



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE

2014



Índice

PERFIL DO RELATÓRIO	3
----------------------------	----------

MENSAGEM DO PRESIDENTE	5
-------------------------------	----------

JOSÉ DE MELLO SAÚDE	7
----------------------------	----------

Perfil organizacional	8
-----------------------	---

Visão Estratégica	11
-------------------	----

Cadeia de Valor de uma Unidade Hospitalar	13
---	----

Factos relevantes da actividade	16
---------------------------------	----

Temas Materiais para a José de Mello Saúde	20
--	----

Diálogo com as partes interessadas	23
------------------------------------	----

Governo da Sociedade	24
----------------------	----

VECTORES DE SUSTENTABILIDADE	27
-------------------------------------	-----------

Excelência Clínica	29
--------------------	----

Experiência do Cliente	39
------------------------	----

Eficiência Operacional	42
------------------------	----

Cultura e Valores	55
-------------------	----

INDICADORES GRI	67
------------------------	-----------

Categoria Económica	73
---------------------	----

Categoria Ambiental	75
---------------------	----

Categoria Social	86
------------------	----

VERIFICAÇÃO EXTERNA	97
----------------------------	-----------

PERFIL DO RELATÓRIO

Este documento é a quarta edição anual do relatório de sustentabilidade da José de Mello Saúde e diz respeito ao período compreendido entre 1 de Janeiro e 31 de Dezembro de 2014.

O âmbito deste relatório diz respeito às actividades da sociedade José de Mello Saúde, S.A. (adiante referida como José de Mello Saúde ou JMS) que é a holding de um grupo empresarial privado de serviços de saúde, com sede na Av. do Forte, N3, Edif. Suécia III - Piso 2, em Carnaxide, sendo o seu capital detido pela José de Mello S.G.P.S., S.A. (65,85%), pela Fundação Amélia de Mello (4,15%) e pela Farminveste, S.A. (30%).

Sendo o único operador a publicar este tipo de relato no sector da prestação de cuidados de saúde em Portugal, a José de Mello Saúde aspira a um relacionamento transparente e de confiança com as suas partes interessadas, mantendo o rumo traçado para a sua afirmação enquanto referência no sector. Para a produção deste documento foi aplicada a nova versão das diretrizes G4 da Global Reporting Initiative (GRI), na opção “essencial” que substitui na íntegra as orientações anteriores G3.1., correspondendo o âmbito dos indicadores reportados neste relatório às empresas cuja gestão é controlada pela José de Mello Saúde. Este é, portanto, o primeiro relatório de sustentabilidade da José de Mello Saúde



alinhado ao núcleo de directrizes G4, tendo sido aplicados os princípios de inclusão de stakeholders e da definição da materialidade e do contexto da sustentabilidade, com o objetivo de garantir o equilíbrio, comparabilidade e fiabilidade da informação divulgada.

A informação presente neste documento foi recolhida em documentos especificamente elaborados pelas áreas responsáveis pela informação dos indicadores em causa. Muitos dos dados usados para a criação deste documento resultam da recolha efectuada para o Relatório & Contas, contribuindo assim para a sua coerência e exatidão.

A informação reportada no relatório - quer resulte de medições, cálculos ou estimativas - foi sujeita à verificação externa, por uma entidade independente, a PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. No final do Relatório de Sustentabilidade encontra-se a declaração de verificação emitida por esta entidade.

O Relatório de Sustentabilidade assume uma regularidade anual e em conjunto com o Relatório & Contas e Relatório de Qualidade, completam o conjunto de documentos publicados pela José de Mello Saúde para o exercício de 2014,

podendo toda esta informação ser consultada no website institucional da JMS. A José de Mello Saúde agradece todo o feedback sobre este documento ou em qualquer matéria relacionada com as suas práticas de sustentabilidade, que deve ser enviado para:

Margarida Gonçalves

@ margarida.a.goncalves@jmellosaude.pt

Edla Pires

@ edla.pires@jmellosaude.pt

André Oliveira

@ andre.oliveira@jmellosaude.pt

MENSAGEM DO PRESIDENTE



Salvador de Mello
Presidente

No momento em que celebra 70 anos de vida, a José de Mello Saúde continua a renovar-se e a crescer.

O ano de 2014 representou um crescimento muito significativo da sua actividade, superando as expectativas de crescimento e consolidando a posição de liderança e referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal. No que respeita à comunicação do seu desempenho de sustentabilidade, a José de Mello Saúde evoluiu no presente ano para o reporte de acordo com a nova versão da Global Reporting Initiative (GRI G4) que entrega maior clareza e objectividade técnica ao seu Relatório de Sustentabilidade, através de uma abordagem focada nos temas materiais para a organização.

Para tal, foi realizada uma análise de materialidade com o objectivo de conhecer os temas mais relevantes para a José de Mello Saúde, em linha com as expectativas dos seus principais stakeholders. Este exercício assentou em três vertentes – consulta aos principais stakeholders, análise de benchmark a empresas pares e análise de tendências do sector da saúde. Toda esta informação foi posteriormente sujeita a validação por parte da gestão de topo.

O trabalho de definição de temas materiais para a sustentabilidade da José de Mello Saúde permitiu adoptar a utilização da estrutura G4 da GRI mas servirá também para estruturar um plano estratégico com iniciativas específicas dentro das áreas identificadas e que robusteça o desempenho da José de Mello Saúde. Foram 70 anos a tratar doentes, a escutar, observar e a ganhar uma experiência única, que nos identifica e nos distingue. Hoje, como há 70 anos, sabemos respeitar quem nos procura e honrar os nossos Valores: o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, o Desenvolvimento Humano, a Competência e a Inovação.





JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE

A José de Mello Saúde



PERFIL ORGANIZACIONAL

A José de Mello Saúde é a plataforma de negócio do Grupo José de Mello¹ para o sector da Saúde. Dispondo actualmente de um portfolio alargado de unidades e serviços, a José de Mello Saúde desenvolve a sua actividade no sector da prestação de serviços de saúde em Portugal, actuando nas seguintes áreas de negócio: (i) rede de unidades CUF, de prestação privada de cuidados de saúde; (ii) parcerias público-privado e (iii) José de Mello Residências e Serviços, para soluções residenciais e domiciliárias de assistência a seniores.

A rede CUF é actualmente constituída por cinco hospitais, (i) Hospital CUF Infante Santo, primeira unidade da José de Mello Saúde, inaugurado em 1945 e situado na parte ocidental da cidade de Lisboa, (ii) Hospital CUF Descobertas, inaugurado em 2001 e situado na parte oriental da cidade de Lisboa, representando na altura o maior investimento privado no sector em Portugal, alterando significativamente a oferta privada de cuidados de saúde e contribuindo para o incremento dos seguros de saúde em Portugal, (iii) Hospital CUF Porto, inaugurado em 2010 e representando o investimento privado de saúde mais significativo desde sempre feito no Norte do país e os (iv) Hospital CUF Cascais e (v) Hospital CUF Torres Vedras.

A rede CUF inclui ainda no seu portfolio seis clínicas de ambulatório: a CUF Alvalade (no complexo desportivo Alvalade XXI), a CUF Belém (junto ao centro de Congressos de Lisboa, na parte ocidental da cidade), a CUF Mafra, CUF S. Domingos de Rana e CUF Sintra, inauguradas em 2014 e, mais recentemente, a CUF Miraflores, que abriu ao público em 2015. Gere ainda, no Porto, o Instituto CUF, unidade diferenciada por dispor de equipamento clínico e tecnológico de primeira linha.

Ainda a nível hospitalar, e no âmbito das parcerias público-privado, a José de Mello Saúde assegura a gestão do Hospital de Braga desde Setembro de 2009 e do Hospital Vila Franca de Xira, desde Junho de 2011.

A José de Mello Residências e Serviços desenvolve a sua actividade através de um conjunto de soluções residenciais e domiciliárias de assistência a seniores, disponibilizando actualmente as Residências Assistidas Domus Vida (Domus Vida Junqueira e Domus Vida Parede e os Serviços Domiciliários Domus Care (Domus Care Lisboa e Porto).

Na Estrutura Organizacional da José de Mello Saúde cabe destacar o papel do Centro Corporativo, garante de transversalização de processos com vista à contribuição para a excelência da qualidade dos serviços prestados pelas unidades de saúde.

¹ O Grupo José de Mello (www.josedemello.pt) é um grupo económico com uma estrutura acionista estável e de base nacional, sendo um dos maiores grupos empresariais portugueses. Em constante desenvolvimento, o Grupo José de Mello prossegue uma estratégia de negócios assente em dimensão e criação de valor, liderando áreas vitais da economia portuguesa. Com uma intervenção diversificada na economia, o posicionamento competitivo do Grupo José de Mello assenta em plataformas de negócios participadas pela José de Mello, SGPS: Brisa (Infraestruturas), CUF (Indústria Química), Efaced (Energia, Transportes e Logística, Energia e Serviços), Selecta (Imobiliário) e José de Mello Saúde (Saúde).

HISTÓRIA

1945

Hospital CUF Infante Santo

Hospital inovador com forte componente de responsabilidade social que servia, na época, 80 mil trabalhadores e familiares do Grupo CUF. Foi a primeira Unidade da José de Mello Saúde.



1990

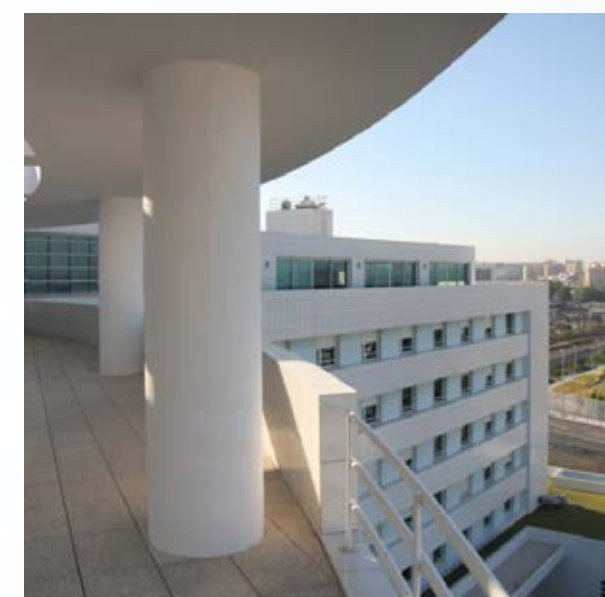
Clínica CUF Belém

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

1995

Hospital Fernando Fonseca

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



2001

Hospital CUF Descobertas

Alavancando na sua experiência de mais de 50 anos, e satisfazendo as necessidades do mercado, a José de Mello Saúde consolida a sua imagem de referência na hospitali-

zação privada em Lisboa. A abertura desta unidade representou, na altura, o maior investimento privado na área da saúde em Portugal.

2003

Clínica CUF Alvalade

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

2006

Campos Costa/ VALAB

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





JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

>>

2006

Instituto Médico Cascais

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

2006

Grupo Hospitalário Quirón

Entrada em Espanha, através da aquisição de participação accionista em operador de referência daquele País (conclusão da venda em Janeiro 2013).



2007

Instituto CUF Porto

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

2008

Clínica CUF Torres Vedras

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

2008

Clínica CUF Cascais

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



2008

Hospital Fernando Fonseca

Fim do Contrato de gestão do Hospital Fernando Fonseca.



2009

Hospital de Braga

Início da gestão do Hospital de Braga.

2010

Hospital CUF Porto

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

2011

Hospital Vila Franca de Xira

Início da gestão do Hospital Vila Franca de Xira.

2012

Grupo Hospitalário Quirón

Venda da participação.



2014

Clínica CUF Mafra, Clínica CUF S. Domingos de Rana e Clínica CUF Sintra

Abertura de Clínicas de proximidade.



2015

Dr. Campos Costa

Venda de participação.

Clínica CUF Miraflores

Abertura.

VISÃO ESTRATÉGICA

Em 2015, a José de Mello Saúde celebra os 70 anos da CUF que lhe conferem uma experiência única. Única pelos valores que constituem a sua cultura, pelos números que justificam a liderança no sector e pela História construída ao longo destas sete décadas.

ALAVANCAR E REFORÇAR A BASE DE ACTIVOS E COMPETÊNCIAS

A José de Mello Saúde defende um modelo de prestação de cuidados inserido num novo paradigma no qual a saúde do doente é gerida de uma forma activa, multidisciplinar e num contexto digital que vai para além do ambiente físico. Estando atenta às tendências e evolução do sector, a José de Mello Saúde encontra-se a modernizar a sua proposta de valor, dotando-a de elementos inovadores na oferta de serviços e no relacionamento com o cliente. As alterações sócio-demográficas aliadas aos contínuos avanços tecnológicos, nomeadamente no domínio do digital, deram origem a um cliente que é hoje mais sénior (ainda que não menos participativo), com mais morbilidades (a nível das doenças crónicas), mais informado e consequentemente mais exigente quanto ao conhecimento do seu estado de saúde e da proposta de valor do prestador de saúde. A José de Mello Saúde acredita que a qualidade clínica é o elemento central da



sua proposta de valor. Como tal, continuará focada em garantir que a actividade clínica se processa de acordo com os mais elevados padrões de qualidade, de uma forma consistente. A constante preocupação em medir resultados clínicos tem o seu expoente máximo no projecto de “outcomes” que se iniciou em 2014 e que continuará ao longo dos próximos anos. Este projecto visa medir alterações na saúde ou na qualidade de vida da pessoa, em resultado de um episódio clínico. Trata-se de uma abordagem inovadora a nível internacional e traduz-se na melhoria funcional do cliente avaliando a sua capacidade de retornar à vida activa.

AUMENTO DA CAPACIDADE PARA IR AO ENCONTRO DAS NECESSIDADES DA POPULAÇÃO

O compromisso da José de Mello Saúde em promover cuidados de saúde de qualidade, acessíveis e próximos materializa-se nos seguintes projectos que serão executados em 2015: (i) consolidação da operação das três clínicas abertas em 2014 (Mafra, Sintra e São Domingos de Rana); (ii) abertura de mais duas clínicas de proximidade, uma em Miraflores (que funcionará em articulação com o Hospital CUF Infante Santo) e outra no Grande Porto (que funcionará em articulação com o Hospital CUF Porto); (iii) continuação do projecto de expansão do Hospital CUF Descobertas, que dotará esta unidade de uma maior capacidade de internamento e de ambulatório e (iv) preparação da abertura do Hospital CUF Viseu.





CADEIA DE VALOR DE UMA UNIDADE HOSPITALAR

A análise à cadeia de valor da José de Mello Saúde pretende identificar como estão organizados os processos que acrescentam valor dentro do seu portfolio de unidades. Uma unidade de saúde (hospital ou clínica) tem como finalidade última o acompanhamento clínico dos seus clientes. Por esse motivo, a abordagem à cadeia de valor está centrada no cliente e deve ser analisada de acordo com os fluxos (ou percursos) que o mesmo percorre, desde a sua entrada na unidade de saúde, até à sua saída.

Tipicamente, um cliente da José de Mello Saúde inicia o seu percurso numa unidade de saúde por uma de três vias:

- Atendimento Permanente (AP)
- Consulta externa
- Meio Complementar de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT)

Atendimento Permanente (AP)

O cliente chega à unidade de saúde numa situação de urgência. Após o check-in e triagem, o cliente é observado e pode ocorrer uma das seguintes situações:

- Cliente é diagnosticado, sendo-lhe prescrita uma terapêutica ou um exame sem necessidade de permanecer internado. No entanto, pode ser recomenda-

do que o cliente faça uma consulta de seguimento ou que realize exames adicionais, dando assim início a novos percursos. O percurso do cliente no atendimento permanente termina quando este faz o check-out.

- Cliente é diagnosticado e necessita de ficar internado. Aqui, pode dar-se o caso do cliente necessitar de uma cirurgia (internamento cirúrgico) ou não (internamento médico).

Em qualquer um dos casos, se a situação clínica assim o exigir, o cliente poderá ter de passar pelos cuidados intermédios (UCI – Unidade de Cuidados Intermédios) ou pelos cuidados intensivos (UCIP – Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente). Durante a sua estadia, é possível que realize análises ou exames, como apoio ao diagnóstico e terapêutica. No final, será a alta médica que permitirá que o cliente faça o check-out do internamento e do hospital.

Consulta externa

O cliente chega à consulta na sequência de um agendamento (marcado de forma presencial ou remota). Após o check-in, o cliente é conduzido para a consulta de onde sai com um dos seguintes desfechos:

- Referenciação para outra consulta de especialidade
- Prescrição de terapêutica e/ou MCDT
- Prescrição de cirurgia
- Término do circuito

Em qualquer uma das situações, o cliente faz o check-out da consulta, finalizando assim este percurso. Nas duas primeiras situações, o cliente voltará à unidade de saúde para uma nova consulta ou para realizar exames/ análises. No caso de ter sido prescrita uma cirurgia, esta pode ser realizada num contexto de ambulatório ou de internamento. As cirurgias de ambulatório são realizadas, ou numa sala de pequena cirurgia – para situações de menor complexidade e pouco invasivas, como seja a generalidade dos procedimentos de dermatologia – ou numa Unidade de Cirurgia de Ambulatório (UCA). Após um período de recobro, o cliente recebe a alta médica, sem necessidade de pernoitar no hospital. As cirurgias em contexto de internamento são realizadas num Bloco Operatório Central (BOC), sendo que os doentes são posteriormente reencaminhados para o recobro, e daqui para o internamento. Mais uma vez, se a situação clínica assim o exigir, o cliente poderá ter de passar pelos cuidados intermédios (UCI) ou pelos cuidados intensivos (UCIP). O check-out do internamento ocorre na sequência da alta médica.

Meio Complementar de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT)

A realização de uma análise ou exame é efectuada após uma prescrição médica (resultante de uma consulta externa, de um episódio de AP ou de uma situação de internamento). No âmbito de um episódio de AP ou de internamento, o percurso do cliente é conduzido internamente pelas equipas clínicas e coordenado com os serviços de MCDT relevantes. No contexto de uma consulta externa, para as análises e para a maioria dos exames, o cliente faz o check-in, realiza a aná-

lise/ exame e faz o check-out. Porém, alguns exames requerem que o cliente permaneça no recobro durante um período curto, sem no entanto pernoitar (são exemplo, os exames que requerem anestesia).

Após a obtenção do resultado da análise/ exame, segue-se geralmente uma nova consulta com o objectivo de analisar os resultados e dar continuidade ao acompanhamento clínico em curso.

Cadeia de Fornecimento da José de Mello Saúde

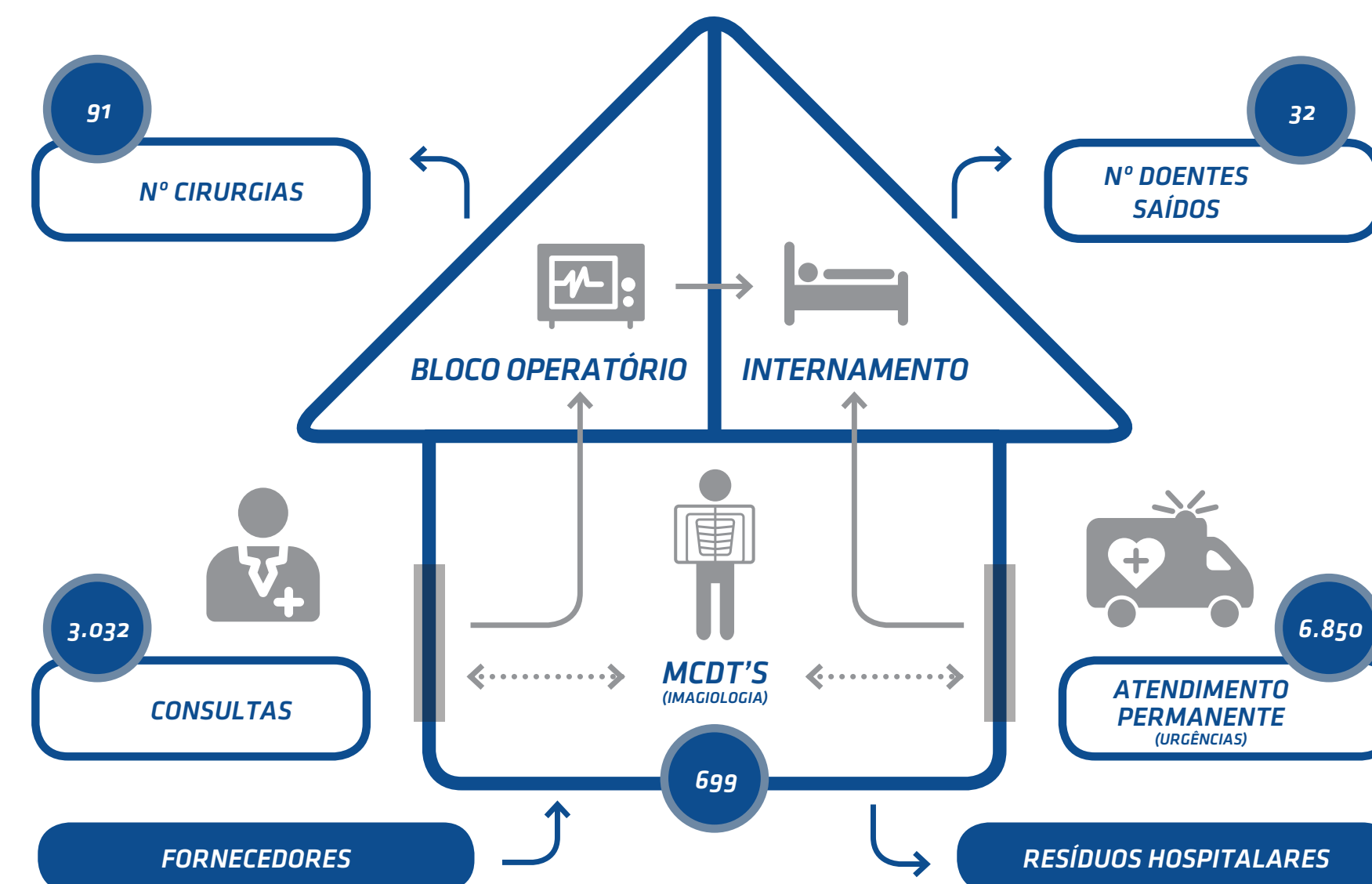
Para a concretização diária da sua actividade, a José de Mello Saúde conta com mais de 700 fornecedores que são parte da sua capacidade de prestar cuidados de saúde com elevados padrões de exigência.

Os fornecedores da José de Mello Saúde dividem-se entre as seguintes categorias:

- a) Medicamentos;
- b) Dispositivos médicos;
- c) Equipamentos clínicos;
- d) Outros serviços clínicos.

Através da sua Central de Negociação, a José de Mello Saúde tem reestruturado a sua cadeia de fornecimento e redesenhado o seu processo negocial, passando de uma visão unidade a unidade, para uma visão integrada de fornecimento a toda a organização. A Central de Negociação assegura um contacto permanente com os fornecedores e promove encontros regulares de forma a garantir a continuidade do padrão de serviço.

Dia “tipo” de um Hospital CUF



FACTOS RELEVANTES DE 2014

Durante o último ano realizaram-se cerca de 1,8 milhões de consultas (aumento de 14% face a 2013), foram operados cerca de 78 mil doentes (+8% que no homólogo), dos quais 51% em cirurgia de ambulatório, tendo-se registado aproximadamente 79 mil doentes saídos (+6% que no ano anterior). De destacar os mais de 7 mil partos realizados nas Unidades da José de Mello Saúde, o que corresponde a um aumento de 7% comparativamente a 2013.

Com efeito, em 2014 as unidades de saúde CUF registaram um crescimento substancial, possibilitando à José de Mello Saúde atingir os 532M€ de proveitos consolidados, valor que representa um crescimento de 7,8% face ao ano anterior. No decurso do último ano, a José de Mello Saúde esteve focada em duas linhas de orientação estratégica - aumento da capacidade para ir de encontro às necessidades da população e foco na qualidade do serviço como elemento basilar da proposta de valor -, das quais resultaram um conjunto de acontecimentos relevantes que acabaram por fazer de 2014 um ano de referência para a organização.

AUMENTO DA CAPACIDADE DE IR AO ENCONTRO DAS NECESSIDADES DA POPULAÇÃO

○ Abertura de clínicas de proximidade

A José de Mello Saúde inaugurou, em 2014, três clínicas de proximidade: Mafra, Sintra e São Domingos de Rana. Nos últimos meses do ano foi igualmente lançado o projecto para uma nova clínica em Miraflores, já inaugurada em 2015.



Esta tipologia de Unidades visa melhorar a resposta à população, através de uma oferta de proximidade numa extensão geográfica mais alargada. A oferta inclui especialidades médicas e cirúrgicas, exames complementares de diagnóstico, análises clínicas e atendimento de enfermagem em regime de ambulatório.

○ Novas unidades com internamento: Hospital CUF Viseu

O lançamento do Hospital CUF Viseu visa aumentar o acesso à saúde em áreas geográficas com uma cobertura limitada por parte do sector privado. A área de intervenção deste hospital abrange os 24 concelhos do distrito de Viseu e estende-se para a zona Norte, alcançando o distrito de Vila Real, e alongando-se ao distrito da Guarda. O projecto para o Hospital CUF Viseu inclui 25 camas de internamento, Bloco Cirúrgico, Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente (UCIP) e serviço de Atendimento Permanente. Estima-se que esta unidade estará disponível ao público em meados de 2016.



○ Aumento da acessibilidade e da capacidade instalada das unidades

Serão duas as unidades que irão beneficiar de uma melhoria ao nível das infra-estruturas. Para o Hospital CUF Infante Santo a acessibilidade é uma questão fundamental dada a sua localização e escassez de soluções de estacionamento. Neste enquadramento, foi estabelecido um acordo com a empresa Empark para a construção de um parque de estacionamento com uma área afecta ao hospital. No Hospital CUF Descobertas será efectuado um investimento para aumentar a capacidade instalada ao nível do internamento e também do ambulatório. O projecto inclui a construção de um novo edifício contíguo ao hospital (totalmente dedicado a ambulatório), estando igualmente prevista a remodelação de um conjunto significativo de espaços no edifício actual.

FOCO NA QUALIDADE DO SERVIÇO COMO ELEMENTO BASILAR DA PROPOSTA DE VALOR DO GRUPO

○ Alienação da Dr. Campos Costa

Na sequência de uma reorientação da estratégia de desenvolvimento da José de Mello Saúde, foi tomada a decisão de vender a participação na Dr. Campos Costa, que o Grupo detinha desde 2006. Esta decisão veio permitir um maior enfoque nas actividades de gestão de unidades hospitalares e de clínicas de ambulatório. A conclusão do processo de venda ocorreu a 6 de Janeiro de 2015.

○ Acreditação do Hospital Vila Franca de Xira pela Joint Commission International

O Hospital de Vila Franca de Xira foi acreditado pela Joint Commision International (JCI) após um processo de preparação e de auditoria que tiveram uma duração de

18 meses. A JCI é uma das mais prestigiadas entidades acreditadoras independentes que tem como intuito supervisionar e certificar as unidades de saúde, em todo o mundo, seguindo padrões de qualidade validados internacionalmente.

○ Resposta clínica do Hospital Vila Franca de Xira ao surto de Legionella

A boa resposta clínica, a mobilização interna de todas as áreas do hospital, o apoio e disponibilidade dos corpos clínicos das restantes unidades JMS, a articulação e comunicação entre as equipas internas e as entidades externas, estiveram na base do sucesso da operação que enfrentou o surto de legionella registado na região de Vila Franca de Xira. O excelente serviço prestado levou ao reconhecimento público do Hospital de Vila Franca de Xira pelas diversas autoridades de saúde envolvidas.

○ Hospital de Braga no Top 10 dos Hospitais Públicos Nacionais

O Hospital de Braga ficou colocado em décimo lugar no ranking elaborado pela Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), que avalia o desempenho dos hospitais públicos a nível de internamento e qualidade dos cuidados prestados. Esta foi a primeira vez que o Hospital de Braga ficou colocado nos lugares de topo no ranking elaborados pela ENSP, destacando-se nas especialidades de pediatria e urologia.

○ Criação da Academia CUF

A cultura de excelência e de ambição são um pilar determinante para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados de saúde prestados. O ano de 2014 fica também marcado pela estruturação da Academia CUF. A academia pretende

assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos profissionais das Unidades da José de Mello Saúde, através de programas de formação sustentados nas suas melhores práticas e nos seus valores, com a finalidade de promover a excelência no exercício profissional.

○ Atribuição de bolsas de doutoramento

A José de Mello Saúde criou em 2014 um programa de atribuição de até 5 Bolsas anuais no valor de 20.000 euros cada uma, destinada a médicos das Unidades JMS que se encontrem a frequentar programas de doutoramento em Faculdades de Medicina, visando apoiar o desenvolvimento de capacitações clínicas e científicas dos seus médicos.

○ Novas funcionalidades no serviço Web e na plataforma myCUF

Durante o ano de 2014, foram adicionadas aos serviços web e à plataforma myCUF um conjunto de novas funcionalidades que visam melhorar o nível de serviço prestado aos clientes, dotando-os de mais informação e de um acesso mais conveniente às unidades CUF.

○ Projectos estruturais de optimização dos circuitos de farmácia e de enfermagem

Ao longo deste ano foram desenvolvidos diversos projectos estruturais com enfoque na simplificação e optimização de processos e que visam a melhoria da qualidade do serviço prestado. Neste âmbito, procedeu-se a uma revisão de dois circuitos relevantes no âmbito hospitalar: o circuito do medicamento e o da enfermagem. No primeiro caso, o objectivo colocava-se ao nível da optimização



das rotas de distribuição do medicamento, conferindo uma maior rapidez e segurança ao processo. No caso da enfermagem, o foco centrou-se na optimização dos tempos por forma a libertar tempo de tarefas mais administrativas, canalizando-o para actividades de cuidado directo ao cliente.



CONSOLIDAÇÃO DA ACTIVIDADE

○ Rede CUF

As unidades da rede CUF têm apresentado crescimentos muito significativos. No global do ano foram registadas cerca de 1,3 milhões de consultas (+16% do que no período homólogo), 41 mil doentes operados (+8% do que no período homólogo) e mais de 35 mil doentes saídos do internamento (+7% do que no período homólogo).

Em termos individuais, o Hospital CUF Porto é a unidade que lidera os crescimentos, tendo concluído em 2014 o quarto ano de actividade completo. Os hospitais grandes de Lisboa, apesar de se encontrarem numa fase de maior maturação, continuam a registar, ano após ano, crescimentos muito expressivos. No último ano, os hospitais privados grandes de Lisboa e Porto tiveram um aumento de proveitos de cerca de 19,5M€, o que representa um aumento de 9%. Os Hospitais CUF Cascais e CUF Torres Vedras são também um forte motor de crescimento, tanto ao nível da prestação de serviços de saúde em ambulatório, como em regime de internamento, beneficiando da abertura de três clínicas de proximidade no ano. Em 2014, o número de doentes operados nas referidas unidades CUF cresceu 13% e o número de doentes saídos do internamento aumentou 63%.

○ Parcerias público-privadas

No que se refere aos hospitais geridos em parceria-público privada, realça-se no Hospital de Vila Franca de Xira a realização de mais 273 partos comparativamente ao ano anterior (+23%), o crescimento do número de doentes operados (+12%), das consultas (+18%) e do número de doentes saídos do internamento (+10%), o que reflecte o segundo ano de preenchimento da actividade, após a transferência para o novo edifício, no final de Março de 2013.

Em 2014, destacam-se ainda os excelentes resultados do Hospital de Braga, nomeadamente no que respeita ao crescimento das consultas (+7%), das urgências (+4%) e dos doentes operados (+5%).

○ Oferta Pública de Aquisição (OPA) à Luz Saúde

Em Setembro de 2014, depois de uma avaliação exaustiva, o Conselho de Administração da José de Mello Saúde tomou a decisão de apresentar uma Oferta Pública de Aquisição (OPA) à Luz Saúde, considerando que esta seria uma oportunidade de crescimento e de consolidação importante no mercado nacional. A proposta visava a valorização de ambos os Grupos, dos seus accionistas e dos seus colaboradores, num projecto capaz de se constituir como um centro de competência de base nacional e projecção internacional. A OPA à Luz Saúde não teve qualquer impacto na actividade, nem nas orientações estratégicas da José de Mello Saúde.

TEMAS MATERIAIS PARA A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Em linha com as tendências de reporte do desempenho de Sustentabilidade, a José de Mello Saúde evoluiu no presente ano para o reporte de acordo com a nova versão da Global Reporting Initiative GRI G4, procurando maior clareza e objetividade técnica do seu Relatório de Sustentabilidade através de uma abordagem focada no que é material para a organização, em termos de impactos económicos, sociais e ambientais. Esta visão focada na materialidade permitiu endereçar de forma mais detalhada os aspetos considerados relevantes para a JMS e principais stakeholders no âmbito da Sustentabilidade.

Em linha com a transição das diretrizes GRI, no ano de 2014 foi efectuada uma análise de materialidade, com o objectivo de conhecer os temas com maior impacto para a JMS, cruzá-los com as expectativas dos stakeholders e garantir que o relatório de sustentabilidade continua a abordar essas questões.

A análise de materialidade realizada assentou em três vertentes – consulta a stakeholders, análise de benchmark e tendências do sector da saúde – tendo sido depois sujeita a validação por parte da gestão de topo.

Para a análise das expectativas dos stakeholders foram identificados os seguintes grupos de stakeholders (internos e externos) para auscultação:



Neste sentido, foram definidos e desenvolvidos mecanismos de consulta para cada grupo de stakeholders, tendo sido realizados questionários online e entrevistas presenciais para os colaboradores e Directores. O objetivo da consulta foi analisar as expectativas dos colaboradores em relação ao desempenho da JMS no âmbito da sustentabilidade, identificar oportunidades de melhoria no que diz respeito às actuais práticas da organização e obter feedback sobre o Relatório de Sustentabilidade de 2013.

Relativamente aos fornecedores e entidades pagadoras, foram igualmente realizados questionários online, no sentido de identificar os principais desafios e orientações estratégicas da JMS no âmbito da sustentabilidade. Esta análise envolveu 9 fornecedores e 3 entidades pagadoras. Por seu lado, as expectativas dos clientes foram identificadas a partir dos habituais mecanismos de consulta, nomeadamente o estudo realizado pela Marktest, relativamente às atitudes dos consumidores Portugueses face à oferta de Cuidados de Saúde e também os questionários de satisfação (aplicados nos Hospitais CUF Descobertas, CUF Torres Vedras e Hospital de Braga).

Paralelamente, a JMS tem práticas correntes de gestão e envolvimento com todos os stakeholders com quem se relaciona numa base sistemática e contínua, em função da necessidade do dia-a-dia das operações, entre os quais se destacam os clientes, colaboradores e accionistas.

A consulta a stakeholders foi complementada com a identificação das principais tendências do sector relativamente a temas materiais e com uma análise de benchmark a um conjunto de empresas consideradas como referência no domínio da sustentabilidade, a nível nacional e internacional. Após a validação da gestão de topo, resultaram os temas materiais apresentados seguidamente, agrupados em 7 grandes grupos de temas – Desempenho, Envolvimento com a comunidade, Atracção e retenção de RH, Inovação, Eco-eficiência, Ética e Transparência na Cadeia de Valor e Qualidade dos Serviços de Saúde.

GRUPO DE TEMAS	TEMAS MATERIAIS			
Desempenho	Desempenho económico			
Envolvimento com a comunidade	Promoção da saúde e bem-estar (comunidade)		Sensibilização e prevenção de doenças	
Atracção e Retenção de Talento	Formação Colaboradores		Promoção da saúde e bem-estar (colaboradores)	
Inovação	Inovação nos serviços de check-in e check-out	Inovação nos tratamentos médicos		Inovação de serviços médicos prestados
Eco-Eficiência	Gestão de resíduos	Consumo de materiais	Consumo energia	Consumo água
Ética e Transparência na cadeia de Valor	Critérios sociais na escolha do fornecedor		Códigos de conduta	
Qualidade dos Serviços de Saúde	Procedimentos de segurança clínica	Qualidade na prestação de serviços de saúde	Satisfação clientes	Segurança e privacidade dados clínicos

DMA's (Disclosure on Management Approach)

Temas Materiais	Abordagem de Gestão (DMA)
DESEMPENHO ECONÓMICO	A José de Mello Saúde considera o desempenho económico-financeiro como um pilar da sua gestão, procurando um aumento sustentado da sua actividade e promovendo práticas de boa gestão na vertente financeira.
ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	A José de Mello Saúde procura maximizar o impacto social positivo da sua actividade, através da construção de uma relação de longo prazo com as comunidades onde estão inseridas as suas unidades de saúde, posicionando-se como um parceiro para a saúde local.
ATRACÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO	Pela natureza da sua actividade, a José de Mello Saúde considera que os colaboradores são um elemento determinante na concretização da sua visão, promovendo sistematicamente a identificação, avaliação, desenvolvimento e retenção dos seus colaboradores e tendo a intenção de ser reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal.
INOVAÇÃO	A inovação é um dos valores da José de Mello Saúde, aplicada ao desenvolvimento da sua prestação de cuidados de saúde com elevados e exigentes padrões de inovação tecnológica
ECO-EFICIÊNCIA	A José de Mello Saúde procura minimizar o impacto ambiental associado à sua actividade, existindo também nesta área a intenção de se afirmar como um operador referência. O foco de actuação da melhoria da pegada ambiental da José de Mello Saúde está na área da eco-eficiência do consumo energético dos seus edifícios hospitalares.
ÉTICA E TRANSPARÊNCIA NA CADEIA DE VALOR	A José de Mello Saúde reconhece a importância dos seus fornecedores na actividade de prestação de cuidados de saúde. Para além de exigir a máxima qualidade e segurança por parte dos seus fornecedores, a José de Mello Saúde considera fundamental que estes tenham e promovam princípios de ética, transparência e respeito pela sociedade.
QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SAÚDE	A José de Mello Saúde acredita que a qualidade clínica é o elemento central da sua proposta de valor e continua focada em evidenciar os seus resultados clínicos participando em sistemas de avaliação e reconhecimento externo.

DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS

A José de Mello Saúde aspira a ser a empresa referência do seu sector e em promover uma relação transparente e de confiança com os seus stakeholders, reconhecendo a importância de os envolver e de comunicar regularmente o seu desempenho. Em linha com este compromisso, a José de Mello Saúde é o único operador do seu sector a publicar Relatórios de Sustentabilidade e de Qualidade Clínica em acréscimo ao Relatório & Contas.

Além dos relatórios publicados anualmente, no normal desempenho da sua actividade, a José de Mello Saúde acompanha e envolve os seus grupos de interesse, através dos seguintes mecanismos de interacção:

Stakeholder	Mecanismo de interacção	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
ACCIONISTAS	Reunião do Conselho de Administração	Criação de valor	Prestação regular de informação institucional (Relatório e Contas, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Qualidade)
	Assembleia Geral	Informação periódica e rigorosa	
	Reuniões e eventos específicos	Ética e transparência	
COLABORADORES	Encontro de Quadros	Evolução da José de Mello Saúde e estratégias de crescimento	Processos de gestão de pessoas na empresa (avaliação de desempenho, remuneração, carreiras, formação, etc.)
	Eventos corporativos		
	Encontros ao pequeno-almoço (com Presidente da Comissão Executiva e Administradores das unidades)	Estabilidade, perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal, remuneração, organização e condições de trabalho	Canais de comunicação internos
	Visita em contacto (com Presidente da Comissão Executiva)		
	Reuniões do Conselho Médico e Conselho de Enfermagem		Relatório e Contas, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Qualidade
	Programa de Acolhimento		
	Programa + Talento		
	Acompanhamento através dos sistemas de gestão de pessoas (ex. Avaliação de Desempenho)		Eventos internos
	Revista e Newsletters + VIDA		
	Academia CUF		
CLIENTES	Gabinete do Cliente	Acessibilidade aos cuidados de saúde; Qualidade clínica e de serviço prestado; Oferta integrada; Condições hoteleiras das unidades; Inovação tecnológica	Inquéritos de satisfação ao cliente
	App myCUF		App para smartphones
	Canais de comunicação e marketing das unidades		Folhetos informativos
	Publicações institucionais		SMSs
	Website institucional e das unidades		Revista +VIDA
			Comunicados de Imprensa
			Campanhas publicitárias

GOVERNO DA SOCIEDADE

A Estrutura Organizacional da José de Mello Saúde é composta pelos seguintes Órgãos Sociais: Conselho de Administração, Comissão Executiva, Secretário da Sociedade, Conselho Fiscal e ROC e Mesa da Assembleia Geral. A José de Mello Saúde está actualmente estruturada de acordo com o seguinte modelo organizativo:

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Comissão Executiva

Centro Corporativo

DIRECÇÕES CORPORATIVAS

Unidades de Saúde

PRIVADAS

Hospital CUF Infante Santo
 Hospital CUF Descobertas
 Hospital CUF Porto
 Instituto CUF Porto
 Hospital CUF Cascais
 Hospital CUF Torres Vedras

Clínica CUF Belém
 Clínica CUF Alvalade
 Clínica CUF Sintra
 Clínica CUF S. Domingos de Rana
 Clínica CUF Mafra
 Sagies
 Dr. Campos Costa

PÚBLICO-PRIVADAS

Hospital de Braga
 Hospital Vila Franca de Xira



Órgãos de Governo

Órgãos Sociais da José de Mello Saúde, S.A.
(INFORMAÇÃO A 31.12.2014)

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Vice-Presidentes

Pedro Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

Vogais

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Amélia Guimarães José de Mello Bleck

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

José Carlos Lopes Martins

Vasco Luís José de Mello

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Paulo Jorge Cleto Duarte

COMISSÃO EXECUTIVA

Presidente

Salvador Maria Guimarães José de Mello

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

Vasco Luís José de Mello

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Rui Manuel da Costa Ramalhal

CONSELHO FISCAL

Presidente

José Manuel Gonçalves de Moraes Cabral

Vogais

Jose Luis Bonifácio Lopes

João Filipe De Moura-Braz Correa da Silva

Suplente

Miguel Luis Cortes Pinto De Melo

ROC

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

MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente

Vasco Alexandre Vieira de Almeida

Secretário

João Vieira de Almeida

UNIDADES DE SAÚDE

(INFORMAÇÃO A 31.12.2014)

HOSPITAL CUF INFANTE SANTO

Catarina Marques da Rocha Gouveia

Administradora-delegada

HOSPITAL CUF DESCOBERTAS

Maria João Guimarães José de Mello

Administradora-delegada



Comissão Executiva da José de Mello Saúde

HOSPITAL CUF PORTO

Rui Manuel Assoreira Raposo

Presidente da Comissão Executiva

Gonçalo Marcelino

Administrador Executiva

Ana Luísa Cardoso

Administradora Executiva

INSTITUTO CUF PORTO

Rui Manuel Assoreira Raposo

Presidente da Comissão Executiva

Gonçalo Marcelino

Administrador Executivo

Ana Luísa Cardoso

Administradora Executiva

HOSPITAL CUF TORRES VEDRAS

HOSPITAL CUF CASCAIS

CLÍNICA CUF BELÉM

CLÍNICA CUF ALVALADE

Maria Madalena P.C.V. Gomes Correia Neves

Administradora-delegada

HOSPITAL DE BRAGA

João António do Vale Ferreira

Presidente da Comissão Executiva

José Luís Ferreira de Carvalho

Administrador Executivo

Maria José Dias Mota Magalhães de Barros

Administradora Executiva

HOSPITAL VILA FRANCA DE XIRA

Vasco Luís de Mello

Presidente da Comissão Executiva

António Manuel Ribeiro Nunes

Administrador Executivo

Pedro Jorge Esteves Bastos

Administrador Executivo

Maria João Germano

Administradora Executiva

DR. CAMPOS COSTA

Rui Manuel Assoreira Raposo

Presidente do Conselho de Administração

SAGIES

João Vilarinho M. Figueira Santos

Administrador Delegado

SPSD

Rosário Sepúlveda

DIRECÇÕES CORPORATIVAS (INFORMAÇÃO A 31.12.2014)

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
E QUALIDADE**
Cláudia Simões

PROJECTO ONCOLOGIA
Cristina Tavares Graça e Sofia Braga

LOGÍSTICA
Filipe Loureiro

COMERCIAL
Francisco Malheiro Reymão

PROJECTO EFICIÊNCIA
Francisco Miranda Duarte

HOTELARIA
Gonçalo Bual Durão

FINANCEIRA
João Paulo Silva

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
John Nanclares

AUDITORIA INTERNA
Luís Fernando Lee

COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE
Margarida Gonçalves

FARMÁCIA
Maria Teresa Pereira

CLIENTE
Nuno Jorge Oliveira

MARKETING
Paula Brito Silva

EXPANSÃO DA REDE
Pedro Lucena Valle

RECURSOS HUMANOS
Rosário Frias

JURÍDICA
Rui Manuel Ramalhal

CANAIS REMOTOS
Silvia Maria Peña Villasuso

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO,
CONTROLO DE GESTÃO E INOVAÇÃO**
Sofia Araújo Fernandes

CONSELHO MÉDICO (INFORMAÇÃO A 31.12.2014)

Presidente
Maria da Piedade Sande Lemos Azcue
Hospital CUF Cascais

Jorge Manuel Alves Draper Mineiro
Hospital CUF Descobertas
João Carlos Lopes Simões Paço
Hospital CUF Infante Santo
Fernando Henrique Pires Pardal de Oliveira
Hospital de Braga
Vitor Manuel Lima Correia da Silva
Hospital CUF Porto
Carlos Manuel Pires de Pina
Hospital CUF Torres Vedras
José Valério Rodrigues Leite Pires
instituto CUF
Carlos Rabaçal
Hospital Vila Franca de Xira
José Inácio Guerreiro Fragata
Consultor Clínico da José de Mello Saúde
Cláudia Sofia Carvalho Simões
*Directora de Desenvolvimento
Organizacional e de Qualidade
da José de Mello Saúde*

CONSELHO DE ENFERMAGEM (INFORMAÇÃO A 31.12.2014)

Presidente
José António Oliveira Coelho
Hospital CUF Infante Santo
Carlos José Gomes da Costa
Hospital CUF Descobertas
Fátima Faria
Hospital de Braga
Sara Maria Almeida Martins
*Hospital CUF Porto e Instituto CUF
Diagnóstico e Tratamento*
Maria Benilde Rosário Folgado
Hospital CUF Torres Vedras
Mafalda Sofia Bráz Baptista Sérgio
Hospital CUF Cascais
Maria Perpétua Bento Santos
José de Mello Residências e Serviços
Maria José Lourenço
Hospital Vila Franca de Xira
Cláudia Sofia Carvalho Simões
*Directora de Desenvolvimento
Organizacional e de Qualidade
da José de Mello Saúde*

CONSELHO DE ÉTICA (INFORMAÇÃO A 31.12.2014)

Presidente
Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho
da Silva

Maria Isabel Semedo Carmilo Renaud
João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta
Padre Nuno João Amador Silvestre Carlos
Rita Maria Lagos do Amaral Cabral
José António Oliveira Coelho
*Presidente do Conselho de Enfermagem
da José de Mello Saúde*
Maria da Piedade Sande Lemos Azcue
*Presidente do Conselho Médico da José
de Mello Saúde*



Vectores da Sustentabilidade

VECTORES DA SUSTENTABILIDADE

Os quatro vectores considerados estratégicos para a sustentabilidade da José de Mello Saúde cobrem os temas críticos da sua actividade de prestação de cuidados de saúde e suportam a ambição de manter a posição de liderança no seu sector de actividade.

EXCELÊNCIA CLÍNICA

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

CULTURA E VALORES



EXCELÊNCIA CLÍNICA

A José de Mello Saúde acredita que a qualidade clínica é o elemento central da sua proposta de valor e continua focada em evidenciar os seus resultados clínicos, participando em sistemas de avaliação e reconhecimento externo e mantendo um investimento nas áreas da Segurança do Doente e da Gestão da Qualidade através da certificação dos sistemas de gestão da qualidade. O Ensino e a Investigação é outra área de aposta, participando as unidades da José de Mello Saúde em ensino médico pré e pós-graduado e realizando investigação clínica.

CONSELHO MÉDICO DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

O Conselho Médico desenvolveu e deu continuidade, em 2014, a um conjunto de actividades algumas das quais abaixo referidas, tendo por base uma moldura metodológica que pretende consolidar o modelo de governação clínica da José de Mello Saúde:

- Na área da gestão do risco com o lançamento de um programa de actuação para a segurança nos blocos operatórios, consolidando as melhores práticas neste campo;

CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA

A rede de unidades da José de Mello Saúde é constituída por 1487 camas de internamento hospitalar que cobrem todas as especialidades médicas e cirúrgicas, variando cada unidade nas suas características estruturais próprias, desde os Hospitais e Clínicas da rede CUF, aos hospitais e clínicas CUF.

- Na área da formação através do Departamento de Formação Médica, com o suporte fornecido ao programa de formação pré e pós graduada, assim como em particular, ao programa de formação em emergência médica;
- Na área da avaliação da performance com o suporte à manutenção da participação em sistemas de avaliação e reconhecimento externo, como o programa Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS) e em sistemas de benchmarking internacionais para os indicadores de resultados clínicos, nomeadamente o Iametrics;
- Na área da transparência de resultados com o patrocínio da publicação e divulgação alargada a todos os stakeholders dos resultados clínicos obtidos, através do Relatório da Qualidade Clínica 2013.

CONSELHO DE ENFERMAGEM DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

A par do Conselho Médico, o Conselho de Enfermagem é um órgão de assessoria à Comissão Executiva da José de Mello Saúde, tendo em vista o desenvolvimento do seu projecto clínico.

Durante o ano de 2014, o Conselho de Enfermagem reforçou as iniciativas nas seguintes áreas: Qualidade e Boas Práticas; Eficiência; Formação, Ensino e In-

investigação; Sistemas de Informação em Enfermagem e Experiência do Cliente. No âmbito da qualidade e boas práticas foi desenvolvido pela Comissão de Boas Práticas do Bloco Operatório o manual operacional desta área, no qual políticas e procedimentos foram alvo de um processo de standartização. Tendo como pano de fundo a sustentabilidade e a experiência do cliente, em particular nos episódios de internamento, o Conselho de Enfermagem patrocinou um estudo de caracterização da afectação do tempo de enfermagem. A conclusão deste estudo permitiu accionar novos métodos e procedimentos que favorecem o enriquecimento da relação enfermeiro-doente. Na área de avaliação da performance, a metodologia de avaliação de cuidados de enfermagem foi reforçada. O plano de auditorias foi assegurado e foram desenvolvida auditorias entre unidades da José de Mello Saúde, no sentido de alavancar a isenção e partilha da metodologia. A formação voltou a estar nas prioridades do Conselho de Enfermagem através da Academia CUF e do desenvolvimento do plano de acção anual para a formação pós-graduada. De destacar ainda o trabalho realizado no plano da optimização e standartização dos registos de enfermagem. Neste campo, tiveram particular relevância as iniciativas ligadas à portabilidade e à simplificação de registos no processo de registo electrónico.

QUALIDADE CLÍNICA

Tal como já referido, a qualidade clínica é o elemento central da proposta de valor da José de Mello. Como tal continua a assentar a sua estratégia numa procura contínua da obtenção dos melhores resultados clínicos, comparáveis com a melhor prática internacional.



Desta forma, em 2014, a José de Mello Saúde:

- Implementou a ferramenta de controlo do programa de vigilância epidemiológica HEPIC, potenciando com este a adopção das melhores práticas do controlo de infecção;
- Consolidou a participação no Programa de Benchmarking Externo – Iametrics, apresentando nesta data resultados abaixo do padrão esperado de resultados com ajuste ao risco;
- Consolidou a participação das suas Unidades no Programa do Sistema Nacional

- de Avaliação em Saúde (SINAS), desenvolvido pela Entidade Reguladora da Saúde;
- Manteve a sua participação no Registo Oncológico Regional (Norte - RORE-NO, e Sul - ROR Sul), mantendo a qualidade da informação registada. Neste âmbito procedeu a uma avaliação de resultados estudando todos os doentes cujo diagnóstico e primeiro tratamento foram efectuados nos hospitais CUF de Lisboa, entre 2005 e 2008, e avaliando a sobrevivência dos mesmos a 31 de Dezembro de 2013;
 - Publicou e divulgou o documento Relatório da Qualidade Clínica 2013, símbolo do primado da transparência nesta matéria.

SINAS – RESULTADOS 2013

No âmbito do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), a José de Mello Saúde voltou a obter em 2014, tal como em 2013, o reconhecimento do cumprimento de todos os parâmetros de qualidade exigidos, em todas as suas unidades e em todas as dimensões em avaliação: excelência clínica, segurança do doente, instalações e conforto, focalização no utente e satisfação do utente. Todas as Unidades obtiveram ainda a classificação mais elevada (3+) nas dimensões de Segurança do Doente, Instalações e Conforto e Focalização no Utente. Nas áreas de excelência clínica, as Unidades da José de Mello Saúde também se distinguiram pela classificação de 3+ nomeadamente no Enfarte Agudo do Miocárdio (Hospital de Braga), no AVC (Hospital de Braga), nas Histerectomias (Hospital Vila Franca de Xira), na Ortopedia-cirurgia anca/joelho (Hospital Vila Franca de Xira) e Cirurgia de Ambulatório (Hospital de Braga e Hospital CUF Cascais), na Obstetrícia e na UCI (Hospital de Braga):

Todas as Unidades da José de Mello Saúde têm as 5 estrelas no I.º nível de avaliação.

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

★ Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos

HCD - Hospital CUF Descobertas | HCIS - Hospital CUF Infante Santo | HCP - Hospital Cuf Porto | HB - Hospital Braga
HVFX - Hospital Vila Franca de Xira | HC - Hospital CUF Cascais | HCTV - Hospital CUF Torres Vedras

Também no SINAS Saúde Oral, as Unidades da José de Mello Saúde viram reconhecido o cumprimento de todos os parâmetros de qualidade exigidos, em todas as dimensões em avaliação: registo e licenciamento, organização e procedimentos, segurança do doente e adequação e conforto das instalações.

No campo da qualidade clínica e dos resultados clínicos obtidos, as unidades da José de Mello Saúde destacam-se no seu exercício de benchmark, pela obtenção de resultados positivos dos índices ajustados ao risco, como a demora média, a mortalidade e as readmissões, entre outros. Estes resultados transparecem a qualidade dos cuidados prestados, nomeadamente quando cruzados com o índice de complexidade da sua actividade clínica.

SEGURANÇA DO DOENTE

A José de Mello Saúde manteve em 2014, o investimento com a Segurança do Doente. Destacamos nesta área algumas acções com carácter inovador:

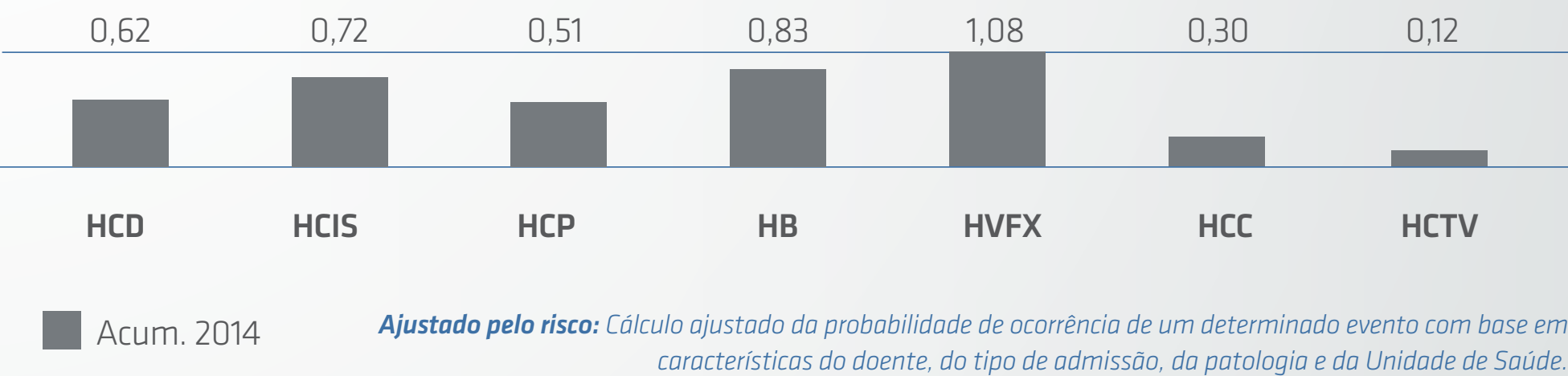
- Acções de fomento dos registos de Eventos Adversos, registando-se em 2014 um aumento de reportes evidenciando o crescente envolvimento dos profissionais;

	Registo e Licenciamento	Organização e Procedimentos	Segurança do Doente	Adequação e Conforto das Instalações
HCD	★	★	★	★
HCIS	★	★	★	★
HCP	★	★	★	★
HB	★	★	★	★
HVFX	★	★	★	★
HCC	★	★	★	★
HCTV	★	★	★	★

★ Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos

HCD - Hospital CUF Descobertas | HCIS - Hospital CUF Infanta Santo | HCP - Hospital CUF Porto | HB - Hospital Braga
HVFX - Hospital Vila Franca de Xira | HCC - Hospital CUF Cascais | HCTV - Hospital CUF Torres Vedras

IMAR - Índice de Mortalidade ajustado pelo Risco




- Início da implementação da metodologia de avaliação do risco no reporte e gestão de eventos adversos;
- Realização da campanha de segurança do bloco operatório; um programa completo de actuação para a consolidação das melhores práticas de segurança nesta área;
- Lançamento da linha de comunicação para alertas de segurança, que visa a comunicação de proximidade nos locais de prestação directa de cuidados de saúde.

GESTÃO DA QUALIDADE

Em 2014, a José de Mello Saúde manteve o objectivo de angariação de graus de reconhecimento externo isentos para as suas unidades, quer no campo da certificação dos sistemas de gestão da qualidade, quer na acreditação da sua prestação de cuidados de saúde.

Desta forma, nas unidades da Rede CUF, mantiveram-se as certificações de acordo com o referencial ISO 9001:2008, do Hospital CUF Infante Santo, do Hospital CUF Descobertas, do Hospital CUF Torres Vedras, da Clínica CUF Mafra, do Hospital CUF Cascais, do Hospital CUF Porto, e do Instituto CUF Porto.

Nas unidades em regime de PPP, o Hospital de Braga manteve a acreditação global pelo modelo CHKS e certificou, pela ISO 9001:2008, os serviços de suporte, num esforço de evidência da qualidade clínica, da gestão de processos e da sua auto-regulação. A estes galardões o Hospital de Braga juntou em 2014 a certificação OHSAS 18001, tornando-se no primeiro hospital em Portugal a estar certificado no âmbito do seu sistema de segurança e saúde ocupacional.



ALERTA: Incêndios – Bloco Operatório

SEGURANÇA DA SAÚDE

HISTÓRICO


No passado recente nas Unidades da José de Mello Saúde verificaram-se “incêndios no Bloco Operatório”, com impactos variáveis mas que importa prevenir, pelo risco potencial de repetição e pela perigosidade associada.

TEORIA

Os incêndios no Bloco Operatório acontecem mesmo, e também nos melhores hospitais, mas são preveníveis!

Têm a mesma incidência dos “Cirúrgios Errados” e envolvem, em 70% das situações o equipamento electro-cirúrgico.

Envolvem com frequência a cabeça e o pescoço e estão sempre associados a suplementação com oxigénio puro. Para que ocorra um incêndio devem estar todos reunidos em proporções certas: um COMBURENTE (Oxigénio) uma fonte de IGNIÇÃO (faísca) e um material COMBUSTÍVEL – o chamado “triângulo do fogo”.



RECOMENDAÇÕES:

- Não utilizar oxigénio puro em circuito aberto nos cirúrgios de cabeça, de face, do pescoço e na parte superior do tórax
- Em circuito aberto, na face, use só ar medicinal ou oxigénio a 20%
- Se tiver usado oxigénio puro, não use dispositivos de ignição e, se precisar destes, ventile primeiro com fluxo de ar medicinal a 2-30 l/min para dissipar todo o oxigénio. Só então use dispositivos eléctricos!
- Trabalhe na trequeia só com dispositivos “frios” – resaca ou canivete
- Sempre que utilize electrocirurgia, electrocauterio ou laser, na proximidade de oxigénio ou das vias aéreas realize um “briefing” de equipa, actualizando o risco de incêndio

TRIÂNGULO do FOGO		
IGNIÇÃO	COMBURENTE	COMBUSTÍVEL
Bisturi eléctrico Laser Fibras Ópticas Defibriladores	OXIGÉNIO	Agentes Desinfetantes Campos e Compressos Cabelo das Doentes

Operating Room Fire Checker J. 2011 Spring 33(1): 37-42.

Exemplo de alerta de segurança

O Hospital de Vila Franca de Xira, no ano de 2014, manteve as certificações do seu sistema de gestão da qualidade nos serviços de suporte, de acordo com a norma ISO 9001:2008 e do seu sistema de gestão ambiental, pela ISO 14001. No último trimestre de 2014, o Hospital de Vila Franca de Xira alcançou a acreditação pela Joint Commission International, tal como referido anteriormente. O processo de acreditação envolveu a realização de auditorias rigorosas a toda a actividade e procedimentos do hospital. Foram avaliados mais de mil parâmetros e cerca de 300 padrões de excelência, focados na qualidade da prestação de cuidados e segurança do doente.

ENSINO E INVESTIGAÇÃO

Intensificou-se, em 2014, a participação das Unidades José de Mello Saúde no ensino médico pré e pós-graduado registando-se também um incremento da investigação clínica, nomeadamente no número de ensaios clínicos iniciados e em processo de autorização.

Ensino médico Pré e Pós-graduado

No âmbito do protocolo de cooperação entre a José de Mello Saúde e a Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova e das demais iniciativas de ensino nas Unidades, foram desenvolvidas as seguintes actividades:

Hospital CUF Infante Santo

- Regência de Otorrinolaringologia, acolhendo cerca de 280 alunos por ano;
- Regência de Gastroenterologia, formando cerca de 260 alunos por ano;





- Participação no PECLICUF - Programa de Estágios Clínicos nos Hospitais e Clínicas CUF, uma iniciativa protocolada com a Associação de Estudantes da Faculdade de Ciências Médicas, destinada a facultar estágios em diversas especialidades a alunos durante as férias. De novo, em 2014, este programa decorreu com vasta participação e assinalado sucesso;
- Formação de internos da especialidade de Otorrinolaringologia.

Hospital CUF Descobertas

- Formação de alunos do 6º ano do Mestrado Integrado de Medicina nas especialidades de Medicina Interna, Pediatria, Cirurgia Geral e Ginecologia/Obstetrícia;
- Programa de “fellowships” em Ortopedia, ao abrigo do acordo celebrado com a Associação Europeia de Ortopedia;
- Estágios de Verão para médicos das especialidades de Pediatria, Medicina Interna, Cirurgia Plástica, Ortopedia e Ginecologia – Obstetrícia;
- Participação no programa de estágios PECLICUF;
- Formação de internos da especialidade de Imunoalergologia, Otorrinolaringologia e Pediatria.

Hospital CUF Porto

- No âmbito da afiliação do Hospital CUF Porto com a Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, o Hospital participou na formação de alunos do 6º ano de Mestrado Integrado de Medicina e nas especialidades de Angiologia e Cirurgia Vascular, Anestesiologia, Cirurgia Geral, Ginecologia/Obstetrícia, Medicina Interna, Pediatria;
- Participação no programa de estágios PECLICUF.



Hospital de Braga

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

Hospital Vila Franca de Xira

- Formação de alunos da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, em Pediatria e Medicina Interna;
- Formação de alunos da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, em Cirurgia Geral, Ginecologia/ Obstetrícia, e Cardiologia;
- Formação de alunos do 4º ano, da Universidade Nova de Lisboa, na especialidade de Pediatria;
- Formação de internos nas especialidades de: Cardiologia, Cirurgia Geral, Medicina Interna, Ortopedia e Pediatria;
- De salientar também o apoio a estágios diversos a internos de Medicina Geral e Familiar.



Importa salientar que a José de Mello Saúde desenvolve, através das suas unidades hospitalares, um significativo esforço na formação de médicos especialistas em Portugal, no montante aproximado de 7 milhões de euros por ano.

Investigação Clínica

Prosseguiu em 2014 o esforço de captação de ensaios clínicos, junto de promotores e de “contract research organizations” (CRO), com os resultados que constam do quadro em cima.

ENSAIOS CLÍNICOS A DECORRER NAS UNIDADES JMS

Prémios e bolsas

Também as Bolsas e Prémios anualmente atribuídos pela José de Mello Saúde em parceria com a Fundação Amélia de Mello, contribuem para o desenvolvimento da investigação e progresso das Ciências da Saúde em Portugal (quadro em baixo).

BOLSA D. MANUEL DE MELLO: Com o apoio da Fundação Amélia de Mello, esta Bolsa destina-se a premiar jovens médicos que desenvolvam projectos de investigação clínica, no âmbito das unidades de investigação e desenvolvimento das faculdades de Medicina portuguesas. Com o valor de 12.500€, galardoa anual-

Internato Médico nas Unidades JMS 2014

HOSPITAIS	Nº DE INTERNOS	
	ANO COMUM	FORMAÇÃO ESPECÍFICA
Hospital CUF Infante Santo		2
Hospital CUF Descobertas		6
Hospital CUF Porto		
Hospital Braga	54	170
Hospital Vila Franca Xira	24	32
TOTAL	78	210

Ensaio Clínico a decorrer nas Unidades JMS

HOSPITAIS	2013	2014
Hospital CUF Infante Santo	3	2
Hospital CUF Descobertas	6	9
Hospital CUF Porto	4	6
Hospital Braga (Centro Clínico Académico)	16	17
Hospital Vila Franca Xira	-	5

mente trabalhos de mérito reconhecido. Em 2014, a Bolsa D. Manuel de Mello distinguiu a Dra. Andreia de Faria Martins Rosa da Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, pelo seu trabalho pioneiro “Neuroadaptation After Cataract Surger” que pretende responder a uma questão clínica extremamente relevante: quais os mecanismos cerebrais que explicam a adaptação à forma como se vê após cirurgia de catarata, em particular com as mais recentes lentes intraoculares. Trata-se de uma abordagem completamente inovadora a uma questão de enorme relevância, dado que é necessário realizar cirurgias oftalmológicas subsequentes para remover algumas lentes intraoculares em 4 a 12% dos doentes, tendo assim este projecto uma aplicabilidade clínica directa.

PRÉMIO MAIS VALOR: Criado para reconhecer o trabalho de colaboradores que tenham contribuído de forma significativa para a criação de valor nas unidades da José de Mello Saúde, este prémio, no valor de 12.500€ está focado na inovação e pretende identificar e distinguir profissionais que tenham desenvolvido trabalhos de excelência nas seguintes áreas: melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes; melhoria da segurança dos clientes e colaboradores; melhoria da eficiência dos processos e incremento da sustentabilidade. Em 2014, o Prémio Mais Valor foi atribuído ao trabalho “Projecto Bloco Operatório”, apresentado por Ana Bilé, Carla Lavadinho, Carlos Costa e Florbela Rodrigues da Direcção de Produção e de Enfermagem do Hospital CUF Descobertas.



EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A José de Mello Saúde ambiciona uma experiência do cliente irrepreensível. Elegendo esse desígnio, tanto na vertente clínica como na não-clínica, a José de Mello Saúde tem vindo a investir nesta dimensão, tendo sido desenvolvidas em 2014, iniciativas nas mais variadas dimensões, de onde se destacam as seguintes: (i) a marcação de consultas online e em tempo real, (ii) a introdução de quiosques para admissão mais rápida, (iii) o envio de SMS para familiares durante uma cirurgia, (iv) a criação de assistentes dedicados para os clientes em áreas como oncologia ou cirurgia, ou (v) o desenvolvimento do portal do cliente onde este pode gerir toda a relação com as unidades da rede CUF e dos seus descendentes.

Ao longo dos últimos anos, têm-se verificado alterações significativas ao nível do comportamento e conhecimento do cliente de saúde. Com o desenvolvimento das novas tecnologias, este cliente exige eficiência no seu atendimento, mais e melhor informação e um acompanhamento mais personalizado. Alinhada com as actuais tendências de mercado e com o objectivo de superar as expectativas dos seus clientes, a José de Mello Saúde desenhou em 2014 a estrutura de um novo modelo de relacionamento administrativo com o cliente, que permitirá conhecê-lo e apoiá-lo melhor e ter uma gestão mais eficiente do atendimento. Este novo modelo começará a ser implementado no primeiro trimestre de 2015, e tem como principal objectivo tornar a relação com o cliente mais pessoal e menos transaccional, automatizando o atendimento de rotina,



evitando idas ao balcão desnecessárias e garantindo que existe uma apoio mais proactivo aos cliente nos casos de maior necessidade e/ou complexidade.

RELAÇÃO COM O CLIENTE

A José de Mello Saúde tem sido pioneira na integração das novas tecnologias para chegar mais perto e agilmente aos seus clientes, dando resposta às necessidades dos mesmos e facilitando e optimizando as interacções com as diversas unidades da rede CUF.



A José de Mello Saúde acredita que a aposta numa estratégia de gestão eficiente e integrada dos diferentes canais de interação com o cliente é fundamental. O desenvolvimento e a integração da área digital é certamente uma das melhores respostas para este desafio, complementada com o apoio do serviço telefónico. Esta abordagem multicanal permite robustecer e capitalizar a relação com o cliente, proporcionando-lhes uma melhor experiência em termos de qualidade clínica, comodidade, acessibilidade e conveniência. A área pessoal myCuf é disto um bom exemplo, podendo o cliente ter acesso

à sua informação de todas as interações com a rede CUF: histórico de actividade dos últimos três anos nas diferentes unidades, resultados dos seus exames, informação sobre facturas, pagamento online, possibilidade de fazer marcações, entre outras. A área pessoal myCuf encontra-se acessível através de diferentes dispositivos como o telemóvel, tablet ou computador, estando, registadas cerca de 63.000 activações, até ao fim de 2014.

Também a marcação de consultas via web têm-se revelado um serviço muito valorizado pelos clientes, apresentando um aumento de 55% face ao ano anterior (cerca de 150.000 marcações online e pedidos de marcação em 2014).

Os crescimentos do canal telefónico (+ 15% face o passado ano) e da área web (+ 70% de tráfego nos websites) acompanham o aumento da procura dos serviços a nível de cuidados de saúde, o que torna evidente a importância de uma correcta estratégia multicanal na relação com o cliente.

SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

O sector privado de Saúde em Portugal está a atravessar uma mudança de paradigma no que respeita à relação entre os clientes, as unidades de saúde e os seus profissionais.

No que diz respeito aos prestadores, observa-se a uma concentração de operadores, que detêm infraestruturas de grande dimensão e complexidade, oferecendo um conjunto alargado e integrado de produtos e serviços em áreas clínicas e complementares. Por outro lado, as alterações na mentalidade de quem procura cuidados de saúde, potenciadas pela facilidade de acesso à informação e uma maior flexibilidade na escolha do prestador, vieram influenciar a relação de fidelização tipicamente existente em sectores como a saúde, onde o risco

percebido no consumo dos produtos/serviços é maior. Por estas razões existe hoje um maior grau de exigência no que respeita à prestação do serviço médico e serviços complementares que impactam a percepção de qualidade final do produto ou serviço, como por exemplo as instalações, facilidade de acesso e marcações de consultas/intervenções médicas, cumprimento dos horários, empatia com o pessoal médico e auxiliares, entre outros.

Neste contexto e dado existirem no mercado português vários players de elevada dimensão e visibilidade, com ofertas transversais na área da saúde a escolha do prestador preferencial pelo cliente é baseada numa lógica de experimentação. Neste sentido, a fidelização de clientes torna-se cada vez mais importante, já que os clientes optam por experimentar diversas alternativas, de forma cíclica, até estabilizarem, deixando do lado dos prestadores o enorme desafio de encontrar formas de os conquistar e fidelizar.

A CUF, enquanto líder de mercado, aposta fortemente em mecanismos de conhecimento dos seus clientes, fundamentais para o desenvolvimento de produtos e serviços adaptados às suas necessidades e para o estabelecimento de relações duradouras.

Recentemente foi realizado um trabalho de análise e segmentação do mercado, no qual os clientes foram agrupados de acordo com padrões de consumo análogos, tendo esta análise culminado na caracterização de grupos com necessidades semelhantes, permitindo lançar a oferta dirigida, com uma mensagem clara e adequada a cada segmento. Este trabalho foi desenvolvido com recurso a análises quantitativas e qualitativas, baseada em critérios de segmentação geográfica, de fidelização e padrões de consumo, que permitiu chegar à seguinte segmentação de clientes:



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

DESEMPENHO ECONÓMICO-FINANCEIRO

A José de Mello Saúde considera o desempenho económico-financeiro como um dos pilares da sua sustentabilidade, em linha com os restantes temas materiais identificados para a construção de um negócio responsável.

Em 2014, a José de Mello Saúde manteve um crescimento sustentado da sua actividade assistencial nas diferentes áreas de actuação que representou um aumentou os seus rendimentos operacionais consolidados em 7,8% atingindo os 532 milhões de euros, impulsionados pelo crescimento da actividade de cuidados de saúde nos segmentos privado (+8,6%) e público (+5,4%).

O EBITDA atingiu os 58,6 milhões de euros em 2014 (crescimento de 30,2% em relação ao período homólogo) e a margem EBITDA foi de 11,0%, um acréscimo de 1,9 p.p. face a 2013. Esta evolução positiva resulta do crescimento generalizado da actividade conjugado com as melhorias alcançadas em termos de eficiência da operação.

O resultado líquido atribuível aos accionistas da José de Mello Saúde atingiu os 16,4 milhões de euros, impulsionado pela recuperação do EBITDA e por uma reversão de provisões de dívidas a receber, derivado de um maior esforço nos processos de cobrança (4 milhões de euros).

Demonstração dos Resultados e de Outro Rendimento Integral Consolidado

(Milhões de Euros)	2013	2014	VAR. 2013	VAR. 2013 %
Rendimentos Operacionais	493,8	532,1	38,3	7,8%
Custos operacionais	(448,7)	(473,4)	(24,7)	5,5%
EBITDA	45,0	58,6	13,6	30,2%
Margem EBITDA	9,1%	11,0%	1,9%	20,8%
Amortizações e Provisões	(26,4)	(23,7)	2,8	-19,1%
EBIT	18,6	35,0	16,4	87,9%
Margem EBIT	3,8%	6,6%	2,8%	74,4%
Resultados Financeiros	(7,1)	(9,0)	(1,9)	26,4%
EBT	11,5	26,0	14,5	125,9%
Impostos	1,0	(9,1)	(10,1)	-999,4%
Resultado líquido	12,5	16,9	4,4	35,2%
Resultado líquido atribuível aos interesses que não controlam	-0,1	0,5	0,6	-658,1%
Resultado líquido atribuível aos accionistas da JMS	12,6	16,4	3,8	30,0%
Outros Items do Rendimento Integral	0,2	13,5	13,4	7925,7%
Rendimento Integral Consolidado	12,8	29,9	17,2	134,2%

Principais Indicadores da Actividade

INDICADORES ASSISTENCIAIS DO GRUPO JOSÉ DE MELLO SAÚDE (milhares)	2013	2014	VARIAÇÃO % 2014/2013
Altas/Doentes Saídos ⁽¹⁾	74,6	78,8	5,6%
Dias de Internamento	409,3	429,9	5,0%
Consultas	1.607,5	1.827,5	13,7%
Urgências	532,1	568,5	6,8%
Doentes Operados	72,6	78,0	7,5%
Partos	6,7	7,2	7,1%

(1) Inclui doentes saídos da UCIP

Principais Indicadores Financeiros

INDICADORES CONSOLIDADOS DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE (M€)	2013	2014	VARIAÇÃO % 2013
Volume de Negócios	493,8	532,1	7,8%
EBITDA	45,0	58,6	30,2%
EBITDA / Volume de Negócios	9,1%	11,0%	
EBIT	18,6	35,0	87,9%
EBIT / Volume de Negócios	3,8%	6,6%	
Resultado Líquido	12,6	16,4	30,0%
Rendimento Integral	12,8	29,9	134,2%
Activo Total	353,9	458,0	29,4%
Passivo Total	325,0	399,5	22,9%
Capital Próprio	28,9	58,5	102,6%



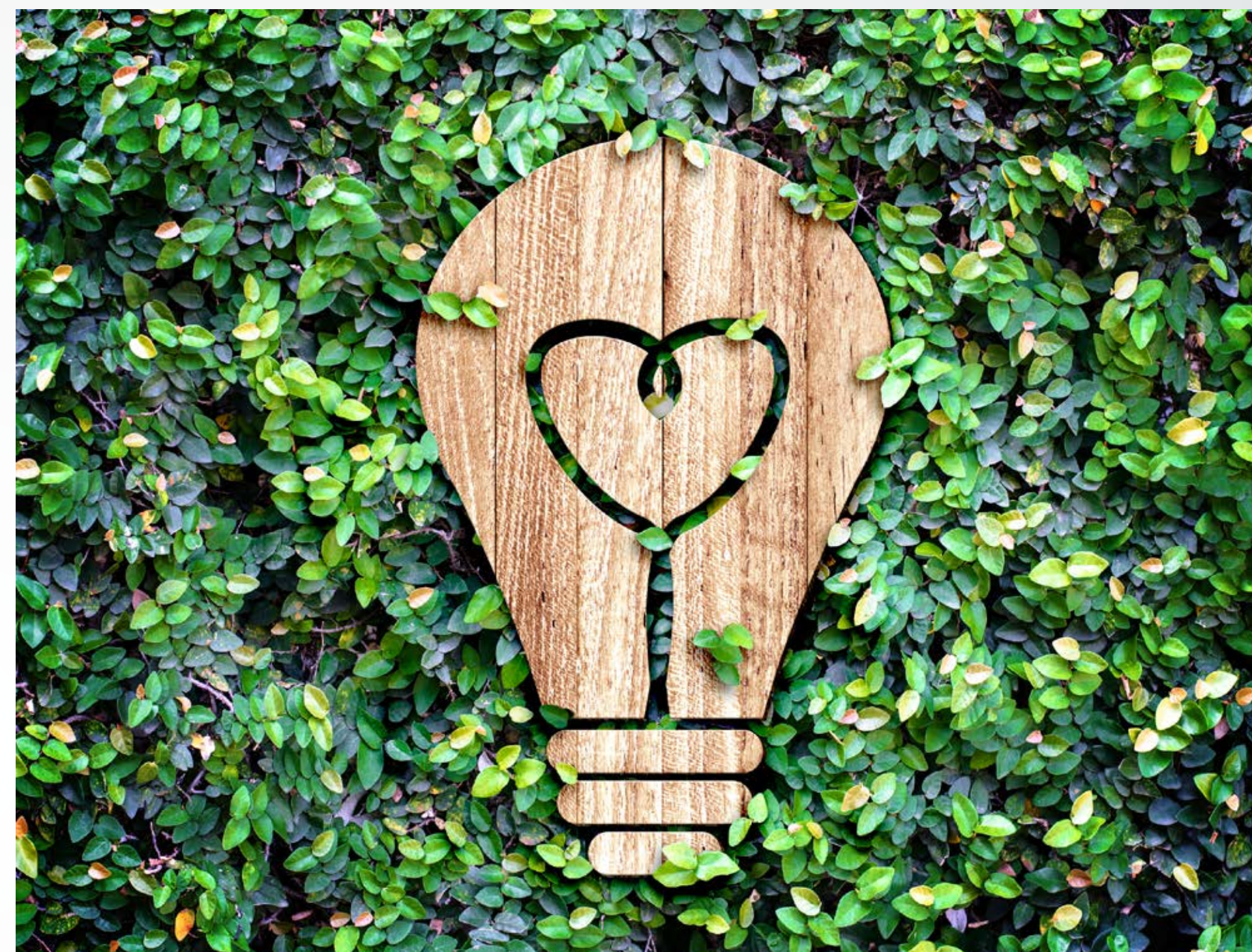
AMBIENTE

Em linha com as restantes áreas materiais para a sustentabilidade da José de Mello Saúde, a performance ambiental é um tema de relevo para a organização, existindo também aqui a intenção de afirmar a José de Mello Saúde como um operador referência no sector.

A actividade de prestação de serviços de saúde não realiza processos de manufactura, apresentando um consumo de recursos naturais e matérias-primas reduzido. Por este motivo, a José de Mello Saúde tem realizado um esforço de identificar as principais fontes de degradação ambiental das suas unidades de saúde e os respetivos impactos, bem como quantificar os custos associados à sua redução ou eliminação enquanto continua a promover iniciativas no sentido de melhorar o seu desempenho neste capítulo.

Resumo do ano de 2014:

O ano de 2014 trouxe alterações no portfolio de unidades da José de Mello Saúde, com a entrada em funcionamento das clínicas de Mafra, São Domingos de Rana e Sintra, unidades de pequena dimensão com áreas entre 289 e 725 m² que têm um impacto reduzido no aumento dos consumos energéticos na José de Mello Saúde. Já no início do ano de 2015, a José de Mello Saúde alienou a Campos Costa o que também terá reflexo a nível de consumos globais de energia. Em 2014, verificou-se ainda um aumento de actividade em todas as unidades geridas pela José de Mello Saúde com consequente pressão nos consumos energéticos, de água e na produção de resíduos hospitalares que aumentaram 6% face a 2013. Não obstante, se forem considerados períodos equivalentes e as



mesmas unidades, verifica-se uma diminuição dos consumos de 1,7%. A justificação para estas variações é apresentada nos pontos a seguir onde se descreve pormenorizadamente a variação dos consumos de eletricidade, gás e entalpia. Enquanto existirem alterações na rede de unidades sobre gestão da JMS, consideramos que este tipo de comparação (períodos equivalentes e as mesmas unidades analisadas) é o mais correcto para aferir resultados a nível de eficiência energética.

A nível energético, o objectivo da José de Mello Saúde é garantir nos próximos três anos (2015-2017) uma redução anual global de 3% por ano.

Destaque ainda para os seguintes projectos:

Projecto de Eco-Eficiência no Hospital Vila Franca de Xira: O Plano de redução do consumo de energia desenvolvido no HVFX permitiu atingir reduções de consumo, em períodos comparáveis, de aproximadamente 11,7%. Este é um resultado extraordinário conseguido num contexto de aumento de actividade do Hospital. Pelos seus excelentes resultados, o projecto realizado em Vila Franca de Xira será implementado, em moldes semelhantes, nas restantes unidades do grupo tendo sido definidas como prioritários o Hospital de Braga, a maior unidade do grupo e também o maior consumidor de recursos energéticos e no Instituto CUF Porto que apresenta, desde a sua inauguração, valores de consumos considerados excessivos. Com estes três projectos a José de Mello Saúde estará a actuar sobre 63% do consumo total de energia dos seus edifícios.

Gestão ambiental: Ao nível da gestão ambiental, continua a ser realizada de forma sistemática a monitorização dos consumos energéticos, de água e resíduos hospitalares produzidos nas unidades José de Mello Saúde. Estes consumos são analisados através de métricas de comparação de consumos entre unidades, em parte coincidentes com as utilizadas pelo Ministério da Saúde no âmbito do projecto ECO.AP (http://ecoap.adene.pt/pt_PT). No que respeita a certificações ambientais, a José de Mello Saúde manteve, em 2014, a Certificação Ambiental ISO 14001, no Hospital de Braga e no Hospital Vila Franca de Xira.





Electricidade

O sector da saúde, na sua actividade de prestação de cuidados, pressupõe edifícios com estruturas complexas e com elevados níveis de segurança, com obrigatoriedade de acesso constante (24h/dia, 365 dias/ano). A electricidade é um recurso fundamental e é a principal fonte de energia utilizada pela José de Mello Saúde, representando 56% dos consumos totais de 2014.

Em termos absolutos verificou-se um aumento de 5,7%, tendo-se verificado, para unidades e períodos equivalentes uma redução de 3,3%.

A electricidade é maioritariamente utilizada na alimentação a equipamentos médicos, informáticos, iluminação e alimentação de diversos equipamentos do edifício dentro dos que se destacam os de ventilação e ar condicionado (chillers, unidades de tratamento de ar, entre outros).

A ventilação e ar condicionado são de extrema importância nas unidades de saúde, permitindo o controlo da qualidade do ar em todos os espaços. Permite ainda o controlo dos parâmetros de temperatura, humidade e pressões em diversos serviços cumprindo com as elevadas exigências de qualidade e segurança que a prestação de cuidados de saúde exige.

A José de Mello Saúde tem levado a cabo uma política de renovação dos equipamentos mais antigos por equipamentos novos, mais eficientes, e realiza, sempre que possível, a alteração para sistemas centralizados tendo em vista a melhoria da qualidade das soluções e a redução dos consumos. Não obstante essas opções, o aumento da intensidade tecnológica nas actividades de saúde com consequente aumento do número de equipamentos em uso nas Unidades, tem criado uma pressão adicional nos consumos de electricidade.

Na iluminação manteve-se uma gestão pró-activa da iluminação existente nas Unidades limitando os horários de funcionamento e reduzindo os níveis de iluminação de acordo com as exigências reais.

No campo da iluminação LED passámos a incluir em projecto, tanto em renovações como em novas Unidades, a sua utilização em zonas comuns. Neste campo destacamos a sua utilização nas clínicas de proximidade CUF Mafra e CUF Sintra. Na CUF Infante Santo foi substituída a iluminação em todas as zonas comuns do edifício da Infante Santo nº34, num total de 500 armaduras, representando uma redução total estimada cerca de 100.000 kWh por ano.

A José de Mello Saúde irá prosseguir a estratégia de substituição progressiva de iluminação em zonas comuns por iluminação LED, estando em estudo a implementação do mesmo tipo de soluções na CUF Cascais.





Gás Natural

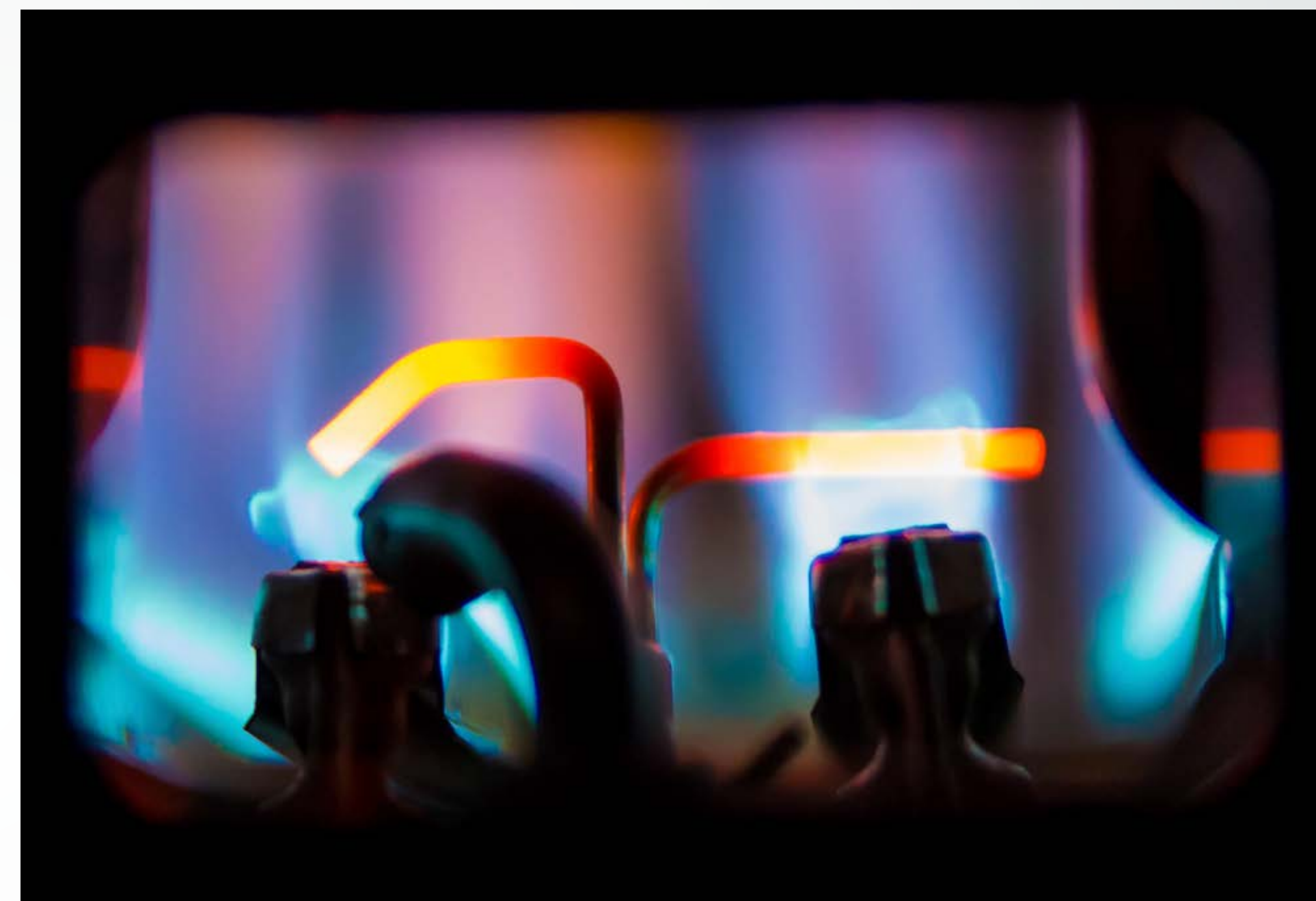
O gás natural é utilizado para a produção de calor nas unidades da José de Mello Saúde servindo para a produção de águas quentes sanitárias e água quente para os sistemas de climatização sendo para tal utilizadas caldeiras. Verifica-se também a sua utilização nas cozinhas e, pontualmente, em laboratórios.

Esta fonte de energia representa 35% dos consumos do ano de 2014. Em termos absolutos verificou-se um ligeiro aumento do consumo em 0,1%, tendo-se verificado, para unidades e períodos equivalentes uma redução de 8,5%.

A utilização de equipamentos de ar condicionado mais eficientes assim como uma gestão mais racional dos edifícios reflete-se de forma significativa neste consumo. Continuaram a ser implementadas medidas com vista à redução dos consumos de água quente sanitária, eliminando pontos de consumo onde se verificava desnecessário ou regulando as temperaturas de funcionamento dos diversos sistemas de modo a permitir uma maior racionalização energética.

As restantes utilizações de gás natural são residuais e o seu consumo é genericamente desprezável.

De referir que não existe fornecimento de gás natural na CUF Alvalade, CUF Belém, CUF Mafra, CUF São Domingos de Rana e CUF Sintra. Na CUF Descobertas o consumo de gás natural é reduzido dado que existe fornecimento de entalpia, sendo utilizado o gás natural na cozinha e para abastecimento ao chiller quando existe falhas de abastecimento de entalpia.



Entalpia

A Entalpia é utilizada apenas em duas unidades da José de Mello Saúde, CUF Alvalade e CUF Descobertas.

De acordo com os dados verificados a entalpia representa 9% dos consumos do ano 2014. Verificou-se um aumento de 44% decorrente variação ocorrida na CUF Descobertas. Neste tipo de sistema existem tipicamente dois circuitos que se cruzam num ponto, os permutadores de placas, promovendo assim a transferência de energia de um circuito para o outro. Na prática, circula água quente

no circuito do fornecedor que serve o edifício, a qual, ao passar no permutador, aquece a água do circuito da unidade sendo esta distribuída pelas várias máquinas. A produção de frio é efectuada da mesma forma, utilizando água gelada.

Energia

De forma geral verifica-se contribuições muito positivas das componentes electricidade e entalpia e um efeito negativo resultante do aumento dos consumos de entalpia.

Para efeitos de análise de rácios de consumos energéticos das unidades José de Mello Saúde dividiram-se as unidades em três grupos: unidade de internamento de grande e média dimensão, unidades de internamento de pequena dimensão e unidades sem internamento.

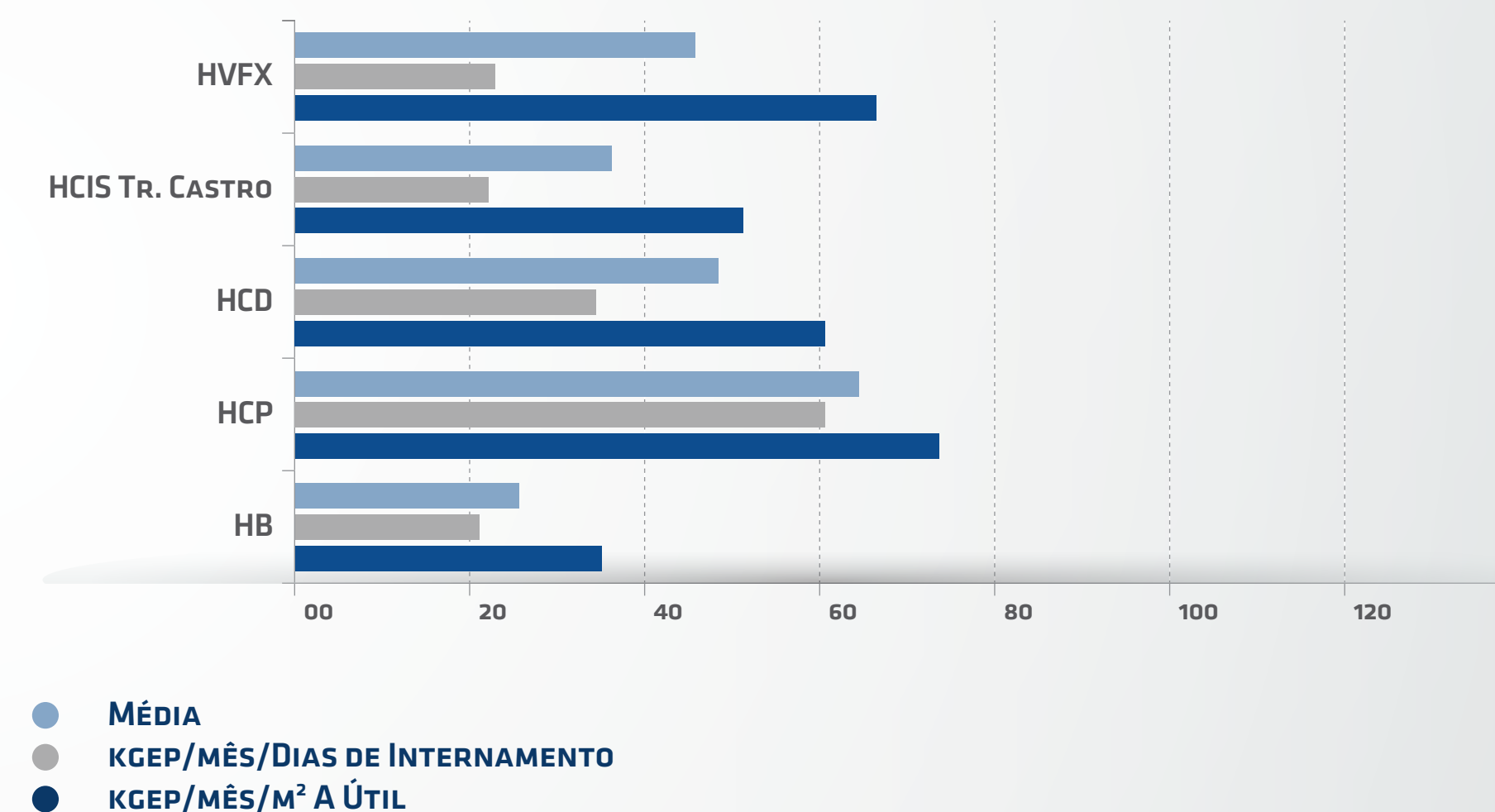
Seguindo o modelo estabelecido para análise dos consumos de 2013 considerou-se o rácio kgep/m² Área Útil, comum ao utilizado pelo Ministério da Saúde.

Para unidades com internamento é calculado o rácio de kgep/dias de internamento e para unidades sem internamento o rácio de kgepx10/número de consultas.

Os rácios estabelecem comparações entre diversas unidades não entrando em conta com diferentes características de instalações e equipamentos, datas de construção e remodelações existentes. No caso da energia isto é particularmente crítico quer pela envolvente quer pelo número de equipamentos de AVAC os quais têm aumentado por via das crescentes exigências no que respeita à qualidade do ar interior.

RÁCIOS DE CONSUMO DE ENERGIA

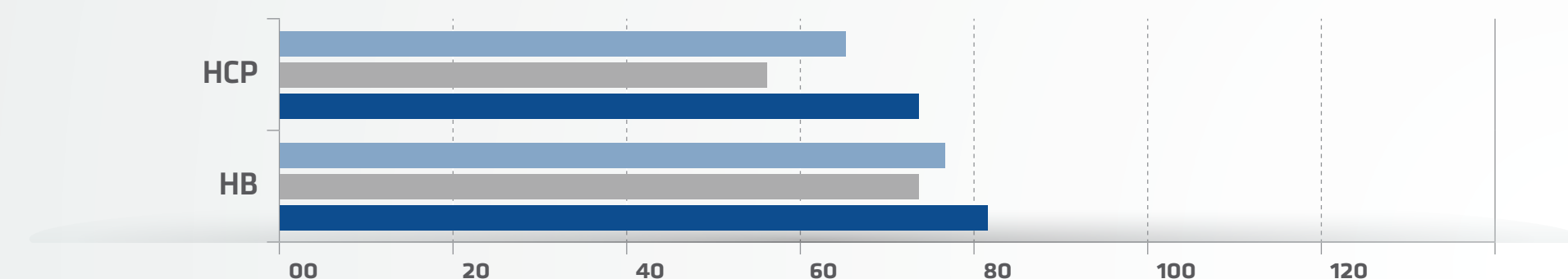
Unidades com Internamento - Grande e Média Dimensão



O Hospital de Braga continua a apresentar o melhor rácio de consumos energéticos. Destaque-se a redução do rácio do Hospital CUF Porto de 74,6 em 2013 para 66,7 em 2014 assim como do Hospital Vila Franca de Xira de 58,0 em 2013 para 46,5 em 2014.

No que respeita às unidades com internamento de pequena dimensão temos:

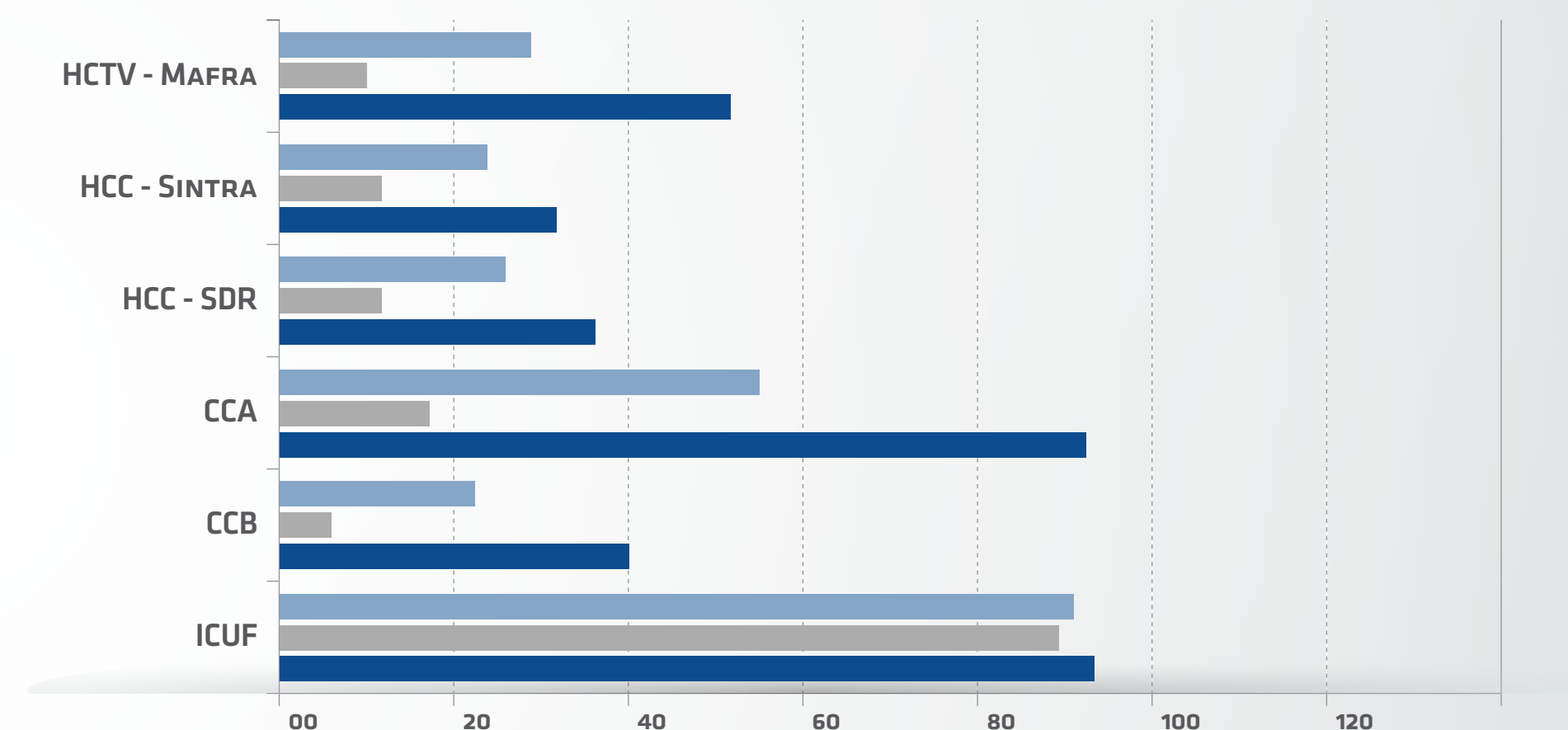
RÁCIOS DE CONSUMO DE ENERGIA Unidades com Internamento - Pequena Dimensão



- MÉDIA
- KGEP/MÊS/DIAS DE INTERNAMENTO
- KGEP/MÊS/M² A ÚTIL

Verificou-se uma diminuição dos valores de rácios em ambas as unidades com especial destaque para a CUF Torres Vedras, com uma redução de 75,4 para 64,2. Os rácios para unidades sem internamento apresentam uma menor uniformidade dada a presença nesta lista do Instituto CUF Porto. Trata-se de uma unidade com uma grande intensidade tecnológica que as distingue das restantes unidades presentes deste grupo. Foram integradas as clínicas de proximidade CUF Mafra, CUF São Domingos de Rana e CUF Sintra.

RÁCIOS DE CONSUMO DE ENERGIA Unidades sem Internamento



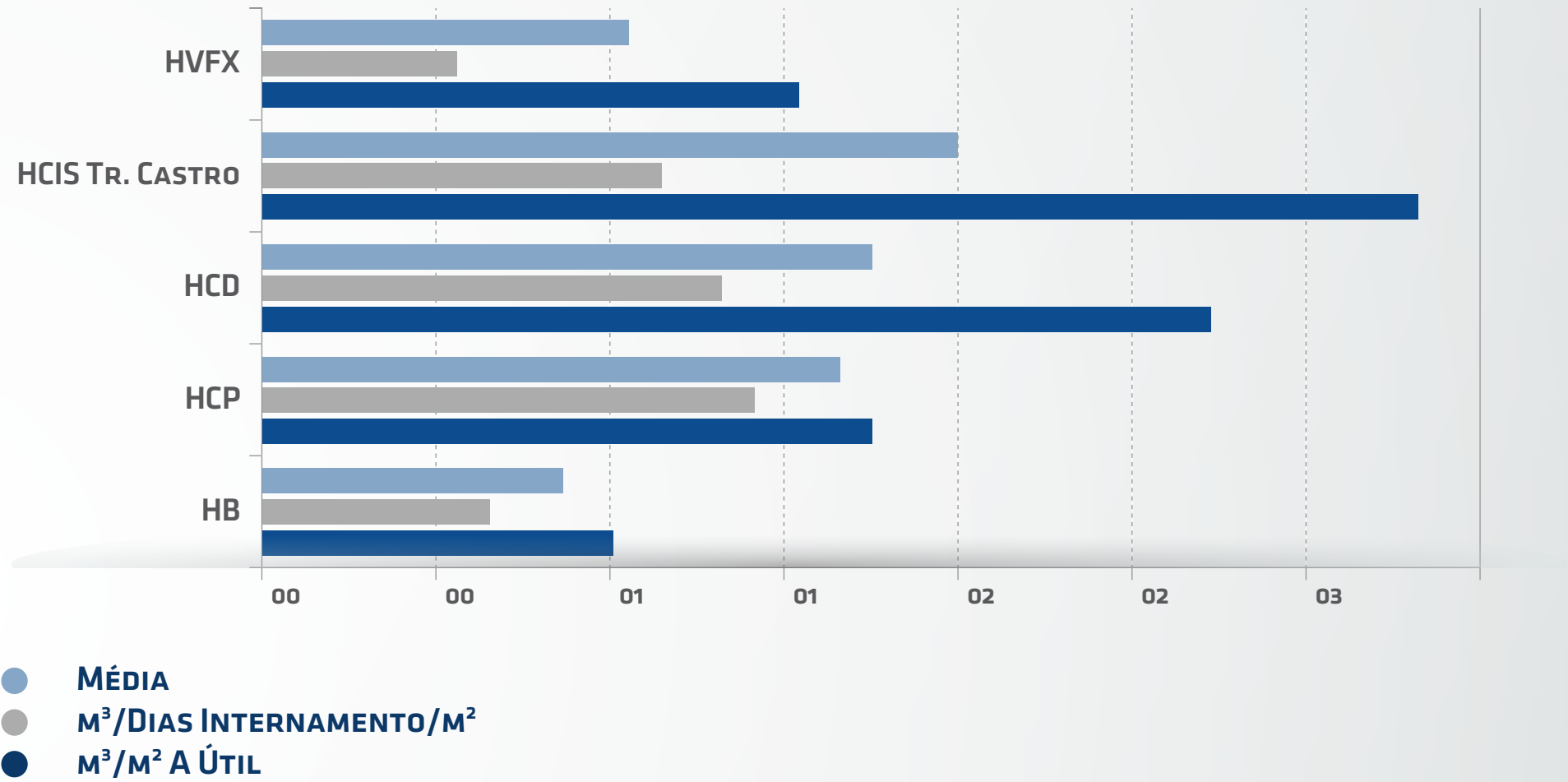
- MÉDIA
- KGEP/MÊS/DIAS DE INTERNAMENTO
- KGEP/MÊS/M² A ÚTIL

Destaca-se a redução do rácio do Instituto CUF Porto de 98,5 para 90,3 e na CUF Alvalade de 60,7 para 51,4.

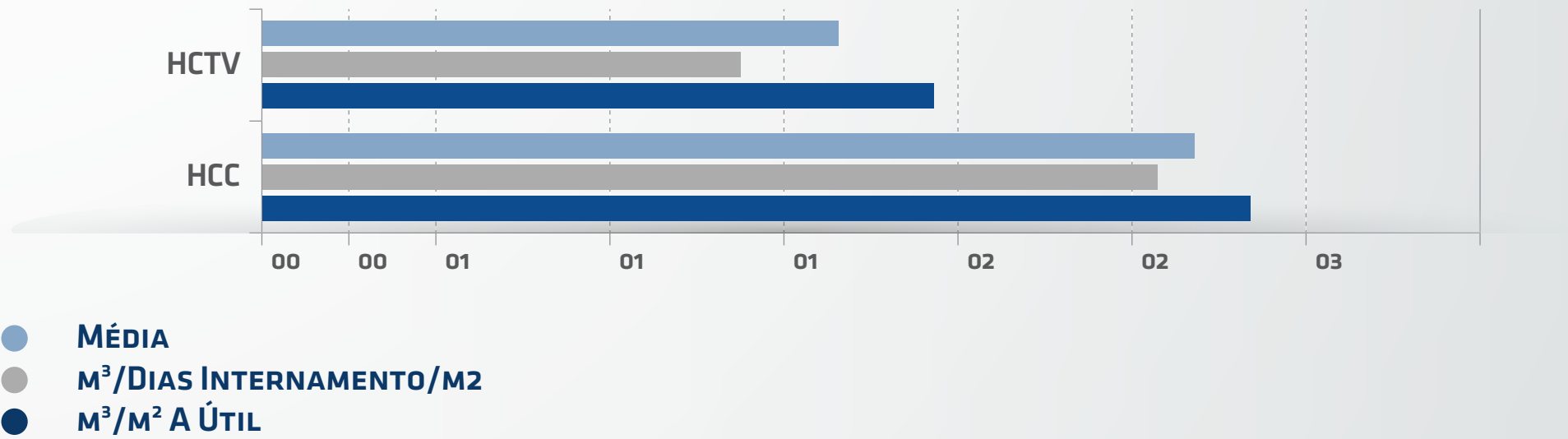
Água

Na sua performance ambiental, a gestão eficiente da água é outra das preocupações da José de Mello Saúde. O consumo de água nas suas unidades provém, na sua maioria, do abastecimento público garantido pelos serviços municipais ou empresas públicas dos locais onde se inserem e destina-se a consumo humano, utilização sanitária, rega, abastecimento a equipamentos como sejam os de esterilização e reposição dos circuitos de refrigeração. O controlo de qualidade da água utilizada é feito através de sistemas de monitorização e tratamento, sendo a qualidade garantida pela realização de análises periódicas efetuadas por entidades certificadas independentes. Os rácios de consumo de água foram agregados de acordo com os três grupos já anteriormente indicados para a área de Energia. No caso da água é utilizado o rácio m^3/m^2 Área Útil, comum ao utilizado pelo Ministério da Saúde. Para unidades com internamento é calculado o rácio de m^3 /dias de Internamento. Para as unidades sem internamento considerou-se o rácio de $m^3 \times 10$ /número de consultas. Tal como para a energia é calculada a média dos dois rácios para uma análise comparativa dentro de cada grupo. Os rácios estabelecem comparações entre diversas unidades não entrando em conta com diferentes características de instalações e equipamentos, datas de construção e remodelações existentes. Os rácios mais baixos são os do Hospital Vila Franca de Xira e Hospital de Braga. No caso do primeiro houve uma diminuição de 1,0 para 0,8 e no segundo manteve-se idêntico o rácio. Ao lado são apresentadas os rácios das unidades com internamento de pequena dimensão.

RÁCIOS DE CONSUMO DE ÁGUA
Unidades com Internamento – Grande e Média Dimensão

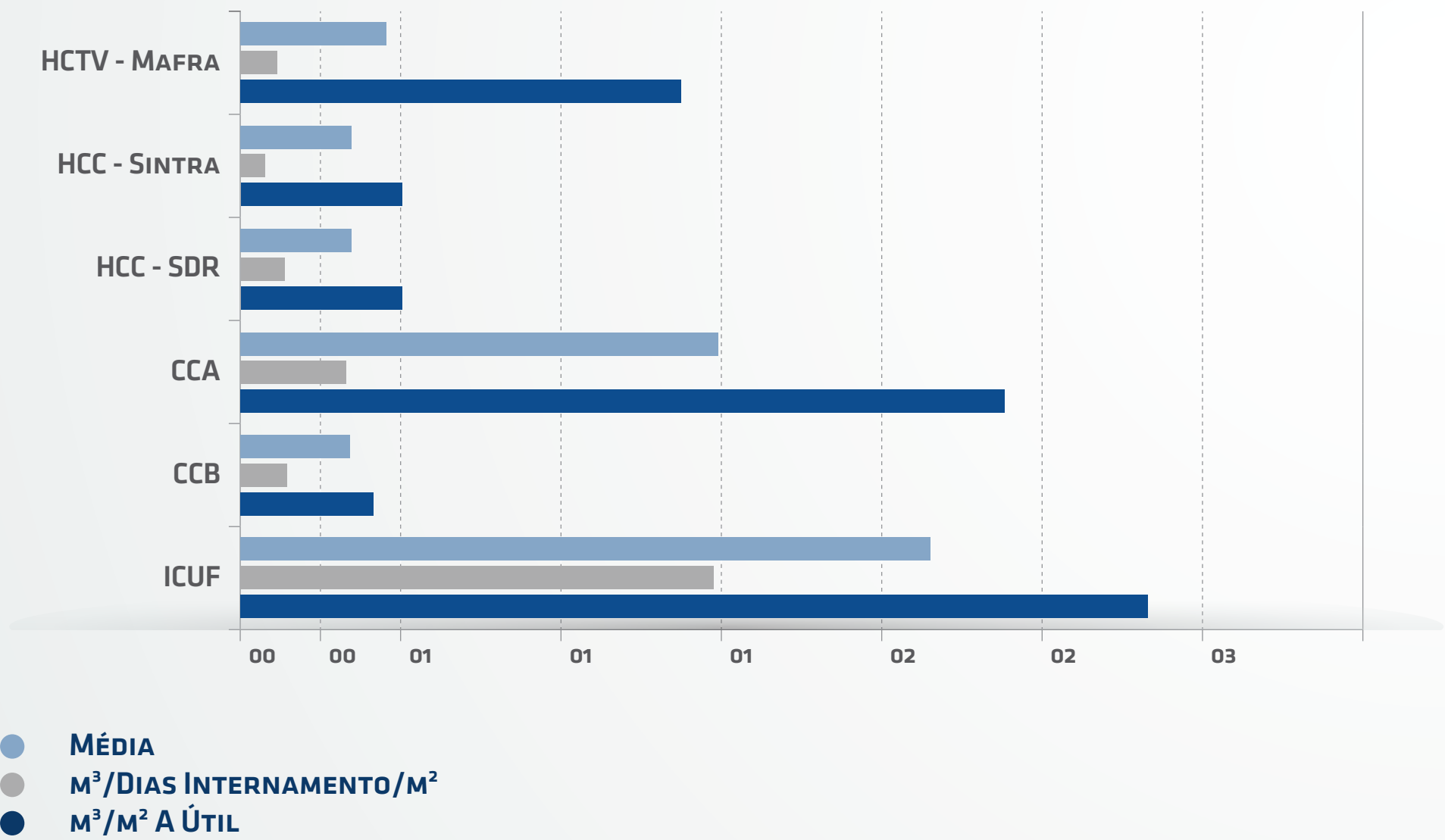


RÁCIOS DE CONSUMO DE ÁGUA
Unidades com Internamento – Pequena Dimensão



Verifica-se uma diminuição muito significativa do rácio na CUF Torres Vedras. No caso de unidades sem internamento verificaram-se os seguintes rácios:

RÁCIOS DE CONSUMO DE ÁGUA
Unidades sem Internamento



Também no caso da água os rácios para unidades sem internamento apresentam a menor uniformidade dos grupos apresentados. Em duas destas unidades, CUF Alvalade e CUF Porto Instituto existe piscina e no caso da última a sua dimensão e valências são consideravelmente diferentes das restantes. Assim, a comparação entre estas unidades é menos significativa que nas restantes.

Resíduos hospitalares:

A organização e gestão da recolha, armazenamento, tratamento e eliminação de resíduos nas Unidades da José de Mello Saúde é um processo multidisciplinar que tem vários intervenientes: (i) os profissionais das unidades funcionais e serviços são responsáveis pela triagem e acondicionamento dos resíduos; (ii) a recolha interna dos resíduos, pesagem e depósito na central dos resíduos é feita pelos colaboradores das empresas de limpeza; (iii) a gestão e implementação dos circuitos de recolha e armazenamento dos resíduos são da responsabilidade da gestão hoteleira das unidades de saúde que são ainda responsáveis pela gestão do contrato com as empresas que asseguram a recolha, transporte (a partir das unidades de saúde), tratamento e eliminação de todos os resíduos hospitalares produzidos no âmbito da actividade da José de Mello Saúde.



Os Resíduos Hospitalares são divididos em:

Resíduos Hospitalares Não Perigosos (Inclui o Grupo I e II):

- Grupo I (Resíduos equiparados a urbanos) – por ex. resíduos provenientes dos serviços gerais, como gabinetes, salas de reuniões, salas de convívio, instalações sanitárias, vestiários, etc.
- Grupo II (Resíduos Hospitalares Não Perigosos) – por ex. material ortopédico: Talas, gessos e ligaduras gessadas não contaminadas e sem vestígio de sangue; Fraldas e resguardos não contaminados e sem vestígios de sangue. Embalagens vazias de medicamentos (frascos-ampola, blisters, etc.), ou de produtos de uso clínico ou comum com exceção dos incluídos no Grupo III e IV.

Resíduos Hospitalares Perigosos (Inclui o Grupo III e IV):

- Grupo III (Resíduos hospitalares de Risco Biológico) - por ex. todos os resíduos contaminados provenientes de quartos ou enfermarias de doentes infecciosos ou suspeitos, de unidades de hemodiálise, de blocos operatórios, de salas de tratamento, de salas de autópsia e de anatomia patológica.
- Grupo IV (Resíduos Hospitalares de Risco Específico) – por ex. peças anatômicas identificáveis (amputações), fetos e placentas; materiais cortantes e perfurantes, produtos químicos e fármacos rejeitados, citostáticos e todo o material utilizado na sua manipulação e administração.

Mais informação sobre os totais dos resíduos hospitalares da José de Mello Saúde em 2014 pode ser encontrada na resposta ao indicador EN23.

GESTÃO DE RISCO

A Política de Gestão de Riscos da José de Mello Saúde tem como objectivo assegurar a correcta identificação dos riscos associados aos negócios desenvolvidos, bem como adoptar e implementar as medidas necessárias para minimizar os impactos negativos que evoluções adversas dos factores subjacentes a esses riscos possam ter na estrutura financeira da Sociedade e na respectiva sustentabilidade.

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

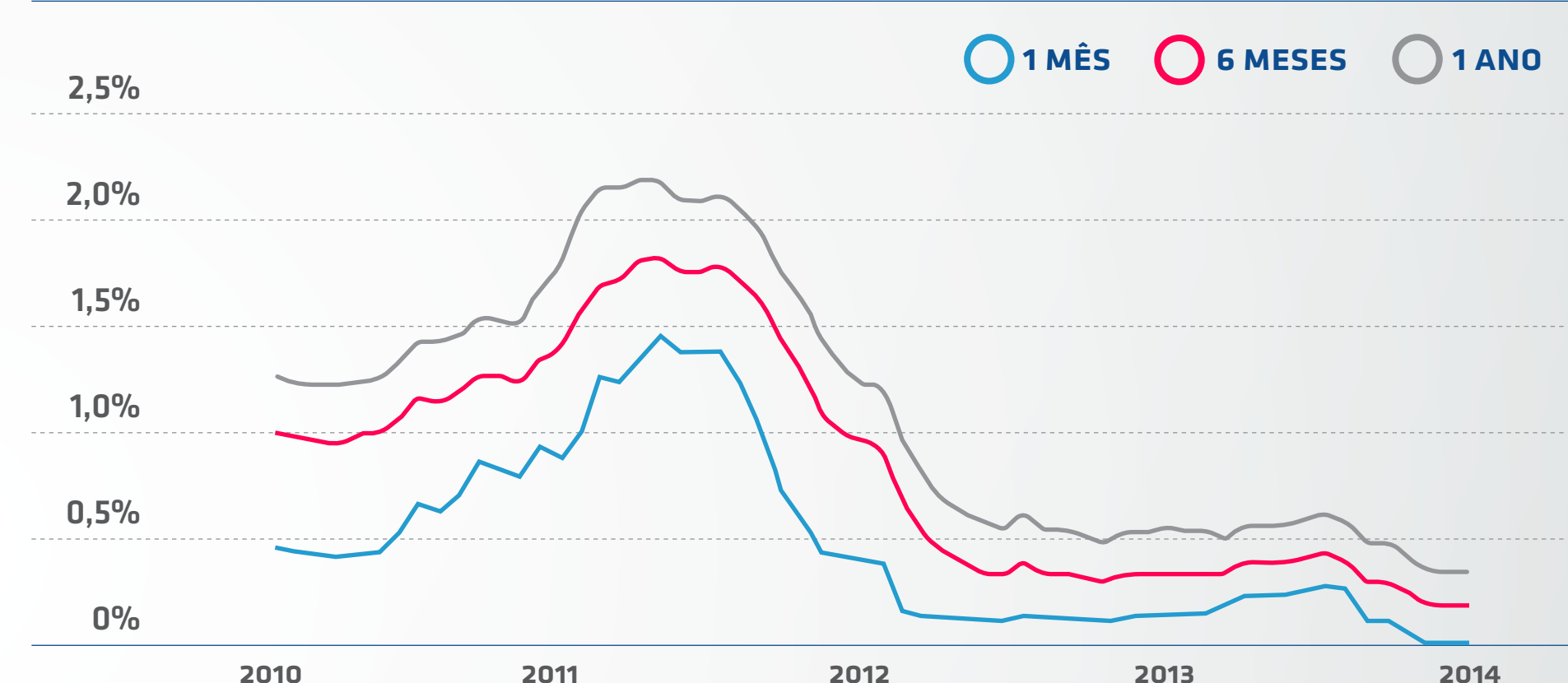
Riscos Financeiros

Os principais riscos financeiros identificados são riscos de liquidez, o risco de financiamento, e de exposição às variações das taxas de juro.

A gestão do risco de liquidez procura um acompanhamento permanente das previsões de tesouraria, de forma a garantir o cumprimento de todas as responsabilidades do Grupo para com as entidades com as quais se relaciona na sua actividade. Através de uma gestão activa do business plan e do mapeamento exaustivo das necessidades ou excedentes futuros de tesouraria, procura ainda reduzir o risco de financiamento recorrendo a uma relação permanente com os parceiros financeiros.

A gestão do risco de taxa de juro tem por objectivo minimizar a exposição à variação das taxas de juro e o seu impacto nas Demonstrações Financeiras dentro dos limites estabelecidos. Através da política de controlo adoptada procuram-se seleccionar as estratégias adequadas para cada área de negócio, com o objectivo

Euribor



de assegurar que este factor de risco não afecta negativamente a respectiva capacidade operacional. Por outro lado, é ainda monitorizada a exposição ao risco de taxa de juro, mediante a simulação de cenários adversos, mas com algum grau de probabilidade, que possam afectar negativamente os resultados do Grupo. A evolução favorável das taxas de juro nos últimos anos (ver gráfico em cima) tem permitido não contractualizar produtos derivados de cobertura de risco. No entanto, continuamos a acompanhar regularmente o comportamento dos mercados, sendo expectável que durante o ano de 2015 se proceda à cobertura do risco a que a dívida da José de Mello Saúde está exposta.

Risco Operacional

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

O respeito por estes princípios traduz-se no imperativo de assegurarmos, em cada momento, a criação de valor e, com isso, a satisfação dos nossos Clientes, Colaboradores, Accionistas e Entidades terceiras com quem colaboramos no exercício da sua actividade.

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

1. Prestação de cuidados de saúde

A prestação de cuidados de saúde, de acordo com as melhores práticas, a excelência tecnológica, e a mais recente e comprovada evolução científica na prevenção, diagnóstico e tratamento clínico da doença, sustentada na obtenção de resultados clínicos, periodicamente monitorizados e reavaliados face aos objetivos e metas definidos.

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

2. Segurança do doente

A manutenção de um programa transversal para a Gestão do Risco Clínico e Não Clínico, que estabelece e prioriza acções para identificação de potenciais riscos e prevenção da sua ocorrência, reforçado pela implementação das recomendações de boas práticas, por forma a eliminar danos desnecessários decorrentes da prestação de cuidados de saúde.

3. Segurança da informação

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

4. Eficiência ambiental

A identificação dos aspectos ambientais resultantes da prestação de cuidados de saúde permite avaliar os impactos e priorizar as acções, tendo em vista a sua minimização e controlo.

A promoção da utilização sustentável de recursos naturais, designadamente energia e água, prevenção da poluição e redução, reutilização e reciclagem dos resíduos produzidos.

5. Segurança e saúde do trabalho

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

A prevenção da ocorrência de lesões, incidentes, acidentes e doenças profissionais.

6. Requisitos legais

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

7. Melhoria contínua

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

CULTURA E VALORES

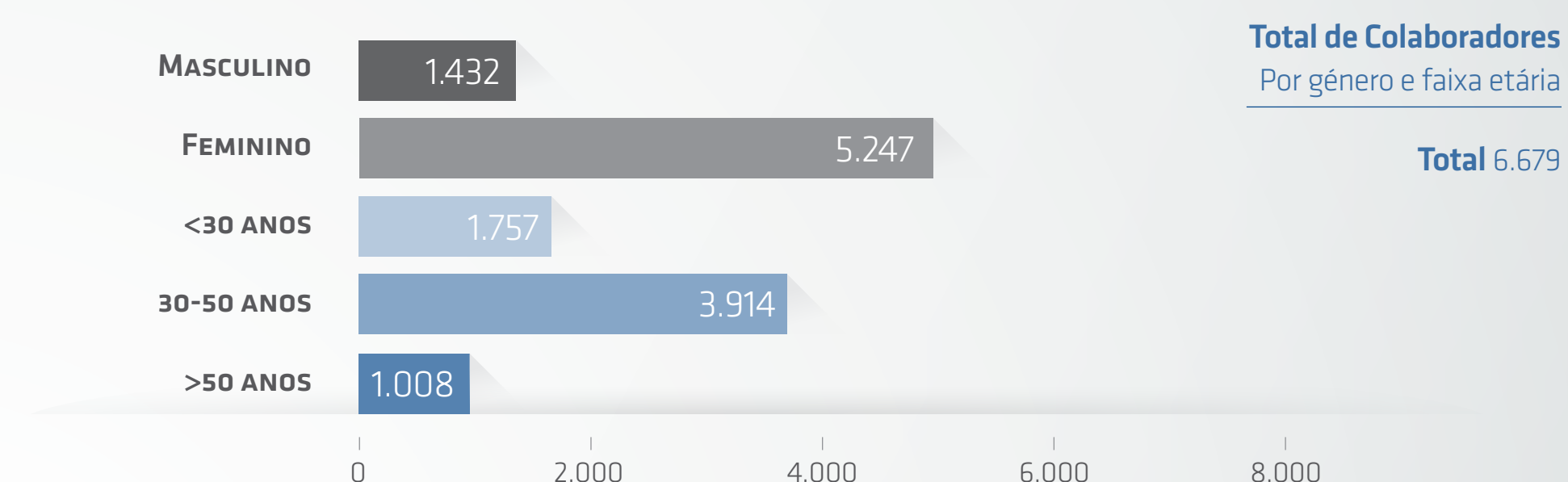
RECURSOS HUMANOS

Ao lidar diariamente com a saúde e vida humana, os profissionais da José de Mello Saúde devem aliar a um grande espírito de entrega e dedicação aos doentes e suas famílias, as mais elevadas competências profissionais. Por esse motivo, a José de Mello Saúde considera uma prioridade estratégica investir no desenvolvimento das competências dos seus profissionais de saúde, acreditando que estes são um elemento determinante na concretização da visão estratégica e do posicionamento enquanto prestador de cuidados de saúde de excelência.

À semelhança do que se tem vindo a observar nos últimos anos, e acompanhando o crescimento da José de Mello Saúde no seu sector de actividade, em 2014 verificou-se um aumento considerável do número de colaboradores. Este deveu-se não só ao crescimento orgânico dos dois hospitais em regime de parceria público-privada em Braga e Vila Franca de Xira, mas também à aposta estratégica nas Clínicas de Proximidade, como Mafra, Sintra e S. Domingos de Rana.

Como resultado do crescimento da José de Mello Saúde, em 2014 foram admitidos mais de 1400 novos colaboradores para as diferentes unidades de saúde. Estes valores reflectem não só o reforço das equipas já existentes (essencialmente nos dois Hospitais em regime de parceria público-privada), mas também a abertura de três clínicas de proximidade – em Mafra, Sintra e São Domingos de Rana.

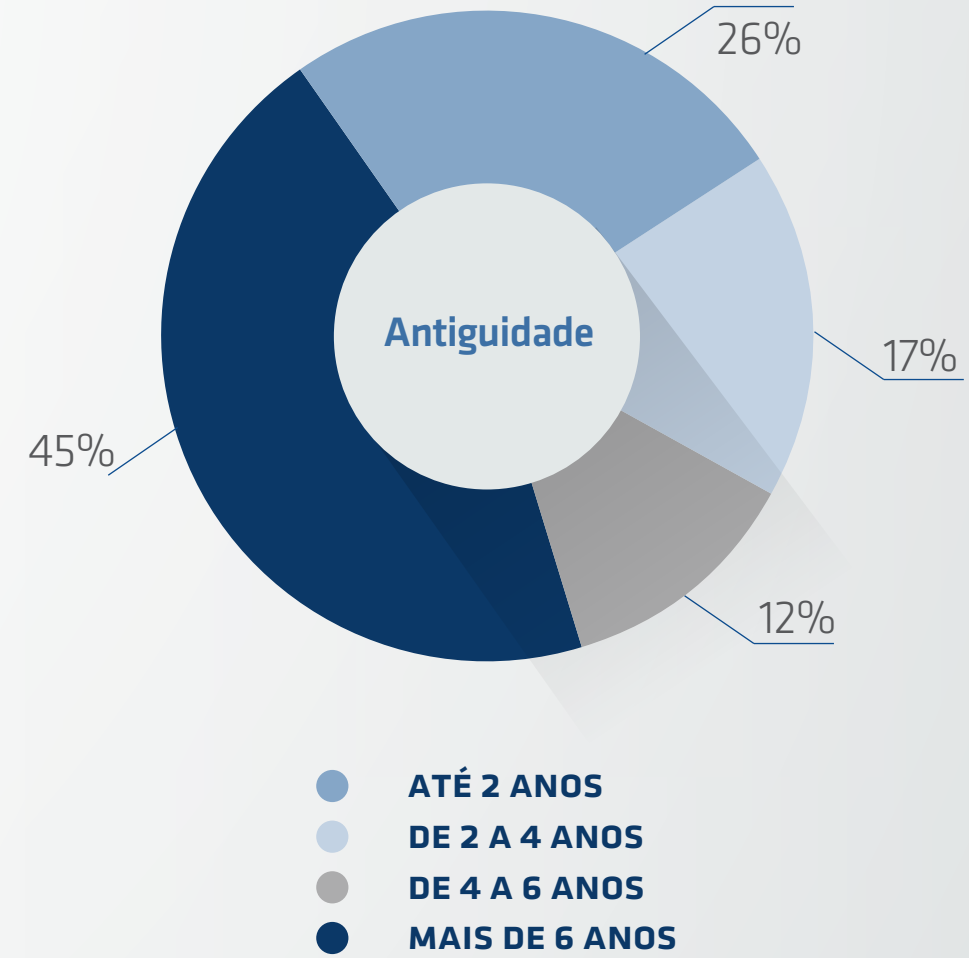
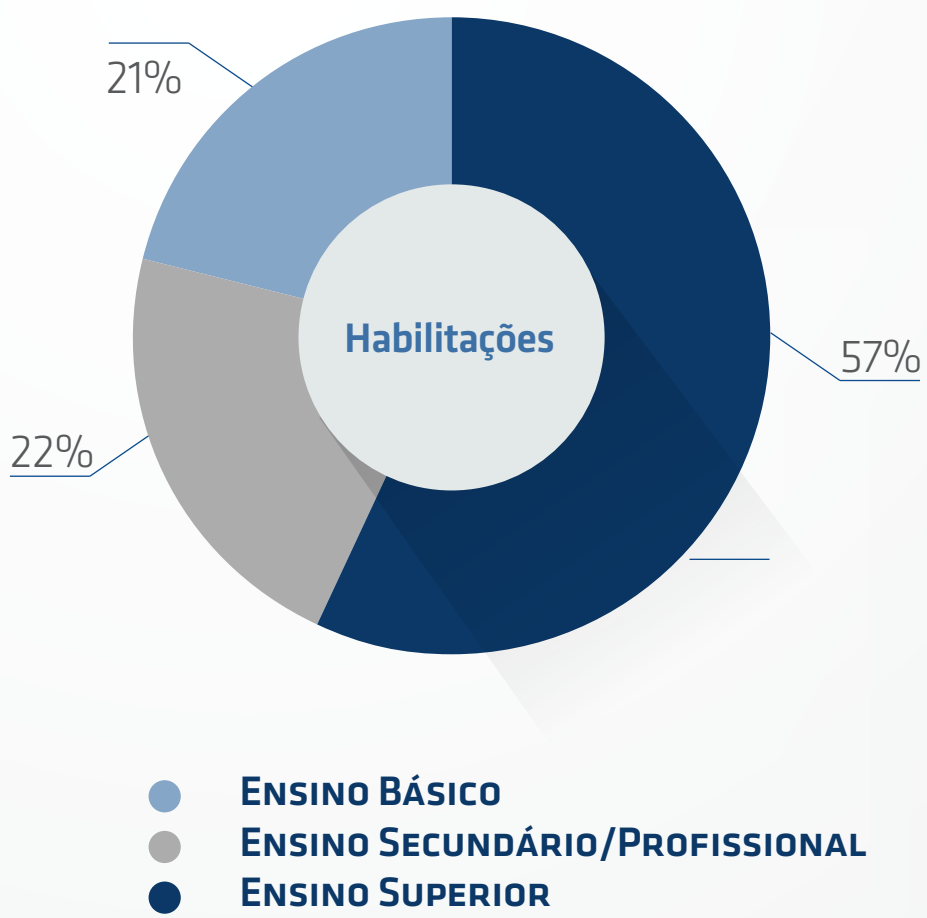
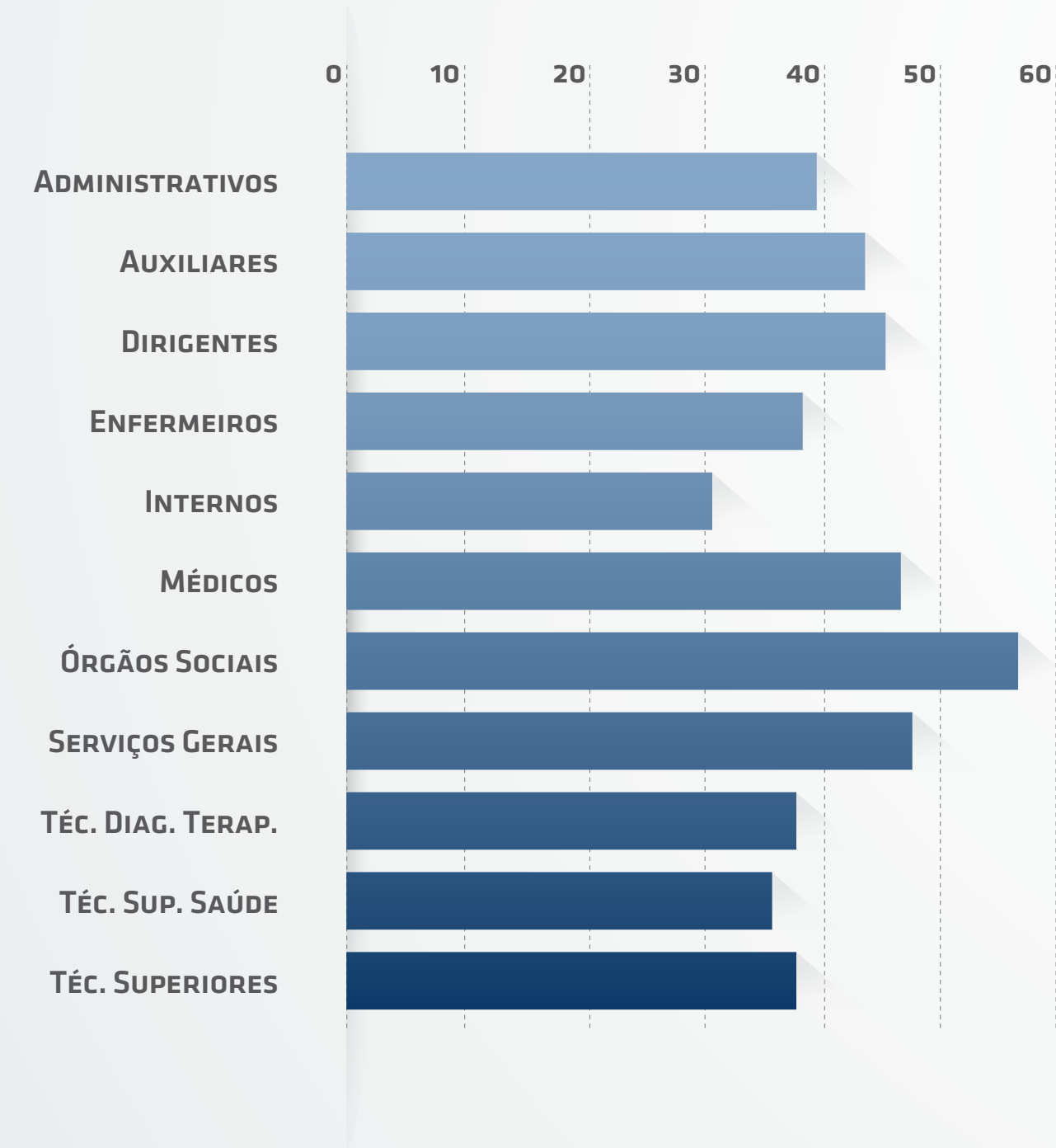
Caracterização do universo de colaboradores da José de Mello Saúde



Caracterização do universo de colaboradores da José de Mello Saúde

Média de Idades
por grupo profissional

Total 38.3



Cultura e Valores da José de Mello Saúde

Pela natureza da sua actividade, a José de Mello Saúde acredita que os colaboradores são um elemento determinante na concretização da sua visão e que uma adequada gestão dos seus talentos contribui fortemente para o seu futuro sustentável.

Fortalecer a cultura, fomentando a partilha de valores e princípios, traduzidos em normas de actuação do grupo, são pilares fundamentais da política de Recursos Humanos da José de Mello Saúde.

A transmissão e cultura e valores é verificada em diversos momentos da vida da organização, desde o acolhimento a colaboradores, aos programas de integração ou às actividades regulares de formação.

2014, Ano do Colaborador

Numa época de forte e rápido crescimento da organização, a José de Mello Saúde está ciente da importância de ter uma cultura forte. Nesse sentido, em 2014 desenvolveu um projecto específico que contribuiu para o reforço da cultura organizacional e do espírito de grupo denominado “Ano do Colaborador”. Este projecto desenvolveu iniciativas em quatro áreas de actuação: Informação/Conhecimento, Desporto, Solidariedade e Lazer. Foi criada uma identidade específica para o Ano do Colaborador – EU SOU JOSÉ DE MELLO SAÚDE – e para cada uma destas quatro áreas foi implementado um plano de acções ao longo do ano, com iniciativas em todas as Unidades da José de Mello Saúde. Em termos de objectivos específicos, na área da informação o Ano do Colaborador desenvolveu acções que tiveram como objectivo contribuir para um maior e melhor conheci-



mento de temas úteis; na área do desporto pretendeu-se apoiar os colaboradores através de acções que incentivaram um estilo de vida mais saudável; na área do bem-estar reforçou-se o espírito positivo e alegre, dinamizando actividades lúdicas e comemorativas; e na área da solidariedade pretendeu-se fomentar a responsabilidade social contribuindo para comportamentos mais solidários quer no meio profissional, quer pessoal.

Foram desenvolvidas mais de 170 acções, distribuídas por todas as Unidades da José de Mello Saúde, ao longo de todo o ano que resultaram numa taxa de satisfação de 85% de colaboradores envolvidos.



Gestão do Talento

Atrair e reter Talento de forma integrada é mais um pilar da política de Recursos Humanos da José de Mello Saúde, o que é desenvolvido através de um processo sistemático de identificação, avaliação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores com potencial de crescimento e comprometidos com a nossa missão e valores. É intenção da José de Mello Saúde ser reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar.

Desde 2009 que a José de Mello Saúde tem vindo a apostar fortemente em Programas de Gestão do Talento e Desenvolvimento das suas Pessoas. Como exemplo da política de identificação e atracção de talento importa referir o “ Programa +Talentos”, que tem como objectivo atrair jovens com alto potencial de desenvolvimento, vindos de reconhecidas Escolas de Gestão. A aposta no talento é feita transversalmente tendo em conta as nossas funções críticas e os nossos desafios e objectivos estratégicos. De destacar em 2014 o programa de talento clínico no qual foram envolvidos mais de 200 profissionais da grande maioria das Unidades.

Formação

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

A Academia CUF é uma unidade do Grupo que pretende responder a este desafio. Tem como missão assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos profissionais das Unidades da José de Mello Saúde, o que se concretiza através do incentivo à autoformação e à prática de investigação, privilegiando a transversalidade dos projectos e fomentando o intercâmbio e a divulgação das “boas práticas” entre as Unidades de Saúde e outras Instituições de Saúde e de Educação.

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

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

Em 2014, a aposta na formação continuou com projectos de desenvolvimento de competências. As mais de 85.000 horas formativas recebidas pelos colaboradores da José de Mello Saúde, nas mais distintas áreas evidenciam bem esta realidade. Realçamos, durante o ano de 2014, a grande aposta e investimento na formação em Suporte Avançado Vida, adulto e pediátrico, e nas acções desenvolvidas no âmbito da Certificação da Join Comissão Internacional do Hospital de Vila Franca de Xira.

Continua a ser evidente o investimento no desenvolvimento de competências técnicas (88% do volume total de horas de formação), com o objectivo de alcançar uma diferenciação e excelência dos profissionais no desempenho da sua função.

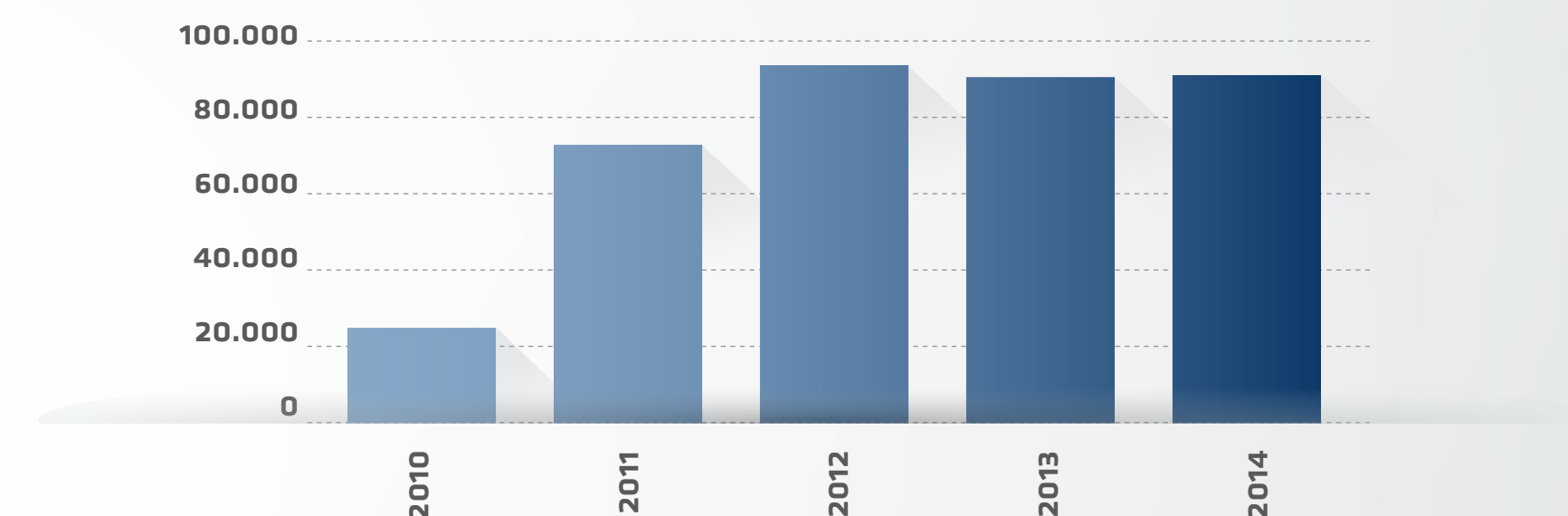
Avaliação de Desempenho

Gerir o desempenho, estimulando e premiando os comportamentos que levem à prossecução dos objectivos da organização é outro dos pilares da Política de Recursos Humanos da José de Mello Saúde.

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental na gestão das pessoas, permitindo alinhar os comportamentos à cultura desejada e aos objectivos de negócio. São estes instrumentos de Gestão que tornam as organizações mais maduras e exigentes e, em simultâneo, fazem dos seus colaboradores profissionais mais competentes e conscientes dos seus desafios.

Com o crescimento que se tem verificado nos últimos anos - e com o foco claro nas pessoas - a aposta em 2013 e 2014 centrou-se na melhoria das políticas de

Horas de Formação



Gestão de Desempenho de Recursos Humanos. De destacar a revisão do Modelo de Avaliação de Desempenho e Política de Remunerações.

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

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

A José de Mello Saúde é hoje a empresa referência na prestação privada de cuidados de saúde em Portugal e assume em pleno a vocação de parceiro para o desenvolvimento do País. Com este compromisso em mente, a José de Mello Saúde procura maximizar o impacto social positivo da sua actividade, através da construção de uma relação de longo prazo com as comunidades onde estão inseridas as suas unidades de saúde, envolvendo-se com as mesmas, apoiando e cooperando no desenvolvimento local.

Nos últimos anos a organização teve uma abordagem sistematizada e transversal, agregando um conjunto de iniciativas em dois grandes pilares de actuação: (i) colaboradores com as remunerações mais reduzidas da José de Mello Saúde e respectivas famílias e (ii) instituições sociais das geografias onde a José de Mello Saúde tem operação.

Este envolvimento ocorre de diversas formas, como por exemplo, através de um conjunto de benefícios exclusivos para os colaboradores com as remunerações mais reduzidas, através da participação directa de profissionais de saúde em acções de sensibilização sobre temas de saúde preventiva em Escolas e IPSS's das comunidades onde a JMS está presente, com a atribuição de prémios de investigação clínica no âmbito das unidades de investigação das universidades de medicina portuguesas, através de contribuições financeiras ou em géneros, ou através de um investimento em infraestruturas comuns ou sociais, entre outros.



RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA INTERNA

Numa lógica de redistribuição de valor criado, os colaboradores da José de Mello Saúde são um dos principais destinatários das iniciativas de Responsabilidade Social da empresa. Este investimento tem vindo a aumentar, ano após ano, totalizando o conjunto de benefícios destinados aos colaboradores em 2014 um valor superior a 110 mil euros dos quais se destacam os seguintes:

BOLSAS LIVROS ESCOLARES: Ligado à avaliação de desempenho e assiduidade dos colaboradores e ao bom aproveitamento escolar dos seus filhos, este benefício dedica-se a partilhar parte das despesas com material escolar dos filhos dos colaboradores da José de Mello Saúde. Em 2014, foram entregues 355 Bolsas num valor global de 29.143 euros atribuídos.



CABAZES DE NATAL: Por altura da quadra natalícia, são entregues cabazes com itens típicos de uma ceia de Natal, aos colaboradores com as remunerações mais reduzidas da José de Mello Saúde. Em 2014, foram entregues 1842 cabazes, totalizados no valor global de 65.704 euros.

COLÓNIA DE FÉRIAS: Desenvolvidas para contribuir para a ocupação dos tempos livres dos filhos dos colaboradores durante o período das férias de Verão, as Colónias de Férias recebem crianças com idades entre os 7 e os 14 anos. A José de Mello Saúde comparticipa uma percentagem do valor, que inclui alojamento, alimentação, seguro e transporte, consoante o escalão de remuneração do colaborador em causa. Em 2014, 48 filhos de colaboradores das unidades da José de Mello Saúde participaram na colónia de férias, num valor de cerca de 16.410€.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA

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

CLUBE PHDA: O Clube PHDA é um programa integrado de apoio a crianças com Perturbação de Hiperactividade e Défice de Atenção (PHDA) que pretende melhorar a qualidade de vida das crianças e seus familiares. Desenvolvido pela Unidade de Neurodesenvolvimento do Centro da Criança do Hospital CUF Descobertas, a missão social do Clube PHDA é a melhoria da qualidade de vida de

crianças com PHDA e seus familiares, potenciando a integração social e o sucesso futuro através da intervenção directa nos vários ambientes em que a criança se move - meio familiar e escola. Para a sua concretização foram definidos dois planos de actuação - a família e a escola - com o objetivo de informar, capacitar e aconselhar pais, professores e auxiliares de educação. Em suma, o Clube PHDA pretende apoiar os diversos cuidadores das crianças.

Os principais serviços que o Clube PHDA disponibiliza gratuitamente são:

- Website com informação cientificamente credível, em português, e com secções específicas para pais, professores, auxiliares e para as próprias crianças;
- Acções de formação presenciais para pais, professores, psicólogos escolares e assistentes operacionais (vulgo, auxiliares de ação educativa).
- Está também a ser criada uma plataforma de ensino por e-learning, que permitirá levar as acções de formação a todo o país. Este ensino, já em agenda, será implementado numa segunda fase.

O website, sendo um meio privilegiado de comunicação, contém materiais de referência com orientações práticas e estratégias concretas, para melhoria da gestão do ambiente familiar, e formação específica de educadores, para adaptação de rotinas escolares a crianças com PHDA. Para além desta informação especializada, o site contém informação genérica sobre a natureza da doença, diagnóstico e tratamento e respostas a perguntas frequentes escritas por especialistas. No site não haverá consultas on-line, mas os interessados têm a possibilidade de colocar novas perguntas aos especialistas. Toda a informação do website é escrita por pediatras e psicólogos do desenvolvimento, com larga experiência na abordagem e tratamento da PHDA.

PROGRAMA EDUCAÇÃO PARA A SAÚDE: Dedicado às escolas e instituições de solidariedade social das comunidades onde existem hospitais e clínicas da José de Mello Saúde, este programa assenta na ideia de que podemos identificar e evitar comportamentos de risco, reconhecer os benefícios de comportamentos adequados e suscitar comportamentos de prevenção, através de veiculação de informação positiva. Em 2014 foram desenvolvidas acções de formação e sensibilização em mais de 50 instituições de ensino que envolveram directamente mais de 5500 crianças de Lisboa, Cascais, Torres Vedras, Vila Franca de Xira, Porto e Braga. Estas iniciativas realizadas por profissionais de saúde correspondem a acções de esclarecimento e sensibilização, inseridas nos programas curriculares das instituições de ensino ou que correspondem a necessidades identificadas pelas mesmas.

CAMPANHAS DE COLHEITA DE SANGUE: Pretendendo estreitar relações com instituições do seu sector de actividade, a José de Mello Saúde realizou uma parceria com o IPST – Instituto Português do Sangue e da Transplantação, para a realização de campanhas regulares de colheita de sangue nas suas unidades, contrariando a tendência de diminuição de doações sentida pelo IPST e contribuindo para o aumento das reservas de sangue nos hospitais portugueses. As campanhas de colheita realizadas em Fevereiro e Setembro de 2014 conseguiram 442 dadores inscritos.

PROJECTO SER SOLIDÁRIO: A adesão ao projecto transversal do Grupo José de Mello denominado “Ser Solidário”, em que cada colaborador contribui mensalmente com um mínimo de 1 euro do seu vencimento, visa apoiar ao nível



PROJECTO
Ser Solidário
Campanha interna do Grupo José de Mello

do donativo, um conjunto de instituições de Solidariedade Social mediante a participação activa dos colaboradores (pela contribuição e posterior escolha das associações a beneficiar). Em 2014, a José de Mello Saúde entregou um donativo de 6 mil euros à Fundação Rui Osório de Castro, dedicada à oncologia pediátrica.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO: Reforçando o seu investimento no desenvolvimento social das comunidades onde se insere, a José de Mello Saúde avançou em 2011 com a concepção e implementação do Programa de Voluntariado, transversal às empresas que fazem parte do Grupo José de Mello. Este programa recruta colaboradores que desejam exercer a actividade de voluntariado em instituições de solidariedade social, com quem foram realizadas parcerias para o efeito. Em 2014, terceiro ano deste programa, os voluntários do Grupo José de Mello realizaram 4.400 horas de voluntariado, distribuídas pelas cinco instituições apoiadas pelo programa: Associação Coração Amarelo, ATL da Galiza, Centro Comunitário e Paroquial de Carcavelos, Obra do Frei Gil e Junior Achievement Portugal.



CANTINA SOCIAL (HOSPITAL DE BRAGA): Protocolo entre Hospital de Braga e Santa Casa da Misericórdia de Braga para apoiar a Cantina Social que serve refeições à população carenciada de Concelho.

FUNDO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E BOLSAS DE SOLIDARIEDADE DO HOSPITAL VILA FRANCA DE XIRA: O Hospital Vila Franca de Xira institui um Conselho para o Desenvolvimento Sustentado e um Fundo de Responsabilidade Social, criado com o apoio da Fundação Amélia de Mello, no valor de 50 mil euros. Este Fundo destina-se a apoiar projectos de responsabilidade social nos concelhos abrangidos pela área de influência do Hospital. Assim, em 2014, o Conselho para o Desenvolvimento Sustentado lançou um concurso de Bolsas de Solidariedade, com um valor global de 40 mil euros que atribuíram prioridade a projectos com intervenção directa em duas áreas: toxicodependência e deficiência/incapacidade. As Instituições Particulares de Solidariedade Social contempladas em 2014 foram: Associação de Assistência e Beneficência Misericórdia de Alverca, Casa S. Pedro de Alverca, CERCI Flor da Vida, CERCI Póvoa, CERCI Tejo e Santa Casa da Misericórdia de Aldeia Galega da Merceana.

BANCO DE AJUDAS TÉCNICAS DO HOSPITAL VILA FRANCA DE XIRA: Esta iniciativa pioneira em Portugal, facilitará a atribuição de equipamentos como cadeiras de rodas, canadianas, andarilhos, camas articuladas e outros a quem deles necessita, não tendo possibilidades para os adquirir, entre os cerca de 245 mil habitantes da área abrangida pelo Hospital Vila Franca de Xira.

CAMPANHA DE ANGARIAÇÃO DE BENS: Inserida no seu Encontro Anual de Quadros, a José de Mello Saúde promoveu uma campanha de angariação de bens para crianças (produtos de higiene e fraldas) apoiadas pelo Centro Social Padre David de Oliveira Martins de Braga. Cerca de 400 colaboradores contribuíram com mais de 800 bens para esta instituição que acolhe cerca de 50 crianças e jovens oriundos de famílias disfuncionais e alberga e apoia 50 idosos.

DONATIVO À OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO: A José de Mello Saúde realizou em 2014 um donativo de 10 mil euros à Operação Nariz Vermelho, cujo principal propósito é assegurar um programa de intervenção dentro dos serviços pediátricos dos hospitais portugueses, através de palhaços profissionais. Estes artistas têm formação especializada no meio hospitalar e trabalham em estreita colaboração com os profissionais de saúde, realizando actuações adaptadas a cada criança e a cada situação.

CAMPANHA “PAPEL POR ALIMENTOS” DO BANCO ALIMENTAR: O Hospital CUF Infante Santo participou em Junho de 2014 na campanha “Papel por Alimentos”, entregando nesse âmbito, ao Banco Alimentar, 15 toneladas de papel. Esta campanha é promovida pela Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares e tem contornos solidários e ambientais. Cada tonelada de papel angariado é valorizada em 100 euros que posteriormente são convertidos em bens alimentares básicos.

ÉTICA

A ética é um valor distintivo no código genético da José de Mello e, também, na José de Mello Saúde.

O respeito pelos accionistas, colaboradores, clientes e parceiros, os princípios de boa gestão e transparência são alguns dos aspectos que traduzem a nossa ética empresarial.

Na José de Mello Saúde, enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, as questões éticas assumem ainda mais relevo, daí que um dos valores que orientam a sua actividade sejam o respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa.

Essa preocupação central com as questões éticas motivou a criação de um Código de Ética, transversal a todas as Unidades da José de Mello Saúde, bem como a criação do Conselho de Ética, um órgão consultivo da Comissão Executiva da José de Mello Saúde, que tem entre as suas atribuições a responsabilidade pela análise, no plano ético, das questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e actividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

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



INOVAÇÃO

O ano de 2014 caracterizou-se por ser um ano de consolidação das diferentes áreas de actividade no Núcleo de Inovação da José de Mello Saúde, garantindo que as iniciativas em desenvolvimento estavam alinhadas com as necessidades e respectivas prioridades estratégicas da organização. Entre os diversos objectivos, esteve uma preocupação constante em contribuir para a criação de valor de forma sustentada. Na prática este trabalho traduz-se num apoio às equipas de gestão, de forma diferenciada, com o objectivo de melhorar a experiência do cliente, potenciar a margem e aumentar a eficiência dos principais processos. Nesse sentido, o Núcleo de Inovação da José de Mello Saúde esteve focado em 3 áreas prioritárias:

○ Ferramentas de fomento da cultura de inovação

Entre diversas iniciativas, a plataforma I9+ foi uma das áreas prioritárias. Com o objectivo de captar projectos e ideias inovadoras dos colaboradores, que possam ser implementadas/transversalizadas na organização, esta plataforma tornou-se uma ferramenta útil de partilha de conhecimento e criactividade. Em 2014, foram introduzidas algumas alterações nos processos associados ao I9+, com o objectivo de melhor testar e robustecer as propostas, contribuir para uma melhor qualidade e estruturação das mesmas e melhorar os hard e soft skills dos autores. Garantiu-se igualmente que os autores das propostas pré-seleccionadas recebiam formação específica no desenvolvimento das mesmas, com



o apoio do Instituto Pedro Nunes de Coimbra. No que ao I9+ diz respeito, o ano fica ainda marcado pela criação de um evento informal com a participação de 200 colaboradores, no qual foram apresentadas as melhores propostas do ano. Após a 5ª edição, que decorreu entre 1 de Abril e 31 de Setembro, o I9+ já recebeu mais de 200 propostas, sendo que 12% foram seleccionadas para implementação e actualmente mais de 50% destas foram implementadas. Como resultado das ideias provenientes desta plataforma têm sido levadas a cabo inúmeras acções. A título de exemplo, hoje os clientes podem receber um sms quando uma



consulta ou exame está atrasado ou receber alertas na sua área restrita quando têm facturas por pagar.

De salientar ainda que, em 2014, a José de Mello Saúde tornou-se membro da Advisory Board Internacional, organização que tem por objectivo a partilha das melhores práticas de saúde internacionais, ao nível operacional, clínico e estratégico. Esta ligação tem contribuído positivamente para os projectos em curso, em diversas áreas da organização.

○ *Desenvolvimento e gestão de projectos*

O Núcleo de Inovação tem-se focado no desenvolvimento de três tipos de projectos - incrementais, planeados e exploratórios -, que têm como objectivos, aumentar a eficiência dos principais processos, aumentar a oferta ou melhorar a experiência dos clientes.

○ Acesso a financiamento externo

Depois da experiência positiva ao nível do SIFIDE (Sistema de Incentivos Fiscais à I&D) no ano anterior, em 2014 voltámos a apostar neste programa como forma de aceder a benefícios fiscais, tendo conseguido um incremento em mais de 25%. Adicionalmente, a José de Mello Saúde submeteu cinco projectos ao programa comunitário Horizonte 2020, dos quais ainda aguarda a confirmação de aprovação e avançou para a candidatura de projectos a fundos de apoio à inovação como o fundo de apoio à eficiência energética hospitalar (Hospital de Braga). Em 2015, o foco estará na continuidade e reforço das actividades em curso, garantindo uma maior comunicação com a organização e o estímulo a um compromisso com uma cultura de inovação, através de uma maior focalização.

Indicadores GRI

Indicadores GRI

G4		PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
	ESTRATÉGIA E ANÁLISE		✓
G4-1	Mensagem do presidente	5	
G4-2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	11-12; 16-22; 53-54	✓
	PERFIL ORGANIZACIONAL		✓
G4-3	Nome da organização	3	
G4-4	Principais marcas, produtos e serviços	8	✓
G4-5	Localização da sede de operação da organização	8	✓
G4-6	Número de países nos quais a organização opera e nome dos países nos quais as suas principais operações estão localizadas ou que são especialmente relevantes para os tópicos de sustentabilidade abordados no relatório	8	✓
G4-7	Tipo e natureza legal de propriedade	3	✓
G4-8	Mercados em que a organização actua (com discriminação geográfica, sectores cobertos e tipos de clientes e beneficiários)	8	✓
G4-9	Dimensão da organização	8	
G4-10	Mão-de-obra total, por tipo de emprego, por contrato de trabalho e por região	55	✓
G4-11	Total de empregados cobertos por acordos de negociação colectiva	Não existem acordos de negociação colectiva	✓
G4-12	Cadeia de valor da organização	13	✓
G4-13	Alterações significativas ocorridas no decorrer do período coberto pelo relatório em relação à dimensão, estrutura, participação accionista ou cadeia de fornecedores da organização	8	✓
G4-14	Abordagem ao princípio da precaução	20	✓
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de carácter económico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa	A José de Mello Saúde é membro do BCSD Portugal – Business Council for Sustainable Development, maior organização empresarial nacional dedicada à sustentabilidade com mais 100 empresas mundiais empenhadas na promoção do desenvolvimento sustentável. Mais informação sobre acreditações externas às unidades da José de Mello Saúde pode ser encontrada no capítulo da qualidade clínica, na pág. 29	

Indicadores GRI

G4		PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
G4-16	PERFIL ORGANIZACIONAL		
	Participação em associações e organizações nacionais ou internacionais de defesa	<p>Health Cluster Portugal - Polo de Competitividade da Saúde tem como objecto principal a promoção e o exercício de iniciativas e actividades tendentes à consolidação de um polo nacional de competitividade, inovação e tecnologia de vocação internacional e, bem assim, tendo presentes requisitos de qualidade e profissionalismo, promover e incentivar a coo- peração entre as empresas, organizações, universidades e entidades públicas, com vista ao aumento do respectivo volume de negócios, das exportações e do emprego qualificado, nas áreas económicas associadas à área da saúde, bem como à melhoria da prestação de cuida- dos de saúde. Mais informação em: http://healthportugal.com/</p> <p>Associação Portuguesa de Hospitalização Privada (APHP) – A Associação Portuguesa de Hospitalização Privada (APHP) é um organismo sem fins lucrativos, apolítico e secularizado, que representa desde 1974 os interesses e valores das unidades de saúde portuguesas de natureza privada. Defende a criação de um sistema de saúde que assuma características de pluralidade de prestação, competitividade, eficiência e liberdade de escolha da unidade de saúde. Ou seja, um Estado Garantia com a intervenção do mercado. Mais informação em: http://www.aphp-pt.org/</p> <p>Conselho Estratégico Nacional de Saúde - Confederação Empresarial de Portugal – É um órgão de consulta da CIP que tem por objectivo elaborar recomendações e pareceres, e submeter ao Conselho Geral e/ou Direcção sobre matérias do interesse da área da Saúde, enquanto sector económico relevante</p>	✓

Indicadores GRI

G4		PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
	ASPETOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES		
G4-17	Lista de todas as entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização. b. Reportar se qualquer entidade incluída nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização não foi coberta pelo relatório.	42	✓
G4-18	Processo para definição do conteúdo e limites do relatório	20	✓
G4-19	Lista dos aspectos materiais identificados	20	✓
G4-20	Identificação dos aspectos materiais no interior da organização e seus limites	Todos os temas identificados na análise de materialidade pertencentes aos grupos de temas “Desempenho”, “Envolvimento com a comunidade”, Atracção e Retenção de Talento”, “Inovação”, “Eco-Eficiência” e “Qualidade dos Serviços de Saúde” são considerados materiais dentro da organização. De um modo geral, os temas são relevantes para todas as entidades da organização. No caso particular dos temas relativos ao “Envolvimento com a comunidade”, a JMS considera que existe um impacto dentro da organização, uma vez que os colaboradores estão diretamente envolvidos tanto na Promoção da saúde e bem-estar da Comunidade como na Sensibilização e Prevenção de Doenças, com dedicação e empenho. Nesse sentido, a JMS considera que este envolvimento contribui para a motivação e realização pessoal dos seus colaboradores. Mais informação sobre o impacto destes temas dentro dos limites da organização podem ser encontrados nas páginas do capítulo Desenvolvimento Social.	✓
G4-21	Identificação dos aspectos materiais no exterior da organização e seus limites	20	✓ ✓

Indicadores GRI

G4		PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
	ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES		
G4-22	Efeitos de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações	20	✓
G4-23	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere ao âmbito e limites	20	✓
	ENVOLVIMENTO COM STAKEHOLDERS		
G4-24	Lista de grupos de stakeholders da organização	23	✓
G4-25	Base para identificação e selecção de stakeholders	23	✓
G4-26	Abordagem adoptada para envolvimento com stakeholders, inclusive a frequência do envolvimento por tipo e por grupo	23	✓
G4-27	Principais questões e preocupações apontadas pelos stakeholders como resultado do processo de envolvimento e as medidas adoptadas pela organização no tratamento das mesmas	20	✓
	PERFIL DO RELATÓRIO		
G4-28	Período coberto pelo relatório	3	✓
G4-29	Data do relatório anterior mais recente	3	✓
G4-30	Ciclo de emissão de relatórios	3	✓
G4-31	Contactos para questões sobre o relatório ou os seus conteúdos	4	✓
	SUMÁRIO DO CONTEÚDO DA GRI		
G4-32	Nível de aplicação, índice de conteúdo da GRI, referência ao relatório de verificação externa	3	✓
	VERIFICAÇÃO		
G4-32	Política e procedimento relativamente à verificação externa do relatório	?	✓

Indicadores GRI

G4		PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
	GOVERNANÇA		
G4-34	Estrutura de governação da organização (mandato e composição do Conselho de Administração ou Comissões com responsabilidade para tomada de decisão com impacto económico, ambiental e social)	24	✓
G4-37	Processos de consulta entre as partes interessadas e a gestão de topo da organização	23	✓
G4-38	Composição do Conselho de Administração: executivos/não executivos; independentes; tempo de permanência no cargo; outros cargos significativos; género; grupo social minoritário; competências nas áreas económica, ambiental e social; representante de parte interessada	25	✓
G4-39	Indicação se Presidente do Conselho de Administração é membro executivo e suas funções	25	✓
	ÉTICA E INTEGRIDADE		
G4-56	Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e de ética.	64	✓
G4-57	Mecanismos internos e externos adoptados pela organização para solicitar orientações sobre comportamentos éticos e em conformidade com a legislação	64	✓
G4-58	Mecanismos internos e externos adoptados pela organização para comunicar preocupações relativamente a comportamentos não éticos ou incompatíveis com a legislação e questões relacionadas com a integridade organizacional, como encaminhamento de preocupações pelas vias hierárquicas, mecanismos para denúncias de irregularidades ou canais de denúncias	64	✓

Todos os indicadores EC, EN, LA, SO e PR, foram submetidos a verificação externa.
As formas de gestão genérica dos indicadores podem ser consultadas na página 22.

CATEGORIA ECONÓMICA

Desempenho Económico

EC1 Valor Económico Directo Gerado e Distribuído

VALOR ECONÓMICO GERADO E DISTRIBUÍDO		2014
(milhares de euros)		
(1) Valor Económico Directo Gerado		514.407
Receitas		514.407
(2) Valor Económico Directo Distribuido		463.912
Remunerações		161.374
Dividendos		248
Pagamentos ao Estado		6.286
IRC		4.443
IVA		869
IMI		382
IS		592
Investimento nas Comunidades Locais		0
Custos Operacionais		296.004*
(3) Valor Económico Retido= (1)-(2)		50.495

* Para o cálculo dos custos operacionais não estão incluídas amortizações e provisões
Fonte da informação: Relatório & Contas consolidado 2014 da José de Mello Saúde

EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades relacionados com as Alterações Climáticas

A José de Mello Saúde considera que as suas operações possuem pouca exposição a este risco e não possui informação suficiente para descrever as implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as suas actividades, devido às alterações climáticas.

EC3 Cobertura das Obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização

A José de Mello Saúde não possui um plano de pensões.

EC4 Benefícios Financeiros significativos recebidos do Governo

A José de Mello Saúde não recebeu nenhum apoio financeiro significativo do governo durante o exercício de 2014.

Presença no mercado

EC5 - Rácio do salário base de entrada comparativamente ao salário mínimo permitido a nível local, nas localizações de actividade mais significativa

Dada a existência de uma grande diversidade de horários na José de Mello Saúde, foram considerados, para efeitos de cálculo deste indicador, apenas os três horários mais representativos na população existente (35, 36, 40 horas) e os seguintes regimes de trabalho: “Regime Misto”; “Permanentes”; “Contratados” e “Funcionários Públicos”.

HORÁRIOS	35	36	40
Salário mais reduzido da organização	441,9	454,5	505
S.M.N. ajustado pelo período normal de trabalho	441,9	454,5	505
Rácio	1,00	1,00	1,00

Concluimos da análise que para os horários mais representativos, a remuneração mínima auferida corresponde ao S.M.N., tomando como referência as 40 horas como o período normal de trabalho semanal. No entanto destacamos a baixa percentagem de colaboradores com o S.M.N. que representam apenas 0,4% dos horários de 35 horas semanais e 0,1% dos horários de 36 horas semanais.

Fórmulas:

Cálculo do Salário Mínimo Nacional (S.M.N.) é ajustado pelo período normal de trabalho, de acordo com Artigo 271.º do código de trabalho.

Cálculo do valor da retribuição horária: O valor da retribuição horária é calculado segundo a seguinte fórmula: $(Rm \times 12):(52 \times n)$, sendo “Rm” o valor da retribuição mensal e “n” o período normal de trabalho semanal, definido em termos médios em caso de adaptabilidade.

EC6 – Percentagem da gestão de topo recrutada na comunidade local em unidades operacionais importantes

A José de Mello Saúde não pratica qualquer tipo de discriminação na escolha dos

seus colaboradores, estando impedida, por razões legais, de exercer qualquer tipo de discriminação no recrutamento de novos colaboradores.

Impactos económicos indirectos

EC7 – Desenvolvimento e Impacto dos Investimentos em infra-estruturas e serviços fornecidos essencialmente para Benefício Público

Pela natureza da sua actividade, a José de Mello Saúde considera que tem impactos indirectos positivos nas comunidades em que possui unidades de saúde. Mais informações sobre estas iniciativas, assim como resultados e montantes investidos, podem ser encontrados na área do Desenvolvimento Social

EC8 – Impactos Económicos Indirectos Significativos, incluindo a extensão dos impactos

A José de Mello Saúde não possui informação sobre a avaliação dos impactos económicos indirectos da sua actividade.

Práticas de Procurement

EC9 - Percentagem de fornecedores locais em unidades operacionais importantes

100% dos fornecedores (mais de 700) da José de Mello Saúdem possuem NIF português. Mais informação sobre esta matéria pode ser consultada na pag.15 relativa à Cadeia de Fornecimento.

CATEGORIA AMBIENTAL

Materiais utilizados

EN1 – Materiais utilizados, por peso ou por volume.

A José de Mello Saúde é uma companhia de serviços que não realiza processos de manufactura e que apresenta um consumo de recursos naturais e matérias-primas reduzido. Informação sobre o consumo energético e de água pode ser encontrada nos indicadores EN3, EN4 e EN8.

EN2 - Percentagem de Materiais utilizados que são reciclados

No exercício da sua atividade de prestador de cuidados de saúde, a José de Mello Saúde não utiliza materiais reciclados.

Energia

EN3 - Consumo directo de energia, discriminado por fonte de energia primária

Gás Natural

O gás natural é a fonte de energia principal utilizada nos sistemas de climatização das unidades José de Mello Saúde, sendo utilizado principalmente para aquecimento de águas quentes sanitárias, para o sistema de AVAC e no abastecimento às cozinhas. O consumo global de gás natural em 2014 foi de 30.273.488 kWh.

Consumos de gás – 2014 (%)

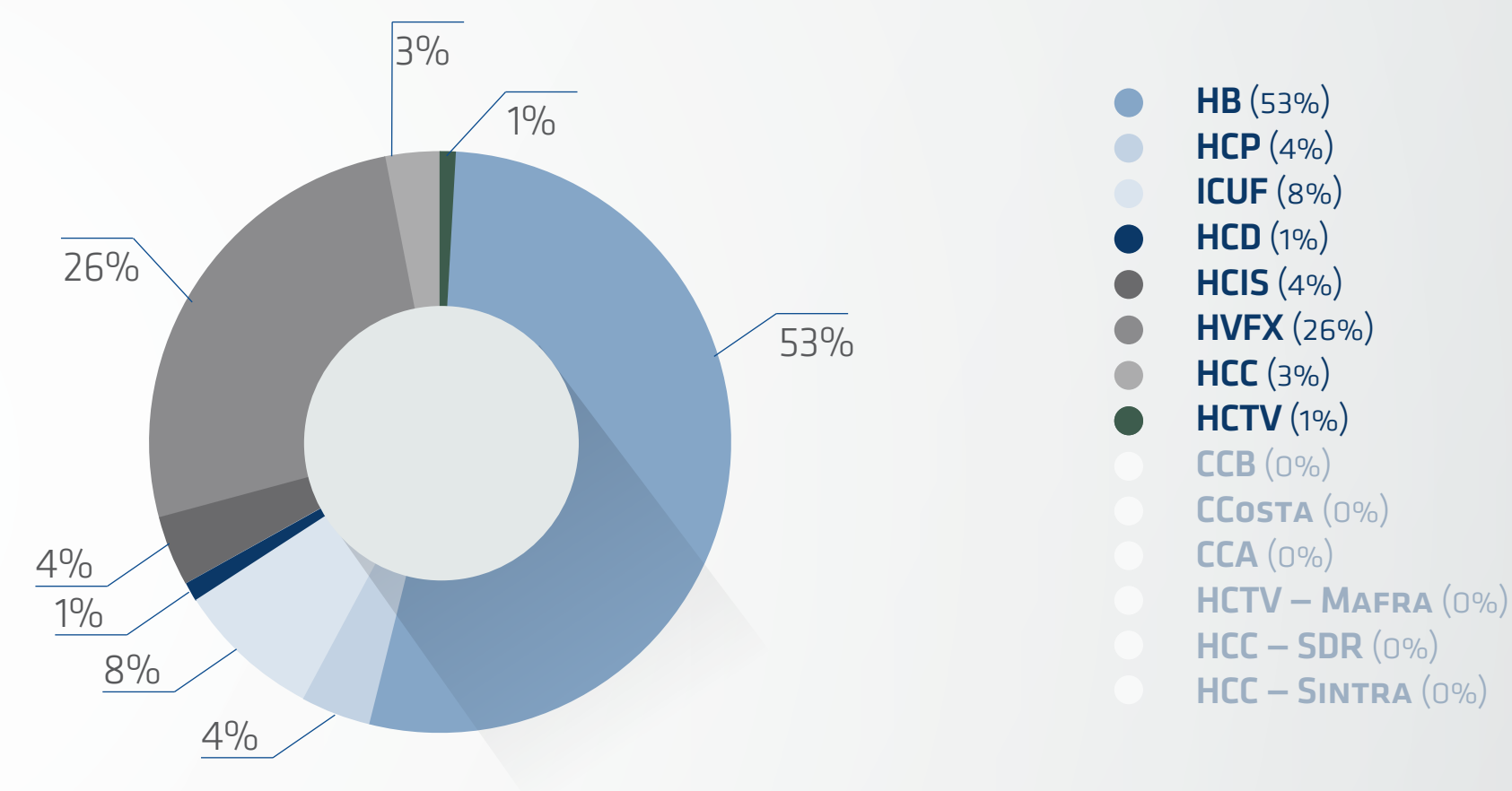


GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CONSUMOS DE GÁS

O Hospital de Braga manteve-se como o maior consumidor de gás do universo de unidades José de Mello Saúde, tendo representado, em 2014, 53% do consumo total. O Hospital Vila Franca de Xira aumentou o seu peso percentual para 26% dos consumos totais dado que foram já considerados os 12 meses do ano. Pode-se analisar no gráfico abaixo a variação dos consumos de gás nas diversas unidades do grupo:

Variação no Consumo de Gás (kWh)

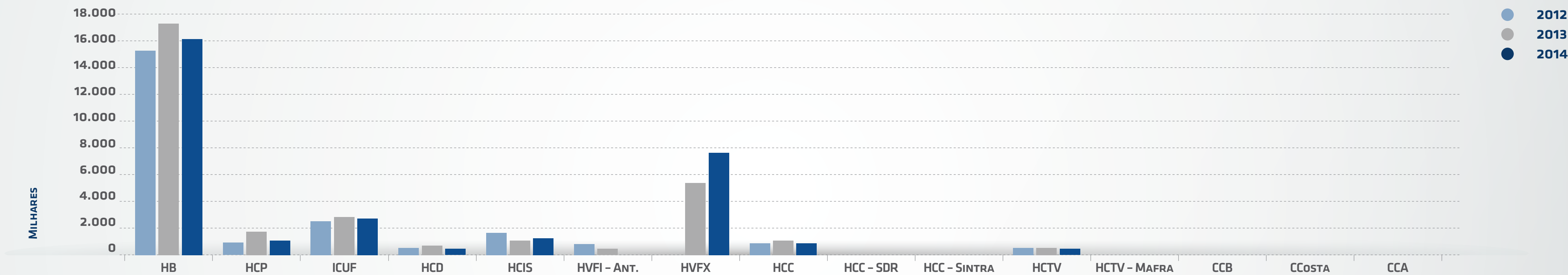


GRÁFICO 6 – VARIAÇÃO DOS CONSUMOS POR UNIDADE

O principal aumento verificou-se no Hospital Vila Franca de Xira em função do aumento do período de contabilização de consumos. Este aumento foi compensado essencialmente pela redução de consumos no Hospital de Braga e Hospital CUF Porto. No caso do Hospital de Braga conseguiu-se, através de uma melhor gestão do edifício e dos seus sistemas centrais reduzir os seus consumos 1.042.000 kWh.

No Hospital CUF Porto foi corrigida a avaria numa Bomba de Calor tendo-se verificado, a partir de meio do ano uma redução muito significativa dos consumos de gás traduzindo-se numa variação anual de menos 709.000 kWh. Nas restantes Unidades destacam-se pela positiva a CUF Cascais com uma redução de 18,6%.

EN4 - Consumo indirecto de energia, discriminado por fonte de energia primária

Electricidade

A electricidade é a principal fonte de energia utilizada nas unidades da José de Mello Saúde, sendo o consumo global de energia indirecta primária em 2014 de 47.915.685 kWh.

Os maiores consumidores de energia eléctrica em 2013 foram o Hospital de Braga (32%) e o Hospital Vila Franca de Xira (18%).
Pode-se analisar no gráfico abaixo a variação dos consumos de electricidade nas diversas unidades do grupo:

Consumos de electricidade – 2014 (%)

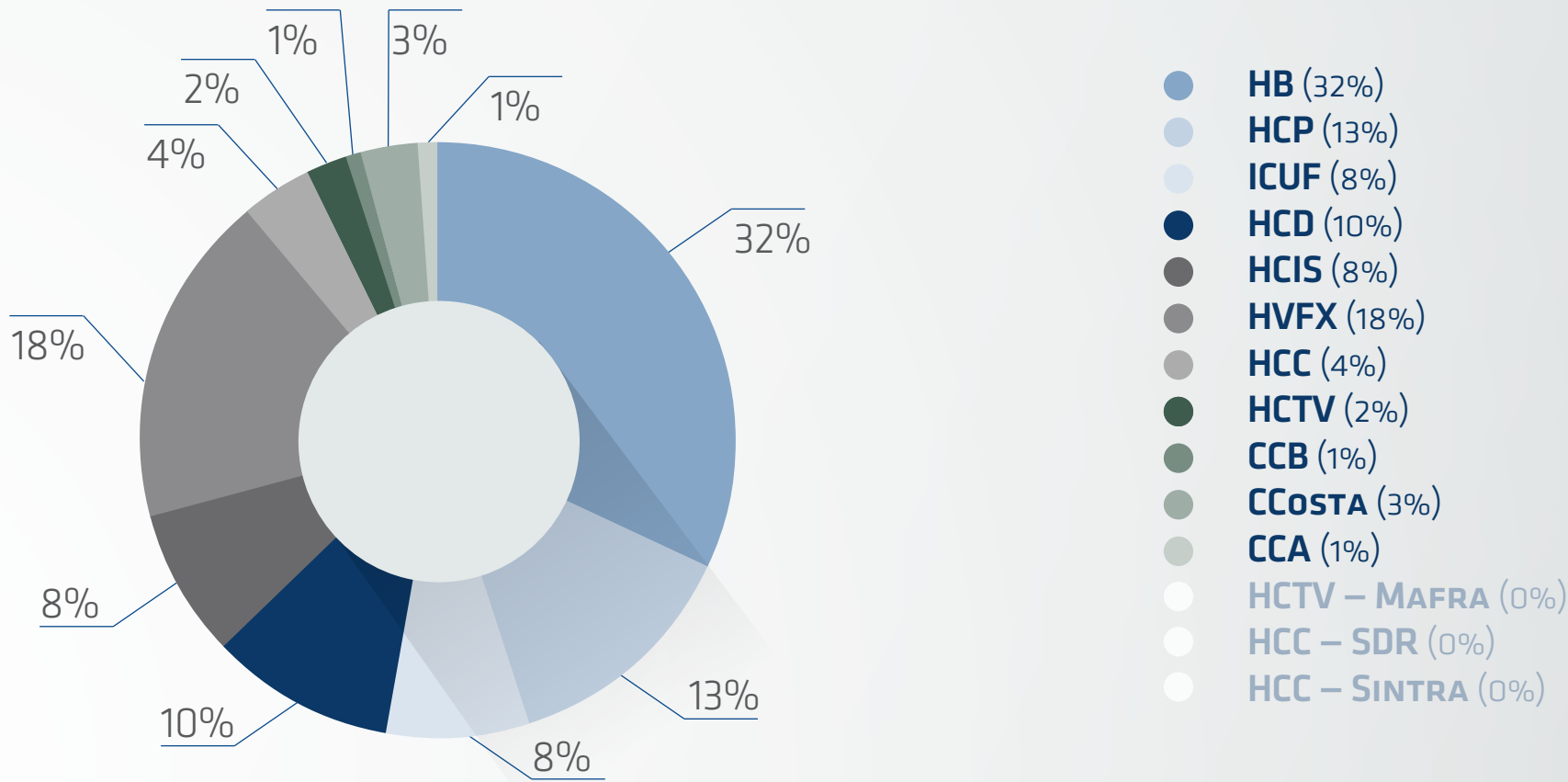


GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CONSUMOS DE ELECTRICIDADE

Variação no Consumo de Electricidade (kWh)

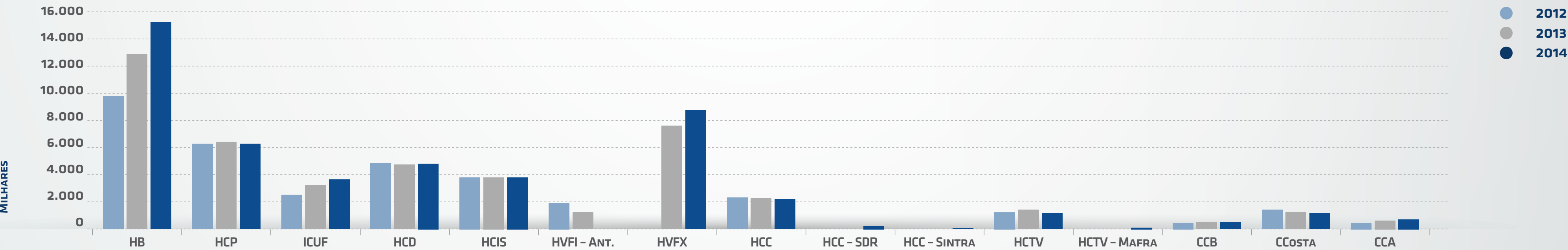


GRÁFICO 2 – VARIAÇÃO DOS CONSUMOS POR UNIDADE

Verifica-se um aumento significativo dos consumos do Hospital de Braga tendo o mesmo contribuído com um aumento de 1.976.000 kWh. Tal resultou da anomalia no contador de energia eléctrica, a qual foi corrigida em 04 de Junho de 2013. Fazendo uma estimativa de consumos em 2013 sem a referida anomalia verifica-se que os consumos reais deverão ter sido reduzidos em 2014 em cerca de 90.000 kWh face ao ano anterior.

Verificou-se igualmente o aumento de consumos no Hospital Vila Franca de Xira com um aumento de 1.012.000 kWh, resultante do maior período de funcionamento em 2014 face a 2013. Nas restantes unidades destacam-se pela positiva a CUF Torres Vedras com uma redução de 9,9%.

Entalpia

No que respeita à entalpia - utilização de água quente e gelada nos circuitos de AVAC e Águas Quentes Sanitárias, apenas existente na CUF Descobertas e CUF Alvalade, o consumo total em 2014 foi 7.206.801 KWh tendo-se verificado um aumento de 2.212.151 kWh (44,3%) face ao ano de 2013.

No gráfico 4 pode-se verificar o aumento significativo na CUF Descobertas decorrente da situação descrita anteriormente no capítulo Ambiente.

Na CUF Alvalade verificou-se uma redução de 24,4%.

Consumos de Entalpia – 2014 (%)

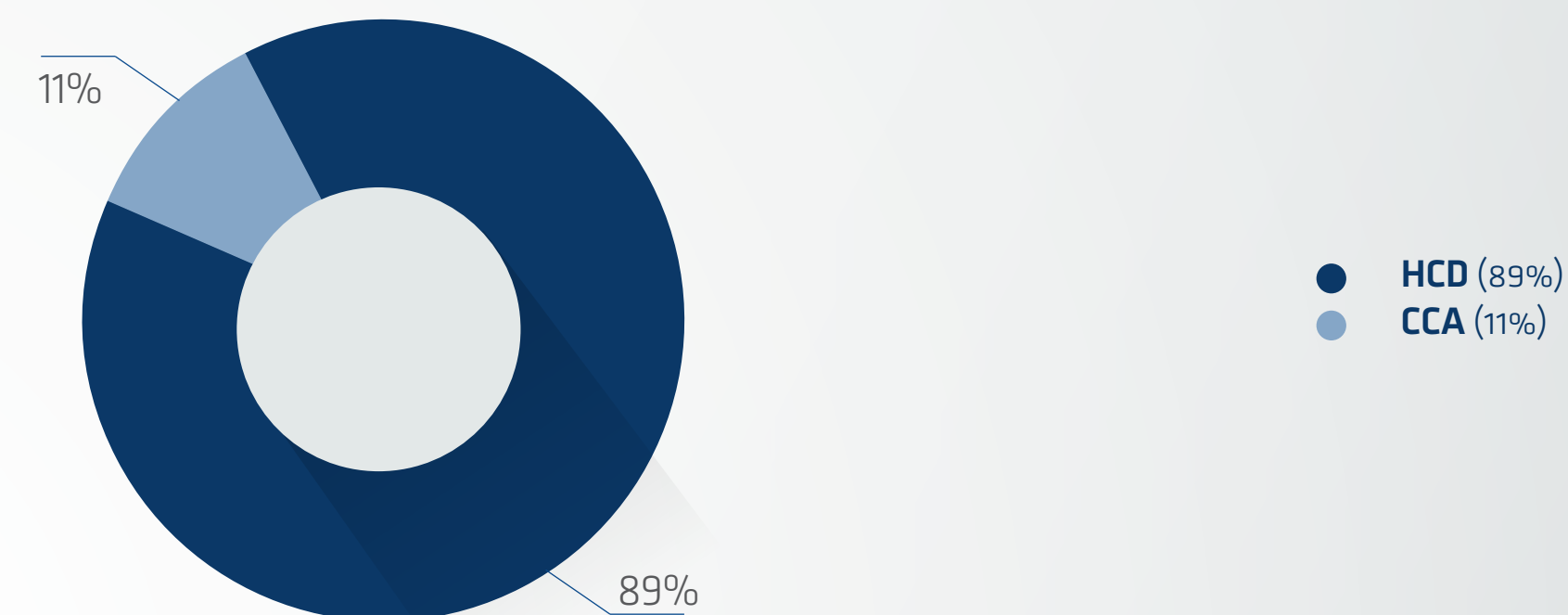


GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CONSUMOS DE ENTALPIA

Variação no Consumo de Entalpia (kWh)

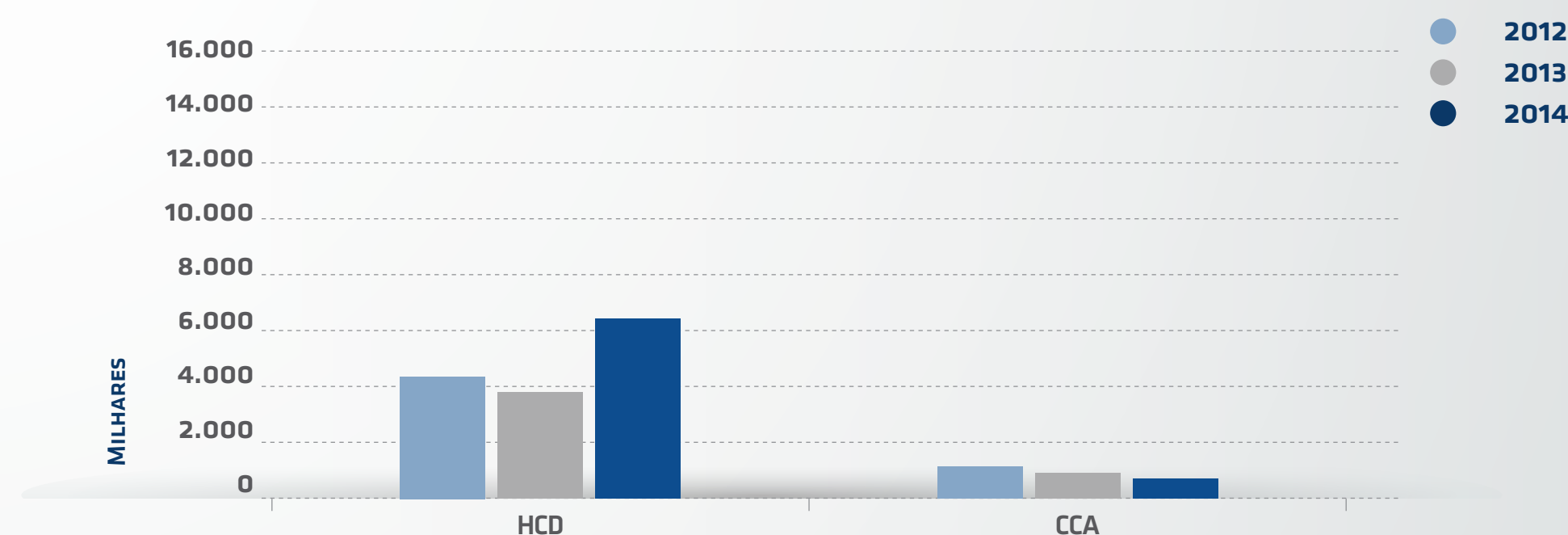


GRÁFICO 4 – VARIAÇÃO DOS CONSUMOS POR UNIDADE



EN5 - Intensidade Energética

A Intensidade Energética da José de Mello Saúde, no ano de 2014, foi de 51,1 kgep/m² de área útil. Para o cálculo deste indicador foram usados, como numerador: os consumos de eletricidade, gás e entalpia da José de Mello Saúde e, como denominador, a área útil de construção climatizada (de acordo com os valores calculados nos Certificados Energéticos) das unidades de saúde. Embora sejam estabelecidos no presente relatório outras análises de rácios, a área útil é o único denominador comum a todas as unidades pelo que foi utilizado nesta análise. De referir também que apenas a energia consumida dentro da organização foi considerada.

EN6 - Redução do Consumo de Energia

A José de Mello Saúde estabeleceu um plano para o desenvolvimento e implementação de projectos de melhoria de redução dos consumos energéticos e sustentabilidade nas suas unidades. Destacam-se no ano de 2014 os seguintes projectos:

1. Hospital Vila Franca de Xira

Durante o ano de 2014, e seguindo uma política de forte controlo sobre os consumos energéticos, iniciada após a transição para o novo Hospital, foi desenvolvido um grande projecto no Hospital Vila Franca de Xira tendo do mesmo constado as seguintes medidas:

- Adequação do requisito de temperatura à saída das caldeiras em função da integração das necessidades energéticas dos diferentes espaços no interior do edifício com as condições de temperatura ambientais;

- Substituição de uma das três caldeiras instaladas por uma caldeira com a tecnologia de condensação; a nova caldeira tem uma ação prioritária sobre as restantes duas que apenas entram em funcionamento quando as condições de retorno do circuito de água quente não permitam a qualidade e quantidade de energia suficiente para manutenção do estado de conforto no edifício;
- Intervenção sobre o sistema de Gestão Técnica Centralizada do edifício:
 - a. Alteração dos algoritmos de funcionamento dos sistemas de transporte de energia, com a integração de novas variáveis significativas, permitindo-lhe ter capacidade de modelação e adaptação das condições de funcionamento às necessidades operativas do sistema.
 - b. Instalação de um servidor para o sistema de gestão de energia assim como a ampliação da capacidade de processamento e cálculo do sistema de gestão técnica e de energia.
 - c. Evolução significativa do software e hardware do sistema conferindo-lhe maior capacidade de integração de processamento das diversas variáveis de funcionamento do sistema.
- Instalação de um variador de frequência numa das bombas do primário dos chiller's com a capacidade de ajustar o caudal do sistema à energia consumida por todo o sistema;
- Nos quartos de isolamento e blocos operatórios criou-se a possibilidade de ajustar o seu modo de funcionamento às necessidades reais de utilização ao longo do dia.



O sistema instalado permite a operação com temperaturas dos produtos de combustão a baixas temperaturas, sempre inferiores a 65°C, aumentando a eficiência da combustão e reduzindo as emissões de óxidos de nitrogénio nocivos ao ambiente.

Este projecto, para além de viabilizar o potencial de conservação de energia primária pelo aumento da Exergia do sistema resultante do aumento da razão entre o trabalho útil com o trabalho disponível acrescentou também uma componente significativa fruto da sua eficiência energética pela tecnologia de condensação dos produtos da combustão que permite aproveitar o calor latente libertado pelos mesmos durante o processo de mudança de fase, contribuindo também para a concretização dos objectivos estabelecidos no Programa Nacional para as Alterações Climáticas (PNAC), uma vez que, a redução do consumo de energia reduz a emissão de gases com efeito de estufa.

O projecto de Vila Franca de Xira permitiu reduções entre 20 a 25% em todos os meses comparáveis (eg: Julho e Agosto). Por ser uma unidade recente não foi possível estabelecer uma baseline consumos que permita aferir com rigor as poupanças totais.

2. Hospital de Braga

Foi realizada a Avaliação do Potencial de Poupança de Consumos Energéticos, sendo que a implementação será realizada em 2015.

3. Hospital CUF Infante Santo

Foi realizada a substituição da iluminação fluorescente nas circulações comuns da Edifício da Infante Santo nº34 por iluminação LED. A poupança efetiva verificada nas faturas de electricidade foi de 48.000 kWh, correspondente a 17,6% de poupança. A redução de consumos nos circuitos de iluminação estima-se pelo menos 50%.

A José de Mello Saúde prosseguirá com o desenvolvimento de projectos com âmbito de actuação semelhante ao realizado no Hospital Vila Franca de Xira nas restantes unidades, tendo sido definidos como prioritários o Hospital de Braga e Instituto CUF Porto. Continuará a avaliar igualmente o potencial de substituição da iluminação existente por soluções LED.

São realizadas de forma contínua diversas iniciativas em todas as unidades da José de Mello Saúde visando a redução dos consumos e decorrentes da implementação de medidas pelas equipas de manutenção e gestão dos edifícios.

Água

EN8 - Total de consumo de água segmentado por fonte

O consumo total de água, em 2014, nas unidades José de Mello Saúde foi de 311.540 m³.

As Unidades com maior peso são o Hospital de Braga (35%), Hospital Vila Franca de Xira (15%) e CUF Descobertas (15%).

Pode-se analisar no gráfico abaixo a variação dos consumos de gás nas diversas unidades do grupo:

Análise mensal dos consumos de água – 2014 (%)

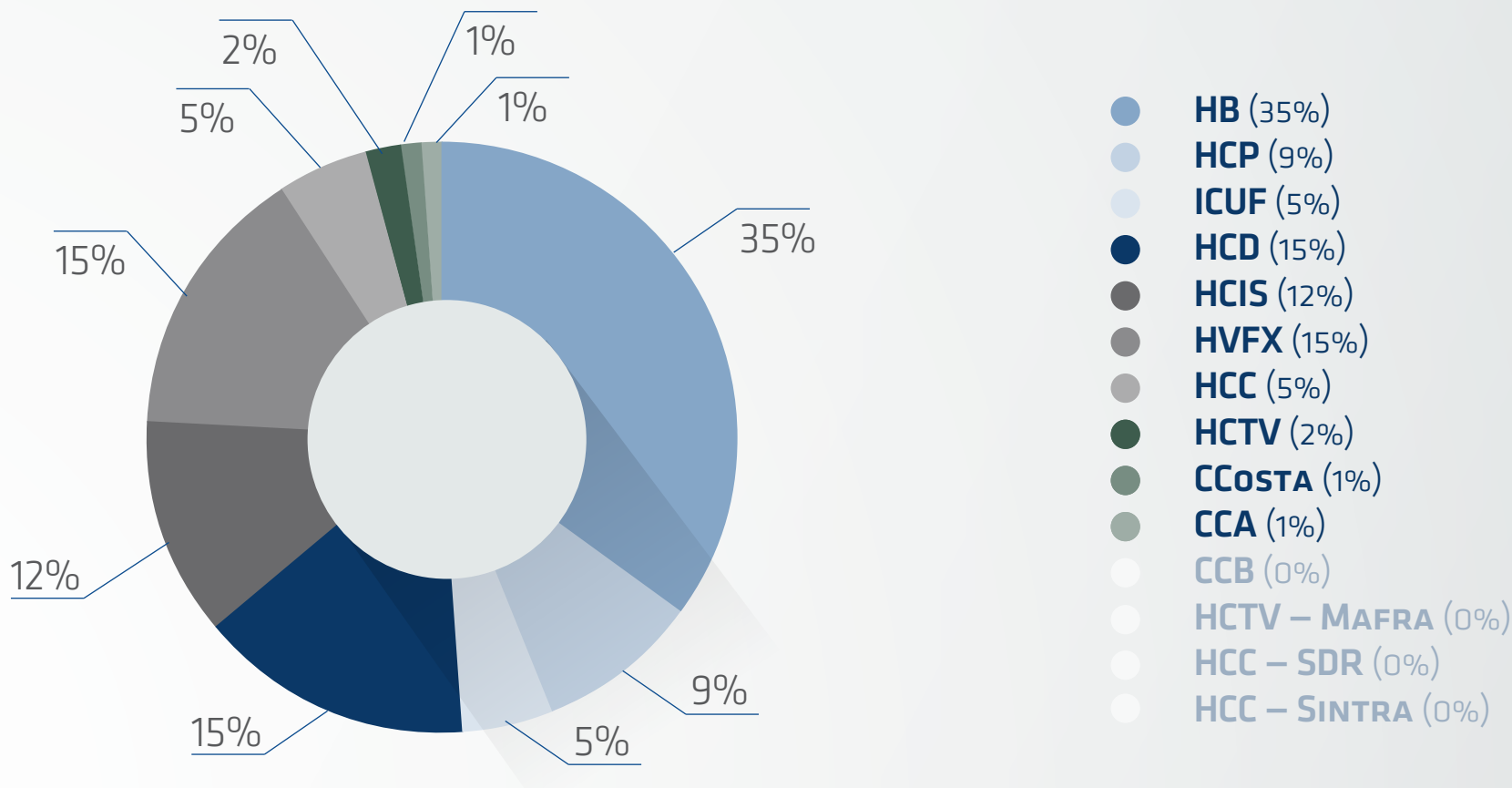


GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CONSUMOS DE ÁGUA

Variação no Consumo de Água (m³)

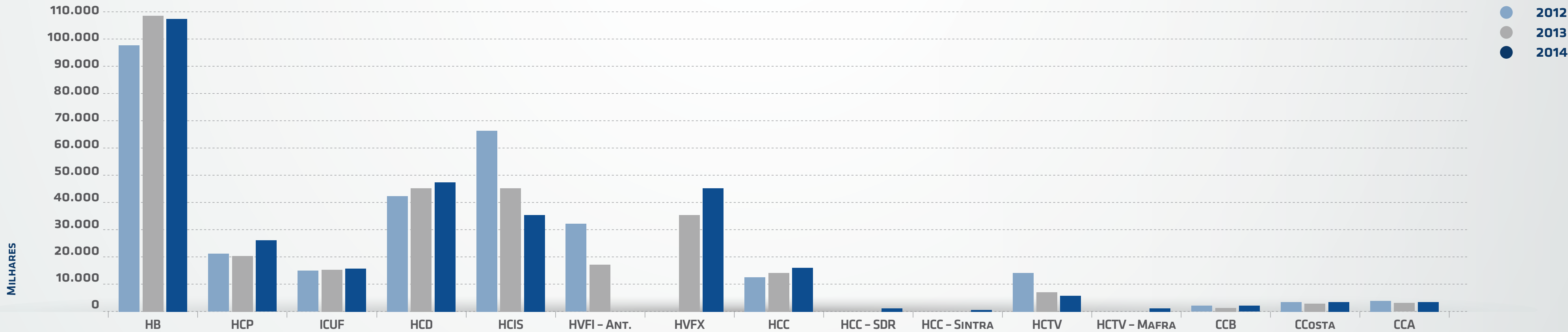


GRÁFICO 8 – VARIAÇÃO DOS CONSUMOS POR UNIDADE

Notas: Os valores de consumo de 2012, das unidades Hospital Vila Franca de Xira (antigo, Hospital) e Clínica CUF Cascais foram corrigidos face ao apresentado no Relatório de Sustentabilidade de 2012.

Os consumos no Hospital de Braga mantiveram-se estáveis com valores próximos dos 108.000 m². Para tal terá contribuído a execução de um furo de água que permitiu a minimização de necessidades de água de rede para rega, o qual tinha sido o principal motivo de aumento de consumos entre 2012 e 2013.

Destacam-se pela positiva a redução dos consumos na CUF Infante Santo em 17,3% e na CUF Torres Vedras em 18,3%. Entre 2012 e 2013 tinha-se verificado nestas unidades uma diminuição acentuada mas que tinha resultado da existência de fugas de água em 2012. A presente diminuição resulta de uma melhor gestão destes consumos na unidade.

Os maiores aumentos verificaram-se no Hospital CUF Porto com um aumento de 36,7% e na CUF Cascais com 19,1% de aumento, neste caso muito impulsionado pelo aumento de necessidades do serviço de Hemodiálise.

EN9 – Fontes de água afectadas significativamente pelo consumo de água

Este indicador é considerado não aplicável no âmbito da actividade da José de Mello Saúde.

EN10 – Volume total e percentagem de água reciclada e reutilizada

O Hospital de Braga e Hospital Vila Franca de Xira possuem reservatórios para onde é encaminhado parte do volume de águas recolhido pela rede

de recolha de águas pluviais do edifício. As mesmas são posteriormente utilizadas para rega. Os volumes dos depósitos, 170 m³ e 132 m³ respectivamente, permitem armazenar para sensivelmente 3 dias de rega em tempo de Verão.

Emissões, efluentes e resíduos

EN15 e EN16 - Emissões directas de GEE (Âmbito 1) e Emissões indirectas de GEE (Âmbito 2)

O valor global de emissões de gases com efeito de estufa da José de Mello Saúde foi de 23.917 tCO₂ em 2014.

Emissão de CO₂ – 2014 (%)

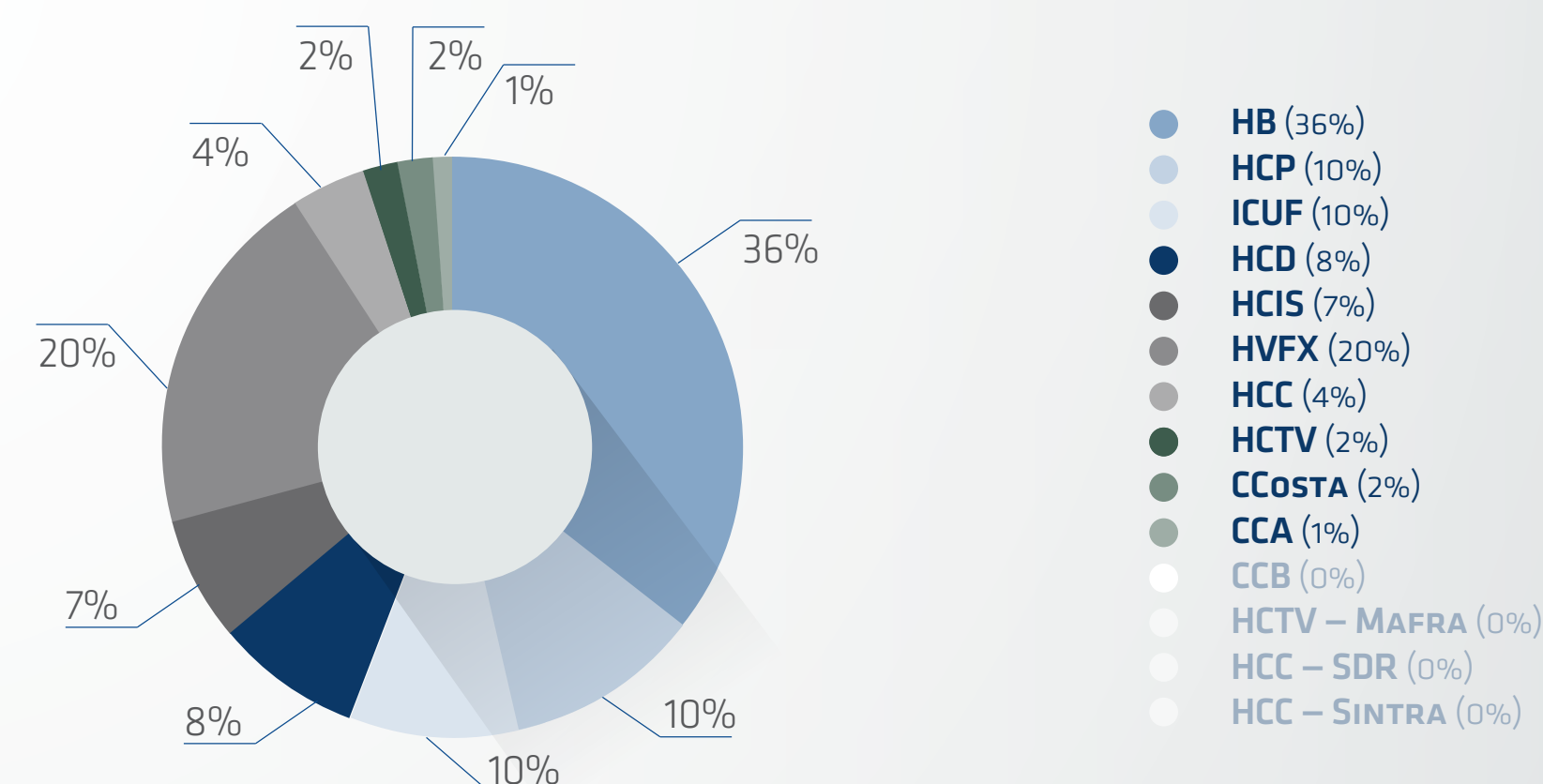


GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMISSÕES DE CO₂

Emissões de CO₂ (ton)

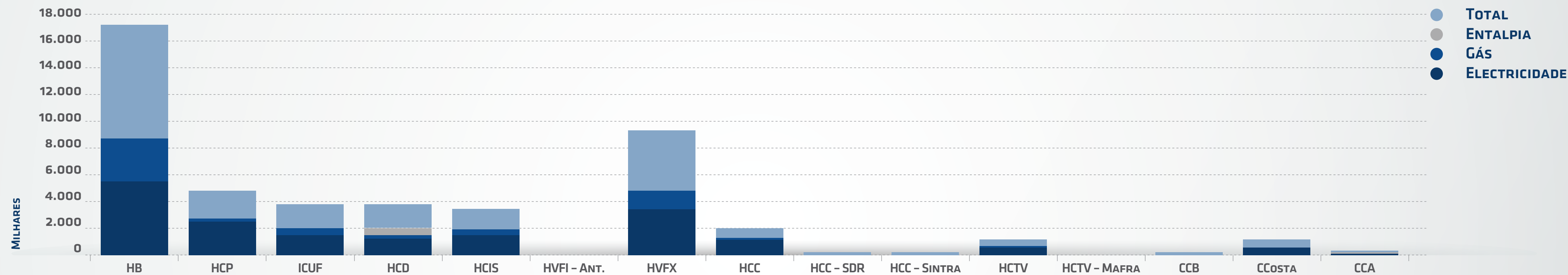


GRÁFICO 10 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMISSÕES DE CO2 POR TIPO DE CONSUMO

Os valores das emissões indicadas foram apurados com base no total das facturas entregues pelos prestadores, sendo o coeficiente para cálculo das emissões de CO₂ equivalente fornecido pelos prestadores no caso da electricidade e, no caso de consumos de gás e entalpia, através de cálculo, utilizando o factor de emissão indicado pelos fornecedores. Podemos analisar no gráfico em cima a contribuição de cada consumo para

o total de emissões de CO₂ em cada unidade. Verificou-se uma diminuição das emissões de CO₂ em 4,8% face a 2013. Verifica-se, apesar do aumento em valor absoluto dos consumos energéticos das unidades da José de Mello Saúde, uma redução das emissões de CO₂. Tal resulta da diminuição dos valores de emissão associados ao consumo reportados nas facturas de electricidade.

Variação das emissões de CO₂ (ton)

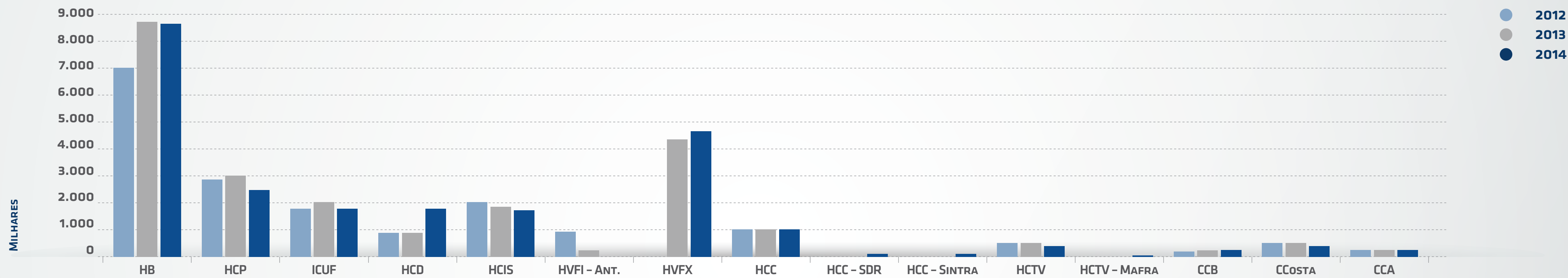


GRÁFICO 11 – VARIAÇÃO DAS EMISSÕES DE CO₂ POR UNIDADE

Notas: O valor de emissões de CO₂ da unidade CUF Cascais de 2012 foi corrigido face ao apresentado no Relatório de Sustentabilidade de 2012.

EN17 - Outras emissões indirectas relevantes de GEE, por peso

As deslocações em serviço são maioritariamente efectuadas em veículos da frota da José de Mello Saúde, sendo contabilizadas como emissões directas e tendo sido consideradas não relevantes, dada a sua reduzida expressão.

EN18 - Iniciativas para a redução das emissões de GEE e reduções registadas

A José de Mello Saúde desenvolveu algumas iniciativas que resultam numa redução de emissões de gases com efeito de estufa (ver resposta ao indicador EN7) no entanto não é possível estimar o total economizado com estas acções.

EN19 - Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozono, por peso

Este indicador é considerado não aplicável no âmbito de actividade da José de Mello Saúde, dado que os processos e serviços da organização não utilizam substâncias destruidoras da camada do ozono.

EN21 - NO_x, SO_x e outras emissões atmosféricas significativas por tipo e peso

Os valores de SO_x emitidos nas unidades da José de Mello Saúde são desprezáveis, uma vez que o Gás Natural contém um teor de enxofre que permite assumir como nula a emissão de GEE.

O valor total de emissões de NO_x foi de 7.302 kg sendo considerado para este cálculo o consumo de Gás Natural nas unidades José de Mello Saúde. Assim foram estimadas as emissões de NO_x utilizando o fator de conversão de 67 g/GJ, indicado pelo Instituto do Ambiente.

Emissão de NO_x – 2014 (Kg)

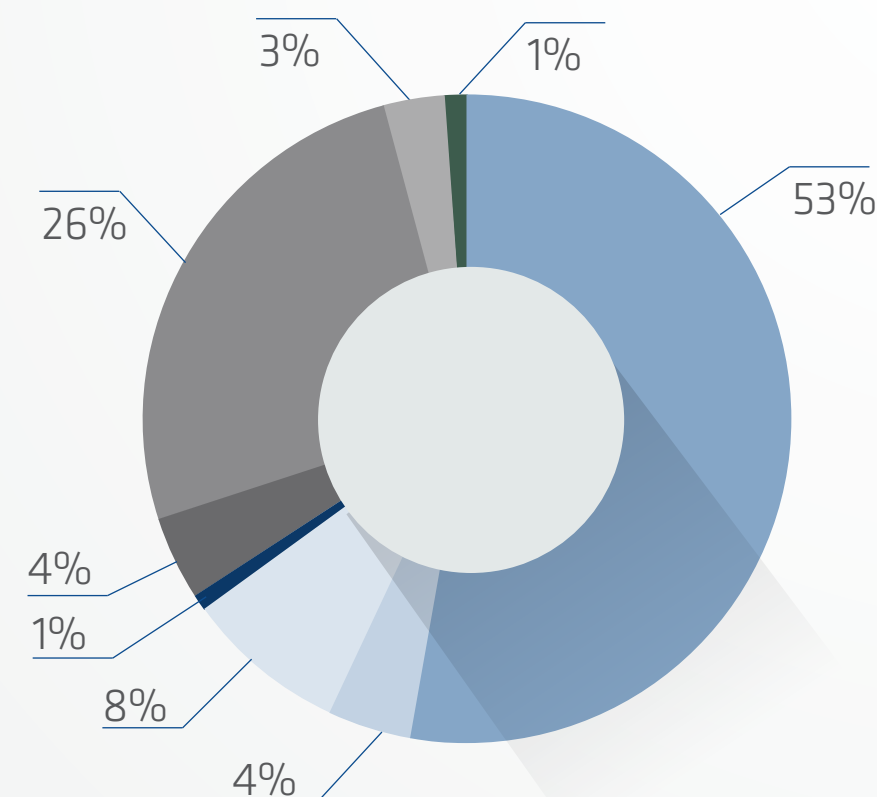
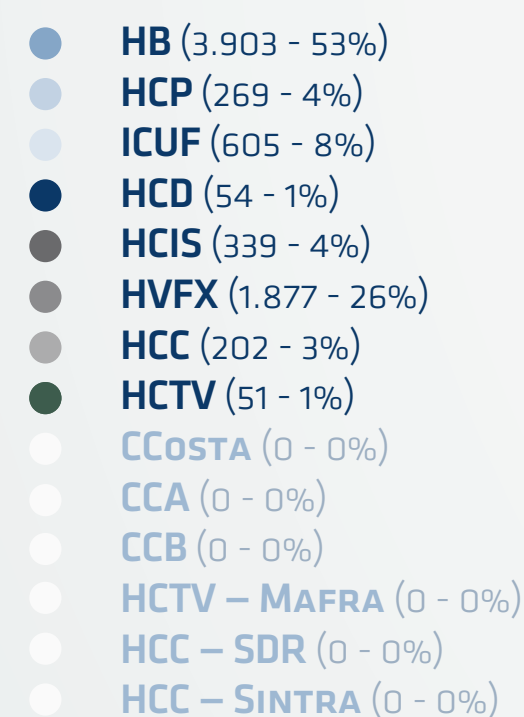


GRÁFICO 12 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMISSÕES DE NO_x EM 2014

EN22 - Descargas de água por qualidade e destino

Actualmente não é possível quantificar as descargas de água por qualidade e destino nas unidades da José de Mello Saúde.

Aspecto: Efluentes e Resíduos

EN23 - Total de resíduos por tipo e destino e método de eliminação

Os Resíduos Hospitalares são divididos em:

Resíduos Hospitalares Não Perigosos (Inclui o Grupo I e II)

- Grupo I (Resíduos Equiparados a Urbanos) - Exemplo: Resíduos provenientes dos serviços gerais, como gabinetes, salas de reuniões, salas de convívio, instalações sanitárias, vestiários, etc.
- Grupo II (Resíduos Hospitalares Não Perigosos) - Exemplo: Material ortopédico: talas, gessos e ligaduras gessadas não contaminadas e sem vestígio de sangue; fraldas e resguardos não contaminados e sem vestígios de sangue. embalagens vazias de medicamentos (frascos-ampola, blisters, etc.), ou de produtos de uso clínico ou comum com exceção dos incluídos no Grupo III e IV.

Resíduos Hospitalares Perigosos (Inclui o Grupo III e IV)

- Grupo III (Resíduos Hospitalares de Risco Biológico) - Exemplo: Todos os resíduos contaminados provenientes de quartos ou enfermarias de doentes infecciosos ou suspeitos, de unidades de hemodiálise, de blocos operatórios, de salas de tratamento, de salas de autópsia e de anatomia patológica.
- Grupo IV (Resíduos Hospitalares de Risco Específico) - Exemplo: Peças anatómicas identificáveis (amputações), fetos e placentas; materiais cortantes e perfurantes, produtos químicos e fármacos rejeitados, citostáticos e todo o material utilizado na sua manipulação e administração.

Resíduos por Tipo	Quant. Acum. 2013	Quant. Acum. 2014	Resíduos por Destino	Quant. Acum. 2013	Quant. Acum. 2014
Perigosos	928	1.009	Deposição	5.366	5.512
Não Perigosos	4.438	4.503	Valorização	248	317

OBS.: UNIDADE MEDIDA TONELADA

Nota: O cálculo da produção de Resíduos Hospitalares Não Perigosos (RHNP's) e de Resíduos Valorizáveis nas unidades da José de Mello Saúde teve de ser realizado por estimativa, uma vez que cada unidade de saúde dispõe de soluções de encaminhamento destes resíduos diferentes das restantes. Na base deste cálculo foram utilizadas as quantidades registadas pela AMBIMED nas unidades em que presta este serviço (Hospital CUF Descobertas e Hospital Vila Franca de Xira).

CATEGORIA SOCIAL

PRÁTICAS LABORAIS

Emprego

LA1 Número total e as taxas de novas contratações e rotatividade de empregados por faixa etária, género e região

	2014
Entradas	1.193
Saídas	783
Empregados no Final do Período	6.679
Taxa de Novas Contratações	18%
Taxa de Saída	12%
Taxa de Rotatividade	15%

ENTRADAS	
Feminino	942
Masculino	251
REGIÃO	
Norte	334
Sul	859
<30 ANOS	
Feminino	471
Masculino	121
30-50 ANOS	
Feminino	421
Masculino	118
>50 ANOS	
Feminino	50
Masculino	12
TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES	
Feminino	18%
Masculino	18%
<30 anos	9%
30-50 anos	8%
>50 anos	1%
Taxa de novas contratações - JMS	18%

SAÍDAS	
Feminino	610
Masculino	173
REGIÃO	
Norte	207
Sul	576
<30 ANOS	
Feminino	213
Masculino	62
30-50 ANOS	
Feminino	270
Masculino	85
>50 ANOS	
Feminino	127
Masculino	26
TAXA DE SAÍDA	
Feminino	9%
Masculino	3%
<30 anos	4%
30-50 anos	5%
>50 anos	2%
Taxa de saídas - JMS	12%
TAXA DE ROTATIVIDADE	
Feminino	12%
Masculino	3%
<30 anos	7%
30-50 anos	7%
>50 anos	2%
Taxa de rotatividade - JMS	15%

LA2 Benefícios oferecidos a empregados full-time que não são oferecidos a empregados temporários ou a tempo parcial, por unidades operacionais importantes

Apenas os colaboradores com contrato individual de trabalho e permanentes usufruem de seguro de saúde oferecido pela empresa. Destes excluem-se os que tem contrato com as unidades em regime de PPP.

LA3 Taxa de retenção e de retorno após licença de paternidade por gênero

TAXA DE RETORNO	
Feminino	59%
Masculino	94%
TAXA DE RETENÇÃO	
Feminino	89%
Masculino	97%
COLABORADORES QUE REGRESSARAM AO TRABALHO QUE ESTIVERAM DE LICENÇA DE PATERNIDADE / MATERNIDADE NO ANO DE REPORTE	
Feminino	126
Masculino	51
COLABORADORES QUE REGRESSARAM APÓS GOZO DE LICENÇA PARENTAL 2014	
Feminino	74
Masculino	48
COLABORADORES QUE REGRESSARAM AO TRABALHO APÓS A LICENÇA DE PATERNIDADE / MATERNIDADE E CONTINUAM EMPREGADOS APÓS 12 MESES DE TRABALHO	
Feminino	130
Masculino	38

Saúde e Segurança no trabalho

LA5 Percentagem de empregados representados em comitês formais de gestão- comitês de segurança e saúde dos trabalhadores, que ajudem a monitorizar e aconselhar sobre programas de saúde e segurança

Cada uma das unidades da José de Mello Saúde tem um representante de segurança, higiene e saúde no trabalho, porém não existem comissões formais criadas para acompanhar este tema, estando essa responsabilidade a cargo da SAGIES, empresa que presta esse serviço à José de Mello Saúde.

LA6 Tipo de lesão e as taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionadas com o trabalho, por região e por género

ACIDENTES	
Horas potenciais	14.254.760
HORAS DE AUSÊNCIA DEVIDO A ACIDENTE DE TRABALHO	
Feminino	48.361
Masculino	10.072
TAXA DE LESÕES	
Feminino	0,34%
Masculino	0,07%
TOTAL DE HORAS DE ABSENTISMO	
Feminino	538.274
Masculino	67.352
Norte	239.046
Sul	366.581
TAXA DE ABSENTISMO	
Feminino	4,2%
Masculino	3,8%
Masculino	0,5%
ÓBITOS	
Feminino	0
Masculino	0
DOENÇAS PROFISSIONAIS	
Feminino	ND
Masculino	ND

LA8 Tópicos de saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos
Não existem tópicos relativos a saúde e segurança abrangidos por acordos formais com sindicatos.

Formação e capacitação

LA9 Média de horas de formação por ano, por colaborador e por categoria

A José de Mello Saúde realizou em 2014 cerca de 85.994 horas de formação.

GRUPO FUNCIONAL	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Administrativos	6.146	1.338	7.484
Auxiliares	14.264	2.887	17.151
Dirigentes	984	776	1.760
Enfermeiros	30.911	6.667	37.579
Médicos	4.518	1.724	6.243
Serviços Gerais	4.886	3.448	8.334
Téc. Diag. Terap.	43	154	197
Téc. Sup. Saúde	3.370	1.036	4.405
Téc. Superiores	678	44	721
Internos	1.597	474	2.071
Total Geral	67.396	18.548	85.944

FORMAÇÃO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Comportamental	5.141	1.331	6.471
Gestão	2.240	978	3.218
Técnica	60.016	16.240	76.255
Total Geral	67.396	18.548	85.944

LA11 Percentagem de funcionários que recebem, regularmente, avaliações de desempenho

TOTAL	4.948
GPS (Global Performance System)	223
MAPPA (Modelo Avaliação, Performance e Potencial Anual)	4.725
Percentagem de colaboradores avaliados	74%

Não estando ainda finalizado o processo de avaliação de 2014 para todos os colaboradores, 74% dos colaboradores da José de Mello Saúde foram avaliados segundo um dos dois sistemas existentes – 223 através do GPS (Global Performance System) destinado aos quadros de gestão e 4.752 através do MAPPA (Modelo Avaliação, Performance e Potencial Anual).

Diversidade e Igualdade de oportunidades

LA12 Composição dos órgãos de governo e discriminação de empregados por categoria, por género, faixa etária, associação a grupos minoritários e outros indicadores de diversidade

Informação sobre a composição dos órgãos sociais da José de Mello Saúde pode ser encontrada no início do Relatório, na pág. 24 referente ao Governo da Sociedade.

Relativamente a outros indicadores de diversidade:

Composição das categorias por género:

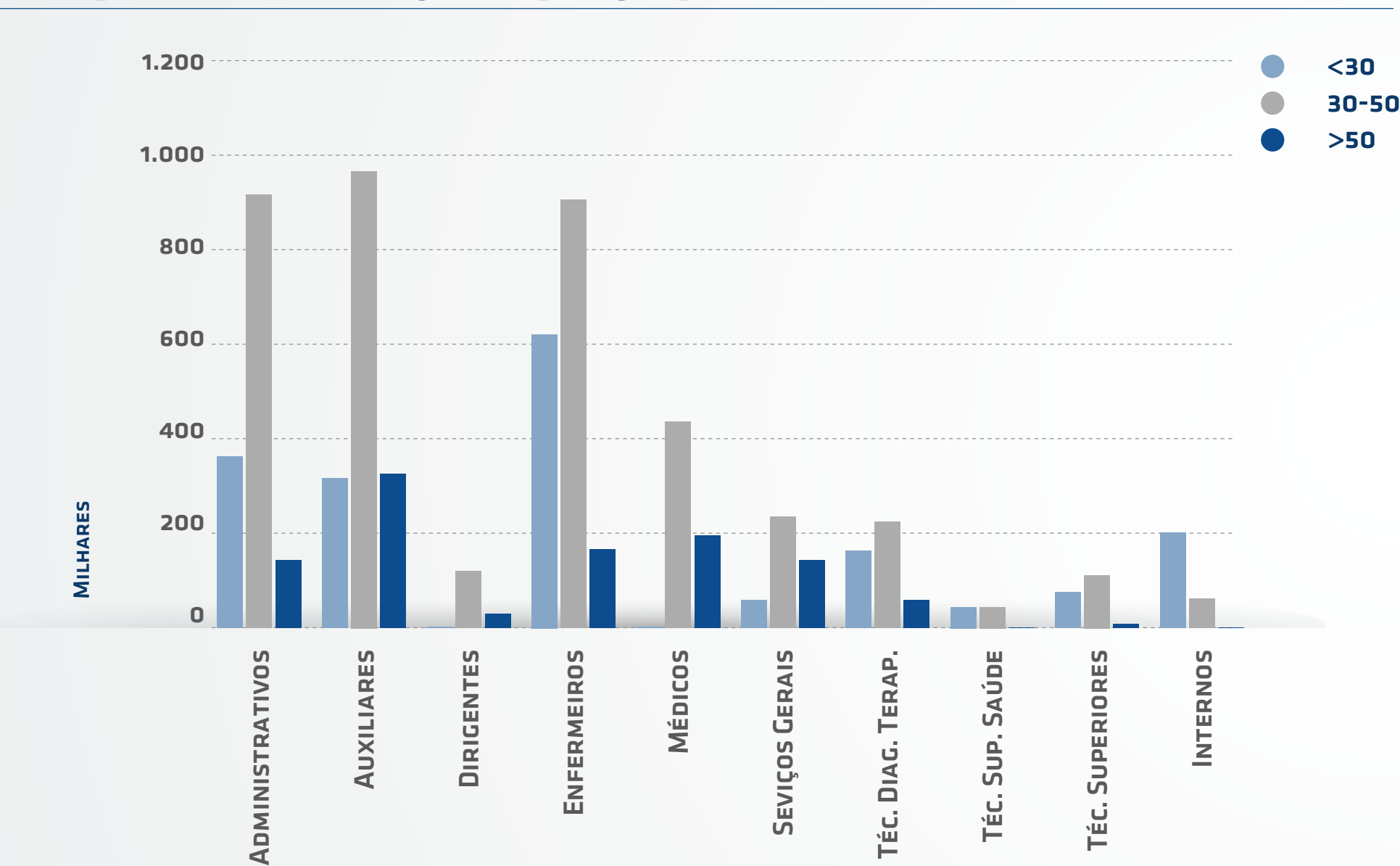
GRUPO FUNCIONAL	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Administrativos	1.155	228	1.383
Auxiliares	1.343	236	1.579
Dirigentes	72	56	128
Enfermeiros	1.375	288	1.663
Médicos	349	282	631
Serviços Gerais	286	110	396
Téc. Diag. Terap.	307	97	404
Téc. Sup. Saúde	62	4	66
Téc. Superiores	128	58	186
Internos	170	73	243
Total Geral	5.247	1.432	6.679

GRUPO FUNCIONAL	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Administrativos	84%	16%	21%
Auxiliares	85%	15%	24%
Dirigentes	56%	44%	2%
Enfermeiros	83%	17%	25%
Médicos	55%	45%	9%
Serviços Gerais	72%	28%	6%
Téc. Diag. Terap.	76%	24%	6%
Téc. Sup. Saúde	94%	6%	1%
Téc. Superiores	69%	31%	3%
Internos	70%	30%	4%
Total Geral	79%	21%	100%

O grupo funcional mais representativo da José de Mello Saúde desempenha funções de enfermagem, com 25% do universo de colaboradores. Auxiliares de acção médica e administrativos, são as outras áreas mais representadas com 24% e 21% respetivamente.

No que respeita à composição por género, a população da José de Mello Saúde é maioritariamente feminina com 79% de colaboradoras para apenas 21% de colaboradores masculinos.

Composição das categorias por grupo funcional e faixa etária



GRUPO PROFISSIONAL	<30	30-50	>50	TOTAL
Administrativos	345	913	125	1.383
Auxiliares	302	960	317	1.579
Dirigentes	3	104	21	128
Enfermeiros	609	898	156	1.663
Médicos	6	424	201	631
Serviços Gerais	45	222	129	396
Téc. Diag. Terap.	152	207	45	404
Téc. Sup. Saúde	30	32	4	66
Téc. Superiores	71	105	10	186
Internos	194	49	0	243
Total	1.757	3.914	1.008	6.679

A faixa etária mais representativa da população considerada está compreendida entre os 25 e 39 anos de idade, representando 55% dos colaboradores considerados.

Os grupos funcionais de Téc. Sup. Saúde, Auxiliares, Enfermeiros e Administrativos são os grupos em que existe maior discrepância de gênero, sendo o gênero feminino predominante. Com distribuições mais equilibradas, destacam-se os dirigentes e os médicos.

Para o cálculo destes indicadores, consideram-se apenas colaboradores em regime de “contratados”, “permanentes”, “funcionários públicos” e “regime misto”.

Igualdade de remuneração para homens e mulheres

LA13

Rácio de salário-base e as remunerações de mulheres e homens, por categoria funcional e unidades operacionais relevantes

HORAS/SEMANA	35	36	40
GRUPO FUNCIONAL	RÁCIO	RÁCIO	RÁCIO
Administrativos	-	1,1	1,0
Auxiliares	1,4	1,2	1,0
Dirigentes	0,6	0,8	0,7
Enfermeiros	1,1	1,1	1,0
Médicos	1,0	1,1	1,0
Serviços Gerais	0,8	0,9	0,7
Téc. Diag. Terap.	0,9	1,0	1,0
Téc. Sup. Saúde	-	-	0,7
Téc. Superiores	-	1,1	0,9
Internos	-	-	1,0
Total Geral	0,7	0,8	0,8

No que respeita aos rácios do salário base dos homens em relação às mulheres salienta-se a proximidade geral dos rácios, especialmente nas categorias Médicos, Enfermeiros e Téc. de Diagnóstico e Terapia. No caso dos Auxiliares e Enfermeiros (35 hrs/semana) existem vencimentos base superiores para as mulheres.

Pressupostos:

- Consideram-se apenas colaboradores com Horários semanais de 35, 36 e 40 horas;
- Consideram-se apenas colaboradores contratados, permanentes, funcionários públicos e em regime misto representando um total de 6.679 dos 7.138 colaboradores da José de Mello Saúde.
- Utilizou-se para efeitos de cálculo o Vencimento Base médio por grupo funcional.

Comunidades Locais

S01 Percentagem de operações envolvidas com a comunidade local, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento

As unidades de grande dimensão da José de Mello Saúde (Hospitais) realizam programas de envolvimento com as comunidades onde estão localizadas, sendo esse um dos grandes objetivos da política de sustentabilidade da José de Mello Saúde. Mais informação sobre estas iniciativas pode encontrar-se no capítulo do Desenvolvimento Social e nos websites dos Hospitais.

S02 Operações com impactos significativos negativos reais e potenciais sobre as comunidades Locais

A José de Mello Saúde gere e presta cuidados de saúde que respeitam as melhores práticas do sector e de acordo com a legislação portuguesa. Por esse motivo,

a José de Mello Saúde está convicta que as suas operações não têm potencial significativo ou impacto negativo nas comunidades locais.

Conformidade

S08 Valor monetário de multas significativas ou sanções não monetárias por não conformidade com leis e regulamentos

Em 2014 não se verificaram multas significativas.

Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade

S09 Percentagem de novos fornecedores, que foram seleccionados de acordo com critérios de impacto na sociedade

Não existindo informação para relatar no âmbito deste indicador, a José de Mello Saúde está comprometida em rever a sua política de selecção de fornecedores, incluindo critérios específicos de ética, transparência e respeito pela sociedade no seu processo de decisão.

S010 Impactos significativo reais e potenciais na Sociedade e na cadeia de abastecimento e acções tomadas

Não se verificou potencial ou impacto negativo na sociedade e na cadeia de abastecimento da José de Mello Saúde.

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Saúde e Segurança do Cliente

PR1 Percentagem de categorias de produtos e serviços significativos para a qual os impactos de saúde e de segurança são avaliados e melhorados

A José de Mello Saúde gere e presta cuidados de saúde. A natureza desta actividade exige que estes procedimentos estejam presentes durante todo o ciclo de vida dos seus serviços, através de um conjunto de procedimentos de práticas de segurança e medidas de autoproteção dos seus profissionais. A medição do cumprimento ou não das medidas de segurança e por tal da avaliação do impacto é realizada por amostragem em auditoria internas de forma proativa e também pela monitorização de indicadores de performance clínica ligados à Gestão do Risco e ao Controlo de Infecção. O sistema de gestão da qualidade em funcionamento, a identificação de não conformidades espontâneas e a realização de auditorias externas ao sistema representam também avaliações sobre as práticas de segurança da organização.

PR2 Número total de incidentes de incumprimento do regulamento e código relativamente aos impactos na saúde e segurança dos produtos e serviços durante o seu ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado

Em 2014 não se verificaram incidentes no âmbito deste indicador.

Rotulagem de produtos e serviços

PR3 Tipo de informação exigida na rotulagem dos produtos e serviços e percentagem de produtos e serviços significativos sujeitos a tais requisitos

A actividade de prestador de cuidados de saúde não envolve “rotulagem” de produtos e serviços, no entanto a José de Mello Saúde disponibiliza um conjunto de materiais com informação acerca do serviço que presta aos seus clientes. De destacar a aposta na reformulação dos websites dos hospitais e clínicas da José de Mello Saúde e da criação de uma aplicação mobile para smartphone, criando ferramentas que permitem uma maior interação dos doentes com as suas Unidades de Saúde.

Mais recentemente, a José de Mello Saúde inaugurou a sua página de facebook para promover e divulgar conteúdos sobre saúde e bem-estar, novos serviços, eventos e passatempos, entre outros, dando voz à CUF nos computadores e dispositivos móveis e criando um novo canal de comunicação bidireccional que possibilita uma maior interacção entre a marca e os seus clientes.

PR4 Número total de casos de incumprimento com os regulamentos e os códigos voluntários relativos a informações de rotulagem de produtos e serviços por tipo de resultado

Em 2014 não se verificaram incidentes no âmbito deste indicador.

PR5 Resultados de inquéritos para medir a satisfação dos clientes

A José de Mello Saúde atribui uma importância determinante para com os níveis

de satisfação dos clientes, considerando indispensável auscultar regularmente o índice de satisfação dos seus clientes e tem vindo a aperfeiçoar o modelo utilizado para tal.

Rede CUF

Até ao ano 2010, eram realizados inquéritos semestrais nos hospitais e anual nas clínicas da rede saúdecuf que avaliavam a satisfação dos clientes em áreas de actividade como o Atendimento Permanente, Consulta, Internamento, MC-DT's, Atendimento telefónico, Atendimento presencial e a Facturação.

A evolução do tratamento dos dados angariados permitiu perceber que o índice não possuía variações estatisticamente significativas e não oferecia informação detalhada sobre a percentagem de clientes satisfeitos ou menos satisfeitos por unidade de saúde, pois tratava-se de uma média. Assim, a partir do ano 2011, os inquéritos passaram a ser anuais e foi introduzida uma alteração: a escala manteve-se (de 1 a 10) mas foi segmentada: clientes que atribuem 10 ou 9, estão muito satisfeitos com as nossas unidades, 8 ou 7 estão satisfeitos, 6 ou 5 estão pouco satisfeitos e 4, 3, 2, 1 estão insatisfeitos. Este tipo de segmentação permitiu basear, a partir de 2012, os objectivos (por unidade de saúde e não como um todo) na margem de clientes considerados “muito satisfeitos”. No que respeita aos Inquéritos de Satisfação relativos ao ano de 2014, à semelhança do ano anterior, foi definido que o indicador a considerar seria «os clientes muito satisfeitos», como forma de avaliação da satisfação global dos clientes das unidades saúdecuf.

Assim, os índices de satisfação variam entre os 57% e os 69%:

UNIDADE	SATISFAÇÃO GLOBAL
ICDT	69%
CCTV	67%
HCP	66%
CCB	66%
CCC	66%
HCIS	65%
CCA	61%
HCD	57%

Privacidade do cliente

PR8 Número total de reclamações comprovadas relativamente à violação de privacidade e perda de dados de clientes.

Em 2014 não se verificaram incidentes no âmbito deste indicador.

Conformidade

PR9 Valor monetário de multas significativas por falta de conformidade com as leis e os regulamentos relativamente ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Em 2014 não se verificaram incidentes no âmbito deste indicador.





Ao Conselho de Administração da
José de Mello Saúde, S.A.

Verificação independente do Relatório de Sustentabilidade 2014

Introdução

Fomos solicitados pela José de Mello Saúde, S.A. (JMS), para procedermos à verificação independente do “Relatório de Sustentabilidade 2014” (Relatório). A verificação foi efetuada de acordo com as instruções e critérios definidos pela JMS, referidos e divulgados no Relatório, e com os princípios e a abrangência descritos no Âmbito.

Responsabilidades

O Conselho de Administração da JMS é responsável pela preparação do Relatório e divulgação da informação de desempenho apresentada e seus critérios de avaliação bem como pelos sistemas de controlo interno, processos de recolha, agregação, validação e relato da mesma. A nossa responsabilidade consiste na elaboração de um relatório contendo o nosso parecer sobre a adequação daquela informação baseada nos procedimentos de verificação independente que efetuámos e por referência aos termos acordados. Não assumimos qualquer responsabilidade perante qualquer outro propósito, pessoas ou organizações.

Âmbito

Os nossos procedimentos de revisão foram planeados e executados de acordo com o *International Standard on Assurance Engagements 3000* (ISAE 3000), e com referência à *Global Reporting Initiative*, versão 4 (G4), de forma a obter um grau moderado de segurança sobre a adequação da informação constante do Relatório bem como dos sistemas e processos que lhe servem de suporte. A extensão dos nossos procedimentos é menor que a de uma auditoria e, por consequência, o nível de fiabilidade é mais baixo, consistindo em indagações e testes analíticos e algum trabalho substantivo.

Nesta verificação independente, os nossos procedimentos consistiram em:

- (i) Indagações à gestão e principais responsáveis das áreas em análise para compreender o modo como está estruturado o sistema de informação e a sensibilidade dos intervenientes às matérias incluídas no relato;
- (ii) Identificar a existência de processos de gestão internos conducentes à implementação de políticas económicas, ambientais e de responsabilidade social;
- (iii) Verificar numa base de amostra a eficácia dos sistemas e processos de recolha, agregação, validação e relato que suportam a informação de desempenho supracitada, através de cálculos e validação de dados reportados;

PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
Sede: Palácio Sottomayor, Rua Sousa Martins, 1 - 3º, 1069-316 Lisboa, Portugal
Tel +351 213 599 000, Fax +351 213 599 999, www.pwc.com/pt
Matriculada na Conservatória do Registo Comercial sob o NUPC 506 628 752, Capital Social Euros 314.000

PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente. Inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o nº 183 e na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sob o nº 9077



- (iv) Confirmar a observância de determinadas unidades operacionais às instruções de recolha, agregação, validação e relato de informação de desempenho;
- (v) Executar, numa base de amostra, alguns procedimentos de consubstanciação da informação, através de obtenção de evidência sobre informação reportada;
- (vi) Comparação dos dados financeiros e económicos com os constantes do “Relatório e Contas 2014” auditados pelo auditor financeiro, para aferir sobre a validação externa da informação reportada;
- (vii) Analisar o processo de definição da materialidade dos temas incluídos no Relatório, de acordo com metodologia descrita;
- (viii) Confirmar a existência de dados e informações requeridos para cumprir com a versão G4.0 da GRI, na opção ‘De Acordo – Essencial’.

Confidencialidade e Independência

Internamente, a PwC SROC rege-se por regras éticas e deontológicas de confidencialidade e independência bastante rígidas. Assim, em todos os aspetos da nossa colaboração, a Sociedade e os seus colaboradores mantêm estrita confidencialidade da informação obtida no desempenho das suas funções e completa independência face aos interesses da JMS.

Adicionalmente, desenvolvemos o nosso trabalho em alinhamento com os requisitos de independência da norma ISAE 3000, incluindo o cumprimento das políticas de independência da PwC e do código de ética do International Ethics Standards Board of Accountants (IESBA).

Conclusões

Com base no trabalho efetuado de acordo com os termos de referência e com o Âmbito, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que os sistemas e processos de recolha, agregação, validação e relato da informação constante do Relatório não estão a funcionar de forma apropriada e que a informação divulgada, não esteja isenta de distorções materialmente relevantes

Tendo por base a nossa verificação do Relatório e das Diretrizes da GRI4.0, com os pressupostos incluídos no âmbito, concluímos que o Relatório inclui os dados e a informação requeridos para o cumprimento da opção ‘De Acordo – Essencial’, prevista na GRI, na sua versão G4.

Lisboa, 7 de Julho de 2015

PricewaterhouseCoopers & Associados, S.R.O.C., Lda.
representada por



António Joaquim Brochado Correia, ROC



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE