

A high-angle, top-down view of three surgeons in a sterile operating room. They are wearing blue surgical gowns, white masks, and blue caps. The central surgeon is wearing clear protective eyewear. The scene is dimly lit, with a focused light source illuminating the surgical area. The overall color palette is dominated by blues and whites.

# 2019

RELATÓRIO  
INTEGRADO





# ÍNDICE

## 01 RELATÓRIO INTEGRADO

Mensagem do Presidente

05

Sobre a José de Mello Saúde

08

Visão geral organizacional	09
Modelo de negócio	10
A José de Mello Saúde em números	11
Ambiente externo	13
Matriz de Materialidade	15
Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	16
Diálogo com as partes interessadas	17

Desempenho

20

Desempenho económico	20
Desempenho clínico	27
Desempenho social	32
Desempenho ambiental	38

Estratégia, Concretizações e Metas

39

Investigação, Desenvolvimento e Inovação

42

Gestão de Risco

50

## 02 GOVERNO DA SOCIEDADE

Modelo de Governo

54

Composição e Competências dos Órgãos de Administração e Fiscalização

57





## Perfil do Relatório

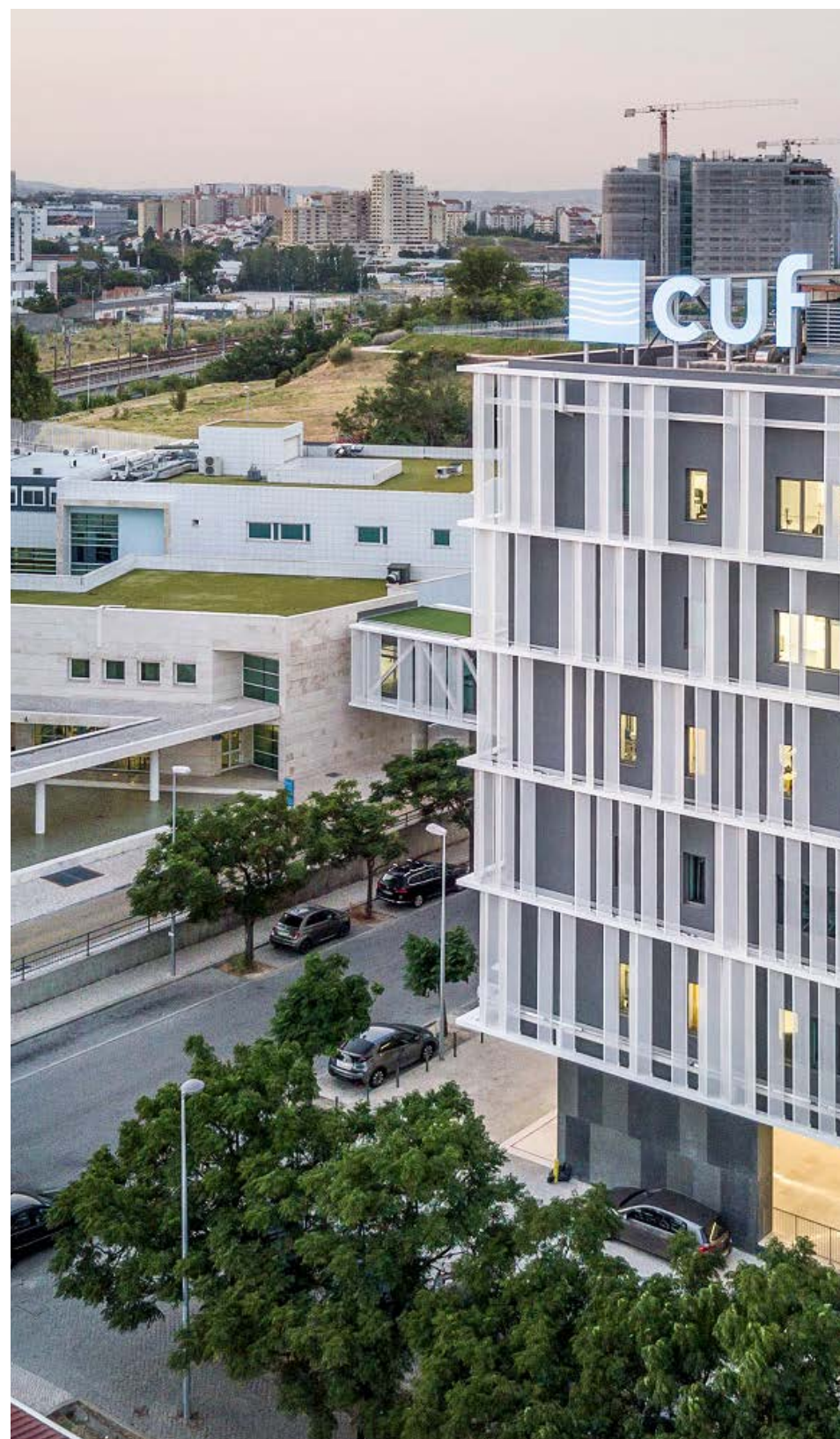
O Relatório Integrado da José de Mello Saúde contém informação financeira e não financeira da organização e segue a estrutura de Relatório Integrado do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) para apresentar uma descrição totalmente integrada da estratégia de negócio e do desempenho operacional da José de Mello Saúde em 2019, demonstrando o alinhamento entre a principal atividade e os objetivos de sustentabilidade.

Respeitando ao período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2019, este documento inclui informação sobre a estratégia, a gestão e o desempenho das principais áreas de negócio da sociedade José de Mello Saúde, S.A. (adiante referida como JMS), a *holding* de um grupo empresarial privado de cuidados de saúde, com sede na Av. do Forte, N°3, Edf. Suécia III - Piso 2, em Carnaxide. O capital social da José de Mello Saúde é detido pela José de Mello Capital, S.A. (65,85%), pela Fundação Amélia de Mello (4,15%) e pela Farminveste, S.A. (30%).

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

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

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





# 01 RELATÓRIO INTEGRADO

Mensagem do Presidente

Sobre a José de Mello Saúde

Investment Case

Modelo de Negócio

Estratégia, Concretizações e Metas

Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Gestão de Risco, Principais Riscos e Incertezas

Desempenho





# Mensagem do Presidente



Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração

**2019 foi um ano de concretizações, mas também de desafios, para uma organização que ao longo de décadas tem mostrado, perante os sucessos, mas também perante as adversidades, a força e a resiliência das suas notáveis equipas, que tão bem representam os valores e a visão desta empresa orgulhosamente portuguesa, há mais de 70 anos ao serviço de Portugal.**

Ano de concretizações e de prossecução de objetivos ambiciosos, 2019 revelou-se um ano de consolidação da estratégia de crescimento sustentável da José de Mello Saúde.

Damos - e daremos sempre - o nosso melhor pela saúde dos Portugueses, pelo que prosseguimos, com total determinação, a nossa aposta na diferenciação e qualidade clínica dos cuidados que prestamos, no proporcionar a todos os clientes uma experiência irrepreensível, mantendo uma agenda de crescimento que nos permita levar a marca CUF a cada vez mais pessoas.

Com um desempenho operacional e financeiro sólidos, a José de Mello Saúde manteve em 2019 a sua estratégia de investimento e expansão geográfica, inaugurando o Hospital CUF Sintra e abrindo o bloco operatório da Clínica CUF Almada, prosseguindo simultaneamente com a construção do futuro Hospital CUF Tejo, em Lisboa, desenhado de raiz para combater as doenças do futuro, que se constitui como um dos maiores e mais relevantes projetos dos mais de 70 anos de história da CUF.

2019 fica também marcado pelo fim do contrato de gestão da parceria público-privada do Hospital de Braga a 31 de agosto. Uma parceria que terminou por iniciativa do Estado, que optou por não a renovar ou

realizar novo concurso, apesar das evidências do mérito e eficiência da gestão privada, quer para o Estado, quer para os colaboradores, para a comunidade, e especialmente para os doentes. Fica, no entanto, o mais importante: o legado de sucesso de uma parceria que tornou, ao longo de uma década de PPP, o Hospital de Braga num dos melhores do país.

## Compromisso com a excelência clínica

Em 2019, a José de Mello Saúde manteve o seu compromisso com os doentes, assente num dos pilares estratégicos da organização: o Projeto Clínico Diferenciador. Assegurou, desse ponto de vista, a continuidade da excelência dos seus serviços clínicos, reforçando as equipas, apostando na organização dos seus cuidados de saúde, na diferenciação da oferta e na especialização. A excelência deste trabalho voltou a ser comprovada pelas avaliações dos sistemas de gestão da qualidade e dos programas de benchmarking de prestadores e auditores a nível nacional e internacional.

De salientar, neste âmbito, o trabalho desenvolvido pela CUF Oncologia. Além de ser a maior rede privada de cuidados oncológicos em Portugal, a CUF foi o primeiro operador privado, há mais de 35 anos, a dedicar-se ao tratamento do cancro no nosso país. Ao longo dos anos, e 2019 não foi exceção, a CUF





Oncologia tem vindo a ser reconhecida, por várias entidades e em diferentes patologias pelas condições de excelência, humanas e tecnológicas, que disponibiliza aos doentes. E porque o cancro é um dos maiores combates do nosso século, continuaremos a apostar na investigação e nas melhores práticas clínicas para cumprir aquela que é a nossa missão: melhorar a vida dos doentes.

Esta cultura de aposta na qualidade clínica tem também sido o mote para a consolidação do programa de Value Based Healthcare, modelo de gestão clínica assente na prestação de serviços centrados no doente que a José de Mello Saúde alargou, em 2019, a dez das suas unidades de saúde, e que conta já com 28 equipas clínicas envolvidas para a medição de outcomes clínicos em 11 patologias, abrangendo mais de 6500 doentes. Continuamos, assim, focados na melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e da experiência do cliente.

E os nossos clientes têm reconhecido esse trabalho, ano após ano. Prova disso são as distinções que nos têm vindo a atribuir. Pelo quinto ano consecutivo, a CUF conquistou o prémio "Escolha do Consumidor" da Consumer Choice, tendo sido reconhecida, também pelo quinto ano consecutivo, como "Marca de Confiança". Conquistou ainda o "Prémio Cinco Estrelas" e a "Escolha de Excellentia".

Queremos continuar a merecer a confiança que os portugueses depositam em nós, pelo que temos vindo a trabalhar para lhes proporcionar uma experiência irrepreensível, apostando na conveniência do acesso às unidades, disponibilizando novas funcionalidades nos nossos quiosques, e também na aplicação My CUF, que conta já com mais de 600 mil contas.

## Consciência social e ambiental

Tendo consciência do seu papel na sociedade, a José de Mello Saúde está empenhada em contribuir, cada vez mais, para a agenda da sustentabilidade. Estamos conscientes da relevância de uma operação responsável e sustentável, estando a José de Mello Saúde a trabalhar afincadamente para garantir uma utilização de recursos cada vez mais responsável e focada na minimização do desperdício. Nesse sentido, desde setembro de 2019, que toda a energia elétrica consumida em 16 unidades da José de Mello Saúde já está a ser fornecida em exclusivo por um parque solar fotovoltaico. Com esta medida, foi possível reduzir as emissões indiretas de CO2 em 30,5% em relação a 2018.

Além do compromisso com a sustentabilidade, como empresa parceira no desenvolvimento do país, mantemos também um compromisso de responsabilidade social que está presente desde a nossa génese.

Em 2019, prosseguimos com o desenvolvimento do programa de cidadania empresarial CUF Inspira que agrega as iniciativas de responsabilidade social da José de Mello Saúde e através do qual temos promovido medidas para os nossos colaboradores focadas no respeito e na valorização da vida pessoal e familiar. Continuamos igualmente a fazer crescer o nosso programa de voluntariado corporativo, tendo a CUF doado mais de 5000 horas de voluntariado, tendo também lançado um programa de recrutamento inclusivo para a admissão de profissionais portadores de deficiência, que já integram as nossas equipas em diversas áreas.

## Aposta no talento

Continuamos a apostar no talento humano, a desenvolver programas de ensino e formação para a atualização permanente dos nossos profissionais, ao mesmo tempo que trabalhamos nos

ecossistemas científico e de inovação, potenciando atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, tendo investido nestas áreas 2,4 M€ em 2019. Numa parceria com a NOVA Medical School | Faculdade de Ciências Médicas da Universidade NOVA de Lisboa, com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, com a Associação Nacional das Farmácias e a Câmara Municipal de Cascais, lançámos também, em 2019, a AHED - Advanced Health Education, a primeira escola da Europa de pós-graduação dedicada a todos os profissionais de saúde. A AHED surge com o objetivo de permitir a todos os profissionais do setor adquirir conhecimentos e treinar, de forma prática, competências e destrezas fundamentais para o trabalho que desenvolvem, conjunta e diariamente, junto dos cidadãos nos serviços de saúde onde trabalham, e a José de Mello Saúde não poderia deixar de integrar este projeto pioneiro.

## Desempenho sólido e sustentável

A gestão eficiente e consistente da operação da José de Mello Saúde, outro dos pilares estratégicos da organização, tem garantido consecutivamente, ao longo dos exercícios de anos anteriores, uma performance sólida e um crescimento sustentado, o que também se confirmou em 2019. Os proveitos operacionais consolidados de 2019 atingiram os 701,5 milhões de euros, o que representa um crescimento de 2,7% face ao período homólogo (no segmento privado, designadamente na rede CUF, o crescimento foi de 12,3%), tendo os custos operacionais diminuído 1,4% face ao ano anterior. O EBITDA consolidado atingiu os 97,9 milhões de euros, sendo o EBIT consolidado de 53,6 milhões de euros. O resultado líquido consolidado em dezembro de 2019 foi de 29,0 milhões de euros.

2019 foi um ano de concretizações, mas também de desafios, para uma organização que ao longo de décadas tem mostrado, perante os sucessos, mas também perante as adversidades,



a força e a resiliência das suas notáveis equipas, que tão bem representam os valores e a visão desta empresa orgulhosamente portuguesa, há mais de 70 anos ao serviço de Portugal.

Quero por isso agradecer e destacar a competência e o profissionalismo evidenciados, ao longo deste ano, pelos nossos milhares de colaboradores. Os resultados deste exercício são fruto do trabalho e dedicação dos profissionais que diariamente trabalham nas nossas unidades e no centro corporativo e que asseguram que a prestação de cuidados de saúde obedece aos mais elevados critérios clínicos e éticos.

À data em que escrevo esta mensagem, vivemos tempos excepcionais nas nossas vidas, na nossa história, enquanto sociedade e enquanto país. Face à atual situação de emergência de saúde pública, a CUF, cumprindo com o seu papel no sistema nacional de saúde, tem estado, desde o primeiro momento, a trabalhar num esforço conjunto nacional no combate à pandemia do novo coronavírus. Estamos e continuaremos a estar ao serviço do país para responder às necessidades da população que, neste período difícil das suas vidas, escolheram confiar-nos a sua saúde.

É certo que nenhum setor e nenhuma empresa ficam imunes ao impacto que uma crise mundial como esta representa. Mas apesar de sabermos que o caminho que temos pela frente será longo, desafiante, e exige de todos nós um esforço muito significativo, tudo faremos para ultrapassar este desafio e sair dele mais fortes.

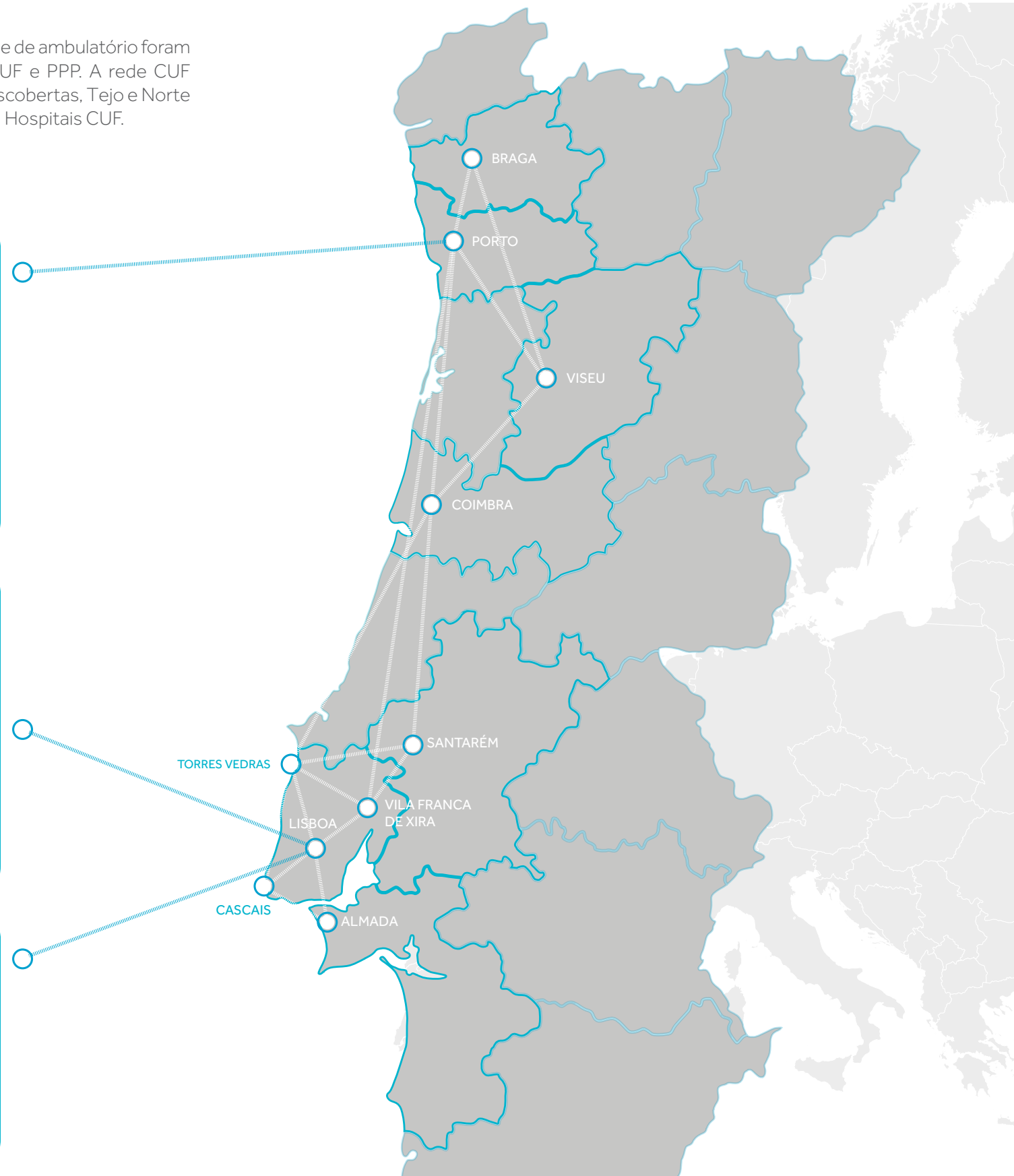
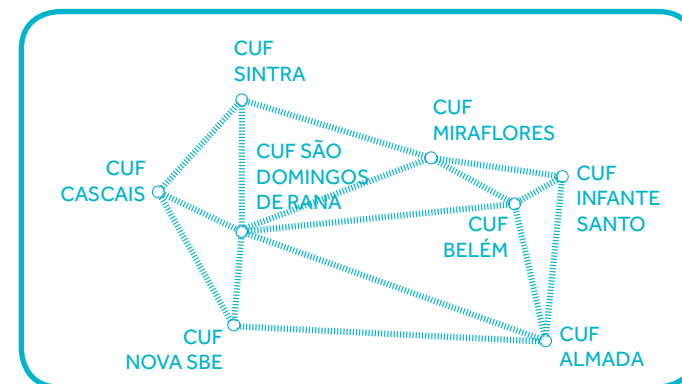
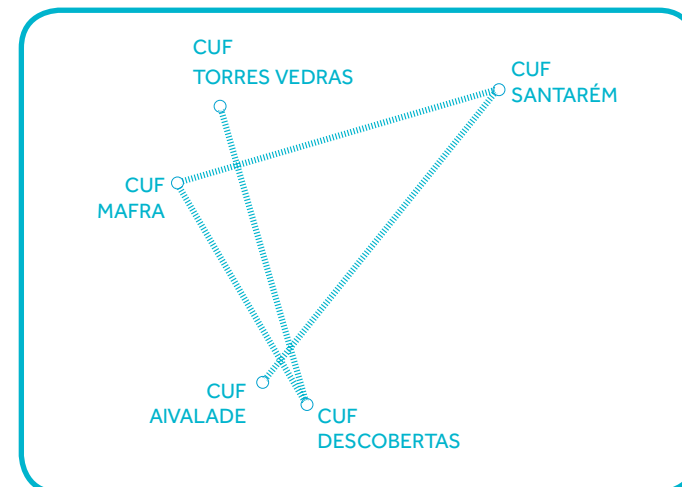
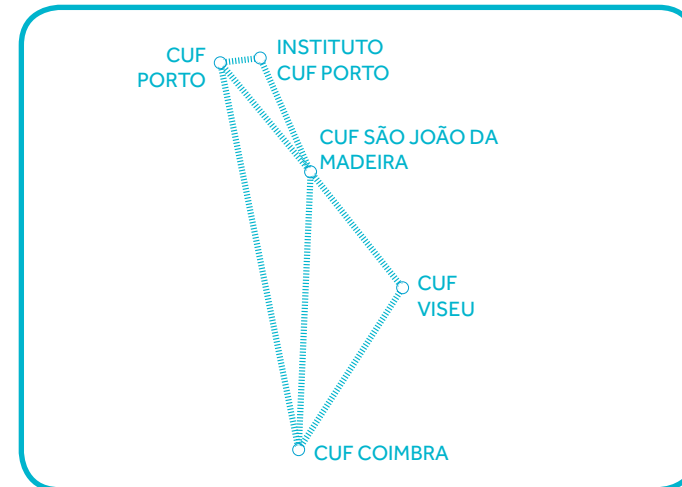
Salvador de Mello  
Presidente do Conselho de Administração





# Sobre a José de Mello Saúde

Numa perspetiva organizativa, as unidades hospitalares e de ambulatório foram agrupadas em duas Comissões de Coordenação – CUF e PPP. A rede CUF encontra-se dividida em três Clusters geográficos – Descobertas, Tejo e Norte – numa lógica de articulação em torno dos três grandes Hospitais CUF.





## Visão geral organizacional

### Quem somos

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

### Visão

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

### Missão

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

### Valores

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

### Ética

A ética empresarial é um valor fundamental da José de Mello Saúde, quer pela área em que a sua atividade se insere, quer pela relevância da temática para a José de Mello Saúde. Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, que se rege por

princípios de boa gestão e transparência, primando pelo respeito por clientes, parceiros, acionistas e colaboradores, a José de Mello Saúde coloca as questões éticas no centro da atividade. Orientando a sua conduta por valores como o respeito pela dignidade humana e bem-estar da pessoa, a José de Mello Saúde determinou a criação de um código de ética, transversal a todas as suas unidades. Foi ainda instaurado um Conselho de Ética, órgão consultivo da Comissão Executiva da José de Mello Saúde.

A par do Conselho de Ética, as unidades de saúde de maior dimensão têm uma Comissão de Ética própria, nos termos da lei, composta por elementos internos e personalidades externas com sólidos conhecimentos sobre as matérias de ética.

### Organização

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

Em 2019 a José de Mello Saúde reforçou as suas aspirações de consolidação da sua rede, inaugurando o Hospital CUF Sintra e abrindo o bloco operatório da Clínica CUF Almada. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda na construção do futuro Hospital CUF Tejo e na expansão dos Hospitais CUF Torres Vedras e CUF Sintra.

A José de Mello Saúde assegura ainda, através de parceria público-privada (PPP), a gestão do Hospital Vila Franca de Xira, inserido no Serviço Nacional de Saúde.

Numa perspectiva organizativa, as unidades hospitalares e de ambulatório foram agrupadas em duas Comissões de

Coordenação - CUF e PPP. A rede CUF encontra-se dividida em três clusters geográficos - Descobertas, Tejo e Norte - numa lógica de articulação em torno de três grandes hospitais CUF: Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Infante Santo e Hospital CUF Porto.





## Modelo de Negócio

### INPUTS ▶

#### Capital Financeiro

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

#### Capital Humano

- Assegura a valorização e reconhecimento dos 6.615 colaboradores, fomentando a colaboração, competência e rigor. Este número ascendia a 9.493 até ao final do contrato da parceria público-privada do Hospital de Braga, que findou a 31 de agosto.

A José de Mello Saúde gostaria de enaltecer o empenho dos colaboradores do Hospital de Braga e agradecer não só pelos dez anos de dedicação, profissionalismo e excelência clínica, mas também por terem permitido que a transição do hospital para a esfera pública tenha ocorrido de forma exemplar e minimizando o impacto na população.

#### Capital Intelectual

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

#### Capital Tecnológico e Manufaturado

- Utiliza recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis para a concretização das suas atividades, suportadas em património edificado próprio que inclui 19 unidades de saúde, 1160 gabinetes, 75 blocos operatórios e 919 camas.

#### Capital Social e Relacional

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

#### Capital Natural

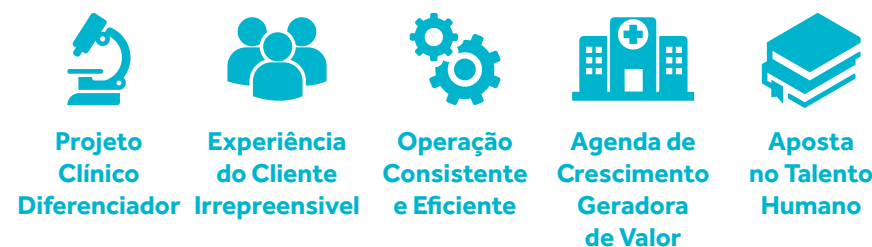
- Promove a utilização sustentável de recursos naturais, designadamente energia e água, prevenindo a poluição e fomentando uma correta gestão de resíduos.

Acionistas Financiadores Pagadores Fornecedores Colaboradores

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

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

### Pilares Estratégicos



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

### OUTPUTS GERADOS ▶

#### Valorização e formação dos profissionais

- A remuneração de profissionais foi de 211 M€;
- Foram realizadas 60.115 horas de formação, uma média de nove horas por colaborador;

#### Contributo para a geração de conhecimento

- Realizaram-se 111 ensaios clínicos;
- Investiram-se 2.4 M€ em investigação, desenvolvimento e inovação;
- 97 Médicos realizaram o seu internato médico nas unidades da CUF;
- Amadureceu-se o consórcio com a Universidade Nova de Lisboa que concilia a prática hospitalar com o ensino e a investigação.

#### Excelência dos serviços clínicos

- Manutenção da certificação pela SGS da globalidade da prestação de cuidados de saúde das unidades CUF, de acordo com a norma ISO 9001:2015;
- Acreditação *Joint Commission International* (JCI) do Hospital CUF Porto e do Hospital Vila Francada Xira;
- Renovação da certificação EUSOMA da Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama dos hospitais CUF Descobertas e CUF Infante Santo.

#### Qualidade de serviço excecional

Prémio Escolha do Consumidor - categoria Hospitais Privados

Prémio Excellentia

Prémio 5 Estrelas - categoria Hospitais Privados

Prémio 5 Estrelas - categoria Clínicas Médicas

Prémio Marcas de confiança - categoria Clínicas e Hospitais Privados

Prémio Reputação *On Strategy*

#### Performance ambiental de referência

- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001:2015 pela SGS dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira;
- Assinatura de um Power Purchase Agreement (PPA) com um parque solar. A partir de setembro de 2019, toda a energia elétrica consumida nas unidades CUF, à exceção do Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Torres Vedras e Hospital CUF Santarém, foi fornecida em exclusivo por um parque solar fotovoltaico, sendo essa fonte de energia livre de emissões de CO<sub>2</sub>. Com esta medida, foi possível reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> em 30,6% em relação a 2018, o que significou deixar de emitir cerca de 2,7 Megatoneladas de CO<sub>2</sub> para a atmosfera.



## UM ANO EM NÚMEROS

**3,4** MILHÕES  
CHAMADAS ATENDIDAS NO CALL CENTER

**509** MIL  
CONTAS APP MYCUF

**455** MIL  
MARCAÇÕES ATRAVÉS DA APP MYCUF

**0,89**  
IMAR (ÍNDICE DE MORTALIDADE AJUSTADO)

**0,50**  
IRAR (ÍNDICE DE READMISSÕES AJUSTADAS PELO RISCO)

**0,77**  
ICAR (ÍNDICE DE READMISSÕES AJUSTADAS PELO RISCO)

**1,3** MILHÕES  
CLIENTES

**651** MIL  
URGÊNCIAS

**2,7** MILHÕES  
CONSULTAS

**1,3** MILHÕES  
EXAMES DE IMAGIOLOGIA

**7.763**  
PARTOS

**27** MIL  
SESSÕES DE QUIMIOTERAPIA

**55** MIL  
SESSÕES DE RADIOTERAPIA

## A JOSÉ DE MELLO SAÚDE EM NÚMEROS

COLABORADORES  
**6.615**

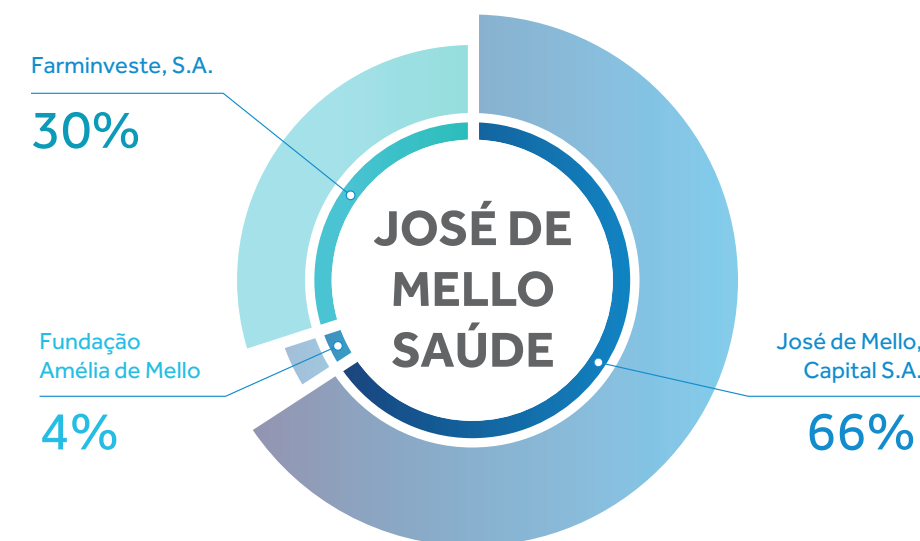
UNIDADES DE SAÚDE  
**19**

CAMAS  
**919**

BLOCOS OPERATÓRIOS  
**75**

GABINETES  
**1.160**

CIRURGIAS  
**83** MIL



PROVEITOS OPERACIONAIS

**701,5** M€

EBITDA

**97,9** M€

INVESTIMENTO CONSOLIDADO

**118,5** M€



## Principais indicadores 2019

## PROVEITOS OPERACIONAIS

701,5 M€

## EBITDA

97,9 M€

## INVESTIMENTO EM I&amp;D+I

2,4 M€

## HORAS DE FORMAÇÃO

60.110

## MÉDICOS A REALIZAR INTERNATO MÉDICO

97

## INTENSIDADE ENERGÉTICA

304,2 kWh

## NÚMERO DE VOLUNTÁRIOS

189

## CAPITAL FINANCEIRO (M€)

	2017	2018	2019
Proveitos Operacionais	637,4	683,1	701,5
EBITDA	72,0	71,2	97,9
EBIT	42,6	31,2	53,6
Resultado Líquido	22,8	15,6	29,0

## CAPITAL INTELECTUAL

	2017	2018	2019
Investimento em I&D+I (M€)	1,7	3,7	2,4
Internato Médico na CUF (nº Médicos)	485	681	97
Ensaio Clínicos na CUF (nº Ensaio)	97	127	111

## CAPITAL NATURAL

	2017	2018	2019
Consumo de Eletricidade (mhw)	50.185	52.259	50.356
Intensidade Energética (kwh/m²)	45*	282,9	304,2
Consumo de Água (m³)	363 927	371 196	374 559
Consumo de Gás Natural (mhw)	22 873	29 964	24 162
Emissões de GEE – mbito 1 e 2 (tCO2eq)	25 838	25 834	18 427
Resíduos Acumulados perigosos (tonelada)	1.252	941	693

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

## CAPITAL HUMANO

	2017	2018	2019
<b>Indicadores de RH</b>			
Nº Colaboradores	8.058	8.919	6.615
Mulheres	6.375	7.039	5.322
Homens	1.683	1.880	1.293
Nº Entradas	1.797	2.335	2.460
Nº Saídas	1.205	1.517	4.764
<b>Indicadores de Formação</b>			
Nº Horas de Formação	133.314	125.079	60.110
Média de horas por colaborador	16,54	14,03	9

## CAPITAL SOCIAL

	2017	2018	2019
Donativos	286.746€	185.050€	290.000€
Nº de Voluntários	65	163	189



## Ambiente Externo

Portugal acompanhou, em 2019, a trajetória de desaceleração da atividade económica registada em toda a Europa. O produto interno bruto (PIB) nacional registou uma taxa de variação anual 2,0%, valor que representa uma descida de 0,3 p.p. face ao homólogo<sup>1</sup> mas que é superior à estimativa de crescimento do PIB da zona Euro (1,2%). De 2020 a 2022, Portugal deverá manter o crescimento económico, ainda que a um ritmo progressivamente menor: 1,7%, 1,6% e 1,6%<sup>2</sup>.

A nível interno, a desaceleração da atividade em 2019 reflete um crescimento menor das exportações e manutenção do dinamismo da procura interna, impulsionado pela aceleração da formação bruta de capital fixo transversal a todos os setores institucionais. Em 2019, o consumo público cresceu 0,5% e o consumo privado progrediu 2,3% (com uma variação de -0,4 p.p. e -0,8 p.p., respetivamente, face ao ano anterior). O crescimento do consumo privado, apesar de menos acelerado que nos anos anteriores, reflete uma evolução favorável do rendimento disponível real e a manutenção da confiança dos consumidores em níveis elevados, em resultado da melhoria das condições do mercado de trabalho. O abrandamento do consumo reflete crescimento do consumo de bens duradouros em linha com o do rendimento disponível, o qual foi mais moderado que no passado recente<sup>3</sup>.

O crescimento económico refletiu-se numa recuperação do mercado de trabalho, com o emprego a avançar 1,0% em termos anuais (-1,3 p.p. face a 2018), impulsionado pelo setor

privado, e a crescer em linha com o estimado para a zona Euro (-0,1%)<sup>4</sup>. A taxa de desemprego recuou para os 6,3% em Portugal, descendo 0,7 p.p. face ao período homólogo<sup>5</sup>, enquanto na Europa se terá situado nos 7,6%<sup>6</sup>.

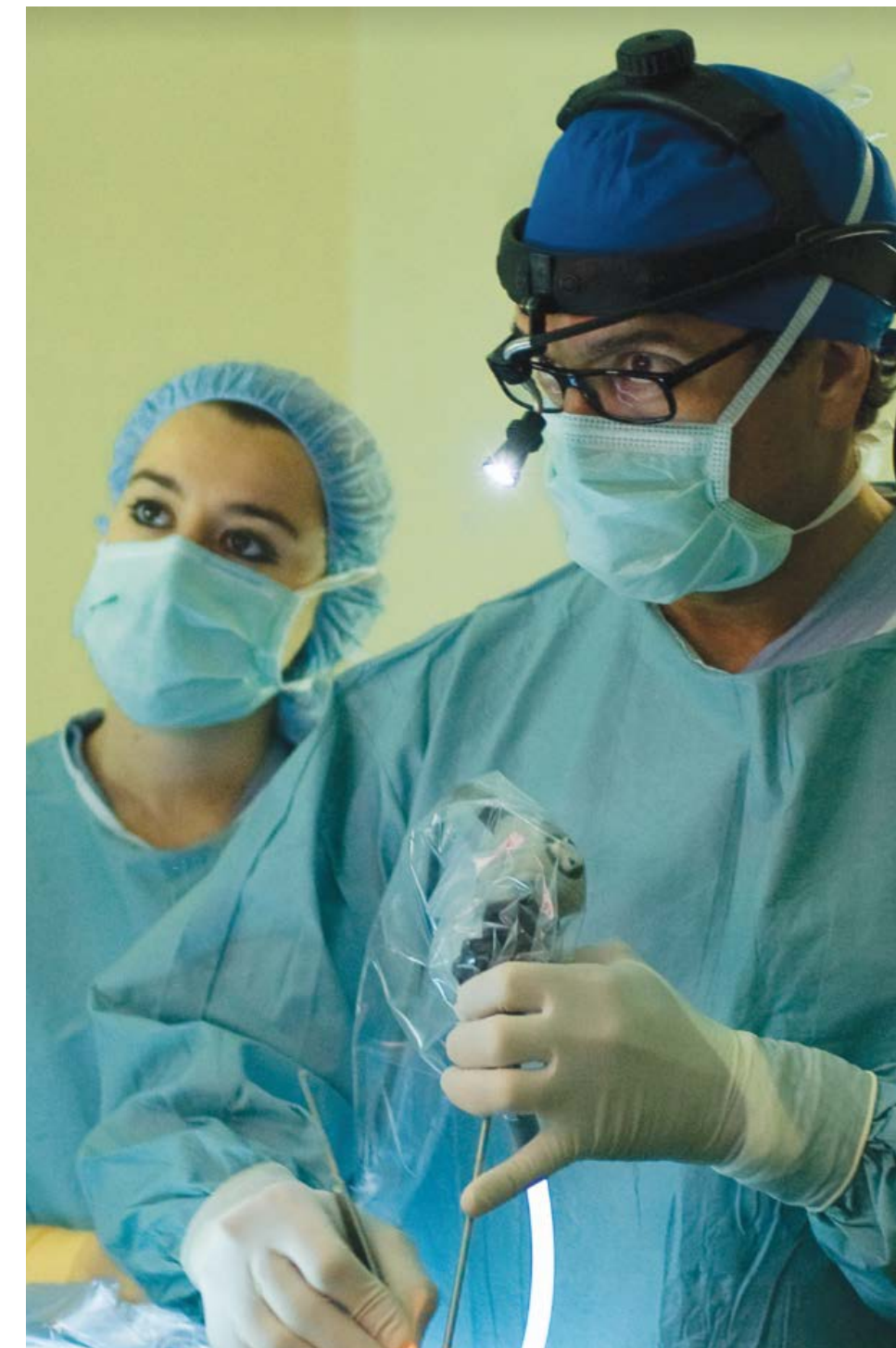
Em 2019, Portugal continuou a assistir ao crescimento da taxa anual do emprego e à manutenção da tendência descendente da taxa de desemprego, ainda que a cadências progressivamente mais moderadas. O crescimento mais moderado do emprego resulta de limitações à oferta de trabalho associadas à fase de maturação do ciclo económico e à demografia adversa (redução e envelhecimento progressivo da população)<sup>7</sup>.

## Setor da Saúde

Em 2018, a despesa corrente em saúde voltou a crescer em Portugal, tendo-se registado, em termos nominais, uma subida de 5,1%, correspondente a um ritmo bastante superior ao do PIB (2,0%)<sup>8</sup>. Tratou-se do crescimento mais elevado da despesa corrente em saúde desde 2008. Nos dois anos anteriores, o crescimento nominal tinha sido de 3,6% e de 3,3%, respetivamente<sup>9</sup>.

No triénio 2016-2018, o crescimento da despesa corrente pública foi mais acentuado do que o da despesa corrente privada. Resultados preliminares para 2018 apontam para uma variação de 5,3% e de 4,6%, respetivamente

De 2016 a 2018, a despesa corrente em saúde suportada através dos regimes de financiamento das Administrações



<sup>1</sup> Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2019  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2019\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2019_p.pdf)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

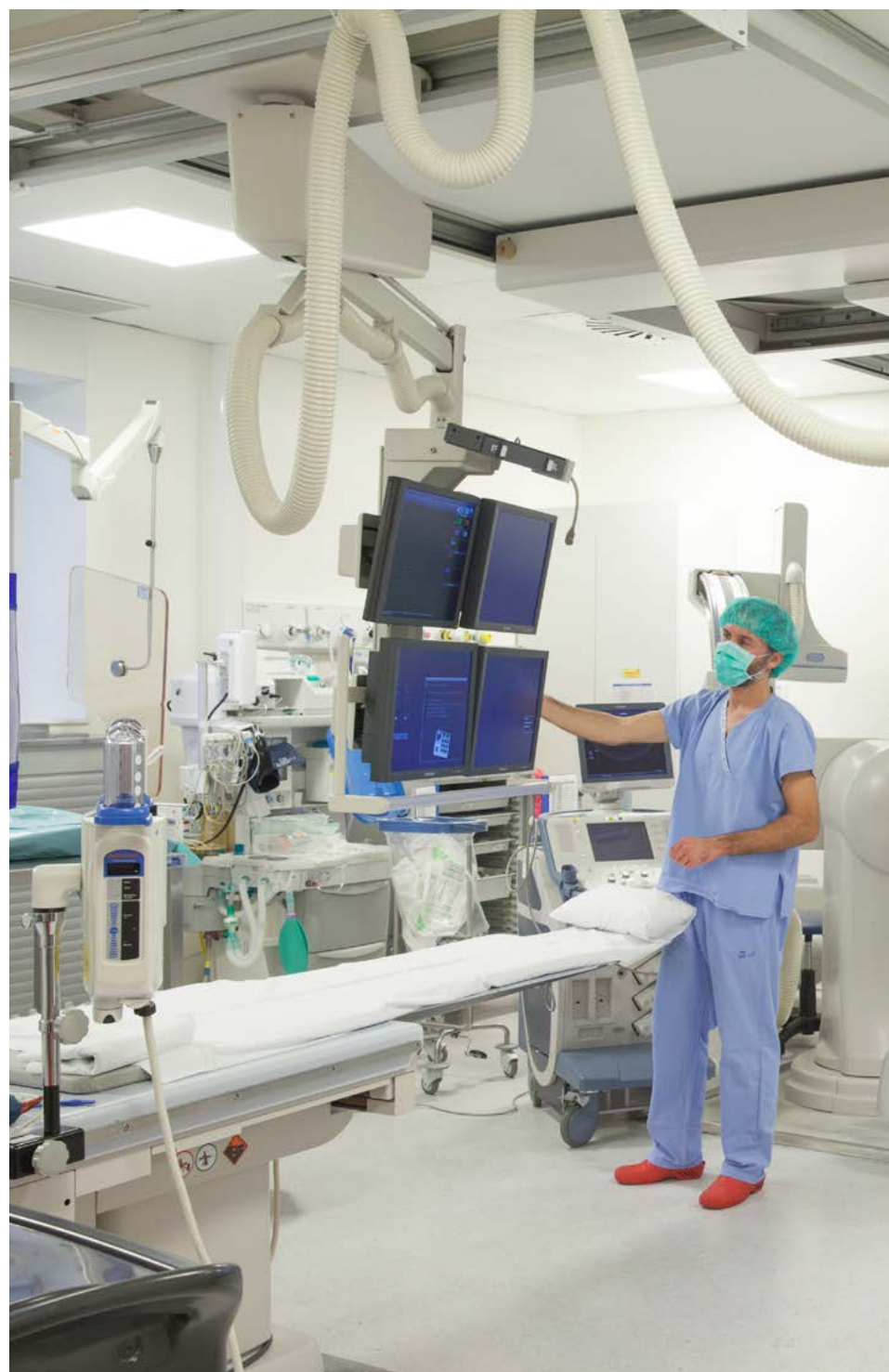
<sup>4</sup> Autumn 2019 Economic Forecast  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip115\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip115_en_0.pdf)

<sup>5</sup> Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2019  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2019\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2019_p.pdf)

<sup>6</sup> Autumn 2019 Economic Forecast  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip115\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip115_en_0.pdf)

<sup>7</sup> Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2019  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2019\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2019_p.pdf)





Públicas manteve-se relativamente constante (66,2%, 66,6% e 66,3%). Em 2018, a despesa corrente *per capita* foi de 1.784,8 euros. Em 2017, a despesa corrente em saúde foi financiada fundamentalmente pelos Serviço Nacional de Saúde (SNS) e Sub-Regiões de Saúde (SRS) - 57,0% - e pelas famílias - 27,8%. Os subsistemas de saúde públicos representaram 4,2%, as outras unidades da administração pública 3,9% e as sociedades de seguros 3,7%. Dados preliminares para 2018 apontam para uma aceleração da despesa do SNS e SRS (5,6%).

O mercado de seguros de saúde confirmou a prevista tendência de crescimento, com o número de pessoas seguras entre 2017 e 2018 a avançar 3,3%<sup>10</sup>. O relatório de junho de 2019 registou um aumento de 5,9% face ao homólogo, passando de 2.381.594 para 2.552.862 o número de pessoas seguras. Este crescimento repartiu-se num crescimento de 9,3% do seguro individual e de 3,9% do seguro de grupo<sup>11</sup>.

Neste cenário macroeconómico, e apesar da persistência de constrangimentos externos e internos, a José de Mello Saúde foi capaz de reforçar, em 2019, as suas aspirações de consolidação da sua rede, inaugurando o Hospital CUF Sintra e abrindo o bloco operatório da Clínica CUF Almada. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda na construção do futuro Hospital CUF Tejo e de expansão dos Hospitais CUF Torres Vedras e CUF Sintra.

<sup>8</sup> Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2019  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2019\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2019_p.pdf)

<sup>9</sup> Conta Satélite da Saúde 2017 - INE  
[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1\\_SwtEj3nsENFeyD-f\\_Pm7gX0aXZuRNIL](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1_SwtEj3nsENFeyD-f_Pm7gX0aXZuRNIL)

<sup>10</sup> Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2018.12  
[https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:16787197984716:APPLICATION\\_PROCESS%3DDOWNLOAD\\_FILE:NO::APP\\_FILE\\_ID,APP\\_FILE\\_ID\\_CHECK:47347,1078](https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:16787197984716:APPLICATION_PROCESS%3DDOWNLOAD_FILE:NO::APP_FILE_ID,APP_FILE_ID_CHECK:47347,1078)

<sup>11</sup> Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2019.06  
[https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:16787197984716:APPLICATION\\_PROCESS%3DDOWNLOAD\\_FILE:NO::APP\\_FILE\\_ID,APP\\_FILE\\_ID\\_CHECK:49907,1694](https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:16787197984716:APPLICATION_PROCESS%3DDOWNLOAD_FILE:NO::APP_FILE_ID,APP_FILE_ID_CHECK:49907,1694)



## Matriz de Materialidade

Tendo por base a sua matriz de materialidade, durante o ano de 2019 a José de Mello Saúde reforçou o alinhamento da sua estratégia aos tópicos materiais identificados pelos seus *stakeholders* internos e externos. Ainda em 2019, deu-se início ao processo de revisão da matriz prevendo-se a conclusão da auscultação dos principais *stakeholders* no final do primeiro semestre de 2020.

### Código de Conduta

Em 2018 construiu-se um instrumento basilar para a cultura organizacional da empresa que permite ir mais longe na vivência dos nossos valores: o Código de Conduta da José de Mello Saúde: Uma Comunidade que se Dedica a Cuidar de Pessoas.

O Código de Conduta nasce na sequência da constituição de um Grupo de Trabalho e de uma ampla auscultação dos colaboradores. Consiste numa aplicação prática dos valores da José de Mello Saúde e um guia orientador em relação à conduta interna dos colaboradores entre si, às relações com os clientes, com o Estado, fornecedores e a sociedade no seu todo.

Aquando do lançamento do Código de Conduta, é nomeada a Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta (CACC) pela Comissão Executiva, que tem como missão contribuir ativamente para que os princípios enunciados no referido código se reflitam no rumo da organização e nas ações de cada colaborador da José de Mello Saúde.

Em 2019, a CACC reuniu seis vezes, tendo desenvolvido várias iniciativas de divulgação do Código junto dos colaboradores, produziu seis novas Políticas Internas e um Código para Prestadores de Serviços, Fornecedores e Parceiros Comerciais.



# CÓDIGO DE CONDUTA JOSÉ DE MELLO SAÚDE



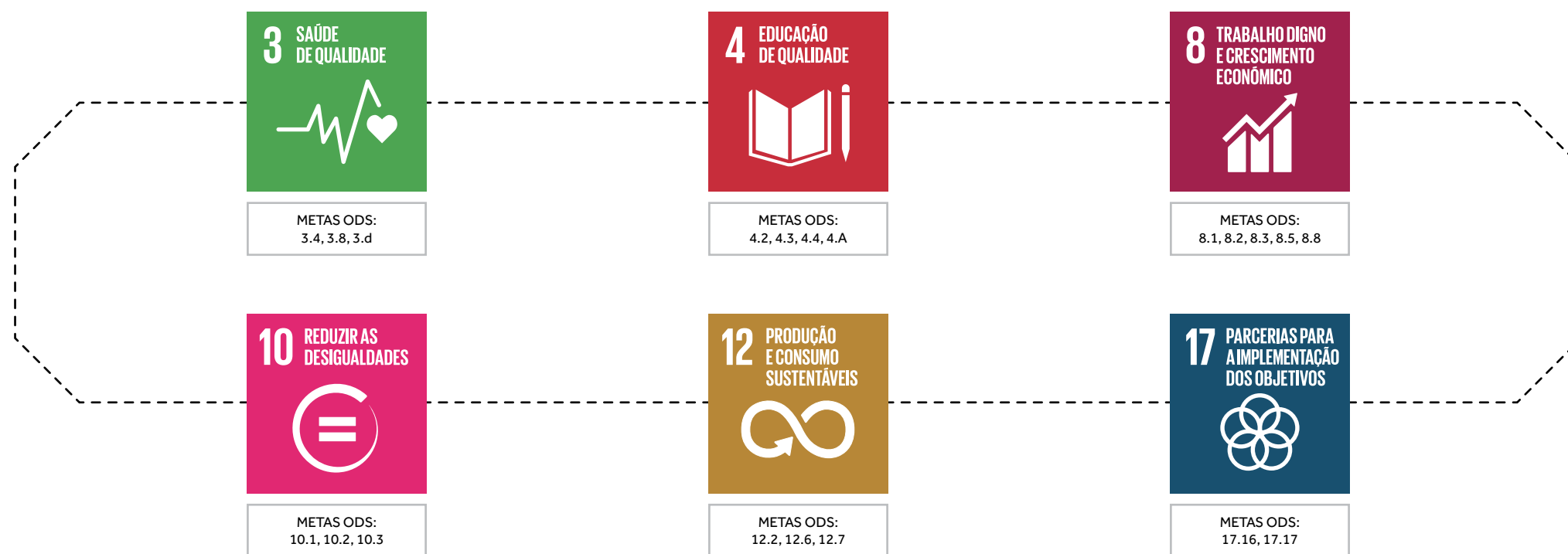


## Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Tendo consciência do seu papel na sociedade, a José de Mello Saúde está empenhada em contribuir, cada vez mais, para a agenda da sustentabilidade. Estando a saúde e o desenvolvimento sustentável tão diretamente relacionados, é reconhecida uma centralidade especial ao objetivo 3 - Saúde de Qualidade pela forma como a concretização das suas treze metas contribuem positivamente para outros objetivos e outras metas.

A agenda 2030 das Nações Unidas, constituída por 17 objetivos e 169 metas, permite que as empresas, e todos os agentes ativos da sociedade, falem a mesma linguagem e que avaliem os seus impactos e progressos numa perspetiva comum. No processo de priorização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e avaliação da contribuição da José de Mello Saúde, são analisadas as metas que impactam diretamente com a atividade, tendo também em conta o alinhamento com os temas materiais mais relevantes.

Ao longo do ano de 2019, através das iniciativas decorrentes da atividade da José de Mello Saúde, de iniciativas de responsabilidade social e de investimentos feitos na comunidade, destaca-se o contributo para sete ODS: 3 - Saúde de Qualidade, 4 - Educação de Qualidade, 8 - Trabalho digno e crescimento económico, 10 - Reduzir as desigualdades, 12 - Produção e Consumo Sustentáveis e 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos. Em relação às metas, que também foram objeto de análise e consideradas na avaliação do impacto da José de Mello Saúde, o contributo mais direto é para vinte metas:





## Diálogo com as partes interessadas

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

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



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



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



# Desempenho

## Desempenho económico

### Sumário executivo

A José de Mello Saúde S.A. informa sobre os resultados consolidados do ano de 2019.

Nota: Aplicação da nova norma contabilística IFRS16, tendo a José de Mello Saúde adotado o método retrospectivo modificado, segundo o qual não existe obrigatoriedade de reexpressão da informação comparativa. O impacto nas demonstrações financeiras está em linha com o divulgado no R&C de 2018, tendo-se verificado em dezembro 2019 um aumento do Ativo em 28,5 milhões de euros e do Passivo em 29,0 milhões de euros.

### Destaques da atividade de 2019

No decurso do exercício de 2019, a José de Mello Saúde apresentou uma performance operacional e financeira sólida. Este desempenho reflete uma trajetória de crescimento operacional sustentado, em paralelo com a implementação da sua estratégia de investimento e expansão geográfica:

- Os proveitos operacionais atingiram os 701,5 milhões de euros, o que representa um crescimento de 2,7% face ao período homólogo, impactado negativamente pelo fim da PPP de Braga que só contribuiu com 8 meses de atividade em 2019. Por outro lado, há um efeito positivo nos proveitos operacionais do recebimento extraordinário em Braga (15,3 milhões de euros, dos quais 13,0 referentes à atividade de anos anteriores), resultante da decisão favorável do Tribunal Arbitral sobre a comparticipação do Estado nos programas verticais do HIV.
- Aumento do EBITDA para 97,9 milhões de euros (+37,6%), essencialmente por via do crescimento sustentado da atividade assistencial, novos projetos de expansão, implementação da IFRS16 e recebimento extraordinário na Parceria Público-Privada em Braga. O EBITDA Recorrente

Ajustado, que exclui o recebimento extraordinário em Braga referente a anos anteriores, mencionado no ponto anterior, e anula o efeito da norma IFRS16, atinge os 79,9 milhões de euros (+12,3%) e uma margem de 11,6% (+1,2 p.p.).

- Crescimento do Resultado Líquido Consolidado em 86,1%, atingindo os 29,0 milhões de euros.
- O rácio de dívida líquida sobre EBITDA diminuiu de 4,84x, no final de 2018, para 4,48x, dada a importante evolução do EBITDA e apesar do crescimento da dívida financeira líquida consolidada em 95,0 milhões de euros para 438,9 milhões de euros, em linha com o plano de investimentos em curso, nomeadamente no Hospital CUF Tejo, no Hospital CUF Sintra – cuja primeira fase abriu ao público em junho – e no Hospital CUF Torres Vedras.
- No segmento privado, a atividade de 2019 ficou marcada pelo crescimento em todas as áreas assistenciais, com particular destaque para as Consultas (10,5%), Urgências (8,3%) e Cirurgias (7,8%). Os proveitos operacionais na rede CUF atingiram os 496,6 milhões de euros, aumentando 12,3%. O EBITDA teve um crescimento expressivo de 50,1%, e a margem melhorou para 16,9%.
- No segmento público, a faturação decresceu 13,9%, explicado pelo final da Parceria Público-Privada do Hospital de Braga, a 31 de agosto. Ainda assim, o EBITDA teve um aumento significativo em 15,3 milhões de euros, refletindo o impacto positivo do recebimento extraordinário de 13,0 milhões de euros (de um total de 15,3 milhões de euros), relativo à comparticipação do estado nos programas verticais do HIV de anos anteriores, em Braga.

O fim da parceria do Hospital de Braga a 31 de agosto marca definitivamente o ano de 2019 para a José de Mello Saúde. Apesar do reconhecimento por parte da UTAP - Unidade



Técnica de Acompanhamento de Projectos, que o modelo de Parceria Público Privada (PPP) é aquele que melhor assegura o interesse público relativamente ao Hospital de Braga, não foi possível garantir, por parte do Estado, as imprescindíveis condições de equilíbrio económico-financeiro para o prolongamento do Contrato de Gestão, pelo que este cessou naturalmente e como previsto no dia 31 de agosto de 2019, 10 anos após o início da parceria público-privada. O Hospital de Braga manteve a sua posição de relevância no seio do Serviço Nacional de Saúde, representando um peso significativo em termos de actividade, e contribuindo decisivamente para o aumento de resposta do SNS aos cidadãos.



## Desempenho operacional

### Indicadores assistenciais da José de Mello Saúde

(milhares)	Cuidados de saúde privados			Cuidados de saúde públicos		
	2019	2018	Var %	2019	2018	Var %
Consultas <sup>1</sup>	2 191,2	1 982,3	10,5%	466,0	618,0	-24,6%
Urgências	365,9	337,8	8,3%	284,7	352,7	-19,3%
Doentes Operados <sup>2</sup>	50,5	46,8	7,8%	32,9	42,2	-22,1%
Dias de Internamento <sup>3</sup>	151,9	151,6	0,2%	260,6	332,5	-21,6%
Partos	3,8	3,5	6,8%	4,0	5,1	-21,4%

<sup>1</sup> Foi aplicado um novo critério para classificação das Consultas, nomeadamente Medicina Dentária que passa a ser considerado MCDT (valor de 2018 reexpresso).

<sup>2</sup> Não inclui pequena cirurgia. Foi aplicado um novo critério para classificação da pequena cirurgia (valor de 2018 reexpresso).

<sup>3</sup> Foi aplicado um novo critério da para a classificação dos Dias de internamento, passando a não incluir berçário (valor de 2018 reexpresso).

No ano de 2019, a José de Mello Saúde manteve um crescimento sustentado da sua atividade assistencial no segmento privado, atingindo aumentos de 10,5% nas consultas, 8,3% nas urgências, 7,8% nos doentes operados, 0,2% nos dias de internamento e 6,8% nos partos, relativamente ao período homólogo de 2018.

No segmento público, a redução da atividade assistencial em todos os indicadores apresentados, deve-se essencialmente ao término do contrato da parceria público-privada no Hospital de Braga a 31 de agosto, já que no Hospital de Vila Franca de Xira se verificou um crescimento em todas as áreas assistenciais.

## Indicadores assistenciais da José de Mello Saúde

(Milhões de Euros)	2019	2018	VAR %
<b>Proveitos Operacionais</b>	<b>701,5</b>	<b>683,1</b>	<b>2,7%</b>
Custos operacionais	(603,6)	(612,0)	- 1,4%
<b>EBITDA</b>	<b>97,9</b>	<b>71,2</b>	<b>37,6%</b>
Margem EBITDA	14,0%	10,4%	+3,5p.p.
<b>EBITDA Recorrente<sup>1</sup></b>	<b>84,9</b>	<b>71,2</b>	<b>19,3%</b>
Margem EBITDA Recorrente	12,3%	10,4%	+1,9p.p.
<b>EBITDA Recorrente Ajustado<sup>2</sup></b>	<b>79,9</b>	<b>71,2</b>	<b>12,3%</b>
Margem EBITDA Recorrente Ajustado	11,6%	10,4%	+1,2p.p.
Amortizações e Provisões	(44,3)	(40,0)	10,7%
<b>EBIT</b>	<b>53,6</b>	<b>31,2</b>	<b>72,0%</b>
Margem EBIT	7,6%	4,6%	+3,1p.p.
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>(16,1)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>86,8%</b>
<b>EBT</b>	<b>37,6</b>	<b>22,6</b>	<b>66,4%</b>
Impostos	(8,6)	(6,8)	27,0%
Resultado líquido atribuível aos interesses que não controlam	0,0	0,2	-109,2%
<b>Resultado líquido atribuível aos acionistas da JMS</b>	<b>29,0</b>	<b>15,6</b>	<b>86,1%</b>

<sup>1</sup> Exclui o recebimento extraordinário de 13,0 milhões de euros na Parceria Público-Privada em Braga

<sup>2</sup> Ao EBITDA recorrente, anula-se o efeito da IFRS16

No ano de 2019, os proveitos operacionais consolidados da José de Mello Saúde atingiram 701,5 milhões de euros, o que representa um crescimento de 2,7% face ao período homólogo, enquanto que os custos operacionais diminuíram 1,4% face ao ano anterior.

O EBITDA consolidado atingiu os 97,9 milhões de euros no exercício de 2019 (um aumento de 37,6%) e a margem EBITDA foi de 14,0%, um incremento de 3,5 p.p., face ao período homólogo. O EBITDA Recorrente Ajustado, o qual, de forma cumulativa, exclui o recebimento extraordinário referente a anos anteriores, resultante da decisão favorável do Tribunal Arbitral sobre a comparticipação do Estado nos programas verticais do HIV, de 13,0 milhões de euros (o montante total do recebimento é de 15,3 milhões de euros) na

Parceria Público-Privada em Braga e anula o efeito da IFRS16, atinge os 79,9 milhões de euros (+12,3%), mantendo uma evolução positiva da margem EBITDA Recorrente Ajustado (+1,2 p.p.), atingindo os 11,6%.

O EBIT consolidado atingiu os 53,6 milhões de euros em 2019 (um aumento de 72,0%) e a margem EBIT foi de 7,6%, um incremento de 3,1 p.p. face ao período homólogo. É importante referir que, neste exercício, houve um impacto positivo em EBIT, quantificado em 1,7 milhões de euros, originado pela valorização dos imóveis detidos pelo Grupo e que permitiu a reversão de imparidades constituídas em exercícios anteriores. Não considerando o efeito da aplicação da IFRS16 e do recebimento extraordinário em Braga, o EBIT consolidado teria, mesmo assim, uma performance positiva, atingindo o valor de 38,9 milhões de euros (+24,6% face ao período homólogo).



## CUF

No segmento dos cuidados de saúde privados registou-se um aumento de faturação (+12,3%), através do crescimento consistente da atividade assistencial em toda a rede CUF, incluindo nas unidades mais maduras. Contudo, destaca-se o particular contributo do novo edifício do Hospital CUF Descobertas, que em 2019 registou o primeiro ano completo de atividade (abertura em julho de 2018), e da inauguração da primeira fase do Hospital CUF Sintra em junho de 2019, que substituiu a antiga Clínica CUF Sintra com uma oferta alargada de serviços de consulta, exames e atendimento permanente.

O EBITDA evolui 50,1%, atingindo os 83,9 milhões de euros, o que permitiu o aumento da margem para 16,9% (+4,3 p.p. face a ano anterior). Ao nível do EBIT verificou-se uma melhoria em 28,7%, como resultado do crescimento da atividade assistencial relativamente ao ano de 2018. Apesar do contexto de forte expansão, que incluiu nos últimos dois anos não só as inaugurações referidas, mas também o novo Hospital CUF Coimbra, a margem operacional no setor privado teve uma evolução positiva de +1,3 p.p. face ao período homólogo.

Saliente-se neste âmbito o Hospital CUF Descobertas, que apesar de ter incrementado a sua capacidade instalada em 50% em julho de 2018 com a abertura do novo edifício, registou já em 2019 um crescimento do EBIT (+22,1%), acompanhado por um crescimento da margem EBIT em +0,8 p.p..

Destaque adicional para atualização realizada no início de 2019 na tabela de preços aplicada a clientes particulares, através de um aumento médio de 1,8%, sendo que nas principais rubricas esse aumento foi de 3,0%.

## Hospital de Braga

No Hospital de Braga, é importante dar nota de dois acontecimentos relevantes e com efeitos contrários no desempenho da sua atividade em 2019:

- Decisão favorável do Tribunal Arbitral sobre a comparticipação do Estado nos programas verticais de HIV/SIDA, que resultou no recebimento de 15,3 milhões de euros (acrescido de 0,5 milhões de euros de juros de mora), dos quais 13,0 milhões de euros são referentes à atividade de anos anteriores, e, portanto, são considerados como recebimento extraordinário, e 2,3 milhões de euros são relativos à atividade de 2019;
- Término do contrato de Parceria Público-Privada a 31 de agosto.

Os proveitos operacionais do Hospital de Braga diminuíram em 21,6%, para 131,1 milhões de euros. Desconsiderando o recebimento extraordinário relativo a exercícios anteriores de 13,0 milhões de euros, referido nos pontos anteriores, o Hospital de Braga terminaria o ano de 2019 com proveitos operacionais de 118,1 milhões de euros, -29,4% face a 2018, como consequência da cessação da atividade no final de agosto.

Ao nível de EBITDA, registou um valor de 12,6 milhões de euros, representando um aumento em 16,4 milhões de euros face a 2018. O EBIT atingiu o valor de 3,6 milhões de euros, um aumento de 15,4 milhões face ao registado no ano anterior (negativo em 11,8 milhões de euros). A decisão favorável do Tribunal Arbitral tem um impacto positivo em EBIT, num total de 15,3 milhões de euros. Excluindo deste montante o recebimento extraordinário relativo a anos anteriores, de 13,0 milhões de euros, o EBIT melhora em 2,4 milhões de euros face ao ano anterior, apresentando ainda assim um valor negativo de 9,4 milhões de euros.

## Hospital Vila Franca de Xira

No Hospital de Vila Franca de Xira, verificou-se um aumento nos proveitos operacionais em 3,9% para 75,0 milhões de euros, resultado do crescimento sustentado dos indicadores assistenciais, contudo o EBITDA diminuiu em 14,6%, para 6,4 milhões de euros. Por outro lado o EBIT melhorou em relação ao ano anterior por intermédio da diminuição no valor de provisões, atingindo os 1,3 milhões de euros, o que representa uma margem de 1,7% (+0,4 p.p. em relação ao ano de 2018).

## Resultado Financeiro

Resultados Financeiros - (Milhões de Euros)	2019	2018	Var %
Custos e perdas financeiros	(16,7)	(15,5)	7,8%
Proveitos e ganhos financeiros	1,0	0,7	46,2%
Resultados relativos a empresas associadas	(0,4)	0,1	-367,1%
Resultados relativos a atividades de investimento	(0,0)	6,1	-100,3%
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>-16,1</b>	<b>-8,6</b>	<b>86,8%</b>

Excluindo o efeito não recorrente do proveito financeiro registado em 2018 de 6,1 milhões de euros relativo à venda da participação da José de Mello Saúde nas sociedades gestoras do edifício e estacionamento da Parceria Público-Privada de Braga, verifica-se uma redução de 1,4 milhões de euros (-9,5%) no resultado financeiro no exercício de 2019 face ao período homólogo. São de destacar dois fatores relevantes e contrários, por um lado o recebimento dos juros de mora de 0,5 milhões de euros respeitante à decisão do Tribunal Arbitral no Hospital de Braga e, por outro, o aumento dos custos financeiros em 1,2 milhões de euros pela aplicação da IFRS16 e incremento da dívida associada às expansões.

### Resultado Líquido

O resultado líquido consolidado em dezembro de 2019 foi de 29,0 milhões de euros, um crescimento de 86,1% face ao homólogo.

### Investimento

O total de investimento realizado no exercício de 2019 foi de 118,5 milhões de euros.

O investimento recorrente ascendeu a 30,1 milhões de euros, sendo essencialmente composto por reposição de equipamentos clínicos e outras inovações e atualizações tecnológicas nas unidades CUF.

O investimento de expansão totalizou 88,4 milhões de euros e consistiu nas obras dos Hospitais CUF Sintra e CUF Tejo e na expansão do Hospital CUF Torres Vedras.

## Posição Financeira

(Milhões de Euros)	2019	2018	Var.
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>622,1</b>	<b>504,5</b>	<b>117,6</b>
Goodwill	46,1	45,6	0,5
Intangível	10,0	10,3	-0,3
Direito de Uso <sup>1</sup>	109,0	0,0	109,0
Tangível	445,0	438,9	6,1
Investimento em Associadas	1,9	0,3	1,7
Outros Investimentos	2,0	2,1	-0,1
Impostos Diferidos Ativos	5,5	4,6	0,9
Outros Devedores Não Correntes	0,4	0,6	-0,2
Outros Ativos Não Correntes	2,2	2,2	0,0
<b>Ativo Corrente</b>	<b>289,1</b>	<b>312,7</b>	<b>-23,7</b>
Existências	14,9	12,7	2,2
Clientes	93,0	99,5	-6,5
Outros Devedores	11,5	10,9	0,6
Estado	6,9	4,0	2,9
Caixa e equivalentes	60,3	67,4	-7,1
Outros Instrumentos Financeiros	35,2	35,2	0,0
Outros Ativos Correntes	67,4	83,0	-15,6
<b>Ativo Total</b>	<b>911,2</b>	<b>817,3</b>	<b>93,9</b>

<sup>1</sup> Do total dos 109,0 milhões de euros, 28,5 milhões de euros resultam da aplicação do normativo contabilístico IFRS16



(Milhões de Euros)	2019	2018	Var.
<b>Capital Próprio</b>	<b>126,0</b>	<b>98,9</b>	<b>27,1</b>
Capital	53,0	53,0	0,0
Reservas + Resultados Transitados	40,0	30,4	9,7
Resultado Líquido	29,0	15,6	13,4
Dividendos Antecipados	0,0	-4,2	4,2
Interesses Minoritários	3,9	4,2	-0,2
<b>Passivo Financeiro</b>	<b>534,3</b>	<b>446,9</b>	<b>87,4</b>
Empréstimos	446,2	382,2	64,0
Locações <sup>2</sup>	88,1	64,7	23,4
<b>Passivo Não Financeiro</b>	<b>250,9</b>	<b>271,4</b>	<b>-20,6</b>
Benefícios aos Empregados	1,3	1,3	0,0
Provisões	20,6	15,6	4,9
Fornecedores	106,4	121,1	-14,7
Outros Credores	16,7	19,0	-2,2
Estado	8,9	10,5	-1,5
Impostos Diferidos Passivos	17,8	13,3	4,5
Outros Passivos Correntes e Não Correntes	79,2	90,7	-11,5
<b>Passivo Total</b>	<b>785,2</b>	<b>718,4</b>	<b>66,8</b>
<b>Passivo + CP</b>	<b>911,2</b>	<b>817,3</b>	<b>93,9</b>

<sup>2</sup> Do total de 88,1 milhões de euros, 29,0 milhões de euros resultam da aplicação do normativo contabilístico IFRS16

No exercício de 2019, verificou-se um aumento do ativo total em 95,1 milhões de euros face ao final de 2018, atingindo o montante de 912,4 milhões de euros (+11,6%). O crescimento registado ficou a dever-se, em grande medida, ao incremento do ativo fixo tangível por via dos projetos de expansão, valorizados em 88,4 milhões de euros, bem como à aplicação da norma contabilística IFRS16 que se traduz num aumento de 28,5 milhões de euros no ativo, em locações operacionais.

No que respeita ao capital próprio, este atingiu um valor total de 127,2 milhões de euros no final do ano, um aumento de 28,3 milhões de euros comparativamente com o final de 2018.

A dívida financeira bruta consolidada registou um valor de 534,3 milhões de euros no final do exercício de 2019, um aumento de 87,4 milhões de euros face ao final de 2018, explicado em grande parte pela aplicação da norma IFRS16, que incrementa o passivo em 29,0 milhões de euros, bem como o recurso a financiamento no âmbito da expansão da rede CUF.

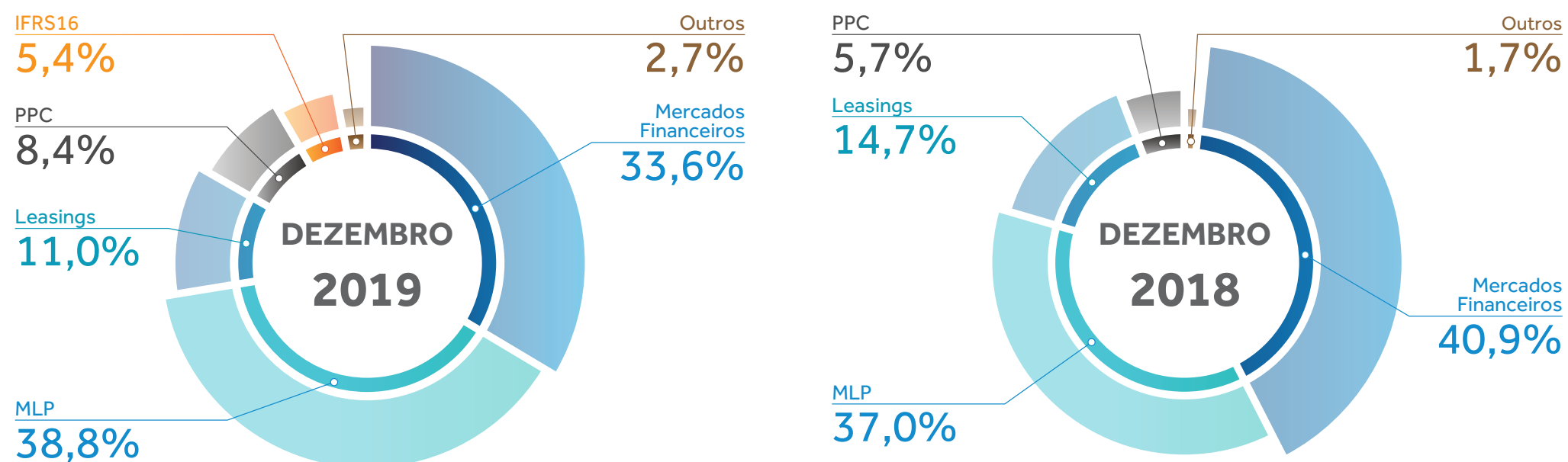
### Perfil da Dívida Financeira

A José de Mello Saúde tem seguido uma política de sustentabilidade financeira e de estrutura de capital sólida, que sirva de apoio à sua estratégia de expansão. Na prossecução desta política, tem sido realizada uma gestão activa do seu perfil de dívida, quer no que diz respeito à diversificação de fontes de financiamento, quer na redução de risco de refinanciamento e alargamento da maturidade média da sua dívida. Assim, em 2019 a José de Mello Saúde concluiu a emissão de dois novos empréstimos obrigacionistas.

Em maio foi emitido um empréstimo obrigacionista de 35 milhões de euros a 6 anos, com uma taxa de juro variável de 3,75%, junto de investidores institucionais, que permitiu refinar dívida existente.

Em novembro foi concretizada uma operação de "exchange" sobre o seu empréstimo obrigacionista 2015/2021, tendo sido emitidas novas obrigações de 50 milhões de euros com maturidade em janeiro de 2027 e taxa de juro variável de 3,875%. Esta operação permitiu diminuir o montante nominal das obrigações 2015/2021 para 14,3 milhões de euros e assim reduzir desde já o risco de refinanciamento futuro, tirando partido das condições favoráveis dos mercados financeiros.

Em 2019 a José de Mello Saúde manteve o seu perfil de dívida diversificado, como se pode verificar nos gráficos seguintes:



## Rácios Financeiros

	2019	2018
Autonomia Financeira	13,8%	12,1%
Solvabilidade	16,0%	13,8%
Dívida Financeira Líquida <sup>1</sup> (milhões de euros)	438,9	344,4
Dívida Financeira Líquida <sup>1</sup> / EBITDA	4,48	4,84
EBIT / Encargos Financeiros	3,21	2,01

<sup>1</sup> Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

Ao nível dos rácios financeiros, destaque para a evolução positiva da Autonomia Financeira e Solvabilidade face a dezembro de 2018, o que se explica pelo aumento, mais do que proporcional, do Capital Próprio face ao Ativo e Passivo, respetivamente.

Saliente-se também a redução do rácio de Dívida Financeira Líquida sobre EBITDA de 4,84x para 4,48x, explicado pela melhoria no desempenho operacional da José de Mello Saúde, apesar do aumento da Dívida Financeira Líquida em 2019.

Os empréstimos obrigacionistas da José de Mello Saúde colocados em mercados financeiros incluem a obrigação do rácio Dívida Financeira Líquida/EBITDA se situar num nível inferior a 6,0x. Em 31 de dezembro de 2019 a José de Mello Saúde, S.A. cumpria os covenants financeiros em todos os seus empréstimos obrigacionistas.



## Desempenho Clínico

### Saúde de Qualidade

A José de Mello Saúde consolidou em 2019 o seu compromisso enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, de um crescimento sustentável assente num dos pilares estratégicos da organização, o Projeto Clínico Diferenciador.

Esta posição estratégica, alinhada com o objetivo de desenvolvimento sustentável nº 3 - Saúde de Qualidade, é transversal a todas as unidades hospitalares e traduz-se na criação de valor para o cliente na promoção, manutenção ou restituição de uma saúde de qualidade e bem-estar, conseguida através da diferenciação da oferta e na organização de cuidados de saúde, na sua consistência ao nível de diferentes médicos, especialidades e hospitais e na excelência clínica comprovada pela implementação de sistemas de gestão da qualidade e por programas de *benchmarking* com outros prestadores a nível nacional e internacional.

### Gestão da Qualidade Clínica

Em 2019, a José de Mello Saúde consolidou uma vez mais o Sistema de Gestão da Qualidade no âmbito dos seus processos de prestação de serviços e das metodologias de gestão de qualidade e segurança, da qual se destaca:

- ISO 9001:2015 - Renovação da certificação do sistema de gestão de qualidade pela ISO 9001:2015, dos hospitais, clínicas e serviços partilhados CUF e Parcerias Público Privadas:
  - Hospital CUF Porto, Hospital CUF Viseu, Hospital CUF Infante Santo, Hospital CUF Cascais, Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Torres Vedras e Hospital CUF Santarém;
  - Clínica CUF São João da Madeira, Instituto CUF Porto,

Clínica CUF Almada, Clínica CUF Miraflores, Clínica CUF Sintra, Clínica CUF São Domingos de Rana, Clínica CUF Sintra, Clínica CUF Maфра, Clínica Nova SBE;

- Serviços Partilhados e *Contact Center* Lisboa e Viseu
- Hospital Vila Franca de Xira e Hospital de Braga, em serviços clínicos e apoios específicos.
- ISO 14001:2015 - Manutenção da Certificação Ambiental do Hospital Vila Franca de Xira e Hospital de Braga;
- ISO 13485 - Manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade para Dispositivos Médicos - CENES;
- OHSAS 18001:2007 - Manutenção da Certificação de Segurança e Saúde no Trabalho do Hospital Vila Franca de Xira e Hospital de Braga;
- Acreditação pela *Joint Commission Internacional* - Manutenção da acreditação no Hospital CUF Porto e dos Hospital Vila Franca de Xira;
- Acreditação pela *Casper Healthcare Knowledge System (CHKS)* -- Manutenção do Hospital de Braga;
- EUSOMA - Certificação EUSOMA da UDTI da Mama de Lisboa, composta pelos seus dois polos no Hospital CUF Infante Santo e Hospital CUF Descobertas;
- ACSA - Manutenção da Acreditação ACSA no Centro de Referência
  - Oncologia de Adultos Cancro do Reto nos dois polos no Hospital CUF Infante Santo e Hospital CUF Descobertas;
  - Oncologia de Adultos Cancro do Reto no Serviço de Cirurgia Geral.

### Segurança do Doente

A José de Mello Saúde consolidou em 2019 os objetivos do Plano Nacional para a Segurança dos Doentes 2015-2020.

O Plano Nacional para a Segurança dos Doentes 2015-2020, criado pelo Despacho nº1400-A/2015, de 10 de fevereiro de 2015, enquadra as atividades desenvolvidas pela José de Mello Saúde no âmbito do Programa da Segurança na Saúde e visa atingir os seguintes objetivos:

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

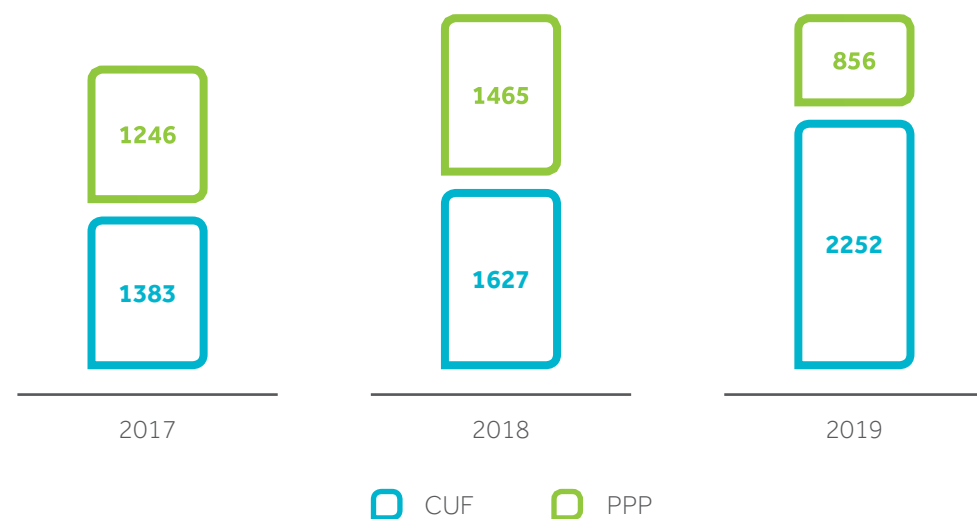
O Programa da Segurança na Saúde, transversal a todas as unidades CUF, mantém atividade sob coordenação médica por equipas multidisciplinares representativas das comissões de gestão do risco e do programa de prevenção e controlo de infeções e de resistência aos antimicrobianos, no sentido de estabelecer políticas e linhas de ação comuns, assegurando o ciclo de melhoria contínua e reforçando o modelo de operador único.

## Sistema de notificação, análise e prevenção de incidentes

O sistema de notificação, análise e prevenção de incidentes, largamente implementado na José de Mello Saúde, com uma adesão significativa por parte de todos os colaboradores, traduz-se em oportunidades de melhoria, de eliminação e mitigação de risco, perigos e vulnerabilidades com total rastreabilidade da eficácia das medidas de melhoria implementadas.

A instituição de uma cultura não punitiva, potencia a notificação e reforça o propósito da aprendizagem organizacional fortalecendo uma cultura de segurança.

### Total de Eventos Reportados - Análise Evolutiva



Hospital de Braga contabiliza dados até 31 de agosto.

## Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS)

Tendo por objetivo maior o incremento da capacidade de análise e decisão informada do cliente, o Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), avalia e classifica os prestadores que, de forma voluntária submetem os seus dados nas diferentes áreas clínicas.

A avaliação e classificação são efetuadas em dois níveis distintos. No primeiro confirma-se o cumprimento dos critérios considerados essenciais para a prestação de cuidados de saúde com qualidade, demonstrada pela atribuição de uma estrela, que permite ao prestador o acesso ao segundo nível de avaliação. Neste, para cada uma das áreas em avaliação, processa-se a uma classificação num dos três níveis de qualidade: nível III, II ou I conforme o prestador seja posicionado no nível de qualidade superior, intermédio ou base.

Realça-se que a metodologia utilizada pelo SINAS é de *rating* e não de *ranking*, sendo que a interpretação dos resultados deve ser realizada considerando a integração dos prestadores em grupos de hospitais que tiveram as melhores avaliações, em cada uma das áreas em que submeteram dados.

Cumprindo o primeiro nível de avaliação em todas as unidades CUF, os resultados do segundo nível posicionam-nos de uma forma globalmente muito positiva, face aos 102 prestadores de cuidados de saúde em avaliação no período da publicação. Salienta-se:

- Cirurgia de ambulatório - todas as unidades de saúde da José de Mello Saúde encontram-se entre os 29 prestadores com avaliação nível de qualidade superior, dos 50 com dados submetidos na área;
- Ortopedia (Artroplastias totais da anca e do joelho) - O Hospital CUF Descobertas, o Hospital CUF Infante Santo e

o Hospital CUF Santarém obtiveram a classificação máxima, integrando o grupo de 18 prestadores face aos 66 com dados submetidos;

- Ginecologia (Histerectomias) - O Hospital CUF Descobertas encontra-se, pela segunda edição consecutiva, no grupo dos 11 prestadores com nível de qualidade superior, entre os 52 com dados submetidos nesta área;
- Pediatria (Cuidados Neonatais) - O Hospital CUF Porto e o Hospital Vila Franca de Xira, destacam-se integrando o grupo de apenas oito prestadores com nível de qualidade superior, entre os 30 com dados submetidos nesta área;
- Neurologia (Acidente Vascular Cerebral) - O Hospital Vila Franca de Xira evidencia-se no grupo de apenas seis prestadores com nível de qualidade superior, dos 30 com dados submetidos nesta área;
- Área de Cuidados transversais (Avaliação da Dor Aguda) - O Hospital Vila Franca de Xira isola-se no grupo de apenas três prestadores com nível de qualidade superior, dos 17 com dados submetidos nesta área.

Unidade	Excelência Clínica	Segurança do Doente	Instalações e Conforto	Focalização no Utente	Satisfação do Utente
HCD	★	★	★	★	★
HCIS	★	★	★	★	★
HCP	★	★	★	★	★
HCC	★	★	★	★	★
HCTV	★	★	★	★	★
HCS	★	★	★	★	★
HCV	★	★	★	★	★
HVFX	★	★	★	★	★

★ Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos



Os resultados obtidos evidenciam e reforçam o compromisso da José de Mello Saúde na prestação de cuidados de excelência, consolidando a estratégia do desenvolvimento de um projeto clínico diferenciador.

### Indicadores de Qualidade e Desempenho Clínico

A José de Mello Saúde consolidou em 2019 o seu modelo de governação assente numa gestão e monitorização de indicadores na área da eficiência e qualidade. Desta forma, a José de Mello Saúde compromete-se a uma avaliação da qualidade dos cuidados de saúde prestados, envolvendo todas as unidades em modelos de *benchmark* clínico que permitem uma caracterização e comparação dos seus resultados em diferentes dimensões de análise.

A avaliação da performance clínica de cada uma das unidades é medida pela participação no *IAmetrics*, uma plataforma de gestão clínica que permite alcançar uma maior eficiência e qualidade da prestação de serviços tendo por base uma metodologia de mediação e análise de resultados segundo modelos de ajuste ao risco e à complexidade dos casos, por comparação em *benchmark* interno e externo com hospitais equivalentes de Portugal e Espanha. Este sistema de avaliação de desempenho baseia-se na comparação da performance com os valores padrão (indexado ao risco), em que uma melhor performance se enquadra em valores entre zero e um.

Na base da monitorização de indicadores de qualidade clínica, apresenta-se a atividade de codificação segundo a qual é consolidada toda a produção de internamento médico/cirúrgico e cirurgia de ambulatório, segundo o referencial ICD-10-CM/PCS, implementado na organização desde 2017 e alinhado com a estratégia nacional para a área da saúde.

Indicadores de Qualidade/Unidades	CUF*	PPP**
IMAR	0,89	0,71
ICAR	0,77	0,89
IRAR	0,50	0,97

\* Valores ainda não fechados. Em processo de auditoria

\*\*Valores ainda não fechados. Em falta informação HB

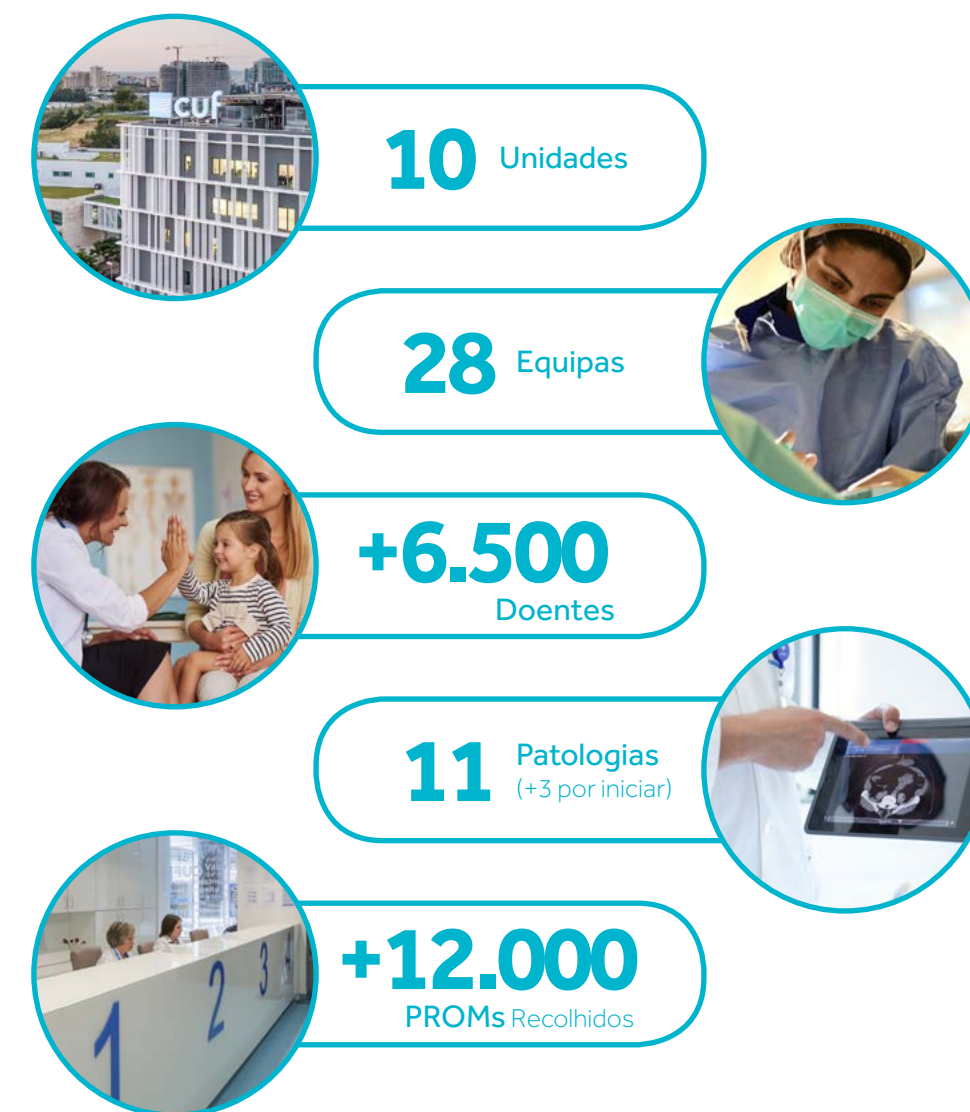
### Valor em Saúde - Programa *Value-Based Healthcare*

A José de Mello Saúde, enquanto prestador de cuidados de saúde, consolidou a sua cultura de qualidade fortalecendo o seu modelo de gestão clínico assente numa prestação de serviços centrada no doente. O Programa de *Value Based-Healthcare*, suportado por um *Advisory Board* Clínico impulsionador da medição de valor em saúde segundo uma visão transversal, assume-se como uma iniciativa estratégica e fundamental para um Projeto Clínico Diferenciador.

A implementação de cada iniciativa de medição de *outcomes* tem por base a metodologia adoptada pelo *The International Consortium for Health Outcomes Measurement* (ICHOM), estando o sucesso de implementação dependente dos *clinical leads* e respetivas equipas que operacionalizam os padrões de avaliação, relacionados com a qualidade de vida e evolução dos doentes ao longo do tratamento.

Em 2019, a José de Mello Saúde, consolidou o seu ciclo de medição de resultados clínicos e de importância para o doente no que respeita à qualidade de vida. Desta forma, assenta a sua estratégia numa monitorização do cumprimento dos processos bem como na análise rigorosa da informação recolhida que assim permite ajustar as práticas clínicas com o

claro objectivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a própria experiência do cliente. Nesta linha de acção, em 2019, a José de Mello Saúde difundiu os seus processos de medição de valor em saúde ao nível de um vasto conjunto de patologias e unidades:



Por outro lado, fortaleceu ainda as suas relações externas estando em curso um conjunto de parcerias estratégicas e de interesse para a organização, académico e nacional na dimensão de Value Based-Healthcare, como por exemplo:

- *Health Cluster Portugal*, com o Projeto da Cirurgia da Catarata
- *NOVA Institute for Value Improvement in Health and Care* - NOVA Saúde
- Laboratório Colaborativo *Value4Health* (FCT - Consórcio JMS / NOVA / Vodafone / Fraunhofer)







### CUF Oncologia

A CUF Oncologia articula a totalidade dos recursos necessários da rede – profissionais, equipamentos e instalações – num modelo assistencial centrado por patologia. Atualmente conta com uma direção clínica nacional constituída por quatro médicos e está organizada por 13 Unidades de Diagnóstico e Tratamento Integrado (UDTI) por patologia. Cabe às UDTI a definição e implementação dos recursos necessários, *clinical pathways*, protocolos e indicadores de *performance* operacional e de qualidade clínica transversais no âmbito da sua patologia. A CUF Oncologia mantém um forte compromisso de colaboração com o registo Oncológico Nacional, contribuindo para o estudo epidemiológico do cancro em Portugal desde 2005 e avaliando e monitorizando em contínuo os resultados de sobrevivência dos doentes tratados integralmente na rede CUF.

Mantendo um compromisso claro com as atuais necessidades da pessoa com cancro e exigências clínicas na abordagem às doenças oncológicas, a CUF Oncologia tem como principais objetivos:

- Garantir um diagnóstico rápido e preciso;
- Garantir o estadiamento e discussão multidisciplinar do doente;

- Garantir que cada doente, diagnosticado e discutido na rede CUF, tem um plano de tratamento personalizado, que responda às suas necessidades e aos objetivos da sua equipa clínica;
- Garantir o seguimento dos doentes após o seu tratamento com um plano de acompanhamento para prevenção de recidivas e incentivo à adoção ou manutenção de um estilo de vida saudável.

No que se refere à aposta no reconhecimento da qualidade clínica através de programas de certificação, a unidade da Mama CUF Lisboa (integração dos hospitais CUF Descobertas e Infante Santo) ultrapassou, uma vez mais, com êxito a auditoria de acompanhamento da certificação pelo referencial de qualidade clínica EUSOMA - *European Society of Breast Cancer Specialists*. Esta certificação confirma que a Unidade da Mama de Lisboa da CUF Oncologia cumpre integralmente rigorosas diretrizes nos serviços disponibilizados aos doentes, na organização transversal e na experiência e estruturação de equipas multidisciplinares, componentes que asseguram a excelência clínica e a segurança no tratamento e diagnóstico dos doentes. Após quatro anos de consolidação de processos e indicadores de qualidade clínica, a unidade da Mama prepara-se para em 2020 receber a auditoria de recertificação.



## Desempenho social

A responsabilidade social sempre fez parte da natureza da José de Mello Saúde e é intenção da JMS dar ainda maior relevância e consistência a este nosso compromisso, de forma a criar maior impacto na sociedade. Neste sentido, em 2018 foi lançado o CUF Inspira, que agrega as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa da José de Mello Saúde, com cinco âmbitos de intervenção: Colaboradores, Famílias, Inclusão, Organização e Comunidade. Em 2019, a José de Mello Saúde investiu numa campanha interna informativa, de forma a dar a conhecer as medidas e iniciativas a todos os colaboradores, tendo sido realizadas várias sessões presenciais de esclarecimento nas suas unidades para o efeito.

# Programa CUF Inspira

Com vista a construir uma relação individualizada com os colaboradores, e tendo como foco o respeito e a valorização da vida pessoal e familiar do colaborador, foram criadas 12 medidas de responsabilidade social interna. Em 2019, foram atribuídos mais de 4000 apoios a colaboradores, no conjunto destas medidas internas, designadamente: aos filhos de colaboradores nascidos nas maternidades CUF; a compra de material escolar dos filhos de colaboradores no início do ano letivo; o acesso gratuito a uma rede de especialistas na área jurídica, financeira, assistência social e psicologia; na oferta de cabazes de Natal produzidos pelo programa Semear, da Associação BIPP, que promove a inclusão sócio profissional de adultos com dificuldade



intelectual e do desenvolvimento; no reconhecimento da antiguidade e dedicação aos colaboradores que trabalham na empresa há mais de 25 anos e também na atribuição de bolsas de estudo a colaboradores, não licenciados, incentivando o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

### Inclusão de pessoas com deficiência

A José de Mello Saúde apoia e promove a integração social e profissional de pessoas com deficiência, tendo integrado em 2019 o grupo das 24 empresas nacionais que assinaram o compromisso, lançado pelo *Inclusive Community Forum*, para a empregabilidade das pessoas com deficiência e celebrou um protocolo de parceria com a APSA - Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger, no âmbito do Programa Empregabilidade, que visa integrar profissionalmente jovens/adultos com síndrome de Asperger.

A José de Mello Saúde é uma das empresas parceiras do projeto de formação Literacia Digital para o Mercado de Trabalho, desenvolvido na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (IPS), para estudantes portadores de deficiência igual ou superior a 60%. Este curso, que habilita e certifica os estudantes, possibilitando a sua entrada no mercado de trabalho, é um programa inovador e solidário, sendo o primeiro modelo de ensino inclusivo em contexto de ensino superior para a limitação intelectual. Em 2019, a José de Mello Saúde apoiou a construção do projeto *Escape Room*, através de um donativo no valor de 3.500€, que pretende capacitar os jovens que frequentam o curso em Literacia Digital para o Mercado de Trabalho, num espaço inovador com "experiências imersivas" para promover a empregabilidade, inclusão social e no mercado de trabalho, bem como o empreendedorismo.



Ainda neste âmbito, e com o objetivo de ser uma empresa cada vez mais inclusiva, a José de Mello Saúde promoveu formação em recrutamento inclusivo às suas equipas e organizou sessões de sensibilização e informação no âmbito da deficiência dirigidas a colaboradores com o apoio do parceiro BIPP-SEMEAR.

### Voluntariado

As ações de voluntariado corporativo organizadas para os colaboradores CUF, contribuíram para projetos de duas instituições, BIPP - Semear e Associação Terra dos Sonhos, para além de uma contribuição para a festa de Natal da Comunidade Vida e Paz. No total, estas ações reuniram um total de 189 voluntários que contribuíram para diversas causas dentro do seu horário de trabalho, tendo a José de Mello Saúde doado mais de 5000 horas neste âmbito. Para além destas ações de voluntariado corporativo, o programa de voluntariado corporativo da José de Mello Saúde prevê que cada colaborador possa usufruir de 40 horas anuais para o exercício de voluntariado noutras iniciativas de apoio à comunidade, designadamente missões humanitárias.

Para apoiar os colaboradores que se encontram numa fase de transição da sua vida profissional, nomeadamente por passagem a uma situação de pré-reforma ou de reforma, a José de Mello Saúde estabeleceu uma parceria com o Tempo Extra, projeto Entrajuda - Associação para o Apoio a Instituições de Solidariedade Social, promovendo o exercício de voluntariado em organizações de âmbito social, cultural ou ambiental.

### Parcerias na comunidade

Com o objetivo de reforçar a ligação aos territórios onde a José de Mello Saúde está presente, através da criação de sinergias que geram impactos locais positivos e visam a promoção do bem-comum e de um ecossistema mais sustentável, em 2019 a José





de Mello Saúde desenvolveu várias iniciativas e parcerias dirigidas à comunidade. Destaca-se a adesão aos Conselhos Locais de Ação Social (CLAS) de Cascais, Lisboa, Porto, Santarém, ao Programa Oeiras Solidário e à Comissão Social da Freguesia de Alcântara. É em sede de CLAS que se constrói o planeamento estratégico da intervenção social local e se articula a atuação dos diferentes agentes para o desenvolvimento social. Durante este ano, a José de Mello Saúde irá dar continuidade a esta intenção de integrar os Conselhos Locais de Ação Social dos seus territórios.

Ainda no âmbito da responsabilidade social externa, destacam-se as parcerias criadas e/ou ativas durante o ano de 2019.

Cuidar de Quem Cuida, projeto promovido e financiado pela José de Mello Saúde e pela Fundação Calouste Gulbenkian e implementado pelo Centro de Assistência Social à Terceira Idade e Infância de Sanguêdo, em parceria com a Administração Central do Sistema de Saúde I.P., a MAZE e o CiNTESIS, pretende formar, capacitar e acompanhar 240 cuidadores informais. O projeto é financiado pela José de Mello Saúde e pela Fundação Calouste Gulbenkian através de Títulos de Impacto Social, um instrumento promovido pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social.

Também em 2019 foi criada a Associação Clube PHDA, uma entidade sem fins lucrativos formada a partir do trabalho pioneiro do projeto de empreendedorismo social corporativo "Clube PHDA", iniciado pela CUF nos Hospital CUF Descobertas, com o apoio da Fundação Manuel Violante em fevereiro de 2013. Tem como objetivo a organização de formações gratuitas, promovidas por uma equipa de psicólogos, para pais e profissionais que cuidam de crianças com Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção (PHDA), designadamente professores e assistentes operacionais.



No âmbito da parceria com a Associação *Girl Move*, em vigor desde 2016, a José de Mello Saúde acolheu mais uma estagiária em 2019. A Associação *Girl Move* Portugal tem como fim o desenvolvimento de programas sociais relacionados com a educação de jovens mulheres africanas, em particular de Moçambique, a partir da implementação de projetos de capacitação que promovam a sua formação duradoura e sustentável.

Com a Associação Nuvem Vitória, entidade que tem como missão melhorar o sono das crianças em ambiente hospitalar, através de contadores de estórias voluntários, o apoio da José de Mello Saúde insere-se nas Parcerias para o Impacto, um instrumento promovido pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social. Desta forma, a José de Mello Saúde constitui-se como investidora social com o objetivo de apoiar o alargamento do projeto a mais crianças e a mais hospitais.

A José de Mello Saúde apoia o *Wave by Wave*, um projeto terapêutico que utiliza o *surf* como ferramenta de promoção da saúde mental e bem-estar, junto de populações carenciadas e/ou em risco de exclusão social, promovido pela Associação Portuguesa *Surf for Good*. Neste contexto, a José de Mello Saúde está a apoiar uma investigação pioneira, ao longo e três anos, com 100 crianças e jovens, com o objetivo de avaliar o impacto desta intervenção na saúde mental, física e escolar dos beneficiários.

### Participação em diversas associações

Em 2019, a José de Mello Saúde tornou-se um parceiro doador da Associação Dignitude, no âmbito do Programa Abem: Rede Solidária do Medicamento. O protocolo assinado entre as duas entidades prevê o apoio a 240 famílias carenciadas, residentes nos concelhos de Coimbra e Sintra, que não têm capacidade para adquirir a medicação essencial de que necessitam.



A José de Mello Saúde é associada do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, desde 2017, e integra a atual Direção (2018-2020) e também do BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. Estas parcerias, que refletem o posicionamento da José de Mello Saúde em relação à agenda da sustentabilidade, permitem não só a partilha de boas práticas como favorecem o trabalho em parceria com outras entidades. Neste âmbito, o Centro do Conhecimento do Hospital CUF Descobertas acolheu a primeira "ODS Masterclass" realizada em Portugal, organizada pelo BCSD Portugal e pelo GRACE, e desenvolvida pela CSR Europe, a rede europeia dedicada à Responsabilidade e Sustentabilidade Corporativas.

### Programa Menos Sal Portugal

Tendo a José de Mello Saúde a sua matriz de materialidade, e procurando adequar a estratégia da organização às expectativas das partes consultadas, em 2019 destaca-se o lançamento do Programa Menos Sal Portugal, como resposta ao tópico material mais relevante - a saúde e o bem-estar da população. Os portugueses consomem o dobro da dose máxima diária de sal recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e este está associado a várias doenças, como a hipertensão, que afeta mais de 40% da população nacional e que, quando não controlada, pode levar a situações fatais como o AVC ou o enfarte do miocárdio.


Face à dimensão do problema, a José de Mello Saúde, em parceria com o Pingo Doce, criaram um programa de sensibilização - Menos Sal Portugal, que pretende incentivar a população portuguesa a reduzir o consumo de sal. Neste âmbito realizou-se um estudo inédito em Portugal, de intervenção populacional, que pretendeu avaliar o impacto da alteração de hábitos alimentares, através de uma monitorização rigorosa do consumo de sal e potássio e as suas consequências diretas na saúde, que contou com o



apoio dos laboratórios Germano de Sousa. Os 311 voluntários participantes no estudo beneficiaram de acompanhamento personalizado de nutricionistas na CUF e no Pingo Doce, quer através de consultas nos Hospitais CUF Infante Santo e CUF Descobertas, quer por via de aconselhamento nutricional durante as compras no supermercado. No total foram realizadas 1244 consultas, 582 análises e 877 sessões de formação.

O Estudo revelou que a diminuição da ingestão de sal e o aumento da ingestão de potássio, a par da mudança dos padrões alimentares, estão diretamente associados a uma significativa redução da pressão arterial e a potenciais benefícios cardiovasculares. Concluiu-se, ainda, que com redução da ingestão de sal no plano alimentar diário, os participantes reduziram, em média, a pressão arterial (índice SBP) em 2,1 mm hg. No grupo de indivíduos com maior consumo de sal ou com pressão arterial mais elevada obteve-se, respetivamente, uma redução do consumo diário de sal de 0,6 gr e uma importante redução da pressão arterial de 9 mm Hg. Esta conclusão é muito relevante já que os cinco maiores estudos observacionais, realizados a nível mundial, nos indicam que pequenas diferenças no índice SBP resultam numa significativa redução do risco de desenvolvimento de doenças cardiovasculares, nomeadamente, 10% na mortalidade por enfarte, 9% na mortalidade por doenças coronárias e 7% noutras causas de mortalidade. Ainda, com redução da ingestão de sal, muitos doentes poderão evitar o início da medicação anti hipertensora ou, se não for o caso, reforçar o efeito de medicação já em curso.

Mais informações sobre o Programa Menos Sal Portugal e os resultados do estudo científico em [www.menossalportugal.pt](http://www.menossalportugal.pt)



**QUE DIFERENÇA FAZEM 5 GRAMAS DE SAL?**

**NA VIDA DOS PORTUGUESES FAZEM TODA A DIFERENÇA.**

## Donativos

A José de Mello Saúde atribuiu um donativo no valor de 4 mil euros à Associação Apoiar para ajudar as vítimas das cheias que assolaram a região da Beira, em Moçambique, a que se somou a doação de vários medicamentos, através da Cruz Vermelha Portuguesa, à população atingida. A José de Mello Saúde também se uniu à iniciativa da Associação Apoiar "Kits BabyBorn", que ajuda as Unidades de Saúde moçambicanas a realizar partos em segurança, através de um donativo no valor de 7 mil euros, para a aquisição de kits de assistência ao parto e prestação dos primeiros cuidados, que contêm todo o material necessário à realização de um parto seguro. Para 2020 prevê-se que ocorram, em média, 540 partos em cada Unidade de Saúde moçambicana.

A Academia dos *Champs*, que atua no âmbito da integração de jovens, através da prática desportiva do ténis, foi outro dos projetos apoiados, com um donativo no valor de 4 mil euros.

A José de Mello Saúde atribuiu um donativo à Cercica - Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Cascais, no valor de 8 mil euros, para ajudar a equipar o Complexo de Rana, um novo Lar Residencial e Centro de Atividades Ocupacionais para Pessoas com Deficiência.

Para apoiar a missão da Associação Portuguesa Contra a Leucemia (APCL), a José de Mello Saúde associou-se ao concerto solidário, atribuindo um donativo de 2.500€ para apoiar a construção de uma Casa de Acolhimento para doentes hemato-oncológicos e respetivas famílias, com baixos recursos económicos.





## Recrutamento Inclusivo

A José de Mello Saúde, juntamente com outras empresas, assinou em 2019 um compromisso com a Universidade NOVA de Lisboa para o recrutamento inclusivo, no âmbito do ICF - *Inclusive Community Forum*. Este percurso do recrutamento inclusivo já tinha sido iniciado internamente, e importa destacar, na nossa participação no ICF, a importância da partilha de experiências com outras empresas. Em 2019, com o envolvimento direto da Comissão Executiva, o recrutamento inclusivo passou a ter uma pessoa responsável, da Direção de Recursos Humanos, o que veio alavancar a capacidade, conhecimento e experiência sobre o tema. Para além das várias dezenas de colaboradores com incapacidade superior a 60%, que trabalham há vários anos na José de Mello Saúde, entre abril e dezembro foram contratadas mais 12 pessoas.



## Desempenho ambiental

A sustentabilidade é um vetor de extrema importância na atividade da José de Mello Saúde. O bom desempenho na utilização dos recursos e na minimização do desperdício é fundamental para garantir uma operação responsável que acrescente valor de forma sustentável e em harmonia com a sociedade e meio ambiente. Ainda que a prestação de cuidados de saúde apresente um consumo de recursos naturais e matérias primas reduzido, a José de Mello Saúde procura minimizar o impacto ambiental associado à sua atividade, controlando regularmente as fontes de degradação ambiental das suas unidades.

Em 2019, a José de Mello Saúde continuou a alargar a sua presença no mercado com a abertura da primeira fase do Hospital CUF Sintra, com a oferta de serviços de consultas, imagiologia e um atendimento permanente. Por outro lado, registou um aumento da atividade no conjunto das suas unidades privadas: o número de dias de internamento cresceu ligeiramente e o indicador consultas/mês aumentou cerca de 8%, o que colocou naturalmente alguma pressão nos consumos energéticos. Apesar disso, conseguiu-se garantir – para as mesmas unidades e períodos de funcionamento – a estabilização dos consumos de eletricidade (+0,3% em relação a 2018) e uma marcada redução dos consumos de gás (-9,8% em relação a 2018). Em termos absolutos e, portanto, tendo em consideração o fim da gestão do Hospital de Braga a 31 de agosto de 2019, o consumo de eletricidade homólogo diminuiu em 5,6% e o de gás em 19,7%.

A avaliação dos recursos utilizados pela José de Mello Saúde é realizada por meio de métricas de comparação de consumos entre unidades, em parte coincidentes com as utilizadas pelo Ministério da Saúde no âmbito do projeto ECO.AP da Agência para a Energia.

No seguimento da estratégia de minimização do impacto ambiental das suas unidades, a José de Mello Saúde firmou um *Power Purchase Agreement* (PPA) com um parque solar, que entrou em funcionamento a 1 de setembro de 2019. A partir dessa data, toda a energia elétrica consumida nas unidades da CUF, à exceção do Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Torres Vedras e Hospital CUF Santarém, foi fornecida em exclusivo por um parque solar fotovoltaico, sendo essa fonte de energia livre de emissões de CO<sub>2</sub>. Com esta medida, foi possível reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> em 30,6% em relação a 2018, o que significou deixar de emitir, por esta via, cerca de 2,7 Megatoneladas de CO<sub>2</sub> para a atmosfera.





# Estratégia, Concretização e Metas

## PROJETO CLÍNICO DIFERENCIADOR

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

## EXPERIÊNCIA IRREPREENSÍVEL DO CLIENTE

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

## OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

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

## AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR

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

## APOSTA NO TALENTO HUMANO

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

### CONCRETIZADO EM 2019

#### PROJETO CLÍNICO DIFERENCIADOR

Manutenção da Certificação ISO 9001 no Hospital de Vila Franca de Xira, nos oito Hospitais CUF e seis Clínicas CUF anteriormente certificados, bem como no *Contact Center* Lisboa (serviços partilhados);

Extensão da Certificação ISO 9001 à Clínica CUF NOVA SBE e ao *Contact Center* de Viseu;

Manutenção da Acreditação JCI no Hospital CUF Porto e no Hospital de Vila Franca de Xira;

Migração da OHSAS 18001 para a ISO 45001 (Segurança e Saúde) no Hospital de Vila Franca de Xira;

Manutenção da Certificação ISO 13485 na Central de Esterilização (CENES);

Renovação da certificação EUSOMA da Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama dos hospitais CUF Descobertas e CUF Infante Santo;

Manutenção da Acreditação ACSA no Centro de Referência de Oncologia de Adultos no Cancro do Reto nos dois pólos CUF Infante Santo e CUF Descobertas;

Consolidação da estratégia de *Value Based Healthcare* alargando a medição de *Outcomes* Clínicos a um total de 10 unidades com uma abrangência a 28 equipas médicas e 11 patologias implementas;

Arranque do CoLAB de *Value Based Healthcare* em associação com a NOVA Medical School, NOVA School of Business and Economics, Fundação para a Ciência e Tecnologia, Instituto Fraunhofer e Vodafone, com foco inicial na Osteoartrose do Joelho.

#### EXPERIÊNCIA IRREPREENSÍVEL DO CLIENTE

Prémios “Escolha do Consumidor” (categoria Saúde & Bem-Estar), “Escolha do Consumidor” Excellentia, “Cinco Estrelas” (categoria Hospitais) e “Marca de Confiança” (categoria de Hospitais Privados);

Implementação de novas funcionalidades nos quiosques nas unidades (nomeadamente check-out) e na aplicação MyCUF (imagens de exames).





## CONCRETIZADO EM 2019

## OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

Fomento do *self-service* dos clientes, com impacto na libertação de recursos do *front-office* para um melhor atendimento ao cliente;  
 Arranque do Centro Logístico CUF, para já a servir algumas unidades do centro do país;  
 Criação de Gabinete de Transformação Operacional;  
 Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001 nos hospitais de Braga e Vila Franca de Xira.

## AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR

Continuação da construção do futuro Hospital CUF Tejo;  
 Abertura do bloco operatório da Clínica CUF Almada;  
 Abertura da primeira fase do Hospital CUF Sintra (em substituição da Clínica CUF Sintra)

## APOSTA NO TALENTO HUMANO

Lançamento do novo Portal do Colaborador CUF *Connect*;  
 Lançamento da AHED - *Advanced Health Education*, escola de estudos pós-graduados em saúde, em parceria com NOVA Medical School, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a Associação Nacional de Farmácias e a Câmara Municipal de Cascais;  
 Lançamento de um programa recrutamento inclusivo dedicado à admissão e integração de profissionais portadores de deficiência;  
 Reposicionamento retributivo para profissionais de saúde e áreas de suporte;  
 Diagnóstico e iniciativas no âmbito do projeto de certificação de Empresa Familiarmente Responsável;  
 Criação de um programa de referência interna - CUF Radar.

## PLANEADO PARA 2020

## PROJETO CLÍNICO DIFERENCIADOR

Manutenção das acreditações e certificações das unidades da CUF;  
 Obtenção da Certificação ISO 9001 também no Hospital CUF Coimbra;  
 Value-Based Healthcare: continuação do aumento do número de patologias em fase de medição e de implementação.





## PLANEADO PARA 2020

## EXPERIÊNCIA IRREPREENSÍVEL DO CLIENTE

Re-atribuição de prémios dos consumidores;  
 Criação de produtos e soluções que assegurem um aumento da fidelização dos clientes atuais e da captação de novos clientes;  
 Continuação da aposta num crescente relacionamento digital com o cliente, revendo a experiência do utilizador na *app* MyCUF;  
 Redução do tempo de atendimento ao cliente nos diferentes canais tradicionais, potenciando uma experiência mais agradável.  
 Lançamento das teleconsultas

## OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

Otimização do relacionamento e colaboração conjunta com as demais entidades pagadoras;  
 Continuação da centralização do Processo Logístico;  
 Continuação da reorganização dos sistemas *core* num sistema único de informação para toda a rede, homogeneizando procedimentos e processos;  
 Reforço das iniciativas de sustentabilidade no grupo;  
 Manutenção da Certificação Ambiental ISO 14001 no Hospital de Vila Franca de Xira.

## AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR

Abertura do novo Hospital CUF Tejo;  
 Finalização das obras de expansão nos hospitais CUF Torres Vedras e CUF Sintra;  
 Potenciação da interação com o ecossistema de inovação (*Startups* e outros) para captar oportunidades de diferenciação.

## APOSTA NO TALENTO HUMANO

Criação de *awareness* sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na CUF e definição de ambição e plano de ação a futuro;  
 Diferenciação na oferta de formação clínica, nomeadamente através da criação de centro de simulação;  
 Participação no *Nightingale Challenge* no âmbito do ano da enfermagem (2020);  
 Lançamento de programa transformacional de sistemas e operações de Recursos Humanos.

# Investigação, Desenvolvimento e Inovação

## Inovação na José de Mello Saúde

A Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+I) é um ativo essencial para sustentar uma oferta competitiva, que explore novas soluções geradoras de diferenciação e valor para os clientes e profissionais da José de Mello Saúde.

Com base numa abordagem estruturada, a Inovação na José de Mello Saúde tem como missão a captação de oportunidades de diferenciação e a criação de valor a curto, médio e longo prazo, assente em cada um dos cinco pilares estratégicos da organização.

Deste modo, a área de Inovação da José de Mello Saúde assume três principais objetivos:

- Promover uma cultura de inovação interna através do programa i9+;
- Contribuir para a criação e melhoria de produtos, serviços, experiências ou processos com o programa *Grow*;
- Angariar e disseminar conhecimento sobre o futuro.

### i9+ UM PASSO À FRENTE NA INOVAÇÃO

- Promoção de uma cultura de inovação na José de Mello Saúde
- Envolvimento de toda a empresa nos desafios estratégicos
- Identificação e implementação de oportunidades de melhoria contínua

### GROW health

powered by **CUF**

- Identificação de áreas de desenvolvimento
- Levantamento de melhores práticas internacionais
- Identificação de startups com soluções relevantes na saúde, teste das suas soluções e divulgação do *Grow Health*

Angariar e disseminar conhecimento sobre o futuro

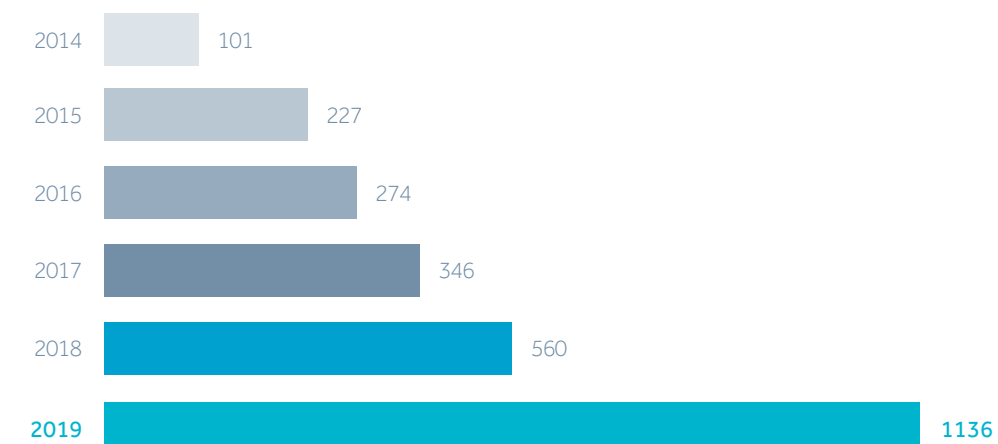
- Análise de tendências do setor da saúde
- Identificação das áreas de potencial interesse

## i9+, uma missão de todos

Com o objetivo de promover a cultura de inovação interna e assente no lema de que todos os colaboradores têm um papel a desempenhar na concretização da inovação na José de Mello Saúde, a empresa tem disponível desde 2012 o programa i9+.

O i9+ é o programa interno de inovação, aberto a todos os colaboradores, que lhes permite identificar oportunidades de melhoria relacionadas com a atividade da empresa e assente nos seus pilares estratégicos. O ano de 2019 destacou-se como o ano com mais ideias de sempre deste programa, superandolargamente os objetivos inicialmente estabelecidos, conseguindo envolver mais de 530 colaboradores entre todas as unidades CUF e receber 1136 ideias (um crescimento superior a 100% comparativamente a 2018). Este incremento na participação por parte dos colaboradores resultou de uma série de iniciativas internas para promoção da inovação, tais como por exemplo a maior divulgação do programa ao longo do ano bem, campanhas de comunicação e visitas realizadas a todas as unidades CUF.

### Nº de ideias submetidas pelos colaboradores





Neste programa são também lançados pontualmente desafios específicos aos colaboradores que ficam disponíveis durante um determinado período de tempo. Durante o ano de 2019 foi lançado um desafio i9+ com o tema "Grandes desafios da CUF". Este levantamento teve como objetivo identificar, de forma abrangente e envolvendo todas as áreas clínicas e de negócio, os temas que a organização deve considerar como prioritários para manter a liderança como prestador de cuidados de saúde de excelência no futuro.

### Grow, um parceiro da comunidade empreendedora

O Grupo José de Mello lançou o *Grow* em 2017, um programa transversal a todas as empresas do Grupo, com o objetivo de reforçar a ligação ao ecossistema das *startups*, apoiando e acelerando o desenvolvimento de projetos inovadores.

Através do *Grow*, um conjunto selecionado de *startups* tem acesso ao conhecimento, experiência e infraestruturas únicas do Grupo e das suas empresas participadas. Desta forma, podem desenvolver projetos-piloto conjuntos, testando e adaptando os seus produtos e serviços em ambiente real de mercado. A atuação do programa tem foco em três setores de atividade, saúde, mobilidade e químicos, sendo a atuação em cada um deles gerida pela respectiva empresa do Grupo. A José de Mello Saúde assume, assim, a responsabilidade operacional da vertente *Grow Health*.

Até ao momento, e no âmbito deste programa, foram já realizados 17 pilotos na José de Mello Saúde com a posterior adjudicação de serviços a nove *startups*. Durante o ano de 2019 foram realizados três pilotos com as seguintes *startups*: *Biosurfit*, *Clynx* e *Cameroon*.



A *Biosurfit* consiste num equipamento de *point of care* para a quantificação de parâmetros no sangue. Este equipamento foi desenvolvido para realizar testes de diagnóstico utilizando apenas uma gota de sangue e os descartáveis *spinit*. Em abril, este piloto decorreu para a realização de análises no Atendimento Permanente da Clínica CUF Almada, no âmbito da pediatria. O principal objetivo foi reduzir o tempo de espera da criança e respetiva família no hospital, através de um diagnóstico mais rápido, que aumenta a satisfação com o serviço prestado e reduz o trauma associado à colheita de sangue. Os marcadores biológicos recolhidos são a proteína C reativa (CRP) e os leucócitos (WBC), utilizados para quantificar a severidade de uma inflamação ou distinguir entre uma infeção viral e bacteriana.



Em maio decorreu o piloto da *Clynx* na Medicina Física e de Reabilitação da Clínica CUF Alvalade. A *Clynx* tem como principal missão tornar a experiência de fisioterapia mais eficaz e motivante quer para os pacientes quer para os profissionais

de saúde. A sua solução permite ao paciente realizar exercícios fisioterapêuticos num ambiente de videojogo, tornando o tratamento substancialmente mais motivador, digital e interativo. Em simultâneo, toda a progressão do tratamento é disponibilizada, ao paciente e ao profissional de saúde, de modo digital e objetivo, através do Portal do Paciente e o Portal do Fisioterapeuta.



A *Cameroon* permite transformar fotografias em planos 360° navegáveis. Este piloto decorreu em dezembro no Hospital CUF Descobertas e teve como principal objetivo dar a conhecer a unidade através de realidade virtual, permitir uma melhor experiência de cliente por meio de uma navegação mais próxima do ambiente real assim como uma maior divulgação dos nossos espaços físicos em *websites*.

## Eventos *Grow Health*

### CUF HACKATHON - VIVER COM CANCRO DA MAMA

A CUF Hackathon - Viver com Cancro da Mama - foi uma competição dinamizada pela CUF Instituto de Oncologia e pelo *Grow Health*, com o apoio do Centro do Conhecimento do Hospital CUF Descobertas. A iniciativa esteve inserida no Programa "#1500razões para estarmos próximos", que assinalou os 12 anos da unidade da mama CUF. A competição teve como objetivo envolver a comunidade universitária para o desenvolvimento de protótipos de ferramentas digitais para o apoio à mulher com cancro da mama.

Durante 24 horas, os participantes, estudantes de Medicina, Farmácia e Engenharias, trabalharam em conjunto nas suas propostas, interagindo ao longo do dia com médicos, enfermeiros e gestores de oncologia, pacientes e sobreviventes de cancro da mama para recolher a sua experiência na vivência com a doença e com mentores de gestão para validar a viabilidade da solução proposta.

Para este programa contámos com a participação de:

- 40 estudantes de sete faculdades e oito cursos;
- 11 mentores de gestão;
- oito mentores médicos, enfermeiros e gestores de oncologia;
- quatro pacientes/sobreviventes de cancro da mama.

Como resultado do sucesso deste evento, a José de Mello Saúde decidiu avançar com o desenvolvimento de um protótipo para um sistema de acompanhamento ao doente com cancro, em parceria com a *startup* vencedora, sendo que o piloto irá decorrer durante o ano de 2020.





### 3ª Edição do *Grow Mentoring Sessions*

Decorreu no Centro do Conhecimento do Hospital CUF Descobertas a 3ª edição do *Grow Mentoring Sessions*. Esta iniciativa resulta de encontros periódicos que visam dar oportunidade a *startups* de exporem os desafios das suas empresas em sessões de mentoria alargada. As *startups* receberam mentoria presencial dos mentores do programa *Grow*, de *startups* de referência no mercado, de investidores, entre outros. Este ano contámos com a presença da *Biosurfit*, *startup* da área da saúde e do *Helppier*, da área da mobilidade.

### Investimentos de Inovação | Unidades CUF

Durante o ano de 2019, foi realizado um investimento de mais de dois milhões de euros em novos equipamentos e tecnologias. Um destes investimentos foi a aquisição do EOS no Hospital CUF Descobertas, um sistema de imagem inovador e único em Portugal, que permite fazer estudo do corpo inteiro com imagens 2D e 3D, com o doente em posição vertical. Com este novo equipamento médico, será possível obter uma avaliação mais precisa e rigorosa de apoio ao diagnóstico e seguimento do doente.

O departamento de Imagiologia do Hospital CUF Infante Santo disponibilizou igualmente este ano, de modo pioneiro em Portugal, a quantificação de imagem em Ressonância Magnética aplicada à esclerose múltipla e às demências, através de um software inovador - Icobrain. Esta tecnologia tem a capacidade de detectar precocemente pequenas novas alterações nos doentes com esclerose múltipla, e avaliar as alterações do volume cerebral em doentes com alterações da memória.



## Investimento contínuo em formação, investigação e desenvolvimento

A CUF *Academic and Research Medical Center*, também designada por CUF *Academic Center*, é a empresa responsável pela formação, ensino e investigação da CUF e outras entidades externas que a ela recorram.

Foi constituída em 2014 com o objetivo de prestar serviços de formação, ensino e investigação, contribuindo para a valorização do conhecimento, o reforço e recertificação de competências e a diferenciação dos seus profissionais, impactando na qualidade dos cuidados prestados e respetivos outcomes.

É hoje um Centro de Referência no setor da saúde, desenvolvendo a sua atividade em sinergia com os principais players nacionais e internacionais, tais como instituições universitárias. Esta relação contribui para uma permanente partilha e atualização de conhecimento, com vista à inovação junto da comunidade de profissionais de saúde e comunidade científica.

Em 2019 alterou a sua marca por forma a dar-lhe um ênfase mais global, que permita a internacionalização das suas atividades.

### Atividade

A CUF *Academic Center* assenta a sua atividade em três áreas distintas:

1. Formação Pré- Graduada e Pós-Graduada
2. Eventos Científicos e de Educação para a Saúde
3. Atividade Científica

## 1. Formação Pré-Graduada e Pós-Graduada

### Formação Pré-Graduada

Em 2019, a CUF *Academic Center* procurou manter a qualidade da formação Pré-Graduada promovida nas unidades da CUF.

Durante este ano, a José de Mello Saúde acolheu 1.884 estagiários/estudantes, distribuídos por diversas áreas:

ÁREA	CUF	PPP	Total
Médica	534	366	<b>900</b>
Assistencial de Enfermagem	415	354	<b>769</b>
Administrativa	5	2	<b>7</b>
Técnica	108	68	<b>176</b>
Outras	29	3	<b>32</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 091</b>	<b>793</b>	<b>1 884</b>

Nota: PPP inclui apenas dados do Hospital de Vila Franca de Xira (HVFX).

### Formação Pós-Graduada

Em 2019, a CUF *Academic Center* e a José de Mello Saúde continuaram a assegurar o desenvolvimento, atualização e aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais dos seus profissionais garantindo um volume de formação de 83.370 horas e a participação de 28.072 formandos distribuídos entre as seguintes tipologias:

FORMAÇÃO	CUF	PPP	Total
Comportamental	1 669	150	<b>1 819</b>
Gestão	766	5	<b>771</b>
Serviço	4 918	6	<b>4 924</b>
Técnica	6 190	14 368	<b>20 558</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13 543</b>	<b>14 529</b>	<b>28 072</b>

Pressupostos: considerados apenas colaboradores Contratados, Permanentes, Regimes Mistos, Funcionários Públicos e Órgãos Sociais.

Nota: PPP inclui dados do HVFX e do Hospital de Braga (HB). Contudo, no caso do HB, apenas foram consideradas as formações ocorridas dentro do período da PPP (até agosto de 2020).



## Internato Médico

O internato médico é uma das áreas de destaque na formação pós-graduada realizada nas unidades da CUF.

EM 2019, a distribuição dos internos pelas unidade CUF com idoneidade formativa reconhecida caracterizou-se da seguinte forma:

INTERNOS	CUF	PPP	Total
Ano Comum	0	23	<b>23</b>
Especialidade	13	52	<b>65</b>
Valências	0	9	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>84</b>	<b>97</b>

Nota: PPP inclui apenas dados do Hospital de Vila Franca de Xira (HVFX).

## 2. Eventos Científicos e de Educação para a Saúde

A área de Eventos Científicos e de Educação para a Saúde mantém o seu posicionamento como forma de aprofundamento e revisão de conhecimentos, bem como de alavanca de acesso à formação em temas inovadores para os profissionais de saúde, e como promoção da sensibilização e formação em temas de interesse para a população em geral.

Em 2019, 11.750 pessoas participaram nas 365 ações promovidas pela CUF Academic Center, distribuídas entre as seguintes categorias:

CATEGORIA	CUF	PPP	Total
Eventos Científicos	4 258	609	<b>4 867</b>
Ações de Educação para Saúde	4 547	0	<b>4 547</b>
Sessões +SABER	1 409	0	<b>1 409</b>
Formação Pós-Graduada	927	0	<b>927</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11 141</b>	<b>609</b>	<b>11 750</b>

Nota: PPP inclui apenas dados do Hospital de Vila Franca de Xira (HVFX).

**CUF**  
Academic and Research  
Medical Center

**CURSO ABORDAGEM DA VIA AÉREA**  
Hospital CUF Santarém

**19 de outubro de 2019** | Escola Superior de Saúde de Santarém

**DIRETOR DO CURSO**  
Dr. Reinaldo Cabrita

**COMISSÃO CIENTÍFICA E ORGANIZADORA**  
Dra. Angélica Sá  
Dr. Reinaldo Cabrita  
Dra. Vânia Sândas

**DURAÇÃO DO CURSO**  
10 horas pré-curso (leitura de material formativo e pré-teste)  
7 horas lectivas em sala de aula com componente hands-on

**DESTINATÁRIOS**  
Todos os profissionais de saúde

**INSCRIÇÕES**  
www.academiacuf.pt  
Profissionais JMS: 25€  
Profissionais externos: 75€

**INFORMAÇÕES**  
www.riihs.academiacuf@professores.pt

**08h30** Abertura do secretariado

**08h45** **Apresentação do curso**

**09h00** Anatomia e fisiologia da via aérea

**09h20** **Avaliação da via aérea. Preditores de VAD. Otimização básica**

**09h40** **Dispositivos extra-glóticos**

**10h00** **Algoritmos de abordagem da via aérea**

**10h20** Coffee break

**10h40** **Abordagem da via aérea em situações especiais: pediatria, gravidez, obesidade e trauma**

**11h00** **Papel do enfermeiro na abordagem da via aérea**

**11h20** **ESTAÇÕES PRÁTICAS (30 min. cada)**  
Ventilação manual com máscara e insuflador manual. Posicionamento. Adjuvantes da via aérea  
Máscaras laringeas e tubos laringeos

**12h20** Almoço

**13h30** **Intubação traqueal. Laringoscopia convencional. Video laringoscopia e guias de intubação**

**13h50** **Fibrosopia e intubação vigil**

**14h10** **Cricotirotomia**

**14h30** **ESTAÇÕES PRÁTICAS (30 min. cada)**  
Laringoscopia convencional. Guias de intubação  
Videolaringoscópios  
Fibrosopia  
Cricotirotomia

**16h30** **Avaliação**

**17h00** Encerramento

### 3. Atividade Científica

Em 2019, a Atividade Científica continuou a ser uma aposta da CUF *Academic Center* através de:

- Crescimento da investigação e desenvolvimento;
- Fortalecimento da biblioteca;
- Publicação da revista *Gazeta Médica*.

#### Investigação e Desenvolvimento

Na José de Mello Saúde, os ensaios clínicos tiveram início em 2011 tendo apresentado um crescimento progressivo e sustentado desde então. Os prazos de aprovação nesta área caracterizam-se como muito competitivos, contribuindo para tal a existência de um Departamento Jurídico Central e de uma Comissão de Ética em cada unidade.

Nota: PPP inclui apenas dados do Hospital de Vila Franca de Xira (HVFX).

Em 2019, o número de ensaios clínicos e de estudos observacionais distribui-se da seguinte forma:

ENSAIOS CLÍNICOS	CUF	PPP	Total
<i>On Going</i>	26	23	49
<i>Feasibility</i>	56	6	62

ESTUDOS OBSERVACIONAIS	CUF	PPP	Total
<i>On Going</i>	9	3	12
<i>Feasibility</i>	6	0	6





### Gazeta Médica

A Gazeta Médica é uma revista científica de publicação trimestral cuja missão é promover a excelência em medicina publicando artigos de rigor científico e metodológico, actualidade dos temas e sentido prático, procurando sempre que a informação seja da maior utilidade na prática clínica. Nesse sentido, em 2019, a CUF Academic Center editou quatro novos números desta publicação.



### Biblioteca

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

TIPO	CUF	PPP	Total
Artigos Fornecidos	1183	195	<b>1 378</b>
Pesquisas Efetuadas	44	16	<b>60</b>
Difusão Seletiva	42 / mês	34 / mês	<b>Não Aplicável</b>
Documentos em Repositório (Total)	248	238	<b>486</b>
<b>BMJ Case Reports</b>	0	0	<b>0</b>

Nota: PPP inclui apenas dados do Hospital de Vila Franca de Xira (HVFX).

# Gestão de Risco

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

Consequentemente são adoptadas e implementadas as medidas necessárias para minimizar os impactos de eventuais evoluções desfavoráveis dos fatores subjacentes a estes riscos na estrutura financeira e sustentabilidade da José de Mello Saúde, sendo portanto um elemento fundamental do processo de tomada de decisão, considerando as perspectivas holística, relação custo/benefício e optimização da relação entre riscos e oportunidades.

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

A José de Mello Saúde mantém um foco contínuo num conjunto alargado de riscos mais relevantes para o cumprimento dos seus objectivos, estando organizados em 5 categorias.

#### **Estratégia** (lista não exaustiva):

- Incerteza do ambiente macroeconómico, político e social
- Margem ou lucro reduzidos que coloquem em causa a sustentabilidade do negócio
- Recebimentos insuficientes ou não atempados
- Concorrência crescente por parte de outras entidades
- Obsolescência de negócio
- Impactos relativos à sua PPP no Hospital de Vila Franca de Xira





**Atividade Operacional** (lista não exaustiva):

- Indisponibilidade dos SI
- Atrasos nos projectos de construção
- Perda de pessoal-chave ou turnover relevante

**Financeiros e atividades financeiras** (lista não exaustiva):

- Liquidez
- Taxa de juro
- Alterações legais e regulamentares de impostos

**Clínicos** (lista não exaustiva):

- Eventos adversos durante sua atividade de prestação de cuidados
- Risco de falha na qualidade dos serviços prestados

**Compliance** (lista não exaustiva):

- Violação da Segurança da informação
- Licenciamento aplicáveis à atividade assistencial

A José de Mello Saúde avalia continuamente a materialidade relativa dos riscos com base na probabilidade de ocorrência e na magnitude esperada de seu impacto negativo. A ordem das categorias não implica que qualquer categoria de risco seja mais material do que qualquer outra categoria.

**Riscos estratégicos e financeiros**

A gestão dos riscos estratégicos e financeiros é efetuada com o objetivo de identificar os riscos e oportunidades com maior impacto no cumprimento do Business Plan da José de Mello Saúde e monitorizar periodicamente os principais indicadores de risco, tendo portanto uma visão essencialmente de médio e longo prazo, para a qual foi constituída uma equipa de risco de suporte institucional sob a responsabilidade da Direção de Planeamento Estratégico.



Após o processo de risk (re)assessment, o qual seguiu uma metodologia top down, com o envolvimento da Comissão Executiva e o apoio da Comissão de Auditoria e Gestão de Risco, para identificação dos riscos relevantes, no início de 2019 iniciou-se a fase de controlo e monitorização periódica dos principais indicadores de risco pela Comissão Executiva. Este processo tem permitido robustecer as ferramentas de gestão contribuindo para alcançar com sucesso os objetivos estratégicos da José de Mello Saúde.

**Riscos clínicos, Operacionais e de Compliance**

A gestão dos riscos clínicos, operacionais e de compliance é promovida pela denominada 1ª linha de defesa, a qual atua ao nível da transação/operação, com as responsabilidades a serem atribuídas às respectivas áreas de atuação, tendo uma visão essencialmente de curto e médio prazo. Para assegurar a função de 2ª linha de defesa, foi constituída em 2019 uma equipa de risco sob a responsabilidade da Direção de Organização, Gestão de Risco e Informação, com a missão de apoiar os gestores do risco, monitorizar o cumprimento do processo e apoiar a gestão de topo no acompanhamento dos riscos entendidos como sendo os mais críticos em cada momento.

A revisão do dicionário de riscos na José de Mello Saúde tem ocorrido a cada dois anos desde 2013, seguindo uma metodologia bottom up e desenvolvido pelas áreas de negócio, serviços partilhados e áreas corporativas, com o patrocínio da Comissão Executiva e acompanhamento periódico pela Comissão de Auditoria e Gestão de Risco. Este exercício tem como objetivos: (i) atualização da matriz de riscos e principais causas; (ii) identificação e quantificação de eventuais impactos; (iii) explicitação da ligação às estratégias de mitigação através da utilização de ferramentas metodológicas transversais desenvolvidas/reformuladas em paralelo; (iv) definição dos responsáveis pelo acompanhamento dos riscos; e (v) identificação e medição de indicadores de risco.

Da última revisão deste processo (em 2018) resultou a identificação de 25 riscos, que permitiu a definição do nível de tolerância ao risco pela Comissão Executiva e, em consequência, do investimento necessário para implementação das respetivas medidas de mitigação. Em 2019 foi iniciado o processo de controlo periódico daqueles riscos críticos, através da monitorização dos principais indicadores de risco pela Comissão Executiva, numa base trimestral.

Têm sido evidentes os impactos da evolução formal e metodológica do processo de gestão de riscos clínicos e operacionais, contribuindo para uma resposta adequada e orientada para as áreas relevantes, nomeadamente com determinados riscos que atingiram os níveis de aceitação e deixaram de ser acompanhados em sede de Comissão Executiva, mantendo apenas ao nível do responsável pelo risco. Em 2019 foi também aprovada uma metodologia sistemática de acompanhamento escalado de riscos em função do seu nível, alimentando dessa forma os riscos que são seguidos ao nível da equipa de risco, Administrador de Pelouro ou Comissão Executiva.

Adicionalmente foi também iniciado o acompanhamento formal da equipa de risco aos projetos considerados relevantes através de matrizes de risco que acompanham as decisões de investimento e acompanhamento dos projectos no seu ciclo de vida.

### Plano de Cibersegurança

Na sequência do ataque viral informático ocorrido no dia 3 de agosto de 2018, e de acordo com o seu plano de investimento estratégico na área de sistemas de informação, a José de Mello Saúde tem vindo a implementar um conjunto de ações corretivas que passam pelo robustecimento da segurança das

infraestruturas de informação, aumento da segmentação da rede, reforço dos backups e implementação de melhorias nas firewalls.

Estas iniciativas integram o plano de Cibersegurança da José de Mello Saúde elaborado com o apoio de um parceiro tecnológico e finalizado no 2º Semestre de 2019. O plano teve como objetivo aferir o grau de maturidade da Organização e dos Processos tendo como base as melhores práticas internacionais em Gestão de Segurança de Informação, proceder a testes específicos por forma a determinar reais vulnerabilidades na perspectiva das Pessoas, Infra-estruturas e Aplicações, bem como analisar o estado de implementação e gestão dos Controlos mais críticos e mais susceptíveis (base histórica e estatística), e desse modo definir um roadmap com implementação prevista até ao final de 2020.

### Auditoria Interna (3ª linha de defesa)

A atuação da Direcção de Auditoria Interna, nomeadamente na avaliação dos sistemas de controlo interno, tem contribuído para o desenvolvimento e robustez dos processos de controlos transacionais (1ª linha de defesa) e gestão de risco (2ª linha de defesa), através da monitorização da sua efetividade, eficácia e adequação, sendo que o processo de planeamento e execução das auditorias é também realizado com base nas áreas de risco crítico.

O plano anual de auditoria delineado para 2019 foi cumprido, sendo que algumas actividades terminaram em 2020. Para além das auditorias "ad hoc", destacamos a realização de auditorias de âmbito em áreas processuais clínicas (ex: Anatomia Patológica).

De forma a dar resposta às orientações internacionais e adopção das melhores práticas, foi revisto e aprovado o regulamento de Auditoria Interna. Foi também desenvolvido o modelo de

reporte (dashboard) à Comissão de Auditoria e Gestão de Risco e à Comissão Executiva da José de Mello Saúde, com o objectivo de optimizar a comunicação e o foco na resposta aos riscos críticos identificados nas auditorias.

O plano anual de auditoria de 2020 considera recursos relevantes para a realização de auditorias de follow-up, sem prejuízo da avaliação contínua e sistemática dos sistemas de controlo interno das áreas de risco crítico. Na componente formativa, as iniciativas serão essencialmente adquirir competências que permita uma utilização efectiva e eficiente da ferramenta "Data Analytics" nos processos de auditoria.





# 02 GOVERNO DA SOCIEDADE

Modelo de Governo

Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização



# Modelo de Governo

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

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

O modelo de governo da José de Mello Saúde obedece a uma lógica matricial, assumindo a José de Mello Saúde, S.A. a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro e a coordenação da gestão dos ACE e das sociedades participadas, através de instruções vinculativas e/ou através do exercício dos seus direitos acionistas. Compete ao Conselho de Administração a gestão da José de Mello Saúde, delegando a gestão corrente da Sociedade numa Comissão Executiva. Esta é assessorada pelas direções corporativas e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

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

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

por um Presidente Executivo, um Administrador Assistencial e um Administrador Operacional.

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





A José de Mello Saúde assume o compromisso de tolerância zero à corrupção. Como tal, a José de Mello Saúde condena, não admite, nem permite, a prática de qualquer ato de corrupção, ativa ou passiva.

Nessa medida, foi aprovada e publicada internamente em julho de 2019, a "Política Anticorrupção" de aplicação transversal a todas as empresas e a todos os colaboradores da José de Mello Saúde, incluindo os membros dos seus órgãos societários, bem como a quaisquer pessoas que representem e/ou atuem em nome e por conta desta, e ainda às relações com quaisquer fornecedores de bens ou serviços, parceiros comerciais e prestadores de serviços.

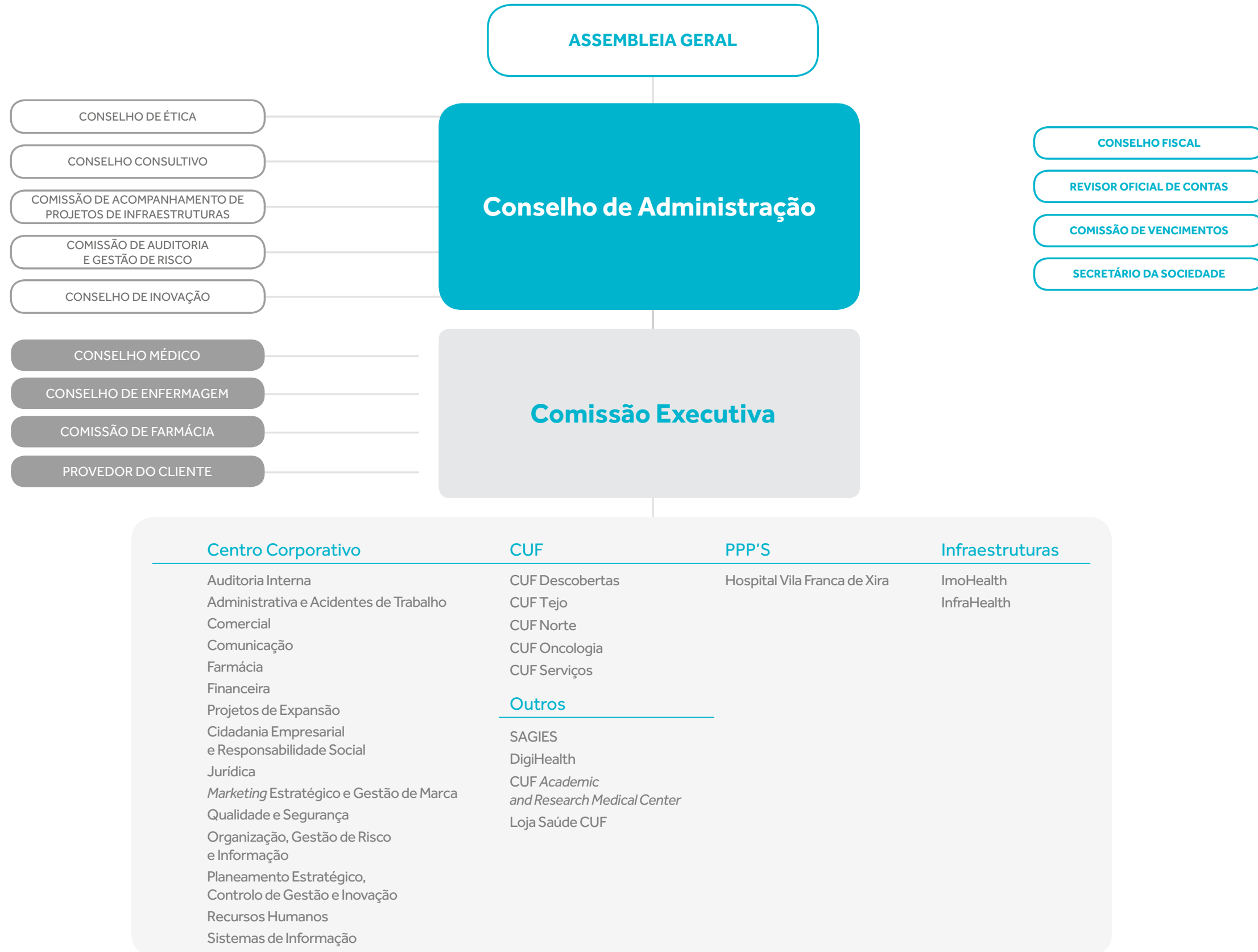
O compromisso de respeitar e fazer respeitar os direitos fundamentais, nomeadamente os que visam defender a dignidade das pessoas, em todos os momentos e em todas as dimensões, e salvaguardar a diversidade e a inclusão faz parte integrante do Código de Conduta da José de Mello Saúde.

No Código de Conduta é ainda expressamente afirmado não ser tolerado qualquer tipo de discriminação seja por questões de raça, sexo, orientação sexual, situação familiar, idade, nacionalidade, religião, opção política ou sindical.

Nesta medida, sendo estes valores vividos e aplicados no dia-a-dia da organização não foi sentida a necessidade da definição de políticas específicas tendentes à aplicação desses princípios.

A aplicação prática do princípio da diversidade e igualdade entre homens e mulheres na comunidade profissional da José de Mello Saúde é claramente atestado pelo rácio de trabalhadores do sexo masculino e feminino - 1293 homens e 5322 mulheres - e a inexistência de qualquer critério de diferenciação na remuneração dos mesmos que não seja a valorização objetiva das competências e qualificações de cada um.







# Composição e Competências dos Órgãos de Administração e Fiscalização

## Composição dos Órgãos de governo: Conselho de Administração



**Salvador Maria  
Guimarães José  
de Mello**

Presidente

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da José de Mello Saúde desde 2001 e membro do Conselho de Administração da José de Mello Capital, é responsável pela forte dinâmica de crescimento e expansão da rede para as atuais 19 unidades de saúde. Licenciado em Ciências Económicas e Administração de Empresas na Universidade de Neuchâtel, Suíça.



**Pedro Maria  
Guimarães José  
de Mello**

Vice-Presidente

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



**Rui Alexandre  
Pires Diniz**

Vogal

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



**Catarina Marques  
Rocha Gouveia**

Administradora Executiva

Licenciada em Economia pela Universidade Católica Portuguesa, e com um MBA pelo INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), é também membro do Conselho de Administração da José de Mello Residências e Serviços.



**Celine Dora Judith  
Abecassis Moedas**

Vogal

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



**Guilherme Barata  
Pereira Dias  
de Magalhães**

Vogal

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



**Inácio António  
da Ponte Metello  
de Almeida e Brito**

Vogal

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



**Luís Eduardo Brito  
Freixial de Goes**

Vogal

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



**Raúl Catarino  
Galamba  
de Oliveira**

Vogal

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



**Vasco Luís  
José de Mello**

Vogal

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



**Vera Margarida  
Alves Pires Coelho**

Vogal

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



### Comissão Executiva

Salvador Maria Guimarães José de Mello  
Presidente

Rui Alexandre Pires Diniz  
Vice-Presidente

Catarina Marques da Rocha Gouveia

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Vasco Luís José de Mello

### Mesa da Assembleia-geral

João Vieira de Almeida  
Presidente

Sofia Isabel Rosado Barata dos Santos  
Secretário

### Conselho Fiscal

José Manuel Gonçalves de Morais Cabral  
Presidente

Miguel Racanello Carneiro Pacheco  
Vogal

João Filipe de Moura-Braz Corrêa da Silva  
Vogal

Miguel Luís Cortês Pinto de Melo  
Suplente

### Revisor Oficial de Contas

Luís Miguel Gonçalves Rosado  
Representante da Ernst & Young Audit & Associados – SROC, S.A.,

### Comissão de Vencimentos

Luís Miguel Cortes Martins  
Presidente

Pedro Norton de Matos

Maria Luísa José de Mello Amaral Cabral

Vasco Guimarães José de Mello

Pedro Maria Guimarães José de Mello

### Secretário da Sociedade

Rui Manuel da Costa Ramalhal

### Conselho de Ética

Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho da Silva  
Presidente

Maria Isabel Semedo Carmelo Rosa Renaud

João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta

Nuno João Amador Silvestre Carlos

Rita Maria Lagos do Amaral Cabral

Sara Martins  
Presidente do Conselho de Enfermagem da CUF

João Carlos Lopes Simões Paço  
Presidente do Conselho Médico da CUF

### Conselho Consultivo

António Manuel Bensabat Rendas  
Presidente

João Vieira de Almeida

António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Rui Alexandre Pires Diniz

### Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas

Vera Margarida Alves Pires Coelho  
Presidente

Pedro Maria Guimarães José de Mello

Vasco Luís José de Mello

### Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito  
Presidente

Rui Manuel da Costa Ramalhal

José Luís Ferreira de Carvalho

Luís Waitak Lee

Cláudia Simões

Mariana Ribeiro dos Santos Ribeiro Ferreira da Costa Cabral

### Comissão de Inovação

Celine Dora Judith Abecassis Moedas  
Presidente

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Francisco Gonçalves Pereira

Nuno Cadima

### Comissão de Auditoria e Gestão do Risco

Raúl Catarino Galamba de Oliveira  
Presidente

Luís Eduardo Brito Freixial de Goes

### Conselho Médico:

João Paço  
Presidente | Diretor Clínico do Hospital CUF Infante Santo

Rodrigo Costa e Silva  
Diretor Clínico do Hospital CUF Cascais

João Paulo Farias  
Diretor Clínico do Hospital CUF Descobertas

Victor Correia da Silva  
Diretor Clínico do Hospital CUF Porto

Mário Paiva  
Diretor Clínico do Hospital Vila Franca de Xira

Eduardo Pegado  
Diretor Clínico do Hospital CUF Torres Vedras

Joaquim Pedroso da Costa  
Diretor Clínico do Hospital CUF Santarém

Eduardo Jorge Mendes  
Diretor Clínico do Hospital CUF Viseu

José Fragata  
Consultor Clínico da CUF

Cláudia Simões  
Diretora de Organização, Gestão de Risco e Informação da CUF

### Conselho de Enfermagem:

Sara Martins  
Hospital CUF Porto e Instituto CUF Porto

José Coelho  
Hospital CUF Infante Santo

Duarte Mendonça  
Hospital CUF Descobertas

Helena Valentim Abrantes  
Hospital Vila Franca de Xira

Sofia Pereira  
Hospital CUF Torres Vedras

Célia Leitão  
Hospital CUF Cascais

Helena Conduto  
Hospital CUF Santarém

Natacha Pedro  
Hospital CUF Viseu

Carlos Costa  
Hospital CUF Sintra

Isabel Aragoa  
Hospital CUF Coimbra

### Comissão de Farmácia

Catarina Marques da Rocha Gouveia  
Administrador Executivo CUF com o pelouro da Direção de Farmácia

Abel Rua

Carla Ferrer

Isabel Queirós

José Neves

Luísa Fontes

Maria Teresa Aires Pereira

Paulo Bettencourt

Rita Oliveira

### Comissão de Compliance de Licenciamentos José de Mello Saúde

Inácio Almeida e Brito  
Administrador Executivo CUF com o pelouro da Direção de Organização, Gestão de Risco e Informação (DOGRI)

Rita Mayor Rego e Catarina Almeida  
Membros | Direção de Organização, Qualidade e Segurança

### Provedor do Cliente

José Carlos Lopes Martins



## Competências dos órgãos de governo:

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

### Conselho de Administração

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

- Aquisição de bens imobiliários e mobiliários, incluindo participações societárias, bem como alienar ou onerar tais bens por quaisquer atos ou contratos, ainda que de constituição de garantias reais;
- Aprovação do orçamento, a organização do balanço e as contas do exercício e a elaboração dos relatórios sobre as atividades e a situação económica da José de Mello Saúde, bem como a proposta de distribuição de lucros, para serem submetidos à Assembleia Geral;
- Resolução amigável ou a resolução judicial das questões sobre direitos e interesses da José de Mello Saúde;
- Nomeação, de entre as pessoas que não pertençam aos órgãos sociais, daqueles a quem competirá a direção superior, a nível executivo, de todos os serviços técnicos e administrativos da José de Mello Saúde e a constituição de mandatários para quaisquer outros fins;
- Contratação de financiamentos internos ou externos de que a José de Mello Saúde necessite para realizar o seu objeto social;

- Deliberação sobre a emissão de obrigações e/ou outros valores mobiliários;
- Elaboração e aprovação de todos os regulamentos que detalhem o exercício de direitos sociais, bem como os que respeitarem a aspetos práticos do funcionamento do Conselho de Administração ou de outros órgãos, tais como regulamentos respeitantes ao exercício do direito de informação; ao voto por correspondência e ao recurso a meios telemáticos para participação em reuniões, incluindo o exercício do direito de voto.

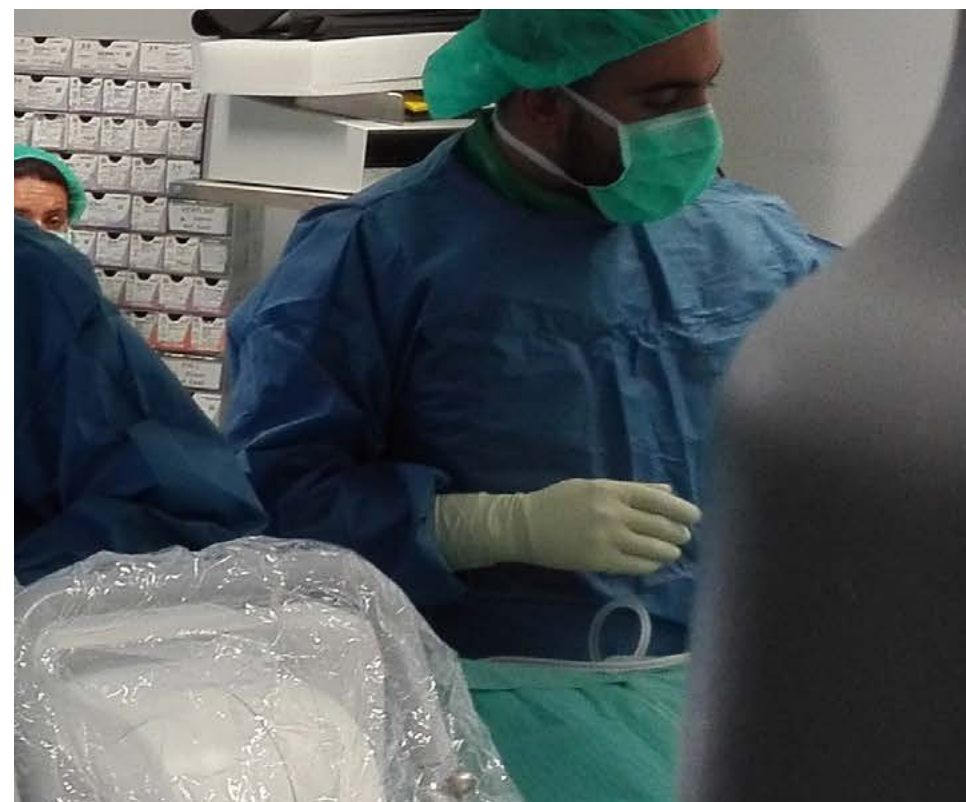




### Comissão Executiva

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

- Proceder à gestão corrente da José de Mello Saúde, podendo deliberar sobre todas as matérias relativas ao exercício da sua atividade com respeito pelo respetivo objeto social, pelas deliberações tomadas pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral, nas matérias da competência desta última;
- Elaborar e submeter ao Conselho de Administração as principais políticas da José de Mello Saúde, designadamente, política de remunerações, política de gestão de quadros e política comercial e preços;



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



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

### Conselho Fiscal

Compete ao Conselho Fiscal:

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

### Revisor Oficial de Contas

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

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

### Comissão de Vencimentos

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

### Secretário da Sociedade

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



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

## Órgãos consultivos:

### Conselho de Ética

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

### Conselho Consultivo

Compete ao Conselho Consultivo:

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

### Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas

Compete à Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas:

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

### Comissão de Auditoria e Gestão do Risco

Compete à Comissão de Auditoria e Gestão do Risco:

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

### Conselho Médico

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

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

### Conselho de Enfermagem

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

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



## Comissão de Farmácia

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

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

## Provedor do Cliente

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

- Receber e apreciar queixas e reclamações apresentadas pelos clientes, diretamente relacionadas com a atividade desenvolvida pelas unidades da CUF;
- Mediar disputas e potenciais conflitos entre clientes e unidades CUF;
- Apresentar à Comissão Executiva propostas de resolução de conflitos ou reclamações de clientes;
- Formular e apresentar à Comissão Executiva recomendações de melhoria dos serviços ao cliente;
- Emitir pareceres sobre matérias relacionadas com os serviços prestados aos clientes, quando solicitados pela Comissão Executiva ou pelos conselhos de administração ou comissões executivas das unidades da CUF.

## Comissão de Inovação

Compete à Comissão de Inovação:

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

## Comissão de Compliance de Licenciamentos José de Mello Saúde

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

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

## O Conselho de Administração

Salvador Maria Guimarães José de Mello

---

Pedro Maria Guimarães José de Mello

---

Rui Alexandre Pires Diniz

---

Vasco Luís José de Mello

---

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

---

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

---

Catarina Marques Rocha Gouveia

---

Luís Eduardo Brito Freixial de Goes

---

Vera Margarida Alves Pires Coelho

---

Celine Dora Judith Abecassis-Moedas

---

Raúl Catarino Galamba de Oliveira





# 2019

RELATÓRIO  
INTEGRADO

