencia to a new hospital in the same city.



RESPONSABILIDADE SOCIAL

No espírito do fundador da CUF, D. Alfredo da Silva, que tinha, além da visão estratégica, uma responsabilidade social rara para a sua época, a José de Mello Saúde procurou, em 2008, honrar a tradição e história do grupo CUF, assumindo publicamente um compromisso de responsabilidade dentro de uma linha de actuação socialmente consciente e com bons exemplos de cidadania empresarial.

SOCIAL RESPONSIBILITY

Within the spirit of CUF's founder, D. Alfredo da Silva, who combined strategic vision with a social responsibility that was rare at the time, and honouring the tradition and history of the CUF Group, in 2008 José de Mello Saúde publicly assumed its commitment to Corporate Social Responsibility.



“A forma como dirigia a empresa (...) seria, igualmente, reveladora de uma dimensão social pouco habitual para o Portugal daquela época. Este seria o modelo encontrado para aprofundar a ligação entre patrões e empregados, motivando estes para o melhor desempenho profissional, possibilitando, simultaneamente, à empresa cumprir uma tarefa na assistência aos operários, responsabilidade que, na altura, ainda não competia ao Estado”

,In Biografia Alfredo da Silva, de Miguel Figueira de Faria, Bertrand, Maio 2004

A cultura de modernidade e de responsabilidade do Grupo CUF sempre esteve patente nas boas condições de trabalho e nas regalias sociais que ofereceu, traduzindo-se esta postura numa actividade industrial com um forte apoio prestado aos trabalhadores. Além de um sistema de saúde próprio criado em 1940 - a Caixa de Previdência do Pessoal da CUF e Empresas Associadas - e de habitação para os operários, outras infra-estruturas sociais tais como postos médicos, farmácias, habitações, escolas, lazer, desportos, espectáculos foram postos à disposição dos seus colaboradores desde muito cedo. Em 1943, no sentido de fortalecer a coordenação dos serviços de assistência existentes nas empresas do Grupo, foi inaugurado o Centro de Medicina do Trabalho e Higiene Industrial, para dois anos depois - 1945 - ser finalmente inaugurado o “Hospital da CUF”, unidade pioneira do Grupo José de Mello Saúde. Esta unidade prestava assistência a todos os empregados do Grupo CUF e seus familiares, ascendendo à data, o número total de pessoas abrangidas a cerca de 80 mil.

Participação no BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável)

O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável é uma associação sem fins lucrativos, criada por 36 empresas associadas ao WBCSD – World Business Council for Sustainable Development, com a missão de transpor para o plano nacional os princípios orientadores do WBCSD. A missão principal do BCSD Portugal é fazer que a liderança empresarial seja

“The way he ran the company (...) also revealed a social responsibility that was unusual in Portugal at the time. This would be the model found to strengthen the links between employer and employees, motivating the latter to a better professional performance while enabling the company to fulfil the task of providing assistance to workers, a responsibility which at the time did not yet belong to the State ”

,In Biography Alfredo da Silva, by Miguel Figueira de Faria, Bertrand, May 2004

The Group’s culture of modernity and responsibility was always manifest in the good working conditions and social benefits and support provided to the workers of its industrial business. It set up its own a private health system in 1940 - “Caixa de Previdência do Pessoal da CUF e Empresas Associadas” (Social Service for employees of CUF and Associates), and provided housing for workers and other social infrastructures such as medical offices, pharmacies, housing, schools, leisure, sports and entertainment. In 1943, with a view to strengthen the coordination of existing assistance services, the Group inaugurated the Occupational and Industrial Health Centre, and two years later it opened “Hospital da Cuf”, the first hospital of the José de Mello Saúde Group. At first, this hospital provided medical assistance to all employees of the CUF Group and respective families, totaling 80 thousand people.

BCSD Portugal (Business Council for Sustained Development) membership.

BCSD Portugal – Portuguese Business Council for Sustained Development is a non-profit association created by 36 member companies of WBCSD – World Business Council for Sustainable Development, the mission of which is to introduce this international council’s guiding principles in Portugal and encourage business leadership to trigger changes towards Sustainable Develop-



catalisadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social.

Seguindo-se a adesão em 2007, a José de Mello Saúde participou activamente em algumas acções realizadas ao longo de 2008, desta forma enquadrando a sua actuação no âmbito da Responsabilidade Social no marco do Desenvolvimento Sustentável preconizado pelo BCSD Portugal:

- › Conferência Relatórios de Sustentabilidade;
- › Encontro Presidentes BCSD Portugal.

Actuação ao nível da Responsabilidade Social

A José de Mello Saúde desenvolve, no âmbito da sua actuação ao nível da Responsabilidade Social e da Cidadania, quatro grandes linhas de actuação:

1. SEMINÁRIOS E FORMAÇÃO
2. BOLSAS E ESTUDOS
3. ACTUAÇÃO NO TERRENO
4. PRÉMIOS

1. SEMINÁRIOS E FORMAÇÃO

A José de Mello Saúde promoveu, ao longo de 2008, vários eventos subordinados à temática clínica, a maioria de formação, dos quais são exemplo:

- › XI edição das Jornadas **cu**f - “Excelência Clínica - Actualidades em Medicina e Cirurgia” - Setembro 2008
- › 3ª Reunião de Pediatria do hospital **cu**f descobertas - “Novas Perspectivas na Pediatria” - Fevereiro 2008
- › 8ª Reunião de ORL / 3ª Reunião de Enfermagem do hospital **cu**f infante santo - “Laringe e os tumores de cabeça e pescoço” - Abril 2008
- › 1ª Reunião de Imagiologia da clínica **cu**f torres vedras - “Novos Desafios no Diagnóstico pela Imagem” - Outubro 2008

ment, promoting corporate eco-efficiency, innovation and social responsibility.

Following membership in 2007, José de Mello Saúde took an active part in various actions carried out throughout 2008 in the field of Social Responsibility and Sustainable Development promoted by BCSD Portugal, namely:

- › *Sustainability Reports Conference;*
- › *Meetings of BCSD Portugal Chairmen.*

Social Responsibility Performance

Within the scope of its performance at Social Responsibility and Citizenship level, José de Mello Saúde develops four major areas:

1. SEMINARS AND TRAINING
2. SCHOLARSHIPS AND STUDIES
3. FIELD OPERATION
4. AWARDS

1. SEMINARS AND TRAINING

Throughout 2008 José de Mello Saúde promoted various events in the clinical field, mainly training, amongst which we point out the following:

- › *11th edition of Jornadas **cu**f - “Clinical Excellence in Medicine and Surgery” - September 2008*
- › *3rd Paediatrics Meeting of hospital **cu**f descobertas - “New Prospects in Paediatrics” - February 2008*
- › *8th ENT / 3rd Nursing Meeting of hospital **cu**f infante santo - “Larynx and brain and neck tumours” - April 2008*
- › *1st Imaging Meeting of clínica **cu**f torres vedras - “New challenges in imaging diagnosis” - October 2008*



- › Jornadas de actualização de Gastroenterologia no institutocuf diagnóstico e tratamento;
- › *Gastroenterology news days at institutocuf diagnóstico e tratamento;*
- › sábadoscuf (sessões com convidado externo ao grupo);
- › *Cuf Saturdays (with guests external to the Group);*
- › Reuniões mensais de Pediatria no institutocuf diagnóstico e tratamento;
- › *Monthly Paediatrics Meetings at institutocuf diagnóstico e tratamento;*
- › Seminário de Oftalmologia no institutocuf diagnóstico e tratamento
- › *Ophthalmology Seminar at institutocuf diagnóstico e tratamento*



3ª Reunião de Enfermagem no hospitalcuf infante santo
3rd Nursing Meeting at hospitalcuf infante santo

2. BOLSAS E ESTUDOS

Bolsa de Investigação Científica D. Manuel de Mello

A José de Mello Saúde apoia, desde 2007, a Fundação Amélia da Silva de Mello, na atribuição da “Bolsa D. Manuel de Mello”, no valor de 12.500 Euros. Esta bolsa é dirigida a projectos de Investigação Médica premiando, com uma periodicidade anual, os jovens médicos até 35 anos que se distingam no desenvolvimento de projectos de investigação clínica no âmbito das unidades de investigação e desenvolvimento das faculdades de medicina. Em 2008, esta Bolsa foi atribuída ao trabalho “Influência de Polimorfismos Genéticos no Cancro do Pulmão”, apresentada pela Dra. Maria Gabriela Oliveira Fernandes da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.

2. SCHOLARSHIPS

D. Manuel de Mello Scientific Research Scholarship

José de Mello Saúde sponsors since 2007 the D. Manuel de Mello Scientific Research Scholarship awarded by The Amélia da Silva de Mello Foundation, in the amount of 12,500 euros. This scholarship is granted on an annual basis to young doctors up to 35 years old, who distinguish themselves in the development of clinical Research & Development projects carried out in Medical Schools. In 2008, the scholarship was granted to the work “Influence of Genetic Polymorphism in Lung Cancer”, presented by Dr. Maria Gabriela Oliveira Fernandes of the Faculty of Medicine of Oporto University.



Entrega do prémio Bolsa de Investigação Científica D. Manuel de Mello à Dra. Maria Gabriela Oliveira Fernandes

Award of D. Manuel de Mello Scientific Research Scholarship to Dr. Maria Gabriela Oliveira Fernandes



3. ACTUAÇÃO NO TERRENO

A José de Mello Saúde liderou várias iniciativas ligadas à Cidadania Responsável no terreno, destacando-se aquelas levadas a cabo pelo Hospital Fernando Fonseca, onde os investimentos suportados pelo hospital nestas acções, ascenderam aproximadamente a 350 mil Euros, o que representa um incremento de aproximadamente 20% face a 2007.

Nesta unidade da José de Mello Saúde, a concretização da missão preconizada pelo seu Conselho Estratégico na “Promoção de acções e projectos de responsabilidade social, designadamente nas áreas da saúde pública, educação para a saúde, formação cívica e inclusão social na área de influência do Hospital e nas populações por ele servidas” foi plenamente cumprida. Em 2008, As entidades beneficiárias foram:

- › Projecto “Aprender é Crescer”. Projecto que mobilizou os Ministérios da Educação e da Saúde, cuja execução foi orientada para os alunos do terceiro ano do primeiro ciclo do ensino básico das escolas dos dois

3. FIELD OPERATION

José de Mello Saúde led various initiatives linked to Responsible Citizenship on the field, amongst which we point out those carried out by Fernando Fonseca Hospital, which represented investments of approximately 350 thousand euros, i.e. 20% more than in 2007.

In this hospital, the mission set up by its Strategic Board “to promote social responsible actions and projects, namely in the areas of public health, education to health, civic training and social inclusion within the hospital’s influence area and directed to the population which it serves” was fully complied with. In 2008, the following entities benefited from this aid:

- › *Project “To Learn is to Grow”. Project which involved the Education and Health Ministries, addressed to 3rd grade students of the schools within the Hospital’s influence area, the main purpose of which was to raise*



concelhos da área de influência do Hospital, tendo como principal objectivo a sensibilização das crianças para a necessidade de hábitos de vida saudáveis. O projecto envolveu um total de seis mil crianças e cerca de 500 professores;

- › Projecto “Mão Amiga”. Projecto com um dispêndio total de 30 mil Euros, apresentado em cerimónia pública e que decorreu sob a égide do Conselho Estratégico do Hospital Fernando Fonseca, permitindo aferir a disponibilidade dos colaboradores para a participação em acções de Responsabilidade Social dentro e fora da instituição. O seu selo passou a acompanhar todas as acções de promoção da Saúde que foram feitas durante 2008, nomeadamente todas as acções de rua levadas a efeito no âmbito do projecto “Aprender é Crescer”, “Dia da Mulher”, integração de deficientes nas acções para crianças, projecto didáctico “Nasci e Agora” e todas as reuniões científicas com projecção externa realizadas no Hospital. A decisão de alterar a natureza jurídica do Hospital Amadora-Sintra levou a que a maioria das acções, com concretização efectiva ao longo de 2008 e com prolongamento para os anos seguintes, ficassem por realizar.

the children’s awareness to the importance of healthy life habits. The project involved six thousand children and 500 teachers;

- › *Project “Friendly Hand”. Project representing an investment of 30 thousand euros, announced during a public ceremony under the aegis of the Strategic Council of Fernando Fonseca Hospital that allowed assessing employees’ availability to participation in Social Responsibility actions in and outside the hospital. All Health promoting actions carried out in 2008 bore this project’s stamp, namely all street actions carried out within the scope of the “Learn is to Grow” Project, Women’s Day, integration of disabled in children actions, educational project “I was born and now what?” and all scientific meetings carried out at the Hospital. The decision to change the legal nature of Hospital Amadora-Sintra resulted in that most actions programmed for the year and continuing in the following years had to be abandoned.*





- › Protocolos de colaboração em dois projectos com a Cerciama (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Amadora):
 - Projecto “Amadores a Galope” e;
 - Projecto “Amadores Profissionais”, ambos tendo como objectivos a solidariedade social e o desenvolvimento de actividades de apoio em diferentes domínios de intervenção, visando a defesa dos direitos individuais e de cidadania de cidadãos inadaptados, designadamente no quadro da promoção do direito à igualdade de oportunidades;
- › Fernandinhos & Companhia - Associação não-Governamental, de Solidariedade Social Sem Fins Lucrativos, cujo objectivo é a melhoria das condições de bem-estar das crianças e adolescentes nascidas e tratadas no Hospital Fernando da Fonseca;
- › Recomeço – Associação para a reabilitação e integração social, fundada por técnicos do serviço de Psiquiatria do Hospital Fernando Fonseca, que fomenta um programa de integração de indivíduos com doença psiquiátrica (mas clinicamente estáveis) com dificuldades ao nível da sua integração social, familiar e profissional. A sua actuação foca-se nos residentes
- › *Collaboration agreements for two projects with Cerciama (Education and Rehabilitation Association for the Disabled Citizens of Amadora):*
 - *Project “Amateurs at full gallop” and;*
 - *Project “Professional Amateurs”, both viewing social solidarity and development of supporting activities for the protection of the individual rights as well as citizenship rights of the disabled, namely in terms of equal opportunities promotion;*
- › *Fernandinhos & Companhia - Non-governmental non profitable welfare association, the object of which is to improve social support to children and teenagers born and treated at Fernando Fonseca Hospital;*
- › *“Restart” – Association for social rehabilitation and integration, created by technicians from the Psychiatrics service of Fernando Fonseca Hospital, promoting the integration of (clinically stable) psychiatric patients with social, family and professional in the integration problems. Its field of action is focused mainly in the residents of Amadora and Sintra and surrounding par-*



no Concelho da Amadora e nas freguesias de Queluz, Belas, Monte Abraão, Casal de Cambra e Massamá do Concelho de Sintra;

- › “AJPAS” – Associação de apoio domiciliário a doentes com HIV;
- › Entidades particulares de Solidariedade Social (Ajuda de Mãe e outras).

Ainda na actuação no terreno, destaque para as acções lúdico-formativas desenvolvidas ao longo do ano, com especial destaque para mais uma edição da acção “Crescer com Saúde” que, ao pretender comemorar o Dia Mundial da Criança mobilizou mais de 1500 jovens em idade escolar para uma acção de formação desportiva e de Saúde. Cabe igualmente destacar a quarta edição da “Corrida pela Saúde”, evento que este ano mobilizou mais de 5.000 atletas dos concelhos de Amadora e Sintra.

No âmbito da prestação privada de serviços, realizou-se nas diferentes unidades saúde**cu**f uma iniciativa transversal no âmbito do Dia Nacional de Prevenção do Cancro da Mama, com o lema “Auto-exame da mama – olhe por si”.

- › Transversalmente, cabe destacar a colaboração entre a Unidade de Senologia do hospital**cu**f descobertas e a ANF para a distribuição nas 322 farmácias aderentes da região de Lisboa de material explicativo da técnica de auto-exame da mama;
- › Localmente, realizaram-se várias iniciativas práticas, monitorizadas pelo corpo clínico, no sentido da divulgação às clientes das unidades saúde**cu**f da técnica de auto-exame da mama.

Já no final do ano, em Dezembro, a José de Mello Saúde patrocinou a gala comemorativa dos 10 anos da Plataforma Saúde em Diálogo no Centro Cultural de Belém. A Plataforma Saúde em Diálogo é uma instituição sem fins lucrativos, constituída por associações de doentes, de profissionais, de consumidores e de promotores de saúde, que tem como principal objectivo ser um parceiro de relevo na definição das políticas de saúde em Portugal.

ishes, namely Queluz, Belas, Monte Abraão, Casal de Cambra and Massamá;

- › *“AJPAS” – Association providing home health care to HIV patients;*
- › *Private welfare agencies (Ajuda de Mãe and other).*

Still, in what concerns field operations, it is worth mentioning a number of educational-training actions, amongst which one called “Grow Healthy” which involved over 1 500 school age children in a sports training action and the fourth edition of the “Race for Health”, an event that counted with over 5 000 participants from the councils of Amadora and Sintra.

*In the private health care field, a transversal initiative was held in the different saúde**cu**f units within the scope of the Breast Cancer Prevention National Day, under the motto “Breast self exam – take care of yourself”.*

- › *Transversally, it is worth mentioning the collaboration between the Breast Cancer unit of hospital**cu**f descobertas and the National Pharmaceutical Association (ANF) viewing the distribution of information on how to do a self-exam to the breast in 322 member pharmacies of the Lisbon region;*
- › *At local level, various practical initiatives were carried out, monitored by the medical staff, viewing the disclosure of self exams techniques to clients of saúde**cu**f units.*

In December, José de Mello Saúde sponsored the 10th anniversary ceremony of “Plataforma Saúde em Diálogo”, a non profit organization made up of patients and health professionals, consumers and promoters, the main purpose of which is to be a relevant partner in the definition of health policies in Portugal.



4. PRÉMIOS

Prémio Amélia da Silva de Mello para as Ciências da Saúde

Esta iniciativa bienal, aberta a todos os profissionais de Saúde, constitui um dos maiores prémios de investigação existentes no país e visa contribuir, de uma forma directa, para a investigação e para o progresso das Ciências da Saúde em Portugal, galardoando trabalhos inéditos de investigação na área das Ciências da Saúde. Na sua 4ª edição foi distinguido, com o valor de 50 mil Euros, o trabalho “O SR-BI do hospedeiro desempenha um duplo papel no estabelecimento da infecção de malária no fígado”, de Maria Manuel Mota, Miguel Prudêncio e Cristina Rodrigues, da Unidade de Malária do Instituto de Medicina Molecular da Universidade de Lisboa.

4. AWARDS

Amélia da Silva de Mello Award in Health Sciences

This initiative held on a two-year basis and open to all health professionals, represents one of the largest research awards in the country and aims at contributing directly to research on and the progress of Health Sciences in Portugal, rewarding new research in this area. The 4th edition of this prize, in the amount of 50 thousand euros, rewarded the following work: “the host’s SR-BI plays a double role in malarial infection in the liver”, by Maria Manuel Mota, Miguel Prudêncio and Cristina Rodrigues, from the Malarial Unit of the Molecular Medicine Institute of Universidade de Lisboa.



Comissões de Ética e Código de Ética

A Ética Empresarial é um valor fundamental da José de Mello Saúde, quer pela área em que insere a sua actividade, quer pela relevância da temática para o Grupo José de Mello. Uma investigação recente comprovou a existência de um “Código de Ética” no Grupo CUF já nos anos 60. Dando corpo a esse espírito, a José de Mello Saúde dispõe, hoje em dia, de duas Comissões de Ética, para cada um dos seus Hospitais Privados:

- › No **hospitalcuf** infante santo, a Comissão de Ética é composta pelo Dr. António Lobo Antunes (Presidente), Enfª Helena Valentim Abrantes (Vice-Presidente), Dr. Pedro Ponce (vogal), Dr. José Fragata (vogal), Dra. Maria Teresa Aires Pereira e o Sr. Padre José da Cruz.
- › No **hospitalcuf** descobertas, a Comissão de ética compõe-se por Dr. João Paulo Malta (Presidente), Dra. Teres Aires (Vice-Presidente), Enfª. Anisabel Soares, Dr. João Bleck (vogal), Dr. Fernando Gonçalves (vogal), Dra. Maria Teresa Aires Pereira e o Sr. Padre José da Cruz.

Ethic Committees and Code of Ethics.

Corporate Ethic is a key value for José de Mello Saúde, not only because of the specific area where it operates but also because of the importance it always held for the José de Mello Group. A recent research revealed the existence of a Code of Ethics of the CUF Group that goes back to the sixties. In line with this spirit, José de Mello Saúde holds two Ethics Committees, one for each of its Private Hospitals:

- › *At **hospitalcuf** infante santo, the Ethics Committee is made up of Dr. António Lobo Antunes (Chairman), Nurse Helena Valentim Abrantes (Vice-chairman), Dr. Pedro Ponce (member), Dr. José Fragata (member), Dr. Maria Teresa Aires Pereira and Father José da Cruz.*
- › *At **hospitalcuf** descobertas, the Ethics Committee consists of Dr. João Paulo Malta (Chairman), Dr. Teres Aires (Vice-chairman), Nurse Anisabel Soares, Dr. João Bleck (member), Dr. Fernando Gonçalves (member), Dr. Maria Teresa Aires Pereira and Father José da Cruz.*



A Comissão de ética é normalmente proposta pela Direcção Clínica dos Hospitais, ratificada pela Comissão Executiva dos mesmos e homologada pela Ordem dos Médicos e tem mandatos rotativos de três anos.

As principais competências das Comissões de Ética são as de zelar pela salvaguarda e integridade humanas e emitir pareceres sobre aspectos práticos da vida médica desenvolvida nas unidades de saúde do Grupo, incluindo os protocolos de investigação científica e os ensaios clínicos, promovendo simultaneamente a divulgação dos princípios gerais da bioética.

Por outro lado, o Código de Ética da José de Mello Saúde reúne num só documento todos os valores morais e éticos da José de Mello Saúde. Como premissas principais, o Código de Ética privilegia a vida em todos os aspectos e tem como valores: 1) Respeito absoluto pela vida humana, 2) Dignidade da pessoa, 3) Autonomia das decisões pessoais e 4) Responsabilidade individual e de grupo.

The Ethics Committee is usually appointed by respective hospitals' Clinical Board, ratified by respective Executive Committees and approved by the national Medical Association, for terms of office of three years.

The main duties of the Ethics Committees are to safeguard human integrity and issue opinions on practical aspects of the medical life in the Group's hospitals, including protocols for scientific research and clinical tests, while promoting and disclosing general principles of Bioethics.

On the other hand, José de Mello Saúde Code of Ethics gathers in a single document all moral and ethical values of José de Mello Saúde. As main principles, the Code of Ethics privileges all aspects of life and holds as values: 1) Absolute respect for human life; 2) Person's dignity; 3) Independence of personal decisions; and 4) Personal and group responsibility.





Donativos

Ao longo de 2008, a José de Mello Saúde aderiu a um projecto anual transversal a todo o grupo José de Mello, denominado “Ser Solidário”, que visou apoiar um conjunto de instituições de Solidariedade Social, mediante a participação activa dos colaboradores (pela sua contribuição e escolha da associação a beneficiar). O montante global conseguido através dos donativos dos colaboradores do Grupo José de Mello foi de 30 mil Euros que foram repartidos por 3 instituições:

- › Acreditar – Associação de Pais e amigos de crianças com cancro;
- › Ajuda de Berço;
- › Associação Nacional de Deficiências Mentais e Raras - Raríssimas.

Foi igualmente atribuído um donativo de 30 mil Euros à Associação Salvador. Esta Associação tem como objectivo promover a solidariedade pelos interesses e direitos das pessoas com deficiência motora, enquadrada pelos valores da equidade e da sustentabilidade.

Donations

In 2008, José de Mello Saúde joined an annual project which is transversal to the whole José de Mello Group called “To be Solidary”, aimed at aiding a number of social institutions and based on the active participation of employees (who contributed with donations and selected the beneficiary). The overall amount obtained with the donations of the José de Mello Group employees totalled 30 thousand euros, which were distributed amongst 3 institutions:

- › *Acreditar – Parent and Friends Association of Oncological Disease Children ;*
- › *Ajuda de Berço;*
- › *National Association of Mental and Rare Diseases - “Raríssimas”.*

A 30 thousand euros donation was given to Salvador Association. The purpose of this association is to encourage solidarity for disabled people, based on equality and sustainability values.

ACTIVIDADE GLOBAL 2008
OVERALL ACTIVITY IN 2008



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



RESUMO DA EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE 2008

SUMMARY OF JOSÉ DE MELLO SAÚDE'S ACTIVITY IN 2008

FACTOS RELEVANTES DA ACTIVIDADE EM 2008

O ano de 2008 marca um reforço da componente privada de prestação de serviços de saúde por parte da José de Mello Saúde, com o primeiro ano de actividade quer do **instituto** diagnóstico e tratamento quer da **clínica** torres vedras e com a aquisição da **clínica** cascais. Simultaneamente, e apesar da crescente concorrência neste sector, as unidades hospitalares da José de Mello Saúde - o **hospital** infante santo e o **hospital** descobertas - registaram uma excelente performance, contribuindo para a consolidação da rede **saúde**, muito importante num ano caracterizado por uma grande instabilidade económica. Para tal contribuiu a renovada confiança e lealdade dos seus clientes nos seus serviços clínicos, clientes a quem a José de Mello Saúde tenta servir da melhor maneira possível, com elevados níveis de eficiência clínica e equipamento médico tecnologicamente diferenciado. Para tal, o Grupo José de Mello Saúde apostou uma vez mais fortemente no investimento em equipamento médico de ponta, numa lógica de melhoria contínua da qualidade dos serviços. Outros factos marcantes foram a transferência da gestão do Hospital Fernando Fonseca para a esfera pública e a assinatura do protocolo de concepção, construção e gestão do novo Hospital de Braga no âmbito do programa de Parcerias Público-Privado.

HIGHLIGHTS FOR 2008

*In 2008, José de Mello Saúde strengthened its private health care business with the opening of **instituto** diagnóstico e tratamento and **clínica** torres vedras and the purchase of **clínica** cascais. In the meantime, amidst growing competition, the hospitals of José de Mello Saúde - **hospital** infante santo and **hospital** descobertas – reported an excellent performance, contributing to the consolidation of the **saúde** network, in a year affected by major economic turmoil. This performance was possible thanks to the renewed trust and loyalty of our clients, whom José de Mello Saúde seeks to serve as best as possible, with high clinical efficiency levels and modern technological equipment. To this end, the José de Mello Saúde Group has banked once again on investment in state-of-the-art equipment, viewing the continuous improvement of service quality. The year was also marked by the transfer of the management of Fernando Fonseca Hospital to the public sphere and the signature of an agreement for the design, construction and management of the new Braga Hospital, within the scope of the Public-Private Partnership Programme.*



a) Reforço da componente privada de prestação de serviços e consolidação da rede saúde**cuf**

No que diz respeito ao reforço da componente privada de prestação de serviços, 2008 foi o primeiro ano completo de actividade do institut**ocuf** diagnóstico e tratamento, inaugurado em 2007. A construção desta Unidade iniciou uma presença firme da José de Mello Saúde no norte do país, em particular na área metropolitana do Porto, importante para o plano estratégico de expansão da Organização. Igualmente, o primeiro ano de actividade relevante da clínica**cuf** torres vedras marcou o ano de 2008 para a José de Mello Saúde, uma vez que esta unidade veio responder a necessidades sentidas na região oeste, considerada prioritária para o Grupo, estando a ter uma aceitação muito positiva junto à população local. Ainda no primeiro semestre de 2008, foi adquirida a clínica**cuf** cascais ao Grupo Português de Saúde, tendo o Grupo José de Mello Saúde integrado, a todos os níveis, esta unidade em poucas semanas na rede saúde**cuf**.

b) Investimento na diferenciação Tecnológica das unidades saúde**cuf**

Em 2008, a José de Mello Saúde investiu, uma vez mais de forma muito clara na inovação e diferenciação

a) Strengthening of the private health care business and consolidation of the saúde**cuf** network

*In what concerns the strengthening of the private health care business, 2008 was the first full year of operation of institut**ocuf** diagnóstico e tratamento inaugurated in 2007. The construction of this unit marked José de Mello Saúde's penetration in the north of the country, particularly in the metropolitan area of Oporto, deemed strategic for the Group's expansion plan. Likewise, the first full year of operation of clínica**cuf** torres vedras was also important for José de Mello Saúde, as this unit filled a gap in health care services in this region, which is also deemed crucial for the Group, and it is having a very favourable acceptance with the local population. During the first half of the year, the Group acquired clínica**cuf** cascais to Grupo Português de Saúde, and in a matter of few weeks, it had integrated this unit into saúde**cuf** network.*

b) Investment in technological differentiation

In 2008, José de Mello Saúde invested once more in medical equipment innovation and technological dif-



tecnológica dos equipamentos clínicos a disponibilizar nas suas unidades. O hospital**cu**f infante santo, unidade emblemática do Grupo associada historicamente a uma imagem de extrema qualidade dos serviços oferecidos, além do investimento num equipamento de Angiografia Digital, viu as suas instalações significativamente melhoradas de forma a poder proporcionar aos seus clientes melhores condições de espera e atendimento. Cumpre destacar igualmente o institut**o**cu**f** diagnóstico e tratamento, que viu a sua oferta na área da Imagiologia ser incrementada com a aquisição de um Sistema de Ressonância Magnética “aberta” e com a instalação de um PET/CT, avançado equipamento de Tomografia Computorizada por Emissão de Positrões, para uso em patologias do foro oncológico.

Ao nível da Qualidade, ambos os hospitais**cu**f obtiveram a renovação da certificação dos serviços já certificados em anos anteriores.

c) Alterações no relacionamento da José de Mello Saúde com o Sector Público

O ano de 2008 ficou marcado pela entrega da gestão do Hospital Fernando Fonseca ao Estado Português.

*ferentiation. Hospital**cu**f infante santo, the emblematic unit of the Group historically associated to a high quality image of the services it provides, was subject to relevant improvement works in order to provide a better awaiting and attendance conditions to its clients and was equipped with a new Digital Angiography system. Likewise, institut**o**cu**f** diagnóstico e tratamento saw its imaging services offer being improved with the acquisition of an “open” Magnetic Resonance Imaging system and the installation of a PET/CT, an advanced Positron Emission Tomography scanner used in cancer pathologies.*

*As far as Quality is concerned, both hospitals**cu**f renewed certifications obtained in previous years.*

c) Changes in José de Mello Saúde's relationship with the Public Health Sector

2008 was marked by the hand over of Fernando Fonseca Hospital's management to the Portuguese State. In the



Ainda no primeiro semestre do ano, o Grupo José de Mello Saúde foi confrontado com a decisão plenamente consumada de ter de entregar a gestão do Hospital Fernando Fonseca no final do ano, quando nada o fazia prever. Segundo diretrizes governamentais anteriores, a gestão do hospital seria submetida a um processo concursal e concorrencial no final do ano de 2008, o que não veio a acontecer, terminando abruptamente uma longa e positiva ligação de 13 anos da José de Mello Saúde ao Hospital Fernando Fonseca. A José de Mello Saúde concentrou-se então no concurso em regime de Parceria Público-Privado para o novo Hospital de Braga, que veio a vencer, assinando definitivamente o protocolo para a concepção, construção e gestão do novo Hospital de Braga já no último mês do ano. Este facto veio relançar a colaboração do Grupo José de Mello Saúde com o Sector Público, afirmando-se novamente como um parceiro disponível para o desenvolvimento do Serviço Nacional de Saúde e da Sociedade Portuguesa nas duas componentes, privada e pública.

first half of the year, the José de Mello Saúde Group was completely caught by surprise when confronted with the firmly established decision to hand over the management of Fernando Fonseca Hospital by year end. According to prior governmental directives, the hospital's management was to be subject to a tender process at the end of 2008; this did not happen and the positive 13 years relation of José de Mello Saúde to Fernando Fonseca Hospital was abruptly ended. José de Mello Saúde then focused on the Public-Private Partnership tender for the new Braga Hospital, which it won, having signed the agreement for the design, construction and management of this new hospital in December. This fact reset the Group's collaboration with the Public Sector and as partner in the development of the National Health Service and the country, operating in the public and private sectors.



ACTIVIDADE MÉDICO-CIENTÍFICA

Em 2008, a José de Mello Saúde prosseguiu um trabalho conjunto com a comunidade médica e de enfermagem, no sentido de desenvolver áreas nas quais a formação e o conhecimento científico são chave.

MEDICAL AND SCIENTIFIC ACTIVITY

Throughout 2008, José de Mello Saúde kept working with the medical and nursing community with a view to develop areas where training and knowledge are fundamental.



Ensino

Na formação médica, frequentaram o internato de especialidade no Hospital Fernando Fonseca 83 médicos em diferentes especialidades.

Adicionalmente, alguns Serviços deste hospital tiveram participação na formação pré-graduada de alunos da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.

Em 2008 foi atribuída, pelo Conselho Nacional para a Pós-Graduação da Ordem dos Médicos, a idoneidade formativa total para os internatos de Otorrinolaringologia (ORL) no hospital**cuf** infante santo, o mesmo acontecendo para a especialidade de Imuno-Alergologia no hospital**cuf** descobertas. Estas atribuições de idoneidade, que se vêm juntar à obtida em 2007 pela especialidade de Pediatria do hospital**cuf** descobertas, representam o reconhecimento da qualidade clínica e organizacional que as equipas médicas desenvolvem nos Hospitais da José de Mello Saúde.

No que diz respeito à enfermagem, a José de Mello Saúde continuou a apoiar os enfermeiros imigrantes ao nível da equiparação das habilitações académicas e profissio-

Teaching

In what concerns medical training, eighty three doctors attended internship at Fernando Fonseca Hospital in different areas.

Additionally, a number of services from this hospital participated in under-graduate training of students from the Faculty of Medicine of the Lisbon University.

*In 2008, the Board for Post-Graduation of the National Medical Association awarded full teaching capacity to internships in Otorrinolaringology (ENT) at hospital**cuf** infante santo and in Allergology at hospital**cuf** descobertas. This internship capacity, which adds to the one in Paediatrics at hospital**cuf** descobertas, obtained in 2007, represents the recognition of the clinical and organizational quality of the medical teams working at José de Mello Saúde's hospitals.*

In the nursing field, José de Mello Saúde continued to support emigrant nurses to obtain equivalence of academic and professional backgrounds to those in force



nais ao sistema em vigor em Portugal, proporcionando 152 estágios ao abrigo do Protocolo entre o Hospital Fernando Fonseca e a Fundação Calouste Gulbenkian, a Escola Francisco Gentil e o Serviço de Jesuítas.

Ao nível da Educação Médica Continuada, foram realizadas em 2008 mais de 400 eventos de formação interna nos 3 hospitais geridos pela José de Mello Saúde.

Investigação Clínica

Através do Núcleo de Investigação e Desenvolvimento (NID), a José Mello Saúde desenvolve uma política pró-activa de incentivo ao crescimento da investigação clínica, apoiando as capacidades próprias dos seus colaboradores e estabelecendo laços de cooperação preferenciais com instituições com fins de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Neste capítulo, ao longo do ano foram celebrados Protocolos de Cooperação com a Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Aveiro e Universidade Fernando Pessoa do Porto, todos eles visando o desenvolvimento conjunto de programas

in Portugal, providing 152 clinical trainings pursuant to a Protocol entered between Fernando Fonseca Hospital, Fundação Calouste Gulbenkian, Escola Francisco Gentil and the Jesuit Service.

In terms of Continued Medical Training, in 2008 over 400 internal training actions were carried out at the 3 hospitals managed by José de Mello Saúde.

Clinical Research

José Mello Saúde, through its Research & Development Centre (NID), develops a proactive policy to stimulate clinical research, supporting employees' skills and establishing cooperation ties with R&D institutions.

In this chapter, throughout the year, the company signed Cooperation Protocols with the Faculty of Medical Sciences of the Nova University of Lisboa, University of Aveiro and University Fernando Pessoa (Oporto), viewing the joint development of teaching and research





de ensino e investigação em ciências da saúde. Foi também estabelecido um acordo de colaboração com a Associação Portuguesa Contra a Leucemia visando o apoio ao desenvolvimento de um importante projecto de investigação em que participa o Instituto Superior Técnico, o Luso Transplante de Lisboa e o Instituto Português de Oncologia (IPO). Este acordo tem como objectivo melhorar os resultados obtidos com o transplante da medula e pressupõe a contribuição, por parte da José de Mello Saúde, de 150 mil Euros ao longo de três anos.

Os projectos de I&D conduzidos por equipas clínicas nas suas unidades constituem actividades portadoras de conhecimento científico e tecnológico na área da terapêutica em causa e são um factor determinante do desenvolvimento e afirmação dos centros clínicos de excelência. O Grupo José de Mello Saúde tem já uma expressiva actividade de investigação consubstanciada na realização de numerosos Ensaio Clínicos e Estudos Observacionais, os quais atingiram, de uma forma consolidada, mais de uma centena de projectos em 2008.

Actualmente e tendo como promotores mais de três dezenas de Laboratórios Farmacêuticos e grupos científicos, decorrem nas nossas unidades os seguintes ensaios e estudos:

programs in health sciences. It also entered a collaboration agreement with the Portuguese Leukaemia Association to sponsor the development of an important research project which has the participation of Instituto Superior Técnico, Luso Transplante de Lisboa and the Portuguese Institute Português of Oncology (IPO). This agreement aims at improving the results obtained with bone marrow transplantation to which José de Mello Saúde will contribute with 150 thousand euros over a three year period.

R&D projects carried out by the Group's clinical teams bring scientific and technological knowledge into the therapeutic areas concerned and are a crucial factor in the development and consolidation of clinical centres of excellence. The José de Mello Saúde Group has developed an outstanding research activity in the form of clinical tests and Observational studies for over one hundred projects in 2008.

Currently, having as promoters over thirty pharmaceutical companies and scientific groups, the following tests and studies are being developed in our hospitals:

	HFF	ICUF - CC	HCIS	HCD	Total Ensaio/Estudo Total Trials/Studies
Total Ensaio Activos Total Clinical Research Trials	26	47	8	3	84
Total Estudos Activos Total Clinical Research Studies	8	NA	2	8	18
Total	34	47	10	11	102

Dos números apresentados acima, destaca-se a participação do hospital **icuf** descobertas num estudo multicêntrico com financiamento através do 7º Programa Quadro da União Europeia, em conjunto com diversos hospitais de diferentes países da União Europeia, na área de Neurorradiologia. Destacam-se igualmente os 47 ensaios clínicos em que a Dr. Campos Costa / ICDT participaram, monitorizando através de imagem a evolução de diversas patologias em estudo.

*Amongst the projects referred above, we point out hospital **icuf** descobertas' participation in a multicentre study in the field of Neuroradiology financed by the European Union and developed in partnership with various hospitals from different European countries. Also worth noting are the 47 clinical tests in which Dr. Campos Costa / ICDT participated, monitoring by image the evolution of various pathologies under study.*

As Direções Clínicas responsáveis pelas unidades da José de Mello Saúde têm vindo a fomentar não só um maior índice de desenvolvimento de capital intelectual nas diversas especialidades, mas também uma maior comunicação do mesmo através da participação dos profissionais em congressos, simpósios e reuniões científicas ao nível nacional e internacional.

The Clinical Boards responsible for José de Mello Saúde units have encouraged not only broader development of intellectual capital in the various medical specialties but also a stimulated communication and exchange of views via the participation and attendance of its professionals in Congresses, Symposiums and Scientific Meetings both at home and abroad.

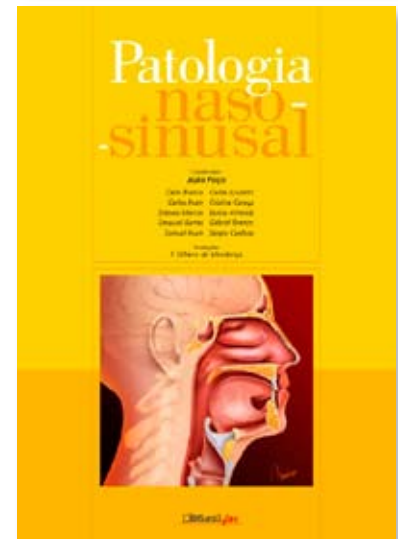
Cumprir destacar o prémio recebido pelo Serviço de Otorrinolaringologia (ORL) do hospital **cu**f infante santo, dirigido pelo professor João Paço, que foi distinguido com o "Vice-President's Award 2008" pela Academia Americana de ORL, pela apresentação de um trabalho de investigação sobre a origem das Otites Médias Crónicas. A investigação, realizada no hospital **cu**f infante santo por uma equipa de cinco médicos do Centro de ORL, explicou a origem das Otites Médias Crónicas, tendo por base dados anatómicos, radiológicos e clínicos.

Igualmente importante para a criação de capital intelectual no domínio clínico, foi a continuação da publicação da revista "Clínica e Investigação em Otorrinolaringologia" uma publicação periódica do serviço de ORL do hospital **cu**f infante que pretende dar a conhecer os últimos avanços nas técnicas e desenvolvimentos nesta área.



*Mention should be made to the award received by the Otorrinolaringology (ENT) centre of hospital **cu**f infante santo, headed by professor João Paço, who received the "Vice-President's Award 2008" by the American ENT Academy, for the research on the origin of Chronic Otitis Media. The research carried out at hospital **cu**f infante santo by a team of five physicians from the ENT Centre, explained the origin of Chronic Otitis Media, based on anatomic, radiological and clinical data.*

*Deemed equally important for the creation of intellectual capital in the clinical field, the ENT Department of hospital **cu**f infante continued to publish the "Otolaryngology Research and Clinic" magazine, viewing to inform on the latest developments and techniques in this area.*



Eventos Corporativos

Ao longo de 2008 foram realizados vários eventos corporativos que procuraram fomentar o relacionamento com a comunidade médica interna e externa à José de Mello Saúde. Destes, destacaram-se:

- › Il Jornadas Ibéricas, Málaga;
- › Jornadas de actualização de Gastroenterologia no institutocuf diagnóstico e tratamento;

Corporate Events

Throughout 2008, the Group held various corporate events viewing to strengthen ties with the medical community either belonging or not to the José de Mello Saúde. Amongst these events, we point out the following:

- › 2nd José de Mello Saúde Iberian Days, Malaga;
- › Gastroenterology news days at institutocuf diagnóstico e tratamento;



- › sábados**cu**f (sessões com convidados externos ao grupo);
 - › Reuniões mensais de Pediatria no instituto**cu**f diagnóstico e tratamento;
 - › Seminário de Oftalmologia no instituto**cu**f diagnóstico e tratamento;
 - › 3ª Reunião de Pediatria do hospital**cu**f descobertas – “Novas Perspectivas na Pediatria” - Fevereiro 2008;
 - › 8ª Reunião de ORL / 3ª Reunião de Enfermagem do hospital**cu**f infante santo – “Laringe e os tumores de cabeça e pescoço” – Abril 2008;
 - › Sessões clínicas internas das unidades saúde**cu**f.
- › *Cuf Saturdays (with guests external to the Group);*
 - › *Monthly Paediatrics Meetings at instituto**cu**f diagnóstico e tratamento;*
 - › *Ophthalmology Seminar at instituto**cu**f diagnóstico e tratamento;*
 - › *3rd Paediatrics Meeting of hospital**cu**f descobertas – “New Prospects in Paediatrics” - February 2008;*
 - › *8th ENT Meeting / 3rd Nursing Meeting of hospital**cu**f infante santo – “Larynx and the brain and neck tumours” – April 2008;*
 - › *In-house clinical sessions at saúde**cu**f units.*



- › XI edição das Jornadas**cu**f - “Excelência Clínica – Atualidades em Medicina e Cirurgia” – Setembro 2008;
- › 11th edition of Jornadas**cu**f - “Clinical Excellence in Medicine and Surgery” – September 2008;



- › 1ª Reunião de Imagiologia da clínica **cu**f torres vedras – “Novos Desafios no Diagnóstico pela Imagem” – Outubro 2008;
- › Lançamento do livro “Patologia Naso-Sinusal”, coordenado pelo Prof. João Paço, Director Clínico e da especialidade de ORL do hospital **cu**f infante santo com a participação dos seguintes médicos: Carla Branco, Carlos Loureiro, Carlos Ruah, Cristina Caroça, Esteves Marcos, Eurico de Almeida, Ezequiel Barros, Gabriel Branco, Samuel Ruah e Sérgio Cardoso.
- › 1st Imaging Meeting of clínica **cu**f torres vedras – “New challenges in imaging diagnosis” – October 2008;
- › Launching of the book “Nose and Sinus Pathology”, coordinated Prof. João Paço, head of the ENT department at hospital **cu**f infante santo, with the collaboration of the following physicians: Carla Branco, Carlos Loureiro, Carlos Ruah, Cristina Caroça, Esteves Marcos, Eurico de Almeida, Ezequiel Barros, Gabriel Branco, Samuel Ruah and Sérgio Cardoso.

Formulário Hospitalar de Medicamentos

Foi desenvolvido, em conjunto com a Direcção de Sistemas de Informação da José de Mello Saúde, um projecto de revisão, ampliação e edição electrónica do Formulário de Medicamentos, que entrou em funcionamento em 2008.

Prosseguiu nas unidades a formulação de recomendações visando a optimização das terapêuticas administradas nos hospitais da José de Mello Saúde.

Comité de Normalização de Consumíveis Clínicos

O Comité de Normalização de Consumíveis Clínicos teve uma actividade intensa em 2008, destacando-se a conclusão, com os consultores médicos de especialidade de cada Hospital, da validação da normalização de todos os grupos de materiais e da ficha técnica de todos os artigos constantes do formulário. Foram igualmente definidos, para os 12 actos cirúrgicos de maior impacto, “protocolos” de utilização de materiais. Finalmente, entrou em funcionamento a edição electrónica do Formulário de Consumíveis Clínicos, um projecto desenvolvido em parceria com a Direcção de Sistemas de Informação.

Hospital Drug Formulary

During 2008, the Group’s Hospital Formulary was reviewed, extended and electronically edited. This work was developed jointly with the Information Systems Division of José de Mello Saúde.

Recommendations continued to be issued viewing the optimization of therapeutics administered at the hospitals and clinics of the José de Mello Saúde Group.

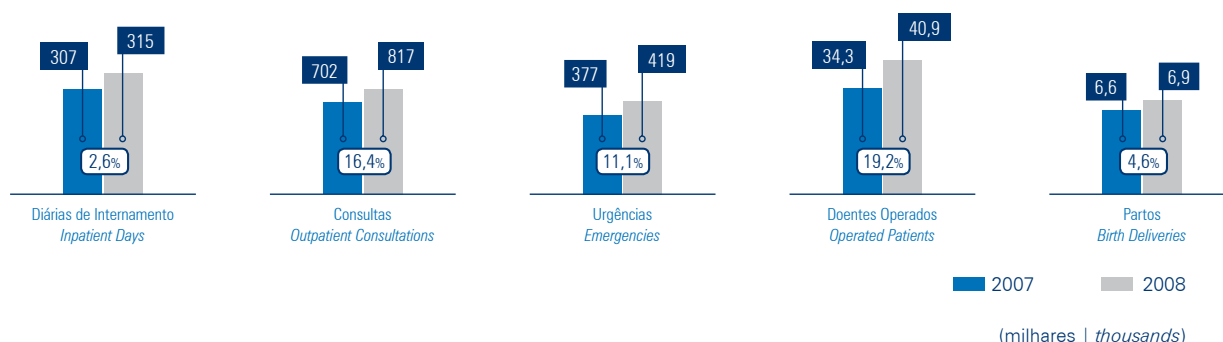
Standardization of Clinical Consumables Committee

The Standardization of Clinical Consumables Committee developed intense activity in 2008, amongst which we point out the finalization of the standardization of all groups of materials and technical files for every article in the Formulary, which was carried out with medical consultants of each hospital; the definition of “protocols” for the use of material in the 12 surgical procedures with highest impact; and the electronic edition of the Clinical Consumables Formulary, developed in partnership with the Information systems Division.



ACTIVIDADE ASSISTENCIAL CONSOLIDADA

CONSOLIDATED ACTIVITY



SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA

ECONOMIC AND FINANCIAL SITUATION

O ano de 2008 foi marcado por uma enorme instabilidade no panorama económico e financeiro mundial. O que parecia ser, inicialmente, apenas uma “crise” do sector bancário e do sector imobiliário, rapidamente se alastrou a outros sectores da economia e da sociedade nacional e internacional. Os Clientes estão hoje mais informados e preocupados em gastar bem os seus (escassos) recursos, e isso obriga as organizações a serem melhores e mais eficientes. O mundo é hoje diferente, mudou, e isso é um facto inquestionável.

2008 was marked by major turbulence on the global financial and economic landscape. What at the start appeared to be merely a crisis in the banking and real estate sectors, rapidly spread to the remaining sectors of the economy affecting everyone everywhere. Clients are now more informed and concerned about the way they spend their (scarce) resources and this requires higher efficiency and performance from organizations. The world has changed and is different today: this is undeniable.

Portugal, e o sector da saúde em particular, não foram excepção, sobretudo, se tivermos em conta o aparecimento, na zona Metropolitana de Lisboa, de unidades privadas de saúde que representaram grandes investimentos para os seus accionistas, os quais importa, à margem de uma “qualquer turbulência ocasional”, rentabilizar.

Portugal was also hit by this crisis. In the health sector in particular, the emergence of private healthcare units in the Lisbon metropolitan area, representing major investments requiring return despite any “occasional turbulence”, made the situation even more difficult.

Apesar do panorama, o Volume de Negócios do Grupo José de Mello Saúde cifrou-se em 364,31 milhões de Euros, significando um aumento de 10,1% face ao ano anterior. Os principais impulsionadores deste aumento foram o hospital **cu**f infante santo e o hospital **cu**f descobertas. Se no caso do último, os números apresentados confirmam a boa performance de 2005, 2006 e 2007 (ou seja deu-se uma consolidação da sua posição de importante unidade de saúde privada, jus-

*Despite of this environment, the turnover of the José de Mello Saúde Group totalled 364.31 million euros, rising by 10.1% over the previous year. The main drivers behind this performance were hospital **cu**f infante santo and hospital **cu**f descobertas. In what concerns the latter, reported figures confirm the good performance of 2005, 2006 and 2007 (with consolidation of its position as private health unit, on the back of an innovating offer, modern facilities and flexible adjustment to Client's*



tificada pela inovação da sua oferta, pela modernidade das suas instalações e pela flexibilidade de adaptação às necessidades do Cliente), no caso do hospital**cu**f infante santo os resultados são consequência de vários factores, nomeadamente (i) importantes investimentos realizados nos últimos anos, (ii) afirmação de um corpo clínico de excelência e com um valor percebido acima da média e (iii) de uma vontade de todos os seus profissionais de manter uma posição de liderança, fazendo jus à história e ao passado da unidade.

*needs); as for hospital**cu**f infante santo, figures for the year are the result of various factors, namely (i) important investments made over the past years, (ii) confirmation of a clinical staff of excellence with above average perceived value and (iii) the will of every employee to keep a leading position, doing justice to the hospital's history.*





Apresentadas anteriormente as condicionantes de mercado e os resultados consolidados do Grupo, a leitura sobre os números obtidos não pode ser outra que não a que, este crescimento traduz, em termos económicos, a confiança do Cliente nos serviços clínicos da José de Mello Saúde, o que permite encarar a sustentabilidade a médio/longo prazo da marca **saúdecuf** de uma forma muito optimista.

O Fluxo de Caixa Operacional (EBITDA), traduziu-se numa cifra de 27,66 milhões de Euros, tendo o Resultado Operacional (EBIT) atingido os 7,13 milhões de Euros. Apesar de um maior grau de endividamento, associado ao ritmo de crescimento da empresa, uma gestão eficiente permitiu à José de Mello Saúde atingir um Resultado Líquido consolidado de 0,72 milhões de Euros.

O activo líquido total cifrou-se em 290,57 milhões de Euros, representando um decréscimo de 13,0% face a 2007. O Passivo total cifrou-se em 258,9 milhões de Euros, representando igualmente um decréscimo face a 2007, neste caso de 11.9%.

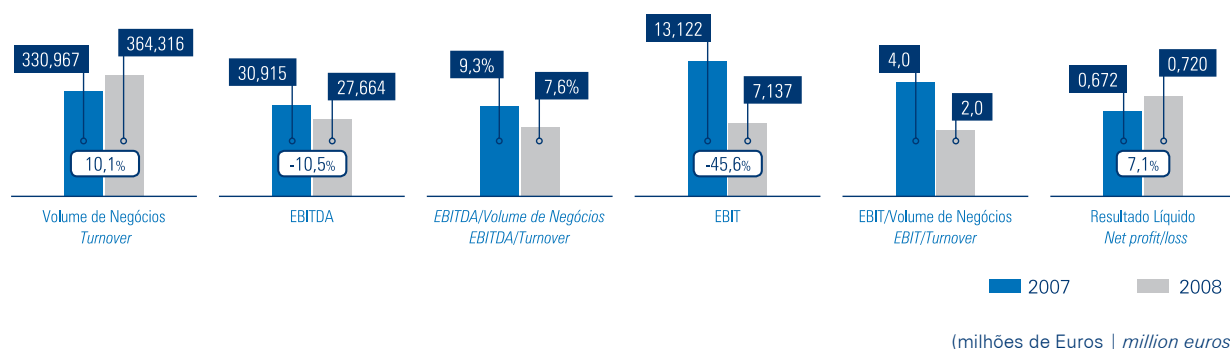
Na figura seguinte encontram-se os principais indicadores financeiros e a sua evolução 2007-2008:

*In the light of the market environment referred above, the increase in the Group's consolidated results for the year clearly attest for the Client's trust in the clinical services provided by José de Mello Saúde and the sustainability of the **saúdecuf** band in the medium/long term.*

Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization (EBITDA) totalled 27.66 million euros, whilst Earnings before Interest and Tax (EBIT) amounted to 7.13 million euros. Albeit an increase in indebtedness associated to the company's growth pace, an efficient management allowed José de Mello Saúde to achieve a consolidated net income for the year of 0.72 million euros.

Total net assets stood at 290.57 million euros, falling by 13.0% in relation to 2007. Total liabilities reached 258.9 million euros, decreasing by 11.9% over the previous year.

The following image shows main financial indicators and respective evolution in 2007-2008:



ACTIVIDADE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO

BUSINESS AREAS' ACTIVITY



hospitalcuf infante santo

O ano de 2008 ficou marcado pelo forte investimento que o hospital**cuf** infante santo realizou na melhoria das suas infra-estruturas, com reflexo nos novos espaços criados que tornaram o hospital mais funcional, cómodo e moderno. Dos investimentos realizados destacam-se a alteração profunda em todo o piso 0 do ambulatório e a abertura de um novo espaço para a Angiografia. Estas alterações marcaram profundamente a nova imagem que o hospital apresenta e representam um importante impulso para os próximos anos.

No que respeita à performance operacional, 2008 foi um ano de crescimento em todas as áreas de actividade, destacando-se o crescimento nas áreas de ambulatório, nomeadamente na Consulta, Atendimento Permanente e Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento. Este desempenho foi particularmente relevante tendo em conta o crescimento da concorrên-

hospitalcuf infante santo

*In 2008, hospital**cuf** infante santo benefited from strong investment in improvement works which made the hospital more functional, comfortable and modern. Amongst the works carried out, mention should be made to a complete change in the outpatient area on the ground floor and the opening of a new space for Angiography. These changes gave a complete new look to the hospital's appearance and will represent a strong thrust for its activity levels in the coming years.*

In terms of operating performance, all business areas grew in 2008, particularly the outpatient area: Consultations, Emergency episodes and Complementary Means of Diagnosis and Treatment. This performance was all the more relevant in the face of increasing competition registered during the year. Also worth mentioning is the success of the Quality certification system and the clini-



cia durante o ano de 2008. Salieta-se ainda o sucesso conseguido com o processo de certificação de Qualidade, bem como com o desenvolvimento clínico e a diferenciação que o hospital**cu**f infante santo continua a demonstrar.

Das diversas concretizações de 2008 destacam-se as seguintes:

- a) Obtenção de idoneidade formativa no serviço de Otorrinolaringologia;
- b) Criação de novos espaços de consulta e internamento no piso 0;
- c) Mudança do Atendimento Permanente da Patologia Clínica, Angiografia, serviço de sangue e gabinetes de consulta de apoio ao atendimento permanente para as novas instalações;
- d) Recertificação de todas as unidades do hospital.

Os Proveitos Operacionais do hospital**cu**f infante santo situaram-se nos 69,295 milhões de Euros, o que representa um crescimento de 4% face a 2007. Os resultados conseguidos quer ao nível económico-financeiro quer ao nível da produção e dos índices de qualidade foram fruto do forte empenho e excelente trabalho de uma vasta equipa de colaboradores de todas as áreas profissionais do Hospital.

*cal development and differentiation which hospital**cu**f infante santo continues to show.*

Amongst the various achievements of 2008, we point out the following:

- a) Teaching capacity granted to the Otorrinolaryngology Department;*
- b) Creation of new consultation and Inpatient rooms on ground 0;*
- c) Opening of new Emergency facilities for Clinical Pathology, Angiography, blood service and consultation rooms for support to the A&E Department;*
- d) Renewal of certifications for all hospital services.*

*Hospital**cu**f infante santo's operating income totalled 69,295 million euros, growing by 4% over 2007. Results obtained at economic and financial level and at production and quality levels were possible thanks to the strong commitment and excellent work of a large team of employees from all professional areas of the Hospital.*





hospitalcuf descobertas

O ano de 2008 caracterizou-se, no hospital**cuf** descobertas, por um forte crescimento da actividade assistencial, assumindo-se como o Hospital privado de referência na região de Lisboa nas áreas Materno-infantil, Oncológica e Ortopédica, entre outras. Em 2008, o hospital**cuf** descobertas representou 10% do número de nascimentos da área da grande Lisboa e afirmou-se como a quarta maternidade a nível nacional. O volume de actividade crescente, a par da complexidade clínica, possibilita aos profissionais uma base de trabalho sólida e sustentada para dar um forte impulso ao desenvolvimento de acções científicas e à apresentação de indicadores clínicos. Em 2008, a obtenção da idoneidade formativa nas especialidades de Pediatria e Imuno-Alergologia foi exemplo da excelência da prática clínica dos profissionais do hospital**cuf** descobertas.

A crescente fidelização e o reconhecimento da qualidade dos cuidados de saúde prestados por parte dos Clientes permitiram manter o crescimento dos resultados apesar do fortalecimento da concorrência.

São de destacar alguns aspectos marcantes do ano de 2008:

- a) Upgrade da Ressonância Magnética, que permitiu aumentar a oferta de exames na área da Imagiologia;

hospitalcuf descobertas

*In 2008 hospital**cuf** descobertas registered a sharp growth in assistance activities, emerging as reference hospital in the Lisbon region in the fields of Mother and Child Health, Oncology and Orthopaedics, amongst other. In 2008, hospital**cuf** descobertas accounted for 10% of birth deliveries in the Greater Lisbon area and ranks as the fourth maternity hospital in the country. Growing business volume on par with clinical complexity provide to the hospital's professionals a solid and sustained working base to stimulate the development of scientific actions and the presentation of clinical indicators. In 2008, the granting of teaching capacity in the Paediatrics and Allergology fields attested for the excellence of the clinical practice of hospital**cuf** descobertas' professionals.*

Increasing customer loyalty and recognition of the quality of the health care provided allowed reporting increasing results despite rising competition.

We point out below some of 2008 highlights:

- a) Upgrade of the Magnetic Resonance Imaging equipment, enabling to increase the offer in the Imaging area;*



- b) Consolidação da oferta de Ortopedia através da abertura de uma consulta de Ortopedia oncológica;
- c) Consolidação das unidades de Maxilo-Facial e de Senologia;
- d) Forte crescimento na unidade de Medicina Nuclear, que completa a oferta oncológica, de referência a nível nacional;
- e) Lançamento do projecto “Sim ao Cliente”, para reforçar as competências humanas dos profissionais e dar resposta à crescente exigência dos clientes;
- f) Início do projecto “Nascer Cidadão”, que permite o registo do recém-nascido no próprio hospital **descobertas**;
- g) Recertificação de todas as áreas assistenciais do Hospital.

- b) Consolidation of the offer in orthopaedics, with the opening of an oncological orthopaedics consultation;*
- c) Consolidation of the Maxillo-facial and Breast cancer units;*
- d) Strong growth of the Nuclear Medicine unit, which completes the oncological offer - deemed a reference at national level;*
- e) Launching of the “Yes to the Customer” project, with a view to strengthen professional skills and meet clients’ growing demand;*
- f) Launching of the “To Be Born a Citizen” project, enabling birth registering at hospital **descobertas**;*
- g) Renewal of certifications for all hospital services.*

Os Proveitos Operacionais do hospital **descobertas** atingiram os 81,852 milhões de Euros, o que representa um crescimento de 3% face a 2007. Os resultados conseguidos quer ao nível económico-financeiro quer ao nível da produção e dos índices de qualidade não teriam sido possíveis sem o forte empenho e excelente trabalho de uma vasta equipa de colaboradores de todas as áreas profissionais do Hospital.

*Hospital **descobertas** operating income totalled 81,852 million euros, i.e. 3% more than in 2007. This performance at economic and financial level and at production and quality levels could not have been achieved without the strong commitment and excellent work of a large team of employees from all professional areas of the Hospital.*



Hospital Fernando Fonseca (Hospital Amadora-Sintra)

Como já foi referido, 2008 ficou marcado pela decisão do fim da gestão do Hospital Fernando Fonseca pela José de Mello Saúde e pela gestão de todo um clima emocional desenvolvido à volta de um projecto com 13 anos.

No entanto, e apesar deste facto, o Hospital Fernando Fonseca garantiu a estabilidade das suas operações, cumprindo com as obrigações contratualizadas e com os projectos orçamentados para 2008 nas vertentes da qualidade e de melhoria de eficiência.

Área Assistencial

Na área assistencial o HFF cumpriu o plano de actividades que se comprometeu realizar com a Associação Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo (ARSLVT).

Resumidamente, da actividade desenvolvida sobressaem os seguintes valores:

Fernando Fonseca Hospital (Amadora-Sintra Hospital)

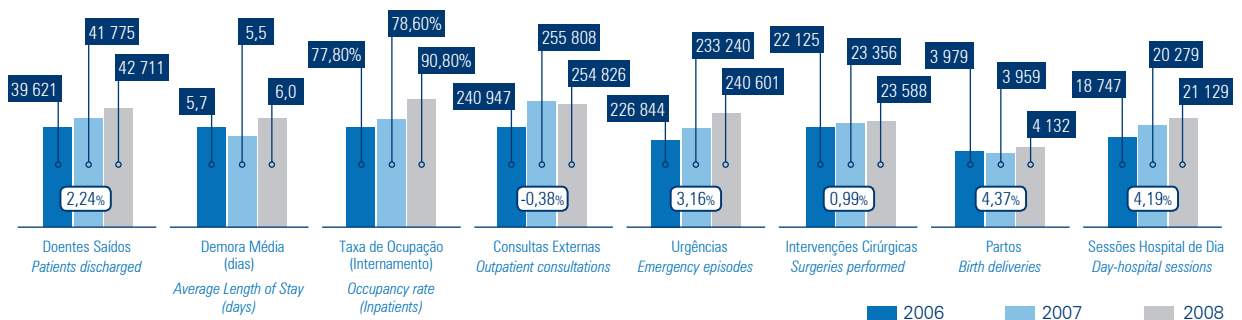
As mentioned above, 2008 was marked by the Government's decision to end José de Mello Saúde management contract of Fernando Fonseca Hospital after 13 years and naturally by the emotional turmoil caused by such decision.

Nevertheless, Fernando Fonseca Hospital ensured stability in all its operations, meeting its contractual obligations and the projects budgeted for the year in the fields of Quality and efficiency improvement.

Assistance Area

In what concerns health care assistance, Fernando Fonseca Hospital fully complied with the activity plan contracted with the ARSLVT (Lisbon & Tagus Valley Regional Health Authority).

In Summary the most relevant figures for this area are as follows:





No ano de 2008 a actividade de Internamento manteve o ritmo de crescimento verificado desde 2006. De facto, como se pode confirmar nos valores apresentados, o Internamento originou em 2008, 42.771 doentes saídos, 2,24% acima do valor de 2007.

Igualmente, o Bloco Operatório (BO) manteve em 2008 a tendência de crescimento que se verifica desde 2006. O BO registou, em 2008, mais 0,99% de intervenções cirúrgicas do que em 2007. O ritmo de crescimento, inferior ao verificado nos dois anos anteriores de 5,56% é revelador que o BO atingiu um novo patamar de eficiência, sendo natural um menor ritmo de crescimento associado.

During the year, inpatient activity growth kept the pace registered since 2006. In fact, as figures above show, the number of patients discharged (42,711) stood 2.24% above 2007's figure.

Likewise, the activity of the Operating Room (OR) grew in line with previous years. In 2008, the Operating Room registered 0.99% more surgeries performed than in 2007. The lower growth pace as compared to the two previous years (-5.56%) attests for the higher efficiency level reached by the OR in 2008.



Ao longo de 2008, a maternidade do Hospital Fernando Fonseca registou novamente um nível de actividade crescente tendo levado a uma variação de 4,37% face a 2007, registando-se 4.132 partos.

No respeitante à evolução das Consultas Externas, assistiu-se a uma manutenção do volume do ano anterior.

A Urgência do Hospital Fernando Fonseca mantém-se como a maior da região de Lisboa, constituindo a terceira maior Urgência a nível nacional. Em 2008,

Throughout 2008, Fernando Fonseca Hospital's maternity experienced increasing activity, growing by 4.37% over 2007, corresponding to 4,132 birth deliveries.

The volume of outpatient consultations, on the other hand, did not change in relation to the previous year.

Fernando Fonseca Hospital's Accidents and Emergency Department is the largest in the Lisbon area and the third at national level. In 2008, activity in this area grew



constata-se um crescimento da actividade face ao ano anterior na ordem dos 3%. Ao contrário da tendência nacional, de estabilização ao nível da actividade global dos Serviços de Urgência, no Hospital Fernando Fonseca desde 2005 que se verificam variações positivas.

A actividade ambulatoria de Hospital de Dia registou, em 2008, um crescimento significativo na ordem dos 4%.

Situação Económica e financeira

Como já foi anteriormente referido, as contas do exercício de 2004, de 2005 e de 2006 apresentadas em devido tempo, encontram-se na fase de Resolução Consensual de Conflitos, embora já se tenha chegado a acordo quanto à divergência dos fechados de contas do mesmo período. O recurso ao Tribunal Arbitral, tal como estabelecido no Contrato de Gestão, será o modelo acordado e aceite entre as partes para dirimir as divergências actuais, servindo posteriormente as deliberações relativas a esse período para resolver automaticamente quaisquer diferenças assinaladas nos exercícios de 2007 e 2008.

Em particular, e no que concerne ao exercício de 2008, de salientar que a Sociedade Gestora cumpriu na íntegra o plano de actividades que contratou com a ARSLVT. Os principais indicadores económico-financeiros, do desempenho do hospital verificado em 2008, revelam-se como seguem:

- › O Volume de Negócios ascendeu a cerca de 163,9 milhões de Euros registando um crescimento de 6,9% face ao ano de 2007;
- › Os Resultados Operacionais situaram-se nos 6,08 milhões de Euros, significando esta cifra um incremento de 29,1% face a 2007.

by 3% over the previous year. Conversely to the national trend towards a stabilization of the global activity of Emergency Services, Fernando Fonseca Hospital has registered positive variations since 2005.

The outpatient activity of the Day Hospital grew approximately 4% in 2008.

Economic and financial situation

As mentioned earlier in this report, the hospital's accounts for 2004, 2005 and 2006 were presented in due time and are undergoing Conflict Settlement, although an agreement was already reached regarding divergences in the closure of the accounts. Appeal to the Arbitration Court, as provided in the Management Contract, will be the means agreed and accepted between the parties to settle current disagreements, and decisions taken in this matter will apply to any disagreements that may arise in relation to the accounts for 2007 and 2008.

In particular, and in what concerns to the 2008 financial year, we point out that the Managing Company fully complied with the activity plan contracted with ARSLVT. The main economic and financial indicators for the hospital's performance in 2008 are as follows:

- › *Turnover amounted to 163.9 million euros, growing by 6.9% in relation to 2007;*
- › *EBIT results totalled 6.08 million euros, i.e. 29.1% more than in the previous year.*



hospitalcuf Porto

No seguimento da estratégia de implantação a nível nacional, a José de Mello Saude reforçou a sua presença no norte do país com o início do desenvolvimento do futuro hospital**cuf** porto.

O hospital**cuf** Porto será uma unidade hospitalar de elevada diferenciação, cobrindo a generalidade das áreas assistenciais mas com uma especialização mais acentuada nas áreas materno-infantil, do coração e oncológica e disporá, simultaneamente, de Serviços de Atendimento Permanente Geral, Pediátrico e Obstétrico, todos eles suportados por equipas médicas estruturadas e dedicadas, de elevada qualidade e prestígio e reconhecimento no panorama nacional.

A nível de infra-estrutura, a sua actividade será suportada por oito salas de bloco (incluindo uma unidade de cirurgia ambulatória), três salas de partos, sala de Hemodinâmica, Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente, Hospital de Dia Oncológico, Imagiologia, Laboratório de Patologia Clínica e cerca de 60 gabinetes de consulta.

A nível funcional, o hospital**cuf** porto disporá de mais de 47.000m² de área de construção, cerca de 150 camas distribuídas por sete pisos, cinco caves, auditório com 120 lugares e, não menos importante, 520 lugares de estacionamento.

hospitalcuf Porto

*In line with the strategy set forth at national level, José de Mello Saude bolstered its presence in the north of the country, having started the development of the future hospital**cuf** porto.*

*Hospital**cuf** Porto will be a highly differentiated hospital unit, covering all assistance areas in general, with specialization in Mother and Child Health, Heart and Oncology. It will offer General, Paediatrics and Obstetrics Emergency Services, backed by structured and dedicated medical teams with recognized quality and prestige at national level.*

In terms of infrastructures, the hospital will have eight operating rooms (including an ambulatory surgery unit), three birth delivery rooms, Hemodynamics room, Intensive Care Unit, Oncological Day Hospital, Imaging, Clinical Pathology Lab and approximately 60 consultation rooms.

*At functional level, hospital**cuf** porto will have over 47,000 square metres of construction area, about 150 beds, seven floors, five underground floors, 120 seat auditorium and, last but not least, parking for 520 cars.*



A construção do Hospital iniciou-se em Abril de 2008 e a abertura desta unidade hospitalar está prevista para o primeiro semestre de 2010.

Parcerias Público-Privado (PPP)

Com o objectivo de fazer face aos concursos de Parcerias Público-Privado (PPP) para a concepção, construção e gestão dos novos hospitais públicos lançados pelo Estado Português, a José de Mello Saúde integra e lidera o consórcio “Escala”, do qual fazem igualmente parte a Somague e a Edifer.

Durante o ano de 2008, a área de Parcerias Público-Privado da José de Mello Saúde teve uma actividade intensa a vários níveis, nomeadamente com as negociações com o Estado das propostas anteriormente apresentadas. De entre os vários desenvolvimentos, é de salientar a conclusão das negociações, em Dezembro de 2008, do contrato de gestão do Hospital de Braga, tendo a sua assinatura ocorrido em Fevereiro de 2009, data em que se iniciou a construção do novo hospital.

Outros factos relevantes incluem, no final de 2008, o lançamento da fase de negociação competitiva do Hospital de Loures e, no primeiro semestre de 2008, o lançamento e posterior interrupção da mesma fase de negociação competitiva relativa ao Hospital de Vila Franca de Xira.

Braga

A assinatura do contrato entre o Estado e o Agrupamento Escala Braga foi o culminar de um processo iniciado em 2005 e que constituiu o reconhecimento do excelente trabalho desenvolvido pelas equipas envolvidas neste projecto. Congratulando-se com o terminar da fase de negociação e início da construção, a José de Mello Saúde considera que vai finalmente concretizar-se mais um importante investimento, que contribuirá para a dinamização da região e, pela sua dimensão, para a dinamização da economia portuguesa como um todo. Braga é, sem dúvida, o maior projecto lançado segundo o regime de PPP. É igualmente o projecto mais complexo, uma vez que se

Construction started in April 2008 and the hospital should open in the first half of 2010.

Public-Private Partnerships (PPPs)

With a view to participate in the Public-Private Partnerships (PPPs) tenders for the design, construction and management of the new public hospitals launched by the Portuguese Government, José de Mello Saúde set up the “Escala” Consortium with Somague and Edifer.

During 2008, the Public-Private Partnerships (PPPs) area of José de Mello Saúde registered intense activity at various levels, namely negotiations with the State for the proposals previously submitted. Amongst the various developments that occurred in 2008, it is worth mentioning the finalization of the negotiations of the management contract for the Braga Hospital in December, which was signed in February 2009, having respective construction started by then.

In addition to the above, we refer the competitive negotiation phases for the Loures Hospital launched at the end of 2008 and for Vila Franca de Xira Hospital launched and then interrupted in the first half of the year.

Braga

The signature of the contract between the State and Escala Braga culminated a long process started in 2005 and translates the recognition of the excellent work developed by the teams involved in the project. José de Mello Saúde is pleased with the ending of the negotiation phase and beginning of construction, considering this to be an important investment which will spur the region's and the country's economy, on account of its relevant size. The Braga Hospital is definitely the largest project launched under PPP. It is also the most complex project, as it will be a central and teaching hospital. During construction, the Braga project will involve the





trata de um hospital central com a componente adicional de ensino universitário. O projecto de Braga envolverá ainda – durante a construção do novo hospital – a gestão do Hospital de São Marcos, uma organização de grande relevância social e com um conjunto muito diferenciado de profissionais.

Vila Franca de Xira

A fase de negociação competitiva do contrato de concepção, construção e gestão do Hospital de Vila Franca de Xira foi lançada no primeiro semestre de 2008 e posteriormente interrompida dada a necessidade de a Entidade Pública Contratante resolver questões de natureza infraestrutural que impactam na viabilidade técnica do projecto hospitalar.

Loures

Em Outubro de 2007, o Agrupamento Escala Loures, liderado pela José de Mello Saúde, apresentou mais uma proposta para a segunda versão do concurso para o Hospital de Loures. Saliente-se o facto de, possivelmente como reflexo dos elevados encargos com a elaboração das propostas e de uma percepção de prazos muito alargados para a conclusão dos concursos, só terem apresentado propostas dois concorrentes.

No segundo semestre de 2008, o Agrupamento Escala Loures foi apurado, mais uma vez, para a fase de negociação competitiva.

A fase de negociação competitiva foi anunciada no final de 2008, estimando-se a sua conclusão ainda no primeiro semestre de 2009.

management of the São Marcos hospital, a relevant organization in social terms, gathering a team of highly qualified professionals.

Vila Franca de Xira

The competitive negotiation phase of the contract for the design, construction and management of the Vila Franca de Xira Hospital was launched in the first half of 2008 and subsequently interrupted due to issues of infrastructural nature with impact on the technical viability of the project, which must be dealt with by the Government.

Loures

In October 2007, the Escala Loures Consortium led by José de Mello Saúde, submitted another proposal for the second version of the Loures Hospital tender. Possibly as result of the large costs involved in the drawing-up of the bids and the long terms perceived for the completion of the tender, only two bidders competed for this tender.

In the first half of 2008, the Escala Loures Consortium was selected for the competitive negotiation phase.

This phase was announced at the end of 2008 and is expected to be completed during the first half of 2009.



Institutocuf Diagnóstico e Tratamento

O institutocuf diagnóstico e tratamento é um projecto desenvolvido em parceria com um grupo de prestigiados médicos do grande Porto, e constitui a primeira unidade da José de Mello Saúde construída de raiz no norte do país. Após a abertura, em 2008 o institutocuf diagnóstico e tratamento consolidou progressivamente a sua actividade com a abertura de praticamente todas as valências clínicas. O sucesso obtido desde a abertura permitiu que a marca saúdecuf passasse a ser vista como uma referência na prestação de cuidados de saúde de qualidade e altamente diferenciados numa área geográfica onde, até há pouco tempo atrás, a José de Mello Saúde não tinha qualquer presença.

Como principais áreas de desenvolvimento encontramos:

- › Oncologia, com um largo espectro de resposta;
- › Diagnóstico numa fase precoce (Imagiologia);
- › Medicina Nuclear e de tratamento por radiações (Radioterapia);

Institutocuf Diagnóstico e Tratamento

Institutocuf diagnóstico e tratamento is a project developed in partnership with a group of reputable physicians from Oporto and it is also the first José de Mello Saúde unit built from scratch in the north of the country. In 2008 institutocuf diagnóstico e tratamento gradually consolidated its activity, opening practically all clinical specialties. The success obtained from the moment it opened triggered the saúdecuf brand, which is now viewed as reference in the provision of quality and highly differentiated healthcare services in a region where, until recently, José de Mello Saúde did not operate.

As main development areas, institutocuf diagnóstico e tratamento offers:

- › *Oncology, covering a large spectrum of services;*
- › *Early diagnosis (Imaging);*
- › *Nuclear medicine and radiotherapy;*



- › Tratamento farmacológico (Hospital de Dia de Oncologia).
 - › Cardiologia, que alia a componente de diagnóstico médico (consultas e exames de cardiologia) ao diagnóstico por imagem e ao tratamento invasivo (na Unidade de Cardiologia de Intervenção) e ainda a reabilitação cardíaca (na Unidade de Fisiatria);
 - › Unidade de Conforto, que congrega a Dermatologia médico-cirúrgica, a Medicina Dentária vocacionada para o tratamento estético, a Cirurgia Plástica e Estética, a Cirurgia Vasculuar e a Oftalmologia;
 - › Unidade de Cirurgia Ambulatória com duas salas preparadas para realizar cirurgias de todas as especialidades em regime de ambulatório, e que está disponível para ser utilizada por médicos convidados.
- › *Pharmacological treatment (Oncology Day Hospital).*
 - › *Cardiology, combining medical diagnosis (cardiology consultations and exams) to imaging diagnosis and invasive treatment (at the Interventional Cardiology unit) and also cardiac rehabilitation (at the Physiatry Unit);*
 - › *Comfort Unit, combining medical-surgical dermatology, dental medicine directed to aesthetic treatment, Plastic and Cosmetic Surgery, Vascular Surgery and Ophthalmology;*
 - › *Ambulatory Surgery Unit, with two rooms prepared for every kind of ambulatory surgery, available for use by invited doctors.*

Existe ainda uma oferta de consulta não programada de crianças e adultos num conceito inovador de “walk-in clinic”, uma Unidade de Nefrologia e Diálise, uma Unidade de Gastroenterologia, para além de análises clínicas e Check-ups.

*Instituto**cuf** further offers non-scheduled consultations for children and adults, based on an innovating walk-in concept, plus a Nephrology and Dialysis unit, a Gastroenterology unit and biological tests and check-ups.*

Em 22 de Fevereiro de 2008 deu-se a inauguração oficial, cerimónia que contou com a presença de Sua Exa., o Presidente da República, Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva, bem como de outras individualidades.

The official inauguration took place on the 22nd of February 2008 in the presence of the Portuguese President, Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva, and other important personalities.





A nível assistencial, cumpre destacar o desempenho das walk-in clinics (no fundo uma consulta não programada) das áreas de pediatria e de adultos, Medicina Dentária e Dermatologia, todas estas com actividade acima do previsto.

Para 2009 prevê-se um forte desenvolvimento da actividade assistencial com ênfase na actividade cirúrgica e no desenvolvimento e abertura de diversas especialidades, facto para o qual muito contribuirá a conclusão de todos os processos de licenciamento ainda em curso.

Serão, igualmente, postas em prática diversas medidas de melhoria de eficiência que permitam afrontar com confiança o momento económico menos bom e obter, no final do ano, Resultados Operacionais consentâneos com o Plano de Negócios.

At assistance level, it is worth mentioning the performance of the walk-in clinics (i.e. a non scheduled consultation) for children and adults, dental medicine, dermatology, all of which surpassed expectations.

2009 should see a sharp development in assistance activity, particularly surgeries, and the development and opening of various specialties, as soon as respective licensing procedures are completed.

The company will also introduce several measures to improve efficiency and face, with confidence, this less favourable economic moment, so as to obtain at year end, operating results in line with the Business Plan.



Dr. Campos Costa

A Dr. Campos Costa foi fundada em 1943 e é, actualmente, um dos maiores consultórios de radiologia do país, tendo como principais exames disponíveis: Radiodiagnóstico, Mamografia Digital, Ecografia/Doppler, Densitometria Óssea, Ressonância Magnética e Teleradiologia e Medicina Nuclear. A Dr. Campos Costa dispõe de variadas convenções com subsistemas públicos e com instituições seguradoras e tem uma filosofia integrada de funcionamento em rede, gerindo 14 unidades: seis unidades próprias (Porto, São João da Madeira, Paredes, Santo Tirso, Santa Maria da Feira e Matosinhos), cinco em parceria (Fafe, Felgueiras e Ordem do Carmo no Porto e Centro Hospitalar do Alto Minho, EPE - Serviços de Imagiologia dos Hospitais de Viana do Castelo e de Ponte de Lima) e ainda, desde 2008, a MedWeb, empresa de Teleradiologia da Dr. Campos Costa. Recentemente entrou na Medicina Nuclear com a integração da CIMC na sua estrutura possuindo unidades no Porto e em Viana do Castelo.

O Volume de Prestação de Serviços atingiu, em 2008, os 16,531 milhões de Euros, representando um aumento de 16,8% face ao ano anterior, devido sobretudo à expansão de negócio, isto é, a presença em Matosinhos - no institutocuf diagnóstico e tratamento - , a adjudicação do serviço de Radiologia do Centro Hospitalar do Alto Minho e a criação da MedWeb.

Valab

O Grupo Valab, fundado em 1989, desenvolve a sua actividade na área de Meios Complementares de Diagnóstico na vertente de análises clínicas.

Em Portugal, o sector da prestação de serviços de análises clínicas privado tem sofrido alterações ao nível das regras de mercado.

As constantes baixas no preço de venda impostas pelo principal cliente da Valab (ARS), acompanhadas por descidas pontuais nos preços praticados para outros clientes, obrigaram a uma redefinição da estratégia da sociedade tendo como objectivo o englobamento da

Dr. Campos Costa

Consultório Dr. Campos Costa was founded in 1943 and is currently one of the largest radiology offices in the country, providing Radio diagnosis, Digital Mammography, Ecography/Doppler, Bone Densitometry, Magnetic Resonance Imaging, Teleradiology and Nuclear Medicine. Dr. Campos Costa holds agreements with various public health systems and insurance companies and has an integrated network philosophy managing 14 units: six 100% owned units (Porto, São João da Madeira, Paredes, Santo Tirso, Santa Maria da Feira and Matosinhos), five in partnership (Fafe, Felgueiras and Ordem do Carmo in Oporto and Centro Hospitalar do Alto Minho, EPE - Imaging Services of the Viana do Castelo and Ponte de Lima Hospitals) and, since 2008, MedWeb, the Teleradiology company of Dr. Campos Costa. It recently entered the Nuclear Medicine business, by integrating CIMC into its structure, with units in Porto and Viana do Castelo.

In 2008, turnover totalled 16,531 million euros, growing by 16.8% in relation to the previous year as result of the business expansion referred above, i.e. the presence in Matosinhos in institutocuf diagnóstico e tratamento, the awarding of the radiology service of Centro Hospitalar do Alto Minho and the creation of MedWeb.

Valab

The Valab Group established in 1989 provides services in the field of biological testing.

The private sector of biological testing services in Portugal has suffered changes in market rules.

Continuous reductions in sale prices imposed by Valab's main client (ARS), followed by timely decreases in prices practised for other clients, forced a re-definition of the Company's strategy with the purpose of gathering biological testing activity of laboratories of the



actividade de laboratórios da mesma zona geográfica. Desta forma, a sociedade efectuou, durante o ano de 2006 e 2007, com continuidade em 2008, uma profunda reestruturação que teve como resultado final a agregação das estruturas de capital de empresas ligadas à actividade económica no sector da saúde, nomeadamente na área de complemento diagnóstico e na vertente de análises clínicas, com vista à criação de sinergias e de economias de escala no meio de actuação das empresas detidas.

Durante o ano de 2008, a sociedade consolidadamente teve um volume de negócios de 2,75 milhões de Euros, verificando-se um crescimento do volume de vendas na ordem de 13,5% face a 2007, fruto da abertura de novas unidades de colheita, nomeadamente no institutocuf diagnóstico e tratamento.

same geographic area. In this light during 2006 and 2007, continuing in 2008, the company carried out a major restructuring, which led to the merging of the capital structures of health-related businesses, operating namely in the areas of complementary diagnosis and biological testing, viewing to create synergies and economies of scale.

During the year under review, the company posted a consolidated turnover of 2,75 million euros, reporting an increase in sales by 13.5% over 2007, as result of the opening of new collection units, namely at institutocuf diagnóstico e tratamento.



Clínica CUF Alvalade

A Clínica CUF Alvalade é uma unidade de saúde de ambulatório localizado no Complexo Alvalade XXI em Lisboa e dispõe de uma oferta alargada de serviços, nomeadamente consultas de especialidade, Meios Complementares de Diagnóstico, Medicina Física e de Reabilitação e Medicina Dentária. A Clínica CUF Alvalade celebrou 5 anos de existência em 2008.

No ano de 2008, o crescimento da actividade da Clínica CUF Alvalade registou-se sobretudo nas Consultas, Patologia Clínica, Medicina Física e Reabilitação e Medicina Dentária. Como reflexo dessa boa performance, o Volume de Negócios da Clínica CUF Alvalade cresceu 20%, tendo alcançado 5 milhões de Euros. Para este aumento de actividade contribuíram o aumento da notoriedade da clínica e o alargamento da oferta de serviços clínicos.

Clínica CUF Alvalade

CUF Alvalade Clinic is an outpatient health facility located in the Building Complex Alvalade XXI, in Lisbon, which provides a wide range of health services, namely specialty consultations, Complementary Means of Diagnosis, Physical and Rehabilitation Medicine and Dental Medicine. Clínica CUF Alvalade celebrated 5 years in 2008.

In 2008, Clínica CUF Alvalade registered an increase in activity particularly outpatient Consultations, Clinical Pathology, Physical and Rehabilitation Medicine and Dental Care. Revealing this favourable performance, the turnover of Clínica CUF Alvalade grew by 20%, reaching 5 million euros. The Clinic's increasing awareness and recognition and wider range of services offered contributed to this performance.



Imagem do jantar comemorativo dos 5 anos da clínica**cuf** alvalade
*Commemoration dinner of the 5 years of activity of clínica**cuf** alvalade*

O ano de 2009 será certamente marcado pela continuação do crescimento da actividade da clínica**cuf** alvalade. Para este aumento contribuirão os seguintes factores:

- a) Criação de novos gabinetes de consulta através da expansão da área da clínica;
- b) Entrada de novos médicos e aquisição de novos equipamentos, que permitirão aumentar os exames disponibilizados;

*2009 will surely see continuing increase in clínica**cuf** alvalade's activity, driven by the following facts:*

- a) Creation of new consultation rooms with expansion of the clinic's area;*
- b) Hiring of new doctors and acquisition of new equipment, which will allow an increase in the services offered.*



ClínicaCuf Belém

A ClínicaCuf Belém assinalou, em 2008, 16 anos de existência, continuando a assumir um papel importante no portfolio da José de Mello Saúde. Factores diversos, como por exemplo a sua localização, estrategicamente situada no centro de Lisboa e perto do hospitalCuf infante santo, permitiram-lhe manter, ao longo de 2008, uma posição de liderança no mercado local. A ClínicaCuf Belém dispõe de uma vasta oferta, nomeadamente ao nível das Consultas de Especialidade, Consultas Temáticas, Meios Complementares de Diagnóstico, Medicina Física e de Reabilitação e Check-ups.

Em 2008, a ClínicaCuf Belém investiu no reforço e na renovação dos equipamentos de diversas especialidades. Ao nível da actividade assistencial, a facturação de quase todas as áreas teve um crescimento interessante face a 2007, nomeadamente nas Consultas e nos Meios Complementares de Diagnóstico. No conjunto de toda a sua actividade a ClínicaCuf Belém terminou o ano de 2008 com uma facturação consolidada de 6,149 milhões de Euros.

ClínicaCuf Belém

Having celebrated 16 years of existence in 2008, ClínicaCuf Belém continues to bear a relevant weight in José de Mello Saúde business portfolio. Its strategic location in the centre of Lisbon, close to hospitalCuf infante santo and a wide range of offer allowed the clinic to maintain a leading position in the local market. ClínicaCuf Belém's offer includes outpatient consultations in a wide range of medical specialties, medical check-ups, Complementary Means of Diagnosis and Physical and Rehabilitation Medicine.

In 2008, ClínicaCuf Belém invested in and renewed its medical equipment. In what concerns its assistance service, revenue increased in relation to 2007, namely in the areas of consultations and complementary means of diagnosis. In overall terms, ClínicaCuf Belém ended the year with a consolidated turnover of 6,149 million euros.



Clínicacuf Cascais

O ano de 2008 foi marcado pela aquisição, no dia 4 de Abril, da clínica Unimed Cascais, anteriormente detida pelo Grupo Português de Saúde. A clínica Unimed Cascais tinha excelentes instalações inauguradas há pouco mais de 1 ano, mas por motivos vários, registava uma actividade muito reduzida. Esta operação permitiu à José de Mello Saúde juntar as actividades e valências do IMC – Instituto Médico de Cascais, com as valências da Clínica Unimed Cascais dando origem à **clínicacuf** cascais.

A **clínicacuf** 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 30 gabinetes de consulta, unidade de fisioterapia, 2 salas de bloco operatório com capacidade de 20 quartos de internamento, vasta gama de especialidades médicas, serviço de atendimento permanente, para além de uma oferta robusta de Imagiologia e de um serviço de hemodiálise.

Clínicacuf Cascais

*2008 was marked by the acquisition on April 4, of Clínica Unimed Cascais to Grupo Português de Saúde. Clínica Unimed Cascais had excellent facilities as it had inaugurated little over than one year ago, however, for various reasons, it registered reduced activity. This purchase operation allowed José de Mello Saúde to join the activity and specialties of IMC – Instituto Médico de Cascais to those of Clínica Unimed Cascais and thus create **clínicacuf** cascais.*

Clínicacuf cascais is located in an area with excellent accesses and covers 13,500 square metres distributed by seven floors, plus 200 car parking spaces. It has 30 consultation rooms, a physiotherapy unit, two operating theatres and 20 Inpatient rooms, a wide range of medical specialties, emergency services, solid Imaging offer and a haemodialysis unit.



Com a progressiva transferência do corpo clínico do Instituto Médico de Cascais, até então líder na prestação de cuidados de saúde no concelho de Cascais, com a notoriedade e força da marca **cu**f e com as excelentes instalações da nova clínica, registou-se um forte crescimento da actividade em 2008.

Em 2008 o volume de negócios da clínica**cu**f cascais situou-se nos 7,696 milhões de Euros.

O ano de 2009 será, certamente, marcado pela continuação do crescimento da actividade da clínica**cu**f cascais. Para este aumento contribuirá:

- a) A consolidação da imagem da clínica**cu**f cascais na região;
- b) A entrada de novos médicos e aquisição de novos equipamentos, que permitirão aumentar os Meios Complementares de Diagnóstico disponibilizados;
- c) A consolidação da actividade do Bloco Operatório e Internamento;
- d) O aumento da actividade do Atendimento Permanente através das obras de expansão e remodelação que deverão estar concluídas no primeiro semestre do ano.

*Following the gradual transfer of the clinical staff of Instituto Médico de Cascais, which until then had led the provision of health care services in the district of Cascais, the clinic registered a sharp growth driven by the name and strength of the **cu**f brand and the excellent facilities of the new clinic.*

*In 2008, business turnover reported by clínica**cu**f cascais stood at 7,696 million euros.*

This favourable performance is expected to continue in 2009 as result of the following:

- a) Consolidation of the clínica**cu**f cascais' image in the region;*
- b) Hiring of new physicians and acquisition of new equipment that will allow to extend the offer in Complementary Means of Diagnosis;*
- c) Consolidation of the surgical and Inpatient activity;*
- d) Increase in Emergency Services following expansion and refurbishment works, which should be completed in the first half of the year.*





ClínicaCuf Torres Vedras

Com cerca de 8.800m², a ClínicaCuf torres vedras representa uma mudança na filosofia de unidades de atendimento de cuidados ambulatoriais do Grupo José de Mello Saúde por duas razões: situa-se fora dos grandes centros urbanos e combina capacidades de ambulatório com as de internamento. Assim a ClínicaCuf Torres Vedras dispõe de diversos gabinetes de consulta e exames, de uma forte área de Imagiologia, de um Bloco Operatório com duas salas, de Internamento com 16 camas ainda e de um Atendimento Permanente, aberto 24 horas por dia, de Adultos e Pediátrico.

A ClínicaCuf torres vedras iniciou a sua actividade no dia 11 de Fevereiro de 2008, após um processo de preparação cuidada das diversas componentes que compõem um projecto desta natureza. Todo o pessoal seleccionado passou por um profundo processo de formação que abrangeu diversas áreas, com particular relevância para os aspectos que têm a ver com o atendimento ao Cliente.

ClínicaCuf Torres Vedras

Covering a surface of approximately 8,800 square metres, ClínicaCuf torres vedras represents a change in the philosophy behind the José de Mello Group's outpatient health care units on account of two reasons: it is located outside major urban centres and it combines outpatient and Inpatient services. ClínicaCuf Torres Vedras has offices for consultation and testing, a strong imaging area, two operating theatres, 16-bed Inpatient unit and a 24h/day Emergency Unit providing general and paediatrics care.

ClinicaCuf torres vedras opened its doors on the 11th of February 2008, after careful preparation at all levels. The entire staff went through intensive training in various areas, including in particular all aspects relating to client's attendance.



A implementação dos processos administrativos de funcionamento passou por uma análise das melhores práticas de cada unidade saúde**cuf** e pela implementação daquelas mais adequadas à realidade da clínica**cuf** torres vedras.

De forma a dinamizar a componente comercial e tornar os serviços da clínica**cuf** torres vedras atractivos para um leque mais alargado de Clientes, foram estabelecidos acordos com as principais seguradoras e subsistemas.

Finalmente, foram estabelecidos protocolos com os hospitais**cuf** no sentido de estes funcionarem como retaguarda da clínica**cuf** torres vedras para os casos para os quais esta não apresentasse capacidade técnica ou instalada, nomeadamente situações provenientes do Atendimento Permanente. Esta ligação tem funcionado de uma forma exemplar e tem contribuído para afirmar a Clínica como uma unidade de saúde de âmbito regional, sólida, credível e apta a resolver situações que, habitualmente, uma clínica com esta dimensão não teria capacidade para solucionar.

No que diz respeito à relação com a comunidade médica, em Outubro foram realizadas, com grande êxito, as jornadas de Imagiologia da clínica**cuf** torres vedras, abertas a todos os médicos da região e que abordaram temas actuais ligados a esta área.

O primeiro ano de actividade demonstrou a enorme aceitação que a clínica**cuf** torres vedras teve na região de Torres Vedras, afirmando-se rapidamente como uma referência nos cuidados de saúde na região do Oeste. Assim, no primeiro ano de actividade, o Volume de Negócios atingiu 3,9 milhões de Euros.

SAGIES

A Sagies tem por vocação a prestação de serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST), em áreas indispensáveis à vigilância da saúde dos trabalhadores e das condições ambientais de trabalho. A Sagies presta assistência diferenciada de SHST a um amplo espectro de sectores desde os serviços até às actividades consideradas de risco como são a indústria automóvel, química, reparação naval ou hospitalar.

*The implementation of the administrative operating procedures was based on an analysis of the best practices followed at each saúde**cuf**'s unit combined with those more adjusted to the reality of clínica**cuf** torres vedras.*

*In market terms, with a view to reach and attract a wider range of clients, clínica**cuf** torres vedras entered agreements with main insurance companies and health sub-systems.*

*Finally, protocols were established with **cuf**hospitals so that these may act as rear guard for clínica**cuf** torres vedras, where the clinic has not the required technical or installed capacity, namely in situations arriving at the emergency unit. This link to **cuf**hospitals is working extremely well, contributing to confirm the clinic as a solid and creditworthy health care unit of regional scope, capable of dealing with situations which a clinic with this size is normally unable to cope with.*

*In what concerns the relation with the medical community, in October, clínica**cuf** torres vedras held with great success its Imaging Days Seminar, opened to all physicians of the region and covering current Imaging issues.*

*The first year of operation of clínica**cuf** torres vedras showed the tremendous acceptance which the clinic had in the region of Torres Vedras, having rapidly emerged as a reference health care unit. Turnover for the year totalled 3,9 million euros.*

SAGIES

Sagies is engaged in the provision of Safety, Hygiene and Health at Work (SHHW) services in areas deemed crucial to the monitoring of occupational health and the working environment. Sagies provides SHHW assistance to a wide range of sectors, from services to potentially riskier activities, such as the motor, chemical, ship repair and hospital industries.



O ano de 2008 deu continuidade à evolução verificada em 2007 com um crescimento de cerca de 6% que foi acompanhado por uma maior eficiência, traduzindo-se, no conjunto, em efeitos benéficos na riqueza criada apesar da redução das margens de contribuição ocorrida. Registou-se um forte aumento da produção que, com uma gestão cuidada de recursos, permitiu responder a todas as solicitações dos clientes. A produtividade dos meios aplicados evoluiu positivamente com relevantes impactos na eficiência da operação, elemento essencial para manter a competitividade da Sagies.

Igualmente durante 2008 estimulou-se a acção de Marketing e estabeleceu-se uma política comercial mais ajustada ao mercado o que permitiu uma melhoria significativa do sucesso na captação de grandes e médios contratos no segmento mais restrito e selectivo a que a Sagies se dirige.

Por fim, a Sagies voltou a ser reconhecida pelo segundo ano consecutivo como uma das marcas mais recordadas (top 5 mind leaders) da categoria Medicina e Higiene e Segurança no Trabalho, prémio promovido pela Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial (AIP-CE).

A actividade da Sagies registou o incremento de cerca de 6% do Volume de Negócios que atingiu os 3,335 milhões de Euros.

Em 2008 a Sagies continuou a dar o seu apoio financeiro e em acções a diversas IPSS, contribuindo igualmente com donativos e apoio técnico gratuito a associações de protecção do Ambiente. Esta abordagem está patente nos objectivos do seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança que incorporou, desde início, as preocupações ambientais e de segurança e saúde dos seus colaboradores, estabelecendo procedimentos, mecanismos, objectivos e acções para esses fins.

Durante o ano de 2009 a Sagies terá um crescimento moderado e dará especial atenção à Qualidade, eficiência e inovação, à angariação de competências téc-

Activity in 2008 evolved in line with the previous year, reporting a 6% growth, which was followed by increased efficiency, with a favourable impact on the wealth created, despite narrower contribution margins. The company reported a sharp rise in production which was met with a careful management of resources. Productivity levels evolved favourably with relevant impact on operational efficiency, which is crucial to maintain the company's competitiveness.

During the year under review, Sagies undertook various marketing actions and adjusted its commercial policy to the market, with significant improvements in securing large and medium contracts in the more restricted and selective segment where Sagies operates.

Finally, Sagies was recognized for the second year in a row as one of the top 5 mind leaders in the category of Safety, Hygiene and Health at Work, an award granted by the Portuguese Industrial Association (AIP-CE).

Sagies business increased by 6%, with turnover reaching 3,335 million euros.

In 2008, Sagies continued to support financially various Social Institutions (IPSS) and contributed with donations and free technical support to environmental protection associations. This approach is manifest in the goals of its integrated management system for quality, environment and safety, which holds environmental, safety and health concerns regarding its employees, and establishes procedures, mechanisms, goals and actions in these fields.

Sagies expects a moderate growth in 2009 and it will pay particular attention to quality, efficiency, innovation, improvement of technical and human skills and risk



nicas e humanas e à gestão dos riscos da carteira de clientes. As condições adversas, às quais a Sagies não é imune, terão certamente um impacto no nível de rentabilidade e na capacidade de angariar novos contratos sujeita a um factor externo – contracção do mercado - e a um factor interno – segmentação selectiva.

RESUMO DA EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE DO GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN EM 2008

O posicionamento do Grupo Hospitalario Quirón, que em 2009 terá presença em todas as áreas metropolitanas Espanholas com mais de um milhão de habitantes (excepto Sevilha), consolida-se de dia para dia, tendo 2008 sido um ano fundamental na prossecução deste objectivo.

O Grupo Hospitalario Quirón iniciou o exercício social de 2008 com a celebração do evento da colocação da primeira pedra no seu novo Hospital Quirón Vizcaya, situado junto à Universidade do País Basco, muito próximo de Bilbao. Este centro hospitalar, com aproximadamente 20.000 metros quadrados de superfície, entrará em actividade em finais de 2009. Em Novembro de 2008, teve lugar a cerimónia de apresentação do Hospital Quirón Málaga, um hospital com cerca de 16.000 metros quadrados, que abrirá ao público durante o quarto trimestre de 2009. Finalmente, durante o último trimestre de 2008 deu-se um passo em frente no acordo com a autarquia de Valência para a concretização do projecto arquitectónico do futuro Hospital Quirón Valência, que substituirá o hospital já existente. Com a construção destes três novos centros hospitalares, culminar-se-á uma parte importante do plano estratégico de expansão definido pelo Conselho de Administração da empresa.

management of the client portfolio. Present adverse conditions to which Sagies is not immune will surely have an impact on return and the capacity to raise new contracts, as the market is contracting and the company has to be more selective.

SUMMARY OF GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN ACTIVITY IN 2008

Group Hospitalario Quirón positioning is growing stronger every day and in 2009 it will cover all metropolitan areas with over one million people in Spain (except for Seville). The Group's activity throughout 2008 was crucial to this objective .

Grupo Hospitalario Quirón started 2008 commemorating the placing of the first stone of its new Hospital Quirón Vizcaya, located near the Basque Country University in Bilbao. This hospital centre with a surface of approximately 20,000 square metres will begin operations at the end of 2009. The presentation ceremony of Hospital Quirón Málaga took place in November 2008. This hospital covering a surface of 16,000 square metres will open to the public in the fourth quarter of 2009. Finally, in the last quarter of 2008, a step forward was taken concerning the agreement with the municipality of Valencia regarding the architectural project for the future Hospital Quirón València, which will replace the current one. The construction of these three new hospital centres will represent the culmination of an important part of the expansion strategy set forth by the company's Board of Directors.



Imagem da cerimónia de colocação da primeira pedra do novo Hospital Quirón Vizcaya
Celebrating the placement of the first stone of the new Hospital Quirón Vizcaya

Coincidindo com os eventos anteriormente descritos em Bilbao e em Málaga, foram celebradas duas convenções, tendo este facto permitido aos quadros de topo do Grupo Hospitalario Quirón e da José de Mello Saúde partilhar experiências e apresentar, para conhecimento mútuo, as suas melhores práticas de gestão.

Ao nível clínico, foram igualmente realizadas as 2^{as} Jornadas Ibéricas que contaram com prestigiados intervenientes, os quais dissertaram sobre “A Qualidade na Saúde: financiamento e prestação”

Coinciding with the events in Bilbao and Málaga referred above, the Group held two conventions that allowed the sharing of experiences and best management practices by the senior staff of Grupo Hospitalario Quirón and José de Mello Saúde.

At clinical level, the Second Iberian Days took place, which counted with the participation of prestigious speakers, who presented their views on “Quality in Health Care: financing and provision”.



2^{as} Jornada Ibéricas, Novembro de 2008, Málaga
2nd Iberian Days, Malaga, November 2008

Orientado para dar uma crescente importância à Investigação e Desenvolvimento, o Grupo Hospitalario Quirón inaugurou em Bilbao, em Maio de 2008, um novo centro dedicado à infertilidade, com mais de 200 metros quadrados, o qual conta com um bloco operatório e importantes meios tecnológicos nos seus laboratórios.

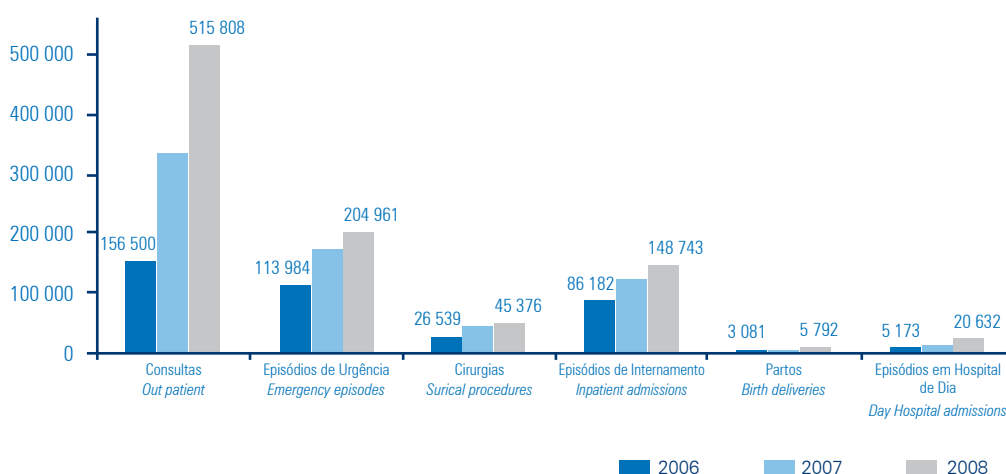
No que diz respeito à actividade assistencial, o Grupo Hospitalario Quirón teve um forte crescimento nos novos Hospitais de Barcelona e Madrid, o que permitiu atingir em 2008 um Volume de Negócios de 187 milhões de Euros, superior em mais de 33% ao de 2007. As consultas externas cresceram 54% (516 mil), os episódios de urgências aumentaram 18% (205 mil), os tratamentos de radioterapia incrementaram a sua actividade em 43% (45 mil) e, finalmente, os partos registaram um aumento de 18% (5.742). O número de internamentos situou-se em cerca de 149 mil, o que significou um acréscimo de 20% face a 2007.

In May 2008, Grupo Hospitalario Quirón inaugurated an infertility centre in Bilbao. This centre, with over 200 square metres, an operating suite and relevant technological means, will bank on Research & Development.

In what concerns its activity, Grupo Hospitalario Quirón registered sharp growth in the new hospitals of Barcelona and Madrid, contributing to a turnover of 187 million euros, growing by 33% over 2007. Outpatient consultations rose by 54% (516 thousand), emergency care increased by 18% (205 thousand patient visits), radiotherapy treatments grew by 43% (45 thousand) and, finally, birth deliveries increased by 18% (5,742). The number of Inpatient admissions stood at 149 thousand, i.e. 20% more than in 2007.

Evolução dos principais indicadores assistenciais do Grupo Hospitalario Quirón entre 2006 e 2008

Evolution of main assistance indicators of Grupo Hospitalario Quirón from 2006 to 2008



No que diz respeito à Qualidade Assistencial, durante 2008 foram recertificados de acordo com a norma ISO 9001 alguns Hospitais e Serviços Centrais, tendo-se iniciado o trabalho preparativo para a certificação dos novos hospitais de Madrid e Barcelona.

At Quality level, some of the Group's hospitals and central services saw the renewal of their certifications according to ISO 9001 and preparatory works began viewing certification of the new hospitals of Madrid and Barcelona.

Ao nível do reconhecimento da qualidade dos serviços que presta, o Grupo Hospitalario Quirón recebeu várias distinções ao longo do ano, destacando-se a atribuição do prémio Top 20 para a Qualidade Assistencial, normalmente atribuído aos melhores hospitais de Espanha, ao hospital Quirón San Sebastián, tendo a unidade de Valência sido, igualmente, nomeada para tal distinção.



As recognition for the quality services it provides, Grupo Hospitalario Quirón received various awards during the year, amongst which we point out the Top 20 award for Quality in Assistance addressed to the best hospitals in Spain and granted to Quirón San Sebastián hospital, with the Valencia unit being nominee for this award.

A relação do Grupo Hospitalario Quirón com o Grupo José de Mello Saúde continuou a estreitar-se ao longo de 2008, em particular através da participação conjunta dos profissionais médicos em diversos encontros de carácter científico, propiciando o conhecimento mútuo e o intercâmbio de experiências.

The Hospitalario Quirón Group and the José de Mello Saúde Group continued to straighten their relationship throughout the year, particularly via the joint participation of medical professionals in scientific meetings, stimulating mutual knowledge and the exchange of experiences.



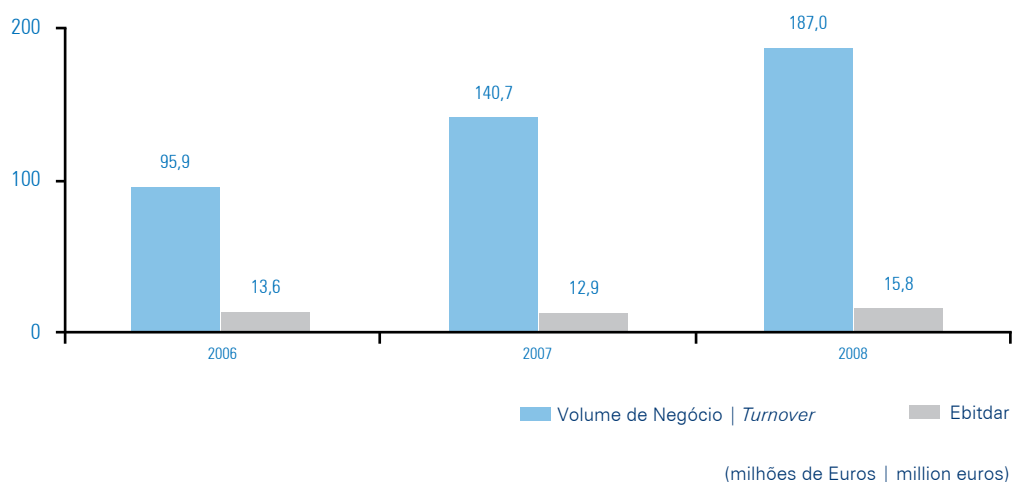
Hospital Quirón Barcelona
Hospital Quirón Barcelona

A nível de gestão financeira, o conselho de Administração do Grupo Hospitalario Quirón decidiu implementar uma política de “Capital-Light”, tendo formalizado, durante 2008, a venda e posterior arrendamento dos Hospitais de Barcelona, Bilbao (em construção) e São Sebastião, transacções estas que permitiram reduzir a dívida financeira líquida da empresa em aproximadamente 62% e enfrentar com tranquilidade os novos projectos de desenvolvimento mantendo uma sólida e estável situação financeira.

At financial management level, the Board of Directors of Grupo Hospitalario Quirón decided to implement a “Capital-Light” policy, with the sale and renting of the Barcelona, Bilbao (under construction) and San Sebastian hospitals, which allowed reducing the company’s net financial debt by approximately 62% and thus face with tranquillity forthcoming development projects, based on a solid and stable financial situation.

Evolução dos principais indicadores financeiros do Grupo Hospitalario Quirón entre 2006 e 2008

Evolution of main financial indicators of Grupo Hospitalario Quirón from 2006 to 2008



A conjugação de uma posição financeira estável com uma estratégia de crescimento e dispersão por todo o território Espanhol permitirá ao Grupo Hospitalario Quirón atingir significativos índices de crescimento nos próximos três anos, mantendo simultaneamente a elevada qualificação dos seus profissionais, a mais importante e inovadora tecnologia médica e as melhores instalações, muitas delas de construção recente.

The combination of a stable financial situation and sound growth strategy covering the whole Spanish territory will enable Grupo Hospitalario Quirón to achieve significant growth levels in the next three years, while maintaining a highly qualified staff, innovating equipment and excellent facilities, many of which are entirely new.

**ACTIVIDADE DO CENTRO CORPORATIVO
E DA PLATAFORMA DE SERVIÇOS
PARTILHADOS**

***CORPORATE CENTRE AND
SHARED SERVICES PLATFORM'S ACTIVITY***





ACTIVIDADE DO CENTRO CORPORATIVO E DA PLATAFORMA DE SERVIÇOS PARTILHADOS

CORPORATE CENTRE AND SHARED-SERVICES PLATFORM'S ACTIVITY

O Centro Corporativo da José de Mello Saúde está organizado sob a forma de um Agrupamento Complementar de Empresas, onde pertencem as diversas Direcções Corporativas.



José de Mello Saúde's corporate centre is organized as a Complementary Grouping of Companies, to which belong the various Corporate Management Divisions.

Direcção Jurídica

A Direcção Jurídica da José de Mello Saúde, integrada na Direcção Jurídica da José de Mello, SGPS, apoiou, no âmbito das suas competências, o Conselho de Administração e a Comissão Executiva da José de Mello Saúde, o Centro Corporativo, os Serviços Partilhados e todas as Unidades Operacionais, nas suas necessidades de desenvolvimento da actividade.

Legal Division

José de Mello Saúde's Legal Advisory Division, included in the Legal Division of José de Mello, SGPS, provided legal support to the Board of Directors and Executive Committee of José de Mello Saúde, the Corporate Centre, Shared Services and all Operating Units, in their daily needs.

Central de Negociação

A Central de Negociação tem a seu cargo a negociação dos medicamentos, consumíveis clínicos, equipamentos e contratos de outsourcing para o Grupo José de Mello Saúde.

Procurement Centre

The Procurement Centre is responsible for the procurement of drugs, clinical consumables, equipment and outsourcing for the José de Mello Saúde Group.

A Central de Negociação actua no mercado de acordo com princípios éticos associando a rentabilidade da sua intervenção ao estabelecimento de relações duradouras com os fornecedores.

The Procurement Centre operates in the market according to ethical principles, associating return to the establishment of lasting and stable relationships with suppliers.

Durante o ano de 2008 foram efectuados inúmeros concursos, sendo de realçar, pela sua dimensão, os concursos lançados no âmbito da compra de Equipamentos para a clínica**cuf** cascais e o fecho das negociações para a clínica**cuf** torres vedras.

*During the year under review, a number of tenders were held, amongst which we point out the tenders for the purchase of equipment for clínica**cuf** cascais and the closure of equipment negotiations for clínica**cuf** torres vedras.*



Direcção de Desenvolvimento Organizacional

Criada em 2008, a Direcção de Desenvolvimento Organizacional tem como objectivos desenvolver os Sistemas de Gestão Corporativos nas áreas de resultados clínicos, gestão da qualidade e segurança do doente, standards e criação de valor hospitalar e gestão de riscos, assegurando a sua correcta implementação nas unidades da José de Mello Saúde, por forma a dotar o Grupo de modelos de desenvolvimento organizacional transversais a todas as suas unidades que permitam a maximização da eficiência e excelência operacional.

Direcção Financeira

A Direcção Financeira da José de Mello Saúde, na sua função de Serviços Partilhados, assegurou a execução da contabilidade e da tesouraria para as empresas do Grupo José de Mello Saúde.

Na sua vertente Corporate teve, como principal função ao longo de 2008, a assessoria à Comissão Executiva nas componentes de investimento e de financiamento. Esta actividade foi desenvolvida ao longo do ano através de um constante relacionamento com a Banca Comercial e de Investimento.

Direcção de Marketing e Comercial

A actividade da Direcção de Marketing e Comercial (DMC) durante o ano de 2008 teve como principais objectivos o lançamento de novas unidades em Torres Vedras e Cascais, a consolidação do institutocuf diagnóstico e tratamento no grande Porto, o reforço da imagem e posicionamento no mercado das unidades da José de Mello Saúde e a consolidação da relação com as entidades pagadoras.

No mês de Fevereiro abriram as portas da clínicacuf torres vedras o que contou com uma campanha de lançamento na zona da região Oeste. Para além desta iniciativa, foram desenvolvidas acções junto de entidades locais como a participação na Feira da Saúde de Torres Vedras ou o patrocínio do Prémio de Ciclismo Joaquim Agostinho, que decorreu na Região Oeste.

Organizational Development Division

The Organizational Development Division was set up in 2008 for the purpose of developing Corporate Management Systems in the areas of clinical results, quality management and patient safety, standards and creation of hospital value and risk management, seeing to the correct implementation of these standards in José de Mello Saúde health care units and providing organizational development models transversal to all the units, with a view to achieve maximum efficiency and operational excellence.

Financial Division

The Financial Division of José de Mello Saúde is responsible for the accounting and treasury management of all José de Mello Saúde companies, holding a shared services function.

At corporate level, its main function in 2008 was to assist the Executive Committee in investment and financing issues, for which it kept a stable relationship with commercial and investment banks.

The Marketing & Commercial

During 2008, the Marketing & Commercial Division's activity covered the launching of the new clinics in Torres Vedras and Cascais, the consolidation of institutocuf diagnóstico e tratamento in Oporto, promoting the market image and positioning of José de Mello Saúde units and strengthening the relationship with paying entities.

The opening of clínicacuf torres vedras in February was backed up by a marketing campaign in the region. Additionally, several actions were carried out at local level, such as participation in Torres Vedras Health Fair or the sponsorship of an important cycling race which took place in the Oeste Region.



No mês de Abril iniciou a actividade a clínica **cafcuf** cascais, tendo sido necessário proceder à adaptação desta Unidade de Saúde que anteriormente operava sob a designação Unimed, para os padrões da marca saúde**cafcuf** num tempo record. Uma vez estabilizada a imagem de acordo com os padrões da marca saúde**cafcuf**, foram desenvolvidas iniciativas de comunicação comercial junto de clientes, como mailings, acções de drop-mail, participação com um stand no dia da criança promovido pela Câmara Municipal de Cascais e, finalmente, no mês de Setembro e Outubro uma campanha de comunicação comercial da clínica com presença em vários meios na zona de Cascais e Oeiras.

O ano de 2008 foi também de afirmação do institutoc**cafcuf** diagnóstico e tratamento que tinha iniciado a sua actividade no ano anterior. O institutoc**cafcuf** diagnóstico e tratamento promoveu o acto de inauguração oficial por Sua Excelência o Senhor Presidente da República no mês de Fevereiro.

Seguidamente apostou em um conjunto de iniciativas de aproximação e afirmação local como a presença na Feira da Saúde na Freguesia da Senhora da Hora, o patrocínio do Leixões Sport Clube no âmbito do tratamento e apoio ao diagnóstico de eventuais lesões e Check-ups de início da temporada da sua equipa de futebol profissional e a presença na feira Porto Bebé.

*Cliníca **cafcuf** cascais started operating in April following adjustment works carried out in the formerly existent unit Unimed, designed to meet the standards of the saúde**cafcuf** brand. These works were executed in a very short time. After having adjusted the image to saúde**cafcuf** standards, various market initiatives were carried out, namely mailing and drop-mail actions, presence in a child fair promoted by the Municipality of Cascais and, finally, during the months of September and October, a market advertising campaign of the clinic through various media in the areas of Cascais and Oeiras.*

*2008 was also the year institutoc**cafcuf** diagnóstico e tratamento consolidated its activity which had started in the previous year, having also held its official inauguration in February, which counted with the presence of Portuguese President.*

*The Marketing & Commercial Division also launched a number of initiatives to approach the local population covered by institutoc**cafcuf** diagnóstico e tratamento, having participated in the Health Fair promoted by the Parish of Senhora da Hora and the Porto Baby Fair, and by sponsoring the Leixões Sports Club, with aid in injury treatment and diagnosis and check-ups of the professional football team at the beginning of the season.*



Para além desta iniciativas locais o instituto**cu**f efectuou uma campanha de divulgação no Grande Porto, a qual teve início em Maio com acções de drop-mail no Porto, Matosinhos e Gaia e culminou com o lançamento de uma campanha de comunicação comercial durante o mês de Setembro e Outubro para promover áreas como o Atendimento Permanente Pediátrico, a Cardiologia e a Oftalmologia.

Durante o ano de 2008 também existiu uma forte aposta na comunicação de produtos, serviços e patologias dirigida tanto aos profissionais de saúde como ao público em geral, sendo de destacar, entre outros, a abertura da nova Unidade de Cirurgia Facial e Implantologia do hospital**cu**f descobertas, o lançamento da Unidade da Mama no instituto**cu**f diagnóstico e tratamento, a oferta da Unidade de Senologia e a diferenciação da Unidade de Radioterapia do hospital**cu**f descobertas, a divulgação do Atendimento Permanente na clínica**cu**f torres vedras e a abertura aos Sábados na clínica**cu**f belém e na clínica**cu**f alvalade.

A consolidação do conceito saúde**cu**f também foi uma prioridade, tendo sido continuada e reforçada a aposta no patrocínio de eventos desportivos de grande impacto nacional e internacional através da prestação de Serviços Médicos Oficiais, como o Estoril Open, o Dakar

*Besides these local initiatives, instituto**cu**f carried out an advertising campaign within the Greater Porto areas, starting in May with drop-mail actions in Oporto, Matosinhos and Gaia and culminating with a market communication campaign during September and October, to promote areas such as Paediatrics Emergencies, Cardiology and Ophthalmology.*

*Additionally, the Division banked strongly on the advertising of products, services and pathologies, addressed to health professionals and the general public, amongst which we point out the opening of the new Facial Surgery and Implantology Unit of hospital**cu**f descobertas, the launching of the Breast Unit at instituto**cu**f diagnóstico e tratamento, the Breast Cancer Unit and Radiotherapy Unit of hospital**cu**f descobertas, advertising of the emergency unit of clínica**cu**f torres vedras and of the opening on Saturdays of clínica**cu**f belém and clínica**cu**f alvalade.*

*The consolidation of the saúde**cu**f concept was also a priority. To this end, the Group increased and strengthened its sponsorship of major sports events with national and international impact, being the official medical services provider of the Estoril Open, Dakar Series – Pax Rally, Eu-*



Séries – Pax Rally, o Campeonato Europeu de Triatlo, a Meia Maratona de Lisboa, Corrida da Ponte Vasco da Gama e a Corrida da Mulher.

ropean Triathlon Championship, Lisbon´s Half Marathon, Ponto Vasco da Gama's Race and Women's Race.

Também em 2008 nasceram as mascotes “CUFITAS” que visam estabelecer uma linha de Comunicação Uniforme nas Unidades saúde^{ecuf} com “os mais pequenos”. Assim os CUFITAS estiveram presentes no dia da criança em Cascais e na edição da feira “Porto bebé”, para além de estarem a ser desenvolvidos materiais de “merchandising”.

The “CUFITAS” mascots were created in 2008, aimed at establishing a standard communication line with small children in saúde^{ecuf} units. The CUFITAS were present during the Child Day in Cascais and the Baby Fair at Oporto. Related merchandising is being created.





Os "cufitas" na festa da criança 2008
"Cufitas" at the Child Fair 2008

A actuação da área Comercial em 2008 caracterizou-se pela consolidação do relacionamento com as principais entidades e implementação da política de preços definida para 2009.

During the year, the commercial area strengthened relations with main paying entities and reviewed the price policy for 2009.

Durante o primeiro semestre os principais objectivos da actividade comercial centraram-se na abertura da clinica**cu**f torres vedras e da clinica**cu**f cascais, com o estabelecimento de acordos com as entidades pagadoras.

*During the first half of the year, the commercial operation focused on the opening of clinica**cu**f torres vedras and clinica**cu**f cascais and the entering of agreements with paying entities.*

Direcção de Planeamento Estratégico e Controlo

The Strategic Planning and Control Division

A Direcção de Planeamento e Controlo, como área corporativa, apoiou, em 2008, a Comissão Executiva da José de Mello Saúde nas diversas áreas onde actua: análise de investimentos, elaboração de orçamento e planos de negócios, controlo de gestão e elaboração de relatórios de acompanhamento da actividade.

During 2008, the Strategic Planning and Control Division assisted the Executive Committee in its respective field: investment analysis, drawing up of budgets and business plans, management control and business follow-up reports.

Para 2009 esta direcção tem um objectivo prioritário que se consubstancia na implementação de um Siste-

This Division's priority for 2009 is the deployment of a Corporate Management Information System to analyse



ma Informação de Gestão Corporativo que comporte a análise de performance da José de Mello Saúde nas diversas vertentes (operacional, económico-financeira, patrimonial, qualidade e assistencial, custeio de produção, etc.). Este sistema visa melhorar e uniformizar a informação existente ajudando a José de Mello Saúde a atingir os desafios a que se propôs.

Direcção de Processos de Gestão Operacional

Com a alteração do modelo de governo das unidades da rede saúde**cu**f, foi criada a Direcção de Processos de Gestão Operacional (DPGO) com o objectivo de centrar a organização das áreas de apoio nos processos, normalizar procedimentos e maximizar a sua eficiência. A DPGO engloba as áreas de facturação e honorários, logística e manutenção, tesouraria e cobranças e organização e processos. Esta Direcção teve como principal desafio em 2008 a integração na plataforma saúde**cu**f, o que motivou, com a revisão dos processos, a implementação de diversas melhorias operacionais.

José de Mello Saúde's performance in various areas (operational, financial, assets, quality and assistance, production costing, etc.). This system aims at improving and standardizing existing information, helping José de Mello Saúde to achieve the goals it set forth.

Operational Management Processes Division

*Following the change in the governance model of saúde**cu**f units, the Operational Management Processes Division (OMPD) was created with the purpose of centralizing the organization of the supporting areas to processes, standardize procedures and maximize their efficiency. The OMPD manages invoicing, wages, logistics and maintenance, treasury and collections, organization and processes. The main challenge of this Division in 2008 was the integration into saúde**cu**f platform, which required the revision of processes and subsequently, the introduction of operational improvements.*





Direcção de Infra Estruturas

A Direcção de Infra Estruturas esteve envolvida, ao longo de 2008, na gestão do projecto e construção do futuro hospital **cu** porto e no estudo preliminar da expansão do hospital **cu** descobertas. No que diz respeito ao hospital **cu** porto, foi adjudicada a obra em Março de 2008 ao Consórcio MotaEngil-Casais. A consignação foi feita no fim de Abril e no fim do ano os trabalhos estavam dentro do prazo, tendo-se construído a estrutura desde o piso -5 até ao piso zero. Prevê-se o final da construção durante o 1º trimestre de 2010 e a abertura do Hospital no 2º trimestre do mesmo ano.

Direcção de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade

Durante o ano de 2008 a Direcção de Recursos Humanos desenvolveu um conjunto de iniciativas das quais se realçam:

- › Encontro de Quadros em que participaram colaboradores de todas as Unidades saúde **cu** com o objectivo de partilhar os projectos em desenvolvimento, assim como perspectivas do sector da saúde no contexto macroeconómico;
- › Desenho da nova estrutura organizacional;
- › Definição dos novos Grupos Organizacionais (GO) e enquadramento de todas as funções de Quadros;
- › Desenho do Novo Modelo de Desempenho para Quadros GPS (Global Performance System);
- › Levantamento de necessidades de formação de forma a desenvolver planos de formação que suportem o desenvolvimento individual e de carreiras dos profissionais, quer na sua vertente técnica quer na vertente mais estratégica;
- › Implementação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos CEZANNE, software que, entre outros, permitiu gerir os dados individuais dos cola-

Infrastructures Division

*Throughout 2008, the Infrastructures Division was involved in the project management and construction of the future hospital **cu** porto and in the preliminary study on the expansion of hospital **cu** descobertas. The works for hospital **cu** porto were awarded to the MotaEngil-Casais Consortium in March 2008. Respective consignment occurred at the end of April, and by year end the works were in accordance with respective schedules, namely the hospital's structure which was built from floor -5 to ground 0. The works should be complete during the first quarter of 2010 and the Hospital should open in the second quarter of the same year.*

Human Resources Division, Communication and Sustainability

During 2008, the Human Resources Division carried out a number of initiatives, amongst which we point out the following:

- › *Meeting of Senior Staff of all saúde **cu** units, viewing the sharing of ongoing projects and prospects for health sector in light of the macro economic environment;*
- › *Layout of the new organizational structure;*
- › *Definition of the new Organizational Groups (OG) and framework of all functions of the higher ranks;*
- › *Layout of the New Global Performance System (GPS);*
- › *Survey of training needs and drawing up of training plans to support the personal development and careers of professionals, both in technical terms and strategic terms;*
- › *Deployment of the Integrated Management System for Human Resources CEZANNE, a software application allowing among other things, to manage employ-*

boradores, assim como realizar e acompanhar orçamento de custos com pessoal;

- › Recrutamento de 858 novos colaboradores para fazer face, quer a projectos de crescimento, quer ao normal funcionamento das Unidades.

ees' personal data and draw up and follow up of the personnel budget;

- › *Recruitment of 858 new employees to face expansion projects and the current operation of the Units.*



Direcção Saúdecuf 2010

A actuação da José de Mello Saúde em 2008 ficou marcada não apenas por desenvolvimentos importantes a nível das unidades já existentes e da abertura de novas unidades prestadoras de cuidados, mas, também pela concretização de uma iniciativa transversal a todas as unidades da rede saúdecuf.

Denominado “Saúdecuf 2010”, trata-se de um projecto de consolidação da posição de liderança da José de Mello Saúde no sector privado da prestação de cuidados de saúde em Portugal. Para esse efeito, e no âmbito deste projecto, foram definidas e implementadas iniciativas em torno de duas vertentes chave de desenvolvimento: a vertente clínica e a vertente operacional.

Saúdecuf 2010 Division

The performance of José de Mello Saúde in 2008 was marked by important developments in existing units and the opening of new health care units, but also the carrying out of a transversal initiative to all units of the saúdecuf network.

The project called “Saúdecuf 2010” views the consolidation of José de Mello Saúde leading position in the private health care sector in Portugal. To this end, within the scope of this project, the Group set up and implemented initiatives around two key development areas: the clinical area and the operational area.



Os objectivos a alcançar em cada uma destas vertentes do Projecto estão naturalmente alinhados com as directrizes estratégicas definidas para a José de Mello Saúde, sendo de destacar:

- i. Na vertente clínica, a consolidação dos elevados níveis de qualidade das unidades da rede saúde**cu**f e a necessidade de os medir e evidenciar de uma forma progressivamente mais sistemática. Em paralelo, uma aposta reforçada nas equipas clínicas, na capacidade continuada de atracção e de retenção dos melhores profissionais de saúde em Portugal, e na coordenação acrescida das equipas dentro da rede José de Mello Saúde;
- ii. Na vertente operacional, a “obsessão” pelo cliente, procurando desenvolver um entendimento mais profundo das necessidades clínicas e não clínicas de todos os clientes e melhorar de forma consistente em toda a rede o nível de serviço prestado. Com este mesmo objectivo em mente, a vertente operacional promoveu ainda o reforço do relacionamento entre clínicos (internos e externos à José de Mello Saúde) como mecanismo fundamental para prestar um serviço atempado e de melhor qualidade a todos os clientes. Finalmente, e porque a sustentabilidade é naturalmente uma preocupação central da José de Mello Saúde, a vertente operacional debruçou-se também sobre medidas indutoras de maior eficiência na actividade das diferentes unidades.

The goals to be reached in each of the project's areas are naturally in line with the strategic orientations laid down for José de Mello Saúde, namely:

- i. At clinical level, the consolidation of high quality levels at all units of the saúde**cu**f network and the need to assess them in a more systematic way. In parallel, the Group wants to continue attracting and retaining the best health professionals in Portugal, banking on strong clinical teams and their coordination within the José de Mello Saúde's network;*
- ii. At operational level, development of the “obsession” for the client, seeking to obtain a deeper understanding of the clinical and non clinical needs of all clients and to consistently improve the level of quality of the services provided. With this goal in mind, the operational area has strengthened the relationship between clinicians (from in and out of the José de Mello Saúde Group), deemed as a crucial instrument to provide a timely and high quality service to all clients. Finally, and because sustainability is naturally a main concern of José de Mello Saúde, the operational area also studied measures to introduce greater efficiency in the activity of the different units.*





Tratando-se de um projecto transversal à rede saúde**cu**f, os trabalhos foram desenvolvidos e implementados por equipas multidisciplinares constituídas por elementos de todas as unidades privadas da José de Mello Saúde em Portugal, bem como por elementos do centro corporativo e dos serviços partilhados da José de Mello Saúde. A participação activa de responsáveis do corpo clínico das diferentes unidades lado a lado com responsáveis da equipa de gestão foi um elemento chave na concretização das primeiras iniciativas deste projecto no ano 2008.

Cada uma das equipas de trabalho procurou, por um lado, transversalizar melhores práticas existentes em diferentes unidades da rede saúde**cu**f e, por outro lado, desenvolver novas práticas mais eficientes e mais eficazes, quer na perspectiva clínica em sentido mais estrito, quer na perspectiva operacional.

Ainda que uma iniciativa da natureza deste Projecto seja, por definição, um trabalho permanentemente em curso, assistiu-se, em 2008, à concretização de alguns primeiros resultados. A título de exemplo, salientamos na vertente clínica, a criação do Conselho Médico da José de Mello Saúde, órgão constituído por alguns dos Directores Clínicos do Grupo e que actua como assessor da Comissão Executiva e de cada um dos Administradores delegados das unidades para todas as questões de natureza clínica, para além de ser um catalizador da adopção de melhores práticas médicas.

De salientar também, no âmbito deste Projecto, a realização de uma reunião de médicos verdadeiramente transversal à rede saúde**cu**f, em que participaram cerca de 60 médicos de todas as unidades, e em que foram identificados os eixos em que a José de Mello Saúde deve actuar para continuar a dar uma resposta de qualidade irrepreensível a todos os clientes tanto na perspectiva clínica, como na perspectiva de qualidade de serviço.

O ano de 2009 será um ano de consolidação das medidas já lançadas mas, também, um ano de desenvolvimento de algumas medidas adicionais para suportar uma rede saúde**cu**f verdadeiramente diferenciadora no plano nacional.

*As the project covers the entire saúde**cu**f network, the works were developed and implemented by multidisciplinary teams made up of elements from all private units of José de Mello Saúde in Portugal and from the corporate Shared services centre of José de Mello Saúde. The active participation of members of the clinical staff from different units side by side with members of the management team was a key element in the success of the first initiatives carried out in 2008.*

*Each working team sought on one hand, to transversalize the best practices followed in the different units of the saúde**cu**f network, and on the other hand, to develop better and more efficient practices, from the clinical point of view and from an operational perspective.*

Although a project of this nature is by definition, continuously in progress, some results could already be seen in 2008. By way of example, we point out in the clinical area, the creation of José de Mello Saúde Medical Council, made up of some of the clinical directors of the Group, and which advises the Executive Committee and the units' directors on all clinical issues acting as driving force in the adoption of better medical practices.

*Also worth mentioning was the holding of a medical meeting transversal to saúde**cu**f network, which counted with the participation of nearly 60 physicians from all units and served to identify the main axes that must be followed by José de Mello Saúde so that it may continue to provide an offer of irreprehensible quality from a clinical point of view and from a service standard point of view.*

Measures already deployed will be strengthened during 2009 and additional ones will be introduced to ensure a truly differentiating offer at national level.



Sistemas de Informação

No âmbito da linha de orientação inerente à criação, consolidação e implementação do modelo uniforme de Tecnologias de Informação, foi desenvolvido, em 2008, o projecto de informatização da clínica **cafcuf** cascais. Refira-se que este projecto foi completado no espaço de um mês e meio, facilitando assim a incorporação desta unidade dentro da rede saúde **cafcuf**.

Para além deste projecto, a Direcção de Sistemas de Informação (DSI) realizou outros projectos de valor acrescentado para a organização, quer de raiz, quer numa perspectiva de continuidade, quer, por último, numa perspectiva puramente técnica e de actualização. Outros Projectos onde a DSI participou incluíram:

- › Call Center saúde **cafcuf**, sob uma perspectiva de negócio e não de tecnologia, isto é, focando o desenvolvimento da ferramenta nas suas funcionalidades core de agendamento, em conjunto com a Direcção de Processos de Gestão Operacional;
- › Suporte ao projecto de implementação de Grupos de Diagnostico Homogéneo (GDH), em conjunto com a Direcção saúde **cafcuf** 2010;

Information Systems

*Following the guidelines underlying the creation, consolidation and implementation of a uniform IT model, in 2008, this Division developed the information system project for clínica **cafcuf** cascais. The project was completed in one and half month, allowing the easy integration of this unit into the saúde **cafcuf** network.*

Additionally, the Information Systems Division carried out other projects with added value for the organization, some new, and some already in progress or requiring updating. Amongst the projects developed by the Information Systems Division, the following are worth mentioning:

- › *Saúde **cafcuf** Call Centre from a business and not technological point of view, which means focusing the development of this tool for appointment purposes, having worked together with the Operational Management Processes Division;*
- › *Support to the implementation project of Diagnostic Related Groups (DRG), jointly with the saúde **cafcuf** 2010 Division;*



- › Implementação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos Cezanne, em conjunto com a Direcção de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade;
- › Apoio no período de transição do Hospital Fernando Fonseca para a esfera pública;
- › Processo Clínico Electrónico (PCE), nomeadamente ao nível da unificação de dados administrativos.

Adicionalmente, iniciou-se o desenvolvimento de um “scorecard” interno da DSI, o qual ajudou a definir indicadores de gestão, indicadores próprios da DSI e indicadores de clientes internos a monitorizar e teve como objectivo a uniformização de resultados de funcionamento da DSI, incluindo o cumprimento da calendarização da implementação de projectos acordada com as unidades saúde**cuf**. Ao abrigo deste trabalho, foram estabelecidos e assinados Níveis de Serviço com as Unidade saúde**cuf**, com base na negociação a montante da DSI com os seus fornecedores.

- › *Implementation of the Integrated Management System for Human Resources Cezanne, jointly with the Human Resources Division;*
- › *Support during the transition period of Fernando Fonseca Hospital back to public sphere;*
- › *Electronic Patient Record (EPR), namely in terms of standardization of administrative data.*

*In addition to the above, the Division started the development of its Scorecard that will help to define management indicators and other, with the purpose of standardizing the Division’s operating results, including fulfilment of project deadlines agreed with the saúde**cuf** units. Within the scope of this work, Service Levels were established and agreed with saúde**cuf** units, based on the negotiation of the Information Systems Division with its suppliers.*

ÓRGÃOS SOCIAIS
GOVERNING BODIES



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

ÓRGÃOS SOCIAIS GOVERNING BODIES

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | *THE BOARD OF DIRECTORS*

Presidente | *Chairman*

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Vice-Presidentes | *Deputy-Chairmen*

Pedro Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

Vogais | *Directors*

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Amélia Guimarães José de Mello Bleck

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

Jaime Amaral Anahory

José Carlos Lopes Martins

Henrique Abílio Cardoso Paulo Fernandes

Vasco Luís José de Mello

António do Pranto Nogueira Leite



COMISSÃO EXECUTIVA | *EXECUTIVE COMMITTEE*

Salvador Maria Guimarães José de Mello (Presidente/CEO)

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

Jaime Amaral Anahory



SECRETÁRIO DA SOCIEDADE | COMPANY SECRETARY

Rui Ramalhal

ASSESSOR DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | ADVISOR TO THE BOARD OF DIRECTORS

Hugo Meireles

FISCAL ÚNICO | STATUTORY AUDITOR

Efectivo | *Auditor*

Ernst & Young Audit Associados, SROC (SROC nº 178) representado por João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

Suplente | *Alternate Auditor*

Rui Abel Serra Martins (ROC nº 1119)

MESA DA ASSEMBLEIA GERAL | BOARD OF THE GENERAL MEETING

Presidente | *Chairman*

Vasco Alexandre Vieira de Almeida

Secretário | *Secretary*

João Vieira de Almeida

SERVIÇOS DE SAÚDE | HEALTHCARE SERVICES



hospitalcuf
infante santo

hospitalcuf infante santo

António Nunes

Pedro Lucena e Valle (até 2 Maio 2008 | up to May 2008)



hospitalcuf
descobertas

hospitalcuf descobertas

Maria João de Mello

António Nunes (até 2 Maio 2008 | up to May 2008)



Hospital Fernando Fonseca

Comissão Executiva | *Executive Committee*

Rui Manuel Assoreira Raposo

Luis Lee

Maria João Amaral

Maria João Germano



institutocuf
diagnóstico e tratamento



60
1948
2008

IMAGIOLOGIA CLÍNICA

Valab

Porto (institutocuf diagnóstico e tratamento,
Dr. Campos Costa, Valab)

Pedro Lucena e Valle

Inácio de Brito (até 2 Maio 2008 | up to May 2008)



clínicacuf

clínica**cuf**

Madalena Correia Neves



Sagies

João Vilarinho Santos (Executivo | Executive)



CENTRO CORPORATIVO | CORPORATE CENTER

Desenvolvimento Organizacional | *Organizational Development*

Catarina Gouveia

Paula Brito Silva (até 2 Fevereiro 2009 | *up to 2 February 2009*)

Financeira e Central de Negociação | *Financial and Negotiation Centre*

Maria João Germano

Pedro Bastos (até 2 Fevereiro 2009 | *up to 2 February 2009*)

Infra-estruturas | *Infrastructures*

João Blasques

Jurídica | *Legal*

Rui Ramalhal

Marketing e Comercial | *Marketing & Commercial*

Francisco Reymão

Parcerias Público-Privado | *Public-Private Partnerships*

Maria João Germano

Francisco Miranda Duarte (até 2 Fevereiro 2009 | *up to 2 February 2009*)

Planeamento Estratégico e Controlo | *Strategic Planning and Control*

Pedro Bastos

José Luís Carvalho (até 2 Fevereiro 2009 | *up to 2 February 2009*)

Processos de Gestão Operacional | *Operational Management Processes*

Inácio de Brito

Projecto saúde**cu**f 2010 | *saúde**cu**f 2010 project and Quality*

Catarina Gouveia

Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade | *Human Resources Communication and Sustainability*

Rosário Frias

Inês Caldeira (até 31 Outubro 2008 | *up to 31 October 2008*)

Sistemas de Informação | *Information Systems*

John Jairo Nanclares

José de Mello Saúde Espanha | *José de Mello Saúde Spain*

José Luís Carvalho



COMITÉS | COMMITTEES

Comité de Riscos
Risk Committee

Comité de Organização e Processos
Organization and Processes Committee

Comité de Gestão de Standards Clínicos
Clinical Standards Management Committee

Núcleo de Investigação e Desenvolvimento
Research & Development Committee

Comité de Recursos Humanos
Human Resources Committee

Comité de Normalização de Material de Consumo Clínico
Standardization of Clinical Consumption Material Committee

Formulário Hospitalar de Medicamentos
Hospital Drug Formulary

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS
A 31 DE DEZEMBRO DE 2008**

***CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
AS OF 31 DECEMBER 2008***



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



BALANÇOS CONSOLIDADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 E 2007 CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AS OF 31 DECEMBER 2008 AND 2007

	Notas Notes	2008	2007
Activos não correntes Non-current assets:			
Goodwill	6 e 17	37 004 054	37 345 184
Outros activos intangíveis Other intangible assets	18	39 984	45 188
Activos fixos tangíveis Tangible fixed assets	6 e 19	61 073 124	78 086 154
Investimentos em associadas Investments in associates	6 e 20	81 084 316	79 550 233
Investimentos detidos até à maturidade Investments held to maturity	21	10 000 000	-
Activos financeiros disponíveis para venda Financial assets available for sale	44	-	4 232 381
Outros investimentos Other investments	21	40 311	115 311
Activos por impostos diferidos Deferred tax assets	22	977 422	1 062 144
Total de activos não correntes Total non-current assets		190 219 211	200 436 595
Activos correntes Current assets:			
Existências Inventories	9 e 25	1 936 080	7 069 053
Clientes e adiantamentos a fornecedores Trade and other receivables	26	70 098 152	77 134 590
Benefícios aos empregados Benefits to employees		-	-
Outros devedores Other receivables	27	6 594 376	6 005 487
Estado e outros entes públicos State and other government bodies	23	6 263 193	4 886 425
Caixa e equivalentes a caixa Cash and cash equivalents	39	5 537 028	27 142 562
Acréscimos e diferimentos Accruals and Deferrals	24	9 928 953	11 428 779
Total de activos correntes Total current assets		100 357 781	133 666 895

TOTAL DO ACTIVO | TOTAL ASSETS

6

290,576,992

334,103,489

O anexo faz parte integrante do balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2008.
The accompanying notes form an integral part of the consolidated balance sheet as of 31 December 2008.

O Técnico Oficial de Contas | The Accountant

O Conselho de Administração | The Board of Directors



	Notas Notes	2008	2007
Capital próprio Equity:			
Capital <i>Share capital</i>	28	53 000 000	53 000 000
Ajustamentos de conversão cambial e cobertura <i>Currency translation adjustments</i>	29	-	1 815 415
Reserva legal <i>Legal reserve</i>	29	895 665	230 301
Outras reservas e Resultados transitados <i>Other reserves and retained earnings</i>		(27 003 533)	(18 755 431)
Resultado líquido consolidado <i>Consolidated net income</i>		719 812	672 188
Capital próprio atribuível a accionistas <i>Equity attributable to equity holders of the parent</i>		27 611 943	36 962 474
Interesses minoritários <i>Minority interest</i>	30	4 066 917	3 311 062
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO TOTAL EQUITY		31 678 860	40 273 536
Passivos não correntes Non-current liabilities:			
Empréstimos <i>Interest bearing loans and borrowings</i>	31	53 513 064	78 191 088
Locações financeiras <i>Financial leases</i>	35	20 270 657	13 259 748
Benefícios aos empregados <i>Employees benefits</i>	32	2 620 000	3 699 000
Provisões <i>Provisions</i>	33	1 754 247	1 695 592
Outros credores <i>Other trade payables</i>	34	-	-
Outros passivos não correntes <i>Accrued and deferred liabilities</i>		-	-
Total de passivos não correntes Total non-current liabilities		78 157 968	96 845 428
Passivos correntes Current liabilities:			
Empréstimos <i>Interest bearing loans and borrowings</i>	31	68 785 827	37 718 399
Locações financeiras <i>Financial leases</i>	35	6 803 923	29 442 334
Benefícios aos empregados <i>Benefits to employees</i>		-	-
Provisões <i>Provisions</i>		-	-
Fornecedores e adiantamentos de clientes <i>Trade and other payables</i>	37	71 493 707	50 160 989
Estado e outros entes públicos <i>State and other government bodies</i>	23	7 154 603	8 693 592
Outros credores <i>Other trade payables</i>	34	1 098 396	43 370 466
Acréscimos e diferimentos passivos <i>Accrued and deferred liabilities</i>	36	25 403 707	27 598 745
Total de passivos correntes Total current liabilities		180 740 164	196 984 525
TOTAL DO PASSIVO TOTAL LIABILITIES	6	258 898 132	293 829 953
TOTAL DO PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		290 576 992	334 103 489

O anexo faz parte integrante do balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2008.
The accompanying notes form an integral part of the consolidated balance sheet as of 31 December 2008.

O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

O Conselho de Administração | *The Board of Directors*



DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 E 2007

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2008 AND 2007

	Notas Notes	2008	2007
Operações em continuação Ongoing operations:			
Proveitos operacionais Revenue:			
Vendas e prestações de serviços Sales and services	6 e 8	357 222 906	323 044 275
Reversão de provisões e perdas por imparidade Reversal of provisions and impairment losses	33	278 159	39 091
Outros proveitos operacionais Other operating income	8	6 815 262	7 884 081
Total de proveitos operacionais Total operating income		364 316 327	330 967 447
Custos operacionais Operating expenses:			
Custo das vendas Cost of sales	9	(68 993 836)	(62 404 277)
Fornecimentos e serviços externos Supplies and services	10	(153 565 576)	(128 363 531)
Custos com o pessoal Personnel costs	11	(108 795 735)	(105 918 666)
Amortizações e depreciações Amortisation, depreciation and adjustments	6, 18 e 19	(12 151 453)	(13 424 220)
Provisões e perdas por imparidade Provisions and impairment losses	6 e 33	(8 375 808)	(4 368 866)
Outros custos operacionais Other operating expenses	12	(5 297 367)	(3 365 888)
Total de custos operacionais Total operating expenses		(357 179 775)	(317 845 446)
Resultados operacionais Operating profit	6	7 136 553	13 122 000
Custos e perdas financeiros Financial expenses	6 e 13	(13 156 074)	(9 856 305)
Proveitos e ganhos financeiros Financial income	6 e 13	2 051 236	1 935 131
Resultados relativos a empresas associadas Share of (loss)/profit of associates	6 e 13	3 824 250	(2 135 703)
Resultados relativos a actividades de investimento Investment income	6 e 13	-	493 590
Resultados financeiros Financial results		(7 280 588)	(9 563 286)
Resultados antes de impostos Profit before income tax	6	(144 035)	3 558 714
Impostos sobre o rendimento Income tax expense	6 e 14	683 869	(3 660 745)
Resultado líquido consolidado do exercício Consolidated net profit for the year		539 834	(102 030)
Resultado líquido do exercício atribuível a minoritários Net profit for the year attributable to minority interest	6 e 30	(179 978)	(774 219)
Resultado líquido do exercício atribuível a detentores de capital Net profit for the year attributable to equity holders	6	719 812	672 188
Resultado por acção Earnings per share:			
Básico Basic	16	0,07	0,06
Diluído Diluted	16	0,07	0,06

O anexo faz parte integrante do balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2008.
The accompanying notes form an integral part of the consolidated balance sheet as of 31 December 2008.

O Técnico Oficial de Contas | The Accountant

O Conselho de Administração | The Board of Directors



DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA

DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 E 2007

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2008 AND 2007

	Notas Notes	2008	2007
ATIVIDADES OPERACIONAIS OPERATING ACTIVITIES:			
Recebimentos de clientes <i>Cash receipts from clients</i>		367 406 621	351 165 262
Pagamentos a fornecedores <i>Cash paid to suppliers</i>		(133 604 740)	(209 192 678)
Pagamentos ao pessoal <i>Cash paid to employees</i>		(194 849 099)	(101 837 774)
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento <i>Income tax received/paid</i>		249 139	(1 259 901)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à actividade operacional <i>Other cash receipts/payments relating to operating activities</i>		(2 108 637)	(5 492 126)
Fluxos das actividades operacionais (1) <i>Net cash from operating activities (1)</i>		37 093 284	33 382 783
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO INVESTING ACTIVITIES:			
Recebimentos provenientes de <i>Cash receipts relating to:</i>			
Activos financeiros e outros investimentos <i>Proceeds from sale of investments</i>	21	4 967 251	591 230
Activos fixos tangíveis <i>Proceeds of property, plant and equipment</i>	6 e 19	3 278 060	4 333 585
Juros e proveitos similares <i>Interest and similar income received</i>	13	841 782	782 606
Dividendos <i>Dividends received</i>		5 651 407	0
		14 738 500	5 707 421
Pagamentos respeitantes a <i>Cash payments relating to:</i>			
Activos financeiros e outros investimentos <i>Acquisition of investment property</i>	21	(11 427 892)	(4 285 869)
Activos fixos tangíveis <i>Acquisition of property, plant and equipment</i>	6 e 19	(30 554 767)	(19 296 804)
Outros <i>Other acquisitions</i>		(33)	0
		(41 982 692)	(23 582 673)
Fluxos das actividades de investimento (2) <i>Net cash from investing activities (2)</i>		(27 244 192)	(17 875 251)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO FINANCING ACTIVITIES:			
Recebimentos provenientes de <i>Cash receipts relating to:</i>			
Empréstimos obtidos <i>Borrowings obtained</i>	31	19 300 000	58 786 276
Empréstimos a empresas do Grupo <i>Borrowings to Group companies</i>		0	74 820
Prestações acessórias <i>Accessory capital</i>		647 250	354 693
Juros e proveitos similares <i>Interest and similar income</i>	6 e 13	1 209 454	4 423
		21 156 704	59 220 211
Pagamentos respeitantes a <i>Cash payments relating to:</i>			
Empréstimos obtidos <i>Repayment of borrowings</i>	31	0	(38 327 614)
Empréstimos a empresas do Grupo <i>Repayment of borrowings to Group companies</i>		112 784	(221 011)
Amortização de contratos de locação financeira <i>Payment of financial lease liabilities</i>	35	(1 513 608)	(1 203 241)
Juros e custos similares <i>Payment of interest and similar expenses</i>	13	(13 156 074)	(9 020 529)
Dividendos pagos e resultados distribuídos <i>Payment of dividends</i>	15	(5 866 651)	(6 333 255)
Outros <i>Other payments</i>		(32 136 094)	0
		(52 559 643)	(55 105 650)
Fluxos das actividades de financiamento (3) <i>Net cash from financing activities (3)</i>		(31 402 939)	4 114 561
Variação de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)		(21 553 847)	19 622 092
Variation in cash and cash equivalents (4)=(1)+(2)+(3)			
Efeito das Diferenças de Câmbio <i>Effect of currency translation adjustments</i>		0	0
Efeito da Variação de Perímetro <i>Effect of change in consolidation perimeter</i>		(51 688)	(55 322)
Caixa e seus equivalentes no início do período <i>Cash and cash equivalents at the beginning of the year</i>	39	27 142 562	7 575 792
Caixa e seus equivalentes no fim do período <i>Cash and cash equivalents at the end of the year</i>	39	5 537 028	27 142 562

O anexo faz parte integrante do balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2008.
The accompanying notes form an integral part of the consolidated balance sheet as of 31 December 2008.

O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

O Conselho de Administração | *The Board of Directors*



DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO

DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 E 2007

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY

FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2008 AND 2007

	Notas Notes	Capital	Prestações accessórias Accessory Capital
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006 BALANCE AS OF 31 DECEMBER 2006		53,000,000	-
Aplicação do resultado consolidado de 2006 <i>Appropriation of consolidated net profit for 2006:</i>			
Transferência para resultados transitados <i>Transferred to retained earnings</i>		-	-
Dividendos distribuídos <i>Dividends</i>	15	-	-
Variação nos ajustamentos de conversão cambial <i>Change in currency translation adjustments</i>			
Variações de interesses minoritários resultantes de alterações do perímetro de consolidação <i>Changes in minority interest following changes in consolidation perimeter</i>		-	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas <i>Changes resulting from changes in equity of associated companies</i>		-	-
Resultado consolidado líquido do exercício <i>Consolidated net profit for the year</i>		-	-
Outros <i>Other</i>		-	-
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007 BALANCE AS OF 31 DECEMBER 2007		53,000,000	-
Aplicação do resultado consolidado de 2007 <i>Appropriation of consolidated net profit for 2007:</i>			
Transferência para resultados transitados <i>Transferred to retained earnings</i>		-	-
Dividendos distribuídos <i>Dividends</i>	15	-	-
Transferências <i>Transfers</i>		-	-
Variações de interesses minoritários resultantes da sua atribuição a acionistas <i>Changes in minority interest following its attribution to shareholders</i>			
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas <i>Changes resulting from change in equity of associated companies</i>		-	-
Variações de interesses minoritários resultantes de alterações do perímetro de consolidação <i>Changes in minority interest following changes in consolidation perimeter</i>		-	-
Resultado consolidado líquido do exercício <i>Consolidated net profit for the year</i>		-	-
Outros <i>Other</i>		-	-
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 BALANCE AT 31 DECEMBER 2008		53,000,000	-



Ajustamentos de conversão cambial <i>Currency translation adjustments</i>	Reserva legal <i>Legal reserve</i>	Outras reservas e Resultados transitados <i>Other reserves and retained earnings</i>	Resultado líquido <i>Net profit</i>	Interesses minoritários <i>Minority interest</i>	Total
1,988,151	230,301	(17,468,387)	6,513,970	6,915,738	51,179,773
-	-	(4,468,528)	4,468,528	-	0
-	-	4,682,498	(10,982,498)	(30,637)	(6,330,637)
(172,736)	-	-	-	-	(172,736)
-	-	-	-	(2,144,732)	(2,144,732)
-	-	(1,227,166)	-	(655,088)	(1,882,254)
-	-	-	672,188	(774,219)	(102,030)
-	-	(273,847)	-	-	(273,847)
1,815,415	230,301	(18,755,431)	672,188	3,311,062	40,273,536
-	665,364	(14,809,309)	14,143,945	-	-
-	-	9,232,526	(14,816,134)	(283,044)	(5,866,652)
(1,815,415)	-	1,815,415	-	-	-
-	-	(1,231,993)	-	1,231,993	(0)
-	-	(3,137,838)	-	(25,982)	(3,163,820)
-	-	-	-	12,865	12,865
-	-	-	719,812	(179,978)	539,834
-	-	(116,904)	-	-	(116,904)
-	895,665	(27,003,533)	719,812	4,066,917	31,678,860

O anexo faz parte integrante do balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2008.
The accompanying notes form an integral part of the consolidated balance sheet as of 31 December 2008.

O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

O Conselho de Administração | *The Board of Directors*



ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008

(Valores expressos em Euros)

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AS OF 31 DECEMBER 2008

(Amounts in euro)

1. NOTA INTRODUTÓRIA

A José de Mello Saúde, SGPS, S.A. (“Empresa” ou “JMS”) tem sede em Lisboa, foi constituída em Dezembro de 1992 e tem como actividade principal a prestação de cuidados de saúde. O universo empresarial da JMS (“Grupo”) é formado pelas empresas subsidiárias, associadas e entidades conjuntamente controladas descritas na Nota 4.

Conforme referido na Nota 28, o capital da Empresa é detido maioritariamente pela José de Mello, SGPS, S.A. e, conseqüentemente, as operações e transacções da Empresa (Nota 41) são influenciadas pelas decisões do Grupo José de Mello, SGPS, S.A..

2. POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

2.1. Bases de apresentação

As demonstrações financeiras consolidadas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos das empresas incluídas na consolidação (Nota 4), ajustados no processo de consolidação, quando necessário, de modo a estarem de acordo com as disposições das Normas Internacionais de Relato Financeiro, adoptadas pela União Europeia, efectivas para os exercícios iniciados em 1 de Janeiro de 2006. Devem entender-se como fazendo parte daquelas normas, quer as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”) emitidas

1. INTRODUCTORY NOTE

José de Mello Saúde, SGPS, S.A. (“Company” or “JMS”) has its head-office in Lisbon and was founded on December 1992. Its main object is the provision of health care services. The JMS Group (“Group”) is made up of the subsidiary and associated companies listed in Note 4.

As referred in Note 28, the Company’s share capital is mainly held by José de Mello, SGPS, S.A.. As result, the Company’s operations and transactions (Note 41) are influenced by José de Mello, SGPS, S.A. Group’s decisions.

2. ACCOUNTING POLICIES

2.1. Bases of presentation

The accompanying financial statements were prepared on a going concern basis from the books and accounting records of the companies included in the consolidation (Note 4), restated in the consolidation process (where necessary) to International Financial Reporting Standards adopted for use in the European Union, effective for the years beginning 1 January 2006. Such standards include the International Financial Reporting Standards (“IFRS”) issued by the International Accounting Standards Board (“IASB”), the International Accounting Standards (“IAS”) issued by the Accounting



pelo International Accounting Standards Board (“IASB”), quer as Normas Internacionais de Contabilidade (“IAS”) emitidas pelo International Accounting Standards Committee (“IASC”) e respectivas interpretações – IFRIC e SIC, emitidas pelo International Financial Reporting Interpretation Committee (“IFRIC”) e Standing Interpretation Committee (“SIC”), respectivamente. De ora em diante, o conjunto daquelas normas e interpretações serão designadas genericamente por “IFRS”.

Até 31 de Dezembro de 2005, o Grupo elaborou, aprovou e publicou, para efeito do cumprimento da legislação comercial vigente, demonstrações financeiras consolidadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceites em Portugal.

À data da aprovação destas demonstrações financeiras pelo Conselho de Administração encontram-se emitidas, mas de aplicação obrigatória apenas em exercícios seguintes, as seguintes normas e interpretações (algumas das quais ainda não adoptadas pela União Europeia) constantes do quadro abaixo:

Standards Committee (“IASC”) and the respective interpretations – SIC and IFRIC issued by the International Financial Reporting Interpretation Committee (“IFRIC”) and Standing Interpretation Committee (“SIC”). These standards and interpretations are hereinafter referred to collectively as “IFRS”.

In compliance with Portuguese commercial legislation, up to 31 December 2005 the Group prepared, approved and published consolidated financial statements in accordance with generally accepted accounting principles in Portugal.

In addition, at the time the Board of Directors approved the financial statements, the following standards (some of which not yet adopted by the European Union) were already issued but are of compulsory application only in subsequent years:

Norma Standard	Aplicação Application
IFRS 8 - Segmentos operacionais (*) <i>IFRS 8 - Operating segments (*)</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2009 <i>As from or after 1 January 2009</i>
IFRIC 16 - Cobertura de investimentos em moeda estrangeira (*) <i>IFRIC 16 – Hedges of net investment in a foreign operation (*)</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Outubro de 2008 <i>As from or after 1 October 2008</i>
IAS 1 (revista) - Apresentação de demonstrações financeiras <i>IAS 1 (amended) – Presentation of Financial Statements</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2009 <i>As from or after 1 January 2009</i>
IAS 32 (revista) - Instrumentos Financeiros - apresentação <i>IAS 32 (amended) – Financial Instruments - presentation</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2009 <i>As from or after 1 January 2009</i>
IFRS 2 (revista) - Pagamentos com base em acções <i>IAS 2 (amended) – Payments in shares</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2009 <i>As from or after 1 January 2009</i>
IAS 27 (revista) - Demonstrações financeiras <i>IAS 27 (amended) – Financial Statements</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>
IAS 28 (revista) - Investimentos em associadas <i>IAS 28 (amended) – Investment in associates</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>
IAS 31 (revista) - Investimentos em empreendimentos conjuntos <i>IAS 31 (amended) – Interests in joint ventures</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>
IAS 39 (revista) - Instrumentos Financeiros – mensuração e reconhecimento <i>IAS 39 (amended) – Financial Instruments – Recognition and Measurement</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2010 <i>As from or after 1 January 2010</i>
IFRS 3 (revista) - Concentrações de actividades empresariais <i>IFRS 3 (amended) - Concentration of business activities</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>
IFRIC 12 - Contratos de concessão (*) <i>IFRIC 12 – Service concession arrangements (*)</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2008 <i>As from or after 1 January 2008</i>
IFRIC 17 - Distribuição de activos não monetários a accionistas <i>IFRIC 17 – Distribution of non cash assets to shareholders</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>
IFRIC 18 - Transferência de activos por clientes <i>IFRIC 18 – Transfer of assets from clients (*)</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>
IFRIC 13 - Programas de fidelização (*) <i>IFRIC 13 – Customer loyalty programmes (*)</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2008 <i>As from or after 1 July 2008</i>
IFRIC 15 - Contratos para construção de imóveis (*) <i>IFRIC 15 – Agreements for the construction or real estate (*)</i>	Exercícios iniciados em ou após 1 de Julho de 2009 <i>As from or after 1 July 2009</i>

* não aprovadas pela União Europeia à data | *Still not approved by the European Union*



Adicionalmente, apesar de já emitida pelo IFRIC e de aplicação para os exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2008, a IFRIC 12 - Contratos de Concessão, que estabelece as disposições a serem aplicadas na mensuração, reconhecimento, apresentação e divulgação das actividades desenvolvidas ao abrigo de contratos de concessão de serviços públicos, não foi ainda adoptada pela União Europeia, encontrando-se a sua aplicação futura condicionada por esse facto. A futura adopção daquela norma poderá introduzir algumas alterações face às disposições e interpretações das normas actualmente em vigor, cujo impacto nestas demonstrações financeiras consolidadas, não se encontra ainda totalmente avaliado nesta data.

Operações em descontinuação

O Ministério da Saúde denunciou o contrato de concessão com a empresa do Grupo Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A., que geria o Hospital Público Fernando da Fonseca, cuja transferência da gestão teve efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2009, razão pela qual esta actividade foi descontinuada. Consequentemente, uma outra empresa do Grupo HAS-PAC - Patologia Clínica, S.A. que presta serviços, na sua totalidade, ao Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A., foi igualmente descontinuada.

As demonstrações financeiras foram preparadas segundo a convenção do custo histórico, excepto no que respeita aos instrumentos financeiros. As principais políticas contabilísticas adoptadas são apresentadas a seguir.

2.2. Julgamentos críticos/estimativas

A preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de reconhecimento e mensuração dos IFRS requer que o Conselho de Administração formule julgamentos, estimativas e pressupostos que poderão afectar o valor dos activos e passivos apresentados, em particular amortizações e depreciações, ajustamentos, perdas por imparidade e provisões, as divulgações de activos e passivos contingentes à data das demonstrações financeiras, bem como os seus proveitos e custos.

Additionally, the IFRIC 12 – Service Concession Arrangements, establishing the rules to be used to measure, recognize, present and disclose the activities carried out under public service concession contracts. though already issued by the IFRIC and effective as from 1 January 2008, was still not adopted by the European Union and its future application may be conditioned due this fact. Future adoption of that standard could result in the introduction of changes in relation to the standards and interpretations currently in force, the impact of which on these consolidated financial statements cannot be determined at this time.

Discontinued operations

The Health Ministry has terminated the concession contract with the Group's company Amadora Sintra Hospital - Sociedade Gestora, S.A., which managed the Public Hospital Fernando da Fonseca. The management transfer was effective as from 1 January 2009, and the operation was discontinued. Consequently, another Group company, HAS-PAC - Patologia Clínica, S.A. which only provided services to Amadora Sintra Hospital - Sociedade Gestora, S.A., was also discontinued.

The financial statements were prepared in accordance with the historical cost convention, except in the case of financial instruments. Following is a summary of the main accounting policies adopted.

2.2. Critical judgments/estimates

The preparation of financial statements in accordance with the IFRS recognition and measurement principles requires the Board of Directors to make judgements, estimates and assumptions that can affect the value of the assets and liabilities presented, especially depreciation and provisions, adjustments, impairment losses and provisions, the disclosure of contingent assets and liabilities as of the date of the financial statements, as well as of their income and costs.



Essas estimativas são baseadas no melhor conhecimento existente em cada momento e nas ações que se planeiam realizar, sendo permanentemente revistas com base na informação disponível. Alterações nos factos e circunstâncias podem conduzir à revisão das estimativas, pelo que os resultados reais futuros poderão diferir daquelas estimativas.

As estimativas e pressupostos significativos formulados pelo Conselho de Administração na preparação destas demonstrações financeiras incluem, nomeadamente, os pressupostos utilizados na avaliação de impostos diferidos, vidas úteis dos activos tangíveis e investimentos.

2.3. Princípios de consolidação

a) Empresas controladas

A consolidação das empresas controladas (Nota 4.1.) em cada período contabilístico efectuou-se pelo método de integração global. Considera-se existir controlo quando o Grupo detém directa ou indirectamente a maioria dos direitos de voto em Assembleia Geral, ou tem o poder de determinar as políticas financeiras e operacionais.

A participação de terceiros no capital próprio e no resultado líquido daquelas empresas é apresentada separadamente no balanço consolidado e na demonstração dos resultados consolidados, respectivamente, na rubrica de "Interesses minoritários".

Quando os prejuízos atribuíveis aos minoritários excedem o interesse minoritário no capital próprio da subsidiária, o Grupo absorve esse excesso e quaisquer prejuízos adicionais, excepto quando os minoritários tenham a obrigação e sejam capazes de cobrir esses prejuízos. Se a subsidiária subsequentemente reportar lucros, o Grupo apropria todos os lucros até que a parte minoritária dos prejuízos absorvidos pelo Grupo tenha sido recuperada.

Os resultados das subsidiárias adquiridas ou vendidas durante o período estão incluídos nas demonstrações de resultados desde a data da sua aquisição e até à data da sua alienação.

These estimates are based on the best knowledge available at the time and on the actions planned, and are constantly revised based on the information available. Changes in the facts and circumstances can result in revision of the estimates, and so the actual future results can differ from such estimates.

Significant estimates and assumptions made by the Board of Directors in preparing these financial statements include assumptions used to value pension liabilities, deferred taxes, the useful life of tangible fixed assets and impairment analyses.

2.3. Consolidation principles

a) Controlled companies

Controlled companies (Note 4.1) have been consolidated in each period using the full consolidation method. Control is considered to exist where the Group holds, directly or indirectly, a majority of the voting rights at Shareholders' General Meetings, or has the power to determine the companies' financial and operating policies.

Third party participation in shareholders' equity and net profit of such companies is presented separately in the consolidated balance sheet and consolidated income statement under the caption "Minority interest".

Where losses attributed to minority shareholders exceed the minority interest in shareholders' equity of subsidiary companies, the Group absorbs such excess and any additional losses, except where the minority shareholders are required to cover such losses. Where the subsidiary subsequently reports profits, the Group appropriates them up to the amount of the losses absorbed by the Group.

The results of subsidiaries acquired or sold during the year are included in the income statement from the date of their acquisition to the date of their sale.



As transacções e saldos significativos entre as empresas controladas foram eliminados no processo de consolidação. As mais-valias decorrentes da alienação de empresas participadas, efectuadas dentro do Grupo, são igualmente anuladas.

Sempre que necessário, são efectuados ajustamentos às demonstrações financeiras das empresas subsidiárias, tendo em vista a uniformização das respectivas políticas contabilísticas com as do Grupo.

Nas situações em que o Grupo detenha, em substância, o controlo de outras entidades criadas com um fim específico, ainda que não possua participações de capital directamente nessas entidades, as mesmas são consolidadas pelo método de integração global.

b) Concentração de actividades empresariais

A concentração de actividades empresariais, nomeadamente a aquisição de subsidiárias, é registada pelo método de compra. O custo de aquisição corresponde ao agregado dos justos valores, à data da transacção, dos activos cedidos, dos passivos incorridos ou assumidos e dos instrumentos de capital próprio emitidos, em troca do controlo da adquirida, adicionado de quaisquer custos directamente atribuíveis ao processo de compra.

Os activos identificáveis, passivos e passivos contingentes de uma subsidiária, que cumprem com os critérios de reconhecimento de acordo com o IFRS 3 – Concentração de Actividades Empresariais, são mensurados pelo respectivo justo valor na data de aquisição, excepto os activos não correntes (ou grupo de activos) que sejam classificados como detidos para venda, de acordo com o IFRS 5 – Activos não correntes detidos para venda e unidades operacionais descontinuadas, os quais são reconhecidos e mensurados pelo respectivo justo valor deduzido dos custos para vender.

Qualquer excesso do custo de aquisição sobre o justo valor dos activos líquidos identificáveis é registado como Goodwill. Nos casos em que o custo de aquisição seja inferior ao justo valor dos activos líquidos

Significant balances and transactions between such companies are eliminated in the consolidation process. Capital gains within the Group on the sale of subsidiary and associated companies are also eliminated.

Whenever necessary, adjustments are made to the financial statements of subsidiary companies to conform to the Group's accounting policies.

Where the Group has, in substance, control over other entities created for a specific purpose, even though it does not have a direct participation in them, they are consolidated by the full integration method.

b) Concentration of business activities

The concentration of business activities, namely the acquisition of subsidiaries, is recorded in accordance with the purchase method. Cost corresponds to the sum of the fair values of the assets acquired plus the liabilities incurred or assumed and the capital instruments issued in exchange for the control acquired as of the transaction date, added of any other expenses directly attributable to the purchase.

Assets, liabilities and contingent liabilities of a subsidiary complying with recognition criteria in accordance with IFRS 3 – Concentration of business activities, are measured at their fair value as of the acquisition date, except for non current assets (or group of assets) recorded as held for sale, in accordance with IFRS 5 – Non current assets held for sale and discontinued operations, which are recognized and measured at respective fair value deducted of costs for sale.

Any excess of cost over the fair value of the identifiable net assets acquired as of the acquisition date is recorded as goodwill. Where cost is lower than the fair value of the net assets identified, the difference is re-



identificados, a diferença apurada é registada como ganho na demonstração de resultados do período em que ocorre a aquisição.

Os interesses de accionistas minoritários são apresentados pela respectiva proporção do justo valor dos activos e passivos identificados.

c) Investimentos em associadas

Uma associada é uma entidade na qual o Grupo exerce influência significativa, mas não detém controlo ou controlo conjunto, através da participação nas decisões relativas às suas políticas financeiras e operacionais.

Os investimentos financeiros na generalidade das empresas associadas (Notas 4.2 e 20) encontram-se registados pelo método da equivalência patrimonial, excepto quando são classificados como detidos para venda, sendo as participações inicialmente contabilizadas pelo custo de aquisição, o qual é acrescido ou reduzido da diferença entre esse custo e o valor proporcional à participação nos capitais próprios dessas empresas, reportados à data de aquisição ou da primeira aplicação do referido método.

De acordo com o método de equivalência patrimonial, as participações financeiras são ajustadas periodicamente pelo valor correspondente à participação nos resultados líquidos das empresas associadas por contrapartida de ganhos ou perdas em empresas associadas (Nota 13), e por outras variações ocorridas nos seus capitais próprios por contrapartida da rubrica de ajustamentos de partes de capital em associadas, bem como pelo reconhecimento de perdas de imparidade.

As perdas em associadas em excesso ao investimento efectuado nessas entidades não são reconhecidas, excepto quando o Grupo tenha assumido compromissos para com essa associada.

Qualquer excesso do custo de aquisição sobre o justo valor dos activos líquidos identificáveis é registado como Goodwill. Nos casos em que o custo de aquisição seja inferior ao justo valor dos activos líquidos

recorded as a gain in the statement of profit and loss for the period in which the acquisition occurs.

Minority shareholders' interests are reflected in proportion to the fair value of the assets and liabilities identified.

c) Investments in associated companies

An associated company is one in which the Group exercises significant influence, but does not have control or joint control, through participation in decisions relating to its financial and operating policies.

Investments in the majority of associated companies (Note 4.2 and 20) are recorded in accordance with the equity method, except where they are classified as held for sale. Investments are originally recorded at cost which is then increased or decreased by the difference between cost and the proportional value of the equity of such companies as of the date of acquisition or the date the equity method was first used.

In accordance with the equity method investments are adjusted periodically by the value corresponding to participation in the net results of associated companies by corresponding entry to gain or loss on investments (Note 13) and by other changes in shareholders' equity by corresponding entry to adjustments in investments in associated companies, as well by recognition of impairment losses.

Losses in associated companies in excess of the investment in such companies are not recognised, except when the Group assumed commitments with this associate.

Any excess of cost over the fair value of the identifiable net assets acquired as of the acquisition date is recorded as goodwill. Where cost is lower than the fair value of the net assets identified, the difference is re-



identificados, a diferença apurada é registada como ganho na demonstração de resultados do período em que ocorre a aquisição.

Adicionalmente, os dividendos recebidos destas empresas são registados como uma diminuição do valor dos investimentos financeiros.

Os ganhos não realizados em transacções com associadas são eliminados proporcionalmente ao interesse do Grupo na associada, por contrapartida do investimento nessa mesma associada. As perdas não realizadas são similarmente eliminadas, mas somente até ao ponto em que a perda não evidencie que o activo transferido esteja em situação de imparidade.

d) Goodwill

O Goodwill representa o excesso do custo de aquisição sobre o justo valor dos activos e passivos identificáveis de uma subsidiária, associada ou entidade conjuntamente controlada, na respectiva data de aquisição.

O Goodwill é registado como activo e não é sujeito a amortização, sendo apresentado autonomamente no balanço ou na rubrica de investimentos em associadas. Anualmente, ou sempre que existam indícios de eventual perda de valor, os valores de Goodwill são sujeitos a testes de imparidade. Qualquer perda de imparidade é registada de imediato como custo na demonstração de resultados do período e não pode ser susceptível de reversão posterior.

Na alienação de uma subsidiária, associada ou entidade conjuntamente controlada, o correspondente Goodwill é incluído na determinação da mais ou menos valia.

Decorrente da excepção prevista no IFRS 1, o Grupo adoptou as disposições do IFRS 3 às aquisições ocorridas posteriormente a 31 de Dezembro de 2004.

Nos casos em que o custo de aquisição é inferior ao justo valor dos activos líquidos identificados, a diferença apurada é registada como ganho na demonstração de resultados do período em que ocorre a aquisição.

recorded as a gain in the statement of profit and loss for the period in which the acquisition occurs.

In addition, dividends received from these companies are recorded as decreases in the amount of the investments.

Unrealised gains in transactions with associated companies are eliminated in proportion to the Group's interest in such companies, by corresponding entry to the amount of the related investment. Unrealised losses are also eliminated, but only up to the point in which the loss does not show that the asset transferred is in a situation of impairment.

d) Goodwill

Goodwill represents the excess of cost over the fair value of the identifiable assets and liabilities of the subsidiary, associated company or jointly controlled entity, as of the date of acquisition.

Goodwill is recorded as an asset and is not amortised, being reflected separately on the balance sheet or in the caption investments in associated companies. Goodwill is subject to impairment tests annually, or whenever there are signs of any loss of value in goodwill. Any impairment loss is immediately recorded as a cost in the income statement for the period and is not subject to subsequent reversal.

Goodwill is included in determining the gain or loss on the sale of a subsidiary, associated company or jointly controlled entity.

As a result of the exception established in IFRS 1 the Group applied the provisions of IFRS 3 – Concentration of Business Activities, to acquisitions after 31 December 2004.

Where cost is less than the fair value of the net assets identified, the difference is recorded as a gain in the income statement for the period in which the acquisition takes place.



2.4. Activos, passivos e transacções em moeda estrangeira

As transacções em outras divisas que não o Euro são registadas às taxas em vigor na data da transacção. Em cada data de balanço, os activos e passivos monetários expressos em moeda estrangeira são convertidos para Euros utilizando as taxas de câmbio vigentes naquela data. Activos e passivos não monetários registados de acordo com o seu justo valor denominado em moeda estrangeira são transpostos para Euros utilizando para o efeito a taxa de câmbio em vigor na data em que o justo valor foi determinado.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transacções e as vigentes na data das cobranças/pagamentos ou à data do balanço, são registadas como proveitos e custos na demonstração consolidada de resultados do exercício.

2.5. Rédito e especialização dos exercícios

Os proveitos decorrentes de vendas de bens são reconhecidos na demonstração de resultados quando estão satisfeitas as condições seguintes:

- › O Grupo tenha transferido para o comprador os riscos e vantagens significativos inerentes à posse dos activos;
- › O Grupo não retenha envolvimento continuado de gestão com grau geralmente associado com a posse nem o controlo efectivo dos bens vendidos;
- › A quantia do rédito possa ser fielmente mensurada;
- › Seja provável que os benefícios económicos associados com a transacção fluam para o Grupo; e
- › Os custos incorridos ou a serem incorridos referentes à transacção possam ser fielmente mensurados.

As vendas são reconhecidas líquidas de impostos, descontos e outros custos inerentes à sua concretização pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

2.4. Foreign currency assets, liabilities and transactions

Transactions in currencies other than euros are recorded at the rates of exchange in force on the dates of the transactions. Foreign currency monetary assets and liabilities at the balance sheet dates are translated to euros at the rates of exchange in force as of those dates. Foreign currency non monetary assets and liabilities recorded at fair value are translated to euros using the rates of exchange in force on the dates the fair value is determined.

Exchange gains and losses resulting from differences between the exchange rates in force on the dates of the transactions and those in force on the dates of collection, payment or the balance sheet date are recognised as income or costs in the consolidated income statement.

2.5. Income and accrual basis

Income resulting from sales is recognised in the consolidated income statement when:

- › *The risks and benefits of ownership of assets are transferred to the purchaser;*
- › *The Group does not maintain continued management involvement generally associated to the ownership or effective control of the assets sold;*
- › *The amount of income can be reliably quantified;*
- › *It is likely that the economic benefits associated to the transactions will flow to the Group; and*
- › *Costs incurred or to be incurred relating to the transaction can be reliably quantified.*

Sales are recognised net of taxes, discounts and other costs incurred to realise them, by the fair value of the amount received or receivable.



Os proveitos decorrentes da prestação de serviços são reconhecidos na Demonstração de Resultados no período em que são prestados.

Os juros e proveitos financeiros são reconhecidos de acordo com o princípio da especialização dos exercícios e de acordo com a taxa de juro efectiva aplicável.

Os custos e proveitos são contabilizados no período a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os custos e proveitos cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Os custos e os proveitos imputáveis ao período corrente e cujas despesas e receitas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a períodos futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde, são registados nas rubricas de Acréscimos e Diferimentos.

A partir do exercício de 2007 algumas empresas do Grupo passaram a especializar como proveitos as prestações de serviços médicos já realizados mas cuja facturação ainda não foi emitida.

2.6. Resultado operacional

O resultado das operações inclui a totalidade dos custos e proveitos das operações, quer sejam recorrentes ou não recorrentes, incluindo os relacionados com reestruturações e com activos fixos tangíveis e intangíveis. Inclui, ainda, as mais ou menos valias apuradas na venda de empresas incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral ou proporcional. Assim, excluem-se dos resultados operacionais os custos líquidos de financiamento, os resultados apurados com associadas e outros investimentos financeiros e os impostos sobre o rendimento.

2.7. Subsídios

Os subsídios estatais são reconhecidos de acordo com o seu justo valor quando existe uma garantia razoável que irão ser recebidos e que o Grupo irá cumprir com as condições exigidas para a sua concessão.

Income from services rendered is recognised in the consolidated Income Statement in the period they are provided.

Interest and financial income are recognised on an accruals basis in accordance with the effective interest rate.

Costs and income are recognised in the period to which they relate independently of when they are paid or received. Costs and income in which the amount is not known are estimated.

Costs and income attributable to the current period, which will only be paid or received in future periods, as well as the amounts paid and received in the current period that relate to future periods and will be attributed to each of these periods, are recorded in the captions "Prepayments and Deferred Income".

As from 2007, various Group companies accrued as income medical services already provided but not yet invoiced.

2.6. Operating results

Operating profit includes all operating costs and income, whether recurring or not, including restructuring costs and costs and income relating to operating assets (tangible fixed assets and other intangible assets). It also includes capital gains and losses on the sale of companies included in the consolidation by the full consolidation or proportional consolidation method. Therefore, operating profit excludes net financial costs, the results of associated companies and other investments and income tax.

2.7. Subsidies

State subsidies are recognised based on their fair value, when there is reasonable certainty that they will be received and that the Group will comply with the conditions required for them to be granted.



Os subsídios à exploração, nomeadamente para formação de colaboradores, são reconhecidos na demonstração de resultados de acordo com os custos incorridos.

Os subsídios ao investimento, relacionados com a aquisição de activos fixos, são incluídos nas rubricas de Outros passivos correntes / não correntes e são creditados na demonstração de resultados em quotas constantes, de forma consistente e proporcional com as amortizações dos bens a cuja aquisição se destinaram.

2.8. Custos de financiamento

Os custos com empréstimos são reconhecidos na demonstração dos resultados do período a que respeitam.

Os encargos financeiros de empréstimos obtidos directamente relacionados com a aquisição, construção, produção de activos que levem um período substancial de tempo a ficarem preparados para o uso pretendido são capitalizados, fazendo parte do custo do activo. A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das actividades de construção ou desenvolvimento do activo e é interrompida após o início de utilização ou final de produção ou construção do activo ou durante os períodos em que o desenvolvimento do activo seja interrompido. Quaisquer proveitos financeiros gerados por empréstimos obtidos antecipadamente e alocáveis a um investimento específico são deduzidos aos custos financeiros elegíveis para capitalização.

2.9. Imposto sobre o rendimento

O imposto sobre o rendimento do período é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação e considera a tributação diferida.

O imposto corrente sobre o rendimento é calculado com base nos resultados tributáveis (os quais diferem dos resultados contabilísticos) das empresas incluídas na consolidação de acordo com as regras fiscais em vigor no local da sede de cada empresa do Grupo.

Operating subsidies, namely those for employee training, are recognised in the income statement in accordance with the costs incurred.

Investment subsidies relating to the acquisition of tangible fixed assets are included in Other current / non current liabilities and recognised in the income statement on a consistent straight-line basis in proportion to depreciation of the subsidised fixed assets.

2.8. Financing costs

Loan costs are recognised in the income statement for the period to which they relate.

Costs incurred on loans obtained directly to finance the acquisition, construction or production of revertible fixed assets that take considerable time to be prepared for intended use are capitalised as part of the cost of the assets. Such costs are capitalised as from the beginning of the preparation for construction or development of the assets and ends upon termination of the production or construction of the asset or when the project in question is suspended. Any financial income generated by loans obtained in advance to finance specific capital expenditure is deducted from the capital expenditure subject to capitalisation.

2.9. Income tax

Tax on income for the period is calculated based on the taxable results of the companies included in the consolidation and takes into consideration deferred taxation.

Current income tax is calculated based on the taxable results (which differ from the accounting results) of the companies included in the consolidation, in accordance with the tax rules applicable to the area in which the head office of each Group company is located.



Os impostos diferidos referem-se a diferenças temporárias entre os montantes dos activos e passivos relevados contabilisticamente e os respectivos montantes para efeitos de tributação.

Os activos e passivos por impostos diferidos são calculados, e periodicamente avaliados, utilizando as taxas de tributação que se espera estarem em vigor à data de reversão das diferenças temporárias, não se procedendo ao respectivo desconto.

Os activos por impostos diferidos são registados unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para os utilizar. Na data de cada balanço, é efectuada uma reapreciação das diferenças temporárias subjacentes aos activos por impostos diferidos no sentido de as reconhecer ou ajustar, em função da expectativa actual da sua recuperação futura.

2.10. Resultados por acção

O resultado básico por acção é calculado dividindo o resultado atribuível aos detentores de capital ordinário da empresa-mãe, pelo número médio ponderado de acções ordinárias em circulação durante o período.

O resultado diluído por acção é calculado dividindo o resultado ajustado atribuível aos detentores do capital ordinário da empresa-mãe (aumentado pela quantia após impostos de dividendos e de interesse reconhecidos no período com respeito às potenciais acções ordinárias diluidoras e ajustado por quaisquer outras alterações nos rendimentos ou gastos que resultariam da conversão das potenciais acções ordinárias diluídas), pelo número médio ponderado de acções ordinárias em circulação durante o período, ajustado pelas potenciais acções ordinárias diluidoras.

As potenciais acções ordinárias diluidoras podem resultar de opções sobre acções e outros instrumentos financeiros emitidos pelo Grupo, convertíveis em acções da Empresa-mãe.

Deferred taxes refer to timing differences between the amounts of assets and liabilities for accounting purposes and the corresponding amounts for tax purposes.

Deferred tax assets and liabilities are calculated and assessed periodically using the tax rates expected to be in force when the timing differences reverse, and they are not deducted.

Deferred tax assets are only recognised when there is reasonable expectation that there will be sufficient future taxable income to utilise them. The timing differences underlying deferred tax assets are reappraised annually in order to recognise or adjust the deferred tax assets based on the current expectation of their future recovery.

2.10. Earnings per share

Basic earnings per share are determined by dividing net income attributable to the holders of the parent-company's share capital divided by the weighted average number of ordinary shares that the company has outstanding.

Diluted earnings per share are determined dividing net income attributable to the holders of the parent-company's share capital (adjusted for the after-tax effect of changes in income and expenses as if the conversion of potential ordinary shares had occurred) divided by the weighted average number of outstanding ordinary shares, adjusted for dilutive potential ordinary shares.

Dilutive potential ordinary shares may result of options on shares and other financial instruments issued by the Group, convertible into shares of the parent-company.



2.11. Activos intangíveis

Os activos intangíveis compreendem, essencialmente, as despesas incorridas em projectos específicos com valor económico futuro e encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações acumuladas e perdas de imparidade. Os activos intangíveis apenas são reconhecidos se for provável que dos mesmos advenham benefícios económicos futuros para o Grupo, sejam controláveis pelo Grupo, identificáveis e o respectivo valor possa ser medido com fiabilidade.

Os activos intangíveis gerados internamente, nomeadamente as despesas com investigação e desenvolvimento corrente, são registados como custo quando incorridas, sempre que não seja possível distinguir a fase de pesquisa da fase de desenvolvimento num projecto interno para criar um activo intangível.

Os custos internos associados à manutenção e ao desenvolvimento de software são registados como custos na demonstração de resultados quando incorridos, excepto na situação em que estes custos estejam directamente associados a projectos para os quais seja provável a geração de benefícios económicos futuros para o Grupo. Nestas situações, estes custos são capitalizados como activos intangíveis.

As amortizações são calculadas, após o início de utilização dos bens, pelo método das quotas constantes, em conformidade com o período de vida útil estimado para o Grupo.

Os activos intangíveis para os quais não seja previsível a existência de um período limitado de geração de benefícios económicos futuros são designados activos intangíveis de vida útil indefinida. Estes activos não são amortizados e estão sujeitos a testes de imparidade anuais.

2.12. Activos fixos tangíveis

Os activos fixos tangíveis utilizados na produção, prestação de serviços ou para uso administrativo são registados ao custo de aquisição ou produção, incluindo as

2.11. Intangible assets

Intangible assets, which comprise essentially contractual rights and costs incurred on specific projects with future economic value, are stated at cost less accumulated amortisation and impairment losses. Intangible assets are only recognised if it is probable that they will produce future economic benefits for the Group, they are controllable by the Group and their value can be determined reliably.

Internally generated intangible assets, namely current research and development costs, are recognised as costs when incurred, whenever it is not possible to distinguish research phase from development phase in internally generated project to create an intangible asset.

Internal costs relating to the maintenance and development of software are recorded as costs in the income statement when incurred, except where such costs relate directly to projects which will probably generate future economic benefits for the Group. In such cases these costs are capitalised as intangible assets.

Amortisation of such assets is provided on a straight-line basis as from the date the assets start being used, in accordance with the period the Group expects to use them.

Intangible assets which are expected to generate future economic benefits for an unlimited period are known as intangible assets of undefined useful life. Such assets are not amortised but are subject to annual impairment tests.

2.12. Tangible fixed assets

Tangible fixed assets used in production, rendering services or for administrative use are stated at cost, including expenses incurred with their purchase, less



despesas imputáveis à compra, deduzido da depreciação acumulada e perdas de imparidade, quando aplicável.

Os activos fixos tangíveis são depreciados pelo método das quotas constantes a partir da data em que os mesmos se encontram disponíveis para ser utilizados no uso pretendido, de acordo com as seguintes vidas úteis estimadas:

	Anos de vida útil Years of useful life
Edifícios e outras construções <i>Buildings and other constructions</i>	10 - 20
Equipamento básico <i>Machinery and equipment</i>	3 - 4
Equipamento de transporte <i>Transport equipment</i>	4
Ferramentas e utensílios <i>Tools</i>	4
Equipamento administrativo <i>Administrative equipment</i>	4 - 8
Outros activos fixos tangíveis <i>Other tangible fixed assets</i>	4 - 8

A quantia depreciável dos activos fixos tangíveis não inclui o valor residual que se estima no final das respectivas vidas úteis, excepto nos casos em que o mesmo se estima ser imaterial ou exista incerteza quanto à sua realização. Adicionalmente, a depreciação cessa quando os activos passam a ser classificados como detidos para venda.

As benfeitorias e beneficiações apenas são registadas como activo nos casos em que comprovadamente aumentem a sua vida útil ou aumentem a sua eficiência normal, traduzindo-se num acréscimo dos benefícios económicos futuros.

Os activos fixos tangíveis em curso representam activos tangíveis ainda em fase de construção/promoção, encontrando-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido de eventuais perdas de imparidade. Estes activos são depreciados a partir do momento em que se encontram em condições de ser utilizados para os fins pretendidos.

As mais ou menos valias resultantes da venda ou abate de activos fixos tangíveis são determinadas como a diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilísti-

accumulated depreciation and, where applicable, impairment losses.

Depreciation of tangible fixed assets is provided on a straight-line basis over their estimated useful lives, as from when the assets become available for their intended use, in accordance with the following estimated periods of useful life:

The depreciating amount of tangible fixed assets does not include the residual values estimated at the end of respective useful lives, except in cases in which such value is deemed immaterial or its realization is uncertain. Additionally, depreciation ceases where assets are classified as held for sale. Additionally, depreciation ceases where assets are classified as held for sale.

Improvements are only recorded as assets where they confirmedly increase their useful lives or their normal efficiency, resulting in increase in future economic benefits.

Tangible fixed assets in progress correspond to tangible fixed assets still in construction/promotion, being recorded at acquisition or production cost, net of any impairment losses. These assets depreciate as from the moment they are ready to be used for intended purposes.

Gains or losses resulting from the sale or write-off of tangible fixed assets are determined as the difference between sale price and net book value at the date of



co na data de alienação/abate, sendo registadas pelo valor líquido na demonstração de resultados, como outros proveitos operacionais ou outros custos operacionais.

2.13. Activos não correntes detidos para venda

Activos não correntes (ou operações descontinuadas) são classificados como detidos para venda se o respectivo valor for realizável através de uma transacção de venda, ao invés de o ser através do seu uso continuado. Considera-se que esta situação se verifica apenas quando: (i) a venda é altamente provável e o activo está disponível para venda imediata nas suas actuais condições; (ii) a gestão está comprometida com um plano de venda; e, (iii) é expectável que a venda se concretize num período de doze meses.

Activos não correntes (ou operações descontinuadas), classificados como detidos para venda, são mensurados ao menor do valor contabilístico e do respectivo justo valor, deduzido dos custos a suportar na futura venda.

2.14. Imparidade de activos não correntes, excluindo Goodwill

É efectuada uma avaliação de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o activo se encontra registado possa não ser recuperado. Em caso de existência de indícios, o Grupo procede à determinação do valor recuperável do activo, de modo a determinar a eventual extensão da perda de imparidade. Nas situações em que o activo individualmente não gera cash-flows de forma independente de outros activos, a estimativa do valor recuperável é efectuada para a unidade geradora de caixa a que o activo pertence.

Activos intangíveis de vida útil indefinida são sujeitos a testes de imparidades anuais ou sempre que se verificarem indícios de que a mesma exista.

Sempre que o montante pelo qual o activo se encontra registado é superior à sua quantia recuperável, é reconhecida uma perda de imparidade, registada na demonstração de resultados na rubrica Provisões e perdas por imparidade.

sale/write-off, being recorded at net value in the profit and loss statement, as other operating income or other operating expenses.

2.13. Non-current assets held for sale

Non-current assets (or discontinued operations) are classified as held for sale if the amount is realisable through sale, as opposed to through continued use. This is considered to be the case where: (i) sale is probable and the asset is available for immediate sale in its current condition; (ii) management is committed to a sales plan; and (iii) the sale is expected to take place within a period of 12 months.

Non-current assets (or discontinued operations) classified as held for sale are stated at the lower of book value or fair value less costs to sell.

2.14. Impairment of non current assets, excluding Goodwill

Impairment assessments are made as of the balance sheet date and whenever an event or change in circumstances is identified that indicates that the book value of an asset may not be recovered. Where such indications exist, the Group determines the recoverable value of the asset, so as to determine the possible extension of the impairment loss. In situations in which the individual asset does not generate cash flows independently of other assets, the estimated recoverable value is determined for the cash generating unit to which the asset belongs.

Intangible assets of undefined useful life are subject to impairment tests annually or whenever there are indications that impairment losses exist.

Whenever the book value of an asset exceeds its recoverable amount, an impairment loss is recognised by charge to the income statement caption "Provisions and impairment losses".



A quantia recuperável é a mais alta do preço de venda líquido (valor de venda, deduzido dos custos de venda) e do valor de uso. O preço de venda líquido é o montante que se obteria com a alienação do activo numa transacção entre entidades independentes e conhecedoras deduzido dos custos directamente atribuíveis à alienação. O valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados decorrentes do uso continuado do activo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada activo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o activo pertence.

A reversão de perdas de imparidade reconhecidas em períodos anteriores é registada quando existem indícios de que as estas já não existem ou diminuíram. A reversão das perdas de imparidade é reconhecida na demonstração de resultados como Outros proveitos operacionais. Contudo, a reversão da perda de imparidade é efectuada até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação) caso a perda de imparidade não se tivesse registado em períodos anteriores.

2.15. Existências

As mercadorias e as matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se valorizadas ao custo de aquisição, utilizando-se o custo médio ponderado como método de custeio.

Sempre que o seu valor realizável líquido (preço de venda estimado no decurso normal da actividade, deduzido dos respectivos custos de venda) é inferior ao custo de aquisição, procede-se à redução de valor das existências, o qual é repostado quando deixam de existir os motivos que a originaram.

2.16. Locações

Os contratos de locação são classificados como: (i) locações financeiras, se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse dos activos locados; e (ii) locações operacionais, se através deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse.

The recoverable amount is the higher of the net selling price (selling price less costs to sell) and the usable value of the asset. Net selling price is the amount that would be obtained from selling the asset in a transaction between knowledgeable independent entities less the costs directly attributable to the sale. Usable value is the present value of the estimated future cash flows resulting from the continued use of the asset and sale thereof at the end of its useful life. The recoverable amount is estimated for each asset individually or, where this is not possible, for the unit generating the cash flows to which the asset belongs.

Impairment losses recognised in prior years are reversed when there are indications that such losses no longer exist or have decreased. Impairment losses are reversed by credit to the income statement caption "Other operating income". However, impairment losses are reversed up to the amount that would have been recognised (net of amortisation and depreciation) if the impairment loss had not been recorded in prior years.

2.15. Inventories

Merchandise and raw materials are stated at acquisition cost, using the weighed average cost as cost method.

Where the net realisable value (estimated sale price during normal course of business deducted of respective sale costs) is lower than acquisition cost, the value of inventories is reduced, and put back when the reason that originated it ceased to exist.

2.16. Leasing

Lease contracts are classified as: (i) finance leases, if substantially all the benefits and risks of ownership are transferred under them; and (ii) operating leases, if substantially all the benefits and risks of ownership are not transferred under them.



A classificação das locações em financeiras ou operacionais é feita em função da substância e não da forma do contrato.

Os activos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados pelo método financeiro. De acordo com este método, o custo do activo é registado como activo fixo tangível, a correspondente responsabilidade é registada no passivo e os juros incluídos no valor das rendas e a depreciação do activo, calculada conforme descrito acima, são registados como custos na demonstração de resultados do período a que respeitam.

Nas locações consideradas como operacionais, as rendas devidas são reconhecidas como custo na demonstração de resultados, numa base linear durante o período do contrato de locação.

2.17. Benefícios com pensões de reforma

As responsabilidades pelo pagamento de pensões de reforma, invalidez e sobrevivência são registadas de acordo com os critérios consagrados no IAS 19 – Benefícios dos empregados.

Os custos com a atribuição destes benefícios no âmbito de planos de benefícios definidos são reconhecidos à medida que os serviços são prestados pelos empregados beneficiários.

Deste modo, no final de cada período contabilístico, são obtidos estudos actuariais elaborados por entidades independentes, no sentido de determinar o valor das responsabilidades a essa data e o custo com pensões a registar nesse período, de acordo com o método das “unidades de crédito projectadas”. Estas responsabilidades, assim estimadas, são reconhecidas no balanço na rubrica Benefícios aos empregados.

Os custos com pensões são registados na rubrica Custos com o pessoal, conforme previsto pela referida norma, com base nos valores determinados por estudos actuariais, e incluem o custo dos serviços correntes (acréscimo de responsabilidade), o qual corresponde

Leases are classified as finance or operating leases based on the substance and not form of the contract.

Fixed assets acquired under finance lease contracts, as well as the corresponding liabilities are recorded in accordance with the financial method. Accordingly, the fixed assets, corresponding accumulated depreciation and liabilities are recognised in accordance with the contracted financial plan. In addition, the interest included in the lease instalments and depreciation of the tangible fixed assets are recognised as costs in the income statement for the period to which they relate

In the case of operating leases, the lease instalments are recognised as costs on a straight-line basis in the income statement over the period of the lease contract.

2.17. Benefits with retirement pensions

The Group's liabilities with retirement for old age, disability, early retirement or survival are recorded according to criteria provided in IAS 19 – Employees benefits.

According to the benefit plan in force, costs arising from the granting of these benefits are recognised as services are provided by respective beneficiaries.

As result, at the end of each accounting period, the liability as of that dated and costs with pensions to be recorded in the period are determined based on actuarial studies prepared by independent experts, using the Projected Unit Credit method. These liabilities are recorded in the balance sheet as Employees benefits.

As provided in the said standard, costs with pensions are recorded as Personnel costs, based on amounts determined by actuarial studies, including the cost of current services (accrued liability), which corresponds to the additional benefits obtained by employees during



aos benefícios adicionais obtidos pelos empregados no período, e o custo dos juros, o qual resulta da actualização das responsabilidades passadas.

Os custos com serviços passados são reconhecidos de imediato, na medida em que os benefícios associados foram já reconhecidos ou, de outro modo, reconhecidos de forma linear no período em que se estima que os mesmos sejam obtidos.

2.18. Provisões

As provisões são reconhecidas quando: (i) o Grupo tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de um evento passado; (ii) seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos; e (iii) o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada balanço e são ajustadas de modo a reflectir a melhor estimativa a essa data.

As provisões para custos de reestruturação são reconhecidas pelo Grupo sempre que exista um plano formal e detalhado de reestruturação e que o mesmo tenha criado uma expectativa válida nos afectados de que levará a efeito a reestruturação ao começar a implementar esse plano ou ao anunciar as suas principais características aos afectados por ele.

2.19. Activos e passivos contingentes

Um passivo contingente surge quando exista:

- Uma possível obrigação que surja proveniente de acontecimentos passados e cuja existência somente será confirmada pela ocorrência ou não ocorrência de um ou mais acontecimentos futuros incertos não totalmente sob o controlo do Grupo; ou
- Uma obrigação presente que surja de acontecimentos passados mas que não é reconhecida porque:
 - Não é provável que um exfluxo de recursos que incorporem benefícios económicos será necessário para liquidar a obrigação; ou

the period and the cost of interest that results from the updating of past liabilities.

Past service costs are recognised immediately in the case of benefits under payment and, where this is not the case, on a straight line basis over the estimated average period up to the date the rights are acquired by the employees.

2.18. Provisions

Provisions are recognised when and only when: (i) the Group has an obligation (legal or implicit) resulting from a past event, under which (ii) it is probable that it will have an outflow of resources to resolve the obligation, and (iii) the amount of the obligation can be reasonably estimated. At each balance sheet date provisions are reviewed and adjusted to reflect the best estimate as of that date.

Provisions for restructuring costs are recognised by the Group whenever there is a formal detailed restructuring plan which has been communicated to the parties involved and the Group created a valid expectation that it will carry out the restructuring plan by stating its implementation or announcing its main characteristics to the parties involved..

2.19. Contingent assets and liabilities

A contingent liability occurs when there is:

- *a possible obligation as result of past events the existence of which will depend on whether some uncertain future event occurs which are not entirely under Group control; or*
- *Present obligation as a result of past events but which is not recognized as:*
 - *the possibility is remote that an outflow of funds integrating future economic benefits is necessary to settle the obligation; or*



- A quantia da obrigação não pode ser mensurada com suficiente fiabilidade.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo os mesmos divulgados no anexo às demonstrações financeiras, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afectando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objecto de divulgação.

Um activo contingente é um possível activo que surja de acontecimentos passados e cuja existência somente será confirmada pela ocorrência ou não ocorrência de um ou mais eventos futuros incertos não totalmente sob o controlo do Grupo.

Os activos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

2.20. Instrumentos financeiros

Activos financeiros e passivos financeiros são reconhecidos quando o Grupo se torna parte na respectiva relação contratual.

a) Caixa e equivalentes a caixa

Os montantes incluídos na rubrica de Caixa e equivalentes de caixa correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

b) Contas a receber

As contas a receber são mensuradas, quando reconhecidas inicialmente, pelo respectivo justo valor, e subsequentemente pelo respectivo custo amortizado, de acordo com o método da taxa de juro efectiva. As perdas por imparidade são registadas com base na avaliação das perdas estimadas, associadas aos créditos de cobrança duvidosa na data do balanço. As perdas por imparidade identificadas são registadas por contra-

- *the amount of income can be reasonably quantified;*

Contingent liabilities are not recognised in the consolidated financial statements but are disclosed in the notes to the financial statements, unless the possibility of an outflow of funds affecting future economic benefits is remote, in which case they are not subject to disclosure.

a possible obligation as result of past events the existence of which will depend on whether some uncertain future event occurs which are not entirely under Group control; or

Contingent assets are not recognised in the consolidated financial statements, but are disclosed in the notes to the financial statements when a future economic benefit is probable.

2.20. Financial instruments

Financial assets and liabilities are recognised when the Group becomes a party to the contractual relationship.

a) Cash and cash equivalents

The caption "Cash and cash equivalents" includes cash, bank deposits, term deposits and other treasury applications which mature in less than three months and can be demanded immediately with insignificant risk of change in amount.

b) Accounts receivable

Accounts receivable are measured, when initially recognised, at their fair value, and subsequently their respective amortized value, according to the effective interest rate method. Impairment losses are recorded based on the evaluation of estimated losses, plus doubtful receivables at balance sheet date. Identified impairment losses are recorded against results in the Provisions and impairment losses caption, and subsequently reverted



partida de resultados na rubrica de Provisões e perdas por imparidade, sendo subseqüentemente revertidas por resultados na rubrica Reversão de provisões e perdas por imparidade, caso se verifique uma redução do montante da perda estimada, num período posterior.

c) Investimentos

Os investimentos são reconhecidos (e desreconhecidos) na data em que são transferidos substancialmente os riscos e vantagens inerentes à sua posse, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente mensurados pelo seu valor de aquisição, que é o justo valor do preço pago, incluindo despesas de transacção.

Os investimentos que não em empresas subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos classificam-se como segue:

- › Investimentos detidos até à maturidade;
- › Activos mensurados ao justo valor através de resultados;
- › Activos financeiros disponíveis para venda;
- › Empréstimos e contas a receber;
- › Instrumentos de hedging;
- › Outros investimentos.

Os investimentos detidos até à maturidade são investimentos com fluxos financeiros pré-determinados e com maturidade definida e para os quais o Grupo tem intenção e capacidade de os manter até essa data, sendo classificados como investimentos não correntes, excepto se o seu vencimento for inferior a doze meses da data do balanço. Estes investimentos são registados ao custo amortizado, através da taxa de juro efectiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos. São reconhecidas perdas de imparidade em resultados quando o valor reconhecido do investimento é inferior ao valor estimado dos fluxos de caixa descontados à taxa de juro efectiva determinada no momento do reconhecimento inicial. A reversão de perdas de imparidade em períodos subseqüentes apenas poderá ocorrer quando um aumento no valor recuperável do investimento estiver relacionado com eventos ocorri-

to results in the Reversal of provisions and impairment losses caption, when there is a decrease in the amount of estimated loss, in a subsequent period.

c) Investments

Investments are recognized (and "derecognized") on the date risks and advantages associated to their ownership are substantially transferred, independently of the date of financial settlement.

Investments are initially recorded at cost, which is the fair value of the price paid, including transaction expenses.

Investments except in subsidiary and associated companies and joint undertakings are classified as follows:

- › *Held-to-maturity investments;*
- › *Assets at fair value through the income statement;*
- › *Available-for-sale financial assets*
- › *Loans and accounts receivable;*
- › *Hedging instruments*
- › *Other investments*

Held-to-maturity investments are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments and fixed maturities that the Group's management has the positive intention and ability to hold to maturity. They are included in non-current assets unless the investment is due to mature within 12 months of the balance sheet date. Held-to-maturity investments are recorded at capitalised cost based on the effective interest rate, less repayments of principal and payment of interest. Impairment losses are recognized when the recognized value of the investment is lower than the estimated discounted cash flows at the effective interest rate determined at the moment of the initial recognition. Reversal of impairment losses in subsequent periods can only occur where an increase in the recoverable value of the investment is related to events occurred after the date the impairment loss was first recognized. In any



dos após a data em que a perda por imparidade foi reconhecida. Em qualquer circunstância, decorrente da reversão da perda por imparidade, o valor reconhecido do investimento não poderá ultrapassar o valor correspondente ao respectivo custo amortizado, caso a perda por imparidade não tivesse sido reconhecida.

Os activos mensurados ao justo valor através de resultados são instrumentos financeiros detidos para negociação adquiridos para venda no curto prazo, e são classificados como investimentos correntes. Incluem-se ainda nesta categoria os instrumentos financeiros que no momento do reconhecimento inicial são designados pela Empresa pelo justo valor através de resultados, desde que tenham um preço de mercado cotado num mercado activo ou o justo valor possa ser fiavelmente mensurado.

Após o reconhecimento inicial, os activos mensurados ao justo valor através de resultados e os activos financeiros disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data do balanço, sem qualquer dedução relativa a custos da transacção que possam vir a ocorrer até à sua venda. Nas situações em que os investimentos sejam em instrumentos de capital próprio não admitidos à cotação em mercados regulamentados, e para os quais não é possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, os mesmos são mantidos ao seu custo de aquisição deduzido de eventuais perdas de imparidade.

Os activos financeiros disponíveis para venda são investimentos financeiros que se encontram disponíveis para venda ou não se enquadram nas classificações anteriores e são classificados como activos não correntes.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos activos financeiros disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de Outras reservas até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou nas situações em que se entende existir perda de imparidade, momento em que o ganho ou perda acumulada é registado(a) na demonstração de resultados.

circumstance, the recognized value of the investment cannot exceed the corresponding value to respective amortized cost, if the impairment loss had not been recognized.

Assets at fair value through the income statement are financial instruments held for sale in the short term and are classified as current investments. These further include financial instruments that when first recognized are designated by the Company at fair value in the income statement, provided they have a market price listed on an regulated market or their fair value can be reliably measured.

After initial recognition, assets at fair value through the income statement and available-for-sale financial assets are restated to fair value by reference to their market value as of the balance sheet date with no deduction for the cost of transactions that could occur up to their sale. Where the investments are in capital instruments not listed on regulated markets and where it is not possible to estimate their fair value on a reliable basis, they are maintained at cost less possible impairment losses.

Available-for-sale financial assets are financial investments which are available for sale or cannot be included in the classifications referred above, being classified as non current assets.

Gains and losses due to changes in the fair value of available-for-sale financial instruments are reflected in the shareholders' equity caption "Other reserves" until the instrument is sold, collected or in any other way realised, or where impairment losses are believed to exist, in which case the accumulated gain or loss is recorded in the income statement.



Os outros investimentos são investimentos em instrumentos de capital próprio que não têm um preço de mercado cotado num mercado activo e cujo justo valor não pode ser fiavelmente mensurado. Os outros investimentos encontram-se mensurados pelo seu custo de aquisição deduzido de quaisquer perdas por imparidade acumuladas.

d) Passivos financeiros e instrumentos de capital

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio emitidos pelo Grupo são classificados de acordo com a substância contratual, independente da forma legal que assumam. Os instrumentos de capital próprios são contratos que evidenciam um interesse residual nos activos do Grupo, após dedução dos passivos.

Os instrumentos de capital próprio emitidos pela Empresa são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

e) Empréstimos bancários

Os empréstimos são inicialmente reconhecidos no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de despesas com a emissão, o qual corresponde ao respectivo justo valor nessa data. Subsequentemente, os empréstimos são mensurados pelo método do custo amortizado, sendo os correspondentes encargos financeiros calculados de acordo com a taxa de juro efectiva.

f) Contas a pagar

As contas a pagar são registadas inicialmente pelo respectivo justo valor e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado, de acordo com o método da taxa de juro efectiva.

g) Instrumentos financeiros derivados e contabilidade de cobertura

O Grupo tem como política recorrer a instrumentos financeiros derivados com o objectivo de efectuar cobertura dos riscos financeiros a que se encontra exposto, os quais decorrem essencialmente de variações nas taxas de juro e taxas de câmbio.

Other investments are investments in capital instruments not listed on regulated markets and where it is not possible to estimate their fair value on a reliable basis. They are maintained at cost less possible impairment losses. Other investments are stated at acquisition cost less accumulated impairment losses.

d) Financial liabilities and capital instruments

Financial liabilities and equity instruments are classified in accordance with the substance of the contract, independently of its legal form. Equity instruments are contracts that reflect a residual interest in the Group's assets after deduction of the liabilities.

Equity instruments issued by the Company are recorded at the amount received net of costs incurred for their issuance.

e) Bank loans

Loans are recorded as liabilities at the amount received, net of costs of issuing such loans, which corresponds to the respective fair value at that date. Subsequently, loans are recorded according to the amortized cost method, with corresponding financial costs being calculated in accordance with the effective interest rates.

f) Accounts payable

Accounts payable are measured, when initially recognised, at their fair value, and subsequently their respective amortized value, according to the effective interest rate method.

g) Derivative financial instruments and hedging accounting

The Group has the policy of contracting derivative financial instruments to hedge the financial risks to which it is exposed as a result of changes in interest rates and exchange rates.



Neste sentido, o Grupo não recorre à contratação de instrumentos financeiros derivados com objectivos especulativos.

O recurso a instrumentos financeiros obedece às políticas internas definidas e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Os instrumentos financeiros derivados são mensurados pelo respectivo justo valor. O método de reconhecimento depende da natureza e objectivo da sua contratação.

Contabilidade de cobertura

A possibilidade de designação de um instrumento financeiro derivado como sendo um instrumento de cobertura obedece às disposições do IAS 39, nomeadamente quando se verificarem as seguintes condições:

- › à data de início da relação de cobertura a mesma encontra-se identificada e formalmente documentada, incluindo a identificação do item coberto, do instrumento de cobertura e a avaliação da efectividade da cobertura;
- › existe a expectativa de que a relação de cobertura seja altamente efectiva, à data de início da transacção (prospectivamente) e ao longo da vida da operação (retrospectivamente);
- › a eficácia da cobertura possa ser mensurada com fiabilidade à data de início da transacção e ao longo da vida da operação;
- › para operações de cobertura de fluxos de caixa, os mesmos devem ser altamente prováveis de virem a ocorrer.

As variações no justo valor dos instrumentos derivados designados como cobertura de “justo valor” são reconhecidas como resultado financeiro do período, bem como as alterações no justo valor do activo ou passivo sujeito aquele risco.

The Group does not contract derivative financial instruments for speculation purposes.

The Group contracts derivative financial instruments in accordance with internal policies approved by the Board of Directors.

Derivative financial instruments are measured at their fair value. The method of recognising this depends on the nature and purpose of the transaction.

Hedge accounting

Derivative financial instruments are designated as hedging instruments in accordance with the provisions of IAS 39, namely when the following conditions occur:

- › *The hedging relationship is clearly defined and documented at the inception of the hedge, including identification of the item hedged, the hedging instrument and evaluation of the effectiveness of the hedging;*
- › *The hedge is expected to be highly effective at the date the inception of the hedge (prospectively) and throughout the life of the operation (retrospectively);*
- › *Effectiveness can be reliably measured at the date the inception of the hedge and throughout the life of the operation;*
- › *For cash flow hedges, cash flows must be highly likely to occur.*

Changes in the fair value of derivative instruments designated as fair value hedges are recognised in the income statement for the period, together with changes in the fair value the asset or liability subject to the risk.



As variações no justo valor dos instrumentos derivados designados como cobertura de "cash-flow" são registadas em Ajustamentos de conversão cambial e coberturas na sua componente efectiva e em resultados financeiros na sua componente não efectiva. Os valores registados em Ajustamentos de conversão cambial e coberturas são transferidos para resultados financeiros no período em que o item coberto tem igualmente efeito em resultados.

A contabilização de cobertura é descontinuada quando o instrumento de cobertura atinge a maturidade, o mesmo é vendido ou exercido ou quando a relação de cobertura deixa de cumprir os requisitos exigidos no IAS 39.

Instrumentos de negociação ("Trading")

Relativamente aos instrumentos financeiros derivados que, embora contratados com o objectivo de efectuar cobertura económica de acordo com as políticas de gestão de risco do Grupo, não cumpram todas as disposições do IAS 39 no que respeita à possibilidade de qualificação como contabilidade de cobertura, as respectivas variações no justo valor são registadas na demonstração de resultados do período em que ocorrem.

2.21. Eventos subsequentes

Os eventos ocorridos após a data do balanço que proporcionem informação adicional sobre situações existentes à data do balanço são reflectidos nas demonstrações financeiras consolidadas.

Os eventos ocorridos após a data do balanço que proporcionem informação sobre situações ocorridas após essa data, se significativas, são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

3. ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS, ESTIMATIVAS E ERROS

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2008 não ocorreram alterações de políticas contabilísticas, face às consideradas na preparação da informação financeira relativa ao exercício de 2007, nem foram registados erros materiais relativos a exercícios anteriores.

Changes in the fair value of derivative financial instruments designated as cash flow hedging instruments are recorded in the caption "Translation adjustments" as regards their effective component and in the income statement as regards their non-effective component. The amounts recorded under "Translation Adjustments" are transferred to the income statement in the period in which the effect on the hedged item is also reflected in the income statement.

Hedge accounting is discontinued when the hedging instrument matures, is sold or exercised, or when the hedging relationship ceases to comply with the requirements of IAS 39.

Trading instruments

Changes in the fair value of derivative financial instruments which are contracted for financial hedging purposes in accordance with the Group's risk management policies, but do not comply with the requirements of IAS 39 to qualify for hedge accounting, are recorded in the income statement for the period in which they occur.

2.21. Subsequent events

Events that occur after the balance sheet date that provide additional information on conditions that existed as of the balance sheet date are reflected in the consolidated financial statements.

Events that occur after the balance sheet date that provide information on conditions that exist after the balance sheet date, if material, are disclosed in the notes to the consolidated financial statements.

3. CHANGES IN POLICY, ESTIMATES AND ERRORS

In the year ended 31 December 2008 there were no changes in accounting policies in relation to those used to prepare the information for the year 2007, nor were significant errors relating to prior years recorded.



4. EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

4.1. Empresas consolidadas pelo método integral

Foram incluídas na consolidação, pelo método integral, a Empresa-mãe, e as seguintes filiais nas quais se detém a maioria dos direitos de voto (controle):

4. COMPANIES INCLUDED IN THE CONSOLIDATION

4.1. Companies fully consolidated

The following companies including the parent company and subsidiaries where the parent company holds the majority of voting rights (control) were included in the consolidation according to the full consolidation method:

Empresas Company	Sede Head-office	% efectiva de participação % Capital held	% de controle % controlling
Holdings e serviços comuns Holdings and shared services:			
José de Mello Saúde, SGPS, S.A.	Lisboa	Empresa-mãe	Empresa-mãe
JMS - Prestação de Serviços Administrativos e Operacionais, ACE	Oeiras	93.51%	100.00%
JMS - Prestação de Serviços de Saúde, ACE	Oeiras	97.72%	100.00%
José de Mello Saúde - Serviços de Gestão e Consultoria, Lda.	Lisboa	100.00%	100.00%
José de Mello Saúde España, S.A.	Madrid	100.00%	100.00%
VALAB, SGPS, S.A.	Porto	70.00%	70.00%
VALIR - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	Porto	70.00%	70.00%
Prestação privada Private health care services:			
Hospital das Descobertas, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Hospital CUF Descobertas, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Hospital CUF Infante Santo, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Clínica CUF Alvalade, S.A.	Lisboa	100.00%	100.00%
Clínica CUF Belém, S.A.	Lisboa	62.81%	62.81%
Clínica de Serviços Médicos Computorizados de Belém, S.A.	Lisboa	36.24%	53.58%
Instituto CUF - Diagnóstico e Tratamento, S.A.	Matosinhos	70.00%	70.00%
Clínica CUF Torres Vedras, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Clínica CUF Cascais, S.A.	Oeiras	91.60%	91.60%
Amadeu Campos Costa, Sociedade Unipessoal, Lda.	Porto	70.00%	70.00%
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizada, S.A.	Porto	70.00%	70.00%
Unianálises - Medicina Laboratorial, Lda.	Porto	69.23%	70.00%
Centro Clínico de Labruge	Porto	34.62%	50.00%
HD Medicina Nuclear, S.A.	Lisboa	70.00%	70.00%
Vianalab - Medicina Laboratorial, Lda.	V. Castelo	70.00%	70.00%
Prestação pública Public health care services:			
Hospital Amadora-Sintra - Sociedade Gestora, S.A.	Lisboa	88.00%	88.00%
PPPS - Consultoria em Saúde, S.A.	Lisboa	56.85%	56.85%
PPPS - Parcerias Públicas Privadas na Saúde, SGPS, S.A.	Lisboa	100.00%	100.00%
HASPAC - Patologia Clínica, S.A.	Lisboa	61.60%	70.00%
Outros other:			
Sagies - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, S.A.	Oeiras	70.50%	70.50%



4.2. Empresas associadas

As empresas associadas registadas pelo método de equivalência patrimonial em 31 de Dezembro de 2008 (Nota 20), são as seguintes:

Empresa Company	Sede Head-office	% efectiva de participação % Capital held	% de controlo % controlling
Centro Gamma Knife-Radiocirurgia, S.A.	Lisboa	70,00%	70,00%
Grupo Hospitalario Quirón, S.A.	Zaragoza	37,67%	37,67%

4.2. Associate companies

As of 31 December 2008, associated companies recorded by the equity method (Note 20) were as follows:

5. ALTERAÇÕES NO PERÍMETRO DE CONSOLIDAÇÃO

As principais alterações ocorridas no perímetro de consolidação, no exercício findo em 31 de Dezembro de 2008, respeitaram essencialmente à dissolução das seguintes sociedades:

Saídas:

5. CHANGES IN THE CONSOLIDATION SCOPE

The main changes occurred in the consolidation scope during the year ended as of 31 December 2008, concerned mainly the winding up of the following companies:

Companies no longer in the consolidation scope:

Empresa Company	Sede Head-office	% do capital detido % capital held	
		Directo Ditect	Total
Extralab - Gestão de Laboratórios Clínicos, Lda.	Porto	70,00%	70,00%
IDTN - Instituto Médico de Diagnóstico e Tratamento do Norte, S.A.	Porto	70,00%	70,00%

Em 31 de Dezembro de 2007 os activos líquidos e passivos das entidades, acima mencionadas, que saíram do perímetro de consolidação, eram como segue:

As of 31 December 2007 net assets and liabilities of the above mentioned companies that left the consolidation perimeter were as follows:

	Extralab - Gestão de Laboratórios Clínicos, Lda.	IDTN - Instituto Médico de Diagnóstico e Tratamento do Norte, S.A.
Cientes e outras dívidas de terceiros Trade and other receivables	35 514	2 260
Caixa e equivalentes a caixa Cash and cash equivalent	13 172	38 516
Outros activos Other assets	-	118
Fornecedores e outras dívidas a terceiros Suppliers and other payables	-	(2 092)
Outros passivos Other liabilities	-	(524)
	48 685	38 278

**Outras variações:**

Adicionalmente, durante o exercício de 2008, ocorreram as seguintes alterações, sem impacto significativo nas demonstrações financeiras consolidadas:

- › Foi efectuada a fusão da Dira - Centro de Diagnóstico e Rastreio, Lda. e da Medicorádio - Medicina Ecográfica e Radiológica, Lda. (sociedades consolidadas pelo método integral até 31 de Dezembro de 2007), na Clínica de Serviços Médicos Computorizados de Belém, S.A.. A fusão foi efectuada na contabilidade em 31 de Março de 2008, tendo sido incorporados os saldos da contabilidade das duas sociedades na Clínica de Serviços Médicos Computorizados de Belém, S.A. com retroactivos a 1 de Janeiro de 2008;
- › Em Março de 2008 a José de Mello Saúde - Clínicas Privadas, SGPS, S.A. adquiriu 17,9% da Aforismos - Médicos Associados, S.A. aumentando a sua participação de 73,7% para 91,6%;
- › Em Abril de 2008 a Clínica CUF Cascais, S.A. (anteriormente designada Aforismos - Médicos Associados, S.A.) adquiriu por trespasse a actividade da Clínica Unimed Cascais do Grupo Português de Saúde, alterando a sua designação para a actual;
- › Em 17 de Maio de 2008 ocorreu a fusão da José de Mello Saúde - Clínicas Privadas, SGPS, S.A (sociedade consolidada pelo método integral até 31 de Dezembro de 2007), na José de Mello Saúde, SGPS, S.A.;
- › Foi efectuada, em Novembro de 2008 a fusão da Clínica Laboratorial Dr. Santos Moura, Lda. (sociedade consolidada pelo método integral até 31 de Dezembro de 2007), na Unianálises - Medicina Laboratorial, Lda.;

Other changes:

Additionally, during 2008, the following changes occurred that had no significant impact on the consolidated financial statements:

- › *Merger of Dira - Centro de Diagnóstico e Rastreio, Lda. and Medicorádio - Medicina Ecográfica e Radiológica, Lda. (companies consolidated according to the full method until 31 December 2007) into Clínica de Serviços Médicos Computorizados de Belém, S.A.. The merger was registered in the accounts as of 31 March 2008, and the book balances of the two companies were integrated in the accounts of Clínica de Serviços Médicos Computorizados de Belém, S.A. backdated as of 1 January 2008;*
- › *In March 2008, José de Mello Saúde - Clínicas Privadas, SGPS, S.A. purchased 17.9% of Aforismos - Médicos Associados, S.A. increasing its stake to 91.6% from 73.7%;*
- › *In April 2008, Clínica CUF Cascais, S.A. (formerly Aforismos - Médicos Associados, S.A.) purchased via transfer, the business of Clínica Unimed Cascais to Grupo Português de Saúde, changing its corporate name to the current one;*
- › *On May 17, 2008 José de Mello Saúde - Clínicas Privadas, SGPS, S.A (company consolidated according to the full method until 31 December 2007), was merged into José de Mello Saúde, SGPS, S.A.;*
- › *In November 2008 Clínica Laboratorial Dr. Santos Moura, Lda. (company consolidated according to the full method until 31 December 2007) was merged into Unianálises - Medicina Laboratorial, Lda.;*



6. SEGMENTOS DE NEGÓCIO

As principais actividades desenvolvidas pelo Grupo são agrupadas nos seguintes segmentos de negócio:

- › Prestação pública;
- › Prestação privada;
- › Holdings e serviços comuns.

A principal informação relativa aos resultados dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 dos diversos segmentos de negócio é a seguinte:

6. BUSINESS SEGMENTS

The Group's principal operations cover the following business segments:

- › Public health services;
- › Private health services;
- › Holdings and shared services.

Main information relating to results for the years ended as of 31 December 2008 and 2007 of the various business segments is as follows:

2008	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Prestações de serviços Services						
Cientes externos <i>External clients</i>	161 190 736	192 531 281	550 798	2 950 091	-	357 222 906
Intersegmentais <i>Inter segment</i>	6 145 712	16 385 944	12 191 540	385 136	(35 108 331)	-
Total de vendas e prestações serviços <i>Total sales and services</i>	167 336 448	208 917 225	12 742 338	3 335 227	(35 108 331)	357 222 906
Resultado operacional do segmento <i>Segment's operating profit</i>	1 046 013	8 293 156	(2 530 746)	328 130	-	7 136 553
Custos e perdas financeiras <i>Financial expenses</i>						(13 156 074)
Proveitos e ganhos financeiros <i>Financial income</i>						2 051 237
Resultados relativos a empresas associadas <i>Results relating to associate companies</i>						3 824 250
Resultados relativos a actividades de investimento <i>Results relating to investment activities</i>						-
Resultados financeiros <i>Financial results</i>						(7 280 588)
Resultado antes de impostos <i>Profit before tax</i>						(144 035)
Imposto sobre o rendimento <i>Income tax</i>						683 869
Resultado imputável aos minoritários do segmento <i>Result attributable to segment minorities</i>	(513 835)	274 792	(14 165)	73 230	-	(179 978)
Resultado líquido do exercício atribuível a accionistas <i>Net profit for the year attributable to shareholders</i>						719 812



As transacções inter-segmento são realizadas a preços de mercado, numa base similar às transacções com terceiros.

Inter segment transactions are carried out at market prices, on a similar basis as transactions with third parties.

Outras informações:

Other information:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Dispêndios de capital fixo (Nota 19) <i>Fixed capital expenses (Note 19)</i>	1 820 589	27 435 423	1 134 731	35 722	-	30 426 464
Depreciações e amortizações em resultados <i>Depreciation and amortization in results</i>	(10 565)	(11 772 892)	(347 996)	(20 000)	-	(12 151 453)
Provisões e perdas por imparidade <i>Provisions and impairment losses</i>	(7 063 723)	(745 763)	(548 914)	(17 407)	-	(8 375 808)

Os activos e passivos por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado em 31 de Dezembro de 2008 são como segue:

Assets and liabilities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total as of 31 December 2008 were as follows:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Activos relativos aos segmentos <i>Assets relating to segments</i>						
Activos fixos tangíveis <i>Tangible fixed assets</i>	-	59 402 834	1 585 923	84 367	-	61 073 124
Goodwill	-	29 767 390	7 236 664	-	-	37 004 054
Clientes e adiantamentos a fornecedores <i>Clients and advances to suppliers</i>	46 018 667	29 810 968	381 236	728 856	(6 841 576)	70 098 152
Activos relativos aos segmentos <i>Assets relating to segments</i>	53 237 310	179 333 041	94 015 216	1 009 722	(118 102 614)	209 492 676
Investimentos em associadas <i>Investments in associates</i>						81 084 316
Total do activo consolidado <i>Total consolidated assets</i>						290 576 992
Passivo <i>Liabilities</i>						
Passivos relativos aos segmentos <i>Liabilities relating to segments</i>	60 006 598	168 225 683	107 064 662	187 701	(76 586 512)	258 898 131
Total do passivo consolidado <i>Total consolidated liabilities</i>						258 898 132



Adicionalmente, os fluxos de caixa das actividades operacionais, de investimento e de financiamento por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado de caixa e equivalentes a caixa, em 31 de Dezembro de 2008 são como segue:

Additionally, cash flows from operating, investment and financing activities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total cash and cash equivalents as of 31 December 2008 were as follows:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Fluxos das actividades operacionais <i>Net cash from operating activities</i>	22 140 312	(12 242 747)	356 423	304 703	-	10 558 691
Fluxos das actividades de investimento <i>Net cash from investing activities</i>	(611 401)	13 071 711	4 058 340	(40 207)	(2 728 370)	13 750 073
Fluxos das actividades de financiamento <i>Net cash from financing activities</i>	(27 950 536)	(6 642 827)	10 491 237	(508 969)	2 728 370	(21 882 725)
Varição de caixa e seus equivalentes <i>Variation in cash and cash equivalents</i>						2 426 039
Efeito das Diferenças de Câmbio <i>Effect of currency translation adjustments</i>						-
Efeito da Variação de Perímetro <i>Effect of change in consolidation perimeter</i>						(51 688)
Caixa e seus equivalentes no início do período <i>Cash and cash equivalents at the beginning of the year</i>						4 883 151
Caixa e seus equivalentes no fim do período <i>Cash and cash equivalents at the end of the year</i>						7 257 501



2007

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Prestações de serviços Services						
Clientes externos <i>External clients</i>	151 223 781	168 682 973	357 210	2 780 311	-	323 044 275
Intersegmentais <i>Inter segment</i>	5 902 160	15 025 288	10 161 752	355 495	(31 444 696)	-
Total de vendas e prestações serviços <i>Total sales and services</i>	157 125 941	183 708 261	10 518 962	3 135 807	(31 444 696)	323 044 275
Resultado operacional do segmento <i>Segment's operating profit</i>	(724 364)	11 836 279	(4 292 096)	(342 851)	6 645 032	13 122 000
Custos e perdas financeiras <i>Financial expenses</i>						(9 856 305)
Proveitos e ganhos financeiros <i>Financial income</i>						1 935 131
Resultados relativos a empresas associadas <i>Results relating to associate companies</i>						(2 135 703)
Resultados relativos a actividades de investimento <i>Results relating to investment activities</i>						493 590
Resultados financeiros <i>Financial results</i>						(9 563 286)
Resultado antes de impostos <i>Profit before tax</i>						3 558 714
Imposto sobre o rendimento <i>Income tax</i>						(3 660 745)
Resultado imputável aos minoritários do segmento <i>Result attributable to segment minorities</i>	(140 392)	(680 393)	4 641	41 925	-	(774 219)
Resultado líquido do exercício atribuível a accionistas <i>Net profit for the year attributable to shareholders</i>						672 188

As transacções inter-segmento são realizadas a preços de mercado, numa base similar às transacções com terceiros.

Inter segment transactions are carried out at market prices, on a similar basis as transactions with third parties.

Outras informações:

Other information:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Dispêndios de capital fixo (Nota 19) <i>Fixed capital expenses (Note 19)</i>	1 820 589	27 435 423	1 134 731	35 722	-	30 426 464
Depreciações e amortizações em resultados <i>Depreciation and amortization in results</i>	(10 565)	(11 772 892)	(347 996)	(20 000)	-	(12 151 453)
Provisões e perdas por imparidade <i>Provisions and impairment losses</i>	(7 063 723)	(745 763)	(548 914)	(17 407)	-	(8 375 808)



Os activos e passivos por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado em 31 de Dezembro de 2007 são como segue:

Assets and liabilities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total as of 31 December 2007 were as follows:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Activos relativos aos segmentos <i>Assets relating to segments</i>						
Activos fixos tangíveis <i>Tangible fixed assets</i>	7 709 491	69 510 893	797 124	68 645	-	78 086 154
Goodwill	426 914	29 681 606	7 236 664	-	-	37 345 184
Clientes e adiantamentos a fornecedores <i>Clients and advances to suppliers</i>	46 719 820	33 166 848	1 317 182	732 021	(4 801 282)	77 134 590
Activos relativos aos segmentos <i>Assets relating to segments</i>	70 239 956	263 879 689	18 014 984	1 025 947	(98 607 319)	254 553 257
Investimentos em associadas <i>Investments in associates</i>						79 550 233
Total do activo consolidado <i>Total consolidated assets</i>						334 103 490
Passivo <i>Liabilities</i>						
Passivos relativos aos segmentos <i>Liabilities relating to segments</i>	70 141 157	207 955 891	113 924 324	439 772	(98 631 191)	293 829 953
Total do passivo consolidado <i>Total consolidated liabilities</i>						293 829 953

Adicionalmente, os fluxos de caixa das actividades operacionais, de investimento e de financiamento por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado de caixa e equivalentes a caixa, em 31 de Dezembro de 2007 são como segue:

Additionally, cash flows from operating, investment and financing activities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total cash and cash equivalents as of 31 December 2007 were as follows:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Fluxos das actividades operacionais <i>Net cash from operating activities</i>	7 319 218	14 685 519	11 398 721	(12 529)	(8 147)	33 382 783
Fluxos das actividades de investimento <i>Net cash from investing activities</i>	(8 263 075)	(10 139 358)	7 214 831	(13 700)	(6 673 949)	(17 875 251)
Fluxos das actividades de financiamento <i>Net cash from financing activities</i>	6 194 036	(13 838 599)	(3 497 708)	(2 058)	6 682 096	(4 462 233)
Variação de caixa e seus equivalentes <i>Variation in cash and cash equivalents</i>						11 045 298
Efeito das Diferenças de Câmbio <i>Effect of currency translation adjustments</i>						-
Efeito da Variação de Perímetro <i>Effect of change in consolidation perimeter</i>						(55 322)
Caixa e seus equivalentes no início do período <i>Cash and cash equivalents at the beginning of the year</i>						(6 106 825)
Caixa e seus equivalentes no fim do período <i>Cash and cash equivalents at the end of the year</i>						4 883 151



7. OPERAÇÕES EM DESCONTINUAÇÃO

Conforme referido na Nota 2.1. a actividade das sociedades Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. e HASPAC - Patologia Clínica, S.A., foi descontinuada. Os resultados destas empresas do Grupo, nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foram:

	2008	2007
Proveitos Operacionais <i>Operating income</i>	164 081 543	155 095 671
Custos Operacionais <i>Operating expenses</i>	(161 201 348)	(150 762 852)
Resultado Operacional <i>Operating profit</i>	2 880 195	4 332 819
Resultados financeiros <i>Financial results</i>	(219 629)	(111 954)
Resultados antes de impostos <i>Profit before income tax</i>	2 660 566	4 220 865
Impostos sobre o rendimento <i>Income tax</i>	(59 969)	(2 045 747)
Interesses Minoritários <i>Minority interests</i>	279 453	253 724
Resultado líquido do exercício <i>Net profit for the year</i>	2 441 082	6 012 888

7. DISCONTINUED OPERATIONS

As referred in Note 2.1., Amadora Sintra Hospital - Sociedade Gestora, S.A. and HASPAC - Patologia Clínica, S.A. operations were discontinued. These companies' results for the years ended as of 31 December 2008 and 2007 were as follows:

No seguimento do acordo entre a empresa do Grupo e o Ministério da Saúde em que os activos fixos tangíveis e as existências foram alienados, à data de 31 de Dezembro de 2008, pelo seu valor contabilístico, as empresas Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. e HASPAC - Patologia Clínica, S.A., têm como rubricas de balanço mais significativas as seguintes:

Following agreement between the Group's company and the Health Ministry whereby tangible fixed assets and inventories were sold at book value as of 31 December 2008, the most relevant balance sheet captions of companies Amadora Sintra Hospital - Sociedade Gestora, S.A. and HASPAC - Patologia Clínica, S.A., are as follows:

	2008	2007
Activo <i>Assets</i>		
Activos tangíveis <i>Tangible assets</i>	-	7 709 492
Activos intangíveis <i>Intangible assets</i>	80	15 930
Investimentos <i>Investments</i>	71 119	212 311
Existências <i>Inventories</i>	-	5 047 019
Clientes e outras dívidas de terceiros <i>Trade and other receivables</i>	55 473 721	53 723 503
Caixa e equivalentes a caixa <i>Cash and cash equivalent</i>	15 910 970	1 755 743
Outros activos <i>Other assets</i>	3 718 743	6 033 747
Passivo <i>Liabilities</i>		
Empréstimos obtidos <i>Borrowings</i>	10 500 000	15 113 156
Fornecedores e outras dívidas a terceiros <i>Suppliers and other payables</i>	53 602 876	41 483 503
Provisões <i>Provisions</i>	7 961 888	5 862 531
Outros passivos <i>Other liabilities</i>	6 027 431	11 695 463

8. PROVEITOS OPERACIONAIS

Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, os proveitos operacionais têm a seguinte composição:

	2008	2007
Vendas e prestações de serviços Sales and services		
Vendas Sales	2 229 765	1 834 052
Prestações de serviços Services		
Actividade hospitalar Hospital activity	159 495 698	155 274 133
Serviço Nacional de Saúde Public Health Service	143 313 042	133 603 022
Actividade clínica Clinic activity	48 562 689	29 195 547
Medicina do trabalho Occupational medicine	2 950 091	2 780 311
Outros Other	671 621	357 210
	357 222 906	323 044 275
Outros proveitos operacionais Other operating income		
Proveitos suplementares Supplementary income	-	-
Cedência de espaço Temporary transfer of space	1 413 871	929 930
Cedência de pessoal Temporary transfer of personnel	1 091 767	1 269 988
Benefícios aos empregados (Nota 32) Bonuses to employees (Note 32)	1 079 000	756 000
Correcções relativas a exercícios anteriores Corrections relating to previous years	1 076 239	1 979 995
Ensaio clínico (Nota 36) Clinical tests (Note 36)	814 830	446 352
Reembolso de custos Repayment of costs	873 535	633 316
Ganhos obtidos na alienação activos Gains on the sale of assets	45 280	1 792 143
Donativos Donations	106 525	5 200
Subsídios à exploração Operating subsidies	17 695	2 848
Resgate de Conta Poupança Reforma Grupo Redemption of Group's Retirement Savings Account	157 779	-
Outros proveitos operacionais Other operating income	138 741	68 309
	6 815 262	7 884 081
	364 038 168	330 928 356

8. OPERATING INCOME

Operating income for the years ended as of 31 December 2008 and 2007 are made up as follows:

9. CUSTO DAS VENDAS

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, o custo das vendas foi apurado como segue:

	2008	2007
Activo bruto Gross assets		
Saldo em 1 de Janeiro Balance as of 1 January	7 069 053	5 939 849
Actividades descontinuadas (Nota 7) Discontinued activities (Note 7)	(5 755 691)	-
Regularização de existências Adjustments to inventories	-	-
Transferências Transferred	-	-
Compras Purchased	69 616 554	63 533 480
Consumos/vendas Consumed/sold	(68 993 836)	(62 404 277)
Saldo em 31 de Dezembro Balance as of 31 December	1 936 080	7 069 053

9. COST OF SALES

During the years ended as of 31 December 2008 and 2007, the cost of sales was as follows:



Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 não existiam quaisquer perdas por imparidade reconhecidas relativas a existências (Nota 33).

As of 31 December 2008 and 2007 there existed no impairment losses relating to inventories (Note 33).

10. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, os fornecimentos e serviços externos têm a seguinte composição:

10. SUPPLIES AND SERVICES

During the years ended as of 31 December 2008 and 2007, external supplies and services were made up as follows:

	2008	2007
Honorários <i>Fees</i>	80 669 438	65 120 468
Subcontratos <i>Sub-contracts</i>	22 972 260	19 077 160
Trabalhos especializados <i>Specialised services</i>	10 577 575	15 253 610
Rendas e alugueres <i>Rents and leases</i>	12 907 134	7 543 115
Conservação e reparação <i>Maintenance and repair</i>	6 116 745	5 458 852
Limpeza higiene e conforto <i>Cleaning and confort</i>	5 944 108	4 447 912
Electricidade <i>Power supply</i>	2 580 719	2 087 717
Comunicação <i>Communication</i>	2 056 382	1 648 092
Vigilância e segurança <i>Surveillance and security</i>	1 698 699	1 410 633
Água <i>Water supply</i>	1 097 436	1 015 489
Publicidade e propaganda <i>Advertising</i>	1 654 232	1 008 336
Combustíveis <i>Fuel</i>	1 288 159	794 779
Material de escritório <i>Office material</i>	1 202 450	774 565
Deslocações e estadas <i>Travel expenses</i>	529 702	699 022
Seguros <i>Insurance</i>	526 245	534 928
Ferramentas e utensílios <i>Tools</i>	374 514	288 463
Outros fluidos <i>Other fluids</i>	289 677	144 797
Formação <i>Training</i>	198 800	152 008
Livros e documentação técnica <i>Books and technical documentation</i>	131 580	104 630
Artigos para oferta <i>Promotional items</i>	84 933	55 140
Despesas de representação <i>Entertaining expenses</i>	99 109	80 800
Contencioso e notariado <i>Legal fees</i>	76 213	60 628
Outros fornecimentos e serviços <i>Other supplies and services</i>	489 468	602 390
	153 565 576	128 363 531

11. CUSTOS COM O PESSOAL

O número médio de empregados nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, por segmento de negócio, foi o seguinte:

	2008	2007
Prestação pública Public health care	2 147	2 063
Prestação privada Private health care	1 750	1 617
Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	205	72
Outros Other	30	28
	4 132	3 780

Os custos com o pessoal nos exercícios findos naquelas datas foram como segue:

	2008	2007
Remunerações dos colaboradores Wages	77 006 068	73 969 186
Encargos sobre remunerações Wage related expenses	16 418 100	15 607 998
Custos de acção social Social security contributions	2 134 539	3 705 046
Remunerações dos órgãos sociais Remuneration of governing bodies	2 334 871	2 148 292
Seguros Insurance	1 303 883	1 603 769
Outros custos com o pessoal Other personnel costs	9 598 274	8 884 375
	108 795 735	105 918 666

Os outros custos com o pessoal incluem despesas com indemnizações por rescisão de contrato, formação profissional e subsídio de alimentação.

11. PERSONNEL COSTS

The average number of employees as of 31 December 2008 and 2007 distributed by business segment was as follows:

Personnel costs for the years ended as of said dates were as follows:

Other personnel costs include expenses with the severance of employment contracts, professional training and luncheon allowances.

12. OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS

Os outros custos operacionais nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foram como segue:

	2008	2007
Correcções relativas a exercícios anteriores Corrections relating to previous years	3 510 666	1 812 764
Impostos Taxes	940 562	1 112 210
Donativos Donations	236 615	212 029
Quotizações Contributions	47 528	21 865
Multas e penalidades Fines and penalties	180 078	85 748
Perdas incorridas na alienação de activos Losses on the sale of assets	243 096	1 547
Dívidas incobráveis Irrecoverable debt	1 040	109
Despesas confidenciais Confidential expenses	1 614	14 399
Perdas em existências Losses on inventories	-	-
Outros Other	136 168	105 217
	5 297 367	3 365 888

12. OTHER OPERATING COSTS

Other operating costs in the years ended as of 31 December 2008 and 2007 were as follows:



A rubrica Perdas incorridas na alienação de activos refere-se essencialmente à alienação de activos fixos tangíveis.

Losses incurred with the sale of assets concern mainly the sale of tangible fixed assets.

13. RESULTADOS FINANCEIROS

13. FINANCIAL RESULTS

Os resultados financeiros dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 têm a seguinte composição:

Financial results for the years ended as of 31 December 2008 and 2007 were made up as follows:

	2008	2007
Custos e perdas financeiras <i>Financial expenses</i>		
Juros suportados <i>Interest expense</i>	(10 076 579)	(8 696 922)
Diferenças de câmbio desfavoráveis <i>Foreign exchange losses</i>	(1 633)	(2 025)
Instrumentos financeiros derivados - Taxa de juro (Nota 38) <i>Derivative financial instruments - Interest rate (Note 38)</i>	(1 068 386)	-
Instrumentos financeiros derivados - Cambial (Nota 38) <i>Derivative financial instruments - Foreign exchange (Note 38)</i>	(532 483)	-
Outros custos e perdas financeiras <i>Other financial expenses</i>	(1 476 993)	(1 157 358)
	(13 156 074)	(9 856 305)
Proveitos e ganhos financeiros <i>Financial income</i>		
Juros obtidos <i>Interest income</i>	1 355 290	1 150 715
Descontos de pronto pagamento obtidos <i>Prompt payment discounts obtained</i>	572 175	684 212
Diferenças de câmbio favoráveis <i>Foreign exchange gains</i>	81	640
Instrumentos financeiros derivados (Nota 38) <i>Derivative financial instruments (Note 38)</i>	123 177	99 105
Outros proveitos e ganhos financeiros <i>Other financial gains</i>	512	459
	2 051 236	1 935 131
Ganhos / (Perdas) em associadas <i>Gains / (Losses) on associates</i>		
Perdas em empresas associadas (Nota 20) <i>Losses on associate companies (Note 20)</i>	(237 431)	(2 135 703)
Ganhos em empresas associadas (Nota 20) <i>Gains on associate companies (Note 20)</i>	4 061 681	-
	3 824 250	(2 135 703)
Ganhos / (Perdas) relativos a actividades de investimento <i>Gains / (Losses) relating to investment activities</i>		
Dividendos relativos a outros investimentos (Nota 21) <i>Dividends relating to other investments (Note 21)</i>	-	-
Ganhos / perdas na alienação de outros investimentos <i>Gains / losses on the sale of other investments</i>	-	493 590
	-	493 590



14. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

O imposto sobre o rendimento reconhecido nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 é como segue:

	2008	2007
Imposto corrente Current tax		
Relativo ao exercício For the year	1 832 798	3 643 250
Relativo ao exercício anterior Relating to the previous year	(2 555 471)	(98 287)
	(722 672)	3 544 964
Imposto diferido (Nota 22) Deferred tax (Note 22)		
Diferenças temporárias e reversões Time differences and reversals	38 803	115 781
Variações da taxa de imposto Changes in tax rates	-	-
Prejuízos fiscais Tax losses	-	-
	38 803	115 781
Encargo do exercício Tax for the year	683 869	3 660 745

A Empresa e a generalidade das suas participadas encontram-se sujeitas a Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas ("IRC"), actualmente à taxa de 25%, que pode ser incrementada pela Derrama até à taxa máxima de 1,5%, resultando numa taxa de imposto agregada máxima de 26,5%. Esta taxa foi utilizada para o cálculo dos impostos diferidos.

As diferenças temporárias entre o valor contabilístico dos activos e passivos e a correspondente base fiscal foram registadas conforme disposto no IAS 12 - Imposto sobre o rendimento (Nota 22).

14. INCOME TAX

Income tax recognized for the years ended as of 31 December 2008 and 2007 was as follows:

The Company and its group companies are subject to Corporate Income Tax at the normal rate of 25%, which can be increased by Municipal Surcharge of up to a maximum of 1.5%, resulting in an aggregate maximum rate of 26.5%. This rate was used to determine deferred taxes.

Timing differences between the amounts of assets and liabilities for accounting purposes and the corresponding amounts for tax purposes were recorded as provided in IAS 12 – Income Tax (Note 22).



O encargo de imposto registado nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, face ao resultado antes de imposto, pode ser justificado do seguinte modo:

Expense with tax recorded for the years ended as of 31 December 2008 and 2007 as against results before tax is explained as follows:

	2008	2007
	Base fiscal Tax Base	Imposto Tax
Resultado antes de imposto <i>Result before tax</i>	6 519 208	13 672 921
Diferenças permanentes <i>Permanent timing differences</i>	-	-
Diferenças temporárias <i>Temporary timing differences</i>	(141 102)	(436 909)
	6 378 106	13 236 012
Encargo normal de imposto <i>Normal tax expense</i>		1 594 526
Tributações autónomas <i>Autonomous tax</i>		238 272
Imposto corrente relativo ao exercício <i>Current tax for the year</i>		1 832 798
Imposto diferido <i>Deferred tax</i>		
Constituição/reversão no período <i>Set up/reversed in the period</i>		38 803
Imposto corrente relativo ao exercício anterior <i>Current tax relating to the previous year</i>		(2 555 471)
Encargo do exercício <i>Tax for the year</i>		(683 869)
		3 660 745

15. DIVIDENDOS

Conforme deliberação da Assembleia Geral de Accionistas realizada em 10 de Abril de 2008, no exercício findo em 31 de Dezembro de 2008 foram pagos dividendos relativos ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2007, de 52,7 cêntimos de Euro por acção (59,4 cêntimos de Euro em 2007), no montante de 5.584 milhares de Euros (6.300 milhares de Euros em 2007).

A respeito do exercício corrente, o Conselho de Administração propõe um dividendo de 26,9 cêntimos de Euro por acção. Este dividendo está sujeito à aprovação em Assembleia Geral de accionistas, pelo que ainda não foi reflectido nas demonstrações financeiras correntes.

Este dividendo foi calculado com base nos resultados líquidos de 2008 da José de Mello Saúde, SGPS, S.A. que ascenderam a 3.965.062 Euros.

15. DIVIDENDS

In the year ended 31 December 2008, dividends of 0,527 euros per share (0,594 euros in 2007) were paid out of net profit for the year ended as of 31 December 2007, totalling 5,584 thousand euros (6,300 thousand euros in 2007) as decided by the Shareholders' Meeting held on 10 April 2008,.

For the current year, the Board of Directors proposed a dividend of 0,269 euros per share. This dividend is not yet reflected in the current financial statements as it will be subject to the approval of the General Shareholders' Meeting.

This dividend was determined based on José de Mello Saúde, SGPS, S.A.net income for 2008, which amounted to 3,965,062 euros.



16. RESULTADOS POR ACÇÃO

O resultado por acção, básico e diluído, dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foi calculado tendo em consideração os seguintes montantes:

	2008	2007
Resultado por acção básico <i>Basic net profit per share</i>		
Resultado para efeito de cálculo do resultado por acção básico (resultado do exercício) <i>Profit for the purpose of calculating basic net profit per share (net profit for the period)</i>	719 812	672 188
Número médio ponderado de acções para efeito de cálculo do resultado por acção básico <i>Average number of shares for the purpose of calculating basic net profit per share</i>	10 600 000	10 600 000
Resultado líquido por acção básico (Euro) <i>Basic net profit per share (Euro)</i>	0 07	0 06

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 não existem efeitos diluidores do resultado por acção, pelo que o resultado diluído por acção é igual ao resultado básico por acção.

16. EARNINGS PER SHARE

Basic and diluted earnings per share for the years ended 31 December 2008 and 2007 were determined based on the following amounts:

As of 31 December 2008 and 2007 there were no diluting effects of earnings per share, thus the diluted net profit per share is equal to the basic net profit per share.

17. GOODWILL

Durante os exercícios findos em 31 Dezembro de 2008 e 2007, os movimentos ocorridos nos valores de goodwill, bem como nas respectivas perdas por imparidade acumuladas, foram os seguintes:

17. GOODWILL

The changes in goodwill and corresponding accumulated impairment losses in the years ended 31 December 2008 and 2007 were as follows:

	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Total
Activo bruto Gross assets			
Saldo em 31 de Dezembro de 2006 <i>Balance as of 1 December 2006</i>	478 687	34 157 059	34 635 746
Ajustamento de conversão cambial <i>Currency translation adjustment</i>	-	-	-
Alterações de perímetro <i>Change in perimeter</i>	-	9 430	9 430
Adições <i>Additions</i>	-	2 751 781	2 751 781
Alienações <i>Disposals</i>	(51 773)	-	(51 773)
Abates <i>Write-offs</i>	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	426 914	36 918 270	37 345 184
Ajustamento de conversão cambial <i>Currency translation adjustment</i>	-	-	-
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Change in perimeter (Note 5)</i>	-	-	-
Adições (Nota 5) <i>Additions (Note 5)</i>	-	229 190	229 190
Alienações <i>Disposals</i>	-	-	-
Abates <i>Write-offs</i>	(426 914)	(143 406)	(570 320)
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	-	37 004 054	37 004 054



Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, não existem quaisquer perdas por imparidade reconhecidas relativas a Goodwill (Nota 33).

As of 31 December 2008 and 2007, there existed no impairment losses relating to Goodwill (Note 33).

Os valores do goodwill nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 respeitam às seguintes entidades:

Goodwill for the years ended 31 December 2008 and 2007 concerned the following companies:

Participada Associate Company	Segmento (Nota 6) Segment (Note 6)	2008	2007
ISU - Estabelecimentos de Saúde e Assistência S.A.	Prestação privada Private Services	11 791 702	11 791 702
Hospital Amadora-Sintra - Sociedade Gestora S.A.	Prestação privada Private Services	-	426 914
Hospital das Descobertas S.A.	Prestação privada Private Services	97 265	97 265
Medicorádio - Medicina Ecográfica e Radiológica Lda.	Prestação privada Private Services	-	81 926
Dira - Centro de Diagnóstico e Rastreio Lda.	Prestação privada Private Services	-	61 482
Clínica de Serviços Médicos e Computorizados de Belém S.A.	Prestação privada Private Services	837	837
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizada S.A.	Prestação privada Private Services	16 997 025	16 997 025
Valab - SGPS S.A.	Prestação privada Private Services	2 016 199	2 016 199
Valir - SGPS S.A.	Prestação privada Private Services	5 220 465	5 220 465
Unianálises - Medicina Laboratorial Lda.	Prestação privada Private Services	254 000	254 000
Laboratório de Grijó	Prestação privada Private Services	160 167	160 167
Centro Clínico de Labruge	Prestação privada Private Services	9 430	9 430
Clínica Cuf Cascais S.A.	Prestação privada Private Services	456 963	227 772
		37 004 054	37 345 184

Conforme referido na Nota 2.1. a actividade do Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. foi descontinuada; nesse sentido foi registada como perda por imparidade (Nota 33) o respectivo valor de Goodwill no montante de 426.914 Euros

As referred in Note 2.1., Amadora Sintra Hospital - Sociedade Gestora, S.A. operation was discontinued, and respective Goodwill in the amount of 426,914 euros was therefore registered as impairment loss (Note 33).

Os valores de Goodwill são sujeitos a testes de imparidade anualmente, ou sempre que existam indícios de eventual perda de valor dos mesmos.

Goodwill is subject to impairment tests annually, or whenever there are indications that it is subject to impairment.

**18. OUTROS ACTIVOS INTANGÍVEIS**

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, os movimentos ocorridos no valor dos outros activos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foram os seguintes:

18. OTHER INTANGIBLE ASSETS

The changes in intangible assets and corresponding accumulated amortisation and impairment losses in the years ended 31 December 2008 and 2007 are as follows:

	Despesas de instalação Set-up expenses	Despesas de investigação e desenvolvimento R&D expenses	Propriedade industrial e outros direitos Industrial property and other rights	Total
Activo bruto Gross assets				
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 Balance as of 1 January 2007	-	43 727	39 904	83 631
Efeito da conversão cambial Effect of currency translation	-	-	-	-
Adições Additions	-	-	-	-
Alienações Disposals	-	-	-	-
Abates Write-offs	-	-	-	-
Transferências Transfers	-	-	-	-
Saldo em 31 Dezembro 2007 Balance as of 31 December 2007	-	43 727	39 904	83 631
Alterações de perímetro (Nota 5) Changes in perimeter (Note 5)	-	-	-	-
Efeito da conversão cambial Effect of currency translation	-	-	-	-
Adições Additions	-	-	-	-
Alienações Disposals	-	-	-	-
Abates Write-offs	-	-	-	-
Transferências Transfers	-	-	-	-
Saldo em 31 Dezembro 2008 Balance as of 31 December 2008	-	43 727	39 904	83 631
Depreciação e perdas por imparidade acumuladas Accumulated depreciation and impairment losses				
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 Balance as of 1 January 2007	-	(23 865)	-	(23 865)
Efeito da conversão cambial Effect of currency translation	-	-	-	-
Reforços Increase	-	(14 578)	-	(14 578)
Reduções Decrease	-	-	-	-
Abates Write-offs	-	-	-	-
Transferências Transfers	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 Balance as of 31 December 2007	-	(38 443)	-	(38 443)
Alterações de perímetro (Nota 5) Changes in perimeter (Note 5)	-	-	-	-
Efeito da conversão cambial Effect of currency translation	-	-	-	-
Reforços Increase	-	(5 204)	-	(5 204)
Reduções Decrease	-	-	-	-
Abates Write-offs	-	-	-	-
Transferências Transfers	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 Balance as of 31 December 2008	-	(43 647)	-	(43 647)
Valor líquido Net assets				
Em 31 de Dezembro de 2007 As of 31 December 2007	-	5 284	39 904	45 188
Em 31 de Dezembro de 2008 As of 31 December 2008	-	80	39 904	39 984

**19. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS**

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, os movimentos ocorridos no valor dos activos fixos tangíveis, bem como nas respectivas depreciações e perdas por imparidade acumuladas, foram os seguintes:

19. TANGIBLE FIXED ASSETS

Changes in tangible assets and corresponding accumulated amortisation and impairment losses in the years ended 31 December 2008 and 2007 are as follows:

	2008								
	Terrenos naturais <i>Land and natural resources</i>	Edifícios e outras construções <i>Buildings and other constructions</i>	Equipamento básico <i>Basic equipment</i>	Equipamento de transporte <i>Transport equipment</i>	Ferramentas e utensílios <i>Tools</i>	Equipamento administrativo <i>Administrative equipment</i>	Outros activos tangíveis <i>Other tangible assets</i>	Activos tangíveis em curso <i>Tangible assets in progress</i>	Total
Activo bruto Gross assets									
Saldo em 1 de Janeiro de 2008 <i>Balance as of 1 January 2008</i>	2 702 690	26 543 034	85 911 155	2 185 618	122 891	19 162 830	976 202	28 488 557	166 092 976
Trespases (Nota 5) <i>Goodwill (Note 5)</i>	-	-	2 471 164	-	2 274	319 205	899	-	2 793 541
Abates <i>Disposals</i>	-	(89 642)	(2 404 231)	(289 529)	(428)	(1 596 589)	(17 355)	(55 403)	(4 453 178)
Adições <i>Additions</i>	2 100 000	6 376 899	18 377 956	78 886	2 662	3 268 811	39 897	181 354	30 426 464
Cedência de Activos (Nota 7) <i>Transfer of assets (Note 7)</i>	-	(4 271 425)	(18 166 752)	(26 924)	(40 056)	(4 852 364)	(139 690)	(182 483)	(27 679 694)
Alienações <i>Disposals</i>	-	(2 600)	(378 276)	(380 779)	0	(225 858)	(11 132)	(28 139 719)	(29 138 364)
Transferências <i>Transfers</i>	-	-	-	-	-	46 980	-	(46 980)	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	4 802 690	28 556 266	85 811 016	1 567 271	87 343	16 123 015	848 821	245 325	138 041 745
Depreciação e perdas por imparidade acumuladas Accumulated depreciation and impairment losses									
Saldo em 1 de Janeiro de 2008 <i>Balance as of 1 January 2008</i>	(34 615)	(9 444 023)	(61 345 795)	(1 702 652)	(115 034)	(14 824 831)	(539 872)	-	(88 006 822)
Trespases (Nota 5) <i>Goodwill (Note 5)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação <i>Depreciation</i>	-	(1 729 849)	(8 204 438)	(247 613)	(3 337)	(1 845 841)	(115 172)	-	(12 146 251)
Abates <i>Disposals</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cedência de Activos (Nota 7) <i>Transfer of assets (Note 7)</i>	-	2 168 815	14 694 616	307 786	37 370	5 265 210	130 234	-	22 604 031
Alienações <i>Disposals</i>	-	-	80 873	297 888	-	182 083	19 576	-	580 420
Transferências <i>Transfers</i>	-	108	(108)	-	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	(34 615)	(9 004 949)	(54 774 853)	(1 344 591)	(81 001)	(11 223 379)	(505 234)	-	(76 968 621)
Valor líquido <i>Net assets</i>	4 768 076	19 551 316	31 036 163	222 680	6 341	4 899 636	343 587	245 325	61 073 124



2007

	Terrenos naturais <i>Land and natural resources</i>	Edifícios e outras construções <i>Buildings and other constructions</i>	Equipamento básico <i>Basic equipment</i>	Equipamento de transporte <i>Transport equipment</i>	Ferramentas e utensílios <i>Tools</i>	Equipamento administrativo <i>Administrative equipment</i>	Outros activos tangíveis <i>Other tangible assets</i>	Activos tangíveis em curso <i>Tangible assets in progress</i>	Total
Activo bruto Gross assets									
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	6 205 953	33 465 490	78 920 070	2 104 916	121 576	17 611 622	1 500 842	9 067 765	148 998 234
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>									
Entradas <i>Additions</i>	-	1 067	6 222	-	2 357	2 392	1 067	-	13 104
Saídas <i>Disposals</i>	(90 909)	(4 334 928)	(3 597 321)	(32 210)	(3 564)	(521 950)	(406 540)	-	(8 987 423)
Adições <i>Additions</i>	-	2 995 110	11 163 203	159 884	2 521	2 110 787	2 560	16 719 272	33 153 336
Alienações e abates <i>Disposals and write-offs</i>	-	(4 550 735)	(581 018)	(46 972)	-	(70 875)	(121 727)	(1 712 948)	(7 084 275)
Transferências <i>Transfers</i>	(3 412 354)	(1 032 969)	-	-	-	30 855	-	4 414 468	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	2 702 690	26 543 034	85 911 155	2 185 618	122 891	19 162 830	976 202	28 488 557	166 092 976
Depreciação e perdas por imparidade acumuladas Accumulated depreciation and impairment losses									
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	(34 615)	(11 373 732)	(54 819 958)	(1 492 248)	(109 629)	(13 128 530)	(811 611)	-	(81 770 322)
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>									
Entradas <i>Additions</i>	-	29 923	(30 593)	-	(2 500)	(1 165)	(1 067)	-	(5 402)
Saídas <i>Disposals</i>	-	1 997 055	2 555 603	14 712	2 117	493 790	314 576	-	5 377 853
Efeito da conversão cambial <i>Effect of currency translation</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação <i>Depreciation</i>	-	(1 667 502)	(9 158 745)	(301 734)	(5 022)	(2 157 637)	(119 004)	-	(13 409 643)
Imparidade <i>Impairment</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reduções (Nota 33) <i>Decrease (Note 33)</i>	-	-	-	-	-	12 371	-	-	12 371
Abates <i>Write-offs</i>	-	1 570 233	107 895	76 619	-	31 860	1 715	-	1 788 322
Transferências <i>Transfers</i>	-	-	2	(2)	-	(75 520)	75 520	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	(34 615)	(9 444 023)	(61 345 795)	(1 702 652)	(115 034)	(14 824 831)	(539 872)	-	(88 006 822)
Valor líquido <i>Net assets</i>	2 668 076	17 099 010	24 565 360	482 966	7 857	4 337 999	436 330	28 488 557	78 086 154

**20. INVESTIMENTOS EM ASSOCIADAS**

As partes de capital detidas em empresas associadas tiveram os seguintes movimentos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007:

20. INVESTMENT IN ASSOCIATES

In the years ended 31 December 2008 and 2007, equity holdings in associated companies registered the following changes:

	2008			2007		
	Partes de capital Equity holdings	Goodwill	Total	Partes de capital Equity holdings	Goodwill	Total
Saldo em 1 de Janeiro <i>Balance as of 1 January</i>	31 013 673	48 536 561	79 550 234	38 546 720	48 536 561	87 083 281
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>	-	-	-	(4 442 179)	-	(4 442 179)
Efeito cambial <i>Effect of currency translation</i>	-	-	-	-	-	-
Efeitos da aplicação de equivalência patrimonial: <i>Effect of application of equity method:</i>						
Efeito em resultados (Nota 13) <i>Effect on results (Note 13)</i>	3 783 023	-	3 783 023	(2 135 703)	-	(2 135 703)
Efeito em capital próprio <i>Effect on equity</i>	1 980 324	-	1 980 324	(1 227 166)	-	(1 227 166)
Dividendos recebidos <i>Dividends received</i>	(5 651 407)	-	(5 651 407)	-	-	-
Aquisições e aumentos <i>Acquisitions and increases</i>	1 422 142	-	1 422 142	272 000	-	272 000
Transferências <i>Transfers</i>	-	-	-	-	-	-
Alienações e abates <i>Disposals and write-offs</i>	-	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro <i>Balance as of 31 December</i>	32 547 755	48 536 561	81 084 316	31 013 672	48 536 561	79 550 233

A rubrica Investimentos em associadas, em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, é composta como segue:

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

Associadas <i>Associates</i>	2008			2007		
	Partes de capital Equity holdings	Goodwill	Valor de balanço Book Value	Partes de capital Equity holdings	Goodwill	Valor de balanço Book Value
Grupo Hospitalario Quirón S.A.	30 762 728	48 536 561	79 299 289	30 762 728	48 536 561	79 299 289
CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada	1 422 142	-	1 422 142	-	-	-
Centro Gamma Knife-Radiocirurgia S.A.	238 000	-	238 000	250 945	-	250 945
	32 547 755	48 536 561	81 084 316	31 013 672	48 536 561	79 550 233

O Grupo Hospitalário Quirón é um dos maiores e mais prestigiados prestadores privados de cuidados de saúde em Espanha e, tal como a José de Mello Saúde, acumula uma experiência de mais de cinco décadas, tendo inaugurado em 1950 a sua primeira unidade hospitalar em Saragoça. O Grupo Quirón conta com 5 Hospitais

Grupo Hospitalario Quirón is one of the largest and most prestigious providers of health care services in Spain and, like José de Mello Saúde, it holds over 5 decades of experience, having inaugurated its first unit in Saragoça in 1950. The Quirón Group has 5 Hospitals - Barcelona, Madrid, San Sebastian, Saragoça and Va-

em Barcelona, Madrid, San Sebastian, Saragoça e Valência; dispõe ainda de um hospital de dia em Saragoça e de um centro de reprodução assistida em Bilbao, prevendo-se ainda a abertura, até 2010 de duas outras novas unidades hospitalares, em Bilbao e Málaga.

lencia; a Day Hospital in Saragoça and infertility clinic in Bilbao, and plans to open two new hospitals in Bilbao and Malaga.

A principal informação financeira agregada, relativa às empresas associadas em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 é como segue:

Main aggregate financial information relating to associate companies as of 31 December 2008 and 2007 is as follows:

	2008	2007
Total activo <i>Total assets</i>	245 853 588	292 941 692
Total passivo <i>Total liabilities</i>	187 187 446	232 949 950
Vendas e prestações de serviços <i>Sales and services</i>	179 792 728	136 942 625
Resultado líquido do exercício <i>Net profit for the year</i>	9 355 820	(5 674 883)

21. INVESTIMENTOS

21. INVESTMENTS

Os investimentos detidos até à maturidade dizem respeito à aquisição, durante o exercício de 2008, de 1.000 unidades de obrigações JMP II/08 1ª emissão.

Investments held up to maturity concern the purchase during 2008 of 1,000 bonds JMP II/08 1st Issue.

Os outros investimentos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, são os que se seguem:

Other investments as of 31 December 2008 and 2007 are as follows:

Participação <i>Company</i>	2008			2007		
	Partes capital <i>Equity holding</i>	Perdas por imparidade <i>Impairment losses</i>	Valor de balanço <i>Book value</i>	Partes capital <i>Equity holding</i>	Perdas por imparidade <i>Impairment losses</i>	Valor de balanço <i>Book value</i>
Novo Horizonte	50 000	-	50 000	-	-	-
Workcare	30 000	-	30 000	30 000	-	30 000
Diagnosticar - Diagnóstico Computorizado S.A.	26 200	-	26 200	26 200	-	26 200
Dermoplástica	21 720	(21 720)	-	21 720	-	21 720
BCP	8 991	-	8 991	8 991	-	8 991
IBET	120	-	120	120	-	120
Mepacompra	-	-	-	-	-	-
	137 031	(21 720)	115 311	916 107	(272 578)	643 529



Os outros investimentos incluem activos financeiros não correntes, mensurados ao custo de aquisição, ajustado face às perdas de imparidade estimadas.

Other investments include non-current financial assets, measured at acquisition cost, adjusted for estimated impairment losses.

Os outros investimentos tiveram os seguintes movimentos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007:

The changes in other investments during the years ended as of 31 December 2008 and 2007 were as follows:

Investimento bruto Gross investment	
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	916 107
Alterações de perímetro <i>Change in perimeter</i>	(766 118)
Aumentos <i>Increase</i>	50 000
Alienações e abates <i>Disposals and write-offs</i>	(62 958)
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	137 031
Aumentos <i>Increase</i>	5 000
Alienações e abates <i>Disposals and write-offs</i>	(101 720)
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	40 311
Perdas por imparidade (Nota 33) Impairment losses (Note 33)	
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	(272 578)
Alterações de perímetro <i>Change in perimeter</i>	272 578
Perdas por imparidade do exercício <i>Impairment losses for the year</i>	(21 720)
Alienações e abates <i>Disposals and write-offs</i>	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	(21 720)
Alienações e abates <i>Disposals and write-offs</i>	(21 720)
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	(0)
Valor líquido Net investment	
Em 31 de Dezembro de 2007 <i>As of 31 December 2007</i>	115 311
Em 31 de Dezembro de 2008 <i>As of 31 December 2008</i>	40 311

22. ACTIVOS E PASSIVOS POR IMPOSTOS DIFERIDOS

22. DEFERRED TAXES

Os movimentos ocorridos nos activos e passivos por impostos diferidos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foram os seguintes:

Changes in deferred tax assets and liabilities as of 31 December 2008 and 2007 were as follows:

	Activos por impostos diferidos <i>Deferred tax assets</i>						
	Perdas por imparidade em activos <i>Impairment losses on intangible assets</i>	Perdas por imp. em outros investimentos <i>Impairment losses on other instruments</i>	Instrumentos financeiros derivados <i>Derivative financial instruments</i>	Prejuizos fiscais reportáveis <i>Reportable tax losses</i>	Benefícios aos empregados (Nota 32) <i>Bonuses to employees (Note 32)</i>	Outros <i>Other</i>	Total
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	39 320	-	0	-	1 177 925	-	-
Constituição <i>Set up</i>							
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-	-	-
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-	-	-
Reversão <i>Reversal</i>							
Resultado líquido <i>Net profit</i>	45 919	-	-	-	(161 700)	-	(115 781)
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	(39 320)	-	-	-	-	-	(39 320)
Efeito da alteração da taxa de imposto <i>Effect of change in tax rate</i>	-	-	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	45 919	-	0	-	1 016 225	-	1 062 144
Constituição <i>Set up</i>							
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	283 122	-	(321 925)	-	(38 803)
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-	-	-
Reversão <i>Reversal</i>							
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-	-	-
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	(45 919)	-	-	-	-	-	(45 919)
Efeito da alteração da taxa de imposto <i>Effect of change in tax rate</i>	-	-	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	(0)	-	283 122	-	694 300	-	977 422

Passivos por impostos diferidos | *Deferred tax liabilities*

	Reavaliações de activos fixos tangíveis <i>Revaluations of tangible fixed assets</i>	Instrumentos financeiros derivados <i>Derivative financial instruments</i>	Reavaliações de activos fixos tangíveis <i>Revaluations of tangible fixed assets</i>	Outros Other	Total
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	(2 517)	(45 571)	-	-	(48 088)
Constituição <i>Set up</i>					
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-
Reversão <i>Reversal</i>					
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	2 517	45 571	-	-	48 088
Efeito da alteração da taxa de imposto <i>Effect of change in tax rate</i>	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	-	-	-	-	-
Constituição <i>Set up</i>					
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-
Reversão <i>Reversal</i>					
Resultado líquido <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-
Capitais próprios <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-
Efeito da alteração da taxa de imposto <i>Effect of change in tax rate</i>	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	-	-	-	-	-

Foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer em resultado dos ajustamentos de conversão para IFRS. Nos casos em que esses ajustamentos originaram impostos diferidos activos, os mesmos só foram registados na medida em que se considera provável que ocorram lucros tributáveis no futuro que possam ser utilizados para recuperar as perdas fiscais ou diferenças tributárias dedutíveis. Esta avaliação baseou-se nos planos de negócios das empresas do Grupo, periodicamente revistos e actualizados, e nas oportunidades de planeamento fiscal disponíveis e identificadas.

Deferred taxes were estimated taking into account adjustments of conversion to the IFRS. In cases where these adjustments originated deferred tax assets, these were only recorded to the extent where it is deemed likely that taxable income may occur in the future that may be used to recover tax losses or deductible tax differences. This evaluation was based on the Group's business plans, which are periodically revised and updated, and tax planning opportunities available and identified.

23. ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, os saldos com estas entidades eram como segue:

23. STATE AND OTHER PUBLIC ENTITIES

As of 31 December 2008 and 2007, balances with these entities were as follows:

	2008	2007
Saldos devedores Debit Balances		
Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas <i>Corporate income tax</i>	3 306 729	2 701 387
Imposto sobre o valor acrescentado <i>Value added tax</i>	2 955 396	1 951 992
Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares <i>Personal income tax</i>	1 024	680
Contribuições para a segurança social <i>Social security contributions</i>	-	-
Outros <i>Other</i>	43	232 365
	6 263 193	4 886 425
Saldos credores Credit Balances		
Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas <i>Corporate income tax</i>	2 955 015	4 530 979
Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares <i>Personal income tax</i>	1 905 277	1 844 780
Contribuições para a segurança social <i>Social security contributions</i>	1 775 187	1 650 927
Imposto sobre o valor acrescentado <i>Value added tax</i>	491 298	636 936
Outros <i>Other</i>	27 826	29 971
	7 154 603	8 693 592

24. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS ACTIVOS

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, estas rubricas tinham a seguinte composição:

24. PREPAYMENTS AND DEFERRED INCOME

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

	2008		2007	
	Corrente Current	Não corrente Non-current	Corrente Current	Não corrente Non-current
Acréscimos de proveitos Accrued income				
Encargos reembolsados <i>Expenses returned</i>	1 789 411	-	3 967 151	-
Prestação de serviços médicos não facturados (Nota 2.5) <i>Provision of medical services not invoiced (Note 2.5)</i>	3 634 891	-	3 200 663	-
Rappel a receber <i>Rappel receivable</i>	2 218 294	-	1 406 505	-
Concessão de exploração (a) <i>Concession of business (a)</i>	50 697	-	577 003	-
Instrumentos financeiros derivados (Nota 38) <i>Derivative financial instruments (Note 38)</i>	-	-	230 929	-
Juros a receber <i>Interest receivable</i>	184 899	-	146 685	-
Facturação postecipada <i>Deferred invoicing</i>	-	-	96 160	-
Facturação Vodafone <i>Vodafone Invoicing</i>	216 251	-	-	-
Outros acréscimos de proveitos <i>Other accrued income</i>	392 536	-	588 927	-
	8 486 979	-	10 214 023	-
Custos diferidos Deferred costs				
Rendas e alugueres <i>Rents and leases</i>	756 559	-	566 583	-
Contratos de outsourcing de sistemas de informação <i>Outsourcing of information systems</i>	346 169	-	-	-
Seguros <i>Insurance</i>	183 950	-	253 808	-
Custos de manutenção e reparação <i>Maintenance and repair expenses</i>	-	-	109 680	-
Emolumento ao contrato ARS (b) <i>ARS contract fee (b)</i>	-	-	101 725	-
Outros custos diferidos <i>Other deferred costs</i>	155 296	-	182 959	-
	1 441 974	-	1 214 756	-
	9 928 953	-	11 428 779	-



(a) Nesta rubrica são reconhecidas receitas provenientes da: (i) prestação de cuidados de saúde, e (ii) da venda de medicamentos, ocorridas no período, e ainda não facturadas.

a) This caption includes revenues from: (i) health care services, and (ii) the sale of medicinal products during the period and not yet invoiced.

(b) No exercício findo em 31 de Dezembro de 2004, o Grupo formalizou o contrato de gestão com a Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo (“ARSLVT”) pelo período de cinco anos, tendo pago 508.462 Euros relativo a despesas com emolumentos, que vêm a ser diferidas ao longo do período desse contrato.

(b) During the year ended as of 31 December 2004, the Group entered a management agreement with the Lisbon Region Health Administration - Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo (“ARSLVT”) with a 5-year duration, having paid 508,462 euros relating to expenses with notary fees which are being deferred throughout the period of the agreement.

25. EXISTÊNCIAS

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, esta rubrica tinha a seguinte composição:

25. INVENTORIES

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

	2008	2007
Matérias primas subsidiárias e de consumo (Nota 9) <i>Raw materials subsidiary materials and consumables (Note 9)</i>	1 936 080	6 424 092
Materiais diversos (Nota 9) <i>Other materials (Note 9)</i>	-	644 961
Mercadorias (Nota 9) <i>Goods (Note 9)</i>	-	-
Mercadorias e matérias em trânsito (Nota 9) <i>Goods and materials in transit (Note 9)</i>	-	-
Adiantamento por conta de compras <i>Advances for purchases</i>	-	-
Perdas por imparidade acumuladas em existências (Nota 33) <i>Accumulated impairment losses on inventories (Note 33)</i>	-	-
	1 936 080	7 069 053

À data de 31 de Dezembro de 2008 o Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. cedeu à nova Entidade Gestora do Hospital, todas as existências que detinha, de acordo com o estabelecido no Protocolo de Transmissão do Estabelecimento Hospitalar.

Pursuant to the Hospital Transfer Protocol, as of 31 December 2008, Amadora Sintra Hospital - Sociedade Gestora, S.A. assigned all inventories it held to the new management company of this hospital.

26. CLIENTES E ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 a rubrica Clientes e adiantamentos a fornecedores tinha a seguinte composição:

	2008			2007		
	Valor bruto Gross value	Perdas por imparidade (Nota 33) Impairment losses (Note 33)	Valor líquido Net value	Valor bruto Gross value	Perdas por imparidade (Nota 33) Impairment losses (Note 33)	Valor líquido Net value
Cientes conta corrente Clients current account	65 451 836	(7 006 346)	58 445 490	78 150 359	(4 800 284)	73 350 075
Cientes títulos a receber Clients receivables	-	-	-	-	-	-
Cientes de cobrança duvidosa Doubtful receivables	23 856 874	(12 285 554)	11 571 320	13 347 761	(9 563 245)	3 784 515
Adiantamentos a fornecedores Advances to suppliers	81 342	-	81 342	-	-	-
	89 390 052	(19 291 900)	70 098 152	91 498 119	(14 363 529)	77 134 590

Os saldos apresentados no balanço encontram-se líquidos de perdas por imparidade em saldos de clientes, que foram estimadas de acordo com o descrito na Nota 2.21. b).

O Conselho de Administração entende que o valor contabilístico das contas a receber é próximo do seu justo valor.

O Grupo não tem uma concentração significativa de riscos de crédito, dado que o risco se encontra diluído por um vasto conjunto de clientes.

26. TRADE AND OTHER RECEIVABLES

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

The amounts reflected in the balance sheet are net of impairment losses on accounts receivable, estimated in accordance with Note 2.21. b).

The Board of Directors deems that the book value of receivables is close to respective fair value.

The Group does not have a significant concentration of credit risk as credit is distributed over a broad range of clients.



27. OUTROS DEVEDORES

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, a rubrica Outros devedores tinha a seguinte composição:

27. OTHER RECEIVABLES

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

	2008		2007	
	Corrente Current	Não corrente Non-current	Corrente Current	Não corrente Non-current
Adiantamentos por conta de activos fixos tangíveis <i>Advances to be forwarded to tangible fixed assets</i>	3 167 356	-	3 167 356	-
Refacturações <i>Reinvoicing</i>	927 863	-	-	-
Pessoal <i>Personnel</i>	547 205	-	289 838	-
Patris Capital Sociedade de Capital de Risco S.A. (a)	329 391	-	658 781	-
Projectos de hospitais em curso <i>Ongoing hospital projects</i>	230 680	-	-	-
Cauções <i>Surety bonds</i>	109 791	-	-	-
Accionistas <i>Shareholders</i>	6 068	-	216 068	-
Outros devedores <i>Other receivables</i>	1 276 024	-	1 802 297	-
Perdas por imparidade acumuladas em outros devedores (Nota 33) <i>Accumulated impairment losses on other receivables (Note 33)</i>	-	-	(128 853)	-
	6 594 376	-	6 005 487	-

Em Outros devedores encontram-se relevados saldos a receber de diversas entidades por transacções não relacionadas com as actividades principais do Grupo.

(a) Em 9 de Maio de 2007, a José de Mello Saúde, SGPS, S.A. alienou a esta entidade a participação financeira detida na Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A. pelo montante global de Euros 1.062.992 tendo o Grupo reconhecido, nessa data, uma mais-valia no montante de Euros 146.981. De acordo com o contrato ainda se encontra por liquidar uma prestação anual de Euros 329.391 em 2 de Maio de 2009.

This caption includes balances receivable from various entities for transactions not related to the Group's main business.

(a) On May 9, 2007, José de Mello Saúde, SGPS, S.A. sold to this company its equity holding in Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A. for the overall amount of 1,062,992 euros for which the Group recognized gains of 146,981 euros. According to the agreement, an annual instalment of 329,391 is still pending, being due on May 2, 2009.



28. CAPITAL

Em 31 de Dezembro de 2008, o capital no montante de 53.000.000 Euros, totalmente subscrito e realizado, estava representado por 10.600.000 acções, com o valor nominal de cinco Euros cada.

Em 31 de Dezembro de 2008, o capital era detido pelas seguintes entidades:

Entidade Company	Número de acções Number of shares	% de participação % held
José de Mello SGPS S.A.	6 980 100	65.85%
Fundação Amélia da Silva de Mello	439 900	4.15%
Farminveste - Investimentos Participações e Gestão SA	3 180 000	30.00%
	10 600 000	100.00%

29. RESERVA LEGAL E AJUSTAMENTOS DE CONVERSÃO CAMBIAL

Reserva legal: De acordo com a legislação em vigor, a Empresa deverá reforçar anualmente a reserva legal com uma percentagem mínima de 5% do resultado líquido anual, até que a mesma atinja, no mínimo, 20% do capital. Esta reserva não é distribuível aos accionistas, podendo contudo ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, ou incorporada no capital.

28. CAPITAL

The Company's capital as of 31 December 2008 in the amount of 53 000 000 euros is made up of 10 600 000 fully subscribed and paid up shares of five euros each.

As of 31 December 2008, the share capital was held by the following:

29. LEGAL RESERVE AND CURRENCY TRANSLATION ADJUSTMENTS

Legal reserve: Commercial legislation establishes that at least 5% of annual net profit must be appropriated to a legal reserve until the reserve equals at least 20% of share capital. This reserve is not available for distribution except upon liquidation of the company, but can be used to absorb losses once the other reserves have been exhausted, or to increase capital.

**30. INTERESSES MINORITÁRIOS**

Os movimentos desta rubrica durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foram os seguintes:

30. MINORITY INTEREST

The changes in this caption during the years ended as of 31 December 2008 and 2007 are as follows:

	2008	2007
Saldo inicial em 1 de Janeiro <i>Balance as of 1 January</i>	3 311 062	6 915 738
Alterações de perímetro - alienações (Nota 5) <i>Change in perimeter - disposals (Note 5)</i>	12 866	(775 862)
Reforços de participação de capital <i>Increase in shareholding</i>	-	(1 368 870)
Varição resultante da conversão cambial <i>Currency translation adjustments</i>	-	-
Dividendos <i>Dividends</i>	(283 044)	(30 637)
Prestações suplementares <i>Supplementary capital</i>	-	-
Aumento de participações financeiras <i>Increase in equity holdings</i>	-	-
Prestações acessórias <i>Accessory capital</i>	647 250	-
Minoritários atribuídos a accionistas <i>Minorities attributed to shareholders</i>	1 231 993	-
Outras variações de capital próprio das empresas participadas <i>Other changes in the equity of subsidiaries</i>	(673 232)	(655 089)
Resultado do exercício atribuível aos interesses minoritários <i>Profit for the year attributable to minority interests</i>	(179 978)	(774 219)
Saldo final em 31 de Dezembro <i>Balance as of 31 December</i>	4 066 917	3 311 062

O detalhe por empresa da rubrica de Interesses minoritários em 31 de Dezembro de 2008 é como segue:

The breakdown of this caption per company as of 31 December 2008 is as follows:

Empresa Company	% não detida % not held	Interesses Minoritários Minority interests	
		Resultado Result	Total
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizadas S.A.	30.00%	98 794	713 444
Clinica de Santa Maria de Belém S.A.	37.19%	(78 541)	836 673
Clinica de Serviços Médicos e Computorizados de Belém S.A.	63.76%	154 606	962 673
PPPS - Consultoria em Saúde S.A.	43.15%	(793 288)	(72 089)
Sagies - Sociedade de Análise e Gestão de Instalações e Equipamentos Sociais S.A.	29.50%	73 230	242 496
Grupo VALAB SGPS S.A.	30.00%	39 262	184 144
Grupo VALIR - Sociedade Gestora de Participações Sociais S.A.	30.00%	(328)	1 497 534
Outros Other		326 288	(297 959)
		(179 978)	4 066 917

31. EMPRÉSTIMOS

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, os empréstimos obtidos eram como segue:

31. LOANS

The Group's loans as of 31 December 2008 and 2007 are made up as follows:

	2008	2007
Passivos não correntes <i>Non-current liabilities</i>		
Empréstimos por obrigações <i>Bond loans</i>	38 513 064	38 254 920
Papel comercial <i>Commercial paper</i>	-	24 936 168
Outros empréstimos bancários <i>Other bank loans</i>	15 000 000	15 000 000
	53 513 064	78 191 088
Passivos correntes <i>Current liabilities</i>		
Descobertos bancários e contas corrente caucionadas <i>Bank overdrafts and secured accounts</i>	41 884 001	32 087 935
Papel comercial <i>Commercial paper</i>	25 000 000	-
Financiamento por intermédio de factoring com regresso <i>Financing through factoring with recourse</i>	1 901 826	5 630 464
	68 785 827	37 718 399
	122 298 891	115 909 487

O Grupo tem contratado um programa agrupado de papel comercial com o limite de 35.000 milhares de Euros.

The Group contracted a commercial paper programme totalling a maximum of 35 000 thousand euros.

Os empréstimos por obrigações dizem respeito às seguintes emissões:

Bond loans concern the following issues:

“Obrigações ISU - Estabelecimentos de Saúde e Assistência, S.A. 2006/2014”

“Obrigações ISU - Estabelecimentos de Saúde e Assistência, S.A. 2006/2014”

Valor total do empréstimo: 20.000.000 Euros
 Valor nominal: 50 Euros por obrigação
 Vencimento: 18 de Outubro de 2014
 Taxa de juro: Euribor a 6 meses acrescida de 0,875%

*Total amount of the loan: 20,000,000 euros
 Nominal value: 50 euros per bond
 Maturity: 18 October 2014
 Interest rate: 6-month Euribor added of 0.875%*

“Obrigações SGHD - Sociedade Gestora do Hospital das Descobertas, S.A. 2006/2014”

“Obrigações SGHD - Sociedade Gestora do Hospital das Descobertas, S.A. 2006/2014”

Valor total do empréstimo: 20.000.000 Euros
 Valor nominal: 50 Euros por obrigação
 Vencimento: 18 de Outubro de 2014
 Taxa de juro: Euribor a 6 meses acrescida de 0,875%

*Total amount of the loan: 20,000,000 euros
 Nominal value: 50 euros per bond
 Maturity: 18 October 2014
 Interest rate: 6-month Euribor added of 0.875%*



Em 31 de Dezembro 2008 e 2007, os empréstimos bancários apresentavam a seguinte composição:

As of 31 December 2008 and 2007, bank loans are made up as follows:

Empresa Company	Moeda Currency	Taxa de juro Interest rate	2008		2007	
			Corrente Current	Não corrente Non-current	Corrente Current	Não corrente Non-current
Hospital CUF Descobertas S.A.	EUR	EUR 6M + 0.9	-	7 500 000	-	7 500 000
Hospital Cuf Infante Santo S.A.	EUR	EUR 6M + 0.9	-	7 500 000	-	7 500 000
			-	15 000 000	-	15 000 000

A dívida financeira não corrente apresenta os seguintes prazos de reembolso em 31 de Dezembro de 2008 e 2007:

As of 31 December 2008 and 2008, the repayment schedule of non current financial debt was as follows:

Vencimento Maturity	2008	2007
2009	-	24 936 168
2010	1 715 712	1 629 664
2011	2 717 856	2 674 832
2012	2 717 856	2 674 832
2013	2 717 856	2 674 832
Após 2014 As from 2014	43 643 784	43 600 760
	53 513 064	78 191 088

Financial covenants

Nas operações de financiamento não se encontram definidos quaisquer compromissos de manter determinados rácios financeiros em limites previamente negociados (financial covenants).

Financial covenants

Financial operations do not hold any obligation of keeping specific financial ratios within previously negotiated limits (financial covenants).

32. BENEFÍCIOS AOS EMPREGADOS

A subsidiária Hospital CUF Infante Santo, S.A. tem a responsabilidade de complementar as pensões de reforma de alguns dos seus colaboradores (antigos e actuais), com quem foi assumida essa responsabilidade. Embora não tenha constituído qualquer fundo ou seguro para cobrir esta responsabilidade, foi constituída uma provisão para o efeito que é actualizada anualmente de acordo com um estudo actuarial realizado com uma entidade especializada e independente.

32. PENSION LIABILITIES

Subsidiary Hospital CUF Infante Santo, S.A. is responsible for supplementing the retirement pensions of some of its (former and current) employees with whom it assumed this responsibility. Although it did not set up any fund or insurance to cover this liability, it set up a provision for the purpose, which is determined on an annual basis, based on actuarial studies prepared by independent experts.



Segundo o relatório de avaliação apresentado pela Watson Wyatt International Limited, Sucursal em Portugal, o valor actual das responsabilidades com serviços passados com pensões de reforma, à data do balanço, é estimada em 2.620.000 Euros, sendo a provisão para pensões de reforma ajustada para esse montante e cujo movimento no ano é apresentado na Nota 33.

According to the evaluation report prepared by Watson Wyatt International Limited, Branch in Portugal, the current amount of liabilities with retirement pensions for past services as of the date of the balance sheet is estimated in 2,620,000 euros, the said provision being adjusted accordingly as shown in Note 33.

A avaliação actuarial das responsabilidades com o plano de pensões foi efectuada segundo o método "Projected Unit Credit", tendo em consideração os seguintes parâmetros:

Actuarial evaluation of pension liabilities was made using the Projected Unit Credit method and the following assumptions and technical bases:

Taxa de crescimento salarial	3,0%	<i>Wage growth rate</i>	3.0%
Taxa de desconto	5,5%	<i>Discount rate</i>	5.5%
Taxa de crescimento das pensões	0,0%	<i>Pension growth rate</i>	0.0%
Tábua de mortalidade	TV 73/77	<i>Mortality table</i>	TV 73/77
Tábua de invalidez	50% EKV 80	<i>Disability table</i>	50% EKV 80

33. PROVISÕES E PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS

33. PROVISIONS AND ACCUMULATED IMPAIRMENT LOSSES

Provisões

Provisions

O movimento ocorrido nas provisões durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foi o seguinte:

Change in provisions during the years ended as of 31 December 2008 and 2007 was as follows:

	Provisões			
	Processos judiciais	Benefícios aos empregados (Nota 32)	Outros	Saldo final
	Legal Proceedings	Benefits to employees (Note 32)	Other	Closing Balance
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	-	4 455 320	1 560 272	6 015 592
Reforço <i>Increase</i>	35 000	-	100 000	135 000
Transferências <i>Transfers</i>	-	(320)	320	-
Redução <i>Decrease</i>	-	(756 000)	-	(756 000)
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	35 000	3 699 000	1 660 592	5 394 592
Reforço <i>Increase</i>	-	-	122 000	122 000
Utilização <i>Used</i>	(35 000)	-	-	(35 000)
Redução <i>Decrease</i>	-	(1 079 000)	(28 346)	(1 107 346)
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	-	2 620 000	1 754 246	4 374 247



Os reforços e as reduções de provisões, ocorridos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, foram efectuados por contrapartida de:

Increase and decrease in provisions occurred in the years ended as of 31 December 2008 and 2007 were recorded against:

	2008		2007	
	Reforços Increase	Reduções Decrease	Reforços Increase	Reduções Decrease
Resolução do exercício Profot/(loss) for the year	-	-	-	-
Custos com o pessoal <i>Personnel costs</i>	122 000	-	135 000	-
Provisões e perdas por imparidade <i>Provisions and impairment losses</i>	-	(28 346)	-	-
Outros proveitos operacionais <i>Other operating income</i>	-	(1 079 000)	-	(756 000)
	122 000	(1 107 346)	135 000	(756 000)

Perdas por imparidade

Impairment losses

O movimento ocorrido nas perdas por imparidade acumuladas durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foi o seguinte:

Change in accumulated impairment losses in the years ended 31 December 2008 and 2007 was as follows:

	Perdas por imparidade activos correntes <i>Impairment losses on current assets</i>		
	Clientes e adiant. a fornecedores (Nota 26) <i>Trade and other payables (Note 26)</i>	Outros devedores (Nota 27) <i>Other payables (Note 27)</i>	Saldo final <i>Closing Balance</i>
Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	10 170 842	128 853	10 299 695
Alterações de perímetro <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-
Reforço <i>Increase</i>	4 233 866	-	4 233 866
Utilização <i>Used</i>	(14 458)	-	(14 458)
Redução <i>Decrease</i>	(26 721)	-	(26 721)
Transferências <i>Transfers</i>	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	14 363 529	128 853	14 492 382
Alterações de perímetro <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-
Reforço <i>Increase</i>	7 826 894	-	7 826 894
Utilização <i>Used</i>	(2 648 710)	(128 853)	(2 777 563)
Redução <i>Decrease</i>	(249 813)	-	(249 813)
Transferências <i>Transfers</i>	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	19 291 900	-	19 291 900



	Perdas por imparidade activos correntes <i>Impairment losses on current assets</i>		
	Activos fixos tangíveis (Nota 19) <i>Tangible fixed assets (Note 19)</i>	Outros investimentos (Nota 21) <i>Other investments (Note 21)</i>	Saldo final <i>Closing Balance</i>
	Saldo em 1 de Janeiro de 2007 <i>Balance as of 1 January 2007</i>	12 371	272 578
Alterações de perímetro <i>Changes in perimeter</i>	-	(272 578)	(272 578)
Reforço <i>Increase</i>	-	21 720	21 720
Utilização <i>Used</i>	-	-	-
Redução <i>Decrease</i>	(12 371)	-	(12 371)
Saldo em 31 de Dezembro de 2007 <i>Balance as of 31 December 2007</i>	-	21 720	21 720
Alterações de perímetro <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-
Reforço <i>Increase</i>	-	426 914	426 914
Utilização <i>Used</i>	-	(448 634)	(448 634)
Redução <i>Decrease</i>	-	-	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i>	-	(0)	(0)

34. OUTROS CREDORES

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, estas rubricas tinham a seguinte composição:

34. OTHER ACCOUNTS PAYABLE

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

	2008		2007	
	Corrente <i>Current</i>	Não corrente <i>Non-current</i>	Corrente <i>Current</i>	Não corrente <i>Non-current</i>
Empresas participantes e participadas <i>Related companies</i>	-	-	206 208	-
Eventos <i>Events</i>	-	-	50 734	-
Adiantamento do Fundo Imobiliário I mosaúde <i>Advance from I mosaúde real estate fund</i>	-	-	32 000 000	-
Pessoal e sindicatos <i>Personnel and trade unions</i>	384 085	-	320 148	-
Consultores Acessores e Intermediários <i>Consultants advisers and intermediaries</i>	24 410	-	12 597	-
Honorários <i>Fees</i>	532 357	-	464 774	-
Outros passivos correntes <i>Other current liabilities</i>	-	-	9 878 177	-
Outros credores <i>Other accounts payables</i>	157 544	-	437 828	-
	1 098 396	-	43 370 466	-

Em outros credores encontram-se relevados saldos a pagar a diversas entidades por transacções não relacionadas com as actividades principais do Grupo.

This caption further includes amounts payable to various entities concerning transactions not related to the Group's main business.



35. OBRIGAÇÕES DECORRENTES DE CONTRATOS DE LOCAÇÃO

Locação financeira

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, o Grupo mantém os seguintes bens em regime de locação financeira:

35. LIABILITIES DERIVING FROM FINANCIAL LEASING

Financial lease

As of 31 December 2008 and 2007, the Group held the following assets under lease contracts:

	2008	2007
Activos fixos tangíveis Tangible fixed assets		
Edifícios e outras construções Buildings and other constructions	7 135 567	34 352 591
Equipamento básico Basic equipment	19 087 237	17 521 532
Equipamento de transporte Transport equipment	406 754	986 130
Equipamento administrativo Administrative equipment	445 022	542 720
	27 074 580	53 402 973

Locação operacional

Os contratos de locação operacional em vigor no Grupo José de Mello Saúde respeitam, essencialmente, a viaturas e equipamento de escritório.

Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 foram reconhecidos custos de 1.274.147 Euros e 886.821 Euros, respectivamente, relativos a rendas de contratos de locação operacional.

Operational leases

Operational leasing contracts in force at Group José de Mello Saúde concern mainly vehicles and office equipment.

During the years ended 31 December 2008 and 2007, the Company recognized expenses in the amount of 1,274,147 euros and 886,821 euros, respectively, relating to operational leasing instalments.

36. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS PASSIVOS

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, estas rubricas tinham a seguinte composição:

36. RECEIVABLE ACCRUALS AND DEFERRALS

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made as follows:

	2008	2007
Acréscimos de custos Accrued costs		
Remunerações a liquidar <i>Remuneration payable</i>	8 542 089	10 357 208
Rendas e alugueres <i>Rents and leases</i>	64 966	1 093 029
Juros a liquidar <i>Interest payable</i>	682 677	710 124
Auditoria e serviços de revisão de contas <i>Audit services</i>	-	13 755
Encargos com prescrições ARS <i>Expenses with ARS prescriptions</i>	1 318 125	1 341 976
Fornecimentos e serviços externos diversos <i>Sundry supplies and services</i>	1 165 363	570 439
Estimativa para penalidades ARS <i>Estimate for ARS penalties</i>	-	3 407 802
Honorários médicos <i>Doctor fees</i>	10 387 808	6 990 791
Matérias-primas <i>Raw-materials</i>	450 371	370 444
Ensaio clínicos (Nota 8) <i>Clinical tests (Note 8)</i>	495 386	-
Posto de colheita <i>Collection office</i>	121 979	-
Instrumentos financeiros derivados (Nota 38) <i>Derivative financial instruments (Note 38)</i>	852 858	-
IMI <i>Municipal Property Transfer Tax</i>	-	101 327
Outros acréscimos de custos <i>Other accrued costs</i>	692 650	2 597 703
	24 774 272	27 554 598
Proveitos diferidos Deferred income		
Outros proveitos diferidos ARS <i>Other deferred income ARS</i>	580 568	-
Outros proveitos diferidos <i>Other deferred income</i>	48 867	44 147
	629 435	44 147
	25 403 707	27 598 745

37. FORNECEDORES E ADIANTAMENTOS DE CLIENTES

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, estas rubricas tinham a seguinte composição:

37. SUPPLIERS AND ADVANCES FROM CLIENTS

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

	2008	2007
Fornecedores conta corrente <i>Suppliers current account</i>	66 538 315	44 818 227
Fornecedores facturas em recepção e conferência <i>Suppliers invoices under checking</i>	1 387 337	1 914 613
Fornecedores de imobilizado <i>Fixed assets suppliers</i>	1 897 498	2 184 276
Adiantamentos de clientes <i>Advances for clients</i>	1 670 558	1 243 872
	71 493 707	50 160 989



38. INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVADOS

No âmbito da política de gestão de riscos do Grupo José de Mello Saúde, em 31 de Dezembro de 2008 e 2007 estavam contratados um conjunto de instrumentos financeiros derivados destinados a minimizar os riscos de exposição a variações de taxa de câmbio e de juro.

O Grupo procede à contratação deste tipo de instrumentos após analisar os riscos que afectam a sua carteira de activos e passivos e verificar quais os instrumentos existentes no mercado que se revelam mais adequados à cobertura desses riscos.

Estas operações são sujeitas a aprovação prévia por parte do Conselho de Administração.

O registo dos instrumentos financeiros derivados e a qualificação dos mesmos enquanto instrumentos de cobertura ou instrumentos detidos para negociação é efectuado em observância às disposições do IAS 39.

O Grupo registou em resultados do exercício um custo líquido de 1.477.692 Euros (proveito de 99.105 Euros em 2007) relativo às operações que vigoraram durante aquele exercício (Nota 13).

Justo valor dos instrumentos financeiros

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, o justo valor dos instrumentos financeiros derivados era o seguinte (Notas 24 e 36):

38. DERIVATIVE INSTRUMENTS

As of 31 December 2008 and 2007, the José de Mello Saúde Group had contracted a series of derivative financial instruments to minimise the risk of exposure to variations in interest and exchange rates.

Such instruments are contracted considering the risks that affect its assets and liabilities, after verifying which of the instruments in the market is the most adequate to hedge the risks.

These operations are subject to prior approval by the Board of Directors.

These financial derivative instruments are classified as hedging or trading instruments in accordance with provisions in IAS 39.

The Group registered a net cost for the year in the amount of 1,477,692 euros (2007: income of 99,105 euros) relating to operations in force during the period (Note 13).

Fair value of financial instruments

As of 31 December 2008 and 2007, the fair value of derivative financial instruments was as follows (Notes 24 and 36):

	2008	2007
Carteira de derivados de negociação <i>Derivatives portfolio</i>		
Derivados de taxa de juro <i>Interest rate derivatives</i>	(852 858)	215 583
Derivados de taxa de câmbio <i>Exchange rate derivatives</i>	-	15 346
	(852 858)	230 929

Adicionalmente, a carteira de instrumentos financeiros derivados não qualificados como cobertura, em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, tinha a seguinte composição:

Additionally, the portfolio of derivatives that do not qualify as hedging instruments (trading) as of 31 December 2008 and 2007 was made up as follows:

2008

Valor facial <i>Face value</i>	Tipo de operação <i>Operation</i>	Maturidade <i>Maturity</i>	Objectivo económico <i>Purpose</i>	Justo valor <i>Fair value</i>
10 000 000 EUR	Opção Cap/Floor de taxa de juro <i>Interest rate floor option</i>	30/Jun/09	Taxa de juro empréstimo <i>Loan interest rate</i>	(16 311)
15 000 000 EUR	<i>Interest rate cap</i>	18/Apr/01	Taxa de juro empréstimo <i>Loan interest rate</i>	(404 943)
20 000 000 EUR	<i>Interest rate swap</i>	30/May/11	Taxa de juro empréstimo <i>Loan interest rate</i>	(431 604)
				(852 858)

2007

Valor facial <i>Face value</i>	Tipo de operação <i>Operation</i>	Maturidade <i>Maturity</i>	Objectivo económico <i>Purpose</i>	Justo valor <i>Fair value</i>
10 000 000 EUR	Opção Cap/Floor de taxa de juro <i>Interest rate floor option</i>	30/Jun/09	Taxa de juro empréstimo <i>Loan interest rate</i>	4 308
8 565 000 BRL	<i>Non-derivable forward</i>	20/Jan/08	Capital da subsidiária JMS - Brasil <i>Capital of subsidiary JMS - Brazil</i>	15 346
20 000 000 EUR	<i>Interest rate swap</i>	20/May/11	Taxa de juro empréstimo <i>Loan interest rate</i>	211 275
				230 929

39. NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES DE FLUXOS DE CAIXA CONSOLIDADAS

39. NOTES TO THE CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

Caixa e equivalentes a caixa

Cash and cash equivalents

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, esta rubrica tem a seguinte composição:

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

	2008	2007
Numerário <i>Cash</i>	702 951	674 114
Depósitos bancários <i>Bank deposits</i>	3 194 823	26 397 434
Títulos negociáveis <i>Tradable securities</i>	-	-
Outras aplicações de tesouraria <i>Other treasury applications</i>	1 639 254	71 013
	5 537 028	27 142 562
Descobertos bancários (Nota 31) <i>Bank overdrafts (Note 31)</i>	(3 628 253)	(22 259 411)
	1 908 775	4 883 151

A rubrica de caixa e equivalentes a caixa compreende os valores de caixa, depósitos imediatamente mobilizáveis, aplicações de tesouraria e depósitos a prazo com vencimento a menos de três meses, e para os quais o risco de alteração de valor é insignificante.

Caption "Cash and cash equivalents" includes cash, deposits immediately withdrawable, treasury applications and term deposits maturing in less than three months and regarding which the risk of fluctuation in value is irrelevant.



Para efeitos de demonstração de fluxos de caixa, são adicionalmente incorporados os descobertos bancários como componente de caixa e seus equivalentes.

Linhas de crédito obtidas e não utilizadas

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, existiam respectivamente 28.715 milhares de Euros e 39.717 milhares de Euros de linhas de crédito obtidas e não utilizadas.

40. JUSTO VALOR DE ACTIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS

O Grupo, à semelhança da generalidade das empresas, encontra-se exposto a um conjunto de riscos de mercado relacionados com alterações nas taxas de juro e riscos de liquidez decorrentes do seu passivo financeiro, bem como ao risco de crédito, que resultam da sua actividade operacional e de tesouraria.

Todas as operações de gestão de risco financeiro, nomeadamente as que envolvem a utilização de instrumentos financeiros derivados são submetidas à aprovação prévia do Administrador Financeiro ou da Comissão Executiva.

De seguida analisam-se de forma mais detalhada os principais riscos financeiros a que o Grupo se encontra exposto e as principais medidas implementadas no âmbito da sua gestão.

Risco de taxa de juro

A política de gestão de risco de taxa de juro tem por objectivo a minimização do custo da dívida sujeito à manutenção de um nível baixo de volatilidade dos encargos financeiros. No final de 2008, cerca de 37% do passivo financeiro tinha associadas operações de cobertura do risco de taxa de juro, assegurando uma baixa sensibilidade dos custos financeiros às subidas de taxa de juro. 63% da dívida total encontrava-se indexada a taxa variável, o que permitiu ao Grupo beneficiar da descida de taxas de juro ocorrida no último trimestre do ano.

For the purposes of the cash flow statement, cash and equivalent further include bank overdrafts.

Credit lines available and not used

As of 31 December 2008 and 2007, credit lines available and not used amounted to respectively, 28,715 thousand euros and 39,717 thousand euros.

40. FAIR VALUE OF FINANCIAL ASSETS AND LIABILITIES

As with the majority of companies, the Group in its business is exposed to several financial risks, including liquidity and interest rate risk resulting from its financial indebtedness and credit risk, to which the Group is exposed due its operational and treasury activity.

All financial risk management operations, namely those involving the use of derivative financial instruments, are subject to the prior approval of the Financial Director or the Executive Committee.

Following is a more detailed description of Company's main financial risks and measures implemented to manage them.

Interest rate risk

The objective of interest rate risk management is to minimize the cost of debt by keeping the volatility of financial costs at a low level. At the end of 2008, approximately 37% of financial debt was associated to interest rate hedging operations, ensuring that financial costs have low sensitivity to increases in interest rates. 63% of total debt is subject to variable rates, which enabled the Group to benefit from the decrease in interest rates occurred in the last quarter of the year



Risco de liquidez

A política de financiamento e de gestão do risco de liquidez é pautada pelos seguintes objectivos:

- › Assegurar um calendário de vencimento de dívida escalonado ao longo do tempo;
- › Diminuir o endividamento de curto prazo;
- › Alongar a maturidade média da dívida.

Enquadrada no cumprimento dos objectivos anteriores, o Grupo procede a um acompanhamento atento dos mercados de financiamento, seleccionando criteriosamente as alternativas mais eficientes.

Risco de crédito

O risco de crédito está relacionado com os saldos a receber de clientes e outros devedores. Apesar de limitado, este risco é monitorizado numa base regular nas diversas áreas de negócio com o objectivo de:

- › Acompanhar a evolução do nível dos saldos a receber;
- › Acompanhar e analisar a recuperabilidade dos valores a receber numa base regular.

O movimento nas perdas por imparidade das contas a receber encontra-se divulgado na Nota 33.

Em 31 de Dezembro de 2008, é entendimento do Conselho de Administração que as perdas por imparidade estimadas em contas a receber se encontram adequadamente relevadas nas demonstrações financeiras.

41. JUSTO VALOR DE ACTIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS

O justo valor dos tem como base os preços de cotação de mercado, sempre que estes se encontrem disponíveis. Caso estes não existam, o justo valor é estimado através de modelos internos baseados em técnicas de desconto de fluxos de caixa.

O valor nominal deduzido de ajustamentos de crédito estimados de contas a receber e a pagar é assumido

Liquidity risk

The funding and liquidity risk management policies are based on the following objectives:

- › *To ensure that debt maturity is scaled over time;*
- › *To reduce short term indebtedness;*
- › *To extend average debt maturity.*

In compliance with these objectives, the Group closely monitors the financing markets, carefully selecting the most efficient alternatives..

Credit risk

Credit risk relates to trade and other accounts receivable. Although limited, the risk in the various businesses is monitored on a regular basis with the objective of:

- › *Monitoring evolution of the level of balances receivable;*
- › *Reviewing the recoverability of amounts receivable on a regular basis.*

The Board of Directors believes that the estimated impairment losses on accounts receivable are adequately provided for in the financial statements.

41. FAIR VALUE OF FINANCIAL ASSETS AND LIABILITIES

The fair value is based on market prices whenever they are available. When unavailable, the fair value is estimated using internal models based on discounted cash flow techniques.

The nominal value deducted of adjustments for estimated accounts receivable and payable is assumed as



como aproximado ao seu justo valor. O justo valor dos passivos financeiros é estimado actualizando os fluxos de caixa futuros contratualizados, à taxa de juro do mercado corrente que está disponível para instrumentos financeiros similares.

Não existem diferenças significativas entre os justos valores assim calculados e os respectivos valores contabilísticos.

42. PARTES RELACIONADAS

As transacções e saldos entre a José de Mello Saúde, SGPS, S.A. (“empresa-mãe”) e empresas do Grupo foram eliminadas no processo de consolidação, não sendo alvo de divulgação na presente nota. Os saldos e transacções entre o Grupo e as empresas associadas e outras partes relacionadas estão detalhadas abaixo:

close as possible to their fair value. The fair value of financial liabilities is estimated discounting future contracted cash flows at current market interest rate available for similar financial instruments.

There are no significant differences between the fair values determined as referred above and respective book values.

42. RELATED PARTIES

Transactions and balances between José de Mello Saúde, SGPS, S.A. (“Parent-company”) and related Group companies were eliminated in the consolidation process and so are not disclosed in this note. Balances and transactions between the Group and associates or other related parties are detailed below:

2008	Saldos devedores Balance receivable		Saldos credores Balance payable
	Cientes conta corrente Clients current account	Outros devedores Other accounts receivable	Fornecedores conta corrente Suppliers current account
	Parte relacionada Related party		
Grupo Efacec Capital Grupo Efacec Capital	21 192	-	55 589
José de Mello SGPS S.A.	-	-	4 232
José de Mello Residências e Serviços	434 268	-	109 454
Grupo CUF	72 659	-	-
Brisa - Conservação e Infraestruturas	6 123	-	-
José de Mello Serviços Lda.	-	-	4 123
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	-	33 674
	534 241	-	207 071

Parte relacionada Related party	Transacções Transactions	
	Vendas e prestação de serviços Sales and services	Fornecimentos e serviços externos External supplies and services
	Parte relacionada Related party	
Grupo Efacec Capital Grupo Efacec Capital	72 677	87 032
José de Mello SGPS S.A. José de Mello SGPS S.A.	-	63 459
Grupo José de Mello Residências e Serviços Grupo José de Mello Residências e Serviços	1 683	32 090
Grupo CUF Grupo CUF	198 946	-
Brisa - Conservação e Infraestruturas Brisa - Conservação e Infraestruturas	22 253	-
M Dados – Sistemas de Informação S.A. M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	666 768
José de Mello Serviços Lda. José de Mello Serviços Lda.	-	24 314
	295 558	873 663



2007	Saldos devedores <i>Balance receivable</i>		Saldos credores <i>Balance payable</i>
	Cientes conta corrente <i>Clients current account</i>	Outros devedores <i>Other accounts receivable</i>	Fornecedores conta corrente <i>Suppliers current account</i>
Parte relacionada <i>Related party</i>			
Efacec Capital SGPS S.A.	57 358	-	110 114
José de Mello SGPS S.A.	-	-	-
José de Mello Residências e Serviços SGPS S.A.	433 473	-	-
José de Mello Serviços Lda.	128	-	8 065
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	-	18 209
	490 959	-	136 388

Parte relacionada <i>Related party</i>	Transacções <i>Transactions</i>	
	Vendas e prestação de serviços <i>Sales and services</i>	Fornecimentos e serviços externos <i>External supplies and services</i>
Efacec Capital SGPS S.A.	55 908	78 255
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	456 146
José de Mello Serviços Lda.	1 699	26 033
	57 607	560 434

Os termos ou condições praticados entre as empresas do Grupo e partes relacionadas são substancialmente idênticos aos que normalmente seriam contratados, aceites e praticados entre entidades independentes em operações comparáveis.

The terms and conditions of the transactions between Group companies and these related parties are substantially similar to those contracted, accepted and practiced in similar operations with independent entities.

Remunerações aos membros do Conselho de Administração

Remuneration of Board Members

As remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais da Empresa-mãe José de Mello Saúde - SGPS, S.A. nos exercícios de 2008 e 2007 foram de 632.982 Euros e 746.067 Euros, respectivamente.

Remuneration of members of the corporate bodies of the parent company José de Mello Saúde - SGPS, S.A. in 2008 and 2007 totalled respectively 632,982 euros and 746,067 euros.

43. PASSIVOS CONTINGENTES, GARANTIAS E COMPROMISSOS

43. CONTINGENT LIABILITIES, GUARANTEES AND COMMITMENTS

Passivos contingentes

Contingent liabilities

No decurso normal da sua actividade, o Grupo encontra-se envolvido em diversos processos. Face às naturezas dos mesmos, a expectativa existente é de que, do respectivo desfecho, não resultem quaisquer efeitos materiais em termos da actividade desenvolvida, situação patrimonial e resultados das operações.

In the normal course of its business, the Group is involved in various legal proceedings. However, given their nature and expected outcome, the Board of Directors is confident that there will be no material effect in terms of the business, equity and results of its operations



Garantias

Em 31 de Dezembro de 2008, as empresas do Grupo tinham prestado perante terceiros garantias no montante de 6.981 milhares de Euros (4.447 milhares de Euros em 2007).

Em 31 de Dezembro de 2008 e 2007, o detalhe das garantias prestadas a terceiros é como segue:

Guarantees

As of 31 December 2008, Group companies had provided guarantees to third parties in the amount of 6,981 thousand euros (2007: 4,447 thousand euros).

As of 31 December 2008 and 2007, this caption was made up as follows:

Garantias financeiras prestadas Financial guarantees given	2008	2007
Processos fiscais em curso Tax proceedings in progress	1 314 519	1 314 519
Por processos judiciais For legal proceedings	-	-
A clientes To clients	-	-
Candidaturas a Parcerias Público Privadas Applications to Public Private Partnership Programmes	5 000 000	2 500 000
Programa Especial de Combate às Listas de Espera Cirúrgicas (PECLEC) Special Programme against waiting lists for surgery (PECLEC)	29 435	119 828
A fornecedores de existências e de imobilizado To inventory and fixed assets suppliers	-	-
Por financiamentos For financing	-	-
Outros Other	637 150	512 913

Compromissos

No decurso normal da sua actividade, o Grupo assume compromissos relacionados, essencialmente, com a aquisição de equipamentos, no âmbito das operações de investimento em curso, e com a compra e venda de participações financeiras.

De acordo com o Código das Sociedades Comerciais, a Empresa-mãe, José de Mello Saúde, SGPS, S.A., responde solidariamente pelas obrigações das suas associadas com as quais mantém uma relação de domínio.

Commitments

In the normal course of business, the Group assumes commitments relating mainly to the purchase of equipment within the scope of ongoing investment operations and the purchase and sale of equity holdings.

According to the Companies Code, the Parent Company José de Mello Saúde, SGPS, S.A., is severally liable for the obligations of associates under its control.



44. ACTIVOS FINANCEIROS DISPONÍVEIS PARA VENDA

Em 31 de Dezembro de 2007, o activo financeiro classificado como disponível para venda respeitava à participação detida na José de Mello Saúde Brasil, Lda., entidade através da qual o Grupo tinha operações no Brasil. Em Janeiro de 2008 o Grupo procedeu à alienação dessas operações.

45. APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas, e autorizada a sua emissão, pelo Conselho de Administração em 17 de Março de 2009, e serão sujeitas a aprovação em Assembleia Geral de Accionistas agendada para 10 de Abril de 2009.

O Técnico Oficial de Contas
O Conselho de Administração

44. FINANCIAL ASSETS AVAILABLE FOR SALE

As of 31 December 2007, the Group's available for sale financial assets concerned the holding in José de Mello Saúde Brasil, Lda., through which the Group operated in Brazil. In January 2008, the Group sold these operations.

45. APPROVAL OF THE FINANCIAL STATEMENTS

The Board of Directors approved the financial statements and authorized respective issue on 17 March 2009. They will now be submitted for approval at the General Meeting scheduled for April 10, 2009.

*The Certified Accountant
The Board of Directors*

**CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS
CONTAS CONSOLIDADAS**

***LEGAL CERTIFICATION OF
CONSOLIDATED ACCOUNTS***





CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS CONSOLIDADAS

LEGAL CERTIFICATION OF CONSOLIDATED ACCOUNTS

Introdução

1. Examinámos as demonstrações financeiras consolidadas anexas de José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A. as quais compreendem o Balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2008 (que evidencia um total de balanço de 290 576 992 Euros e um total de capital próprio de 31 678 860 Euros, incluindo um resultado líquido de 719 812 Euros), a Demonstração Consolidada dos Resultados por Naturezas, a Demonstração Consolidada das Alterações no Capital Próprio e a Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa do exercício findo naquela data, e as correspondentes Notas às Demonstrações Financeiras Consolidadas.

Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas englobadas na consolidação, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos de caixa consolidados, bem como a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados.
3. A nossa responsabilidade consiste em expressar uma opinião profissional e independente, baseada no nosso exame daquelas demonstrações financeiras.

Âmbito

4. O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de

Introduction

1. We have examined the consolidated financial statements of José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., which comprise the consolidated balance sheet as of 31 December 2008 showing a total of 290 576 992 euros and total equity of 31 678 860 euros including net income for the year of 719 812 euros), the consolidated income and cash flow statements and the changes in equity for the financial year ending on that date as well as the notes to the consolidated financial statements.

Responsibilities

2. It is the responsibility of the board of directors to prepare such consolidated financial statements that will present in a true and appropriate manner the financial position of the consolidated companies, consolidated net income from their operations, changes in equity and consolidated cash flows as well as adopt adequate accounting principles and policies and maintain appropriate internal control systems.
3. Our responsibility consists of expressing a professional and independent opinion, based on our examination of the mentioned financial statements.

Scope

4. Our examination has been conducted in accordance with the technical standards and auditing guidelines of the Portuguese Chartered Accountants' Society, that require that the examination shall be planned and executed with a view to obtaining an acceptable



segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas estão isentas de distorções materialmente relevantes.

Para tanto o referido exame incluiu:

- › a verificação de as demonstrações financeiras das empresas englobadas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que o não tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação;
- › a verificação das operações de consolidação;
- › a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias;
- › a verificação da aplicabilidade do princípio de continuidade; e
- › a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas.

5. O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira constante do Relatório de Gestão consolidado com as demonstrações financeiras consolidadas.

6. Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

Opinião

7. Em nossa opinião as demonstrações financeiras consolidadas referidas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada de José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A. em 31 de Dezembro de 2008, o resultado consolidado das

degree of comfort about the absence of materially relevant distortions in the consolidated financial statements.

To that end, our examination has included:

- › *the verification that the financial statements of the companies whose accounts have been consolidated and, for the significant cases where they have not been, the verification by sampling of the basis for the amounts and disclosures contained therein as well as the evaluation of the estimates used in their preparation, based on judgements and criteria defined by the board of directors;*
- › *the verification of consolidation practices;*
- › *the evaluation of the adequacy of adopted accounting principles, their unbiased application and disclosure, in view of the circumstances;*
- › *the verification of the applicability of the continuity principle; and*
- › *the evaluation of the overall adequacy of the presented consolidated financial statements.*

5. Our examination has also comprised the verification that the financial information contained in the consolidated management report is consistent with the consolidated financial statements.

6. We consider that the conducted examination provides an acceptable basis for the expression of our opinion.

Opinion

7. In our opinion, the mentioned consolidated financial statements present, in a true and appropriate manner, in all materially relevant respects, the consolidated financial position of José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A. as of 31 December 2008, consolidated net income from its operations, consolidated cash



suas operações e os fluxos consolidados de caixa, no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas na União Europeia.

Ênfase

8. Sem afectar a nossa opinião expressa no parágrafo anterior, chamamos a atenção para o facto de, conforme referido na nota 2 das Notas às Demonstrações Financeiras Consolidadas, o Ministério da Saúde ter denunciado o contrato de concessão para a exploração do Hospital Fernando Fonseca, com efeitos à data de 31 de Dezembro de 2008, encontrando-se a esta data, em fase de resolução, os acertos de contas dos exercícios de 2004 a 2008 com a Administração Regional da Saúde de Lisboa e Vale do Tejo,

Lisboa, 13 de Março de 2009

Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº 178)

Representada por:
João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

flows and changes in equity in the financial year ending on that date in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union.

Emphasis

8. *Without affecting our opinion expressed in the previous paragraph, we draw your attention to the following: as referred in Note 2 to the Consolidated Financial Statements, the Health Ministry terminated the concession contract for the management of Hospital Fernando Fonseca, effective as from 31 December 2008; on the present date, corrections to the accounts relating to years 2004 to 2008 are being settled between the Company and the Lisbon Health Authority (Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo - ARSLVT).*

Lisbon, 13 March 2009

Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº 178)

Representada por:
João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)



RELATÓRIO E PARECER DO FISCAL ÚNICO PARA 2008

THE 2008 REPORT AND OPINION OF THE STATUTORY AUDITORY

Senhores Accionistas,

Em conformidade com as disposições legais e aplicáveis, vimos emitir o nosso relatório anual sobre a fiscalização das contas consolidadas da José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A. em referência ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2008, as quais, em conjunto com o relatório consolidado de gestão nos foram submetidas para exame pelo Conselho de Administração nos termos do disposto no nº 1 do Artigo 508-D do Código das Sociedades Comerciais.

Verificámos que o perímetro de consolidação foi definido pela José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., como empresa consolidante, de harmonia com o estabelecido no Decreto-Lei nº 238/91, de 2 de Julho, e que, nos seus aspectos essenciais, foram apropriadamente aplicadas as normas de consolidação de contas publicadas no Anexo I ao mencionado diploma legal.

Relativamente às empresas integradas no perímetro de consolidação apreciamos os respectivos Relatórios, Pareceres e Certificações Legais de Contas emitidos pelos seus órgãos de fiscalização em conformidade com as disposições legais e estatutárias que lhe são aplicáveis. Nos termos do Código das Sociedades Comerciais, emitimos sobre a fiscalização das contas consolidadas, no âmbito das nossas funções como Revisor Oficial de Contas, a Certificação Legal das Contas Consolidadas que fica a fazer parte integrante do nosso Relatório.

O relatório consolidado de gestão satisfaz de um modo geral os requisitos exigidos pelo Código das Sociedades Comerciais e verificámos que existe concordância do seu conteúdo com as contas consolidadas.

Shareholders,

Pursuant to relevant legal provisions, we hereby issue our annual report on the audit of the consolidated financial statements of José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., for the year ended 31 December 2008, which together with the consolidated management report were submitted to us by the Board of Directors, under the terms of provision in Article 508-D, paragraph nº 1 of the Companies Code.

We verified that the consolidation perimeter was defined by José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., as consolidating company, pursuant to provisions in Decree-law 238/91 of 2 July and that in its main aspects, consolidation rules published in Exhibit 1 of the said Decree-law were adequately followed.

In what concerns the companies included in the consolidation perimeter, we have revised respective Reports, Opinions and Legal Certification of Accounts issued by respective audit bodies, in compliance with relevant legal and statutory provisions. Under the terms of the Companies Code, within the scope of our duties as Official Auditor, we have issued the Legal Certification of Consolidated Accounting Statements and the Annual Audit Report which form an integral part of this Report.

The consolidated management report complies with legal requirements established in the Companies Code and the information included therein is consistent with the consolidated financial statements.



Face ao exposto, e dado não se nos ter deparado qualquer aspecto que afecte materialmente a imagem verdadeira e apropriada da situação financeira e dos resultados do conjunto das empresas compreendidas na consolidação, deliberamos formular sobre o relatório consolidado de gestão e sobre as contas consolidadas o seguinte parecer:

Parecer do Fiscal Único

Procedemos à acção fiscalizadora de José de Mello Saúde, S.G.P.S., S.A., nos termos do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais e do contrato de sociedade, em resultado da qual somos de parecer que aproveis o Relatório de Gestão Consolidado e as Contas Consolidadas referentes ao exercício de 2008.

Lisboa, 13 de Março de 2009

O Fiscal Único

**Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº 178)**

Representada por:

João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

In view of the foregoing, as we found no aspect likely to materially affect the financial position and results of the companies included in the consolidation, which were presented in a true and appropriate manner, we deliberated to issue the following opinion on the consolidated management report and consolidated financial statements:

Auditor's Report

We have audited José de Mello Saúde, S.G.P.S., S.A., under the terms of Article 420 of the Companies Code and the Company's articles of association, in view of which it is our opinion that you should approve the Consolidated Management Report and Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2008.

Lisbon, 13 March 2009

THE OFFICIAL AUDITOR

***Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº 178)***

Represented by:

João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

