



 **cu**f

# RELATÓRIO INTEGRADO 2020

A grandeza de uma instituição é feita  
da grandeza das suas pessoas.

Em tempos desafiantes, estamos gratos  
pela elevação e pela união dos nossos.

Na CUF temos orgulho nos nossos.

## Aguardávamos com expectativa a chegada de 2020.

### A chegada do ano em que celebraríamos 75 anos de vida.

Sete décadas e meia de história de uma das mais emblemáticas instituições de saúde privada em Portugal. De uma Companhia que ergueu, corajosamente, o seu primeiro hospital no ano em que chegava ao fim o mais mortal conflito mundial do século XX.

Sete décadas e meia depois, ansiávamos pela passagem de testemunho desse histórico hospital, que ganhou vida em 1945 na cidade de Lisboa, ao novo Hospital CUF Tejo, um dos maiores projetos de saúde privada do país.

Razões que, por si só, justificariam 2020 como um verdadeiro ano de celebração, consolidação e crescimento da CUF.

Mas 75 anos após o final da Segunda Guerra Mundial, sete décadas e meia depois do nascimento do nosso primeiro hospital, o mundo vê-se a braços com um novo e inesperado conflito. Um conflito onde a ciência e a medicina, de mãos dadas, são o nosso exército. Onde só na união poderá prevalecer a força da humanidade.

\*

Vivemos em 2020 um dos períodos mais exigentes das nossas vidas.

Tempos que ficarão profundamente marcados na nossa memória. Para sempre inscritos na cronologia da história da humanidade.

Mas apesar de todas as adversidades, mantivemo-nos fiéis à nossa missão. Prossequimos com a nossa estratégia, cumprimos com o nosso assumido compromisso de geração de valor, com a criação de emprego. Dentro e fora dos grandes centros urbanos, cada vez mais ao serviço de quem nos procura.

Adaptámo-nos, reinventámo-nos.  
Com muito esforço.  
Com muito trabalho.  
Com sacrifício.

### Mantivemos um enorme sentido de responsabilidade para com o país. Por Portugal. Pelos Portugueses.

Na luta contra a COVID-19, e para além da COVID, desde o primeiro momento.

\*



Ao mesmo tempo, em 2020,  
assumimos uma marca única.  
Não perdemos a nossa tradição,  
a nossa cultura, a força da nossa história.  
Trazemos connosco, em tudo aquilo que fazemos,  
a antiga marca José de Mello Saúde, o seu legado  
e os seus valores. Mas decidimos dar lugar à marca  
que há muito fazia parte da vida dos portugueses.

## A CUF.

Com a CUF reforçámos o nosso espírito  
de equipa, o nosso espírito de entreaajuda.  
Reforçámos o nosso projeto clínico diferenciador.  
Procurámos soluções. Criámos soluções.  
Físicas, digitais.  
Para doentes, para colaboradores,  
para os nossos *stakeholders*.

Fizemos um grande esforço. Na gestão, na eficiência.  
Mas sobretudo, um enorme esforço no terreno.

## Graças aos mais de sete mil colaboradores da rede CUF e do Hospital Vila Franca de Xira,

a nossa parceria público-privada, que demonstraram um  
espírito de união, de resiliência, de dedicação, sem igual.

Como se não existissem limites intransponíveis.  
Como se não existissem obstáculos  
impossíveis de superar.

Cada um deu o melhor de si.  
Por todos.

\*

Terminado o ano de 2020,  
afigura-se um 2021 intenso, complexo.  
Um ano com novos desafios, mas também com  
novos momentos de incerteza e imprevisibilidade.  
Um ano em que certamente nos questionaremos se  
seremos capazes de ultrapassar cada novo problema,  
cada nova dificuldade, cada nova adversidade.

Um ano que exige de todos nós prudência, cautela,  
mas no qual deverá também imperar a confiança.  
A confiança na recuperação. A confiança na retoma.  
A confiança de que iremos ultrapassar estes tempos  
desafiantes e sair deles ainda mais fortes, com uma  
vontade profunda de continuar a desenvolver  
e a consolidar a CUF como instituição  
de referência em Portugal.

Porque se há lição que 2020 nos ensinou  
é que temos na CUF características singulares:  
uma extraordinária capacidade de lutar, de resistir.  
De tudo fazer para estar ao serviço de quem mais  
precisa.

E tal como os nossos antecessores, as grandes  
gerações de profissionais que fizeram nascer o nosso  
primeiro hospital em 1945 e aquelas que fizeram crescer  
esta instituição ao longo de décadas, também nós  
somos feitos de uma fibra de coragem, de persistência,  
de ambição, de crença, de competência, de talento, que  
nos levam a uma superação permanente e nos dão uma  
força que nos move sempre além do que julgamos ser  
possível.

A CUF é feita de pessoas assim.

# 1

## A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

Um tempo sem precedentes	<b>8</b>
Uma visão sobre 2020	<b>11</b>
A nossa identidade	<b>15</b>
A nossa atividade	<b>18</b>
Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	<b>21</b>
Entrevista ao Presidente da Comissão Executiva	<b>23</b>

# 2

## A NOSSA ESTRATÉGIA

Ambiente Externo	<b>27</b>
Relação com <i>Stakeholders</i>	<b>29</b>
Análise de Materialidade	<b>30</b>
O nosso Modelo de Negócio	<b>40</b>
Áreas Estratégicas	<b>42</b>
Riscos e Oportunidades	<b>47</b>

# 3

## O NOSSO DESEMPENHO

A nossa performance financeira	<b>52</b>
Formar e investigar para melhor servir	<b>59</b>
Inovar para crescer	<b>64</b>
Oferecer qualidade aos nossos clientes	<b>69</b>
Criar valor com responsabilidade	<b>76</b>

# 4

## GOVERNO DA SOCIEDADE

Modelo de Governo	<b>93</b>
Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização	<b>95</b>

### RELATÓRIOS COMPLEMENTARES:

- DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
- QUALIDADE E SEGURANÇA CLÍNICA
- INFORMAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

# O nosso Relatório

O Relatório Integrado da CUF contém informação financeira e não financeira, tendo sido elaborado de acordo com o *framework do International Integrated Reporting Council (IIRC)* de modo a apresentar uma descrição totalmente integrada da estratégia de negócio e do desempenho operacional da CUF em 2020, demonstrando o alinhamento entre a nossa atividade e os objetivos de sustentabilidade.

## ÂMBITO E DESTINATÁRIOS

Este Relatório Integrado contém informação sobre a estratégia, a gestão e o desempenho das áreas de negócio da sociedade CUF, S.A. (adiante referida como CUF) - *holding* do grupo empresarial privado de cuidados de saúde, com sede na Avenida do Forte, N.º3, Edifício Suécia III - Piso 2, em Carnaxide - no período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2020.

O Relatório Integrado da CUF é publicado anualmente e complementado com a informação prestada no (i) Relatório de Demonstrações Financeiras, (ii) Relatório de Qualidade e Segurança Clínica e (iii) Informação de Sustentabilidade. Todos estes documentos podem ser consultados no *website* institucional em [www.cuf.pt](http://www.cuf.pt)

Em relação ao tratamento da informação não financeira, pelo quarto ano consecutivo, o relatório foi preparado de acordo com as Normas da *Global Reporting Initiative* na opção "Abrangente".

Por sua vez, a Informação de Sustentabilidade foi elaborada de acordo com as normas GRI, na opção "Essencial".

O Relatório destina-se a partilhar informação com todos os nossos *stakeholders* quer no setor da saúde, quer na sociedade em geral, assim como com os nossos parceiros e todos aqueles com quem trabalhamos para criar valor.

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

# A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

Um tempo sem precedentes

Uma visão sobre 2020

A nossa identidade

A nossa atividade

Mensagem do Presidente  
do Conselho de Administração

Entrevista ao Presidente  
da Comissão Executiva



# Um Tempo Sem Precedentes

O combate à COVID-19 constituiu-se como o desafio mais exigente dos 75 anos de existência da CUF. A crise sanitária foi enfrentada com rigor, compromisso e um grande sentido de responsabilidade.

Foi com um forte espírito de missão e resiliência que a CUF e os seus profissionais enfrentaram aquele que, porventura, se constituiu como o maior desafio da sua história.

Desde janeiro de 2020 que a CUF já adotava medidas de mitigação de risco para a COVID-19 nas suas unidades de saúde, muito antes de ser conhecido o primeiro caso de infeção em Portugal. Mas em março, face à situação no país e perante a declaração de pandemia da Organização Mundial de Saúde, a CUF ativou um Gabinete de Crise para definir, a cada momento, a melhor estratégia de combate ao novo coronavírus.

Adaptação e reinvenção foram as palavras-chave ao longo do ano, tendo a CUF procurado, desde o primeiro momento, garantir a segurança de clientes e colaboradores, assegurar cuidados de saúde de qualidade à população - quer a doentes COVID, quer a doentes não-COVID - e colaborar, na medida das suas capacidades, com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) na luta contra a pandemia.

Foi, por isso, com sentido de responsabilidade, que a CUF se colocou de imediato ao serviço do país apoiando o SNS com a aquisição de 50 ventiladores disponibilizados aos hospitais públicos, doando igualmente 150 mil euros para o programa de aceleração do desenvolvimento, produção e acesso equitativo a vacinas, diagnósticos e tratamentos para o novo coronavírus, no âmbito da iniciativa da Comissão Europeia, "Resposta Global ao COVID-19".





## UMA ESTRATÉGIA EM CONSTANTE ADAPTAÇÃO

Atendendo à evolução geográfica da pandemia de COVID-19 em Portugal, ao longo de 2020, a CUF procurou, a todo o tempo, ajustar-se - e muitas vezes reinventar-se - para responder aos desafios colocados. Um desses exemplos foi a capacidade de colocar, de imediato, em teletrabalho cerca de 20% dos mais de 7000 colaboradores, passíveis de exercer as suas funções nesse modelo. Se por um lado era determinante apresentar uma resposta cada vez mais eficaz aos doentes diagnosticados com COVID-19 e assegurar o apoio necessário ao Serviço Nacional de Saúde, com a disponibilização de recursos humanos e técnicos diferenciados, tanto na região Norte como na área metropolitana de Lisboa, era também fundamental prestar cuidados de saúde de forma ampla e transversal nas diferentes regiões em que a CUF opera, proporcionando acesso, em qualidade e segurança, aos doentes que necessitavam de cuidados de saúde não-COVID.

A CUF começou inicialmente por reorganizar a sua rede de hospitais e clínicas, destacando dois dos seus maiores hospitais - o Hospital CUF Infante Santo (que em setembro de 2020 deu lugar ao novo Hospital CUF Tejo) e o Hospital CUF Porto - para o diagnóstico e tratamento de doentes infetados com COVID-19, mas face ao agravamento da pandemia no país, foi reforçando a sua capacidade de tratamento de doentes COVID, passando a dispor, já em janeiro de 2021, de quatro hospitais dedicados ao tratamento destes doentes, nomeadamente os Hospitais CUF Descobertas, CUF Sintra, CUF Tejo e CUF Porto, contando ainda, adicionalmente, com a recém-criada Unidade de Hospitalização Domiciliária, um dos novos serviços disponibilizados pela CUF em 2020 aos seus clientes.

Paralelamente, e para responder melhor às necessidades de saúde dos seus clientes, a CUF acelerou ainda vários projetos de inovação que se encontravam em desenvolvimento, como é o caso da teleconsulta - disponibilizada no final de março - que atingiu só no primeiro mês de lançamento, mais de 10 mil consultas.

## PROTEGER O PRINCIPAL ATIVO: AS PESSOAS

A proteção dos colaboradores esteve sempre no centro da atuação da CUF. Tendo em conta as especificidades da área de prestação de cuidados de saúde, que implica que a grande maioria das funções seja desempenhada presencialmente, foram criadas todas as condições quer de segurança - com um rápido investimento em equipamentos de proteção individual, quando estes eram ainda recursos escassos, e com um reforço de toda a cadeia logística - quer de bem-estar para todos os colaboradores e profissionais de saúde que continuaram a assegurar a sua missão de cuidar dos doentes, na linha da frente.

Não descurando a vertente social presente na sua atividade empresarial, a CUF implementou também, em março de 2020 - quando foi necessário limitar a atividade não urgente para contenção da pandemia - um programa especial de proteção financeira dos seus colaboradores, assim como dos seus prestadores de serviço, para assegurar o respetivo nível de rendimentos num período conturbado das suas vidas. Este plano permitiu que cerca de 481 colaboradores (incluindo prestadores de serviços) em situação de maior vulnerabilidade, pudessem beneficiar de um conjunto de várias medidas diferenciadas de apoio financeiro, tentando conferir-lhes uma maior proteção e estabilidade.

Ao mesmo tempo, a CUF reforçava também medidas para assegurar o bem-estar dos colaboradores, através da Rede de Apoio ao Colaborador, integrada no programa agregador de iniciativas de responsabilidade social corporativa da CUF, designado CUF Inspira, disponibilizando aos colaboradores, e agregado familiar, apoio jurídico, legal, fiscal, financeiro ou psicológico, disponibilizando ainda alojamento para profissionais de saúde na primeira linha de combate à COVID-19. Ainda no que diz respeito às famílias, foi também desenvolvido um projecto para apoio no acesso a equipamentos informáticos para filhos de colaboradores que se encontravam em telescola, procurando garantir o direito à educação.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

O NOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

## ESPÍRITO DE SERVIÇO, SUPERAÇÃO E RESILIÊNCIA

Apesar das exigências e dificuldades que 2020 apresentou, e em paralelo com a desafiante resposta à pandemia, a CUF prosseguiu com determinação a sua aposta na diferenciação e qualidade clínica dos cuidados de saúde prestados. Materializou o seu crescimento com o nascimento de um novo grande hospital e com a expansão de unidades de saúde, dando ainda continuidade aos seus projetos de inovação, de transformação e melhoria operacional. Para isso foram fundamentais os valores e a cultura da instituição, e as suas pessoas, que tão bem os evidenciaram.

Com exemplos de colaboração extraordinária entre todos os hospitais e clínicas CUF, a trabalharem em rede, e também com a atuação de profissionais incedíveis - que em alguns casos, se voluntariaram para trabalhar noutras unidades ou até para mudar de funções, tudo para responder melhor às necessidades dos doentes - tornou-se evidente que o espírito de serviço e a resiliência que tão bem caracterizam a CUF e os seus profissionais foram fundamentais para nos superarmos, naquele que foi um dos anos mais difíceis da nossa história individual e coletiva.

A CUF disponibilizou várias respostas ao nível da oferta clínica COVID-19:



### TELECONSULTA COVID-19

**Serviço de teleconsulta dirigido a clientes com diagnóstico de COVID-19**, que permite avaliar a situação e planear o acompanhamento mais indicado. Esta teleconsulta é também um **momento para o cliente esclarecer dúvidas e preocupações** durante o período da doença.



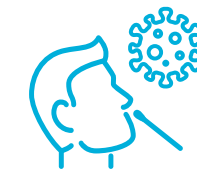
### ACOMPANHAMENTO COVID-19

**Serviço no domicílio para doentes com COVID-19** que recorreram a um Atendimento Permanente e não tiveram indicação para internamento, **permitindo um contacto diário por parte de um médico**, através de videochamada.



### CUIDADOS DOMICILIÁRIOS CUF

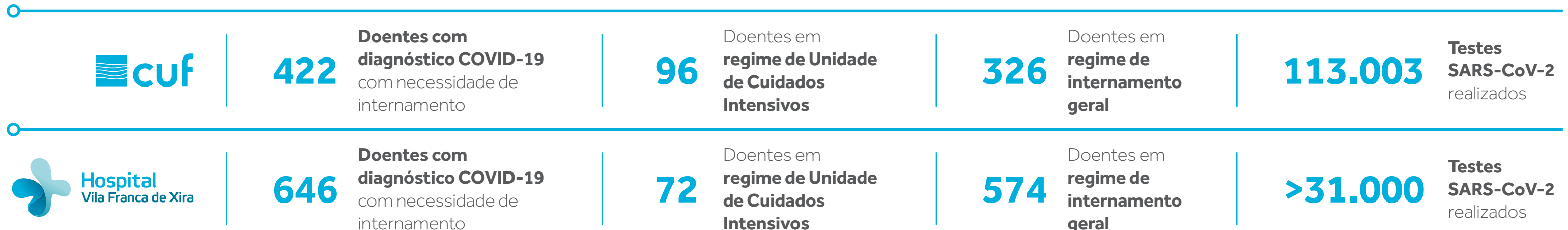
**Realização de consultas ao domicílio, realização de testes e articulação para colocação de oxigénio**. Por sua vez, a Unidade de Hospitalização Domiciliária acompanha doentes COVID-19 através do internamento em casa.



### TESTES COVID-19

A CUF realiza os diferentes testes - **Diagnóstico (PCR), Antigénio e Serológico** - de forma rápida, eficiente e segura.

Em 2020



# Uma Visão sobre 2020

## DESTAQUES

### EXPANSÃO

Abertura do Novo Hospital **CUF Tejo**



desenhado para combater as doenças do futuro

Abertura da 2ª fase do Hospital **CUF Sintra**



unidade de referência num dos maiores concelhos do país

Conclusão da expansão do Hospital **CUF Torres Vedras**



para reforço da resposta na região Oeste

Novas instalações do **Contact Center CUF em Viseu**



com a criação de 70 novos empregos.

### Aquisição e integração do grupo Medicil

referência na prestação de serviços de saúde nas áreas de Prevenção, Segurança e Saúde no Trabalho, na Sagies, empresa de saúde ocupacional do Grupo CUF.

### RESPOSTA À PANDEMIA DE COVID-19



Reorganização da rede CUF e **disponibilização de dois dos seus maiores hospitais para o tratamento de doentes COVID-19.**



Lançamento de **campanhas de sensibilização da população sobre a importância de não adiar cuidados de saúde.**



Colaboração com **Serviço Nacional de Saúde** no tratamento de doentes COVID-19 e não COVID-19.



Aceleração de **projetos de inovação** para responder às necessidades dos clientes.



Criação de um **programa de proteção financeira** para colaboradores.

## DESTAQUES

### NOVOS SERVIÇOS



Lançamento dos **serviços de Teleconsulta** e **Teleconsulta do Dia CUF**, de adultos e pediatria.



Lançamento da **Unidade de Hospitalização Domiciliária CUF**, proporcionando a experiência dos cuidados de saúde CUF no conforto da casa dos doentes.



Lançamento do **Plano de saúde +CUF**, para acesso aos hospitais e clínicas CUF com condições especiais.



Lançamento do **novo site CUF** e da **nova app My CUF** mais orientados para as necessidades dos clientes.

### PROJETO CLÍNICO



Publicação do **primeiro relatório bienal da CUF Oncologia**, o maior diagnosticador privado de cancro em Portugal.



Publicação de **edição especial da revista científica Gazeta Médica** sobre a COVID-19, dedicada à experiência dos profissionais da rede CUF.



Lançamento do **Centro de Simulação CUF** em parceria com a **NOVA Medical School**.

### RECONHECIMENTOS



Prémio "**Marca de Confiança**", na categoria de Hospitais Privados, **pelo 6º ano consecutivo**.



**Reacreditação do Hospital Vila Franca de Xira** pela **Joint Commission International**, uma das mais prestigiadas entidades acreditadoras independentes do mundo.



Renovação da **certificação EUSOMA** da Unidade da Mama de Lisboa da CUF Oncologia, maior prestador privado de saúde em Portugal na área do diagnóstico e tratamento de cancro.



### Indicadores de atividade

2 milhões  
CONSULTAS

860 mil  
EXAMES DE IMAGIOLOGIA

326 mil  
URGÊNCIAS

55 mil  
CIRURGIAS

17 mil  
SESSÕES DE QUIMIOTERAPIA

29 mil  
SESSÕES DE RADIOTERAPIA

5.900  
PARTOS

### Indicadores do Cliente

1 milhão  
CLIENTES

3 milhões  
CHAMADAS ATENDIDAS NO CONTACT CENTER

614 mil  
CONTAS ATIVAS NA APP MY CUF

494 mil  
MARCAÇÕES VIA APP MY CUF

### Pessoas e infraestruturas

7.123  
COLABORADORES

19  
UNIDADES DE SAÚDE

1.035  
CAMAS

82  
BLOCOS OPERATÓRIOS

1.186  
GABINETES

### Indicadores de Qualidade Clínica

0,65  
ICAR  
(Índice de Complicações Ajustadas pelo Risco)

0,70  
IRAR  
(Índice de Readmissões Ajustadas pelo Risco)

0,97  
IMAR  
(Índice de Mortalidade Ajustado pelo Risco)

### Indicadores Sociais

32.671  
HORAS DE FORMAÇÃO

1.017  
ESTAGIÁRIOS

101  
MÉDICOS A REALIZAR INTERNATO MÉDICO

213  
VOLUNTÁRIOS

### Indicadores Financeiros

533,5 M€  
RENDIMENTOS OPERACIONAIS

44,3 M€  
EBITDA  
(Earnings before interests, taxes, Depreciation and Amortization)

96,8 M€  
INVESTIMENTO CONSOLIDADO

1 milhão  
INVESTIMENTO EM I&D+I



■ JOSÉ DE MELLO CAPITAL, S.A.

■ FARMINVESTE, S.A.

■ FUNDAÇÃO AMÉLIA DE MELLO

### CAPITAL FINANCEIRO (M€)

	2018	2019	2020
Rendimentos Operacionais	683,1	701,5	533,5
EBITDA	71,2	97,9	44,3
EBIT	31,2	53,6	(10,3)
Resultado Líquido	15,6	29	(23,8)

### CAPITAL INTELECTUAL

	2018*	2019*	2020
Investimento em I&D+I (M€)	3,7	2,4	1
Internato Médico na CUF (nº Médicos)	681*	98	101
Ensaio Clínicos na CUF (nº Ensaio)	127	111	159

\* Anda incluí a PPP do Hospital de Braga

### CAPITAL NATURAL

	2018	2019	2020
Consumo de Eletricidade (mhw)	52.259	50.356	46.223
Intensidade Energética (kwh/m <sup>2</sup> )	282,9	304,2	294,5
Consumo de Água (m <sup>3</sup> )	371 196	374 559	312.333
Consumo de Gás Natural (mhw)	29 964	24 162	21.078
Emissões de GEE – Âmbito 1 e 2 (tCO <sub>2</sub> eq)	25 834	18 427	11.966
Resíduos Acumulados perigosos (tonelada)	941	693	705

### CAPITAL HUMANO

	2018	2019	2020
<b>Indicadores de RH</b>			
Nº Colaboradores	8.919	6.615	7.123
Mulheres	7.039	5.322	5.771
Homens	1.880	1.293	1.352
Nº Entradas	2.335	2.460	1.783
Nº Saídas	1.517	4.764	1.276
<b>Indicadores de Formação</b>			
Nº Horas de Formação	125.079	60.115	32.671
Média de horas por colaborador	14,03	9	4,59

### CAPITAL SOCIAL

	2018	2019	2020
Donativos	185.050€	130.000€	263.078€
Nº de Voluntários	163	189	213
Estagiários	2640*	1884*	1.017

\*Ainda incluí a PPP do Hospital de Braga

### CAPITAL MANUFATURADO

	2018	2019	2020
Unidades de Saúde	20	20*	19
Camas	1570	919	1.035
Gabinetes	1244	1160	1.186
Blocos Operatórios	103	75	82

\* Anda incluí a PPP do Hospital de Braga que terminou a 31 de agosto de 2019



A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

O NOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

# A nossa Identidade

## A NOSSA MISSÃO

**Temos um compromisso com os nossos stakeholders**

Consciente do papel que desempenha no país, a CUF assume, desde a sua origem, um compromisso sério e responsável com os seus clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, com o Estado e com a sociedade em geral.

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de qualidade e conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor é a missão da CUF.

Para concretizar a sua missão, a CUF desenvolve a sua atividade com base em três plataformas de excelência, nomeadamente a excelência em talento humano, a excelência no serviço e a excelência em operações e sistemas.



## OS NOSSOS VALORES

### Uma questão de afirmação e vivência

A cultura e os valores da CUF constituem o padrão de comportamento que respeitamos e expressamos na gestão diária das nossas atividades.

Os colaboradores da CUF têm responsabilidades acrescidas na consolidação desta identidade, através da afirmação e transmissão desses valores:

- **Respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa**

Ao Respeito pela Dignidade como princípio universal, junta-se a compaixão, a capacidade de estar com quem sofre, de forma genuína em todos os momentos. Acreditamos que esta atitude humanista é condição de sucesso para uma boa aplicação do saber científico e tecnológico e que só assim se poderá atingir o grande objetivo do Bem-Estar da Pessoa.

- **Desenvolvimento humano**

O Desenvolvimento Humano, refletindo uma enraizada conceção humanista da vida, como um todo, faz parte integrante dos horizontes de crescimento da nossa atividade. Queremos ser profissionais com carácter, individual e coletivo, e procuramos viver e pensar em ambientes estimulantes para o aperfeiçoamento deste carácter, que nos levem sempre mais longe.

- **Competência**

Entendida como um valor que resulta do sentido de responsabilidade vivido por todos os profissionais no cumprimento do seu trabalho. Saber lidar com a permanente pressão no atendimento a clientes e demais partes interessadas, apresentando as melhores respostas que existem no mercado, em cada momento, é um desafio que aceitamos e queremos vencer.

- **Inovação**

Na constante procura de inovar, de descobrir novas oportunidades de criação de valor, reside boa parte da personalidade do Grupo José de Mello e das marcas que cria, como a CUF.

Habituada a operar em mercados muito competitivos, uma decidida orientação para a Inovação constitui uma condição essencial de sucesso.

- **Integridade**

Conscientes da responsabilidade que nos assiste perante cada pessoa, cada família, cada colega, cada fornecedor, cada parceiro, cada comunidade, afirmamos o escrupuloso cumprimento da lei e dos valores que nos guiam.





## UM POUCO SOBRE A NOSSA HISTÓRIA ATÉ AOS DIAS DE HOJE

### Somos uma instituição 100% portuguesa

O nosso percurso iniciou-se em 1945, com a inauguração do Hospital CUF, em Lisboa, que juntava dois dos principais valores que viriam a marcar a história da CUF ao longo das décadas que se seguiram: a responsabilidade social e a inovação.

A rede foi-se expandindo desde então, de Norte a Sul do país, para responder de forma cada vez mais próxima e eficaz às necessidades de saúde da população, ao mesmo tempo que se reforçava a aposta na inovação, na investigação, no ensino e na formação.

A credibilidade e excelência que sempre nos foram reconhecidas levou a CUF a ser selecionada para assumir a primeira gestão em parceria público-privada (PPP) de um hospital do Serviço Nacional de Saúde em Portugal: o Hospital Fernando Fonseca (Amadora-Sintra). Mais tarde assumiu a gestão da PPP do Hospital de Braga, extinta em 2019, e por fim a PPP do Hospital Vila Franca de Xira, cujo contrato de gestão termina a 31 de maio de 2021.

Em 2020, e no contexto da pandemia COVID-19, a CUF colocou-se mais uma vez, e desde o primeiro momento, ao serviço do país, tendo sempre procurado conciliar a contenção da pandemia, com a necessidade de assegurar cuidados de saúde à população, garantindo condições de segurança a doentes e profissionais.

Paralelamente, a CUF preparava e concretizava a abertura do maior e mais emblemático projeto dos seus 75 anos de história: o Hospital CUF Tejo. Um dos projetos mais marcantes da saúde privada em Portugal, pensado desde o primeiro momento numa perspetiva que aliou a experiência e o saber de 75 anos das equipas da CUF, a um trabalho estruturado de pesquisa de melhores práticas a nível internacional.

Em 2020, a CUF concluiu ainda a expansão do Hospital CUF Torres Vedras com a abertura de um novo edifício, concretizou também abertura da segunda fase do Hospital CUF Sintra, reforçando a oferta na região, e procedeu à expansão do Contact Center em Viseu com a criação de mais 70 novos empregos.



A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

O NOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

# A nossa Atividade

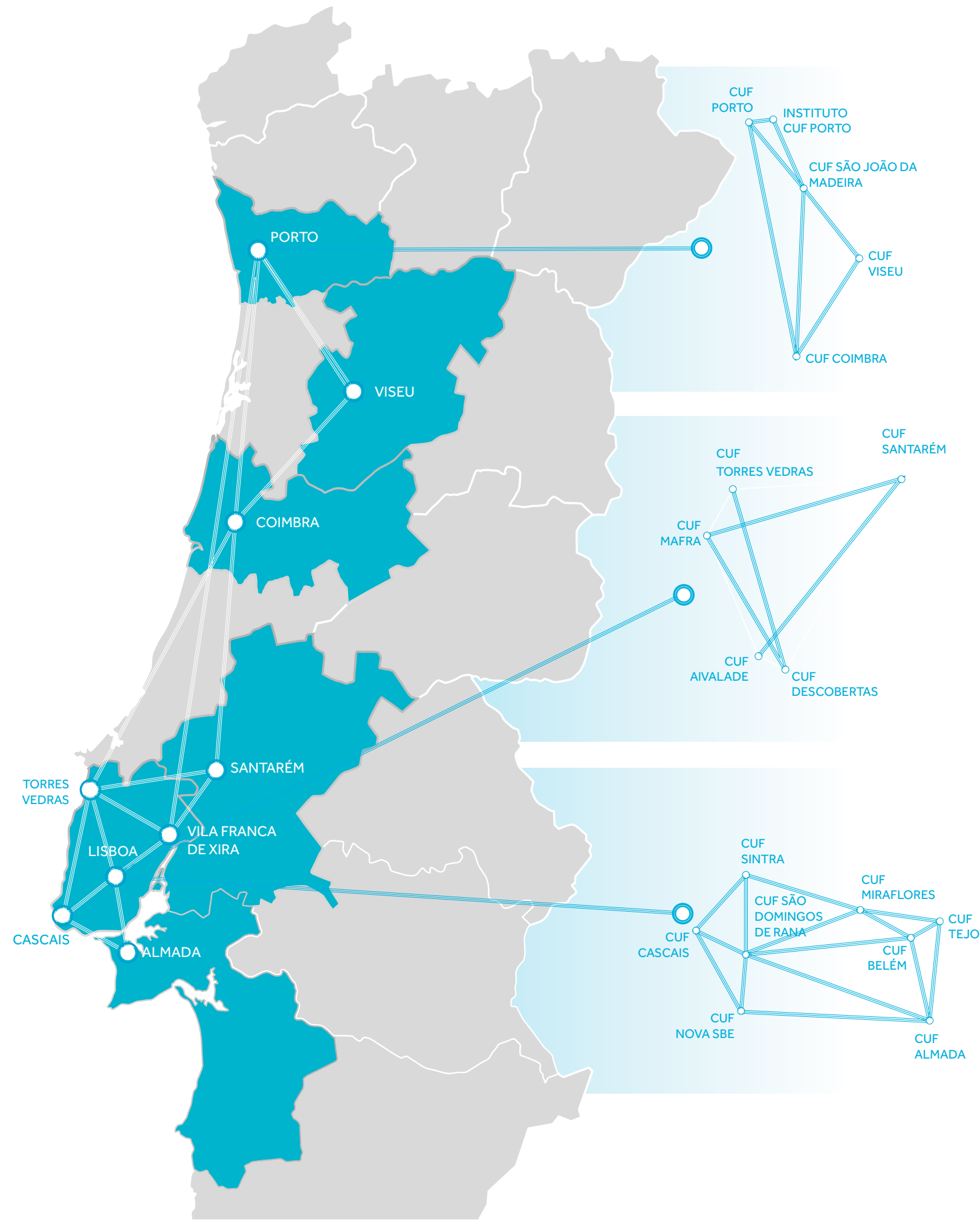
Os portugueses contam com a CUF há 75 anos e manter a sua confiança é o nosso principal desafio

## QUEM SOMOS E COMO NOS ORGANIZAMOS

**Somos líderes na prestação de cuidados de saúde privados em Portugal.**

A CUF desenvolve a sua atividade através de 19 unidades de saúde: 18 hospitais e clínicas da rede CUF e um hospital gerido em regime de parceria público-privada, o Hospital Vila Franca de Xira.

A rede CUF dispõe de nove hospitais, oito clínicas e um instituto e está presente em treze municípios, nomeadamente em Lisboa, Porto, Almada, Oeiras, Cascais, Sintra, Mafra, Torres Vedras, Santarém, Coimbra, Viseu, S. João da Madeira, Matosinhos, com um potencial de abrangência de quase seis milhões de portugueses.



2 milhões  
e 900 mil pessoas  
ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

1 milhão  
e 700 mil pessoas  
ÁREA METROPOLITANA DO PORTO

350 mil pessoas  
CENTRO: REGIÃO OESTE

434 mil pessoas  
CENTRO: REGIÃO DE COIMBRA

252 mil pessoas  
CENTRO: REGIÃO DÃO LAFÕES

238 mil pessoas  
LEZÍRIA DO TEJO: DISTRITO SANTARÉM

\*Fonte: Pordata - População residente, estimativas a 31 de Dezembro 2019



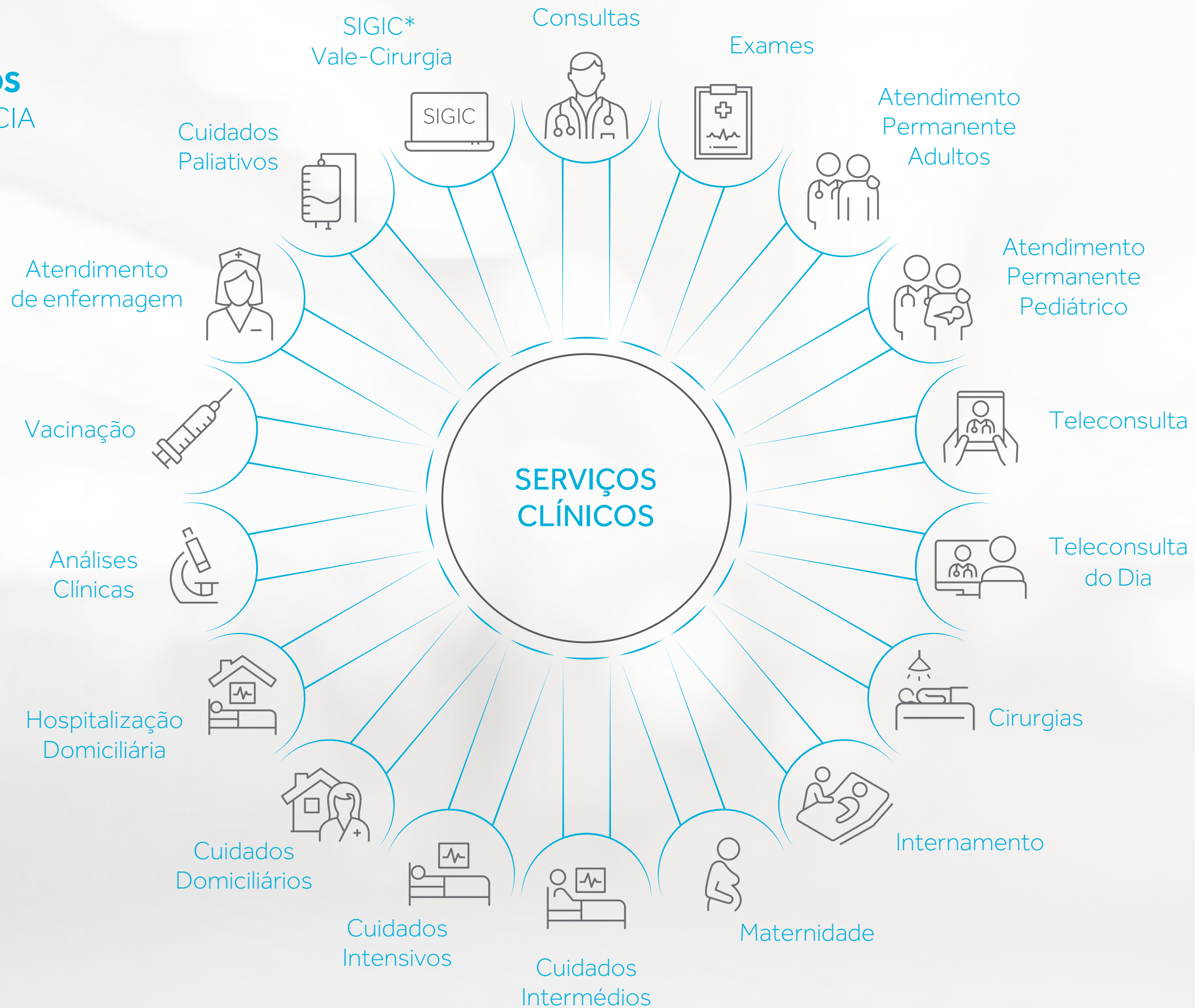
A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

## OS NOSSOS SERVIÇOS E ÁREAS DE REFERÊNCIA



\*Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia



## ALGUNS EXEMPLOS

### Anatomia Patológica

A CUF dispõe de um dos maiores laboratórios do país que analisa mais de 94 mil exames por ano. Dispõe de uma equipa de especialistas e de uma tecnologia que permite realizar diagnósticos de cancro até 48 horas.

### Cirurgia Cardíaca

Dotada de cardiologistas e de cirurgiões cardíacos com vasta experiência, a CUF tem inovado no tratamento das doenças cardiovasculares, assegurando cuidados de comprovada excelência.

### Cirurgia Geral

As nossas equipas utilizam técnicas de abordagem clássica ou minimamente invasivas como a Laparoscopia ou até a inovadora Cirurgia Robótica.

### Imagiologia

Os Hospitais e Clínicas CUF dispõem de tecnologia e equipamentos de vanguarda para a realização de exames simples até aos mais diferenciados.

### Neurocirurgia

Dispomos das melhores condições e da mais avançada tecnologia para o tratamento das doenças da coluna vertebral e de tumores cerebrais.

### Oncologia Médica e Hematologia

A rede CUF é o maior prestador privado de saúde em Portugal a diagnosticar e tratar cancro. Foi o primeiro operador privado a tratar cancro em Portugal, há 36 anos

### Pneumologia

O Centro do Pulmão da CUF está associado à investigação clínica e ao ensino pré e pós graduado através de parcerias com entidades internacionais e nacionais, das quais se destaca a estreita ligação à NOVA Medical School e ao Centro de Estudos de Doenças Crónicas (CEDOC).

### Radioterapia

A CUF dispõe do único equipamento de radioterapia Cyberknife no país, que oferece esperança aos doentes oncológicos considerados inoperáveis.

### Urologia

O Centro de Urologia da CUF é uma referência na prestação de cuidados dispondo da mais avançada tecnologia e de uma equipa de urologistas com experiência e reconhecimento internacional, que se dedica também à investigação.



# Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

## A missão da CUF é hoje mais relevante do que nunca.

2020 constituiu-se como um dos anos mais atípicos e exigentes das nossas vidas. Foram, e continuam a ser, tempos excepcionais, aos quais temos sabido responder de forma exemplar.

Enquanto prestador de cuidados de saúde de referência, líder no setor privado, a CUF assumiu, em 2020, um papel central face à pandemia, apresentando uma resposta eficaz aos doentes COVID-19, prestando o necessário apoio ao Serviço Nacional de Saúde, com a disponibilização de camas em vários hospitais da rede, e garantindo simultaneamente o acesso, em qualidade e segurança, aos doentes não-COVID.

Estivemos, e continuamos a estar, ao lado e ao serviço dos portugueses e do País. Com competência, com resiliência, com dedicação. Tudo isto graças às nossas extraordinárias equipas da rede CUF e do Hospital Vila Franca de Xira.

### DESEMPENHO ECONÓMICO

Se é certo que nenhum setor e nenhuma empresa ficaram imunes ao impacto que esta crise mundial representa, e a CUF não foi exceção a esta realidade, fica também evidente que, apesar das exigências que o ano de 2020 nos trouxe, fomos capazes de prosseguir com a nossa estratégia, concretizando projetos estruturantes, tais como a abertura do maior e mais emblemático projeto dos nossos 75 anos de existência, o Hospital CUF Tejo, a abertura da segunda fase do Hospital CUF Sintra e a expansão do Hospital CUF Torres Vedras. Do total de 96,8 milhões de euros de investimento que a CUF realizou em 2020, 67,4 milhões de euros foram aplicados à expansão.

Apesar de se ter registado uma performance negativa na globalidade do ano ao nível assistencial, importa destacar o número de partos realizados no segmento privado, o que é demonstrativo da confiança depositada na CUF.

**Salvador de Mello**

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

O NOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

Fruto da confiança dos clientes e da dedicação dos mais de sete mil colaboradores da CUF, o segundo semestre de 2020 já deu sinais de recuperação da atividade face ao período homólogo. No entanto, como seria de esperar, tendo em conta a redução da atividade registada no primeiro semestre, que gerou um impacto significativo nas contas consolidadas da CUF, o desempenho global do ano foi negativo.

Os Rendimentos Operacionais consolidados atingiram os 533,5 milhões de euros, o que representa uma redução de 24,0% face ao período homólogo. Excluindo a atividade da PPP de Braga e os seus efeitos extraordinários em 2019, a diminuição dos Rendimentos Operacionais face a 2019 foi de 6,8%, refletindo assim o impacto da pandemia de COVID-19.

O esforço da CUF em assegurar a sua capacidade total disponível - quer ao nível do funcionamento dos seus hospitais e clínicas, quer da utilização da totalidade dos seus recursos humanos, sem recorrer a qualquer lay-off - assim como a quebra de atividade, sobretudo no período compreendido entre os meses de março e junho, refletem-se na diminuição do EBITDA para 44,3 milhões de euros, ou seja menos 54,7% relativamente a 2019.

A performance operacional originou, por isso, um Resultado Líquido consolidado negativo de 23,8 milhões de euros, o que compara com os 29 milhões de euros positivos do exercício anterior. Um resultado que acaba por ser impactado pela constituição de perdas por imparidade e de provisões relacionadas com os contratos das PPP dos Hospitais Vila Franca de Xira e Braga (13,7 milhões de euros). De salientar que, em particular, o Hospital Vila Franca de Xira, foi também fortemente impactado pela pandemia, tendo o resultado operacional do segmento público sido negativo em 20,7 milhões de euros.

## VISÃO DE FUTURO

Se é verdade que vivemos ainda um período de incerteza, importa também destacar que ao longo da história da CUF, destes 75 anos de vida que celebrámos em 2020, temos demonstrado uma capacidade de superação notável e, por isso, estou confiante que ultrapassaremos os uma vez mais desafios que temos pela frente.

Conscientes da relevância do nosso papel na sociedade e enquanto empresa está ao serviço dos portugueses, prosseguiremos a nossa estratégia, empenhados em criar um impacto positivo na sociedade e em contribuir para a agenda da sustentabilidade.

Temos uma visão de futuro e uma estratégia claras, e temos a competência, a força, a vontade, e sobretudo, a equipa certa para as concretizar.

A todos as nossas pessoas, quero deixar, neste ano tão particular, uma mensagem final de reconhecimento e agradecimento pela forma como mostraram um extraordinário espírito de abnegação e coragem e também pela forma como se colocaram ao serviço dos doentes e da CUF, no momento em que o País e os portugueses mais precisaram de todos vós.

**Salvador de Mello,**  
Presidente do Conselho de Administração





**Rui Diniz**

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXECUTIVA

# Entrevista ao Presidente da Comissão Executiva

**“Estivemos ao serviço dos nossos doentes, fosse qual fosse a sua patologia, mas estivemos também, orgulhosamente, ao serviço do SNS e das necessidades do país.”**

Assumi a Presidência Executiva da CUF em janeiro de 2021, mas desde 2015 que era o Vice-Presidente da Companhia, e desde 2010, administrador. Rui Diniz faz o balanço do ano de 2020 e aponta o caminho e os desafios de futuro da CUF.

## Que balanço faz da performance da CUF em 2020?

O ano de 2020 fica inevitavelmente marcado pela pandemia de COVID-19, o que, como seria expectável, trouxe um impacto muito significativo à nossa organização e naturalmente à nossa performance financeira.

Tivemos, no entanto, a capacidade de antecipar muitos destes impactos, trabalhar na sua mitigação e resistir de forma adequada aos mesmos, o que se refletiu logo no segundo semestre do ano, onde já demos sinais positivos de retoma ao mercado, com o crescimento da atividade.

Apesar das exigências do ano de 2020, prosseguimos com o nosso caminho de crescimento e desenvolvimento da rede CUF, concretizando projetos absolutamente estruturantes como a abertura de um novo hospital, o maior hospital da rede CUF, um dos maiores do país. Um projeto que irá certamente marcar o setor da saúde privada nas próximas décadas. Tendo concluído, também, os projetos de ampliação de outras unidades de saúde, criando, num ano tão exigente para todo o sistema de saúde em Portugal, uma maior oferta clínica nas respetivas regiões.



### Que estratégia adotou a CUF para fazer face à pandemia?

Se dúvidas existissem sobre a nossa missão, esta pandemia dissipou-as de forma muito clara, tendo até reforçado os valores que nos norteiam há mais de 75 anos. A CUF terá sempre um papel central e fundamental no serviço à comunidade onde se insere, respondendo às necessidades de cuidados de saúde da população, por mais complexas que estas sejam e por mais difíceis que sejam as circunstâncias. E isto só é possível graças à enorme dedicação, empenho, profissionalismo e espírito de serviço de todos os que trabalham na CUF.

Desde o início da pandemia que a CUF estabeleceu três princípios daquela que deveria ser a sua atuação: garantir a segurança de clientes e colaboradores; dar a resposta mais adequada aos clientes, na patologia COVID e não-COVID; e, finalmente, contribuir na medida das capacidades da CUF para apoiar o SNS no combate à pandemia.

Na minha opinião, a CUF conseguiu cumprir estes objetivos, tendo sabido adaptar, em cada momento, o foco da sua resposta e a configuração da sua rede. Ao longo do tempo, a CUF foi alargando a sua resposta a doentes COVID, fazendo crescer o seu número de camas e destacando, em 2020, dois dos seus maiores hospitais do país, em Lisboa e Porto, sendo que já em 2021, face ao agravamento da pandemia disponibilizámos um total de quatro hospitais para o tratamento de doentes COVID.

Estivemos ao serviço dos nossos doentes, fosse qual fosse a sua patologia, mas estivemos também, orgulhosamente, ao serviço do SNS e das necessidades do país.

### Num ano tão exigente para as instituições de saúde, e naturalmente para os seus recursos humanos, que papel tiveram os colaboradores da CUF na estratégia da CUF face aos desafios de 2020?

A CUF reúne entre os seus colaboradores talentos extraordinários. Foram, e são, essas pessoas que fizeram verdadeiramente a diferença nesta pandemia: médicos diferenciados, enfermeiros, técnicos, auxiliares empenhados, administrativos, quadros experientes. Equipas comprometidas que garantiram aos nossos clientes todas as condições de segurança e proteção nos nossos hospitais e clínicas, desde a limpeza à segurança, passando pela manutenção ou pelos sistemas informáticos. Cada um deu o melhor de si por todos. Orgulho-me muito deste trabalho conjunto. É sem dúvida o talento que faz a diferença, a diferença para as pessoas e para a comunidade.

“O nosso principal objetivo é conjugar o talento, a tecnologia, a rede e a marca CUF para promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas.”

### De que forma a pandemia alterou a abordagem e as prioridades estratégicas da CUF definidas para 2020?

Tornou-se bastante evidente, com uma pandemia com esta gravidade e duração, que teríamos de nos tornar ainda mais prudentes na gestão dos nossos custos e dos nossos investimentos, tendo a CUF investido, só nos últimos três anos, mais de 300 milhões de euros.

Vamos continuar a abordar o futuro no curto-médio prazo com confiança, mas também muito atentos à eficiência e à maximização do potencial associado aos nossos ativos.

Tenho no entanto de destacar que a pandemia também nos trouxe inovação. Acabámos por acelerar alguns projetos que se encontravam em desenvolvimento, nomeadamente na área do digital, e que acabaram por se tornar muito relevantes na resposta às necessidades dos nossos clientes. Foi o caso da teleconsulta, por exemplo, que reuniu - e continua a reunir - uma grande adesão dos nossos doentes.

### Que visão tem para o futuro da CUF e como poderá vir a instituição a criar valor para os seus stakeholders nos próximos anos?

O nosso principal objetivo é conjugar o talento, a tecnologia, a rede e a marca CUF para promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas.

Temos uma visão clara, para os próximos anos, dos objetivos que queremos cumprir nomeadamente, reforçar o posicionamento de referência da CUF na qualidade dos cuidados de saúde prestados, no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os que trabalham na CUF e na criação de valor com sustentabilidade para os seus acionistas e para a comunidade.







À luz destas aspirações, vamos reforçar a nossa aposta na prestação de cuidados de saúde diferenciados e integrados ao longo de todo o continuum de necessidades, desde a prevenção, à promoção de estilos de vida saudáveis, ao acompanhamento próximo, por exemplo nas doenças crónicas, nos cuidados domiciliários ou na hospitalização domiciliária.

Por tempo indeterminado, a COVID-19 continuará a fazer parte das nossas vidas, e se a CUF garantidamente se mantém ao serviço dos seus doentes COVID, é também a instituição a quem os portugueses podem confiar a sua saúde, porque há outras patologias para além da COVID-19 cuja prevenção e tratamento não podem continuar a ser adiadas.

Ao mesmo tempo, vamos acelerar o desenvolvimento de novos modelos e formatos de acesso a cuidados de saúde, com uma forte aposta na digitalização. Vamos, ainda, continuar a trabalhar na qualidade do serviço e no acesso dos clientes, através da melhoria da consistência e da eficiência dos processos.

Para isso é prioritário continuarmos a apostar em recursos humanos diferenciados, que se identifiquem de forma clara com os nossos valores e que estejam empenhados e comprometidos com a organização para que dessa forma o possam fazer refletir na qualidade e diferenciação dos cuidados que prestamos aos nossos doentes e clientes.

### **Qual a importância da responsabilidade social e da sustentabilidade nessa estratégia futura?**

A concretização da estratégia da CUF tem necessariamente de ser feita num enquadramento de contribuição para o bem comum, através de uma completa coerência com critérios de sustentabilidade, nas suas diferentes dimensões, numa perspetiva de gerar impacto positivo na sociedade.

A responsabilidade social está na génese da CUF, faz parte da sua história, e é um compromisso para com os nossos *stakeholders*. Um compromisso que temos vindo a materializar em iniciativas concretas, ano após ano, razão pela qual criámos o Programa CUF Inspira com quatro áreas de intervenção nas quais queremos continuar a fazer a diferença, nomeadamente através da responsabilidade social interna, no reforço da conduta ética e direitos humanos, através do impacto social na comunidade e através da sustentabilidade ambiental. Esse é o nosso compromisso de hoje e do futuro.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

O NOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

# A NOSSA ESTRATÉGIA

Ambiente Externo

Relação com *Stakeholders*

Análise de Materialidade

O nosso Modelo de Negócio

Áreas Estratégicas

Riscos e Oportunidades



# Ambiente

## Externo

A pandemia COVID-19 afetou profundamente a atividade económica em 2020, não só em Portugal, mas em todo o mundo. Face às medidas de contenção da crise de saúde pública e à atitude de precaução dos agentes económicos, verificou-se uma queda sem precedentes do Produto Interno Bruto (PIB) na primeira metade do ano.

Projeta-se que a taxa de variação anual PIB nacional tenha caído para -8,1% em 2020, valor que representa uma descida de 10,3 p.p. face ao homólogo<sup>1</sup>. No primeiro semestre, a atividade diminuiu 17,3% em termos acumulados, face ao final de 2019. No terceiro trimestre, o gradual levantamento das medidas de contenção conduziu a uma acentuada recuperação da atividade, a qual beneficiou da realização de despesa adiada durante o confinamento e da recuperação generalizada das atividades produtivas, com um crescimento do PIB de 13,3% face ao trimestre anterior. No quarto trimestre, inverteu-se a trajetória de recuperação, com a implementação de novas medidas de contenção em Portugal e nos seus principais parceiros comerciais, as quais não deverão ser levantadas até ao final do primeiro trimestre de 2021.

Neste enquadramento, e num quadro de grande incerteza, projeta-se que a queda do PIB de 8,1% em 2020 seja seguida de um crescimento de 3,9% em 2021, 4,5% em 2022 e 2,4% em 2023<sup>2</sup>.

Em 2020, a economia portuguesa apresentou necessidades líquidas de financiamento face ao exterior por deterioração da balança corrente e de capital, decorrentes da evolução da balança de bens e serviços e, particularmente, da redução do excedente dos serviços relacionados com o turismo. Estima-se que, de 2021 a 2023, a balança corrente e de capital volte a apresentar um saldo positivo refletindo a melhoria da balança de bens e serviços e a entrada de fundos europeus relevantes<sup>3</sup>.

O contexto refletiu-se numa retração do mercado de trabalho, com o emprego a cair 3,8% em termos anuais (-4,0 p.p. face a 2019), apesar de tudo com impacto menor do que para a zona Euro (-5,3%)<sup>4</sup>.

A taxa de desemprego subiu para os 8,0% em Portugal, crescendo 1,5 p.p. face ao período homólogo<sup>5</sup>, enquanto na Europa se terá situado nos 8,3%<sup>6</sup>.

A queda do emprego foi inferior à expectável, dada a relação entre emprego e atividade observada em recessões anteriores, que se justifica com o impacto das medidas de apoio às empresas, nomeadamente o regime de *layoff* simplificado e os apoios aos trabalhadores independentes. Para 2021-23, antecipava-se uma recuperação gradual do emprego e um aumento da produtividade por trabalhador, a qual caiu 5,9% em 2020. O emprego apenas deverá recuperar o nível pré-pandemia no

<sup>1</sup> Portugal Eurosisistema - Boletim Económico dezembro 2020  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2020\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2020_p.pdf)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Autumn 2020 Economic Forecast  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136_en_2.pdf)

<sup>5</sup> Portugal Eurosisistema - Boletim Económico dezembro 2020  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2020\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2020_p.pdf)

<sup>6</sup> Autumn 2020 Economic Forecast  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136_en_2.pdf)

final do horizonte de projeção, dada a evolução prospetivada para os setores mais expostos aos contactos pessoais, ligados ao alojamento, restauração, viagens e serviços recreativos<sup>7</sup>.

## Setor da Saúde

Em 2019, a despesa corrente em saúde voltou a crescer em Portugal, tendo-se registado, em termos nominais, uma subida de 5,2%, correspondente a um ritmo bastante superior ao do PIB (2,2%<sup>8</sup>). Nos dois anos anteriores, o crescimento nominal tinha sido de 4,1% e de 5,6%, respetivamente<sup>9</sup>.

Entre 2018 e 2019, o crescimento da despesa corrente privada foi mais acentuado do que o da despesa corrente pública, ao contrário do que tinha acontecido no ano anterior. Resultados preliminares para 2019 apontam para uma variação de 6,2% e de 4,6% vs. 2018, respetivamente. A variação 2017-18 tinha sido de 4,8% e 6,0%, para a privada e a pública.

De 2017 a 2019, a despesa corrente em saúde suportada através de cada regime de financiamento manteve-se relativamente constante, com exceção de um ligeira diminuição do peso dos subsistemas de saúde públicos voluntários, compensados pelo aumento de peso das sociedades de seguros e das famílias. Em 2018, a despesa corrente *per capita* foi de 1.877,1 euros. Em 2019, estima-se que tenha atingido 1.973,8 euros. Nesse ano, dados preliminares apontaram para uma despesa corrente em saúde financiada fundamentalmente pelo Serviço Nacional de Saúde (SNS) e Sub-Regiões de Saúde (SRS) - 54,0% - e pelas famílias - 29,8%, tendo as sociedades de seguros, outras unidades da administração pública e os subsistemas de saúde públicos voluntários representado respetivamente 4,2%, 4,0% e 2,9% da despesa total. Em 2017, os respetivos pesos tinham sido de 53,9%, 29,9%, 3,9%, 3,9% e 3,1%.

<sup>7</sup> Portugal Eurosisistema - Boletim Económico dezembro 2020  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2020\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2020_p.pdf)

<sup>8</sup> Portugal Eurosisistema - Boletim Económico dezembro 2020  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2020\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2020_p.pdf)

<sup>9</sup> Conta Satélite da Saúde 2018 - INE  
<https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diaros/ultimos-indicadores/30399-ine-conta-satelite-da-saude>

O mercado de seguros de saúde confirmou a prevista tendência de crescimento, com o número de pessoas seguras entre 2018 e 2019 a avançar 7,0%<sup>10</sup>. O relatório de junho de 2020 registou um aumento de 5,0% face ao homólogo, passando de 3.026.714 para 3.178.367 o número de pessoas seguras, apesar do contexto de pandemia e de confinamento que marcou grande parte do primeiro semestre do ano. Este crescimento repartiu-se num crescimento de 5,7% do seguro individual e de 4,5% do seguro de grupo<sup>11</sup>.

Neste cenário macroeconómico, e apesar da persistência de estrangulamentos externos e internos, a CUF foi capaz de reforçar, em 2020, as suas aspirações de expansão da rede CUF, inaugurando o Hospital CUF Tejo, a totalidade do Hospital CUF Sintra e a expansão do Hospital CUF Torres Vedras. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda na construção da Clínica CUF Montijo, com abertura prevista para 2021.

As sucessivas expansões e renovações das unidades CUF têm permitido fortalecer o seu posicionamento enquanto líder na prestação de cuidados privados de saúde de referência, assumido desde 2014, de acordo com a informação pública prestada pelos concorrentes. Paralelamente, a CUF tem conseguido reforçar, ao longo do tempo, a sua posição enquanto entidade de referência na disponibilização de informação e conhecimento em saúde em Portugal, assim como tem sido pioneira relativamente à concorrência privada no lançamento de produtos e serviços inovadores. A título de exemplo, em 2020, criou a primeira unidade privada de hospitalização domiciliária em Portugal, assim como reforçou a sua oferta descentralizada de serviços, com o lançamento da teleconsulta e teleconsulta do dia e ainda com uma nova versão da aplicação My CUF, entre outros.

<sup>10</sup> Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2019.12  
[https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:3509547373762:APPLICATION\\_PROCESS%3D-DOWNLOAD\\_FILE:NO::APP\\_FILE\\_ID,APP\\_FILE\\_ID\\_CHECK:69902,1848](https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:3509547373762:APPLICATION_PROCESS%3D-DOWNLOAD_FILE:NO::APP_FILE_ID,APP_FILE_ID_CHECK:69902,1848)

<sup>11</sup> Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2020.06  
[https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:3509547373762:APPLICATION\\_PROCESS%3D-DOWNLOAD\\_FILE:NO::APP\\_FILE\\_ID,APP\\_FILE\\_ID\\_CHECK:80742,1155](https://segurdata.apseguradores.pt/apex/f?p=100:0:3509547373762:APPLICATION_PROCESS%3D-DOWNLOAD_FILE:NO::APP_FILE_ID,APP_FILE_ID_CHECK:80742,1155)

Tudo isto num ano certamente marcado pela pandemia, que resultou inicialmente, em março de 2020, na necessidade temporária de suspensão de atividade não urgente e na adaptação dos circuitos dos clientes nas unidades CUF, e posteriormente numa agenda de recuperação da procura, aumento da oferta de serviços e ainda inovação em linha com as tendências do setor, francamente impactadas pelo contexto.

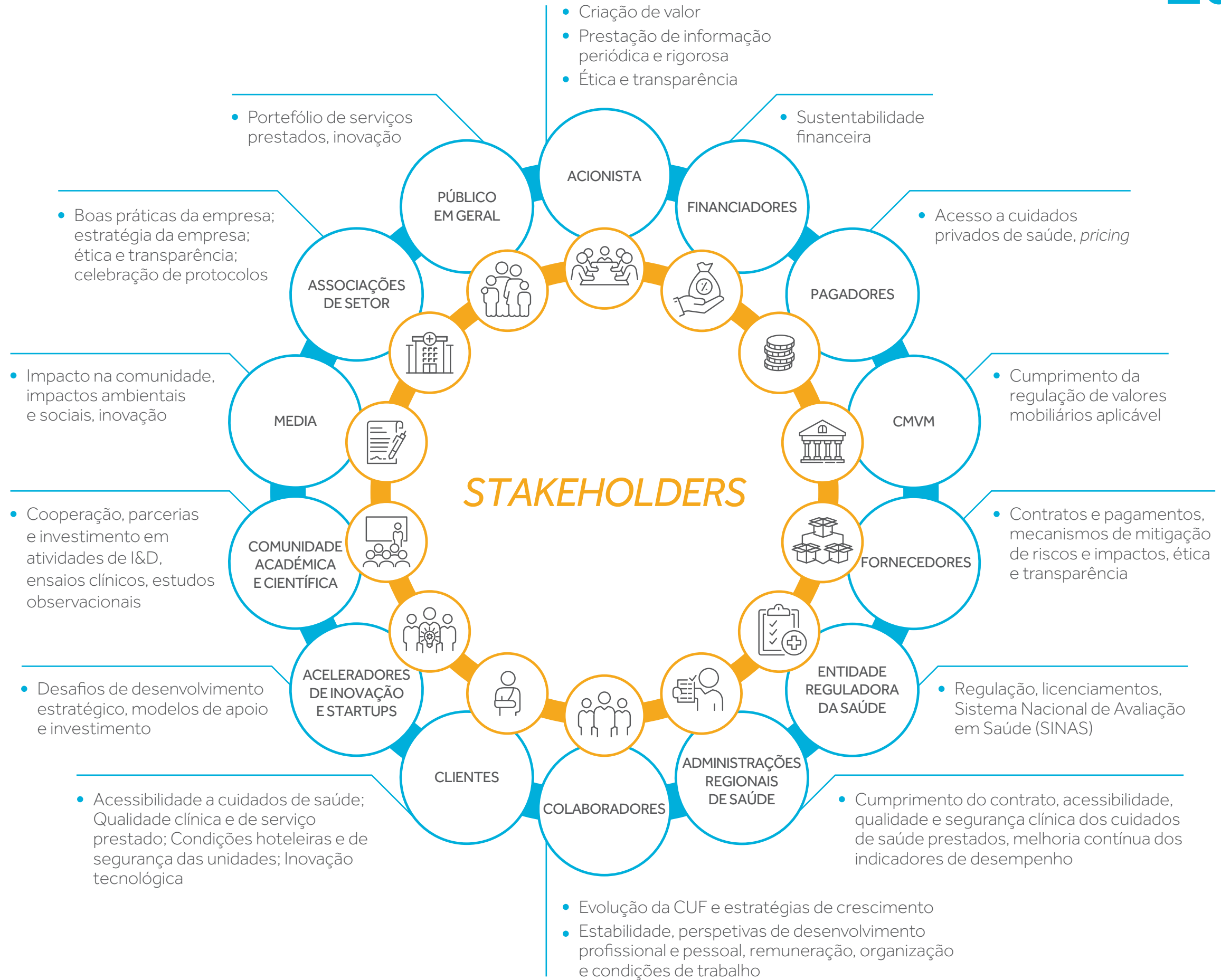


# Relação com Stakeholders

Há um caminho de crescimento contínuo que percorremos há mais de 75 anos, e que pretendemos continuar a percorrer, para fazer chegar a nossa proposta de valor a cada vez mais portugueses.

Esta ambição e vontade de ir cada vez mais longe, estimula-nos a trabalhar consistentemente na forma como nos relacionamos com os nossos *stakeholders*, assegurando que mantemos uma comunicação transparente, rigorosa, de proximidade, que nos permita uma melhor compreensão e valorização das suas expectativas e necessidades.

Os principais grupos de *stakeholders* da CUF e respetivas expectativas são apresentadas de seguida.



# Análise de Materialidade

## MATRIZ DE MATERIALIDADE

A construção da Matriz de Materialidade, e respetiva análise, revela-se uma ferramenta fundamental no desempenho das empresas, permitindo identificar temas estratégicos e mitigar riscos na sua cadeia de valor. O processo de análise de materialidade permite um conhecimento estruturado do negócio que se reflete numa tomada de decisão mais fundamentada e robusta, colocando em agenda os impactos económicos, sociais e ambientais das organizações.

Tendo por base a nossa matriz de materialidade de 2017, durante o ano de 2020 foi realizada uma nova auscultação aos *stakeholders* para revisão da matriz e para reforço do alinhamento da nossa estratégia aos tópicos materiais anteriormente identificados pelos nossos *stakeholders* internos e externos.

Inspirada nas recomendações da *Global Reporting Initiative* (GRI), esta análise teve por base um estudo de *benchmarking* e das tendências do setor da saúde, que nos permitiram identificar um conjunto de temas de sustentabilidade.

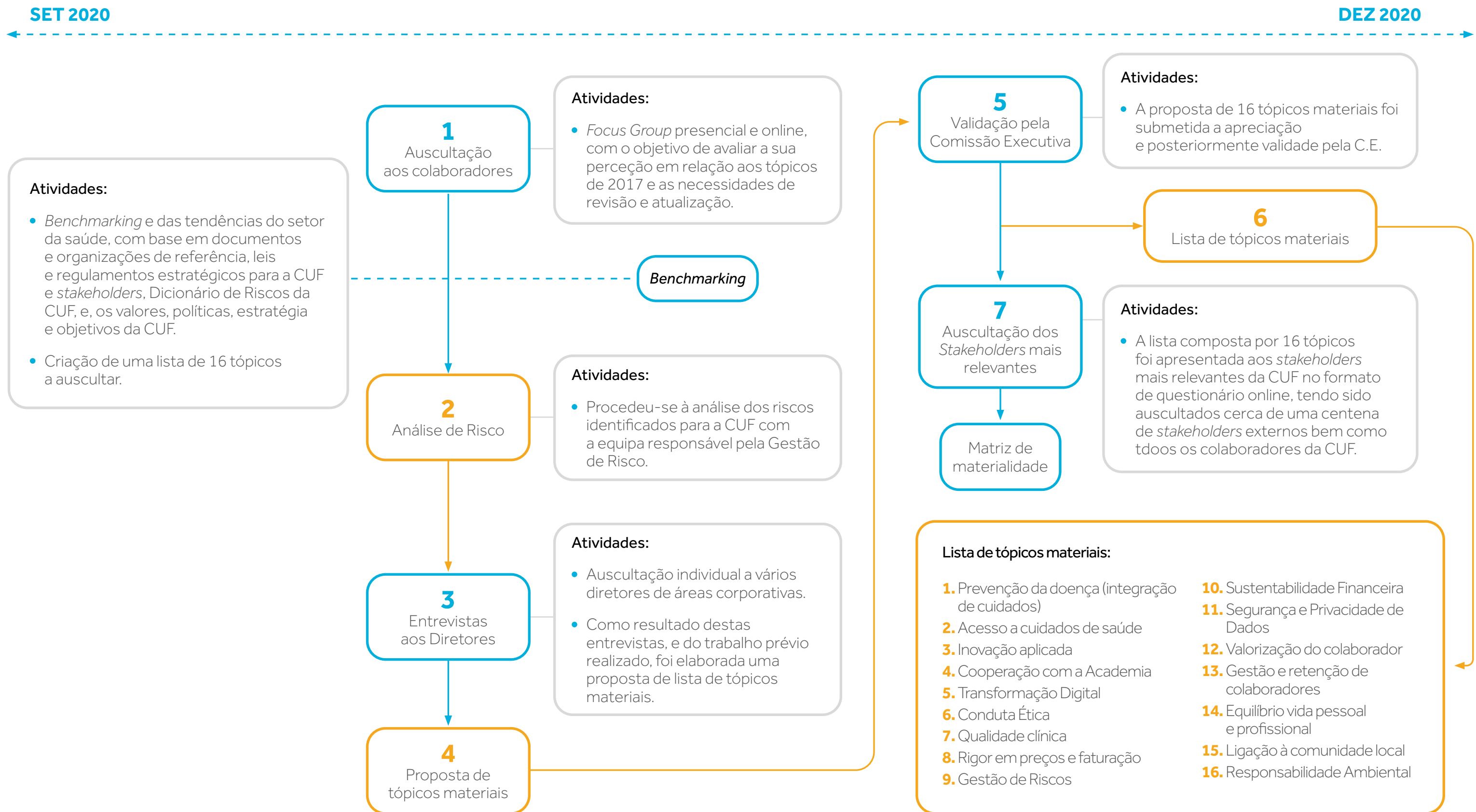
Foram considerados os seguintes referenciais e documentos: *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), *World Economic Forum Risk Report 2020* e GRI; interesses e tópicos económicos, sociais e ambientais no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e do Pacto

Global das Nações Unidas; leis e regulamentos com importância estratégica para a CUF e para as suas partes interessadas; o Dicionário de Riscos da CUF; e, os valores, políticas, estratégia e objetivos da CUF.

Este processo de análise de materialidade, permitiu não só conhecer os tópicos materiais da CUF, pedindo aos nossos *stakeholders* para identificar, selecionar e priorizar os temas relevantes para a organização, mas também ajudou a fortalecer as relações de confiança e de diálogo com os mesmos, ouvindo e identificando as suas expectativas.



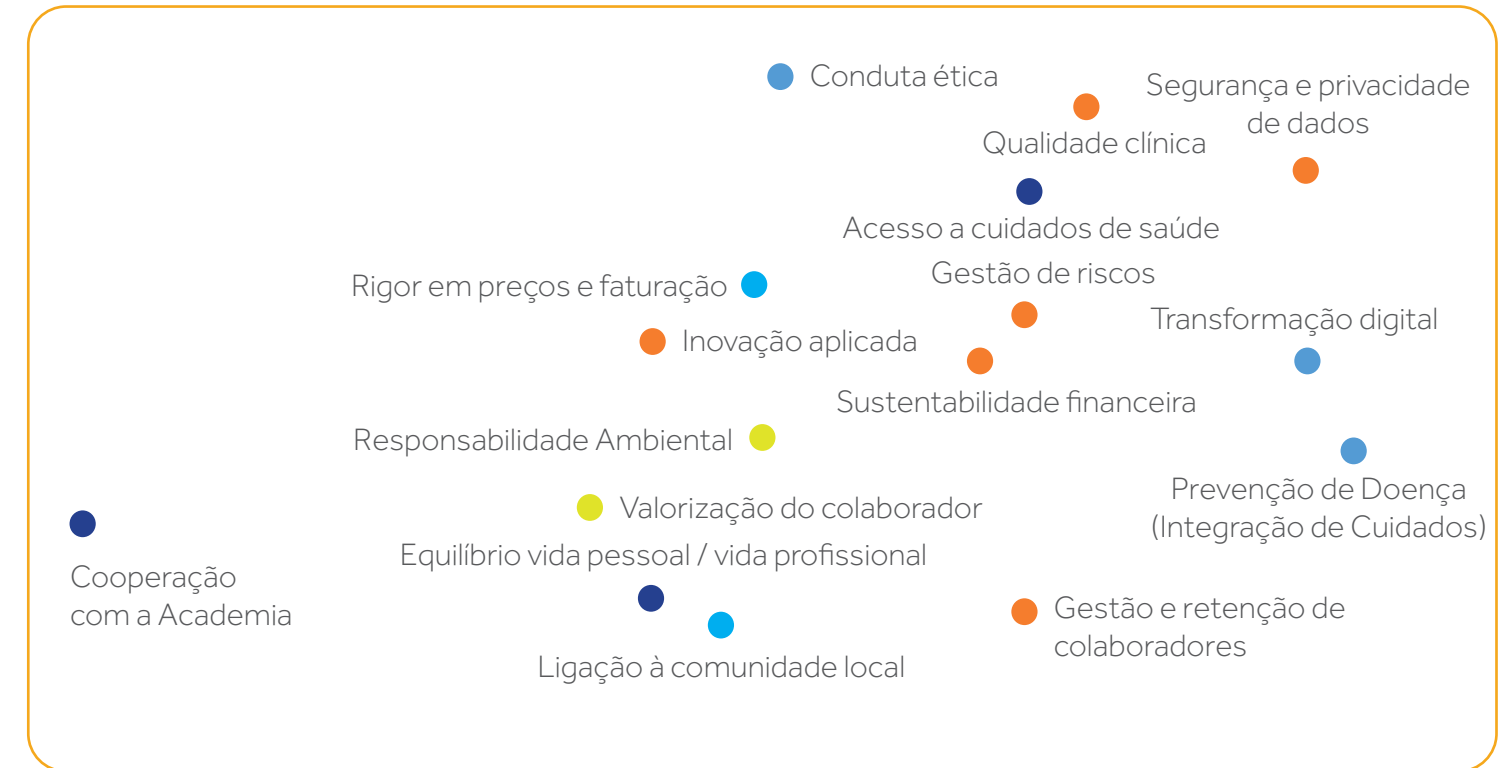
O processo decorreu entre setembro e dezembro de 2020 e incluiu seis fases que se apresentam esquematizadas abaixo:





O resultado da auscultação aos *stakeholders* relevantes está plasmado na nova Matriz de Materialidade da CUF onde se identificam os 16 tópicos materiais:

### RELEVÂNCIA



### AVALIAÇÃO

Em 2020, o eixo horizontal representa a expressão do sentido de negócio, tendo sido considerado para o efeito um "grupo de controlo" representativo da história, da dinâmica, e dos projetos-chave do futuro da CUF. O eixo vertical reflete a avaliação de cada Tópico Material por parte de todos os *stakeholders* externos e internos envolvidos no processo de auscultação.

A matriz atual integra 16 tópicos, *versus* os 22 apresentados em 2017. Pode assumir-se esta diminuição como reflexo de alguma depuração conceptual e afinação semântica que a experiência trouxe durante o período de vigência da Matriz de 2017, bem como a incorporação de novos elementos da realidade, em boa medida, ligados ao contexto pandémico COVID-19 e à natural (e interligada) evolução tecnológica e digital.

A Matriz 2020 aprofunda a proposta mais genérica, refletindo uma maturação da CUF, quer no plano qualitativo (crescimento na proposta de valor de cuidados de saúde oferecidos aos clientes), quer quantitativo (expansão significativa da rede de unidades pelo país).





## OS TÓPICOS MATERIAIS

### Prevenção da doença (integração de cuidados)

A CUF integra o Sistema Português de Saúde valorizando o lugar da Prevenção da Doença no equilíbrio de vida saudável de todos os cidadãos. Pela sua experiência e saber acumulados ao longo de décadas, a CUF identifica a integração de cuidados prestados aos seus clientes como uma peça essencial para uma efetiva qualidade de vida, que inclui a sistemática prevenção da doença.

### Acesso a cuidados de saúde

Para garantir o acesso a cuidados de saúde de qualidade a todos os nossos clientes, temos uma comunidade profissional que se dedica a cuidar de pessoas, comprometida com a criação de uma relação de proximidade com aqueles de quem cuida. Ao mesmo tempo, a CUF promove o conhecimento em saúde, disponibilizando informação útil, cientificamente validada, dirigida a todas as pessoas em geral. Com a integração de novas tecnologias, a CUF estende o acesso a cuidados de saúde através de plataformas como a aplicação My CUF ou a Teleconsulta.

### Inovação aplicada

A CUF define-se, ao longo de toda a sua história, por uma persistente cultura de inovação. Atuando em ambiente altamente competitivo, a CUF habituou-se a pensar em soluções com impacto real na afinação da sua proposta de valor, orientando o seu investimento para as necessidades da procura a cada momento. Ao aplicar a Inovação que consegue produzir, de forma programada e refletida, a CUF evolui cada vez mais e de forma mais célere.

### Cooperação com a Academia

Como relevante ator social e com fortes ligações a prestigiadas universidades portuguesas, a CUF confirma neste tópico material o seu compromisso de ligação ativa com a Academia e um profundo interesse no sucesso da sua missão científica e cultural na sociedade portuguesa, bem como na formação de novas gerações de profissionais de saúde altamente qualificados.

### Transformação Digital

A crescente complexidade e impacto disruptivo do mundo digital no campo da saúde obriga a CUF a olhar para o digital para além de um mero acompanhamento de tendências. Ao tomar como Tópico Material a Transformação Digital, a empresa assume a sua responsabilidade crítica no plano dos valores, ao mesmo tempo que se posiciona perante modelos de negócio emergentes.

### Conduta Ética

Como materialização da consciência ética, que integra o sistema de valores da empresa, a CUF desenvolveu, de forma participativa entre os seus colaboradores, um rigoroso Código de Conduta, disponível em <https://www.cuf.pt/sites/portalcuf/files/2020-07/CUF-codigo-conduta.pdf>, que se articula com o Código de Ética, que guia as práticas médicas. O escrupuloso cumprimento da lei e o compromisso de correspondência ética e de valores com fornecedores e parceiros comerciais complementam o perfil da conduta ética da CUF.

### Qualidade clínica

Investimos numa cultura de excelência suportada na melhor prática, na *compliance* e na melhoria contínua, assegurando, a todo o momento, a criação de valor e, com isso, a satisfação dos nossos clientes, dos colaboradores e de entidades terceiras. Ao longo de toda a fileira da prevenção-diagnóstico-tratamento,

trabalha-se de forma sustentada na obtenção de resultados clínicos periodicamente monitorizados e reavaliados face aos objetivos e metas definidos.

### Rigor em preços e faturação

A CUF assume um forte sentido de responsabilidade em tudo o que se relaciona com contabilidade e movimentos financeiros, de modo a garantir a transparência e o rigor. Este tópico material relaciona-se com a adoção de procedimentos e iniciativas que garantem que os clientes sejam adequadamente informados sobre os preços dos serviços disponibilizados.

### Gestão de Riscos

A empresa garante a manutenção de um programa transversal para a Gestão do Risco Clínico e Não Clínico. Este programa é reforçado pela implementação das recomendações de boas práticas, de modo a atuar preventivamente no sentido da eliminação e/ou mitigação das situações de risco.

### Sustentabilidade Financeira

Como relevante ator da economia portuguesa, a CUF dedica forte atenção a este tópico material respeitando o esforço de investimento que é pedido a acionistas e investidores. A constante procura das melhores técnicas de gestão e respetivo controlo contribui ativamente para uma cultura de responsabilidade junto de todos os *stakeholders*.

### Segurança e Privacidade de Dados

A CUF tem plena consciência da profunda importância da confidencialidade e segurança dos dados relativos a todas as pessoas e atos de saúde que integram o universo de cuidados de saúde prestados. Promovemos a segurança da informação, que serve de suporte à eficiência do serviço prestado aos nossos clientes, assente na integridade, disponibilidade dos sistemas e infraestruturas de informação e na confidencialidade dos dados.



## Valorização do colaborador

O Desenvolvimento Humano, refletindo uma enraizada concepção humanista da vida, como um todo, faz parte integrante dos horizontes de crescimento da atividade da CUF. Existe um claro investimento na criação de condições para assegurar a saúde e bem estar dos seus colaboradores, assegurando as condições para um ambiente de trabalho livre de discriminação,

## Gestão e retenção de colaboradores

A CUF procura ter uma política proativa na atração, retenção e desenvolvimento de talentos, promovendo o crescimento profissional, a formação e a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego. O reconhecimento do mérito e das contribuições individuais é feito com base na aplicação de critérios objetivos de avaliação de desempenho.

## Equilíbrio vida pessoal e profissional

As exigências próprias da atividade de prestador de cuidados de saúde colocam desafios à gestão da vida pessoal e familiar. A CUF pretende ser um empregador de referência, promovendo um equilíbrio entre a vida pessoal/profissional e contribuindo para a existência de um clima organizacional saudável, que passa pela procura e adoção de soluções concretas que permitam atingir este objetivo.

## Ligação à comunidade local

Assumindo os princípios de uma cidadania empresarial ativa, a CUF é um agente ativo das suas comunidades de proximidade, através da criação de parcerias que geram impactos locais positivos e que visam a promoção do bem-comum e de um ecossistema mais sustentável.

## Responsabilidade Ambiental

Cada vez mais consciente dos desafios de sustentabilidade, a CUF pretende ser cada vez mais parte integrante da solução, adotando comportamentos mais adaptados, mais eficientes e de otimização de recursos. A CUF trabalha para diminuir o impacto ambiental decorrente da sua atividade e procura influenciar os parceiros com vista a opções conjuntas mais sustentáveis.

## COMPROMISSO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A agenda 2030 das Nações Unidas, constituída por 17 objetivos e 169 metas, permite que todos os agentes ativos da sociedade falem a mesma linguagem e avaliem os seus impactos e progressos numa perspetiva comum. O sucesso desta Agenda, apresentada em 2015, depende do esforço colaborativo de toda a sociedade, incluindo as empresas, que foram desafiadas a participar neste processo.

A CUF está comprometida com a Agenda 2030 das Nações Unidas e alinou os Tópicos Materiais da CUF, atualizados em 2020, assim como os Pilares Estratégicos, com estes Objetivos, que são o quadro de referência da estratégia da empresa e constituem-se também como um guia para o desenvolvimento sustentável da empresa.

Em 2020, revisitou-se o processo de priorização dos ODS, tendo-se identificado para cada tópico material quais os ODS e respetivas metas, impactadas, sem perder o alinhamento aos eixos estratégicos, avaliando-se a contribuição da CUF através da sua atividade, bem como das parcerias em vigor.

### PILARES ESTRATÉGICOS

### ODS

Operação consistente e eficiente



Agenda de crescimento geradora de valor



Projeto clínico diferenciador



Aposta no talento humano



Experiência irrepreensível do cliente



Assim, identificaram-se 11 ODS impactados, sendo quatro estratégicos e destes destacando-se um que é central à atividade da CUF, que está intimamente ligado ao seu negócio.

### ODS IMPACTADOS

### ODS ESTRATÉGICOS

### ODS CENTRAL



**3 SAÚDE DE QUALIDADE**  
METAS: 3.4; 3.8; 3.D



**8 TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO**  
METAS: 8.2; 8.3; 8.4; 8.5; 8.8



**16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES**  
METAS: 16.6; 16.7; 16.10; 16.b



**17 PARCERIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS**  
METAS: 17.17



**4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**  
METAS: 4.3; 4.4; 4.5



**5 IGUALDADE DE GÉNERO**  
METAS: 5.1; 5.4; 5.5



**7 ENERGIAS RENOVÁVEIS E ACESSÍVEIS**  
METAS: 7.2; 7.3



**9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURAS**  
METAS: 9.4; 9.5



**10 REDUZIR AS DESIGUALDADES**  
METAS: 10.2; 10.4



**11 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS**  
METAS: 11.6; 11.a



**12 PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS**  
METAS: 12.2; 12.5





### Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar de todos, em todas as idades.

O ODS 3 é **central** na esfera de atuação da CUF e aquele para o qual a sua atividade mais concorre. Para garantir o acesso a cuidados de saúde de qualidade a todos os nossos clientes, temos uma comunidade profissional que se dedica a cuidar de pessoas, comprometida com a criação de uma relação de proximidade com aqueles de quem cuida.

#### BOAS PRÁTICAS

Em 2020, em contexto pandémico, este ODS ganhou uma maior centralidade em toda a sociedade e a CUF não foi exceção.

Dados os efeitos adversos causados na saúde, em particular na saúde mental, dos colaboradores, a CUF:

- i) passou a disponibilizar gratuitamente, nas unidades de saúde, consultas COVID para colaboradores e suas famílias;
- ii) reforçou as medidas de responsabilidade social, inseridas no Programa CUF Inspira, que contemplam apoio psicológico a colaboradores e respetivo agregado familiar;
- iii) disponibilizou informação útil e acessível a todos os colaboradores sobre saúde mental.

Ao mesmo tempo, a CUF tem reforçado o seu posicionamento de fonte credível de conhecimento em saúde, disponibilizando informação útil, cientificamente validada, dirigida a clientes e ao público em geral, nos seus canais de comunicação.

O acesso aos nossos serviços de saúde também foi facilitado, integrando-se novas tecnologias, através de plataformas como a aplicação My CUF ou a Teleconsulta.

Atualmente, a CUF atribui Seguro Saúde a 56% dos seus colaboradores, e disponibiliza consultas médicas gratuitas, bem como consultas de psicologia para colaboradores e família direta.



### Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.

A CUF promove o emprego pleno e produtivo, com remuneração igual para trabalho de igual valor, promovendo não só o acesso ao trabalho mas também um ambiente de trabalho saudável e livre de qualquer forma de discriminação, seja de que natureza for, efetivando a igualdade de oportunidades e de tratamento.

#### BOAS PRÁTICAS

- A CUF emprega 7123 colaboradores. Destes, 98% auferem remuneração acima do Salário Mínimo Nacional
- Inquérito aos riscos psicossociais realizado em 2020 com uma participação de 40,5% colaboradores
- Indicador da promoção de segurança dos colaboradores: Taxa de 0,28% de acidentes no trabalho





**Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.**

Com o olhar no funcionamento eficaz, responsável e transparente das suas unidades de saúde, a CUF contribui diretamente para o ODS 16. Os princípios subjacentes à ética e cumprimento legal, nomeadamente em matéria de transparência e na relação com fornecedores, estão devidamente contemplados em toda a organização.

BOAS PRÁTICAS

- Código de Conduta
- Código de Ética e Código para Prestadores de Serviços, Fornecedores e Parceiros Comerciais de aplicação transversal e mandatória para toda a organização.
- Política de Anticorrupção



**Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.**

A CUF como entidade empregadora de grande escala, promove o emprego inclusivo e aposta na formação dos seus colaboradores em toda a sua carreira.

BOAS PRÁTICAS

- Uma academia especializada, a CUF Academic Center, que assegura formação especializada, interna e externa, tendo promovido em 2020 quase 33 mil horas de formação.
- Aumento do número de bolsas de estudo atribuídas a colaboradores, sem formação superior.
- Integração na sua estrutura de colaboradores com incapacidade superior a 60%.
- Acolhimento e capacitação de formandos referenciados por entidades que têm como missão a formação e a capacitação para a empregabilidade de jovens adultos com incapacidade.



**Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.**

A CUF tem um longo percurso em matéria de parcerias com entidades privadas, públicas e sociais, que têm como objeto iniciativas que contribuem diretamente para o desenvolvimento sustentável.

BOAS PRÁTICAS

**Destacam-se as parcerias estabelecidas com:**

- Universidades: Universidade NOVA de Lisboa, Universidade Católica, AHED - *Advanced Health Education*, entre outros.
- Centros de Investigação: Protocolo com Fundação Calouste Gulbenkian.
- Autarquias: a CUF integra o Conselho Local de Ação Social e Comissão Social de Freguesia de 10 territórios onde está presente.
- Instituições sem fins lucrativos: oito parcerias ativas.
- Associações empresariais: GRACE, BCSD.



**Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas.**

A Igualdade de Género assume um papel muito importante na construção de uma organização pautada pela diversidade, pela promoção da igualdade e pelo combate a todas as formas de discriminação em função do género.

BOAS PRÁTICAS

- As mulheres representam mais de 80% dos recursos humanos da CUF
- Atualmente 67% cargos de chefia da CUF são ocupados por mulheres.





### Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.

A CUF está comprometida no combate às alterações climáticas e quer ser parte ativa da sua resposta. Para isso, tem apostado no investimento em energias renováveis.

#### BOAS PRÁTICAS

- A CUF tem vindo a aumentar o peso no consumo total de energia proveniente de fontes renováveis



### Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.

Na senda da redução das desigualdades, a CUF reforça a sua presença junto dos territórios de proximidade e a participação ativa dos seus colaboradores nas comunidades locais em que se inserem.

#### BOAS PRÁTICAS

- Criação de um regulamento de Voluntariado Corporativo, que permite aos colaboradores participar em ações de voluntariado de forma regulada e ativa, disponibilizando para o efeito até 40 horas sem perda de remuneração,
- Apoio de forma regular de instituições da comunidade,
- Estabelecimento de parcerias com associações da área da deficiência,
- Desenvolvimento de modelos de assistência social a colaboradores.



### Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

A aposta na investigação científica na área da saúde por parte da CUF, seja através da promoção da inovação, seja com parcerias com a Academia, reflete o compromisso da CUF com o desenvolvimento e a progressão científica.

#### BOAS PRÁTICAS

- A CUF integra o *Grow*, um programa transversal a todas as empresas participadas do Grupo José de Mello, que tem como objetivo reforçar a ligação ao ecossistema das startups, apoiando e acelerando o desenvolvimento de projetos inovadores.
- Em 2020, a CUF desenvolveu 46 ensaios clínicos e estudos observacionais



### Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis

A CUF investe e desenvolve soluções inovadoras que melhorem a eficiência energética nas suas unidades hospitalares.

#### BOAS PRÁTICAS

Iniciativas no âmbito deste ODS:

**Subscrição do Compromisso Capital Verde Europeia 2020** – Ação Climática Lisboa 2030 com 12 ações a implementar até 2030 nas áreas da energia, mobilidade, água, economia circular e cidadania e participação.

**Adesão ao Pacto de Mobilidade Empresarial para a Cidade de Lisboa** promovido pelo BCSD, pela Câmara Municipal de Lisboa, pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), com compromissos em três pilares: otimizar e descarbonizar as operações e as frotas; promover a diversificação do mix modal, aumentando a mobilidade partilhada e ativa para reduzir os congestionamentos; promover o crescimento do uso de transporte multimodal coletivo e inclusivo.



12 PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS

**Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.**

A CUF está comprometida com uma cadeia de valor sustentável, incluindo Prestadores de Serviços, Fornecedores e Parceiros Comerciais, assegurando que os seus processos de fabrico e prestação de serviços têm o mínimo impacte adverso no ambiente.

BOAS PRÁTICAS

- Definição de cláusulas no seu Código de Relacionamento com Prestadores de Serviços, Fornecedores e Parceiros Comerciais para que estes adotem políticas de sustentabilidade.



S.O. a

A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

ONOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

# O nosso Modelo de Negócio

Líder na prestação de cuidados de saúde em Portugal, a CUF dispõe de uma rede de hospitais de grande e média dimensão, e de clínicas de proximidade, estando capacitada para responder rápida e eficazmente a alterações externas que impactem no seu setor ou na organização.

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





## O MODELO DE NEGÓCIO CUF

O nosso modelo de criação de valor descreve o que fazemos e como alocamos os nossos recursos de forma a gerar valor a longo prazo para a nossa Empresa e para os nossos *stakeholders*.

### A nossa Missão

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

### O que é que fazemos?

Líder na prestação de cuidados de saúde em Portugal, a CUF dispõe de uma rede de hospitais de grande e média dimensão, e de clínicas de proximidade, estando capacitada para responder rápida e eficazmente a alterações externas que impactem no seu setor ou na organização.

### CAPITAIS:

- Financeiro
- Humano
- Intelectual
- Tecnológico e manufacturado
- Social e relacional
- Natural

## INPUTS

- Investimento - **96,8 M€**
- Gastos Operacionais - **489,1 M€**
- Fornecimentos e Serviços Externos - **3,4 M€**
- Salários e benefícios - **3,13 M€**

- 7123** colaboradores
- 81%** Mulheres
- 1783** Contratações
- 24** Nacionalidades
- 33 mil horas** de formação
- 4400 apoios atribuídos** a colaboradores - Programa CUF Inspira

- Quase 1 milhão de Investimento em I&D
- Mais de 1469 ideias submetidas por colaboradores CUF no âmbito do programa interno de inovação I9+

- 19** unidades de saúde
- 1186** gabinetes
- 1035** camas
- 82** blocos operatórios
- Centro de Simulação

- 15 parcerias** relevantes em entidades e associações sectoriais
- 213** voluntários
- 263.078€** de donativos
- 2.475 mil** fornecedores (96% nacionais)

- 46 223 MWh** de **eletricidade** consumida
- 312.333 m³** de água consumida
- 21 078 MWh** de **gás natural** consumido

**O nosso Ambiente Externo**  
(Página 27)

Ambiente económico volátil condicionado pelo COVID-19  
Megatendências: Mudança no paradigma do consumidor, Evolução da prestação de cuidados de saúde e Disrupção da cadeia de valor

**Matriz de materialidade**  
(Página 30)

**Áreas Estratégicas**  
(Página 42)

**As nossas áreas estratégicas:**

- Projeto Clínico Diferenciador
- Experiência irrepreensível do cliente
- Operação consistente e eficiente
- Agenda de crescimento geradora de valor
- Aposta no talento humano

**16 TÓPICOS MATERIAIS**

**GOVERNANCE:** O modelo de governo da CUF obedece a uma lógica matricial, assumindo a CUF a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro (Capítulo 4. Governo da Sociedade)

**COMO GERIMOS O RISCO:** Capítulo 2. A nossa Estratégia. Riscos e Oportunidades

## OUTPUTS & OUTCOMES

**GERAÇÃO DE VALOR PARA O ACIONISTA**

- 533,5 M€** Rendimentos Operacionais
- 44,3 M€** EBITDA
- 28,77 M€** Cashflow

**VALORIZAÇÃO E FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS**

- 69%** Colaboradores avaliados
- 56%** Retenção de trainees após o primeiro ano
- 25%** Taxa de novas contratações

**CONTRIBUTO PARA A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO**

- 46** Ensaios clínicos e estudos observacionais
- Criação de **1 Centro de Simulação CUF** em conjunto com a NOVA Medical School
- Mais de **100 médicos** realizaram o seu internato médico CUF
- Mais de **1000 estagiários**

**CONTRIBUTO PARA A AUMENTAR O ACESSO A CUIDADOS DE SAÚDE**

- Abertura do novo Hospital CUF Tejo
- Abertura da 2ª Fase do Hospital CUF Sintra
- Expansão do Hospital CUF Torres Vedras

**ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE**

- Mais de **260 mil euros** em **Donativos**
- Mais de **3800 bens** doados a **55 instituições** sem fins lucrativos
- Presença em 9 Conselhos** Locais de Ação Social
- Mais de **1600 eventos** de **educação** para a saúde

**PERFORMANCE AMBIENTAL DE REFERÊNCIA**

- Renovação da Certificação Ambiental ISO 1400:2015 pela SGS do Hospital Vila Franca de Xira
- Emissões de CO<sub>2</sub>: Redução de 12% nas emissões diretas (âmbito 1)

Promovemos a excelência dos nossos serviços clínicos, com oferta de um serviço de qualidade excepcional

Prémio "Marca de Confiança", na categoria de Hospitais Privados, 6º ano de atribuição do prémio



# Áreas Estratégicas

A nossa estratégia assenta em cinco pilares, cada um com objetivos definidos, planos e projetos que em conjunto vão conduzir aos *outcomes* que a CUF pretende alcançar.



PILARES ESTRATÉGICOS

CAPITAIS IIRC

Operação consistente e eficiente	Agenda de crescimento geradora de valor	Projeto clínico diferenciador	Aposta no talento humano	Experiência irrepreensível do cliente	TÓPICOS MATERIAIS	Humano	Social e relacional	Financeiro	Intelectual	Natural	Manufaturado
●					Segurança e privacidade dos dados		●		●		
●					Rigor em preços e faturação			●			
●	●				Sustentabilidade financeira			●			
●					Responsabilidade ambiental					●	
●	●	●	●	●	Conduta ética	●	●				
●				●	Gestão de riscos			●			
	●				Acesso a cuidados de saúde		●	●			●
	●			●	Ligação à comunidade local		●				
	●				Inovação aplicada				●		●
		●		●	Prevenção da doença (integração de cuidados)		●				
		●		●	Qualidade Clínica	●			●		●
		●	●		Cooperação com a academia		●		●		
			●		Valorização do colaborador	●			●		
			●		Gestão e retenção de colaboradores	●			●		
			●		Equilíbrio vida pessoal/ vida profissional	●			●		
●	●			●	Transformação digital		●		●		



A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

ONOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

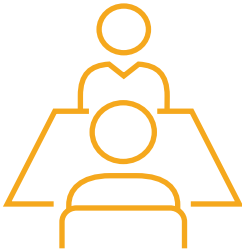
## ESTRATÉGIA, CONCRETIZAÇÕES E METAS

De seguida apresentam-se os principais acontecimentos de 2020 e os objetivos para 2021.

<div data-bbox="193 578 525 767"> </div> <div data-bbox="582 632 911 721"> <p>PROJETO CLÍNICO DIFERENCIADOR</p> </div>	<p>O QUE FIZEMOS EM 2020</p>	<p>O QUE PLANEAMOS PARA 2021</p>
<div data-bbox="170 860 946 999"> <p>Performance clínica de excelência consistente em toda a rede, com oferta diferenciada nos Hospitais</p> </div> <div data-bbox="170 1059 449 1099"> <p>Tópicos Materiais:</p> </div> <div data-bbox="170 1135 974 1324"> <div data-bbox="170 1135 423 1224"> <p>Conduta ética</p> </div> <div data-bbox="439 1135 708 1224"> <p>Prevenção da doença (integração de cuidados)</p> </div> <div data-bbox="724 1135 974 1224"> <p>Cooperação com a academia</p> </div> <div data-bbox="170 1234 423 1324"> <p>Qualidade Clínica</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação de circuitos e de procedimentos em todas as unidades, de forma a responder ao contexto de pandemia;</li> <li>• Manutenção da Certificação ISO 9001 no Hospital Vila Franca de Xira, nos oito Hospitais e sete Clínicas CUF anteriormente certificados, bem como nos dois <i>Contact Centers</i> (serviços partilhados);</li> <li>• Extensão da Certificação ISO 9001 ao Hospital CUF Coimbra e à Central de Esterilização (CENES);</li> <li>• Reacreditação JCI no Hospital Vila Franca de Xira;</li> <li>• Manutenção das Certificações ISO 45001 (Segurança e Saúde) e ISO 14001 (Ambiente) no Hospital Vila Franca de Xira;</li> <li>• Manutenção da Certificação ISO 13485 na Central de Esterilização (CENES);</li> <li>• Lançamento do Programa Via Verde Oncologia para deteção precoce do cancro;</li> <li>• Reforço da oferta clínica em Radioterapia com SBRT (<i>Stereotactic Body Radiation Therapy</i>);</li> <li>• Renovação da certificação EUSOMA da Unidade da Mama de Lisboa;</li> <li>• Centralização da atividade de Anatomia Patológica do Hospital CUF Coimbra no laboratório central da CUF;</li> <li>• Consolidação da estratégia de <i>Value-Based Healthcare</i>, em 2020 com destaque para a participação no projeto nacional da Catarata promovido pelo <i>Health Cluster Portugal</i>, a contribuição com dois artigos científicos para a conferência anual do ICHOM - <i>International Consortium for Health Outcomes Measurement</i> e a contribuição para o piloto de monitorização remota de doentes de Diabetes com a metodologia <i>Value-Based Healthcare</i> da CUF;</li> <li>• Lançamento dos serviços de Teleconsulta e Teleconsulta do Dia CUF;</li> <li>• Lançamento da unidade de Hospitalização Domiciliária CUF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção e consolidação das acreditações e certificações das unidades CUF;</li> <li>• Aposta nos Ensaio Clínicos na rede CUF;</li> <li>• Lançamento de novos programas no âmbito da CUF Oncologia;</li> <li>• Continuação da centralização da atividade de Anatomia Patológica no laboratório central de Anatomia Patológica da CUF;</li> <li>• Renovação da Acreditação ACSA - <i>Agência de Calidad Sanitaria de Andalucía</i> no Centro de Referência de Oncologia de Adultos no Cancro do Reto nos dois pólos CUF Tejo e CUF Descobertas;</li> <li>• <i>Value-Based Healthcare</i>: continuação do aumento do número de patologias em fase de medição e de implementação, a par da implementação do projeto Value@CUF para modernização e implementação de novas ferramentas de recolha de <i>outcomes</i> em parceria com a <i>Promptly</i>.</li> </ul>



## 2



### EXPERIÊNCIA IRREPREENSÍVEL DO CLIENTE

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

Tópicos Materiais:

Conduta ética

Ligação à comunidade local

Prevenção da doença (integração de cuidados)

Qualidade Clínica

Gestão de riscos

Transformação digital


### O QUE FIZEMOS EM 2020

### O QUE PLANEAMOS PARA 2021

- Prémio "Marca de Confiança" (categoria de Hospitais Privados), pelo sexto ano consecutivo;
- Aumento dos indicadores de NPS - *Net Promoter Score*, satisfação e de fidelização do cliente;
- Uniformização da marca, com transição de José de Mello Saúde para CUF;
- Lançamento do novo site [cuf.pt](http://cuf.pt);
- Comunicação *always on*, garantindo o posicionamento enquanto principal fonte de informação clínica de referência em Portugal, nomeadamente no que diz respeito à COVID-19;
- Arranque dos *webinars CUF Talks* e digitalização de todos os seminários historicamente com mais adesão;
- Lançamento do plano de saúde +CUF, com preços especiais para acesso aos hospitais e clínicas CUF;
- Lançamento de nova versão da app MyCUF, prosseguindo a aposta num crescente relacionamento digital com o cliente;
- Melhoria do acesso do cliente à Patologia Clínica, com implementação de circuitos de Via Verde e marcações.

- Investimento contínuo no *NPS* e satisfação do cliente CUF;
- Reforço da comunicação *always on* com o objetivo de sermos a fonte de informação clínica de referência em Portugal;
- Criação de produtos e soluções que assegurem um aumento não só da fidelização dos clientes atuais com base na diferenciação, nível de serviço e inovação, mas também da captação de novos segmentos de clientes;
- Redução do tempo de atendimento ao cliente nos diferentes canais tradicionais, potenciando uma experiência mais agradável.

## 3



### OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

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

Tópicos Materiais:

Conduta ética

Segurança e privacidade dos dados

Sustentabilidade financeira

Responsabilidade ambiental

Gestão de riscos

Transformação digital

Rigor em preços e faturação

### O QUE FIZEMOS EM 2020

### O QUE PLANEAMOS PARA 2021

- Fomento do *self-service* dos clientes, nos quiosques e no MyCUF, para transações de admissão, marcação e pagamento;
- 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;
- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001 no Hospital Vila Franca de Xira.

- Otimização do relacionamento e colaboração conjunta com as demais entidades pagadoras;
- Continuação da reorganização dos sistemas *core* num sistema único de informação para toda a rede;
- Aposta contínua na melhoria do My CUF, incluindo a incorporação de novos produtos, lançados no âmbito da CUF Digital;
- Desmaterialização do processo de entrega de exames, garantindo a possibilidade de entrega em formato digital a todos os clientes;
- Desenvolvimento de projeto de otimização da Logística e Esterilização;
- Reforço das iniciativas de sustentabilidade no grupo.

<div data-bbox="183 320 531 512"> <h1>4</h1> </div> <div data-bbox="613 326 882 512"> <h2>AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR</h2> </div> <div data-bbox="170 560 949 677"> <p>Consolidação da posição de liderança do mercado português, aproveitando oportunidades de crescimento geradoras de valor.</p> </div> <div data-bbox="170 699 449 741"> <p>Tópicos Materiais:</p> </div> <div data-bbox="170 775 974 962"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduta ética</li> <li>Ligação à comunidade local</li> <li>Prevenção da doença (integração de cuidados)</li> <li>Qualidade Clínica</li> <li>Gestão de riscos</li> <li>Transformação digital</li> </ul> </div>	<div data-bbox="1265 306 1727 347"> <h3>O QUE FIZEMOS EM 2020</h3> </div> <div data-bbox="1031 409 1939 675"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura do Hospital CUF Tejo;</li> <li>• Abertura da expansão do Hospital CUF Torres Vedras;</li> <li>• Abertura da totalidade do Hospital CUF Sintra;</li> <li>• Integração da Medicil na SAGIES;</li> <li>• Lançamento da CUF Digital, dedicada ao desenvolvimento de novos negócios digitais que visem a gestão da relação de longo prazo com os clientes.</li> </ul> </div>	<div data-bbox="2183 306 2774 347"> <h3>O QUE PLANEAMOS PARA 2021</h3> </div> <div data-bbox="2015 409 2964 576"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura da Clínica CUF Montijo;</li> <li>• Lançamento de novos produtos e serviços digitais por parte da CUF Digital;</li> <li>• Potenciação da interação com o ecossistema de inovação (<i>Startups</i> e outros) para captar oportunidades de diferenciação.</li> </ul> </div>
<div data-bbox="183 1049 556 1264"> <h1>5</h1> </div> <div data-bbox="620 1081 866 1216"> <h2>APOSTA NO TALENTO HUMANO</h2> </div> <div data-bbox="170 1300 949 1377"> <p>Reforço da proposta de valor, atraindo, formando e promovendo profissionais de excelência.</p> </div> <div data-bbox="170 1443 449 1485"> <p>Tópicos Materiais:</p> </div> <div data-bbox="170 1504 974 1691"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduta ética</li> <li>Cooperação com a academia</li> <li>Equilíbrio vida pessoal/vida profissional</li> <li>Valorização do colaborador</li> <li>Gestão e retenção de colaboradores</li> </ul> </div>	<div data-bbox="1265 1035 1727 1077"> <h3>O QUE FIZEMOS EM 2020</h3> </div> <div data-bbox="1031 1139 1942 1817"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação na oferta de formação clínica, nomeadamente através da criação do Centro de Simulação CUF;</li> <li>• Consolidação da área de ensaios clínicos;</li> <li>• Protocolo com a Fundação Calouste Gulbenkian para intercâmbio de conhecimentos, incentivo da cooperação e investigação científica, estímulo da formação de profissionais de saúde, apoio a iniciativas de elevado potencial e incentivo à publicação científica;</li> <li>• Lançamento de Plano de Proteção Financeira dos Colaboradores (incluindo prestadores de serviço) face ao contexto de pandemia;</li> <li>• Avanço no diagnóstico e iniciativas no âmbito do projeto de certificação de Empresa Familiarmente Responsável;</li> <li>• Recrutamento Inclusivo no âmbito do protocolo assinado com o <i>Inclusive Community Forum da NOVA SBE</i>;</li> <li>• Lançamento de programa transformacional de sistemas e operações de Recursos Humanos.</li> <li>• Redefinição do modelo de competências CUF à luz da realidade atual, do mercado e dos impactos futuros;</li> </ul> </div>	<div data-bbox="2183 1035 2774 1077"> <h3>O QUE PLANEAMOS PARA 2021</h3> </div> <div data-bbox="2015 1139 2964 1685"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta no desenvolvimento da investigação através do desenvolvimento da parceria com a Gulbenkian, da relação com a indústria farmacêutica e do lançamento de bolsas para Projetos de Investigação de profissionais CUF;</li> <li>• Desenvolvimento do plano formativo e implementação de <i>e-learning</i> de forma transversal à CUF;</li> <li>• Desenvolvimento da área de Recursos Humanos através do Gabinete de Talento Assistencial;</li> <li>• Lançamento de um plano curricular distintivo do Centro de Simulação CUF;</li> <li>• Alinhamento com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas;</li> <li>• Alargamento do recrutamento inclusivo;</li> <li>• Obtenção da certificação de Empresa Familiarmente Responsável;</li> <li>• Implementação de programa transformacional de sistemas e operações de Recursos Humanos.</li> </ul> </div>

# Riscos e Oportunidades

## POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO

A política de gestão de risco da CUF tem 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 adotadas 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 CUF, sendo portanto um elemento fundamental do processo de tomada de decisão, considerando as perspetivas holística, relação custo/benefício e otimização da relação entre riscos e oportunidades.

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

A CUF mantém um foco contínuo num conjunto alargado de riscos mais relevantes para o cumprimento dos seus objetivos, estando organizados em cinco 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 PPP no Hospital Vila Franca de Xira.

### Atividade Operacional (lista não exaustiva)

- Ataque viral informático;
- Atrasos nos projetos de construção;
- Perda de colaboradores-chave ou *turnover* relevante;
- Indisponibilidade ou funcionamento inadequado das infraestruturas críticas;
- Ameaça à integridade física dos clientes, colaboradores ou visitantes (e.g. incêndios).

### Financeiros e Atividades Financeiras (lista não exaustiva)

- Liquidez;
- Taxa de juro;
- Evolução do enquadramento fiscal.

### 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;
- Licenciamentos aplicáveis à atividade assistencial.

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

A probabilidade é avaliada numa escala de cinco níveis de "Improvável" a "Frequente", com valores que variam consoante o risco seja clínico ou na vertente de suporte operacional.



Do ponto de vista do impacto encontra-se definida uma escala também com cinco níveis de “Insignificante” a “Catastrófico”, com significados diferentes consoante a categoria em análise.

Da conjugação da probabilidade e impacto resulta o nível de risco (Baixo, Médio, Alto e Muito Elevado). Para cada nível de risco encontra-se definida uma estratégia de tratamento do risco.

### 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 CUF 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, em 2019 iniciou-se a fase de controlo e monitorização periódica dos principais indicadores de risco pela Comissão Executiva. Em 2020 houve especial enfoque na cenarização e acompanhamento do impacto na pandemia nos objetivos estratégicos da CUF.

### 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 respetivas áreas de atuação, tendo uma visão essencialmente de curto e médio prazo.

Para assegurar a função da 2ª linha de defesa, num processo de evolução da maturidade do Sistema de Gestão de Risco na CUF, em 2020 a equipa de risco foi autonomizada na Direção de Gestão de Risco, mantendo a sua 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. No que concerne ao acompanhamento dos riscos clínicos, o seu relato ao nível da Comissão Executiva tem ocorrido num modelo apoiado e da responsabilidade da Direção de Qualidade e Segurança num relacionamento estreito com a área assistencial ao nível das Direções Clínicas de cada unidade CUF, num reforço da importância do “governo clínico” na CUF.

A revisão do dicionário de riscos na CUF 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.

Face à metodologia sistemática aprovada em 2019 de acompanhamento escalado de riscos em função do seu nível, que alimentam os riscos que são seguidos ao nível da equipa de risco, Administrador do Pelouro ou Comissão Executiva, em 2020 manteve-se o cumprimento da elaboração do *dashboard* e respetivo acompanhamento regular trimestral e formal, assegurando uma avaliação contínua da matriz de riscos críticos, bem como a 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 2020 foi aprovado um conjunto de iniciativas para a evolução de maturidade de gestão de risco na CUF a serem concretizadas num horizonte temporal a três anos nas áreas de Comunicação, Processos de Gestão e Gestão de Talento. Destas podemos destacar algumas como a estabilização do modelo de governo descrito acima, a evolução dos documentos e atividades de *governance* como a Política e procedimento de gestão de risco, 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, a identificação dos vários destinatários do relato de Gestão de Risco, teor do conteúdo, formato e momento de partilha de modo a transversalizar a linguagem de Gestão de Risco na CUF, integração da gestão de risco nos processos de Recursos Humanos com enfoque na Gestão de Talento, tais como, a explicitação clara das responsabilidades de gestão de risco em descritivos funcionais, produção de conteúdos formativos abrangentes nos conceitos básicos de gestão de risco, modelo de governo de gestão de risco na CUF e processo formal do sistema, bem como ligação da gestão de risco aos objetivos individuais e transversais dos seus colaboradores, havendo a expectativa da sua concretização durante o ano de 2021.

A análise de maturidade utilizada para o efeito foi elaborada de acordo com a ferramenta de avaliação de Gestão de Risco Empresarial disponibilizada pela CGMA (*Chartered Global Management Accountant*), com a qual se pretende avaliar a adopção da metodologia (ISO 31000), assegurar uma aplicação do sistema de gestão de risco *end-to-end* na organização com base na demonstração de evidência, transversalizar a linguagem de Gestão de Risco através da formação, adequar

as ferramentas atuais de modo a assegurar que os processos e projetos ocorrem com base em risco, e por último, tornar o sistema de gestão de risco auditável.

## O PLANO DE CONTINGÊNCIA DE RESPOSTA À PANDEMIA COVID-19

Com a preocupação de assegurar aos seus clientes e colaboradores, as máximas condições de segurança e saúde, de forma continuada e permanente, e tendo em consideração todos os princípios gerais de prevenção disponibilizados quer pelas Instituições Internacionais de Saúde, quer pela Direção-Geral da Saúde (DGS), para responder a um cenário de pandemia, como é o caso do novo Coronavírus, a CUF formalizou no seu Plano de Contingência, um conjunto de medidas e ações adotadas pelas áreas de suporte, por forma a dar uma resposta organizada e atempada, em função de cada fase evolutiva. A equipa de Risco participou na elaboração do plano que visou assegurar a continuidade do negócio e das operações da CUF, na eventualidade de uma indisponibilidade prolongada dos seus recursos (humanos, materiais e equipamentos, sistemas de informação, instalações e informações) face ao risco de transmissão e de importação de casos de Coronavírus.

O plano de contingência consistiu num conjunto de medidas e ações a serem aplicadas, por forma a dar uma resposta organizada e atempada, em função de cada fase evolutiva da crise. No contexto epidemiológico ocorrido em 2020, e para minimizar as condições de propagação da pandemia, o plano apresentado visou assegurar os seguintes objetivos:

- Caracterizar a nova pandemia e disponibilizar os procedimentos internos de atuação sobre casos suspeitos;
- Ativar um Gabinete de Gestão de Crise responsável pela tomada de decisão no âmbito do plano de contingência;



- Minimizar o impacto na prestação de cuidados de saúde e nas atividades não assistenciais;
- Minimizar o impacto na organização e na cadeia de abastecimento;
- Minimizar o impacto sobre as equipas;
- Reduzir o impacto financeiro;
- Prevenir e minimizar o impacto de eventuais ataques na infraestrutura de Sistemas de Informação (SI);
- Promover ações que possibilitem o retorno à normalidade de forma mais eficaz.

## O PLANO DE CIBERSEGURANÇA

De acordo com o seu plano de investimento estratégico na área de sistemas de informação, a CUF 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*, entre outras.

Estas iniciativas integram o plano de cibersegurança da CUF elaborado com o apoio de um parceiro tecnológico e finalizado no 2º Semestre de 2019. A equipa de risco tem vindo a acompanhar o reporte regular e periódico em sede de Comissão Executiva por parte da equipa de segurança de informação com o objetivo de monitorizar a implementação das iniciativas em curso.

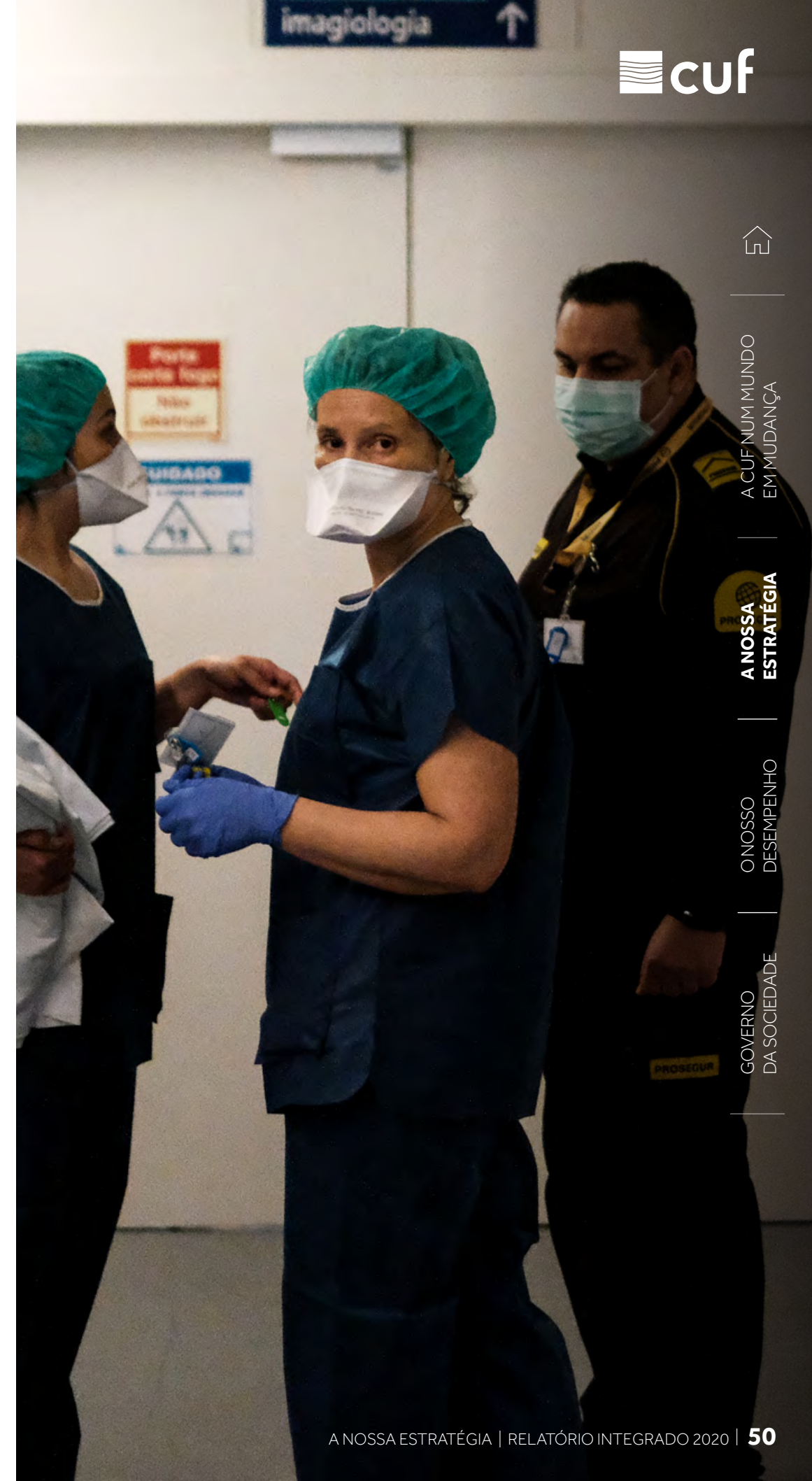
## AUDITORIA INTERNA (3ª LINHA DE DEFESA)

A atuação da 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 inicialmente para 2020 foi sendo adaptado ao contexto vivido decorrente da pandemia COVID-19, tendo mantido o foco nas principais áreas de risco definidas, mas incorporando novas áreas de risco emergente e adequando a metodologia de trabalho com maior foco no apoio ao controlo operacional da 1ª linha de defesa, destacando-se as atividades realizadas ao nível do controlo dos preços de venda e das isenções.

O Regulamento da Auditoria Interna foi ratificado pelo Conselho de Administração, em linha com as orientações internacionais e dando corpo ao objetivo de adoção das melhores práticas. Manteve-se o modelo de reporte à Comissão de Auditoria e Gestão de Risco e à Comissão Executiva da CUF, com foco na otimização da comunicação e consequente eficácia e eficiência na resposta aos riscos críticos identificados nas auditorias.

O plano anual de auditoria de 2021 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, contemplando também iniciativas muito direcionadas com elevado valor acrescentado potencial.





# O NOSSO DESEMPENHO

*A nossa performance financeira*

Formar e investigar para melhor servir

Inovar para crescer

Oferecer qualidade aos nossos clientes

Criar valor com responsabilidade

# A nossa *performance* financeira

## DESTAQUES

### DA ATIVIDADE DE 2020

As contas consolidadas da CUF foram afetadas de forma significativa pela pandemia de COVID-19, com impacto relevante a partir do mês de março, tendo-se assistido a uma recuperação da atividade no segundo semestre.

Neste contexto, os destaques no desempenho operacional e financeiro da CUF até 31 dezembro de 2020 foram os seguintes:

- Os Rendimentos Operacionais consolidados atingiram os 533,5 milhões de euros, o que representa uma redução de 24,0% face ao período homólogo. Excluindo a atividade da Parceria Público-Privada (PPP) de Braga e os seus efeitos extraordinários em 2019, a diminuição dos Rendimentos Operacionais face a 2019 é de 6,8%, refletindo o impacto da pandemia de COVID-19.
- Diminuição do *EBITDA* (Resultados operacionais deduzidos de Amortizações e depreciações e Provisões e perdas por imparidade) para 44,3 milhões de euros (-54,7% vs. 2019), prejudicado pela quebra da atividade.
- A performance operacional originou um Resultado Líquido Consolidado negativo em 23,8 milhões de euros,

traduzindo-se numa redução de 52,8 milhões de euros face ao período homólogo.

- O rácio Dívida Financeira Líquida (Empréstimos e Passivos de locação, deduzidos de Caixa e depósitos bancários e Outros instrumentos financeiros) / *EBITDA* aumentou de 4,48x, no final de 2019, para 11,49x, por via da redução acentuada do *EBITDA* e do aumento da Dívida Financeira Líquida consolidada em 70,7 milhões de euros para 509,5 milhões de euros. O aumento da dívida decorre da conclusão do plano de investimento, nomeadamente dos Hospitais CUF Tejo, CUF Sintra e CUF Torres Vedras, bem como do recurso a linhas de financiamento de curto-prazo, no âmbito do contexto da pandemia de COVID-19.
- No decorrer do segundo semestre, a CUF obteve, junto dos detentores de obrigações, um consentimento do não cumprimento do limite de 6,0x do rácio Dívida Financeira Líquida / *EBITDA*, exclusivamente para o exercício de 2020, substituindo o mesmo por um limite máximo de 570,0 milhões de euros na Dívida Financeira Líquida.
- Redução da atividade da Prestação Privada em todos os indicadores assistenciais, à exceção do número de partos realizados, que cresceu 5,8% em relação a 2019, sendo no entanto de destacar a recuperação na generalidade destes indicadores a partir de junho. Os rendimentos operacionais na rede CUF atingiram os 459,8 milhões de euros no exercício de 2020, diminuindo 6,2% face ao período homólogo. O *EBITDA* teve uma redução de 36,8%, e sua margem degradou-se em 5,3 p.p..
- Na Prestação Pública, os Rendimentos Operacionais decresceram 11,0% no Hospital Vila Franca de Xira, enquanto que o *EBITDA* diminuiu 10,0 milhões de euros, atingindo o valor negativo de

3,6 milhões de euros. Observou-se uma quebra da atividade em todas as áreas assistenciais, à exceção dos dias de internamento.

- Inauguração do Hospital CUF Tejo, em setembro de 2020, com funcionamento pleno de todas as áreas clínicas a partir do final de novembro. Com a abertura deste hospital, a CUF reforça a sua posição de liderança na prestação de cuidados de saúde de referência em Portugal. Paralelamente, deu-se o encerramento do Hospital CUF Infante Santo, após transferência de toda a atividade para o novo hospital, concretizando-se a venda do edifício da Travessa do Castro, em dezembro.
- Conclusão da obra de expansão do Hospital CUF Torres Vedras e abertura das novas valências no mês de março, em paralelo com a conclusão do Hospital CUF Sintra, cujas novas valências - áreas cirúrgicas e internamento - iniciaram o seu funcionamento em setembro. Estes investimentos permitem alargar a oferta de serviços de saúde e alavancar o posicionamento da CUF na zona Oeste e na área da grande Lisboa.
- Aquisição do Grupo Medicil pela SAGIES, empresa de saúde ocupacional que integra a CUF. O Grupo Medicil é uma entidade de referência na prestação de serviços de saúde de *check-up* e de Segurança e Saúde no Trabalho, que conta com mais de 30 anos de presença no mercado nacional, integrando uma rede de associados no Continente e nas Regiões Autónomas.



## UM ANO MARCADO PELA PANDEMIA

A evolução dos indicadores assistenciais e financeiros da CUF durante o ano de 2020 foi marcadamente influenciada pelo efeito da pandemia COVID-19 e das suas diversas fases.

(MILHARES)	CUIDADOS DE SAÚDE PRIVADOS			CUIDADOS DE SAÚDE PÚBLICOS <sup>1</sup>		
	2020	2019	VAR %	2020	2019	VAR %
Consultas	1 869,3	2 191,2	-14,7%	139,5	167,4	-16,7%
Urgências	225,0	365,9	-38,5%	100,8	144,2	-30,1%
Doentes Operados	45,6	50,5	-9,7%	9,8	11,9	-17,9%
Dias de Internamento	138,7	151,9	-8,7%	116,2	113,5	2,4%
Partos	4,0	3,8	5,8%	1,9	2,0	-2,3%

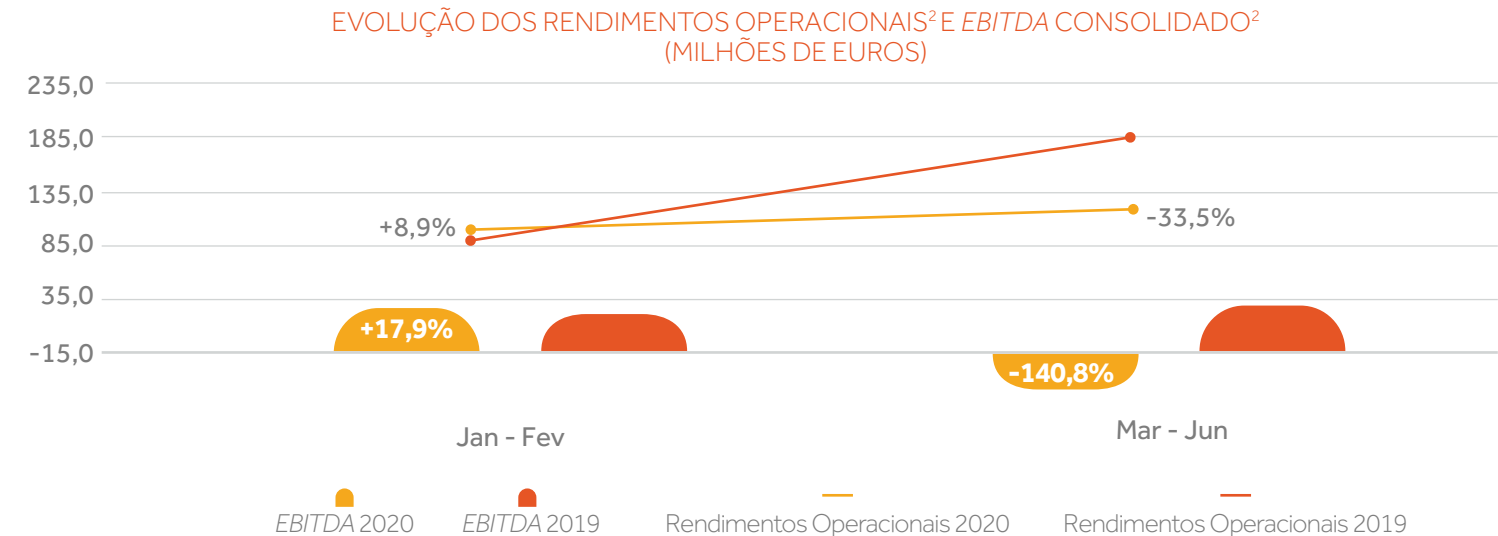
<sup>1</sup> Inclui apenas dados relativos ao Hospital Vila Franca de Xira, uma vez que a PPP de Braga terminou a 31 de agosto de 2019.

Apesar de se ter registado uma performance negativa na globalidade do ano ao nível assistencial, com a exceção dos partos no segmento privado e dos dias de internamento no público, importa analisar os diferentes períodos de 2020 de acordo com as várias fases da pandemia.

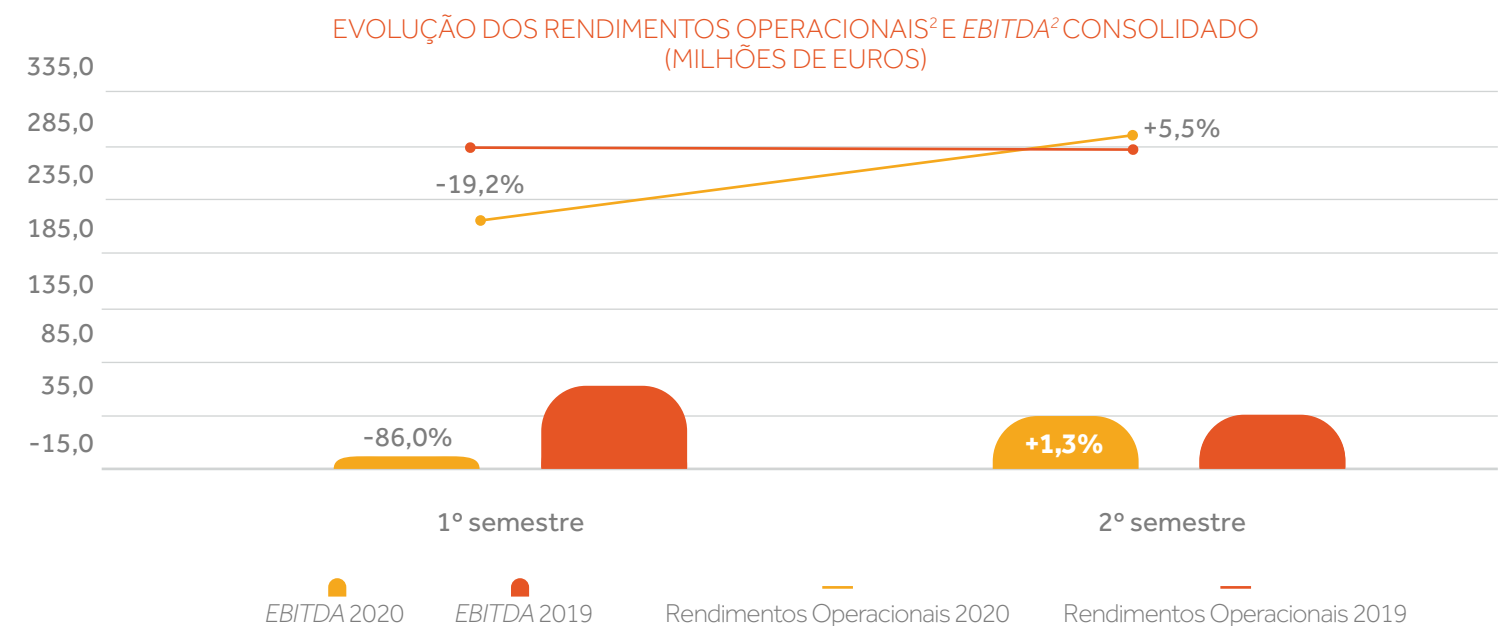
Nos dois primeiros meses do ano, verificou-se um forte crescimento na generalidade dos indicadores assistenciais, que originou um crescimento de 8,9% nos Rendimentos Operacionais<sup>1</sup> da CUF face ao período homólogo, atingindo os 103,8 milhões de euros. O EBITDA<sup>1</sup> alcançou os 20,1 milhões de euros, apresentando um crescimento expressivo de 17,9%.

Contudo, a declaração do Estado de Emergência na primeira vaga da pandemia em meados de março levou ao adiamento dos atos não urgentes nas unidades CUF, provocando assim uma quebra significativa da atividade no período compreendido entre os meses de março e junho. Deste modo, os Rendimentos Operacionais<sup>1</sup> e o EBITDA<sup>1</sup> decresceram 33,5% e 140,8% face a igual período de 2019, respetivamente.

<sup>12</sup> Exclui a atividade da PPP de Braga



O segundo semestre foi um período de retoma e recuperação da atividade assistencial, em particular no terceiro trimestre, o que permitiu uma melhoria dos indicadores financeiros da CUF, tendo neste período os Rendimentos Operacionais<sup>2</sup> e o EBITDA<sup>2</sup> registado crescimentos face ao período homólogo de 5,5% e 1,3%, respetivamente<sup>13</sup>.



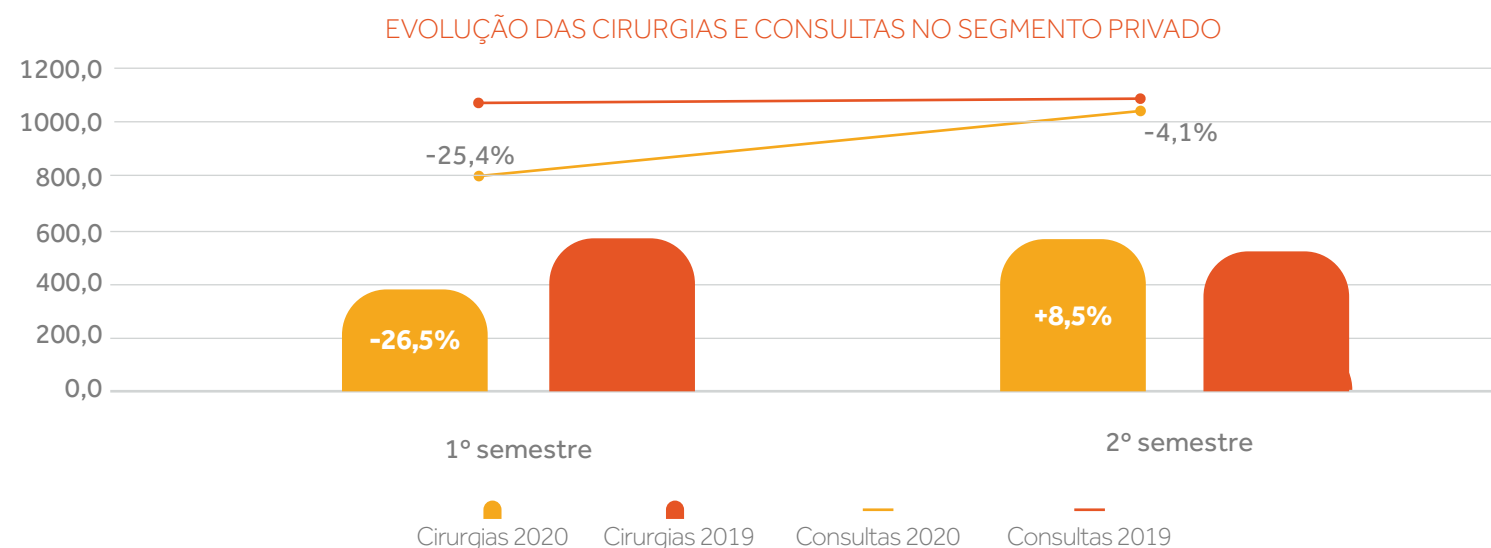
<sup>13</sup> Exclui a atividade da PPP de Braga

## Prestação privada

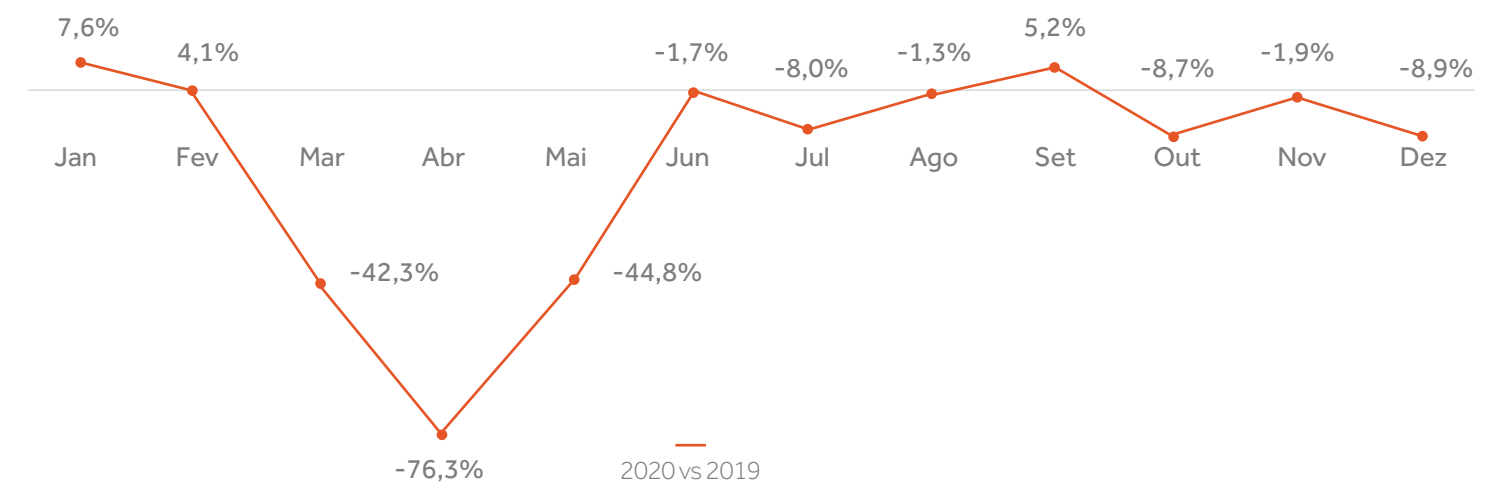
Na Prestação Privada, registou-se nos dois primeiros meses de 2020 uma *performance* muito positiva ao nível da atividade assistencial, destacando-se um crescimento acumulado das cirurgias e consultas de 5,9% face ao período homólogo, o que permitia perspetivar mais um ano de crescimento sólido ao nível assistencial. No entanto, devido ao contexto da pandemia de COVID-19, entre março e maio assistiu-se a uma redução da generalidade dos indicadores assistenciais face ao período homólogo, por via do referido adiamento da atividade. Consequentemente, os resultados operacionais do segmento privado no primeiro semestre foram severamente impactados, tendo-se registado uma redução nos Rendimentos Operacionais e no *EBITDA* em 19,0% e 73,3%, respetivamente, face aos primeiros seis meses do ano anterior.

No segundo semestre, observou-se uma forte recuperação nos indicadores assistenciais, permitindo alcançar níveis de atividade próximos aos observados no segundo semestre de 2019. No caso das cirurgias, registou-se um crescimento face ao período homólogo de 8,5%, enquanto que o número de consultas realizadas se situou apenas 4,1% abaixo do homólogo. Refira-se que a recuperação observada neste período, foi apenas prejudicada pelo agravamento do contexto da pandemia nos últimos meses de 2020, que pese embora não tenha tido um efeito tão nefasto como o sentido entre março e maio, acabou por influenciar negativamente a procura por serviços programados.

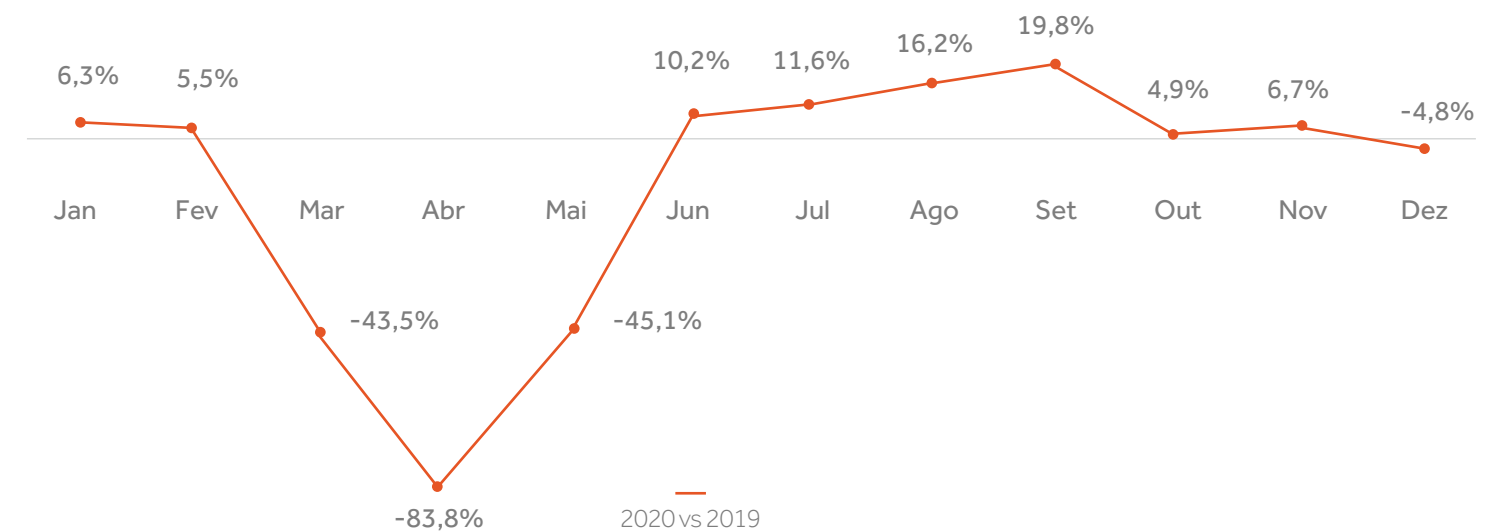
Assim, no segundo semestre o segmento privado atingiu um crescimento de 6,4% dos Rendimentos Operacionais, em relação ao período homólogo, e o *EBITDA* foi de 38,1 milhões de euros, tendo ficado acima do registado no segundo semestre de 2019 em 5,4 milhões de euros (+16,4%).



EVOLUÇÃO DAS CONSULTAS NO SEGMENTO PRIVADO



EVOLUÇÃO DAS CIRURGIAS NO SEGMENTO PRIVADO



## Prestação Pública

O Hospital Vila Franca de Xira sofreu a partir de meados de março de 2020 um forte decréscimo de procura, que perdurou durante todo o período em que o país esteve em Estado de Emergência – de 19 de março a 2 de maio, mas cujos efeitos se fizeram sentir durante os restantes meses do ano. De facto, não obstante todos os esforços que o hospital encetou para retomar e recuperar a atividade, em particular a atividade programada, é inegável que enquanto não se conseguir atingir a imunidade de grupo, será de todo impossível retornar, não só aos ritmos de atividade já atingidos no passado, mas para além disso, aos ritmos de atividade que seriam necessários para dar resposta à totalidade das necessidades da população.



## DESEMPENHO FINANCEIRO

### DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

(MILHÕES DE EUROS)	2020	2019	VAR %
<b>Rendimentos Operacionais</b>	<b>533,5</b>	<b>701,5</b>	<b>-24,0%</b>
Gastos Operacionais	(489,1)	(603,6)	-19,0%
<b>EBITDA</b>	<b>44,3</b>	<b>97,9</b>	<b>-54,7%</b>
Margem EBITDA	8,3%	14,0%	-5,6p.p.
<b>EBITDA excl. PPP Braga</b>	<b>43,3</b>	<b>85,3</b>	<b>-49,2%</b>
Margem EBITDA excl. PPP Braga	8,1%	12,2%	-4,0p.p.
Amortizações e depreciações	(40,0)	(39,4)	1,7%
Provisões e perdas por imparidade	(14,5)	(4,9)	197,9%
<b>EBIT</b>	<b>(10,3)</b>	<b>53,6</b>	<b>-119,1%</b>
Margem EBIT	(1,9%)	7,6%	-9,6p.p.
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>16,1%</b>
<b>EBT</b>	<b>(28,9)</b>	<b>37,6</b>	<b>-176,9%</b>
Impostos	4,7	(8,6)	-154,6%
Resultado líquido atribuível aos interesses que não controlam	0,4	0,0	1818,1%
<b>Resultado líquido atribuível aos acionistas da Empresa-mãe</b>	<b>(23,8)</b>	<b>29,0</b>	<b>-182,0%</b>

#### Resultado operacional

Em 2020, os Rendimentos Operacionais consolidados do Grupo atingiram os 533,5 milhões de euros, o que representa uma redução de 24,0% face ao período homólogo, enquanto que os Gastos Operacionais diminuíram 19,0%. Desconsiderando a atividade da PPP de Braga, a redução nos Rendimentos operacionais seria de 6,8% e os Gastos Operacionais teriam um aumento de 0,7%, em relação ao período homólogo. De recordar que, durante o Estado de Emergência, a CUF conteve a atividade clínica não urgente, assegurando a atividade urgente e importante, para que existisse menor circulação de pessoas nas suas unidades de saúde que se mantiveram todas em funcionamento.

O EBITDA consolidado atingiu os 44,3 milhões de euros (um decréscimo de 54,7%) e a margem EBITDA foi de 8,3%, diminuindo em 5,6p.p., face ao período homólogo. Os resultados operacionais foram severamente impactados pela quebra da atividade, motivada pelo aparecimento da COVID-19. O EBITDA excluindo toda a atividade da PPP de Braga, foi de 43,3 milhões de euros, traduzindo-se numa redução em 49,2% face ao período homólogo.

O EBIT consolidado foi negativo em 10,3 milhões de euros (uma redução de 119,1%) e a margem EBIT foi de -1,9%, piorando em 9,6 p.p. face ao período homólogo. Refira-se que o EBIT foi influenciado pela constituição de perdas por imparidade e de provisões líquidas relacionadas com a classificação do contrato do Hospital de Vila Franca de Xira como oneroso (9,9 milhões de euros), e decorrentes da transição da gestão do Hospital de Braga (3,8 milhões de euros). Adicionalmente, registou-se um incremento de 0,6 milhões de euros nas amortizações em função do investimento efetuado nos Hospitais CUF Tejo, CUF Sintra e CUF Torres Vedras.

#### Prestação privada

O segmento de cuidados de saúde privados termina o exercício de 2020 com Rendimentos Operacionais de 459,8 milhões de euros, o que representa uma redução de 6,2%, comparativamente a 2019. O EBITDA registado neste período é de 50,8 milhões de euros, um decréscimo de 36,8% face ao período homólogo. O EBIT teve uma quebra de 29,9 milhões de euros, atingindo os 13,5 milhões de euros.

#### Prestação Pública

No Hospital Vila Franca de Xira verificou-se uma redução nos proveitos operacionais em 11,0% para 66,7 milhões de euros, fruto do decréscimo da atividade. Consequentemente, registou-se uma quebra do EBITDA em 10,0 milhões de euros, atingindo um valor negativo em 3,6 milhões de euros, e do EBIT em 18,8 milhões de euros, que foi negativo em 17,6 milhões de euros.

Em 2020, o contrato da PPP de Vila Franca Xira foi considerado como contrato oneroso, em virtude dos resultados negativos estimados para 2021 até à data de término do respetivo contrato, tendo sido constituída uma provisão e reconhecidas perdas por imparidade no valor de 9,9 milhões de euros.



## Resultados Financeiros

(MILHÕES DE EUROS)	2020	2019	VAR %
Gastos e perdas financeiros	(18,3)	(16,7)	9,6%
Rendimentos e ganhos financeiros	0,3	1,0	-67,2%
Resultados relativos a empresas associadas	(0,7)	(0,4)	79,0%
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>16,1%</b>

Face ao exercício de 2019, verificou-se uma redução de 2,6 milhões de euros nos Resultados Financeiros. Excluindo os juros de mora recebidos em 2019 (0,5 milhões de euros) respeitantes à decisão do Tribunal Arbitral na PPP de Braga, o mesmo teria um decréscimo de 2,1 milhões de euros face ao período homólogo. Esta redução ocorreu essencialmente por via do aumento dos gastos financeiros associados aos financiamentos das obras de expansão.

### Resultado Líquido

O Resultado Líquido consolidado do exercício de 2020 foi negativo em 23,8 milhões de euros, apresentando um decréscimo de 52,8 milhões de euros face ao período homólogo (positivo em 29,0 milhões de euros).

### Investimento

O total de investimento<sup>14</sup> realizado em 2020 foi de 96,8 milhões de euros.

O investimento recorrente ascendeu a 20,8 milhões de euros, sendo essencialmente composto por reposição de equipamentos clínicos e outras inovações e atualizações tecnológicas nas unidades CUF.

O investimento em sistemas de informação ascendeu a 8,6 milhões de euros.

O investimento de expansão totalizou 67,4 milhões de euros e consistiu, essencialmente, nas obras e equipamentos dos Hospitais CUF Tejo, CUF Sintra (fase 2 e 3) e expansão do Hospital CUF Torres Vedras.

<sup>14</sup> Não inclui o montante de investimento associado às Locações Operacionais IFRS16

## POSIÇÃO FINANCEIRA

(MILHÕES DE EUROS)	2020	2019	VAR %
<b>Ativos não correntes</b>	<b>652,0</b>	<b>622,1</b>	<b>29,9</b>
Goodwill	47,4	46,1	1,4
Ativos intangíveis	19,8	10,0	9,8
Ativos fixos tangíveis	445,1	445,0	0,2
Ativos por Direito de uso <sup>15</sup>	125,3	109,0	16,3
Investimentos financeiros	1,1	1,9	-0,8
Outros investimentos	2,1	2,0	0,1
Ativos por impostos diferidos	10,3	5,5	4,8
Outros devedores	0,7	0,4	0,3
Outros ativos	-	2,2	-2,2
<b>Ativos correntes</b>	<b>235,5</b>	<b>289,1</b>	<b>-53,5</b>
Inventários	20,8	14,9	5,9
Clientes e adiantamentos a fornecedores	81,1	93,0	-11,9
Outros ativos financeiros	7,7	8,4	-0,7
Estado e outros entes públicos	9,5	6,9	2,6
Outros devedores	6,4	3,0	3,4
Outros ativos correntes	42,5	67,4	-24,9
Outros instrumentos financeiros	23,5	35,2	-11,7
Caixa e seus equivalentes	44,0	60,3	-16,3
Ativos detidos para venda	7,8	-	7,8
<b>Total do Ativo</b>	<b>895,3</b>	<b>911,2</b>	<b>-15,9</b>

<sup>15</sup> Em 31 de dezembro de 2020 e 2019, 28,6 milhões de euros e 28,5 milhões de euros, respetivamente, são referentes a locações operacionais e resultam da adoção do normativo contabilístico IFRS16 em 2019.





	2020	2019	VAR %
<b>Capital Próprio</b>	<b>106,8</b>	<b>126,0</b>	<b>-19,2</b>
Capital	53	53,0	0,0
Reservas + resultados transitados	74,9	40,0	34,9
Resultado líquido consolidado	-23,8	29,0	-52,8
Interesses que não controlam	2,6	3,9	-1,3
<b>Passivo</b>	<b>577,1</b>	<b>534,3</b>	<b>42,8</b>
<b>Dívida Bruta Financeira</b>	<b>577,1</b>	<b>534,3</b>	<b>42,8</b>
Empréstimos	471,6	446,2	25,5
Passivos de locação <sup>16</sup>	105,4	88,1	17,3
<b>Outros passivos</b>	<b>211,5</b>	<b>250,9</b>	<b>-39,4</b>
Benefícios aos empregados	1,2	1,3	0,0
Provisões	16,6	20,6	-3,9
Passivos por impostos diferidos	11,4	17,8	-6,4
Instrumentos financeiros derivados	0,3	0,8	-0,5
Outros passivos financeiros	2,5	2,4	0,1
Fornecedores e adiantamentos de clientes	88,1	106,4	-18,2
Estado e outros entes públicos	6,8	8,9	-2,2
Outros credores	6,3	14,3	-8,0
Outros passivos	78,1	78,4	-0,3
<b>Total do Passivo</b>	<b>788,5</b>	<b>785,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Passivo + CP</b>	<b>895,3</b>	<b>911,2</b>	<b>-15,9</b>

No exercício de 2020, verificou-se uma redução do total do Ativo em 15,9 milhões de euros face ao final de 2019, atingindo o montante de 895,3 milhões de euros (-1,7%). Esta diminuição deve-se à redução dos saldos de Clientes e adiantamentos a fornecedores, Outros Ativos e Caixa e seus equivalentes, que foi compensada, em parte, por um aumento dos Ativos fixos tangíveis e intangíveis e Ativos por Direito de Uso, devido aos projetos de expansão desenvolvidos em 2020.

No que respeita ao Capital Próprio, este diminuiu no valor de 19,2 milhões de euros em 2020, perfazendo um total de 106,8 milhões de euros, devido ao resultado líquido negativo do período.

A dívida bruta financeira registou um valor de 577,1 milhões de euros no final de 2020, representando um aumento de 42,8 milhões de euros face ao final de 2019, o que se explica em grande parte pelo recurso a financiamentos no âmbito da expansão da rede CUF e a linhas de financiamento de curto-prazo, de acordo com as necessidades de tesouraria no contexto da pandemia. Este aumento é parcialmente compensado por um decréscimo em Outros Passivos, de 39,4 milhões de euros, principalmente por via da redução dos saldos de Fornecedores e adiantamentos de clientes, Outros credores e Passivos por impostos diferidos.

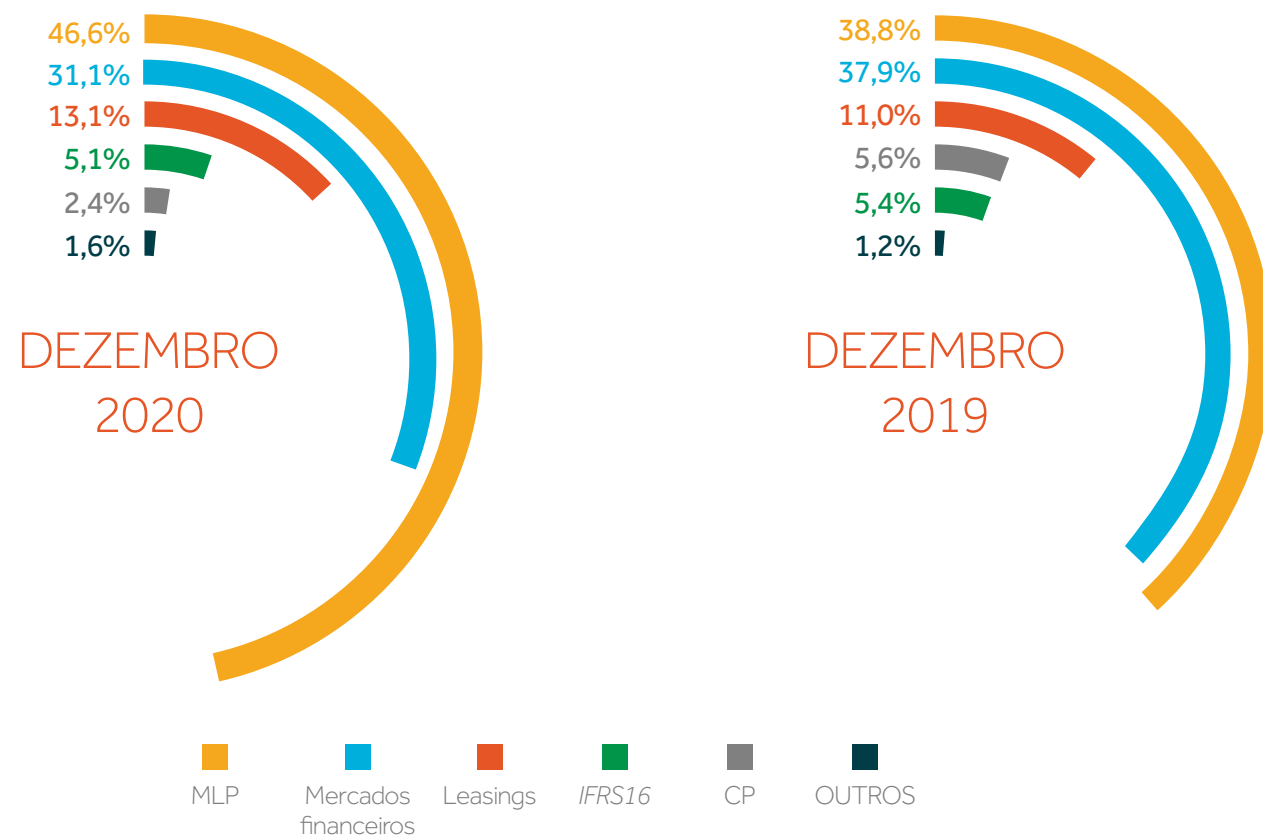
### Perfil da Dívida Financeira

A CUF 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 ativa 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.

Em março de 2020 foi oficializado um contrato de financiamento com o *Bank of China* no valor de 33,0 milhões de euros, que permitiu refinar o empréstimo no mercado alemão *Schuldschein* de 30,0 milhões de euros, cujo vencimento estava previsto para 2020 (27,0 milhões de euros) e 2022 (3,0 milhões de euros). Com esta operação, a CUF concretizou a sua estratégia de refinanciamento, não existindo, para além dos financiamentos de curto-prazo contratados, até 2023 qualquer outro refinanciamento significativo a vencer-se.

<sup>16</sup> Em 31 de dezembro de 2020 e 2019, 29,6 milhões de euros e 29,0 milhões de euros, respetivamente, são referentes a locações operacionais e resultam da adoção do normativo contabilístico IFRS16 em 2019.

Nos gráficos seguintes, pode verificar-se o detalhe do perfil de dívida do Grupo CUF no final de 2020, face a 31 de dezembro de 2019.



### Rácios Financeiros

	2020	2019
Autonomia Financeira	11,9%	13,8%
Solvabilidade	13,5%	16,0%
Dívida Financeira Líquida <sup>17</sup> (milhões de euros)	509,5	438,9
Dívida Financeira Líquida <sup>6</sup> /EBITDA	11,49	4,48
EBITDA/Custos e perdas financeiros	2,42	5,86

O impacto da pandemia de COVID-19 no desempenho operacional e financeiro refletiu-se nos rácios financeiros de 2020.

Ao nível da Autonomia Financeira e Solvabilidade, verifica-se um decréscimo face a dezembro de 2019, para 11,9% e 13,5%, respetivamente, o que se justifica pela redução verificada no valor do Capital Próprio pelos resultados negativos.

O rácio de Dívida Financeira Líquida sobre EBITDA aumenta de 4,48x para 11,49x, explicado pelo impacto negativo da pandemia de COVID-19 no desempenho operacional do Grupo CUF, aliado ao aumento da Dívida Financeira Líquida por via do investimento planeado na expansão da rede CUF e do reforço da dívida de curto-prazo, usada para financiar as medidas tomadas no decorrer da pandemia de COVID-19.

Os empréstimos obrigacionistas da CUF colocados em mercados financeiros incluem a obrigação do rácio de Dívida Financeira Líquida/EBITDA se situar num nível inferior a 6,0x, no que concerne às contas consolidadas anuais auditadas. Apesar de no segundo semestre se ter assistido a uma forte recuperação da atividade, a mesma não foi suficiente para compensar o impacto negativo sentido nos meses de março a maio. No decorrer do segundo semestre, por ter antecipado que o rácio de Dívida Financeira Líquida/EBITDA ultrapassaria o limite de 6,0x no final do exercício, a CUF obteve, junto dos detentores de obrigações, um consentimento do não cumprimento do mesmo, exclusivamente para o exercício de 2020. No âmbito deste processo, foi acordado, em contrapartida, que a Dívida Financeira Líquida do Grupo deveria situar-se abaixo dos 570,0 milhões de euros, tendo a CUF terminado o ano significativamente abaixo deste limite.

### FACTOS RELEVANTES OCORRIDOS

O último ano foi marcado pela pandemia COVID-19, cuja incerteza quanto à sua duração ainda persiste. O surgimento de novos surtos e o aumento significativo de casos nas últimas semanas, levou à imposição de novas regras de mobilidade e a um novo confinamento geral. Esta situação terá naturalmente impactos na atividade do Grupo, nomeadamente no volume de negócios e na situação financeira. No entanto, o ambiente de incerteza que se vive, torna a projeção de impactos complexa e pouco fiável. Apesar da situação difícil que o país e o mundo atravessam, o Conselho de Administração considera não estar em causa a continuidade das operações da Empresa.

A CUF, enquanto prestador de serviços de saúde, tem estado em estreita articulação com as autoridades públicas, nomeadamente a Direção-Geral da Saúde (DGS), tendo sido firmados acordos de cooperação com ARS que prevêem a disponibilização de camas, com vista a reforçar a capacidade de resposta do sistema nacional de saúde.

<sup>6</sup> Considera Dívida Financeira Bruta (Empréstimos e Passivos de locação) deduzida de Caixa e depósitos bancários e Outros instrumentos financeiros

# Formar e investigar para melhor servir

Portugal apresenta um grande potencial de crescimento e desenvolvimento na área da investigação clínica. Se há uma ligação crescente das Universidades e Centros de Investigação às instituições prestadoras de cuidados de saúde, há também um corpo clínico reconhecidamente de excelência, com crescente apetência para atividades de investigação e uma forte capacidade das unidades de saúde para o recrutamento de doentes.

A investigação clínica deve ser uma prioridade estratégica para o progresso da Medicina e da Ciência, sendo determinante para poder assegurar aos doentes o acesso às últimas inovações clínicas e para garantir à comunidade científica as condições necessárias ao bom desenvolvimento da sua atividade.





## CUF ACADEMIC CENTER CENTRO DE REFERÊNCIA NA ÁREA DO CONHECIMENTO

Reconhecendo a importância deste paradigma, o investimento no ensino, na formação, na investigação clínica e na cooperação com as instituições universitárias tem sido uma prioridade para a CUF que tem contribuído, nas mais diversas vertentes, para a geração de conhecimento e para a valorização e excelência dos seus profissionais, o seu principal ativo, com consequentes impactos na qualidade dos cuidados de saúde prestados.

Foi nesse sentido que, em 2014, foi criada a CUF Academic Center, empresa responsável pela formação, ensino e investigação de todas as unidades de saúde da CUF.

A CUF Academic Center 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.

### Reforço da capacidade formativa mesmo em tempos de pandemia

Apesar do cenário pandémico vivido em 2020, do ponto de vista da diferenciação clínica da CUF, o ano fica definitivamente marcado pelo lançamento do **Centro de Simulação da CUF Academic Center**, um projeto desenvolvido com o objetivo de reforçar a capacidade formativa em saúde da CUF, contando com a NOVA Medical School como parceira do projeto.

Projetado em linha com os *gold standards* nacionais e internacionais na área biomédica, o Centro de Simulação reforça o trabalho que tem sido feito na formação pré e pós-graduada e posiciona a CUF como uma referência na capacitação de profissionais de saúde.

### Centro de Simulação CUF

- Oferta formativa diferenciadora que contribui de forma ativa para a atualização técnica e científica das equipas e para a disseminação de conhecimento em saúde.
- Oferta formativa que se adequa aos diferentes níveis de experiência e especialização dos profissionais de saúde.
- Plataforma tecnológica com recurso a equipamentos de elevada especialização tecnológica e um corpo docente de excelência.
- Abrange virtualmente todas as áreas assistenciais, médicas e cirúrgicas.
- Preparado para desenvolver programas de formação desde cenários éticos e comportamentais até ao mais minuciosos gestos técnicos.
- Método de aprendizagem que permite o treino em condições muito próximas da realidade, prevenindo a ocorrência de eventos adversos em situações reais.



## Transformação Digital na implementação de novas soluções

Num ano de mudança de paradigmas e de aceleração digital, onde continuar a assegurar a formação dos profissionais era uma prioridade, a CUF Academic Center procurou reinventar-se, o que se traduziu numa profunda transformação digital com a implementação de novas soluções na área da formação interna, externa, bem como na dinamização de eventos.

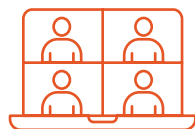
### PRINCIPAIS INICIATIVAS



#### LearningHubz

Criação de uma nova plataforma para acesso a novos e diferenciados conteúdos de aprendizagem, com vários *webinars* e vídeos de curta duração, que permitem a continuidade da aprendizagem sem exigir elevado investimento de tempo.

O **Learningnubz** permite construir um percurso de formação personalizado, em função dos interesses e da disponibilidade de cada utilizador, combinando a flexibilidade da aprendizagem informal com a curadoria rigorosa de conteúdos, em permanente atualização, de fontes como *MIT, Harvard Business Review* ou *Stanford University*.



#### Formações e-learning e Tutoriais

Com uma visão clara da necessidade de manter o acesso a conteúdos formativos, bem como da necessidade de permitir o acesso a novos conteúdos de aprendizagem, muitas das formações tradicionais foram transformadas em formatos *e-learning*.

No início da pandemia, a CUF Academic Center teve também um papel muito importante, tendo criado e lançado tutoriais para apoiar os profissionais de saúde no acompanhamento a doentes COVID, quer sobre a utilização de equipamento de proteção individual, bem como sobre a execução de procedimentos clínicos.



#### SIGA

Nova plataforma de gestão da formação interna para gestão de inscrições, convocatórias e histórico de formação de todos os colaboradores CUF.



## BALANÇO DA ATIVIDADE

### CUF ACADEMIC CENTER EM 2020

#### FORMAÇÃO PRÉ-GRADUADA E PÓS-GRADUADA

##### Formação Pré-Graduada

Durante este ano, a CUF e o Hospital Vila Franca de Xira (HVFX) acolheram 1017 estagiários / estudantes distribuídos pelas diversas áreas da seguinte forma:

ÁREA	CUF	HVFX	TOTAL
Administrativa	10	-	10
Assistencial de Enfermagem	423	173	596
Médica	171	85	256
Técnica	82	42	124
Outras	12	19	31
<b>Total</b>	<b>698</b>	<b>319</b>	<b>1017</b>

##### Formação Pós-Graduada

Em 2020, a CUF Academic Center, a CUF e o HVFX continuaram a assegurar o desenvolvimento, atualização e aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais dos seus profissionais garantindo um volume de formação de 32671 horas distribuídas entre as seguintes tipologias:

FORMAÇÃO	CUF	HVFX	TOTAL
Comportamental	5662	238	5900
Gestão	1340	1522	2862
Serviço	6011	-	6011
Técnica	7205	10693	17898
<b>Total</b>	<b>20218</b>	<b>12453</b>	<b>32671</b>

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

##### Internato Médico

O Internato Médico é também uma das áreas de destaque na Formação Pós-Graduada realizada nas unidades CUF e no HVFX, tendo a CUF sido pioneira, enquanto instituição privada de saúde, a receber, em 2012, as primeiras idoneidades formativas da Ordem dos Médicos, em algumas especialidades. Naquele que foi o primeiro ano em que este reconhecimento foi atribuído a hospitais privados.

Um marco que é um reconhecimento indiscutível da qualidade clínica e da capacidade formativa da CUF, sendo mais uma garantia para os doentes da qualidade dos cuidados de saúde prestados.

Em 2020, a distribuição dos Internos pelas unidades CUF e pelo HVFX com Idoneidade Formativa reconhecida caracterizou-se da seguinte forma:

INTERNOS	CUF	HVFX	TOTAL
Ano Comum	-	20	20
Especialidade	12	69	81
Valências	-	-	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>89</b>	<b>101</b>

##### 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 ainda como promoção da sensibilização e formação em temas de interesse para a população em geral.



Em 2020, 5425 pessoas participaram nas ações promovidas pela CUF Academic Center e pelo HVFX distribuídas entre as seguintes categorias:

CATEGORIA	CUF	HVFX	TOTAL
Eventos Científicos	1679	-	1679
Eventos de Educação para a Saúde	1640	-	1640
Formação Contínua	2037	-	2037
Geral	69	-	69
<b>Total</b>	<b>5425</b>	<b>0</b>	<b>5425</b>

### Atividade Científica

Apesar da atual conjuntura representar um desafio sem precedentes, em particular para as organizações e profissionais de saúde, a CUF Academic Center reforçou em 2020 o seu compromisso de promoção e divulgação de informação científica de excelência em diferentes áreas de especialização.

Em 2020, a CUF Academic Center editou quatro números da Gazeta Médica, revista científica promovida pela CUF, indexada no SciELO - *Scientific Electronic Library Online* e também no DOAJ - *Directory of Open Access Journals*. Um destes números foi inteiramente dedicado à COVID-19, tendo contado com o maior número de artigos até ao momento.

### Investigação e Desenvolvimento

Na área de investigação há a salientar, mesmo em ano de pandemia, o aumento significativo de projetos de iniciativa dos investigadores. Paralelamente, há também a destacar o esforço de colaboração da CUF com várias entidades ligadas ao ensino e à investigação.

Neste âmbito importa assinalar em 2020 o protocolo de colaboração com a Fundação Calouste Gulbenkian, numa parceria que inclui colaborações ao nível da investigação, doutoramentos e formação, tendo-se já iniciado alguns estudos conjuntos na área da COVID-19.

### Ensaio Clínicos

Ao longo dos anos, e desde que se iniciaram em 2011, os ensaios clínicos na CUF têm apresentado um crescimento progressivo e sustentado.

Os prazos de aprovação nesta área são muito competitivos, contribuindo para tal a existência de um Departamento Jurídico Central e de uma Comissão de Ética em cada Unidade.

Em 2020, o número de Ensaio Clínicos e de Estudos Observacionais distribuiu-se da seguinte forma:

ENSAIOS CLÍNICOS E ESTUDOS OBSERVACIONAIS	CUF	HVFX	TOTAL
<i>On Going</i>	38	8	46
<i>Feasibility</i>	109	4	113

### Biblioteca

A Biblioteca tem por missão organizar, 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-graduada.

TIPO	CUF	PPP	TOTAL
Artigos Fornecidos	1459	68	1527
Pesquisas Efetuadas	40	11	51
Difusão Seletiva	42	31	73
Documentos em Repositório (Total)	280	14	294



# Inovar para crescer

O papel da inovação é inquestionável e insubstituível no desenvolvimento económico e social, sendo cada vez mais relevante nas sociedades atuais.

Em saúde, a inovação tem um papel fundamental que poderá traduzir-se em melhorias concretas na vida das populações.

Na CUF apresentamos um modelo de prestação de cuidados de saúde assente na procura contínua de soluções para dar resposta às necessidades dos doentes, de acordo com as melhores práticas, a excelência tecnológica e a mais recente e comprovada evolução científica.

Quer se trate de prevenção, diagnóstico ou tratamento clínico da doença, trabalhamos de forma sustentada na obtenção de resultados clínicos, periodicamente monitorizados e reavaliados face aos objetivos e metas definidos.

## A NOSSA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

A estratégia de inovação da CUF tem como principal missão a captação de oportunidades de diferenciação em cada um dos cinco eixos estratégicos da organização e pressupõe abordagens distintas consoante o horizonte temporal do impacto em causa:

- **Inovação incremental** (curto prazo) cujo objetivo é promover uma cultura de inovação interna e envolver os colaboradores na identificação de oportunidades de melhoria contínua, através do programa i9+.
- **Inovação planeada** (médio prazo) cujo objetivo é identificar áreas de desenvolvimento, gerir projetos de inovação e contribuir para a criação e melhoria de produtos, serviços, experiências ou processos, através do programa Grow.
- **Inovação exploratória** (longo prazo) onde é pretendido angariar e disseminar conhecimento sobre o futuro e o setor da saúde.





## I9+, UMA MISSÃO DE TODOS OS COLABORADORES

A CUF dispõe, desde 2012, de um programa interno designado i9+, cujo objetivo é promover uma cultura de inovação interna na organização.

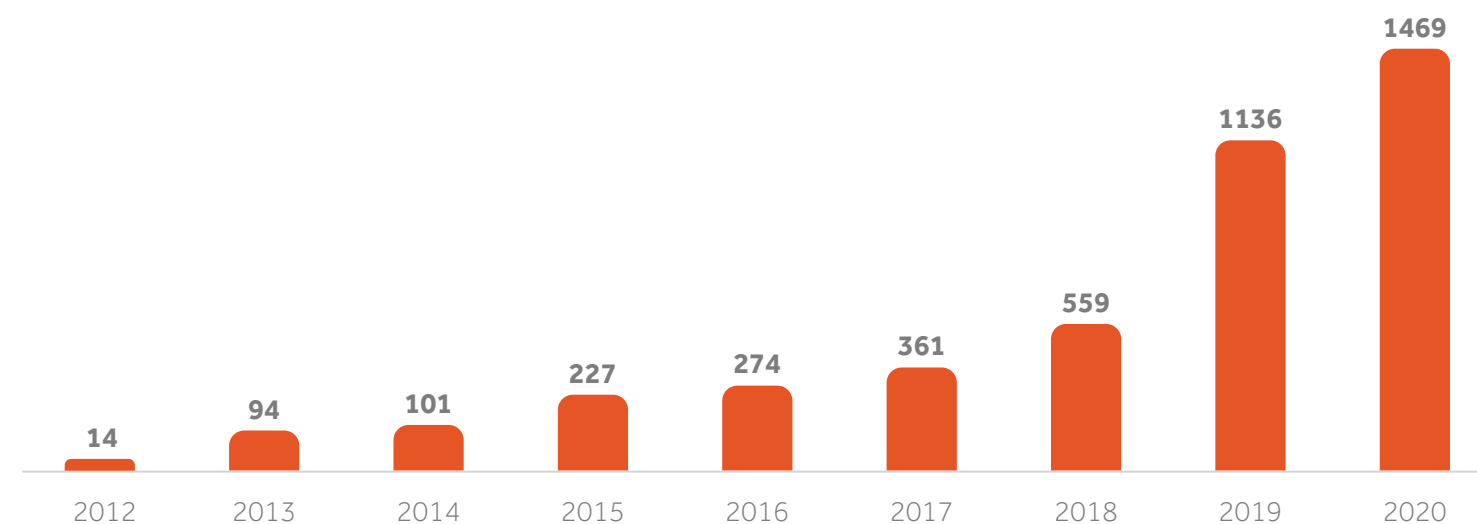
Trata-se de um programa de geração e implementação de ideias, aberto à participação de todos os colaboradores, que lhes permite identificar oportunidades de melhoria relacionadas com a atividade da empresa.

Neste programa podem ser avaliados desde novos serviços, novas tecnologias, até simples alterações administrativas e processuais ou até formas de organização e comunicação. Todas as ideias são válidas sempre que o seu objetivo seja o de aumentar a satisfação dos nossos clientes e colaboradores, assim como tornar a empresa mais eficiente e competitiva.

Destaques:

- 2020 fica marcado como o ano que reuniu o maior número de participações de sempre do programa i9+.
- No total, foram submetidas 1469 ideias, com o envolvimento de 320 colaboradores, de todas as unidades CUF e direções de suporte.

### Número de ideias submetidas por ano



Pontualmente, neste programa, são igualmente lançados desafios específicos.

Durante o ano de 2020, foram lançados dois desafios, com os seguintes temas: "Como incentivar a mobilidade sustentável no futuro Hospital CUF Tejo?" e "Grandes Desafios do Hospital CUF Sintra".

Foram realizados, para ambos os desafios, sessões de geração de ideias com os colaboradores. O primeiro desafio surgiu no seguimento da seleção de Lisboa como Capital Verde Europeia 2020, um programa que, entre outros pilares, se foca no tema da Mobilidade Sustentável, tanto ao nível das empresas como de particulares. A CUF foi uma das empresas contactadas pela Câmara Municipal de Lisboa que aceitou o desafio de desenvolver iniciativas neste âmbito e, como tal, convidou os seus colaboradores a pensarem em linhas de ação que pudessem ir ao encontro deste compromisso.

## GROW, UM PARCEIRO NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

O Grow é um programa transversal a todas as empresas participadas do Grupo José de Mello, cujo objetivo é 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.

A atuação do programa foca-se em três setores de atividade - saúde, mobilidade e químicos -, sendo a atuação em cada um deles gerida pela respectiva empresa do Grupo, ficando, assim, a CUF responsável pelo programa Grow Health.

Até ao momento, e no âmbito deste programa, foram já realizados na CUF 18 pilotos com a posterior adjudicação de serviços a 9 *startups*.

Durante o ano de 2020, foram realizados quatro pilotos com as seguintes *startups*: *Czny*, *Clynx*, *Buzzstreet* e *Soft Centrica*, tendo sido adjudicadas duas soluções anteriormente testadas, nomeadamente a *Biosurfit* e a *Agentifai*.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

## Projetos-Piloto



**Czny**, *startup* vencedora do evento promovido pela CUF Oncologia, o "CUF Hackathon | Viver com Cancro da Mama". Responsável pelo desenvolvimento de uma Prova de Conceito, através de um smartphone, para aferição da possibilidade de deteção precoce de sintomas de neuropatia periférica ou perdas na função cognitiva, muitas vezes associados aos tratamentos oncológicos.



**Clynx**, *startup* que desenvolveu uma solução na área de Medicina Física e Reabilitação na Clínica CUF Alvalade. Em 2020 desenvolveu um segundo projeto piloto que permite a realização de sessões de fisioterapia em casa, sendo o progresso do doente monitorizado remotamente. Desenvolveu também novas soluções que dão continuidade à realização de exercícios na clínica.



**Buzzstreet**, uma *startup* portuguesa que desenvolve soluções de mapeamento, navegação e localização *indoor*. Responsável pelo desenvolvimento do **CUF Tejo Navegador**, uma aplicação de navegação interna, que permite encontrar de forma simples, rápida e segura todos os serviços de saúde do Hospital CUF Tejo.



**ThiaperProcess** consiste numa plataforma que permite analisar dados de Grupos de Diagnóstico Homogéneo, de atividade e demográficos e produzir informação útil através de *data mining* e *process mining*.



Depois de um piloto bem sucedido com a **Biosurfit**, que desenvolveu uma solução de *point of care* de análises clínicas, a tecnologia encontra-se agora implementada no Atendimento Permanente de Pediatria de cinco unidades CUF, nomeadamente no Hospital CUF Tejo, Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Sintra, Hospital CUF Cascais e Clínica CUF Almada. Esta tecnologia permite que permite realizar várias análises ao sangue, com uma simples picada no dedo, e obter resultados em poucos minutos.



Desenvolvido em parceria entre a startup portuguesa **Agentifai** e a CUF, o **Assistente Digital CUF** foi o primeiro passo para uma solução de Inteligência Artificial na relação com os nossos clientes. Trata-se de um canal de contacto com a CUF que foi alojado, numa primeira fase, no seu Facebook e Messenger, através do qual os clientes podiam pedir informações ou marcar consultas e exames. Tendo em conta a reformulação dos sistemas core que alimentam este serviço, esta solução encontra-se transitoriamente inativa, e será retomada, tanto por chat como na voz, após a reformulação do sistema.



## EVENTOS GROW HEALTH

Além dos diversos eventos dentro do ecossistema de inovação nos quais a CUF já participa habitualmente, este ano destaca-se a presença em dois eventos de inovação aberta.

A participação da CUF nestes eventos teve como objetivo o lançamento de desafios ao ecossistema, focado em temas prioritários que foram identificados pelas unidades de saúde e direções corporativas fruto de tendências do setor, e igualmente impulsionados pela pandemia.

### Participação no Programa de *Open Innovation* da BGI com a EIT Digital

A CUF participou na 2ª edição do Programa de Inovação Aberta, um programa desenvolvido pela BGI - *Building Global Innovators* e EIT Digital que tem como objetivo promover a partilha de conhecimentos e soluções que respondam a desafios reais enfrentados pelas empresas, muitos deles causados pela pandemia.

Estes desafios foram comunicados a um grupo composto por *startups* e *scaleups*, permitindo-lhes apresentarem as suas soluções e adequarem as mesmas às necessidades identificadas pelas empresas. O desafio lançado pela CUF centrava-se na construção de uma jornada híbrida que permitisse oferecer uma experiência de serviço virtual mais abrangente.

### Participação no *Innovation Days - Hackathon* organizada pelo *Tec Labs*, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e EIT Health

A CUF participou no *Innovation Days*, uma iniciativa enquadrada nas atividades do consórcio europeu EIT Health e organizada pelo *Tec Labs* e pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. O *Innovation Days* consiste numa *hackathon* de inovação destinada a alunos da Universidade de Lisboa, que,

em equipas multidisciplinares, resolvem desafios lançados por entidades/empresas parceiras do setor da saúde, recebendo para tal, formação e mentoria nas áreas de *design thinking*, *fast prototyping*, *business model canvas* e *pitching*.

O evento decorreu em formato *online* e focou-se em duas grandes áreas que orientaram os desafios a resolver: Saúde no Trabalho e Saúde e Ambiente.

A CUF participou nesta iniciativa tendo lançado um desafio centrado na saúde mental, procurando soluções e iniciativas para a gestão do stress e prevenção de *burnout*.

### 4ª Edição do *Grow Mentoring Sessions*

As *Grow Mentoring Sessions* consistem numa série de encontros periódicos que visam dar oportunidade às *startups* do programa *Grow* de exporem os seus desafios numa sessão de mentoria alargada. Em cada encontro, duas *startups* recebem mentoria de investidores, mentores do *Grow*, empreendedores de referência, entre outros parceiros. Em 2020, contámos com a presença da *Clynx (Grow Health)* e da *Matereo (Grow Mobility)*.



## INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO NAS UNIDADES CUF

Durante o ano de 2020, foi realizado um investimento de quase 1 milhão de euros - 844 466,90€ - em novos equipamentos e tecnologias adquiridas nas unidades CUF.

Além de todo o investimento realizado no Hospital CUF Tejo, foram também feitos investimentos na aquisição de equipamentos de tecnologia de ponta para a realização de exames de diagnóstico e tratamentos cirúrgicos no Hospital CUF Viseu. Um dos novos equipamentos disponíveis, designado de arco cirúrgico 3D, que realiza o equivalente a uma TAC em ambiente de bloco operatório, é utilizado como meio auxiliar na realização de cirurgias em áreas como coluna, patologia vascular e intervenção cardíaca. O arco cirúrgico 3D permite recolher e tratar imagens em tempo real durante uma cirurgia, melhorando a precisão técnica no decorrer do procedimento, nomeadamente na aplicação de implantes ortopédicos.

Ao nível dos exames de diagnóstico, também o Hospital CUF Viseu passou a disponibilizar, ainda, um novo equipamento de mamografia de última geração, que também conta com tecnologia 3D, designado de Tomossíntese ou Mamografia 3D, que já se encontra disponível noutras unidades. Este exame permite obter múltiplas imagens da mama, de fina espessura, permitindo detetar lesões cada vez mais pequenas e em fases mais precoces, que na mamografia convencional poderiam permanecer ocultas - devido à sobreposição de lesões.

Esta tecnologia permite melhorar, significativamente, a precisão do rastreio e do diagnóstico e a capacidade de intervir cirurgicamente.

Atualmente, o exame pode ser realizado nas seguintes unidades CUF: Clínica CUF Almada, Clínica CUF Belém, Hospital CUF Cascais, Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Santarém, Hospital CUF Tejo, Hospital CUF Torres Vedras e Hospital CUF Viseu.

Com o alargamento desta oferta relevante no diagnóstico precoce do cancro da mama, a rede CUF mantém o seu compromisso no desenvolvimento e consolidação do seu projeto clínico diferenciado.



# Oferecer Qualidade aos nossos clientes

A CUF consolidou em 2020 o seu compromisso enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde assente num dos pilares estratégicos da organização, o Projeto Clínico Diferenciador.

A Saúde de Qualidade, objetivo de desenvolvimento sustentável nº 3, é transversal a todas as unidades do Grupo, traduzindo-se na criação de valor para o cliente na promoção, manutenção ou restituição de uma saúde de qualidade e bem-estar.

Este objetivo é atingido através da diferenciação da oferta e da organização de cuidados de saúde, da sua consistência ao nível de diferentes especialidades médicas e da 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 2020, a CUF 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:

### 1. ISO 9001:2015

- A.** Manutenção da certificação do sistema de gestão de qualidade dos hospitais, clínicas e serviços partilhados CUF e do hospital Vila Franca de Xira:
  - 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 São Domingos de Rana, Clínica CUF Mafra, Clínica Nova SBE;
- Serviços Partilhados e Contact Center Lisboa e Viseu;
- Hospital Vila Franca de Xira, em serviços clínicos e de suporte.

**B. Extensão da certificação do sistema de gestão de qualidade a:**

- Hospital CUF Coimbra e Hospital CUF Sintra;
- CENES

**2. ISO 14001:2015** - Manutenção da Certificação Ambiental do Hospital Vila Franca de Xira;

**3. ISO 13485** - Manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade para Dispositivos Médicos - CENES;

**4. ISO 45001** - O Hospital Vila Franca de Xira realizou a migração da Certificação do Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho pela norma OHSAS 18001:2007 para a ISO 45001

- Acreditação pela *Joint Commission International* - Manutenção da acreditação no Hospital Vila Franca de Xira após a avaliação trianual e manutenção da acreditação do Hospital CUF Porto, cuja nova avaliação trianual acontece em 2021;
- EUSOMA - Manutenção da certificação EUSOMA da UDTI - Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama de Lisboa, composta pelos seus dois pólos no Hospital CUF Tejo e Hospital CUF Descobertas;
- ACSA - Manutenção da Acreditação ACSA - *Agência de Calidad Sanitaria de Andalucía* 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 CUF consolidou em 2020 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 CUF 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.

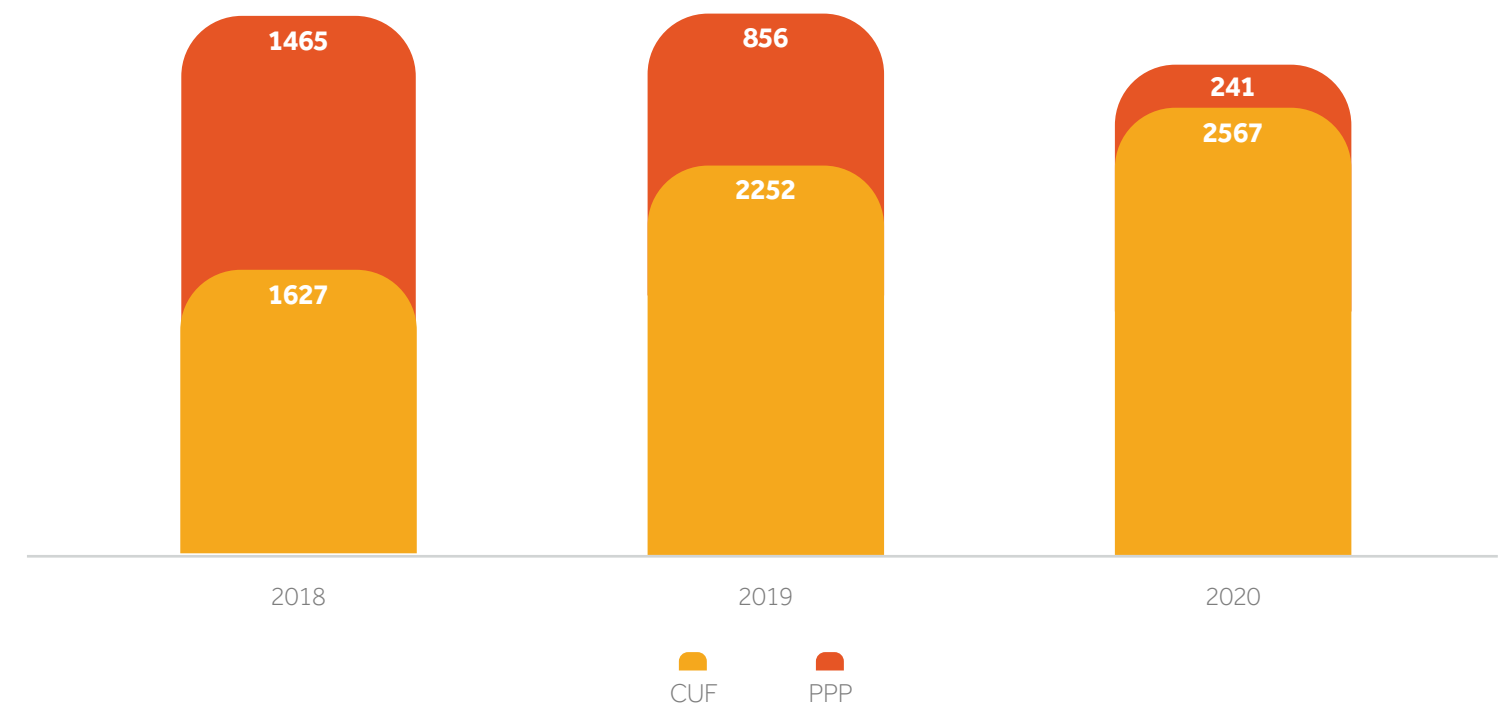
Durante o ano de 2020, a CUF manteve ativo o Programa da Segurança na Saúde, de forma transversal a todas as unidades. A atividade está sob coordenação médica por equipas multidisciplinares representativas das comissões de gestão do risco e do programa de prevenção e controlo de infeções e de resistência aos antimicrobianos, no sentido de definir políticas e linhas de ação comuns, garantindo o ciclo de melhoria contínua e reforçando o modelo de operador único.

### Sistema de notificação, análise e prevenção de incidentes

A CUF manteve em 2020 a implementação do sistema de notificação, análise e prevenção de incidentes, com uma adesão significativa por parte de todos os colaboradores.

Este sistema 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, cuja cultura é não punitiva, potencia a notificação e reforça o propósito da aprendizagem organizacional fortalecendo uma cultura de segurança.

## TOTAL DE EVENTOS REPORTADOS - ANÁLISE EVOLUTIVA CUF



## INDICADORES DE QUALIDADE E DESEMPENHO CLÍNICO

Em 2020, a CUF consolidou o seu modelo de governação assente numa gestão e monitorização de indicadores na área da eficiência e qualidade. Desta forma, a CUF 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.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

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 ICD10-CM/PCS, implementado na organização desde 2017 e alinhado com a estratégia nacional para a área da saúde.

INDICADORES DE QUALIDADE/UNIDADES	CUF	HVFX
IMAR	0,90	1,00
ICAR	0,67	0,62
IRAR	0,50	0,96

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

Para oferecer cuidados de saúde baseados em qualidade, a taxa de sucesso de um tratamento deve não só refletir os resultados clínicos comuns, como também a perceção de que o paciente tem de si próprio. A medição destes resultados, que espelha a interpretação do doente relativamente à capacidade funcional e de qualidade de vida ao longo da sua recuperação, torna-se nos dias de hoje relevante para uma melhoria contínua, tanto nos cuidados prestados como nos cuidados recebidos.

Nesta linha de ação, a CUF, enquanto instituição prestadora de cuidados de saúde, tem vindo a apostar fortemente no seu programa Value-Based Healthcare, por forma a consolidar o pilar estratégico de Projeto Clínico Diferenciador, assente na qualidade e na evidência de excelência clínica.

O sucesso de implementação de cada iniciativa de medição de *outcomes*, que pode basear-se tanto na metodologia sugerida pelo *The International Consortium for Health Outcomes Measurement*

(ICHOM) como em metodologias similares com base na literatura, depende amplamente dos *clinical leads* e das respetivas equipas multidisciplinares que operacionalizam os padrões de medição ao longo dos diferentes percursos clínicos. Aliando o sucesso de implementação e a monitorização do cumprimento dos processos a uma análise criteriosa da informação recolhida, torna-se possível ajustar não só a prática clínica como também melhorar a experiência do cliente, indo ao encontro da definição de *Value-Based Healthcare*.

A difusão estratégica dos processos de medição de valor em saúde pelas diversas unidades do grupo assenta já num vasto conjunto de patologias, como por exemplo, a osteoartrose do joelho e da anca, lombalgia, tratamento oncológico da mama, cirurgia da catarata, medicina perioperatória e diabetes.

Em 2020, a CUF consolidou o seu programa com o seguimento de mais de 9.000 doentes em avaliação ou que já completaram o seu ciclo de avaliações, acompanhados por vários profissionais que compõem 34 equipas multidisciplinares (ver Figura 1). Fortaleceu o grupo de trabalhos multidisciplinar com coordenação clínica, composta por uma equipa clínica alargada e representada por várias especialidades e áreas assistenciais, suportada por elementos de gestão. Apostou igualmente numa ferramenta tecnológica diferenciadora, através do parceiro *Promptly*, uma *startup* portuguesa com experiência em *outcomes research*, e que permitirá incorporar não só uma política de transversalidade no grupo, como uma visão de rede e uma melhoria na experiência do cliente.

Num ano tão atípico, sedimentou ainda as suas relações externas através de parcerias estratégicas e de interesse para a organização, como é o caso do *Health Cluster Portugal*, do Laboratório Colaborativo *Value4Health* (FCT - Consórcio CUF/NOVA/Vodafone / *Fraunhofer*) e dos trabalhos com a academia, como o Instituto Superior Técnico ou o ISCTE.



Figura 1 - Indicadores 2020





## CUF ONCOLOGIA

A luta contra o cancro é um dos maiores combates da medicina atual. Só em Portugal são diagnosticados cerca de 50 mil novos casos de cancro por ano, o que constitui a segunda causa de morte no país.

Quando há mais de 35 anos a CUF se tornou na primeira instituição privada em Portugal a dedicar-se ao tratamento do cancro já tinha como missão dar resposta ao aumento da incidência do cancro e a necessidades cada vez maiores e mais exigentes no diagnóstico e tratamento.

Hoje, a CUF Oncologia é a maior rede privada de cuidados oncológicos do país, oferecendo condições tecnológicas e humanas de exceção para o exercício de uma medicina de excelência, pautando a sua atuação pela procura constante da inovação no diagnóstico e tratamento das doenças oncológicas.

Centramos os cuidados no doente e não apenas na doença e fazemo-lo com o conhecimento e experiência de mais de 300 profissionais das diversas áreas e especialidades, trabalhando de forma multidisciplinar, utilizando as infraestruturas e equipamentos presentes em toda a rede CUF.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

**“Não adie a sua saúde”**

Com a preocupação de assegurar o diagnóstico e tratamento dos doentes oncológicos durante a pandemia, a CUF Oncologia reorganizou e mobilizou as equipas de Oncologia e Radioterapia, de forma a manter praticamente 100% dos tratamentos oncológicos programados.

No âmbito do contexto da pandemia e do período de confinamento, tendencialmente a população procurou, muitas vezes por receio, adiar os cuidados de saúde, tendo-se registado uma redução global de 13% de diagnósticos de cancro na rede CUF em 2020, ou seja cerca de menos 500 diagnósticos.

No entanto, as campanhas de sensibilização da CUF alertando para a necessidade de procurar cuidados de saúde de forma a assegurar diagnósticos precoces e o tratamento atempado de doenças que tardiamente diagnosticadas poderiam ser irreversíveis, terão contribuído para o crescimento do número de doentes oncológicos tratados, na ordem dos 2600 doentes, um número que cresceu 2% face a 2019.

**COMO MÃE  
PERCEBO  
O SEU  
RECEIO  
EM LEVAR  
UM FILHO  
A UMA  
CONSULTA**

**COMO  
MÉDICA  
SEI QUE  
É SEGURO**

Dra. Filipa Garcia  
Médica na CUF

**COMO FILHO  
PERCEBO  
OS RECEIOS  
DA MINHA  
MÃE EM  
VOLTAR  
A UM  
HOSPITAL**

**COMO  
MÉDICO  
SEI QUE  
É SEGURO**

Dr. Eduardo Mendes  
Médico na CUF



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

## Relatório Bial CUF Oncologia

Sendo a experiência um elemento essencial, a CUF publicou, em 2020, o seu primeiro Relatório Bial, relativo a 2018-2019. Este documento refletiu os passos mais importantes da oncologia na rede CUF, pela voz de profissionais e doentes, destacando os últimos dois anos de atividade, nos quais recebemos, da Ordem dos Médicos, idoneidade formativa para a especialidade de Oncologia Médica, entre outras importantes certificações nacionais e internacionais que nos têm vindo a ser atribuídas. Distingões que são o reconhecimento da qualidade e da excelência de todos os profissionais da CUF Oncologia.

A missão da CUF Oncologia não é apenas servir. É servir bem, com dedicação e humanismo, permitindo que os doentes vivam durante muitos anos, com satisfação e qualidade de vida, acompanhados pelos que mais amam.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

# Criar valor com **responsabilidade**

## **AS NOSSAS PESSOAS**

As nossas pessoas são a nossa maior vantagem competitiva. A CUF acredita que os seus 7123 colaboradores são um elemento determinante na concretização da sua visão, pelo que uma adequada gestão do seu talento contribui fortemente para o futuro sustentável da empresa.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

**ONOSSO  
DESEMPENHO**

GOVERNO  
DA SOCIEDADE



## ENTREVISTA DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

**JOSÉ LUÍS CARVALHO**

**Num ano marcado pela pandemia, e no qual as instituições de saúde estiveram no centro da atuação, de que forma foi feita a gestão dos recursos humanos da CUF?**

Na CUF, enquanto prestadores de cuidados de saúde, sabíamos, desde o início da crise, que teríamos de proteger os nossos colaboradores e profissionais, continuando, em paralelo, a servir a população portuguesa, neste momento difícil.

Neste período, o envolvimento dos colaboradores foi muito importante, a capacidade de escuta e a empatia dos líderes CUF, assim como a forte presença, proximidade e motivação da liderança de topo no terreno.

Fomentámos uma comunicação regular com todos os colaboradores, disponibilizando as informações necessárias para o funcionamento da organização, ao mesmo tempo que estimulámos o reconhecimento das equipas na gestão destes tempos tão desafiantes.

**Qual foi o maior desafio na gestão das pessoas?**

Diria que o maior desafio que tivemos, ao nível da gestão das pessoas, foi em março de 2020, quando enviámos para casa todos os colaboradores passíveis de exercerem as suas funções em teletrabalho. Foram mais de 1500 pessoas a trabalharem a partir de casa de um dia para o outro. Foi um novo paradigma que exigiu muito dos colaboradores, mas também muito das lideranças.

**Qual a sua visão de futuro para a gestão dos recursos humanos da CUF num mundo pós-pandemia?**

No âmbito da preparação do futuro da gestão de pessoas na CUF destacaria dois pontos principais, nomeadamente o reforço da cultura e valores CUF e a revisão das competências CUF.

De salientar que neste ambiente pandémico, designámos um novo valor para representar a missão da CUF, porque há muito o experienciávamos no nosso dia-a-dia: a integridade. O valor da integridade

juntou-se assim aos valores do respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa, ao desenvolvimento humano, à competência e à inovação, que têm guiado a nossa permanente vontade de ser e fazer melhor. O nosso objetivo é que, cada vez mais, as pessoas da CUF experienciem estes valores na vivência do dia-a-dia e no exemplo das suas lideranças. Para isso estamos a reforçar a comunicação e a ligação das lideranças aos colaboradores.

Relativamente à revisão das competências CUF, o mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), agora potenciado pela pandemia, já nos tinha desafiado para uma revisão das competências normalmente associadas à gestão de desempenho. Neste momento essa revisão conta com objetivos claros: a ligação destas competências a todo o ciclo de vida do colaborador (recrutamento, evolução, carreira, desempenho), reforço do alinhamento entre estas competências e os valores da CUF (é muito importante em tempos de mudança e de aceleração esta ligação à nossa base, aos nossos valores). A capacidade de aprendizagem e a capacidade de adaptação são duas novas competências que vamos valorizar no futuro e que já são reflexo desta mudança.

**Qual a maior aprendizagem que retira deste período de pandemia?**

Estes tempos trouxeram um novo paradoxo para as lideranças uma vez que, face a este mundo desconhecido, não podíamos tomar decisões com base em análises profundas, que não existiam, sendo por vezes necessário retificar o que tínhamos acabado de implementar.

Para mim, penso que o principal ensinamento foi a necessidade de criar as condições para ouvir, para partilhar e deixar partilhar. Foi muito importante o envolvimento de todos, mas também a definição de um rumo para a equipa. Sinto que todos vimos crescer a nossa humildade e a nossa resiliência.



## INICIATIVAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM 2020

### CUF - EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL

A CUF, com base nos seus valores e na sua história, tem vindo a reforçar o seu contributo para a promoção do respeito pela dignidade das pessoas, da sustentabilidade do emprego, e na conciliação entre as exigências da eficiência operacional e da vida pessoal.

Valorizando o reconhecimento dos colaboradores pela cultura da organização, e com um desejo de melhoria e crescimento, a CUF decidiu organizar e alicerçar as práticas de conciliação existentes, assim como a análise de possíveis novas medidas, seguindo uma metodologia internacional - o modelo *efr*, criado pela *Fundación Masfamilia*.

O projecto teve início em 2020, com um diagnóstico organizacional em vários âmbitos, nomeadamente um inquérito aos colaboradores (no qual foram obtidas 1469 respostas), inquéritos e entrevistas à gestão de topo e um *benchmark* a 15 entidades externas.

Não obstante ser um processo contínuo, pretende-se que a sua implementação inicial seja concluída em 2021.



### MOBILIDADE DOS QUADROS DE GESTÃO

A CUF valoriza o crescimento e desenvolvimento dos seus profissionais, apostando numa política de Mobilidade Interna ativa. Desafiar os nossos profissionais a saírem das suas zonas de conforto e possibilitar-lhes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências e *know-how*, tem sido um compromisso assumido com bastante seriedade pela CUF.

Em 2020, conseguimos alcançar uma rotação de cerca de 28 profissionais que foram desafiados a abraçar novas funções e projetos, num universo de cerca de 441 pessoas, o que significa uma taxa de rotação de quadros de 6,3% neste ano.



A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

ONOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

## ACOLHIMENTOS VIRTUAIS

Acolher os nossos novos colaboradores e fornecer-lhes todas as ferramentas para que se sintam bem integrados pela CUF, tem sido um grande desafio nos tempos que correm.

2020 foi um ano para testar diferentes formatos de Acolhimento e preparar novas formas de Integração, desde o formato 100% presencial ao formato 100% virtual, passando por formatos mistos. 2021 será para a CUF um ano com novidades a este nível, acreditando que as soluções desenvolvidas são aquelas que permitirão uma melhor experiência de integração para os novos colaboradores CUF.



## REDEFINIÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

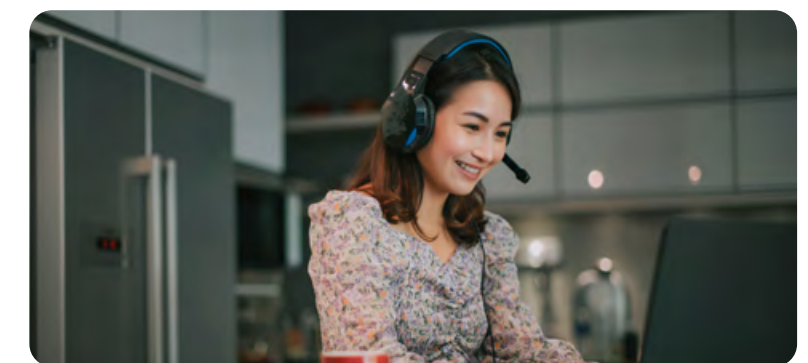
No sentido de uma cada vez maior convergência entre a Estratégia da CUF e a Estratégia de Gestão do Capital Humano, em 2020 iniciou-se o processo de diagnóstico e elaboração de um Novo Modelo de Competências capaz de servir as estratégias desenhadas, à luz da realidade atual CUF, da realidade atual do mercado e dos impactos futuros.

Este visa capacitar e orientar os nossos profissionais no seu desenvolvimento de competências ao longo do seu percurso de carreira na CUF, ao mesmo tempo que permite o alinhamento de um conjunto de processos de RH, que facilita a sua operacionalização por parte dos colaboradores, e que melhora a experiência enquanto Colaborador CUF. 2021 será o ano de lançamento deste novo modelo, e que marcará o início de um novo ciclo.



## POLÍTICA TELETRABALHO

No sentido de preparar o futuro pós-COVID e começar desde já a definir o plano de ação daquilo que será um novo contexto de trabalho, foi criada em 2020 uma equipa dedicada ao estudo e implementação de uma possível política de teletrabalho pós-COVID. Neste sentido, foi realizado em setembro um inquérito aos colaboradores em teletrabalho (790 em funções elegíveis), que alcançou uma taxa de resposta de 77% com o objetivo de avaliar a experiência durante o 1º período de confinamento obrigatório, recolhendo *inputs* e sugestões de melhoria, bem como contributos para uma possível futura implementação.



## ÁREA DE GESTÃO DE TALENTO ASSISTENCIAL

Com o objetivo de alargar a Gestão do Talento além da área Corporativa, foi criada pela Direção de RH uma nova área de Gestão de Talento Assistencial dedicada aos profissionais com funções na área assistencial (médicos, enfermeiros, técnicos de saúde e auxiliares de ação médica).

Esta área tem como missão identificar, propor e implementar políticas, sistemas, processos e projetos que permitam identificar, desenvolver e reter Talento na área assistencial, de acordo com Valores, Estratégia e Objetivos CUF.



## NOVAS PLATAFORMAS DE RH

2020 foi também um ano de escolha, lançamentos e preparação para lançamentos de várias plataformas digitais que virão robustecer as ferramentas de IT de suporte aos processos de RH, em várias áreas, proporcionando ganhos de eficiência na gestão e operacionalização desses processos, não só melhorando a qualidade de serviço prestado ao nosso cliente interno, como melhorando a experiência de utilização de todos os seus intervenientes.

Exemplos:

- Plataforma *JobSoid* - permite a gestão de Processos de Recrutamento & Seleção de Candidatos desde a sua candidatura até admissão na empresa
- Plataforma de *Tickets RH* - permite a gestão dos pedidos não programados que chegam às áreas de RH, criando *dashboards* de monitorização da capacidade de resposta das equipas
- Plataforma de Honorários Médicos - permite a gestão dos honorários médicos, desde a sua receção ao seu pagamento (implementação prevista para 2021)



## RHEVOLUTION

*RHEvolution* foi o nome escolhido para dar vida ao projeto que irá analisar, rever e implementar soluções e ferramentas IT que de uma forma geral irão suportar todos os processos RH, possibilitando a concretização da sua visão estratégica para o futuro.

Em 2020 iniciou-se a fase de diagnóstico de necessidades, mapeamento de processos e definição de estratégia.





## OPEN DAY VIRTUAL

Dia 15 de setembro de 2020, realizou-se pela primeira vez na CUF e no setor da saúde em Portugal, um *Open Day* totalmente virtual, assinalando a abertura da nova unidade CUF Tejo.

Este *Open Day* constou de um evento de recrutamento que alcançou números impressionantes de visualizações e partilha nas redes sociais, com projeção em vários *media* nacionais e divulgação em fóruns internacionais.

A sua organização previa *stands* distribuídos por carreiras: Médicos, Enfermeiros, Auxiliares de Ação Médica, Administrativos, etc, com as várias ofertas de emprego em curso na nova unidade CUF Tejo, bem como nas restantes unidades CUF.

Esta iniciativa contou com vários milhares de inscritos e recolheu em poucas horas 1574 CV's.



## PROGRAMA DE TRAINEES + TALENTO

Seguindo a mesma lógica de adaptação de alguns processos para a sua realização em contexto digital, também o Programa +Talentos 2020/2021 foi totalmente adaptado.

Desde o recrutamento e desenrolar das várias fases de seleção em contexto digital, até ao culminar do dia de acolhimento e integração dos candidatos escolhidos, todas as fases deste programa foram completamente ajustadas para fazer face a esta nova realidade.



## CUF INSIGHTS

Em 2020 iniciou-se a preparação do lançamento, de uma plataforma CUF com indicadores de gestão *on time*, sendo a área de RH uma das áreas que poderá beneficiar da análise e disponibilização de dados, o que virá a agilizar os processos de tomada de decisão, aumentar os níveis de monitorização e acompanhamento de indicadores de gestão.



**CABAZES  
DE NATAL  
(INICIATIVA  
GRUPO JOSÉ  
DE MELLO)**

Pela primeira vez na história da CUF, em 2020 vimo-nos impossibilitados de realizar o habitual Jantar de Natal, bem como algumas das celebrações natalícias. Mas sendo para a CUF uma data tão especial, não faria sentido não a celebrar juntamente com os seus colaboradores.

Assim surgiu a iniciativa do Cabaz de Natal do Grupo José de Mello, onde CUF, Bondalti e ATM se associaram à BIPP SEMEAR para levar a casa de cada um dos seus colaboradores um Cabaz de Natal, que chegaria com um brinde especial: uma mensagem personalizada da chefia de cada um.

Foram encomendados 9000 cabazes para os colaboradores, e o excedente distribuído por instituições de solidariedade e apoio social.





## O NOSSO COMPROMISSO COM A SOCIEDADE

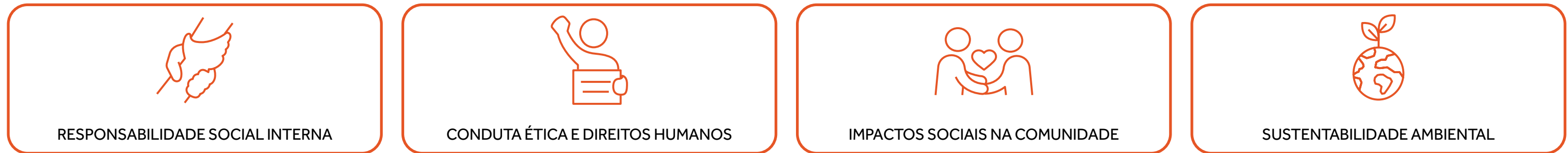
A responsabilidade social está na origem da CUF e faz parte da sua história, sendo um compromisso que continuaremos a assumir e aprofundar, procurando criar um impacto positivo cada vez maior na sociedade.

Através do seu Programa CUF Inspira, criado há dois anos, a CUF reforça o seu posicionamento de marca de confiança, inspiradora e próxima dos seus colaboradores, clientes e das comunidades onde se insere, materializando, através das suas iniciativas de responsabilidade social corporativa, os seus valores.



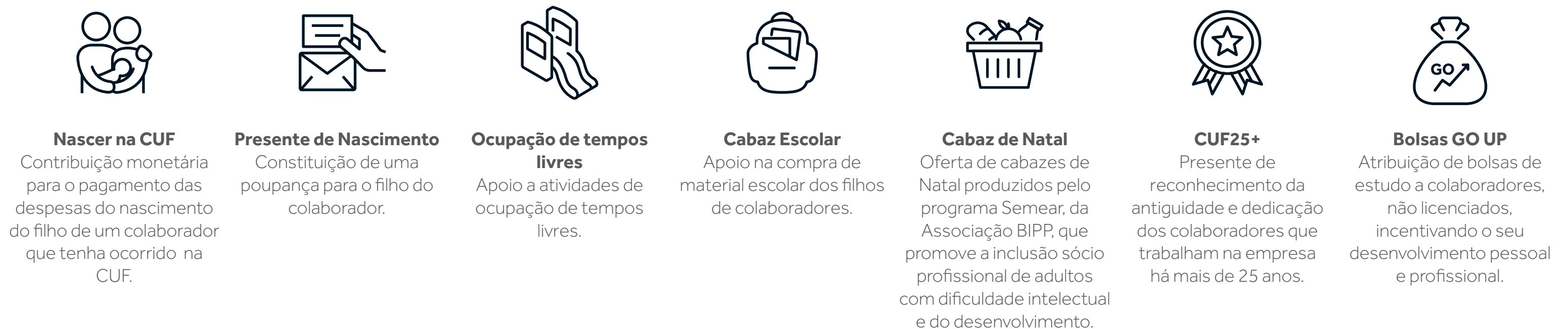
## ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Em 2020, fruto da avaliação realizada, o Programa CUF Inspira foi reorganizado, passando a apresentar quatro áreas de intervenção:



### RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

Em 2020, foram atribuídos apoios a 4391 colaboradores beneficiários, de Norte a Sul do país, tendo sido abrangidas todas as unidades de saúde, serviços partilhados, e restantes áreas de suporte.



### Outros apoios

Em resposta aos atuais desafios sentidos pelos colaboradores e/ou pelo seu agregado familiar, foram adicionadas duas áreas de suporte: apoio a cuidadores informais e apoio na preparação para a reforma.

Foram ainda ativados apoios excecionais em contexto pandémico, como:

- i) apoio no acesso a equipamentos informáticos para filhos de colaboradores em telescola, procurando garantir o Direito à Educação;
- ii) reforço do apoio psicológico gratuito, extensível a todos os elementos do agregado familiar.

### Avaliação do Programa CUF Inspira em 2020

- Entrevistas individuais e focus group
- Consulta a 90 colaboradores de todas as categorias profissionais

### Principais resultados:

- i) O programa CUF Inspira reforça a ligação aos colaboradores e é consistente com os valores da CUF
- ii) Promove e dá visibilidade e estrutura à cultura interna
- iii) Contribui para o espírito de equipa
- iv) Contribui para a satisfação e motivação dos colaboradores.



## CONDUTA ÉTICA E DIREITOS HUMANOS

### Código de Conduta

Após a construção, em 2018, do Código de Conduta - *Uma Comunidade que se Dedica a Cuidar de Pessoas* - instrumento basilar para a cultura organizacional da CUF e fundamental 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 - foi constituída a Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta (CACC) 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.

No âmbito da promoção de ações de formação, lançou-se, em julho de 2020, a primeira formação *e-learning* obrigatória sobre o Código de Conduta e seis Políticas Internas sobre Ofertas, Anticorrupção, Gestão de conflitos de interesses, Relacionamento com fornecedores e parceiros comerciais, Atribuição de patrocínios e Atribuição de apoios e donativos.

A 31 dezembro, a taxa de concretização da formação com sucesso situava-se nos 42%.

### Recrutamento Inclusivo

A CUF está entre as 24 empresas nacionais que assinaram o compromisso, lançado pelo *Inclusive Community Forum*, para a empregabilidade das pessoas com deficiência.

Assumimos a importância do valor social e económico da contratação de pessoas com deficiência para a CUF, para os nossos colaboradores e para a Comunidade em geral, demonstrando o nosso empenho e disponibilidade para continuar a integrar mais pessoas com deficiência nos nossos quadros. Este projeto teve início em 2019, contando com um total de 20 participantes até à data.

### DESTAQUES:

#### Parceria Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger | Programa Empregabilidade

A CUF contribui com a capacitação e aquisição de competências profissionais de dois jovens adultos com Síndrome de Asperger.

#### Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém

A CUF apoia dois formandos 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%.

#### Revista Visão - Edição Braille

A CUF apoia a produção da edição Braille da revista Visão, uma edição mensal e gratuita para a comunidade de cegos em Portugal e com distribuição nas Escolas de Ensino Especial.





## IMPACTOS SOCIAIS NA COMUNIDADE

### Voluntariado corporativo

A pandemia impediu a realização de ações presenciais de voluntariado corporativo. Sem prejuízo, manteve-se em vigor o programa de voluntariado corporativo da CUF que prevê que cada colaborador possa usufruir de 40 horas anuais para o exercício de voluntariado noutras iniciativas de apoio à comunidade, designadamente missões humanitárias.

Os voluntários da CUF passaram de 189 em 2019 para 213 em 2020, tendo sido desenvolvido um novo projecto de voluntariado corporativo de competências, em parceria com a Fundação Manuel Violante, que promove a *mentorship* de voluntários para a capacitação técnica e especializada de entidades da economia social.

### Ligação com a Comunidade

Contribuindo para o desenvolvimento social e para o bem-estar da população, a CUF tem procurado reforçar a sua ligação às comunidades dos territórios onde atua.

### DESTAQUES:

#### Iniciativas e parcerias

**Adesão aos Conselhos Locais de Ação Social (CLAS)** - A CUF pertence atualmente a nove CLAS, mais quatro territórios do que em 2019 e procurará continuar a marcar presença em mais territórios, sendo um membro ativo que contribui para o desenvolvimento das comunidades.

**RedEmprega Vale de Alcântara e Comissão Social da Freguesia de Alcântara** - Promoção da formação e empregabilidade no referido território, em parceria com o IEFP.

**Parceria com a Fundação Manuel Violante** - Apoio às instituições no planeamento da sua sustentabilidade futura, para fazer face ao contexto pandémico. Patrocínio da participação de 16 organizações no Programa ACT Atuar, Co-criar, Transformar (remoto), durante cinco meses, em oito territórios diferentes.



### Estrutura de Missão Portugal Inovação Social

A CUF tem-se constituído como investidor de vários projetos que se têm candidatado a financiamento comunitário através desta iniciativa

**Cuidar de Quem Cuida** - projeto promovido e financiado pela CUF 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 através de Títulos de Impacto Social (TIS), um instrumento promovido pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS). Trata-se do primeiro TIS na área da saúde desenvolvido em Portugal.



**Associação Nuvem Vitória** - O apoio insere-se nas Parcerias para o Impacto, um instrumento promovido pela EMPIS. A CUF constitui-se como investidora social com o objetivo de apoiar o alargamento do projeto, que tem como missão melhorar o sono das crianças em ambiente hospitalar.



**Hug-a-Group** - Através de uma plataforma social serão apoiados mais de 60 cuidadores informais, através de sessões de terapia individual de psicologia e sessões de grupo de ajuda interpares.

**WeGuide, Associação Terra dos Sonhos** - Projeto que visa melhorar a qualidade de vida e o bem-estar do doente oncológico/crónico e do seu cuidador, materializando-se através da atuação de um Guia em Saúde, profissional que acompanha o doente e o seu familiar/cuidador informal.

**Parceria com a Fundação Manuel Violante** - Apoio às instituições no planeamento da sua sustentabilidade futura, para fazer face ao contexto pandémico. Patrocínio da participação de 16 organizações no Programa ACT Atuar, Co-criar, Transformar (remoto), durante cinco meses, em oito territórios diferentes.

**Wave by Wave** - Apoio ao projeto terapêutico que utiliza o *surf* como ferramenta de promoção da saúde mental e bem-estar, promovido pela Associação Portuguesa *Surf for Good*. Em 2020, foram cerca de 80 os participantes nas diferentes intervenções, com o apoio da CUF.

**Associação Clube PHDA** - Formalizado protocolo com a associação, da qual a CUF é fundadora, reforçando o apoio a esta entidade que tem como objetivo apoiar crianças com hiperatividade e défice de atenção. Este é um projeto pioneiro de empreendedorismo social corporativo iniciado no Hospital CUF Descobertas, em 2013, com o apoio da Fundação Manuel Violante. Em 2020, com o apoio da CUF, a Associação formou cerca de 400 adultos entre encarregados de educação, professores, educadores e auxiliares de crianças com PHDA.

**Associação Girl Move** - Parceria em vigor desde 2016. Em 2020 acolhemos mais cinco estagiárias, tendo sido desenhada uma formação à medida, todas da área da Saúde.





**Associação Dignidade - Programa abem: Rede Solidária do Medicamento** - 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.

**GRACE** - Empresas Responsáveis - A CUF é associada do GRACE, uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, desde 2017, onde integra, pelo segundo mandato, a atual Direção com uma das vice-presidências.

**BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável** - A CUF é associada do BCSD, numa parceria que reflete o posicionamento da CUF em relação à agenda da sustentabilidade e que promove uma partilha de boas práticas entre entidades.

**Programa Menos Sal Portugal** - Em 2020 foi retomado o plano de ação do Programa Menos Sal Portugal, lançado em 2019 em parceria com o Pingo Doce. Um programa de sensibilização e educação para a saúde, que pretende incentivar a população portuguesa a reduzir o consumo de sal.



**SPOT GAMES** - Projeto-piloto na área da Educação para a Saúde, com o objetivo de capacitar os mais jovens para temas relacionados com a saúde, através da gamificação de conteúdos formativos dirigidos a alunos de escolas públicas de vários territórios (com o apoio da CUF Academic Center na construção e validação científica dos conteúdos).



### Donativos e doações de bens

- Em 2020, a CUF atribuiu donativos no valor total de 263.078,5€.
- 3817 bens, clínicos e não clínicos, foram doados a 55 instituições sem fins lucrativos, a grande maioria do Hospital CUF Infante Santo, no decurso do encerramento das suas antigas instalações.
- A iniciativa beneficiou diretamente o Serviço Nacional de Saúde (especificamente ao SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais, associação de utilidade pública que presta serviços comuns aos hospitais nas áreas instrumentais à atividade da prestação de cuidados de saúde), à Unidade de Saúde do Exército, a cinco entidades que trabalham em cooperação internacional na área da saúde (550 bens), a diversas instituições nacionais da economia social (2200) e a associações de Bombeiros Voluntários.
- Este processo de doações abrangeu também 340 colaboradores do Hospital CUF Infante Santo.
- Os bens doados permitiriam apoiar dezenas de instituições a melhorar as condições físicas dos equipamentos sociais, em particular no atual contexto pandémico que trouxe muitos desafios.



## SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A CUF, consciente da sua responsabilidade ambiental, pretende contribuir para uma melhor gestão e conservação dos recursos naturais, e minimizar os seus impactos ao nível do uso de recursos e da geração de resíduos, numa ótica de ecoeficiência. Desta forma está atenta às grandes problemáticas ambientais globais, como as alterações climáticas, onde quer contribuir ativamente, participando para as suas soluções, de acordo com o seu compromisso com a Sociedade.

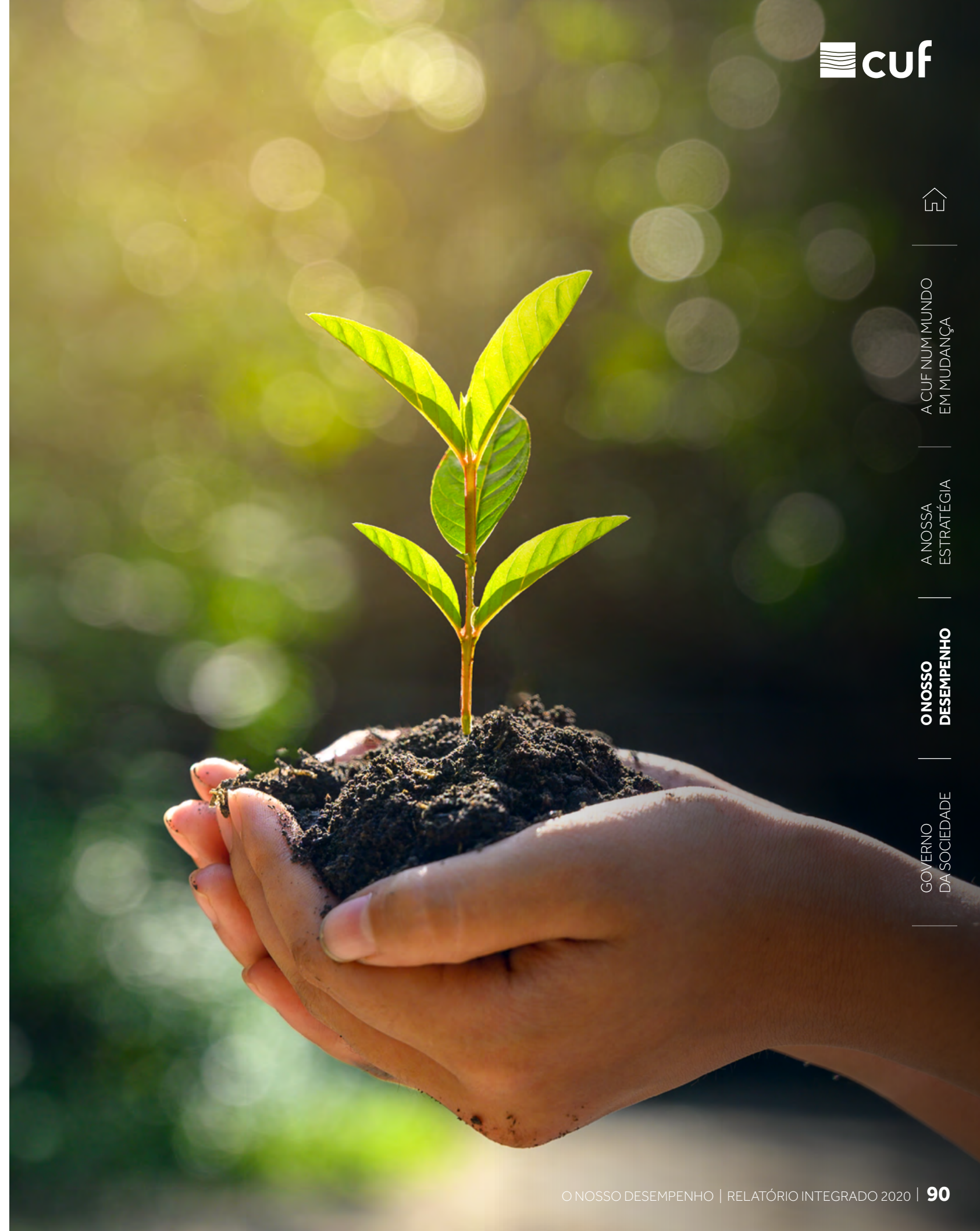
As questões ambientais na CUF são resultantes da gestão das suas unidades de saúde e estão contempladas nos nossos procedimentos diários, as boas práticas fazem já parte da rotina da empresa. Procuramos garantir uma operação responsável que acrescente valor de forma sustentável e em harmonia com a sociedade e o ambiente.

### Eficiência energética

No seguimento da estratégia de redução dos consumos energéticos e aumento da sustentabilidade da atividade, as novas unidades – incluindo o Hospital CUF Tejo – são dotadas de soluções de alta eficiência, tanto na área da climatização, como na da iluminação e outras, que permitem enfrentar o desafio de fazer mais e melhor gastando menos recursos. Soluções implementadas como a Gestão Técnica Centralizada (GTC), caldeiras de condensação, *chillers* com recuperação de calor, para enumerar alguns, são uma mais valia na salvaguarda da eficiência num contexto de alterações climáticas e outros eventos adversos como o que ocorreu em 2020.

A eletricidade é a principal fonte de energia utilizada nas unidades da CUF, sendo o consumo global de energia indireta primária em 2020 de 46 223 MWh. Os maiores consumidores de energia elétrica em 2020 foram o Hospital Vila Franca de Xira (20,9%), o Hospital CUF Descobertas (14,3%) e o Hospital CUF Porto (14,1%).

No ano de 2020, deu-se particular ênfase à melhoria contínua da Gestão Técnica Centralizada de várias instalações, com destaque para o Hospital CUF Descobertas e o Hospital CUF Santarém, que sofreram migrações para um novo e mais eficiente sistema, integrado numa base única de controlo e monitorização de – neste momento – todos os hospitais dos *clusters* a Sul.



A CUF NUM MUNDO  
EM MUDANÇA

A NOSSA  
ESTRATÉGIA

ONOSSO  
DESEMPENHO

GOVERNO  
DA SOCIEDADE

## A CUF NO COMBATE ÀS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS

### Aposta em energia solar permite redução das emissões de CO<sub>2</sub>

Em sintonia com o Roteiro para a Neutralidade Carbónica em 2050, a nível nacional também a CUF adotou um plano de incorporação de energias renováveis nas suas unidades. Esse plano teve um marco relevante na decisão de realizar um *Power Purchase Agreement* com um parque solar, que entrou em funcionamento em junho de 2020, e que permitiu uma redução drástica das emissões de CO<sub>2</sub> durante o ano de 2020. Adicionalmente, promoveu-se o autoconsumo através da colocação de painéis solares na nova grande unidade inaugurada em 2020, o Hospital CUF Tejo, bem como a elaboração de um plano abrangente de colocação de painéis solares fotovoltaicos nas coberturas das restantes unidades.

O valor global de emissões diretas de gases com efeito de estufa (âmbito 1) da CUF foi de 3.910 t CO<sub>2</sub> em 2020, o que representou uma diminuição de 12,0% em relação a 2019, por efeito da saída do maior consumidor, o Hospital de Braga.

A CUF desenvolveu em 2020 uma parceria que lhe permitiu, através de um *Power Purchase Agreement* (PPA) com um parque solar fotovoltaico, por via do fornecimento de energia 100% verde, reduzir significativamente em 70% as emissões de CO<sub>2</sub> geradas pela atividade da empresa. Esta energia alimentou todas as unidades da CUF, à exceção do Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Torres Vedras e Hospital CUF Santarém. Adicionalmente, o novo Hospital CUF Tejo inclui na sua infraestrutura uma central de produção fotovoltaica para autoconsumo, e encontram-se em fase de implementação sistemas semelhantes em outras unidades, a par da instalação de painéis em *car ports*, nos estacionamento de duas unidades.

### MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

#### Compromisso Capital Verde Europeia 2020 – Ação Climática Lisboa 2030

Em janeiro de 2020, a CUF juntou-se à Câmara Municipal de Lisboa com o objetivo de tornar a capital portuguesa uma referência de boas práticas de sustentabilidade ambiental urbana, ao subscrever o Compromisso Capital Verde Europeia 2020 – Ação Climática Lisboa 2030.

A autarquia lançou o desafio à cidade e a empresas, organizações, associações e instituições,



públicas e privadas, para subscreverem o Compromisso Lisboa Capital Verde Europeia 2020 – Ação Climática Lisboa 2030. No âmbito deste recente compromisso, a CUF apresentou 12 ações a implementar até 2030 nas áreas da energia, mobilidade, água, economia circular e cidadania e participação.

#### Pacto de Mobilidade Empresarial para a Cidade de Lisboa

Em setembro de 2020, a CUF aderiu ao Pacto de Mobilidade Empresarial para a cidade de Lisboa, um compromisso conjunto promovido pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal), pela Câmara Municipal de Lisboa, pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) e por um conjunto alargado de empresas e instituições. O Pacto de Mobilidade Empresarial tem como objetivo contribuir para uma mobilidade mais sustentável, em Lisboa, através de medidas concretas.

A CUF aderiu a esta iniciativa, tendo assumido compromissos em três pilares: otimizar e descarbonizar as operações e as frotas; promover a diversificação do *mix modal*, aumentando a mobilidade partilhada e ativa para reduzir os congestionamentos; promover o crescimento do uso de transporte multimodal coletivo e inclusivo.



# GOVERNO DA SOCIEDADE

Modelo de Governo

Composição e competências dos órgãos  
de administração e fiscalização





# Modelo de Governo

A CUF 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 CUF, 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 CUF obedece a uma lógica matricial, assumindo a CUF, 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 CUF, delegando a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva. Esta é assessorada pelas direções corporativas

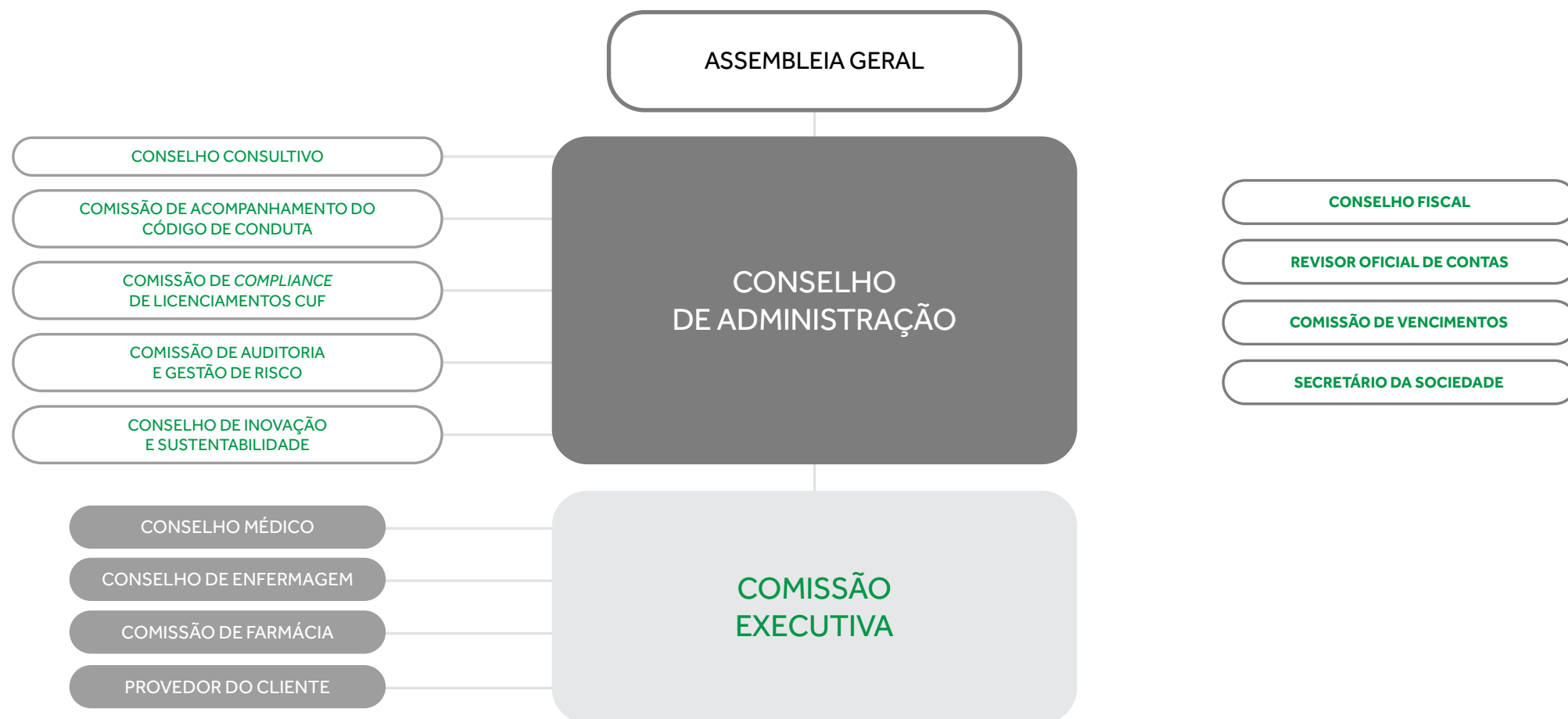
e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

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

Numa perspetiva organizativa, 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 administradores das respetivas unidades e presididas pelo administrador que é, simultaneamente, administrador executivo da CUF com o pelouro respetivo.

O alinhamento estratégico, padronização, controlo operacional e gestão de risco, é reforçado pela CUF Serviços que inclui as áreas do Cliente, Logística e Compras, Manutenção e Gestão Hoteleira e Operações.





A CUF NUM MUNDO EM MUDANÇA

A NOSSA ESTRATÉGIA

ONOSSO DESEMPENHO

GOVERNO DA SOCIEDADE

### Centro Corporativo

- Cidadania Empresarial
- Comunicação
- Financeira
- Jurídica
- Marketing Estratégico e Gestão de Marca
- Organização, Processos e Informação
- Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Inovação
- Gestão de Risco
- Qualidade e Segurança
- Recursos Humanos
- Sistemas de Informação
- Data Protection Officer

### Segmentos de Negócio

- CUF Oncologia
- CUF Digital
- CUF Academic Center
- CUF Imagiologia
- CENES
- SAGIES
- Novos Modelos Assistenciais
- Cluster Descobertas
- Cluster Tejo
- Cluster Norte
- PPP - Hospital Vila Franca de Xira

### Serviços de Suporte

- Gabinete de Transformação Operacional
- Comercial
- Farmácia

### CUF Serviços

- Operações
- Cliente
- Compras e Logística
- Gestão Hoteleira, Manutenção e Engenharia

# Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização

Em novembro de 2020, as acionistas José de Mello Capital, S.A. e a Farminveste - Investimentos, Participações e Gestão, S.A. celebraram um Acordo Parassocial que formalizou os princípios e as regras aplicáveis à sua atuação futura enquanto acionistas da Sociedade, para além do que decorre dos respetivos estatutos, e, bem assim, como parceiras preferenciais na área da prestação de cuidados de saúde, com exceção da atividade farmacêutica.

Na sequência desse Acordo Parassocial, em Assembleia Geral realizada a 3 de março de 2021 foi alterada a composição dos órgãos sociais da Sociedade com a eleição de membros indicados pela acionista Farminveste - Investimentos, Participações e Gestão, S.A..



# COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO

## EM 26 DE MARÇO DE 2021:

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Salvador Maria  
Guimarães José de Mello  
PRESIDENTE



João Gonçalves  
da Silveira  
VICE-PRESIDENTE  
ELEITO EM 03/03/2021



João Pedro  
Stilwell Rocha e Melo  
VICE-PRESIDENTE  
ELEITO EM 03/03/2021



Rui Alexandre  
Pires Diniz  
VOGAL



Inácio António  
da Ponte Metello  
de Almeida e Brito  
VOGAL



Guilherme Barata  
Pereira Dias de Magalhães  
VOGAL



Catarina Marques  
Rocha Gouveia  
VOGAL



Francisco Pedro  
Ramos Gonçalves Pereira  
VOGAL  
ELEITO EM 11/01/2021



Vera Margarida  
Alves Pires Coelho  
VOGAL



Céline Dora Judith  
Abecassis Moedas  
VOGAL



Raúl Catarino  
Galamba de Oliveira  
VOGAL



Paulo Jorge  
Cleto Duarte  
VOGAL  
ELEITO EM 03/03/2021



Ana Cristina  
Clarkson Gaspar  
VOGAL  
ELEITO EM 03/03/2021



José Luís  
Bonifácio Lopes  
VOGAL  
ELEITO EM 03/03/2021



João Pedro Ribeiro  
de Azevedo Coutinho  
VOGAL  
ELEITO EM 03/03/2021

Vasco Luís José de Mello  
Cessou funções em 11/01/2021

Pedro Maria Guimarães José de Mello  
Cessou funções em 03/03/2021

Luís Eduardo Brito Freixial de Goes  
Cessou funções em 03/03/2021





## COMISSÃO EXECUTIVA

Rui Alexandre Pires Diniz  
**Presidente**

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Catarina Marques Rocha Gouveia

Francisco Pedro Ramos Gonçalves Pereira

## MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL

João Vieira de Almeida  
**Presidente**

Luís Miguel Reis Sobral  
**Secretário**

Sofia Isabel Rosado Barata dos Santos  
**Cessou funções em 03/03/2021**

## CONSELHO FISCAL

José Manuel Gonçalves de Moraes Cabral  
**Presidente**

### Vogais

Miguel Rocanello Carneiro Pacheco

Tiago Prata Cerqueira Sopas

Miguel Luís Cortês Pinto de Melo  
**Suplente**

João Filipe de Moura Braz Corrêa da Silva  
**Cessou funções em 03/03/2021**

## REVISOR OFICIAL DE CONTAS

Deloitte & Associados, SROC S.A.,  
**representada por Pedro Miguel Argente de Freitas e Matos Gomes**

### Comissão de Vencimentos

Luís Miguel Cortes Martins  
**Presidente**

Pedro Norton de Matos

Maria Luísa José de Mello Amaral Cabral

Pedro Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

Vasco Maria Guimarães José de Mello  
**Cessou funções em 03/03/2021**

## SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Rui Manuel da Costa Ramalhal

## CONSELHO CONSULTIVO

António Manuel Bensabat Rendas  
**Presidente**

João Vieira de Almeida

António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier

Paulo Jorge Cleto Duarte

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Rui Alexandre Pires Diniz

## COMISSÃO DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Céline Abecassis-Moedas  
**Presidente**

Pedro Rocha e Melo

Cristina Gaspar

Rui Diniz

Guilherme Magalhães

Jorge Mineiro

Paula Brito Silva

Mariana Ribeiro Ferreira

José Luís Carvalho

## COMISSÃO DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

Raúl Catarino Galamba de Oliveira  
**Presidente**

José Luis Bonifácio Lopes

Vera Pires Coelho

Guilherme Magalhães  
**Membro convidado**

Francisco Gonçalves Pereira  
**membro convidado**

## CONSELHO MÉDICO

João Paço, Diretor Clínico do Hospital CUF Tejo  
**Presidente**

### Vogais

Ana Raimundo  
**CUF Oncologia**

João Paulo Farias  
**Cluster CUF Descobertas**

José Fragata  
**Consultor Clínico da CUF**

Mário Paiva  
**Hospital Vila Franca de Xira**

Piedade Sande Lemos  
**CUF Academic Center**

Rodrigo Costa e Silva  
**Cluster CUF Tejo**

Victor Correia da Silva  
**Cluster CUF Norte**

Maria José Barros  
**Direção de Qualidade e Segurança**

## CONSELHO DE ENFERMAGEM

Sara Maria Almeida Martins  
**Hospital CUF Porto e Instituto CUF Porto**  
**Presidente**

### Vogais

Carlos Costa  
**Hospital CUF Sintra**

Célia Leitão  
**Hospital CUF Cascais**

Duarte Mendonça  
**Hospital CUF Descobertas**

Helena Conduto  
**Hospital CUF Santarém**

Helena Valentim Abrantes  
**Hospital Vila Franca de Xira**

Isabel Aragoa  
**Hospital CUF Coimbra**

José Coelho  
**Hospital CUF Tejo**

Natacha Pedro  
**Hospital CUF Viseu**

Sofia Pereira  
**Hospital CUF Torres Vedras**

Maria José Barros  
**Direção de Qualidade e Segurança**

## COMISSÃO DE FARMÁCIA

Catarina Rocha Gouveia  
**Presidente**

Abel Rua

Carla Ferrer

Isabel Queirós

José Neves

Luísa Fontes

Maria Teresa Aires Pereira

Paulo Bettencourt

Rita Oliveira

## COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUTA

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

Nuno Jorge Pereira Paulo de Oliveira  
**Diretor da Direção de Gestão de Risco**

José Luís Ferreira de Carvalho  
**Diretor da Direção de Recursos Humanos**

Rui Manuel da Costa Ramalhal  
**Diretor da Direção de Assessoria Jurídica**

Cláudia Simões  
**Diretora da Direção de Organização, Processos e Informação**

Mariana Ribeiro Ferreira  
**Diretora da Direção de Cidadania Empresarial**





## COMISSÃO DE COMPLIANCE DE LICENCIAMENTOS CUF

### Presidente

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito  
**Administrador Executivo CUF com o pelouro da Direção  
de Qualidade e Segurança**

### Membros:

Rita Mayor Rego  
**Direção de Qualidade e Segurança**

Catarina Almeida  
**Direção de Processos e Informação**

## PROVEDOR DO CLIENTE

Nuno Jorge Pereira Paulo de Oliveira

## 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 e do Código de Conduta da CUF, pelos respetivos Regulamentos. A fiscalização da CUF compete a um Conselho Fiscal e a uma Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p style="text-align: center;"><b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b></p>	<p>Compete ao Conselho de Administração a definição da estratégia, principais políticas e o planeamento social, económico e financeiro da CUF, garantindo a sua aplicação ao nível das sociedades suas participadas. Nessa medida compete-lhe, designadamente, deliberar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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 CUF, bem como a proposta de distribuição de lucros, para serem submetidos à Assembleia Geral;</li> <li>• Resolução amigável ou a resolução judicial das questões sobre direitos e interesses da CUF;</li> <li>• 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 CUF e a constituição de mandatários para quaisquer outros fins;</li> <li>• Contratação de financiamentos internos ou externos de que a CUF necessite para realizar o seu objeto social;</li> <li>• Deliberação sobre a emissão de obrigações e/ou outros valores mobiliários;</li> <li>• 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.</li> </ul>



ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p style="text-align: center;"><b>COMISSÃO EXECUTIVA</b></p>	<p>A Comissão Executiva assume um conjunto de competências, delegadas pelo Conselho de Administração, de onde se destacam as seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Proceder à gestão corrente da Sociedade, podendo deliberar sobre todas as matérias relativas ao exercício da atividade da Sociedade com respeito pelo respetivo objeto social, pelas deliberações tomadas pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral, que sejam competência destes, dentro dos limites que constam desta delegação;</li> <li>b) Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, para aprovação, o Plano de Negócios ("<i>Business Plan Consolidado</i>") e o Orçamento ("<i>Orçamento Anual Consolidado</i>") da Sociedade para o ano relevante, bem como propor eventuais alterações posteriores a estes documentos;</li> <li>c) Elaborar e submeter ao Conselho de Administração para aprovação, as principais políticas da Sociedade e das Participadas, designadamente, a política de remunerações, aplicável a todos os colaboradores que não integrem os órgãos sociais, a política de gestão de quadros e a política comercial e preços;</li> <li>d) Proceder à coordenação e acompanhamento permanente da gestão corrente das Participadas, emitindo, no caso das Participadas em relação de grupo, ou seja, cujo capital social é integralmente detido pela Sociedade, instruções vinculativas;</li> <li>e) Para efeitos do disposto na alínea anterior, em cumprimento do <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou do <i>Orçamento Anual Consolidado</i>, a Comissão Executiva poderá deliberar sobre as seguintes matérias:       <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Definição da estratégia e planeamento económico e financeiro das Participadas, designadamente:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• abertura e/ou expansão de estabelecimentos;</li> <li>• desenvolvimento de novas atividades (e.g. novas especialidades médicas) ou alteração/reorganização significativa das atividades existentes;</li> <li>• celebração de acordos comerciais, convenções com seguradoras e subsistemas e protocolos de âmbito científico e académico;</li> <li>• escolha dos titulares dos cargos de gestão de primeira linha, designadamente direção de produção, direção clínica e de enfermagem;</li> <li>• acompanhamento e supervisão de projetos relevantes através de <i>Steering Committee</i>.</li> </ul> </li> <li>(ii) Aprovação de qualquer Plano de Negócios, em conformidade com os <i>Business Plan Consolidado</i> e <i>Orçamento Anual Consolidado</i>, bem como quaisquer alterações e atualizações ao mesmo;</li> <li>(iii) Aprovação do orçamento anual e quaisquer atualizações ao mesmo, em conformidade com os <i>Business Plan Consolidado</i> e <i>Orçamento Anual Consolidado</i>;</li> </ol> </li> </ol>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p><b>COMISSÃO EXECUTIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(iv) Celebração de contratos relevantes, designadamente de trabalho ou prestação de serviços, assunção de responsabilidades, aquisições ou alienações de quaisquer ativos, incluindo participações noutras sociedades, independentemente do seu valor, que estejam previstos no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado ou, não estando, que representem um valor equivalente ou inferior, numa base individual, a € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros);</li> <li>v) Aprovação de quaisquer financiamentos, empréstimos e/ou quaisquer responsabilidades financeiras, independentemente do seu valor, que estejam previstos no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado, ou, não estando, que representem um valor equivalente ou inferior, numa base individual, a € 7.000.000,00 (sete milhões de euros);</li> <li>f) Celebrar os atos e contratos inerentes à atividade da Sociedade, que não sejam expressamente indicados nas subseqüentes alíneas g), k), l), e), q), r) e s) desde que o seu valor não ultrapasse o montante equivalente a € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros), e todos os que decorram do <i>Business Plan</i> Consolidado, ou do Orçamento Anual Consolidado ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</li> <li>g) Contrair financiamentos, empréstimos bancários ou operações similares e/ou quaisquer responsabilidades financeiras, desde que o montante respetivo não exceda o equivalente a € 7.000.000,00 (sete milhões de euros), e todos os que decorram do <i>Business Plan</i> Consolidado, ou do Orçamento Anual Consolidado ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</li> <li>h) Efetuar operações bancárias, tais como, abrir e movimentar quaisquer contas bancárias a crédito ou a débito, sacar e endossar cheques e sacar, aceitar e endossar letras, livranças e outros títulos de crédito;</li> <li>i) Efetuar recebimentos e pagamentos em representação da Sociedade, dar quitação e emitir os documentos contabilísticos necessários;</li> <li>j) Celebrar contratos de trabalho ou de prestação de serviços relativamente ao pessoal da Sociedade, exercer o poder disciplinar e promover, se necessário for, o despedimento de qualquer trabalhador, bem como contratar colaboradores ou peritos especializados, sempre que tal se revele necessário;</li> <li>k) Concretizar investimentos ou desinvestimentos, incluindo aquisição ou alienação de participações noutras sociedades, desde que o seu valor não ultrapasse os € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros), e todos os que decorram do <i>Business Plan</i> Consolidado, ou do Orçamento Anual Consolidado ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</li> <li>l) Concretizar as operações necessárias para a emissão de quaisquer valores mobiliários convertíveis em ações, incluindo obrigações convertíveis e emissão de opções sobre as ações e emissão de ações pelas Participadas desde que seja determinado pelo Conselho de Administração e/ou esteja previsto no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</li> <li>m) Concretizar as operações necessárias para adquirir, alienar, amortizar ou onerar ações próprias ou adquirir ou alienar participações maioritárias nas Participadas, desde que seja determinado pelo Conselho de Administração e/ou estejam contempladas no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p style="text-align: center;"><b>COMISSÃO EXECUTIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n) Concretizar as operações necessárias para constituir, alterar ou cessar parcerias público-privadas desde que seja determinado pelo Conselho de Administração e/ou estejam contempladas no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</li> <li>o) Cessar ou ceder atividades nos termos do que se encontre previsto no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou em deliberação do Conselho de Administração;</li> <li>p) Assumir obrigações de terceiros desde que previamente aprovadas por deliberação do Conselho de Administração;</li> <li>q) Concretizar qualquer transação ou relação contratual a ser celebrada entre, por um lado, a Sociedade ou Participadas e, por outro lado, uma Entidade Relacionada ou uma pessoa física que não seja qualificável como Independente, desde que prevista no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado ou tenha sido previamente aprovada pelo Conselho de Administração ou não se refira a prestação de cuidados de saúde fora das condições correntemente adotadas pela Sociedade ou pelas Participadas;</li> <li>r) Renovar contratos ou celebrar novos contratos com clientes e/ou fornecedores;</li> <li>s) Celebrar quaisquer tipos de contratos de seguro inerentes ao exercício da atividade da Sociedade tal como previstos no <i>Business Plan</i> Consolidado e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</li> <li>t) Celebrar arrendamentos e proceder à alienação, oneração ou aquisição de bens imóveis para a Sociedade cujo valor seja equivalente ou inferior a € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros) e todos os que decorram do <i>Business Plan</i> Consolidado, ou do Orçamento Anual Consolidado ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</li> <li>u) Proceder ao aprovisionamento de todos os bens móveis e equipamentos necessários ao exercício da atividade da Sociedade;</li> <li>v) Propor ao Conselho de Administração o organigrama da Sociedade e mantê-lo informado sobre os posteriores ajustamentos que se vierem a revelar necessários;</li> <li>w) Constituir mandatários para representar a Sociedade na prática de atos específicos, mediante a emissão de instrumento adequado para o efeito;</li> <li>x) Constituir mandatários forenses para representar a Sociedade em quaisquer litígios em que esta seja parte, conferindo-lhes os poderes bastantes para confessar, desistir e transigir;</li> <li>y) Representar a Sociedade em juízo e em processo de arbitragem, bem como proceder à nomeação de árbitros em quaisquer litígios em que a sociedade seja parte;</li> <li>z) Propor ao Conselho de Administração os titulares dos órgãos sociais de sociedades em que a Sociedade detenha participações, em cujos órgãos de gestão deverão participar a totalidade ou parte dos membros da Comissão Executiva da Sociedade.</li> </ul>

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



ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p><b>CONSELHO FISCAL</b></p>	<p>Compete ao Conselho Fiscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalizar a administração da CUF e vigiar a observância das normas que regem o seu funcionamento;</li> <li>• Participar nas reuniões do Conselho de Administração da CUF em que sejam apreciadas contas do exercício;</li> <li>• Requerer ao Presidente do Conselho de Administração a convocação do Conselho de Administração para apreciar factos que considere relevantes à fiscalização da administração da CUF;</li> <li>• Verificar a regularidade dos elementos contabilísticos, a exatidão dos documentos de prestação de contas e apreciar as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos subjacentes;</li> <li>• Elaborar anualmente o relatório da sua atividade e dar parecer sobre o relatório de gestão e contas apresentados pelo Conselho de Administração;</li> <li>• Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;</li> <li>• Fiscalizar o processo de preparação e divulgação da informação financeira;</li> <li>• Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas;</li> <li>• Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p><b>REVISOR OFICIAL DE CONTAS</b></p>	<p>Nos termos da Lei e dos Estatutos compete ao revisor oficial de contas o exame das contas da CUF, designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;</li> <li>• Verificar a extensão da caixa e as existências de quaisquer espécies de bens ou valores;</li> <li>• Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;</li> <li>• Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela CUF conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados.</li> </ul>



ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>COMISSÃO DE VENCIMENTOS</b>	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.

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>SECRETÁRIO DA SOCIEDADE</b>	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:

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>CONSELHO CONSULTIVO</b>	Compete ao Conselho Consultivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e debater temas relacionados com o setor, mercado e política da saúde;</li> <li>• Apoiar o Conselho de Administração na definição da estratégia de desenvolvimento da CUF;</li> <li>• Elaborar pareceres escritos sobre questões colocadas pelo Conselho de Administração da CUF.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p style="text-align: center;"><b>COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUTA</b></p>	<p>Compete à Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a divulgação, a aplicação e o cumprimento do Código de Conduta, definindo para o efeito planos e canais de comunicação;</li> <li>• Monitorizar a implementação do Código de Conduta, criando um sistema adequado de controlo interno para o efeito;</li> <li>• Elaborar políticas de implementação das matérias abrangidas pelo Código de Conduta;</li> <li>• promover e estabelecer ações de formação para todos os colaboradores em matérias relacionadas com o Código de Conduta e com as políticas que derivem deste;</li> <li>• Propor ao Conselho de Administração alterações ao Código de Conduta, sempre que entenda adequado, para efeitos da sua atualização e melhoria;</li> <li>• Acompanhar e esclarecer dúvidas sobre a aplicação do Código de Conduta e respetivas políticas e validar, em casos devidamente justificados, as situações de exceção da sua aplicação;</li> <li>• Receber, gerir e apreciar as comunicações enviadas para o endereço de e-mail <a href="mailto:codigodeconduta@cuf.pt">codigodeconduta@cuf.pt</a>;</li> <li>• Receber e tratar as denúncias enviadas para o endereço de e-mail <a href="mailto:codigodeconduta@cuf.pt">codigodeconduta@cuf.pt</a>;</li> <li>• Reportar periodicamente a sua atividade à Comissão Executiva da CUF e às entidades a que o reporte seja devido nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p style="text-align: center;"><b>COMISSÃO DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO</b></p>	<p>A Comissão de Auditoria e Gestão do Risco tem, essencialmente, as seguintes competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliar e monitorizar o sistema de gestão de riscos e o sistema de controlo interno;</li> <li>• avaliar e emitir parecer sobre o plano anual de auditoria;</li> <li>• propor medidas de melhoria aos sistemas de gestão de riscos e controlo interno;</li> <li>• propor a Política de Gestão de Risco e emitir os pareceres que nela venham a ser determinados;</li> <li>• emitir todos os pareceres que, na ótica de gestão do risco, lhe sejam solicitados pelos órgãos sociais;</li> <li>• emitir parecer sobre as transações da Sociedade com Partes, Entidades Relacionadas ou pessoa física que não seja qualificável como Independente;</li> <li>• acompanhar a gestão financeira.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p><b>COMISSÃO DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE</b></p>	<p>No que respeita à Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar e propor áreas prioritárias de desenvolvimento na Inovação;</li> <li>• Avaliar e propor indicadores chave de desempenho ("KPI") na Inovação relevantes para a CUF, baseados em referenciais nacionais e/ou internacionais;</li> <li>• Monitorizar e reportar ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva o desempenho de indicadores referidos na alínea anterior;</li> <li>• Assegurar progressos no desenvolvimento de projetos de inovação com origem nas diversas plataformas de inovação (Grow, I9+, IDI);</li> <li>• Desenvolver e propor um programa para identificação de ideias do exterior (de outros mercados, indústrias, países etc.) para implementação em cada eixo estratégico.</li> </ul> <p>No que respeita à Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever a Política de Sustentabilidade e garantir o desenvolvimento de boas práticas de sustentabilidade na organização;</li> <li>• Definir, em conjunto com as respetivas áreas corporativas, os indicadores de sustentabilidade relevantes para a CUF, baseados em referenciais nacionais e/ou internacionais, bem como os relacionados com compromissos públicos assumidos pela CUF;</li> <li>• Monitorizar e reportar ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva o desempenho de indicadores referidos na alínea anterior;</li> <li>• Apresentar propostas de compromissos, objetivos e metas de sustentabilidade alinhados com as boas práticas do setor empresarial nacional ou internacional, em particular de responsabilidade social, direitos humanos, e ambiente;</li> <li>• Monitorizar o alinhamento do plano estratégico da CUF para a concretização dos compromissos de sustentabilidade e geração de valor sustentável;</li> <li>• Sugerir a realização de auditorias e avaliações na área da Sustentabilidade, podendo acompanhá-las sempre que se justifique, bem como pedir propostas de intervenção para as não conformidades detectadas no âmbito das auditorias e/ou avaliações.</li> </ul>



ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>CONSELHO MÉDICO</b>	<p>Assessora a administração em questões de natureza clínica e de melhoria contínua dos serviços prestados a todos os clientes da CUF, tendo por principais atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessorar a definição da estratégia de desenvolvimento clínico da CUF;</li> <li>• Propor o lançamento e acompanhamento de projetos clínicos comuns às unidades da CUF;</li> <li>• Fomentar o desenvolvimento de protocolos clínicos de aplicação transversal a todas as unidades da CUF;</li> <li>• Assessorar o desenvolvimento de projetos de inovação clínica que assegurem, simultaneamente, diferenciação clínica e aumento de eficiência;</li> <li>• Assessorar a definição de critérios de recrutamento e de avaliação de profissionais médicos, para aplicação transversal às unidades da CUF.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>CONSELHO DE ENFERMAGEM</b>	<p>Assessora a administração em questões do foro da enfermagem no âmbito da atividade clínica da CUF, tendo por principais atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a estratégia de desenvolvimento do talento e dos padrões de desempenho da Enfermagem;</li> <li>• Consolidar a cultura das melhores práticas baseadas na evidência;</li> <li>• 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;</li> <li>• Desenvolver a qualidade clínica e a segurança do doente, assente no princípio da melhoria contínua;</li> <li>• Acompanhar a atividade da CUF Academic Center.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>COMISSÃO DE FARMÁCIA</b>	<p>Assessora a administração em questões do foro da farmácia no âmbito da atividade clínica da CUF, tendo por principais atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar políticas de utilização do medicamento no âmbito da CUF;</li> <li>• Desenvolver protocolos terapêuticos de aplicação transversal na CUF;</li> <li>• Atuar como órgão de ligação entre as Comissões de Farmácia e Terapêutica das diferentes unidades CUF;</li> <li>• Aprovar anualmente o Formulário de Medicamentos CUF, emitindo ata com esse documento em anexo assinada pelo Presidente e pela Direção de Farmácia da CUF;</li> <li>• Zelar pelo cumprimento do Formulário de Medicamentos da CUF (lista de medicamentos utilizados em todas as unidades);</li> <li>• Pronunciar-se sobre as propostas de introdução de novos medicamentos no formulário CUF;</li> <li>• Promover a boa prática fármaco-terapêutica na CUF;</li> <li>• Promover formação na área do medicamento;</li> <li>• Selecionar os medicamentos a utilizar nas unidades CUF assegurando a melhor relação custo-benefício e custo-efetividade.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<b>PROVEDOR DO CLIENTE</b>	<p>O Provedor do Cliente exercerá as suas funções com independência e imparcialidade, competindo-lhe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber e apreciar queixas e reclamações apresentadas pelos clientes, diretamente relacionadas com a atividade desenvolvida pelas unidades da CUF;</li> <li>• Mediar disputas e potenciais conflitos entre clientes e unidades CUF;</li> <li>• Apresentar à Comissão Executiva propostas de resolução de conflitos ou reclamações de clientes;</li> <li>• Formular e apresentar à Comissão Executiva recomendações de melhoria dos serviços ao cliente;</li> <li>• 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.</li> </ul>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
<p><b>COMISSÃO DE COMPLIANCE DE LICENCIAMENTOS CUF</b></p>	<p>Compete à Comissão de <i>Compliance</i> de Licenciamentos CUF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a conformidade, com uma base de competências de consultoria e de suporte, que tem como orientação a criação de valor para a CUF;</li> <li>• Contribuir para a prossecução dos objetivos operacionais e estratégicos relacionados com a remodelação e construção de Unidades CUF, bem como com a gestão da <i>compliance</i> 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;</li> <li>• 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 CUF relevantes para este âmbito.</li> </ul>





## O Conselho de Administração

Salvador Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

João Pedro Stilwell Rocha e Melo

Rui Alexandre Pires Diniz

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Catarina Marques Rocha Gouveia

Francisco Pedro Ramos Gonçalves Pereira

Vera Margarida Alves Pires Coelho

Céline Dora Judith Abecassis-Moedas

Raúl Catarino Galamba de Oliveira

Paulo Jorge Cleto Duarte

Ana Cristina Clarkson Gaspar

José Luís Bonifácio Lopes

João Pedro Ribeiro de Azevedo Coutinho

