



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

2017

RELATÓRIO
INTEGRADO

ÍNDICE

01 Relatório Integrado

Sobre a José Mello Saúde	05
Visão geral organizacional	06
A José de Mello Saúde em números	07
Ambiente Externo	10
Diálogo com as partes interessadas	12
Matriz de Materialidade	16
Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	18
Mensagem do presidente	20
Investment Case	22
Modelo de negócio	24
Estratégia, concretizações e metas	25
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	26
Gestão de risco, principais riscos e incertezas	32
Desempenho	37
Desempenho económico	37
Desempenho clínico	44
Desempenho social	48
Desempenho ambiental	51

02 Governo da Sociedade

Modelo de Governo	53
Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização	55

PERFIL DO RELATÓRIO

O Relatório Integrado da José de Mello Saúde contém informação financeira e não financeira da organização e é elaborado de acordo com as diretrizes do IIRC – International Integrated Reporting Council.

Respeitando ao período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2017, este documento inclui informação sobre a estratégia, a gestão e o desempenho das principais áreas de negócio da sociedade José de Mello Saúde, S.A. (adiante referida como José de Mello Saúde ou JMS), a holding de um grupo empresarial privado de cuidados de saúde, com sede na Av. do Forte, Nº3, Edif. Suécia III - Piso 2, em Carnaxide. O capital social da José de Mello Saúde é detido pela José de Mello Capital (65,85%), pela Fundação Amélia de Mello (4,15%) e pela Farminveste, S.A. (30%).

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

Em 2017 a José de Mello Saúde revisitou a sua materialidade¹, auscultando as partes interessadas e ajustando as suas expectativas à estratégia. Em linha com este exercício a José de Mello Saúde evoluiu igualmente para a utilização dos requisitos e orientações mais recentes da Global Reporting Initiative (GRI), GRI Standards que substituem a versão G4 utilizada no último relatório, adotando a opção “De acordo – Essencial”.

A José de Mello Saúde agradece comentários sobre estes documentos ou sobre qualquer matéria relacionada com as suas práticas de reporte corporativo, que devem ser enviados para a Direção de Comunicação e Sustentabilidade através do e-mail: comunicacao@jmellosaude.pt

¹ Informação detalhada sobre a Matriz de Materialidade da José de Mello Saúde pode ser consultada no capítulo “Diálogo com as partes interessadas”





01

RELATÓRIO INTEGRADO

JOSÉ DE MELLO SAÚDE

SOBRE A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Visão geral organizacional

Quem somos

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

Visão

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

Missão

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

Valores

- Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa
- Desenvolvimento Humano
- Competência
- Inovação

Ética



A Ética Empresarial é um valor fundamental da José de Mello Saúde, quer pela área em que a sua atividade se insere, quer pela relevância da temática para o Grupo José de Mello. Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, que se rege por princípios de boa gestão e transparência, primando pelo respeito por

clientes, parceiros, acionistas e colaboradores, a José de Mello Saúde coloca as questões éticas no centro da atividade. Orientando a sua conduta por valores como o Respeito pela Dignidade Humana e Bem-Estar da Pessoa, a José de Mello Saúde determinou a criação de um Código de Ética, transversal a todas as unidades **CUF**. Foi ainda instaurado um Conselho de Ética², órgão consultivo da Comissão Executiva da José de Mello Saúde.

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

Organização

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

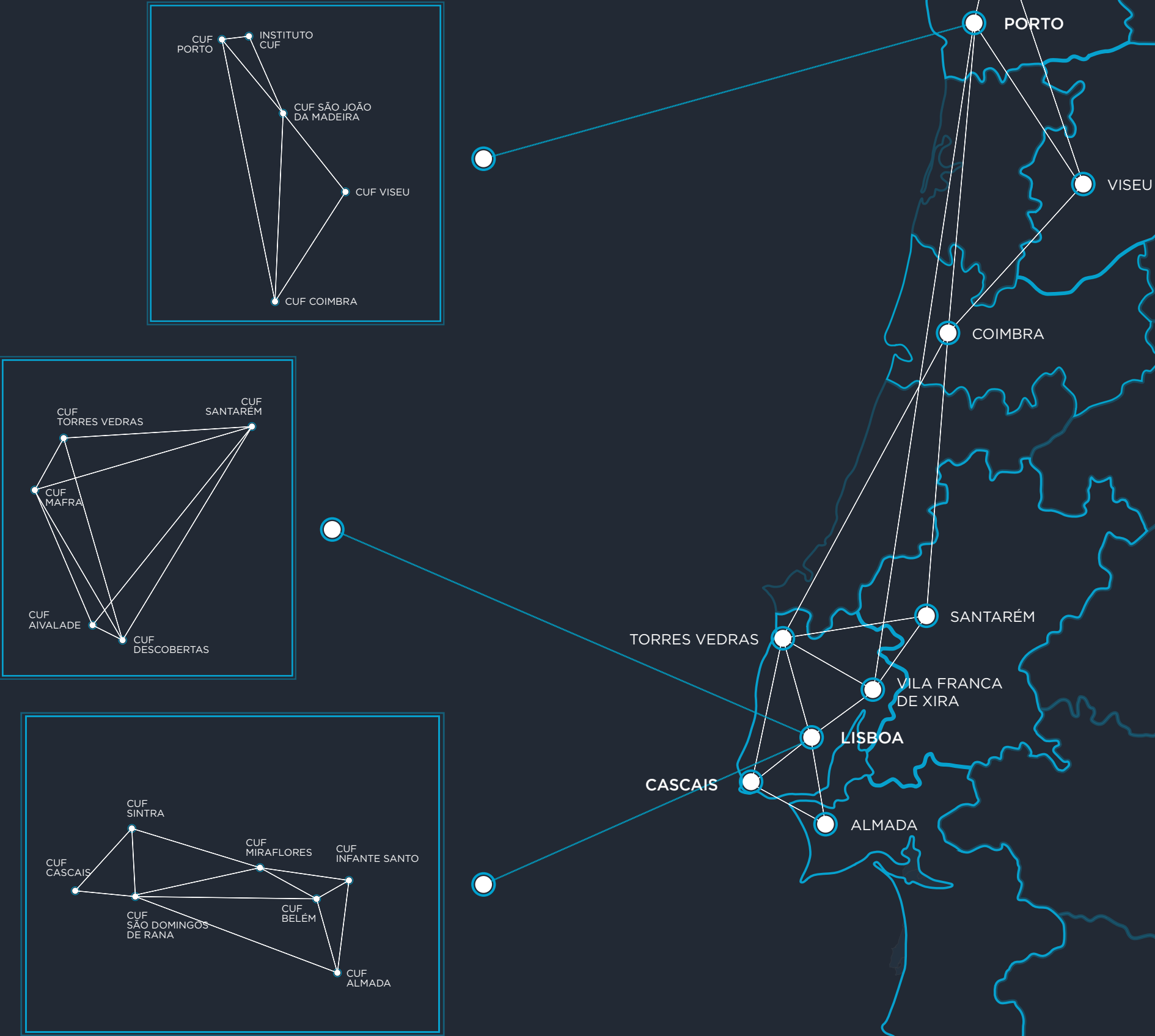
Em 2017, a José de Mello Saúde alargou o seu portefólio com a inauguração, em outubro, da Clínica **CUF** S. João da Madeira, e a aquisição, em dezembro, da Clínica Particular de Coimbra, atual Hospital **CUF** Coimbra.

Com o alargamento da rede a oito hospitais e nove clínicas de ambulatório, a **CUF** passa a estar presente em Lisboa, Almada, Oeiras, Cascais, Sintra, Mafra, Torres Vedras, Santarém, Coimbra, Viseu, S. João da Madeira, Matosinhos e Porto.

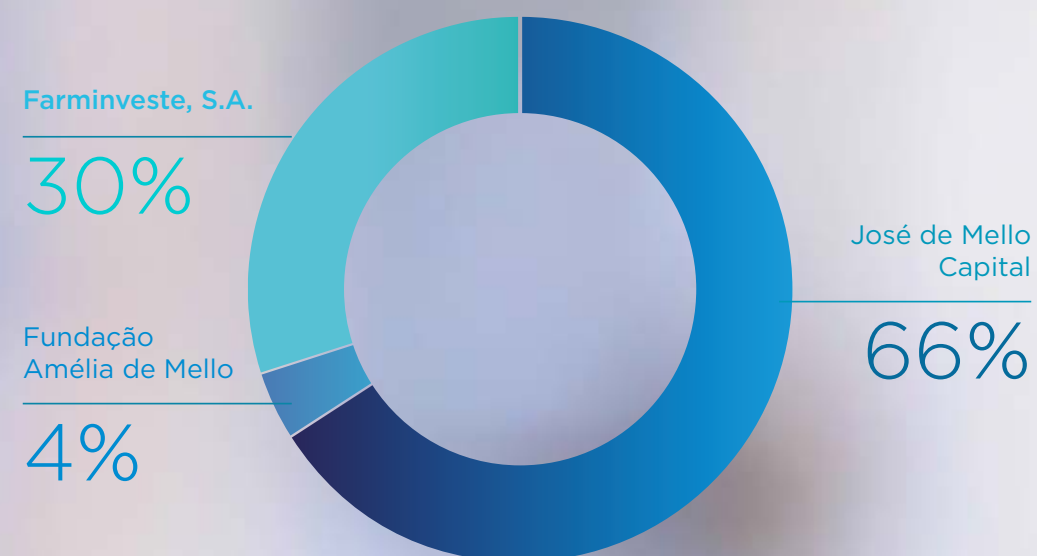
A José de Mello Saúde assegura ainda, através de parcerias público-privadas (PPP), a gestão do Hospital de Braga e do Hospital Vila Franca de Xira, ambos inseridos no Serviço Nacional de Saúde.

² Mais informação sobre o Conselho de Ética pode ser encontrada no capítulo 'Modelo de Governo'.

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



A José de Mello Saúde



COLABORADORES

8.058

UNIDADES DE SAÚDE

19

CAMAS

1.543

BLOCOS OPERATÓRIOS

92

GABINETES

1.165

PROVEITOS OPERACIONAIS

637,4M€ | +8,7%

EBITDA

72,0M€ | +5,3%

INVESTIMENTO CONSOLIDADO

190,3M€

DOWNLOAD'S APP MYCUF

345 MIL

CHAMADAS ATENDIDAS NO CONTACT CENTER

3 MILHÕES

INSTALE JÁ



saudecuf.pt

UM ANO EM NÚMEROS

1,1 MILHÕES
ADMISSÕES

93 MIL
CIRURGIAS

658 MIL
URGÊNCIAS

2,4 MILHÕES
CONSULTAS

828 MIL
EXAMES DE IMAGIOLOGIA*

7.843
PARTOS

*Ressonância Magnética, Ecografia, TAC e ECG

21 MIL
SESSÕES DE QUIMIOTERAPIA

62 MIL
SESSÕES DE RADIOTERAPIA

0,6
IMAR:
ÍNDICE DE MORTALIDADE AJUSTADO

0,48
IRAR:
ÍNDICE DE READMISSÕES AJUSTADAS PELO RISCO

Principais Indicadores 2017

PROVEITOS OPERACIONAIS

637,4 M€

EBITDA

72,0 M€

INVESTIMENTO EM I&D+I

1,8 M€

MÉDICOS A REALIZAR INTERNATO MÉDICO

485

INTENSIDADE ENERGÉTICA

45 kgep/m²

HORAS DE FORMAÇÃO

133.314

Nº DE VOLUNTÁRIOS

65

Capital Financeiro (M€)

	2015	2016	2017
Proveitos Operacionais	560,2	586,3	637,4
EBITDA	63,5	68,4	72,0
EBIT	42,2	41,5	42,6
Resultado Líquido	21,9	23,9	22,8

Capital Intelectual

	2015	2016	2017
Investimento em I&D+I (M€)	2,6	3	1,8
Internato Médico (Nº Médicos)	316	785	485
Ensaio Clínicos (Nº Ensaio)	n.a.	130	124

Capital Natural

	2015	2016	2017
Consumo de Eletricidade (MWh)	46.406	48.120	50.185
Intensidade Energética (kgep/ m ²)	47	49	45
Consumo de Água (m ³)	323.716	349.342	368.392
Consumo de Gás Natural (MWh)	25.632	25.757	22.873
Emissões de CO ₂ (ton)	21.108	25.838	21.334
Resíduos Acumulados Perigosos (ton)	1.113	1.209	1.252

Capital Humano

	2015	2016	2017
Indicadores de Recursos Humanos			
Nº de Colaboradores	7.055	7.469	8.058
Mulheres	5.555	5.899	6.375
Homens	1.500	1.570	1.683
Nº de Entradas	1.561	1.360	1.797
Nº de Saídas	1.187	945	1.205
Indicadores de Formação			
Nº de Horas	115.988	121.748	133.314
Média de Horas	16,44	16,30	16,54

Capital Social

	2015	2016	2017
Investimento na Comunidade (€)			
Donativos	212.000	218.537	286.746
Indicadores Sociais			
Nº de Voluntários	53	50	65
Indicadores de Eventos Clínicos e de Educação para a Saúde			
Nº de participantes nas formações	8.756	8.086	16.831



Ambiente Externo

Portugal acompanhou, em 2017, a tendência de crescimento económico moderado registada em toda a Europa. O Produto Interno Bruto (PIB) nacional registou uma taxa de variação anual 2,6%, valor que representa uma subida de 1,1 p.p. face ao homólogo³ e é superior à estimativa de crescimento do PIB da zona Euro (2,2%). De 2018 a 2020, Portugal deverá manter o crescimento económico, ainda que a um ritmo progressivamente menor: 2,3%, 1,9% e 1,7%⁴. No prazo de três anos, prevê-se que o PIB esteja 4% acima dos níveis anteriores à crise financeira internacional⁵.

A nível interno, a recuperação económica continua sustentada pela aceleração das exportações e o crescimento da procura interna. Em 2017, o consumo público cresceu 0,1% e o consumo privado progrediu 2,2% (com uma variação de -0,5 p.p. e +0,1 p.p., respetivamente, face ao ano anterior). Esta última variação reflete a subida do rendimento disponível e a manutenção da confiança dos consumidores em níveis especialmente elevados, em resultado da melhoria das condições do mercado de trabalho. De sublinhar ainda que o consumo privado cresceu em linha com o rendimento disponível, o que resultou numa taxa de poupança relativamente estável e acima dos anos anteriores⁶.

O crescimento económico refletiu-se numa recuperação do mercado de trabalho, com o emprego a avançar 3,1% em termos anuais (+1,5 p.p. face a 2016), e a crescer acima do estimado para a zona Euro (+1,5%)⁷, a variação mais elevada desde 2008. A taxa de desemprego recuou para os 8,9% em Portugal, descendo 2,2 p.p. face ao período homólogo⁸, enquanto na Europa se terá situado nos 9,1%⁹.

Em 2018, Portugal deverá continuar a assistir ao crescimento da taxa anual do emprego, ainda que a uma cadência progressivamente mais moderada, e à manutenção da tendência descendente da taxa de desemprego. A persistência de condicionamentos externos e internos, nomeadamente o peso da dívida, a evolução demográfica adversa e as ineficiências nos mercados do trabalho e do produto, tem inibido a convergência real face à zona Euro¹⁰.



³ ⁴ ⁵ ⁶ ⁸ ⁹ ¹⁰ Portugal Eurosistema - Boletim Económico dezembro 2017
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdfboletim/be_dez20176_p.pdf

⁷ ⁹ Autumn 2017 Economic Forecast
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/autumn-2017-economic-forecast_en

Setor da Saúde

Em 2015 e 2016, a despesa corrente em saúde voltou a crescer em Portugal, tendo-se registado, em termos nominais, uma subida de 3,1% e de 2,7%, respetivamente. Nos dois anos, e de acordo com o INE, a taxa de crescimento nominal foi inferior à do PIB (3,7% em 2015 e 3,0% em 2016), tendência que se observa desde 2010.

No mesmo período, o crescimento da despesa corrente pública foi mais acentuado do que o da despesa corrente privada. Em 2015, a despesa corrente pública avançou 3,3%, ficando a despesa corrente privada nos 2,7%. Resultados preliminares para 2016 apontam para uma variação de 2,8% e de 2,6%, respetivamente.

De 2014 a 2016, cerca de 64,9% da despesa corrente em saúde foi suportada através dos regimes de financiamento das Administrações Públicas. Nos últimos dois anos, o valor relativo da despesa corrente pública avançou ligeiramente, situando -se nos 66,2%. Em 2016, a despesa corrente pública per capita foi de 1.061,15 euros, enquanto a privada se ficou pelos 540,74 euros. Em sentido contrário, o peso da despesa corrente do Serviço Nacional de Saúde e Sub-Regiões de Saúde (58,2% em 2014 e 57,2% em 2016) e das famílias (27,7% em 2014 e 27,4% em 2016) diminuiu ligeiramente. Por outro lado, verificou-se um reforço da importância relativa do financiamento das sociedades de seguros (4,0% da despesa corrente em 2016, mais 0,4 p.p. que em 2014)¹¹.

O mercado de seguros de saúde confirmou a prevista tendência de crescimento, com o número de pessoas seguras entre 2015 e 2016 a avançar 11,4%. O relatório de setembro de 2017 registou um aumento de 2,7% face ao homólogo, passando de 2.262.257 para 2.324.371 o número de pessoas seguras. Este crescimento explica-se essencialmente pelo acentuado crescimento do seguro individual, que avançou 4,9%¹².

Neste cenário macroeconómico, e apesar da persistência de constrangimentos externos e internos, a José de Mello Saúde foi capaz de reforçar, em 2017, as suas aspirações de consolidação da rede **CUF**, inaugurando a

Clínica **CUF** São João da Madeira e adquirindo a Clínica Particular de Coimbra, atual Hospital **CUF** Coimbra, um terreno em Sintra para a construção do futuro Hospital **CUF** Sintra (em substituição da Clínica **CUF** Sintra), um terreno em Leiria para a construção do futuro Hospital **CUF** Leiria e o direito de superfície do Hospital Ortopédico José de Almeida, na Parede, Cascais. O reforço da estratégia de crescimento materializou-se ainda nas obras de construção do futuro Hospital **CUF** Tejo e de expansão do Hospital **CUF** Descobertas e da Clínica **CUF** Almada.

Alterações regulatórias e legislativas com impacto na atividade

Em 2017 não existiram alterações regulatórias e legislativas com impacto significativo na atividade da José de Mello Saúde.

¹¹INE, Conta Satélite da Saúde 2014 – 2016Pe
<https://drive.google.com/file/d/1QCbdSY3diCDaGJ6S90L6BINYmLUw-eXP/view?pli=1>

¹²Associação Portuguesa de Seguradores, Indicadores de Gestão - Saúde 2017,09
<https://drive.google.com/file/d/1FajX9YpgAT7TW-D3YrqxtL7XWM8-4q2d/view?pli=1>

Diálogo com as Partes Interessadas

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

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Acionistas	Reunião do Conselho de Administração	Criação de valor	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
	Assembleia Geral	Informação periódica e rigorosa	
	Reuniões e eventos específicos	Ética e transparência	
Financiadores	Reuniões periódicas, negociações de contratos	Sustentabilidade financeira	Prestação regular de informação, Relatório de Demonstrações Financeiras
Pagadores	Reuniões periódicas, negociações de contratos, Interações administrativas	Acesso a cuidados privados de saúde, Pricing	Webservices (meios eletrônicos de interação), Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI
CMVM	Gabinete de Relação com os Investidores	Cumprimento da regulação de valores mobiliários aplicável	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Fornecedores	Reuniões periódicas, negociações de contratos	Contratos e Pagamentos, mecanismos de mitigação dos riscos e impactos, ética e transparência	Relatório interno de avaliação de fornecedores de materiais de consumo clínico
Entidade Reguladora da Saúde	Auditorias, inquéritos, reuniões de esclarecimento	Regulação, licenciamentos, Sistema Nacional de Avaliação em Saúde	Portal SINAS, Relatório de Qualidade e Segurança Clínica

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Administrações Regionais de Saúde (ARS - Ministério da Saúde)	Gestor de contrato, contratualização anual da atividade e dos indicadores de desempenho, relatório de avaliação de desempenho semestral e anual	Cumprimento do contrato, acessibilidade, qualidade e segurança clínica dos cuidados de saúde prestados, melhoria contínua dos indicadores de desempenho	Relatórios mensais de atividade e monitorização dos indicadores de desempenho, inquéritos anuais de satisfação dos utentes e colaboradores
Colaboradores	Encontro de Quadros	Evolução da José de Mello Saúde e estratégias de crescimento	Processos de gestão de pessoas na empresa (avaliação de desempenho, remuneração, carreiras, formação, etc.)
	Eventos Corporativos		
	Inquérito de satisfação de colaboradores		
	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		
	Programa de Acolhimento		
	Programa + Talento		Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI
	Acompanhamento através dos sistemas de gestão de pessoas (ex.: Avaliação de Desempenho)		
	Revista e Newsletters + VIDA		
	Academia CUF		Eventos internos

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Cientes	Gabinete do Cliente, Provedor do Cliente	Acessibilidade a cuidados de saúde; Qualidade clínica e de serviço prestado; Oferta integrada; Condições hoteleiras e de segurança das unidades; Inovação tecnológica	Inquéritos de satisfação ao cliente
	App My CUF		Smartphones
	Contact Center		Contacto telefónico
	Canais de comunicação e marketing das unidades		Folhetos informativos
	Publicações institucionais		SMS
	Website institucional e das unidades de saúde		Revista + VIDA Comunicados institucionais Campanhas publicitárias
Aceleradores de Inovação e startups	Acordos de colaboração ou prestação de serviço	Desafios de desenvolvimento estratégico, modelos de apoio e investimento	Eventos externos, <i>bootcamps</i> , comunicados de imprensa, informação institucional
Comunidade Académica e Científica	Protocolos de Cooperação, Atividades de I&D em parceria, Negociação de contratos, ensaios clínicos, estudos observacionais, reuniões periódicas	Desempenho da empresa, compromissos a longo prazo, Inovação e Sustentabilidade	Reuniões periódicas, Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Media	Diálogo com OCS	Impacto na comunidade, impactos ambientais e sociais, inovação	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)

Stakeholder	Mecanismo de Interação	Temas relevantes para os stakeholders	Reporte
Associações do Setor	Protocolos de Cooperação, reuniões periódicas, participação em grupos de trabalho	Boas práticas da empresa; estratégia da empresa; Ética e Transparência; celebração de protocolos	Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)
Público em geral	Website institucional e das unidades de saúde, canais de comunicação telefônica e online	Portefólio de serviços prestados, Inovação	Campanhas publicitárias, Prestação regular de informação institucional (Comunicados institucionais, Relatório Integrado, Relatório de Demonstrações Financeiras, Relatório de Qualidade Clínica e Anexo GRI)

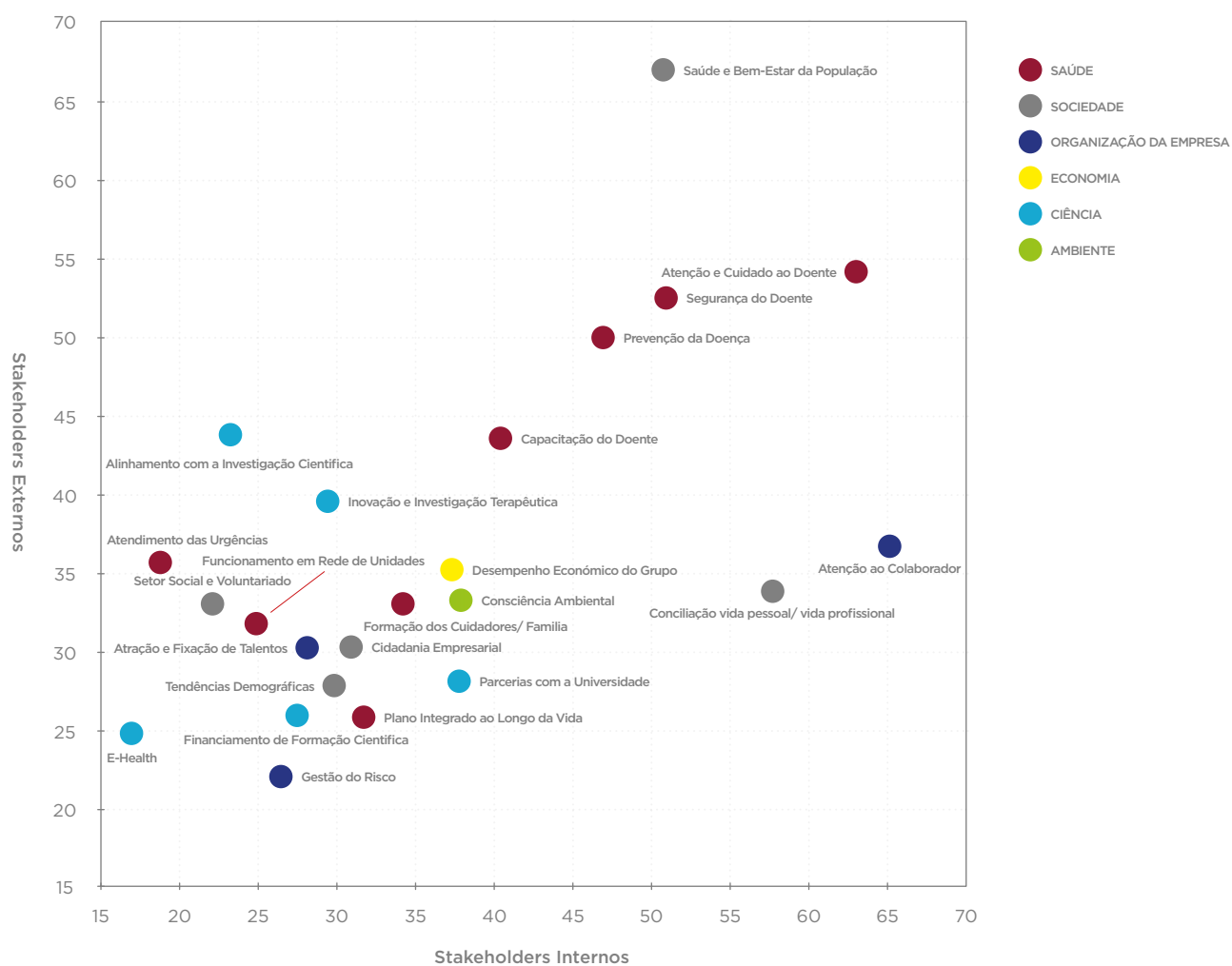


Matriz de Materialidade

A José de Mello Saúde revisitou o seu exercício de materialidade em 2017, identificando temas-chave relevantes e recolhendo informação que permite adequar a estratégia da organização às expetativas das partes consultadas.

Inspirado nas recomendações da Global Reporting Initiative (GRI), o processo de construção da matriz de materialidade da José de Mello Saúde ajuda a fortalecer as relações de confiança e de diálogo com os stakeholders, a quem é pedido que ajudem a identificar, seleccionar e priorizar os temas relevantes para a organização.

A consulta aos stakeholders, bem como a análise de benchmarking e das tendências do setor da saúde, permitiram identificar 23 temas materiais, divididos em seis grandes áreas com impacto na cadeia de valor da José de Mello Saúde.



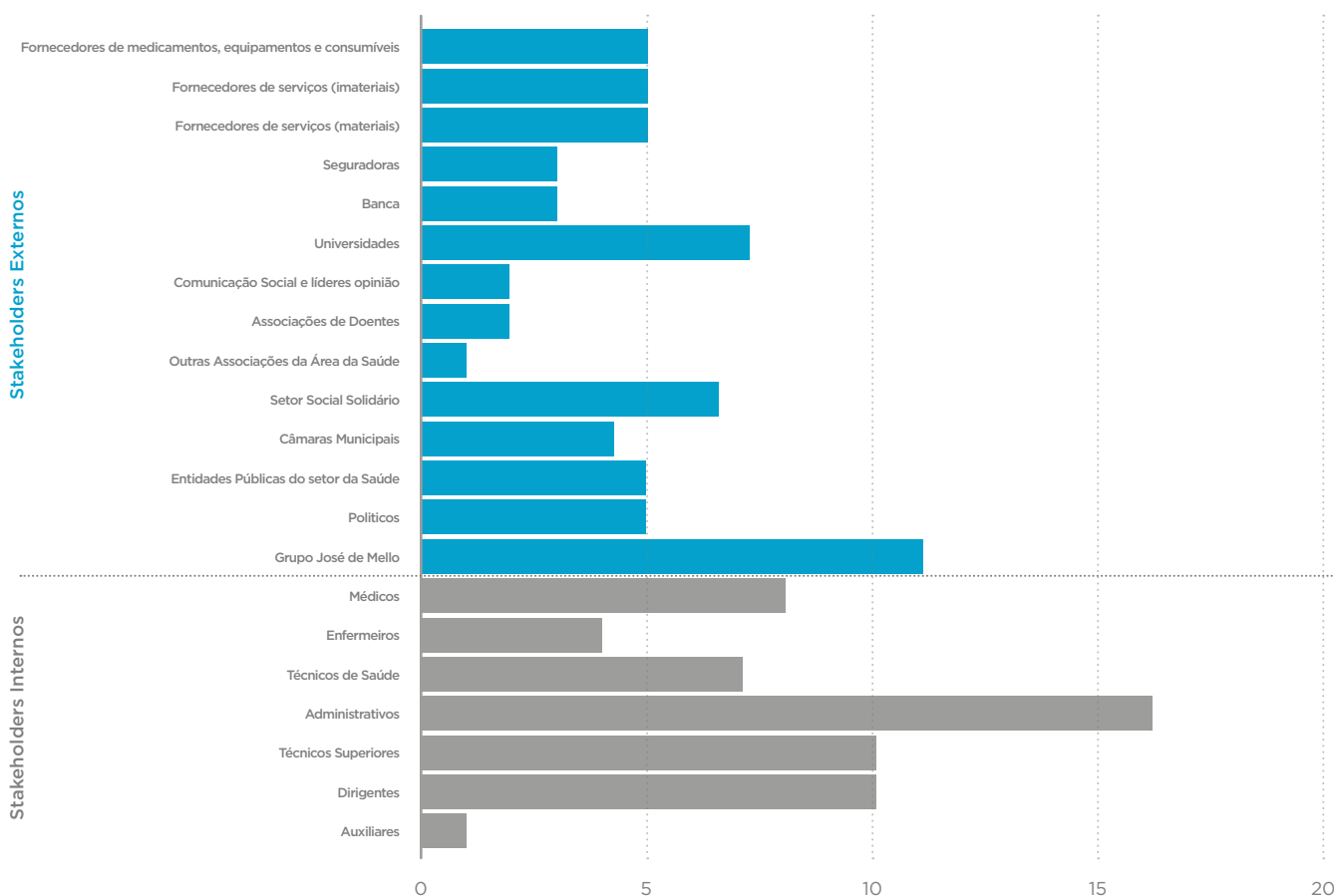
Caracterização dos Stakeholders

Para a análise das expectativas dos stakeholders foram auscultados os seguintes grupos:

- **Stakeholders Externos** (clientes, fornecedores e sociedade): No que respeita a clientes, foram enviados questionários por correio eletrónico a clientes que visitaram uma unidade **CUF** no mês anterior. No caso dos fornecedores, foram auscultados os maiores fornecedores por bem/serviço. A nível de contexto social, foi identificado um conjunto entidades/personalidades com relação de antiguidade com a José de Mello Saúde.
- **Stakeholders Internos**: a Direção de Recursos Humanos fez a seleção dos colaboradores atendendo a dois critérios: o da diversidade (categoria profissional, geográfica, antiguidade na empresa) e o da qualidade (pessoas com funções chave na organização para ajudar a construir um pensamento estruturado sobre Responsabilidade Social Corporativa).

No processo, foram ouvidas 119 pessoas presencialmente e recebidas 300 respostas válidas aos questionários eletrónicos.

Caracterização da Amostra - Número de Participantes por Tipologia



Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas é constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Aprovada em setembro de 2015, foi subscrita por 193 membros, incluindo Portugal.

Considerando que também as empresas devem contribuir para o alcançar destes objetivos, a José de Mello Saúde realizou um exercício de priorização dos ODS, identificando aqueles em que pode ter maior impacto pela própria natureza da sua atividade, e os que podem ser diretamente associados aos temas relevantes identificados pelo stakeholders na construção da matriz de materialidade.

Assim, a José de Mello Saúde acredita que a sua atividade e estratégia podem ter um impacto maior em oito ODS.

Neste relatório, identificamos os capítulos/secções com informação relevante para cada um dos oito ODS. A José de Mello Saúde considera, no entanto, que a sua atividade pode contribuir de forma indireta para outros ODS (para mais informação consulte o Relatório de Sustentabilidade – Anexo GRI).

Em 2018, será realizada uma análise mais extensa do alinhamento da estratégia com os ODS, considerando os riscos/impactos e oportunidades na cadeia de valor da José de Mello Saúde.



GARANTIR O ACESSO À SAÚDE DE QUALIDADE E PROMOVER O BEM-ESTAR PARA TODOS EM TODAS AS IDADES



GARANTIR O ACESSO À EDUCAÇÃO INCLUSIVA, DE QUALIDADE EQUITATIVA, E PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA PARA TODOS



PROMOVER O CRESCIMENTO ECONÓMICO INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL, O EMPREGO PLENO E PRODUTIVO E O TRABALHO DIGNO PARA TODOS



CONSTRUIR INFRAESTRUTURAS RESILIENTES, PROMOVER A INDUSTRIALIZAÇÃO INCLUSIVA E SUSTENTÁVEL E FOMENTAR A INOVAÇÃO



GARANTIR PADRÕES DE CONSUMO E DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS



ADOTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATER AS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS E OS SEUS IMPACTOS



PROMOVER SOCIEDADES PACÍFICAS E INCLUSIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PROPORCIONAR O ACESSO À JUSTIÇA PARA TODOS E CONSTRUIR INSTITUIÇÕES EFICAZES, RESPONSÁVEIS E INCLUSIVAS A TODOS NÍVEIS



REFORÇAR OS MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E REVITALIZAR A PARCERIA GLOBAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



MENSAGEM DO PRESIDENTE

Prosseguindo a sua estratégia, a José de Mello Saúde voltou a consolidar, em 2017, a liderança na prestação de cuidados de saúde de excelência em Portugal. Continuamos focados na qualidade e diferenciação clínica, na experiência irrepreensível dos nossos clientes, numa operação eficiente e sustentada, no desenvolvimento humano e numa agenda de crescimento geradora de valor, princípios fundamentais para estarmos ao serviço dos portugueses, afirmando a José de Mello Saúde como parceiro para o desenvolvimento do setor e do país.

Somos o maior player nacional na área da saúde, dispondo de uma rede com ampla cobertura geográfica que foi reforçada em 2017 com a abertura da Clínica **CUF** S. João da Madeira e aquisição da Clínica Particular de Coimbra, atual Hospital **CUF** Coimbra. Criámos condições para alargar a nossa atividade a Leiria e Sintra, onde adquirimos terrenos para a construção dos futuros hospitais **CUF** Leiria e **CUF** Sintra, este último em substituição da atual Clínica **CUF** Sintra. Prosseguimos com as obras de expansão do Hospital **CUF** Descobertas e com a construção do futuro Hospital **CUF** Tejo, em Lisboa, um investimento superior a 100 milhões de euros, desenhado de raiz para combater e tratar as Doenças do Futuro.

Desde a sua origem, a José de Mello Saúde investe num projeto clínico diferenciador que se materializa, diariamente, na excelência clínica das suas unidades, onde garante uma resposta centrada no doente. Anualmente, sujeitamos à avaliação externa os cuidados de saúde prestados em toda a rede, seja pela apreciação do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), seja pela aplicação de modelos de benchmarking clínico que avaliam por comparação os processos de eficiência e qualidade clínica. Há dois anos colocámos em marcha um projeto de medição de outcomes clínicos, que nos permite evidenciar uma prestação de cuidados de saúde com base em resultados relevantes para o doente. Este projeto evoluiu para um modelo de gestão clínica que assenta na criação de valor na prestação de cuidados de saúde, o Value-Based Healthcare, que assume um papel estratégico para a nossa organização.

Nos próximos anos, trabalharemos para continuar a expandir este ciclo de valor, aumentando a monitorização do valor em saúde e apostando no modelo de Value-Based Healthcare que vem contribuir para medir e evidenciar os resultados, colocando a perspetiva do doente no centro da decisão.



Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração

Concretizámos igualmente outros objetivos que nos permitem consolidar o projeto clínico diferenciador da José de Mello Saúde: o Instituto **CUF** Oncologia assegurou a certificação europeia EUSOMA, como Centro Especializado no tratamento do cancro da mama em Portugal, e vimos o Hospital **CUF** Infante Santo reconhecido como Centro de Referência Nacional para Implantes Cocleares. O Hospital **CUF** Viseu tornou-se na primeira unidade privada da zona Centro a receber a certificação ISO 9001 da SGS para todos os seus serviços.

O ano de 2017 trouxe-nos ainda importantes realizações nos restantes pilares estratégicos da atuação da José de Mello Saúde. Continuamos a trabalhar para garantir uma experiência do cliente irrepreensível, o que voltou a ser reconhecido pelos utilizadores, com a **CUF** a ser mais uma vez “Escolha do Consumidor” na categoria de Saúde & Bem-Estar e a alcançar os prémios “Cinco Estrelas” e “Marca de Confiança”, na categoria de Hospitais Privados. Além disso, reforçámos a aposta num crescente relacionamento digital com o cliente através do lançamento da versão 2.0 da aplicação **MyCUF**, agora com mais e melhores funcionalidades, simplificando a relação dos clientes com a **CUF**.

A gestão eficiente e consistente da operação, também um pilar estratégico da José de Mello Saúde, tem garantido uma performance sólida nos últimos exercícios e o ano de 2017 não foi exceção. Os proveitos operacionais chegaram aos 637,7 milhões de euros e o EBITDA foi 72,0 milhões de euros, com crescimentos de 8,8% e 5,3%, respetivamente, resultado também de uma trajetória de crescimento sustentado da sua atividade assistencial nas diferentes áreas de atuação. Mantemos a aposta no talento humano, atraindo, formando e promovendo profissionais de excelência, um desígnio do projeto empresarial da José de Mello Saúde. A título de exemplo, em 2017, lançámos a 1.ª edição do Curso de Gestão para Médicos, criámos a cátedra do Envelhecimento na Nova Medical School, no âmbito Tagus Tank, e voltámos a premiar a investigação atribuindo cinco bolsas de doutoramento em medicina no valor de 100 mil euros, um investimento sem paralelo em Portugal na formação pós-graduada.

Sabemos que uma rede de cuidados de saúde privada extensa e com acessibilidade é importante na complementaridade ao Serviço Nacional de Saúde, o qual será tanto mais eficiente e sustentável quanto maior for a relação entre serviços públicos e privados. A José de Mello Saúde é, aliás, um ator do próprio SNS ao

gerir em regime de parceria público-privada os Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira, os quais voltaram a apresentar em 2017 excelentes resultados ao nível da qualidade clínica, sendo considerados, respetivamente, o primeiro e o terceiro hospital público nacional com mais classificações máximas no Sistema Nacional de Avaliação em Saúde, da Entidade Reguladora da Saúde.

Estamos, por isso, convictos que a gestão em PPP na saúde é um caso de sucesso reconhecido por todas as partes envolvidas, com melhorias de qualidade, melhor acesso aos cuidados de saúde e ganhos de eficiência muito importantes para o Estado português, os quais deverão, no futuro, ser equilibrados entre este e o parceiro privado, garantindo a sustentabilidade do modelo.

Congratulo-me com o trabalho desenvolvido pela organização, em 2017, cada vez mais preparada para enfrentar os desafios que se colocarão nos próximos anos. A José de Mello Saúde está num momento fundamental da sua história, aproximam-se grandes concretizações e uma nova e maior dimensão de ação. Pelo projeto empresarial que construímos e por tudo o que temos conseguido fazer em equipa, estou confiante de que seremos capazes de concretizar os desafios que o futuro trará.

INVESTMENT CASE

PROJETO CLÍNICO DIFERENCIADOR

- Programa de Value Based Healthcare e monitorização do valor em saúde ao nível das patologias: catarata, cancro da mama e osteoartrose do joelho;
- Certificação EUSOMA do Instituto **CUF** Oncologia, criado em 2016, para possibilitar uma abordagem integrada e especializada centrada no doente com cancro e seus familiares;
- Certificação de qualidade ISO 9001:2015 no Hospital **CUF** Viseu e ISO 9001:2008 na Clínica **CUF** São João da Madeira, ambas obtidas no primeiro ano de atividade das unidades;
- Centro Gamma Knife, apetrechado com um equipamento único em Portugal e altamente diferenciador no tratamento de tumores cerebrais, malformações arteriovenosas e metástases;
- Renovação da Acreditação Joint Commission International (JCI) no Hospital Vila Franca de Xira;
- Reconhecimento pela Entidade Reguladora da Saúde ao Hospital de Braga e Hospital Vila Franca como o melhor e terceiro melhor hospital público nacional, classificados através do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS).

EXPERIÊNCIA IRREPREENSÍVEL DO CLIENTE

- Distinção da rede **CUF**, pelo segundo ano consecutivo, com os prémios “Escolha do Consumidor” (categoria Saúde & Bem-Estar), “Cinco Estrelas” e “Marca de Confiança” (categoria de Hospitais Privados);
- Notoriedade da marca **CUF** é superior à dos concorrentes em termos de Top of Mind, Notoriedade Sugerida e Notoriedade Espontânea, segundo estudos realizados em junho de 2017;
- Versão 2.0 da aplicação móvel My**CUF**, lançada em 2017, com novas e melhores funcionalidades: agendamento de vários atos médicos em simultâneo, acesso a receitas prescritas e informação sobre a farmácia mais próxima;
- Otimização do acesso dos clientes **CUF** às suas unidades sendo possível, por exemplo, realizar Check-In automático e pagamento dos atos médicos através de quiosques digitais.

OPERAÇÃO CONSISTENTE E EFICIENTE

- Culminando num esforço de centralização e aplicação de práticas transversais, a José de Mello Saúde foi o primeiro operador em Portugal a implementar uma central de compras. Em 2017, criou a **CUF** Serviços que inclui as áreas do Cliente, Logística e Operações, facilitando a interligação entre processos corporativos;
- Os blocos de cirurgia da José de Mello Saúde são aprovisionados através de soluções de logística avançada;
- A José de Mello Saúde implementou uma nova abordagem ao desenvolvimento de Sistemas de Informação, com base em Agile;
- Custo operacional por doente padrão do Hospital de Braga é o mais baixo entre todos os hospitais do Sistema Nacional de Saúde, segundo o benchmarking nacional da ACSS;
- O Hospital de Braga foi premiado pelo desenvolvimento, em conjunto com o Hospital Vila Franca de Xira, de um projeto inovador para a racionalização dos consumos energéticos.

AGENDA DE CRESCIMENTO GERADORA DE VALOR

- A José de Mello Saúde é o maior player nacional na área da saúde, dispondo de uma rede com uma ampla cobertura geográfica;
- Continuou a expandir a rede **CUF** em 2017, com a inauguração da Clínica **CUF** S. João da Madeira e a compra da Clínica Particular de Coimbra, atual Hospital **CUF** Coimbra;
- Avançou com a construção do futuro Hospital **CUF** Tejo. Desenhada de raiz para combater e tratar as Doenças do Futuro, esta unidade representa um investimento de mais de 100 milhões de euros;
- Trabalha para garantir a adaptação das unidades já existentes aos níveis de procura das diversas regiões (ex.: expansão do Hospital **CUF** Descobertas).

APOSTA NO TALENTO HUMANO

- Com mais de 70 anos de experiência, a José de Mello Saúde pauta a sua atuação por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação, os quais norteiam a incessante vontade de ser e fazer melhor;
- Manteve a relação de proximidade à Academia através do consórcio Tagus Tank, constituído com a Universidade Nova de Lisboa;
- Criou programas de investigação em Medicina e lançou um conjunto de conferências sobre Biodireito, promovidas pela Associação para os Estudos do Biodireito (ABIO), que resultou da parceria com a Faculdade de Direito da Nova;
- Pelo quarto ano consecutivo, atribuiu cinco Bolsas de Doutoramento em Medicina, no valor de 100 mil euros, a médicos das unidades da José de Mello Saúde que se encontram a frequentar programas de doutoramento em Faculdades de Medicina.

MODELO DE NEGÓCIO

INPUTS ▶

Capital Financeiro

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

Capital Humano

- Assegura a valorização e reconhecimento dos 8.058 colaboradores, fomentando a colaboração, competência e rigor.

Capital Intelectual

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

Capital Tecnológico e Manufaturado

- Utiliza recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis para a concretização das suas atividades, suportadas em património edificado próprio que inclui 19 unidades de saúde, 1.165 gabinetes, 92 blocos operatórios e 1.543 camas.

Capital Social e Relacional

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

Capital Natural

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

Acionistas

Financiadores


Pagadores


Fornecedores


Colaboradores


A José de Mello Saúde presta cuidados de saúde apoiados em mais de 70 anos de experiência, com base num modelo que permite diferenciação, através de grandes hospitais que incluem subespecialização em áreas de referência, e conveniência, através de uma rede de hospitais e clínicas de proximidade.


Pilares Estratégicos

**Projeto Clínico Diferenciador**

**Experiência do Cliente Irrepreensível**

**Operação Consistente e Eficiente**

**Agenda de Crescimento Geradora de Valor**

**Aposta no Talento Humano**

VISÃO

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

VALORES

A atuação da José de Mello Saúde rege-se por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação.

Entidade Reguladora da Saúde

Associações Regionais de Saúde

Associações do Setor

Comunidade Académica e Científica

Comunidades locais

OUTPUTS ▶

Geração de valor para o acionista

- A captação de sinergias e uma forte aposta numa gestão eficiente permitiram apurar dividendos no valor de 20,6M€.

Valorização e formação dos profissionais

- A remuneração de profissionais ultrapassou os 357M€;
- Foram realizadas 133.314 horas de formação, uma média de 16,54 horas por colaborador;
- A satisfação dos colaboradores é elevada: 75% estão satisfeitos em trabalhar na empresa, segundo inquérito de satisfação anual.

Contributo para a geração de conhecimento

- Realizaram-se 124 ensaios clínicos e foram atribuídas bolsas de doutoramento em medicina no valor de 100 mil euros;
- Investiram-se 1.8M€ em Investigação, Desenvolvimento e Inovação;
- 485 Médicos realizaram o seu internato médico nas unidades da José de Mello Saúde;
- Consórcio com a Universidade Nova de Lisboa que concilia a prática hospitalar com o ensino e a investigação.

Excelência dos serviços clínicos

- Obtenção da certificação EUSOMA do Instituto CUF Oncologia;
- Renovada a Acreditação Joint Commission International (JCI) do Hospital Vila Franca de Xira;
- Reconhecimento do Hospital CUF Infante Santo como Centro de Referência Nacional para Implantes Cocleares;
- O sistema de Gestão de Qualidade de Serviços do Hospital CUF Viseu foi certificado pela SGS ao abrigo da norma ISO 9001:2015.

Qualidade de serviço excecional

- Escolha do Consumidor na categoria de Saúde & Bem-Estar;
- Marca de Confiança dos Portugueses;
- Prémio Cinco Estrelas na categoria de Hospitais Privados.

Performance ambiental de referência

- O Hospital de Braga foi reconhecido com o Prémio EDP Energia Elétrica e Ambiente que distingue boas práticas nos campos da eficiência energética e sustentabilidade ambiental;
- Renovação da Certificação Ambiental ISO 14001 dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira;
- Diminuição das emissões de CO2 de 16,8% em relação a 2016.

MODELO DE NEGÓCIO | RELATÓRIO INTEGRADO 2017 | 24

Composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização | Modelo de Governo | Desempenho | Gestão de risco, principais riscos e incertezas | Investigação, Desenvolvimento e Inovação | Estratégia, concretização e metas | Modelo de Negócio | Investment Case | Mensagem do Presidente | Sobre a José Mello Saúde

ESTRATÉGIA, CONCRETIZAÇÕES E METAS



INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (I&D+I)

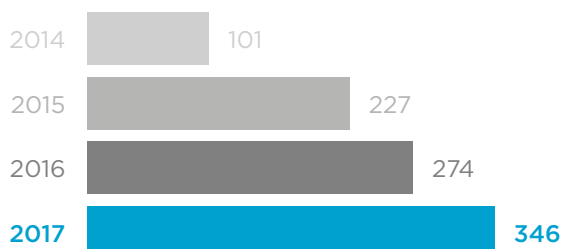


A Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+I) é um ativo essencial para sustentar uma oferta competitiva, que explore novas soluções geradoras de diferenciação e valor para os clientes e profissionais da José de Mello Saúde.

Partindo dos cinco pilares estratégicos da José de Mello Saúde, são promovidas diversas atividades ao nível do fomento da inovação (incremental, planeada, exploratória e atividade científica) e da formação (Pré e Pós-graduada e eventos clínicos e de educação para a saúde), sendo esta última operacionalizada através da Academia **CUF**, empresa do grupo José de Mello Saúde responsável pela investigação, formação e ensino nas unidades de saúde de grupo e outras entidades externas que a ela recorram para esse fim.

Inovação, uma missão de todos: A aposta da José de Mello Saúde na disseminação de uma cultura de inovação junto dos colaboradores materializa-se desde 2012 no Programa i9+, que permite que qualquer membro da organização contribua com ideias que melhorem as atividades da empresa ou criem produtos e/ou processos. As propostas devem enquadrar-se nos pilares estratégicos da empresa ou responder a desafios específicos lançados a cada ano. As melhores ideias são reconhecidas no evento anual i9+ Innovation Afterhours, onde os autores apresentam um Elevator Pitch à organização e a um júri que escolherá as três melhores ideias do ano.

Nº de ideias submetidas



Em 2017, exploraram-se três questões: “como ir ao encontro das necessidades do doente crónico?”, “como aumentar a personalização dos cuidados de saúde?” e “como aumentar a eficiência da gestão de tarefas nas Unidades?”. A ideia vencedora propôs a criação de um “Canal online do cliente pós-cirúrgico”, o qual permitirá a comunicação direta entre o paciente pós-cirúrgico e a equipa de enfermagem de cirurgia, apoiando o paciente durante o período de recuperação. A mesma será implementada em 2018.

Inovação contínua nas Unidades: Atendendo às necessidades específicas do dia a dia de cada unidade da José de Mello Saúde, concretizaram-se ao longo do ano inúmeros projetos de inovação promovidos diretamente pelas equipas clínicas. Destes, destaque para cinco projetos lançados em 2017:

No Hospital **CUF** Descobertas foi criado um grupo de cirurgia de epilepsia que aborda todo o processo de forma integrada e multidisciplinar com monitorização avançada do paciente. Em regime de internamento, o paciente permanece em constante supervisão, registando-se de forma contínua a atividade elétrica cerebral e o comportamento através de vídeo de alta definição.

O Hospital **CUF** Infante Santo estabeleceu um protocolo de colaboração com a Hemocircuitos, Lda., visando a criação de um centro de excelência com capacidade de implementação de Extracorporeal life support (ECLS) nas suas múltiplas vertentes. O centro terá capacidade de resgate interinstitucional de doentes candidatos a técnicas de ECLS, com tempo de resposta inferior a 12 horas, numa lógica de referenciação à escala nacional. Existindo já dois polos de referenciação para suporte ECLS dentro do SNS, este terceiro centro pretende ser opção no sistema privado de saúde nacional.

No Instituto **CUF** Porto foram desenvolvidos programas intensivos online de treino cognitivo para doentes com perda de memória e outros problemas cognitivos. Estes programas, criados em articulação com a empresa Neuroinova, serão complementados por sessões presenciais e de grupo e preveem a constante supervisão dos doentes por profissionais altamente especializados.

No Hospital **CUF** Porto foi instituída, pela primeira vez em Portugal, a mais recente tecnologia oftalmológica para tratar as cataratas. Na Cirurgia de Catarata com implantação de lente Trifocal o cristalino afetado é

substituído por uma lente intraocular que corrige todos os erros refrativos, permitindo ver a três distâncias: perto, médio e longe.

O Hospital Vila Franca de Xira iniciou um projeto destinado a acompanhar de forma articulada e integrada crianças com diabetes nos cuidados de saúde hospitalares, cuidados de saúde primários e escolas. O programa inclui ações de formação e apoio à criança e familiares, bem como ações de formação nas escolas dirigidas aos profissionais que acompanham crianças com diabetes.

Acesso digital em permanente evolução: O serviço **MyCUF**, criado em 2013, permite uma interação eficaz e conveniente entre os clientes e os serviços administrativos da **CUF**. Numa área pessoal online, acessível via Web ou mobile (App), os clientes podem aceder com toda a segurança a um conjunto de funcionalidades e informações sobre a sua atividade nas unidades **CUF**, incluindo a marcação de consultas, receção de resultados de exames, consulta de prescrições e pagamentos. Em 2017 passou a ser possível fazer marcações simultâneas para vários atos no mesmo dia, identificar os médicos favoritos, saber em tempo real os tempos de espera no Atendimento Permanente das várias unidades e/ou consultar farmácias de serviço.

Fomento do empreendedorismo na área da saúde: Em 2017, foi lançado o programa Grow. Transversal a todas as participadas do Grupo José de Mello, o Grow foca-se nas áreas de Mobilidade, Saúde e Químicos. Com o objetivo de proporcionar a um conjunto selecionado de startups acesso ao conhecimento, experiência e infraestruturas do Grupo e respetivas empresas, o Grow permite o desenvolvimento de projetos-piloto conjuntos, bem como o teste e adaptação de produtos e serviços em ambiente real de mercado.

Em paralelo, a criação de uma Bolsa de Mentores propicia às startups um acompanhamento sistemático por pessoas com elevada experiência e competência nas áreas da gestão empresarial e/ou na sua área de especialização. As startups são escolhidas com base na sua capacidade de responder a desafios e áreas prioritárias de desenvolvimento das organizações do grupo, considerando os respetivos pilares estratégicos.

Através do Grow Health, vertente do programa reservada à área da saúde, a José de Mello Saúde realizou o levantamento de 280 startups. A análise detalhada de 137 startups deu lugar a sete sessões de mentoring e seis projetos-piloto, com destaque para a Nutrium e a Sword, que desenvolveram pilotos em unidades da José de Mello Saúde. A Nutrium desenvolveu um software que simplifica as tarefas diárias dos nutricionistas. Complementado por uma aplicação móvel que apoia e motiva os pacientes na execução do seu plano alimentar, o software permite o apoio médico à distância. Já a Sword Health criou uma solução que possibilita a realização de exercícios de fisioterapia de forma autónoma, com apoio de um conjunto de sensores colocados na parte do corpo em recuperação e de um tablet que fornece, em tempo real, o plano de exercícios. O projeto da Nutrim é enquadrado pelo pilar estratégico Operação Eficiente e Consistente e os dois contribuem para uma Experiência Irrepreensível do Cliente.

Sendo uma alavanca na mudança de paradigma dentro da organização, o Grow revela-se essencial para guiar a estratégia de inovação da José de Mello Saúde segundo as tendências atuais, abrindo o Grupo aos novos players nacionais e internacionais. Além disso, o Grow reforçou a proximidade da José de Mello Saúde ao ecossistema de startups, nomeadamente nas áreas de saúde e bem-estar, através da presença em múltiplos eventos da comunidade de empreendedorismo e inovação (Health Cluster Portugal, Lisbon Investment Summit, Scale Up Porto, Web Summit, GIANT Health Event, por exemplo) e da comunidade académica, designadamente por via das iniciativas promovidas pela Católica Lisbon School of Business and Economics, Instituto Superior Técnico, MIT Portugal e Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Em 2017 foram ainda desenvolvidas parcerias com a Bright Pixel, Impact Hub e Microsoft, levando ao lançamento de desafios em programas de aceleração e hackathons.



Investimento contínuo em formação, investigação e desenvolvimento: A atividade formativa da José de Mello Saúde está centralizada na Academia **CUF**, constituída para valorizar e reforçar o conhecimento e competências dos profissionais de saúde do Grupo. Assente em princípios de rigor e ética e nos mais elevados padrões de qualidade e conhecimento, a Academia **CUF** posiciona-se como Centro de Referência no setor da saúde e desenvolve a sua atividade junto de players nacionais e internacionais.

Em parceria com as principais instituições universitárias, a Academia **CUF** promove eventos formativos e científicos com vista à permanente partilha, atualização e inovação da comunidade médica e científica. No âmbito da Formação Pré-graduada, em 2017, a José de Mello Saúde recebeu 3.170 estagiários:

	Grupo Profissional	CUF	PPP	Nº de Estagiários na JMS
Alunos de Medicina e Médicos	Estágios Médicos	9	313	322
	PECLICUF	78	0	78
Outros Grupos Operacionais	Assistente Técnico/ Administrativo	1	2	3
	Técnico Diagnóstico Terapêutico (TDT's)	27	196	223
	Técnico Superior de Saúde	52	41	93
	AAM/AO	181	395	576
	Enfermagem	684	843	1.527
	Outros Estágios	63	285	348
Total		1.095	2.075	3.170

O número de alunos de medicina que passaram pelas suas unidades foi de 2.084:

Grupo Profissional	CUF	PPP	Nº de Alunos Medicina na JMS
Alunos de Medicina	922	1.162	2.084

Ao nível da Formação Pós-Graduada, a José de Mello Saúde recebeu 485 médicos internos, distribuídos da seguinte forma:

	CUF	PPP	Nº de Internos
Internos do Ano Comum	0	101	101
Internos da Especialidade	14	221	235
Internos Valências	0	149	149
Total	14	471	485

Ao longo do ano, cerca de 17 mil pessoas participaram nos 378 eventos promovidos pela Academia **CUF**, incluindo Eventos Clínicos, Sessões Mais Saber e Eventos de Educação para a Saúde.

	CUF	PPP	Total
Eventos Clínicos			
Nº de Eventos	76	24	100
Nº de Participantes	6.028	2.269	8.297
Mais Saber			
Nº de Eventos	131	0	131
Nº de Participantes	0	0	0
Educação para a Saúde			
Nº de Eventos	121	26	147
Nº de Participantes	3.752	2.753	6.505
Total			
Nº de Eventos	328	50	378
Nº de Participantes	11.809	5.022	16.831

Encarando o relacionamento com a Academia e a comunidade científica como um meio indispensável de geração e partilha de conhecimento, a José de Mello Saúde tem 39 parcerias com diversas entidades de I&D+I. No mesmo sentido, foram atribuídas, pelo quarto ano consecutivo, cinco bolsas de doutoramento em medicina no valor de 100 mil euros, constituindo este investimento em investigação um caso ímpar em Portugal.



Ao nível das soft skills, a José de Mello Saúde manteve uma forte aposta no movimento Cuidar Mais, trabalhando as competências de comunicação e empatia com todos os seus grupos profissionais:

	CUF	PPP	Nº de Colaboradores JMS
Acolhimento a Novos Colaboradores	474	349	823
Integração	307	16	323
Cuidar + FOCUS	1.764	677	2.441
Cuidar + Líder Care	216	0	216
Cuidar + Train the Trainers (Médicos e Enfermeiros)	42	0	42
Outras formações obrigatórias (Triagem Manchester e Peri-operatório)	68	14	82
Total	3.318	2.637	5.955

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS

- Gazeta Médica: 4 edições
- Livro “Angiologia e Cirurgia Vascular” do Dr. Armando Mansilha
- Processo de Indexação no SCIELO e DOAJ

BOLSAS DE DOUTORAMENTO EM MEDICINA

- 20 atribuídas desde 2014

ENSAIOS CLÍNICOS

- 97 ensaios clínicos em curso
- 32 estudos observacionais em curso

CONSÓRCIOS DE I&D

- Financiado pelo Programa Active and Assisted Living (AAL), o Clockwork tem como objetivo criar um sistema de suporte e melhoria das condições de vida dos trabalhadores por turno. Com recurso a dispositivos móveis, sensores e sistemas inteligentes de iluminação, o projeto pretende reunir parâmetros da vida diária e profissional dos trabalhadores, propondo ajustes na iluminação e apoiando a autorreflexão e auto-consciencialização dos mesmos. O projeto conta ainda com um segundo parceiro português, a Fraunhofer Portugal, e parceiros de Espanha, Itália e Hungria.

Os ensaios clínicos da José de Mello Saúde tiveram início em 2011, tendo apresentado um crescimento progressivo e sustentado ao longo dos últimos sete anos. A existência de um Departamento Jurídico Central e de uma Comissão de Ética em cada unidade permite que o Núcleo de Investigação da Academia **CUF** apresente prazos de aprovação muito competitivos.

	Total CUF	Total PPP	Total
Ongoing			
Ensaaios Clínicos	26	71	97
Estudos Observacionais	8	24	32
Feasibility			
Ensaaios Clínicos	32	104	136
Estudos Observacionais	7	2	9

GESTÃO DE RISCO, PRINCIPAIS RISCOS E INCERTEZAS

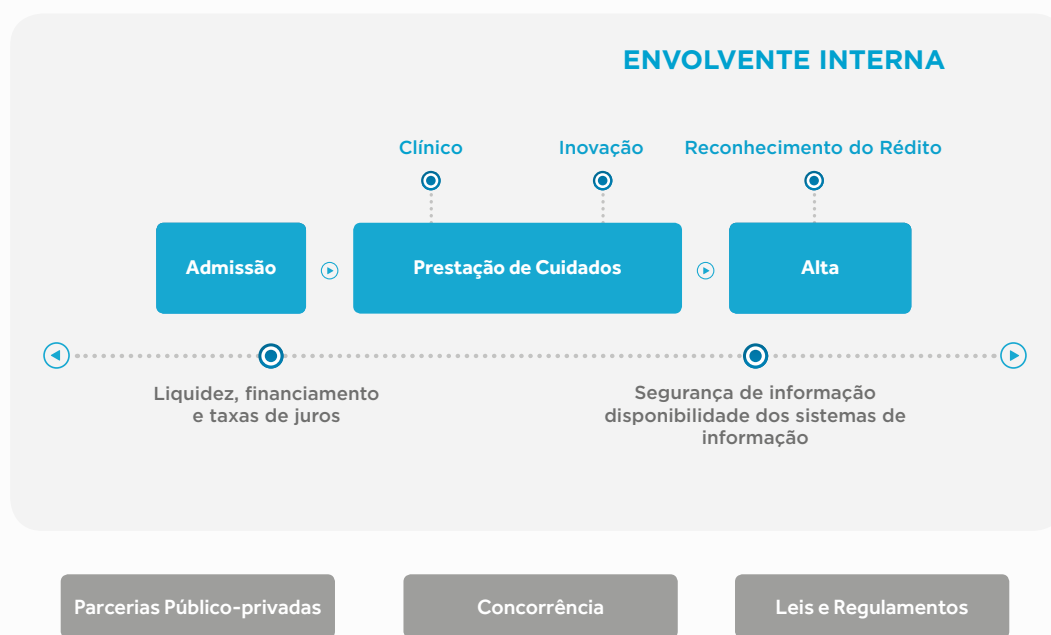
A política de gestão de risco da José de Mello Saúde tem por base a metodologia Internacional COSO (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*). Aos riscos agrupados segundo as quatro categorias ali definidas é acrescentado o risco clínico, específico da atividade de prestador de cuidados de saúde. Através desta política estabelece-se uma estratégia integrada e efetiva da gestão de risco, garantindo o reconhecimento dos riscos e oportunidades associados às operações da organização.

A identificação dos riscos permite desenvolver ações que minimizem os impactos negativos de eventuais evoluções desfavoráveis dos fatores subjacentes a estes riscos na estrutura financeira e sustentabilidade da José de Mello Saúde. A política de gestão de risco permite ainda maximizar os efeitos das oportunidades identificadas.

Por deliberação do Conselho de Administração foi constituída, em fevereiro de 2017, a Comissão de Auditoria e Gestão de Risco.

Atualmente está em curso um processo de *risk (re)assessment*, que deverá estar concluído em 2018. Desenvolvido pelas áreas de negócio, com o patrocínio da Comissão Executiva, este exercício tem como objetivos: (i) atualizar a matriz de riscos, (ii) identificar e quantificar eventuais impactos, e (iii) reforçar a ligação explícita às estratégias de mitigação.

ENVOLVENTE EXTERNA



Referência	Categoria	Descrição
1	Estratégia	Riscos associados ao processo de decisão / informação estratégica
2	Clínico	Riscos associados aos processos assistenciais (todas as atividades que concorrem direta/indiretamente para o ato clínico)
3	Operacional	Riscos associados às infra-estruturas e processos de suporte à operação
4	Financeiro	Riscos associados à gestão de recursos financeiros, balanço, reporting financeiro/fiscal, impostos e seguros
5	Compliance	Riscos associados ao não cumprimento de normas estatutárias, legais, fiscais, cidadania, ética e políticas e procedimentos da José de Mello Saúde

Risco	Descrição	Estratégias de Mitigação	Categoria
Legal e Regulatório	Risco de não cumprimento de alterações legislativas e regulatórias aplicáveis à José de Mello Saúde e/ou de políticas internas, pode resultar em perdas, multas e danos de reputação.	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização pela Direção Jurídica das alterações legislativas e regulatórias e comunicação aos responsáveis operacionais das áreas impactadas, com recurso a peritos externos sempre que necessário; Estratégias de relacionamento com os stakeholders; Supervisão pela Comissão Executiva e pelo Conselho de Administração. 	1 5
Reconhecimento de rédito	Existem diversos fatores operacionais dos quais podem resultar excessos ou insuficiências ao nível do reconhecimento do rédito.	<ul style="list-style-type: none"> Constituição da Direção de Business Assurance, atualmente integrada na Direção de Operações, cujos principais objetivos consistem em: <ul style="list-style-type: none"> Monitorização das operações, ao nível da transação (utilização de software de alarmísticas); Avaliação, desenho e controlo sobre a implementação de procedimentos de faturação e registo, com o apoio da Direção Comercial, que avalia o adequado enquadramento das disposições contratuais em vigor com as entidades financeiras responsáveis (seguradoras e subsistemas), bem como outros impactos relevantes na relação com particulares. 	3
Inovação	A inovação, em particular no mercado da saúde, dita o sucesso das organizações. A incapacidade de acompanhar o ritmo da inovação pode ter impactos negativos para a José de Mello Saúde, quer ao nível da qualidade clínica, quer ao nível do portefólio de serviços prestados.	<ul style="list-style-type: none"> Constituição do Departamento da Inovação, integrado na Direção do Planeamento e Controlo de Gestão, visando: <ul style="list-style-type: none"> Promover a inovação de forma transversal; Coordenar e implementar iniciativas estratégicas com impacto a curto, médio e longo prazo, tendo em vista a criação de valor para a José de Mello Saúde e para os stakeholders; Criação do programa I9+ para captação e implementação de ideias inovadoras. O I9+ prevê a apresentação de ideias pelos colaboradores da José de Mello Saúde numa plataforma própria. As ideias, cuja viabilidade será avaliada, devem enquadrar-se nos pilares estratégicos da empresa; Estabelecimento de acordos de cooperação com as principais universidades portuguesas, em particular nas áreas da Medicina e Ciências da Saúde, tendo em vista a criação de valor através da maximização de sinergias; Criação do Programa Grow de apoio a startups, com o objetivo de reforçar a ligação ao ecossistema de inovação e empreendedorismo, apoiando e acelerando o desenvolvimento de projetos inovadores nas áreas de saúde e bem-estar, através do acesso ao conhecimento, experiência e infraestruturas únicas da José de Mello Saúde. 	1 2 3

Risco	Descrição	Estratégias de Mitigação	Categoria
Clínico	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 da doença revestem-se de um grau cada vez maior de complexidade e por tal de um maior risco de causar danos. Danos cujo resultado clínico se desvia do planeado, podendo prolongar a hospitalização e afetar transitória ou permanentemente o estado funcional do doente.	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição do Programa Segurança na Saúde; • Consolidação da implementação do programa nacional para a segurança do doente 2015-2020; • Avaliação da cultura de segurança do doente nos hospitais segundo a norma 025/2013 DGS; • Promoção do sistema de notificação de eventos adversos; • Retificação de processos com base em quase-incidentes; • Análise de causa raiz dos eventos adversos com dano; • Avaliação de risco de processos major (HFMEA); • Monitorização de indicadores clínicos de processo e resultados; • Reuniões de morbilidade e mortalidade. 	2
	Em contexto hospitalar o risco de deterioração do estado do doente, incluindo o risco de paragem cardiorrespiratória é real quer para o doente internado quer para o doente em ambulatório. O reconhecimento de uma situação de paragem cardiorrespiratória, o início imediato de suporte básico de vida e, quando indicada, a rápida desfibrilhação diminui significativamente o risco de morbilidade e mortalidade associada.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação da escala de alerta precoce adulto e pediátrico; • Formação de todos os colaboradores em suporte básico de vida; • Equipa de emergência interna com formação em suporte avançado de vida adulto e pediátrico que assegura desfibrilhação em 3-5 minutos após colapso quer em contexto de internamento, quer em ambulatório, incluindo não só os doentes como acompanhantes, visitas e colaboradores. 	
	As infeções associadas aos cuidados de saúde são um risco presente na atividade sobre o qual existe a máxima vigilância no sentido da prevenção e tratamento adequado.	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição dos Grupos de Coordenação Locais do Programa Nacional de Prevenção e Controlo de Infeções e de Resistência a Antimicrobianos; • Vigilância epidemiológica; • Monitorização das precauções básicas do controlo de infeção e das precauções baseadas nas vias de transmissão; • Implementação das bundles de prevenção de infeção associadas a dispositivos médicos; • Promoção do uso correto dos antimicrobianos. 	
	A possibilidade de situações críticas como epidemias, catástrofes e acidentes multivítima são riscos dimensionados tendo em conta a tipologia, características e localização de cada unidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de gestão de surto e epidemias; • Plano de emergência interno e externo; • Realização de simulacros; • Formação das equipas. 	

Risco	Descrição	Estratégias de Mitigação	Categoria
Segurança da informação e disponibilidade dos sistemas de informação	A informação e segurança dos dados são fatores críticos de sucesso. Os riscos, incluindo de <i>ciber attacks</i> , estão relacionados com o acesso indevido aos sistemas de informação e a integridade e confidencialidade dos dados. A violação dos sistemas de informação, bem como outros fatores, pode levar à indisponibilidade dos mesmos, o que poderá impedir a sua utilização e interromper o curso normal das operações.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlos de gestão de acessos; • Definição de processos de gestão de desenvolvimentos / mudança; • Monitorização do cumprimento de “<i>Service level agreements</i>” acordados com terceiros; • Monitorização e supervisão; • Equipas de gestão de projetos com experiência; • Implementação da política de Continuidade do Negócio e de <i>Disaster Recovery</i>; • Implementação de um programa de adequação ao Regulamento Geral da Proteção de Dados. 	3
Parcerias Público-Privadas	A José de Mello Saúde gere em regime de PPP os Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira, cujos contratos terminam em 2019 e 2021, respetivamente. A renovação daqueles contratos depende da vontade de terceiros e das condições contratuais que venham a ser negociadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de uma cultura de excelência clínica, através da definição dos processos necessários que permitam assegurar a prestação de cuidados de saúde de qualidade superior; • Monitorização permanente pela gestão com foco na maximização da eficiência da operação; • Avaliação criteriosa dos impactos da decisão; • Estratégias de relacionamento com os stakeholders. 	1 4
Liquidez, financiamento e taxas de juro	A gestão inadequada das necessidades de tesouraria, a impossibilidade de aceder a financiamento externo e a exposição a taxas de juro variáveis, podem resultar na incapacidade em assegurar os compromissos assumidos com terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento permanente das previsões de tesouraria, através de uma gestão ativa do business plan, que permite mapear exaustivamente as necessidades ou excedentes de tesouraria a curto, médio e longo prazo; • Relação permanente com os parceiros financeiros; • Seleção das estratégias adequadas a cada área de negócio com o objetivo de assegurar que a exposição a taxas de juro variáveis não afeta negativamente a respetiva capacidade operacional; • Contratação de instrumentos financeiros derivados por forma a cobrir os riscos de variação de taxas de juro; • Diversificação das fontes de financiamento. 	4
Concorrência	A pressão e incerteza gerada pelos concorrentes já no mercado e pelos que possam surgir, com estratégias próprias de abordagem ao mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico; • Monitorização proativa do mercado; • Desenvolvimento de uma cultura de excelência clínica, através da definição dos processos necessários que permitam assegurar a prestação de cuidados de saúde de qualidade superior; • Monitorização permanente da operação com o objetivo de maximizar os níveis de eficiência da mesma. 	1



DESEMPENHO

Desempenho Económico

Sumário executivo

O exercício de 2017 caracterizou-se por um desempenho operacional e financeiro muito relevante com destaque para os seguintes factos:

- Os proveitos operacionais atingiram um valor de 637,4 milhões de euros, um crescimento de 8,7% em relação a 2016. Na atividade privada registámos um crescimento de 9,9% relativamente ao ano anterior totalizando 408 milhões de euros. No setor público os proveitos operacionais foram de 227 milhões de euros, crescendo 4,4% quando comparando com o ano anterior;
- O EBITDA foi de 72,0 milhões de euros, um crescimento de 5,3% em relação a 2016, resultado do crescimento da atividade assistencial;
- O EBITDA da atividade privada cresceu de 56,6 milhões de euros para 61,5 milhões de euros;
- No setor público, apesar do crescimento nos proveitos operacionais, o EBITDA diminuiu 1,5 milhões, para um valor de 7,8 milhões de euros. A margem EBITDA foi de 3,4%, uma diminuição de 0.8 p.p.;
- O resultado líquido consolidado foi de 22,8 milhões de euros, um decréscimo de 1,1 milhões de euros em relação a 2016;
- O ativo total aumentou 242,5 milhões de euros (+48,2%) face ao final de 2016, consequência do incremento do ativo fixo tangível (+188,6 milhões de euros);
- O investimento consolidado da José de Mello Saúde foi de 203 milhões de euros;
- A 31 de dezembro de 2017 a dívida líquida financeira¹³ situava-se em 338,6 milhões de euros, resultando num rácio de dívida líquida sobre EBITDA de 4,7 vezes.

¹³Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

Desempenho Operacional

Indicadores Assistenciais da José de Mello Saúde

(milhares)	2016*	2017	Var %
Consultas	2.208,6	2.434,1	10,2%
Urgências	638,2	658,2	3,1%
Doentes Operados	86,3	92,8	7,5%
Doentes Saídos	73,8	75,2	2,0%
Dias de Internamento	461,7	470,0	1,8%
Partos	7,8	7,8	0,9%

Não inclui Doentes Saídos das UCIP

*Valores pró-forma com base na atual metodologia de contabilização da atividade.

No ano de 2017 a José de Mello Saúde manteve uma trajetória de crescimento sustentado da sua atividade assistencial nas diferentes áreas de atuação. Foram registadas mais de 2,4 milhões de consultas (aumento de 10,2% face a 2016) e operados cerca de 92,8 mil doentes (+7,5% que no homólogo), tendo-se registado aproximadamente 75,2 mil doentes saídos do internamento (+2% que no ano anterior). Verificou-se, ainda, um ligeiro aumento nos partos realizados nas unidades da José de Mello Saúde, tendo sido este aumento de 0,9% relativamente ao ano anterior.

Nos hospitais geridos em regime de parceria público-privada registaram-se cerca de 596 mil consultas (+3,4% face a 2016), operaram-se 39,9 mil doentes (+4,0%). O número de doentes saídos do internamento recuou 2% para os 39,2 mil.



Resultados consolidados

Demonstração dos Resultados

(Milhões de Euros)	2016	2017	Var.	Var. %
Proveitos Operacionais	586,3	637,4	51,2	8,7%
Custos operacionais*	(517,9)	(565,4)	(47,5)	-9,2%
EBITDAR	79,4	83,8	4,4	5,6%
Margem EBITDAR	13,5%	13,2%	-0,4%	
EBITDA**	68,4	72,0	3,6	5,3%
Margem EBITDA	11,7%	11,3%	-0,4%	
Amortizações e Provisões	(26,8)	(29,4)	(2,6)	-9,6%
EBIT	41,5	42,6	1,1	2,5%
Margem EBIT	7,1%	6,7%	-0,4%	
Resultados Financeiros	(8,9)	(10,5)	(1,6)	-18,0%
EBT	32,6	32,1	-0,5	-1,7%
Impostos	(8,4)	(8,8)	(0,4)	-4,3%
Resultado Líquido	24,2	23,3	-0,9	-3,8%
Resultado Líquido Atribuível aos Interesses que não Controlam	0,3	0,5	0,2	67,1%
Resultado Líquido Atribuível aos Acionistas da JMS	23,9	22,8	-1,1	-4,6%

*Total menos Amortizações e Provisões

** Resultados Operacionais mais Amortizações e Provisões

Os proveitos operacionais da José de Mello Saúde atingiram os 637,4 milhões de euros, mais 8,7% do que no período homólogo, na sequência do bom desempenho em todas as áreas de atuação da atividade assistencial. Os custos operacionais foram de 565,7 milhões de euros, mais 9,2% do que no ano anterior, em grande parte justificado pelo aumento em 10% do custo com pessoal e honorários.

Fruto deste crescimento nos proveitos operacionais, sobretudo no sector privado, o EBITDA e o EBIT atingiram valores de 72,0 milhões de euros (+5,3% face a 2016) e 42,6 milhões de euros (+2,5% em relação ao ano anterior), respetivamente. Contudo, verificou-se uma redução das margens EBITDA (-0,4p.p.) e EBIT (-0,4p.p.), uma vez que o aumento dos proveitos operacionais não compensou, ainda, o aumento da estrutura de custos fixos, em resultado da abertura de novas unidades nos últimos dois anos (Hospital **CUF** Viseu e Clínica **CUF** Almada em 2016 e Clínica **CUF** São João da Madeira em 2017).

CUF

Os proveitos operacionais das unidades **CUF** totalizaram 408,4 milhões de euros (+9,9% que em 2016), resultado do crescimento em todas as áreas da atividade assistencial, tendo o EBITDA atingido um valor de 61,5 milhões de euros e a margem de EBITDA decrescido 0,6p.p., situando-se em 14,8%.

Resultados Financeiros

(Milhões de Euros)	2016*	2017	Var %
Resultados Financeiros Consolidados	(8,9)	(10,5)	-18,0%
Proveitos Financeiros	0,5	1,0	83,2%
Proveitos/ Custos relatórios Ativos Financeiros	0,7	0,7	10,7%
Custos Financeiros	(10,1)	(12,2)	-20,9%

Como reflexo do forte investimento ocorrido durante o ano de 2017, e consequente aumento dos custos financeiros, os resultados financeiros foram negativos em 10,5 milhões de euros (um agravamento 1,6 milhões face a 2016).

Desta forma, o resultado líquido da José de Mello Saúde foi de 22,8 milhões de euros, um decréscimo anual de 1,1 milhões de euros (-4,6%), face a 2016.

Parcerias Público-Privadas

O Hospital de Vila Franca de Xira manteve o seu desempenho operacional positivo, com um crescimento de 1,6% nos proveitos operacionais, face a 2016. Contudo, o EBITDA decresceu 1,4 milhões de euros bem como a sua margem de EBITDA, que em 2017 foi de 7,4% (-2,3p.p. face a 2016).

Os proveitos operacionais do Hospital de Braga atingiram os 161 milhões de euros (+5,6% face a 2016) e a sua margem de EBITDA desceu para 1,8% (-0,1p.p. face a 2016). O ano de 2017 foi o segundo ano consecutivo em que o Hospital de Braga apresentou um resultado negativo na ordem dos 4 milhões de euros. Esta situação deriva da não revalidação pela ARS Norte dos programas de financiamento vertical de HIV e Esclerose Múltipla, num valor aproximado de 7,5 milhões de euros por ano. Foi cautelarmente interposto no final do ano de 2016 um Pedido de Reequilíbrio Financeiro para o efeito da cláusula 127ª, nº9, alínea b), do Contrato de Gestão, com vista a que se inicie um processo de arbitragem para resolução deste litígio. A José de Mello Saúde considera muito provável o resultado favorável à Escala Braga deste processo arbitral estimando este ativo contingente no valor de 15 milhões de euros.

Investimento

O total de investimento realizado em 2017 foi de 203 milhões de euros. O investimento mais relevante ascendeu a 143 milhões de euros e deveu-se à aquisição dos imóveis explorados pela José de Mello Saúde, pertencentes ao Fundo de Investimento Imobiliário Fechado ImoSaúde e Fundo de Investimento Imobiliário Fechado ImoSocial. Para além disso, foram ainda investidos 16 milhões de euros na aquisição de quatro sociedades que prestam cuidados de saúde nas regiões de Almada, São João da Madeira e Coimbra, e numa outra sociedade detentora de um imóvel na região de Sintra.

O investimento de expansão, quer em termos orgânicos com as obras de expansão do Hospital **CUF** Descobertas, Hospital **CUF** Torres Vedras e Hospital **CUF** Santarém, quer em termos geográficos com a abertura da Clínica **CUF** Almada e da construção do Hospital **CUF** Tejo, totalizou 31 milhões de euros.

O investimento recorrente, maioritariamente de reposição e atualização tecnológica, atingiu os 13 milhões de euros (+0,9 milhões de euros face a 2016).

Situação Financeira

(Milhões de Euros)	2016	2017	Var. %
Ativo Fixo	252,5	452,5	200,0
Goodwill	33,4	43,9	10,5
Intangível	12,9	13,4	0,5
Tangível	189,8	378,4	188,6
Investimento em Associadas	0,2	0,2	0,1
Outros Investimentos	0,5	0,8	0,3
Outros Activos de MLP	8,3	8,3	0,0
Impostos Diferidos Ativos	4,3	3,8	-0,5
Ativos Detidos para Venda	3,2	3,7	0,6
Ativo Corrente	250,4	292,9	42,5
Existências	11,3	14,2	3,0
Clientes	95,4	122,9	27,5
Outros Devedores e Credores	5,1	3,3	-1,8
Estado	13,5	16,7	3,2
Caixa e Equivalentes	16,1	47,7	31,6
Outros Instrumentos Financeiros	48,7	35,3	-13,3
Outros Ativos Correntes e Não Correntes	60,4	52,7	-7,7
Ativo Total	502,9	745,4	242,5

(Milhões de Euros)	2016	2017	Var. %
Capital Próprio	81,7	92,4	10,8
Capital + Prestações Acessórias	53,0	53,0	0,0
Resultados Transitados + Reservas	12,2	26,5	14,3
Resultado Líquido	23,9	22,8	-1,1
Dividendos Antecipados	-11,4	-14,1	-2,7
Interesses Minoritários	4,0	4,2	0,3
Passivo Financeiro	219,6	421,6	202,0
Empréstimos	150,0	351,6	201,6
Leasings	69,6	70,0	0,4
Passivo Não Financeiro	201,6	231,4	29,8
Fundo de Pensões	1,5	1,4	-0,1
Provisões	14,0	12,3	-1,8
Fornecedores	87,5	94,5	7,0
Outros Devedores e Credores	8,5	10,8	2,3
Estado	19,3	22,0	2,7
Impostos Diferidos Passivos	2,9	11,7	8,9
Outros Passivos Correntes e Não Correntes	67,9	78,7	10,8
Passivo Total	421,2	653,0	231,8
Passivo + CP	502,9	745,4	242,5

O ativo total aumentou 242,5 milhões de euros (+48,2%) face ao final de 2016, atingindo os 745,4 milhões de euros no final de 2017. Esta variação ficou-se a dever em grande medida ao incremento do ativo fixo tangível (+188,6 milhões de euros), fruto da continuação das diversas obras de expansão e da aquisição de imóveis que pertenciam ao Fundo de Investimento Imobiliário Fechado ImoSaúde e ao Fundo de Investimento Imobiliário Fechado ImoSocial, nomeadamente os imóveis explorados pelo Hospital **CUF** Porto, Instituto **CUF** Porto, Clínica **CUF** Belém, Hospital **CUF** Cascais e Hospital **CUF** Torres Vedras.

A decisão de adquirir os imóveis foi tomada num contexto de oportunidade e de antecipação:

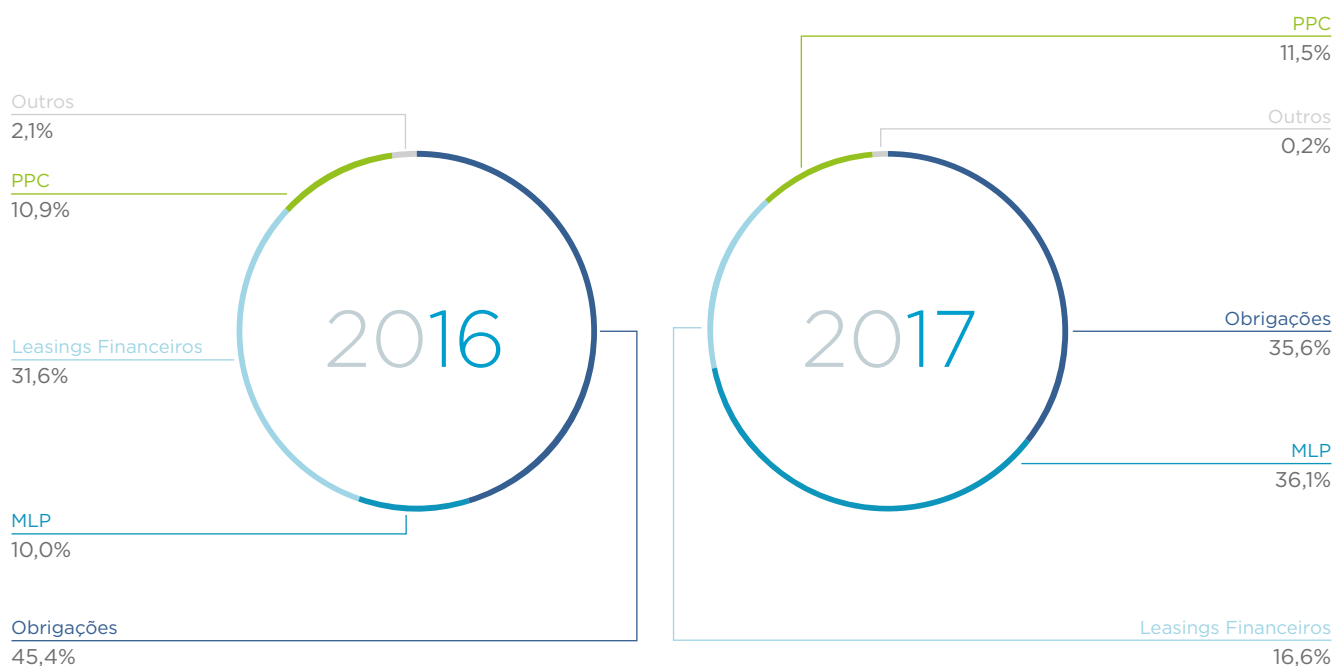
- São imóveis estratégicos para a José de Mello Saúde, pelo que o controle da sua propriedade é um fator relevante;
- Os fundos detentores dos imóveis referidos entraram em processo de liquidação;
- A manutenção das taxas de juro em mínimos históricos permitiu a contratação de financiamentos em condições competitivas, que possibilitam uma poupança em termos de custos (amortizações e encargos financeiros face às rendas anteriormente contratadas) e de fluxos de caixa (encargos financeiros e serviço da dívida face às rendas anteriormente contratadas);
- A aplicação obrigatória da IFRS 16 em janeiro de 2019, implica o reconhecimento das locações operacionais em balanço, registando no ativo o direito de uso e no passivo as responsabilidades subjacentes. Com a aquisição dos imóveis, foi possível antecipar o que seria a estrutura de balanço a partir de 2019.

A José de Mello Saúde fechou o ano de 2017 com um aumento do capital próprio de cerca de 10,8 milhões de euros, face a 2016, para 92,4 milhões de euros.

A 31 de dezembro de 2017, a dívida líquida financeira¹⁴ situava-se em 338,6 milhões de euros, mais 183,7 milhões de euros face ao final do ano anterior, refletindo o investimento feito durante 2017.

Sustentabilidade Financeira

Envolvente Externa e Interna



A José de Mello Saúde manteve, em 2017, como um dos seus eixos estratégicos, o desenvolvimento de uma política de sustentabilidade financeira e estrutura de capital sólida, adequada à sua estratégia de crescimento. Esta política tem passado nos últimos anos por uma gestão ativa do seu perfil de dívida, quer no que concerne à diversificação das suas fontes de financiamento, quer no que respeita ao prolongamento dos prazos de maturidade da mesma.

Fruto desta política e da sua posição financeira sólida, a José de Mello Saúde tem sido capaz de aceder a meios de financiamento variados, terminando o ano de 2017 com um peso semelhante de financiamentos bancários (MLP) e empréstimos obrigacionistas realizados em mercado de capitais no mix da dívida financeira bruta.

¹⁴Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros

(Milhões de Euros)

	2016	2017
Dívida Financeira Bruta	219,6	421,6
Dívida Financeira Líquida*	154,9	338,6
Maturidade Média (anos)**	3,04	4,08
Spread Médio	3,18%	2,77%

*Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros.

**Excluindo leasings.

Em 2017 a José de Mello Saúde foi capaz de reduzir, mais uma vez, o spread médio dos seus financiamentos e, por outro lado, alargar a maturidade média dos mesmos.

Principais Rácios Financeiros

	2016	2017	Var. %
Autonomia Financeira	16,2%	12,4%	-23,7%
Solvabilidade	19,4%	14,2%	-27,0%
Dívida Financeira Líquida ¹ /EBITDA	2,3	4,7	107,5%
EBIT/ Encargos Financeiros	4,1	3,5	-15,2%

¹Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros.

Apesar de, em 2017, a José de Mello Saúde ter apresentado um exercício consistente em termos financeiros, a evolução dos rácios traduz o esforço de investimento nas diversas obras de expansão e na aquisição dos imóveis durante o ano. Por esse motivo, e mesmo considerando o incremento do EBITDA, verifica-se um crescimento do rácio de Dívida Líquida/EBITDA para 4,7x. A José de Mello Saúde tem incluída a obrigação de cumprimento do rácio Dívida Líquida/EBITDA em níveis inferiores a 6x nos empréstimos obrigacionistas colocados nos mercados financeiros. Em 31 de dezembro de 2017 a José de Mello Saúde, S.A. cumpria os *covenants* financeiros em todos os empréstimos por obrigações.



Desempenho Clínico



Qualidade Clínica

Organizada em torno de uma rede integrada de unidades de elevada performance, agrupadas em grandes hospitais com subespecializações em áreas de referência, e de uma rede de clínicas e hospitais de proximidade que apostam na conveniência dos utentes, a José de Mello Saúde apresenta um projeto clínico diferenciador.

De forma continuada, a José de Mello de Saúde procede à avaliação dos cuidados de saúde prestados nas suas unidades, submetendo-os à apreciação externa do Sistema Nacional de Avaliação em Saúde (SINAS), o qual reconhece o cumprimento dos parâmetros de qualidade estabelecidos pela Entidade Reguladora da Saúde (ERS). Através de modelos de benchmarking clínico são identificados e avaliados os processos de eficiência e qualidade clínica, traduzindo-se numa aprendizagem para as organizações envolvidas.

O projeto de Outcomes Clínicos, lançado pela José de Mello Saúde em 2015 e que permite evidenciar a prestação de cuidados de saúde com base em resultados relevantes para o doente, evoluiu, em 2017, para o Programa Value-Based Healthcare.

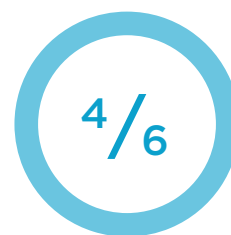
Valor em Saúde – Programa Value-Based Healthcare

Visando implementar um modelo de gestão clínica assente na criação de valor na prestação de cuidados de saúde, e assumindo um papel estratégico para a organização, o Programa de Value-Based Healthcare, pressupõe o envolvimento de equipas multidisciplinares que definem e implementam os standard sets e analisam de forma integrada a informação clínica e de gestão. A presença de equipas multidisciplinares na medição de outcomes permite a reorganização transversal da prestação de cuidados com base em patologias, acentuando uma visão centrada no doente e no seu percurso clínico e permitindo decisões progressivamente mais informadas de médicos e doentes.

Em 2017, e em parceria com o The International Consortium for Health Outcomes Measurement (ICHOM), a José de Mello Saúde consolidou os processos

de monitorização dos outcomes clínicos ao nível da catarata, cancro da mama e osteoartrose do joelho. A monitorização destas patologias ocorreu no Hospital **CUF** Descobertas em 2016 e 2017, tendo a medição de valor da patologia da catarata sido alargada aos hospitais **CUF** Infante Santo e **CUF** Cascais. Além da recolha de informação clínica, optou-se pela recolha de informação reportada pelo doente com base em ferramentas de medida em saúde validadas (PROMs – Patient Reported Outcome Measures).

A validação interna da medição de outcomes para a cirurgia da catarata foi acompanhada pela aprovação internacional dos resultados através do Benchmarking Internacional ICHOM-GLOBE. Os primeiros relatórios preliminares do ICHOM confirmam o modelo de gestão clínica da José de Mello Saúde, já que colocam o grupo no quadro de excelência na prestação de cuidados de saúde à escala mundial, com a classificação de estrela, pela qualidade de resultados, em quatro das seis dimensões avaliadas pelo programa.



Classificação de estrela pelos resultados acima do esperado em quatro das seis dimensões avaliadas

Gestão da Qualidade Clínica

Em 2017, os hospitais **CUF** Santarém e **CUF** Viseu receberam pela primeira vez a certificação ISO 9001:2015, atribuída pela SGC, acompanhando assim o desenvolvimento contínuo e atualizado da cultura e prática dos valores da José de Mello Saúde. Além disso, todas as unidades **CUF** renovaram com sucesso a certificação dos seus sistemas de gestão da qualidade pela ISO 9001:2008.

O Hospital de Braga recebeu a reacreditação da unidade e a certificação ISO 9001:2015 de todos os serviços de apoio. Ao mesmo tempo, viu confirmada a manutenção da Certificação Ambiental (renovada a Certificação e transição para a ISO 14001:2015) e da Certificação de Segurança e Saúde no Trabalho (renovação da certificação pela norma OHSAS 18001:2007 pela Société Générale de Surveillance SGS: Société Générale de Surveillance).

O Hospital Vila Franca de Xira viu renovada, em 2017, e após reavalia  o anual, a acredita  o pela Joint Commission International (JCI). Foram ainda confirmadas a Certifica  o Ambiental de acordo com a norma ISO 14001:2015, a Certifica  o do Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho pela 18001:2007 e da certifica  o do Sistema de Gestão da Qualidade em serviços clínicos e de suporte pela ISO 9001:201.

Sistema Nacional de Avalia  o em Saúde (SINAS)

A José de Mello Saúde reafirma o seu compromisso com o Sistema Nacional de Avalia  o em Saúde (SINAS) que, através de informa  o adequada e inteligível, favorece a tomada de decisões mais informadas por parte dos doentes, ao mesmo tempo que promove a melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados.

Unidade	Excelência Clínica	Segurança do Doente	Conforto das Instala��es	Satisfa��o do Utente	Focaliza��o no Utente
Hospital CUF Descobertas	★	★	★	★	★
Hospital CUF Infante Santo	★	★	★	★	★
Hospital CUF Porto	★	★	★	★	★
Hospital CUF Cascais	★	★	★	★	★
Hospital CUF Torres Vedras	★	★	★	★	★
Hospital CUF Santarém	—	★	★	★	★
Hospital CUF Viseu	—	★	★	★	★
Hospital de Braga	★	★	★	★	★
Hospital Vila Franca de Xira	★	★	★	★	★

- ★ Prestador cumpre com todos os parâmetros de qualidade exigidos.
 — Dimensão não avaliada.

Todas as unidades da José de Mello Saúde receberam classifica  o máxima e atribui  o de uma estrela nas dimensões de qualidade do primeiro nível de avalia  o.

Na avalia  o da Excelência Clínica, o Hospital de Braga e Hospital Vila Franca de Xira foram mais uma vez considerados pela Entidade Reguladora da Saúde como líderes nos seus grupos de referência para o benchmarking dos hospitais do Serviço Nacional de Saúde. O primeiro recebeu a classifica  o máxima de Excelência Clínica em cinco áreas (Neurologia, Obstetrícia, Cuidados Intensivos, Cirurgia de Ambulatório e Tromboembolismo Venoso). Já o Hospital Vila Franca de Xira obteve classifica  o superior em quatro áreas (Neurologia, Obstetrícia, Ortopedia – Corre  o Cirúrgica da Fratura Proximal do F  mur – e Cirurgia de Ambulatório. Destaque ainda para a classifica  o superior da área de Cirurgia de Ambulatório no Hospital CUF Porto, Hospital CUF Cascais e Hospital CUF Torres Vedras, assim como a área de Ortopedia (Artroplastia da Anca e do Joelho), do Hospital CUF Descobertas.

Indicadores de Qualidade Clínica

As unidades da José de Mello Saúde com internamento e cirurgia de ambulatório estão envolvidas em modelos de benchmarking, sendo assim possível avaliar e comparar os desempenhos destas unidades em variáveis como a eficiência e qualidade clínica.

Pela participação no IAmetrics, que possibilita a monitorização de resultados por modelos de ajuste à complexidade dos casos e a realização do benchmarking com hospitais equivalentes em Portugal e Espanha, a José de Mello Saúde alcança uma maior eficiência e qualidade na prestação de cuidados de saúde. O sistema de avaliação de desempenho baseia-se na comparação da performance com os valores padrão (indexado ao risco), em que uma melhor performance se enquadra em valores entre 0 e 1.

	Unidades CUF	Unidades PPP
Indicadores de Eficiência		
IDPA	0,17	Em consolidação de processos, no ano de 2017, decorrente da transição no referencial de codificação de ICD-9 para ICD-10
Indicadores de Qualidade		
IMAR	0,60	
ICAR	0,69	
IRAR	0,48	

Legenda:

Padrão = 1,0 | Ajustado pelo Risco: Cálculo ajustado da probabilidade de ocorrência de um determinado evento com base em características do doente, do tipo de admissão, da patologia e da Unidade de Saúde. Valores resultantes da média entre unidades.

IDPA: Índice de Demora Média Pré-Op. Ajustado (programado + urgente) | **IMAR:** Índice de Mortalidade ajustado pelo Risco | **ICAR:** Índice de Complicações ajustadas pelo Risco | **IRAR:** Índice de Readmissões ajustadas pelo Risco.

Segurança do Doente

A Segurança do Doente é uma prioridade estratégica para a José de Mello Saúde, que assim fixa o compromisso com um projeto clínico diferenciador, materializado na excelência clínica e na resposta centrada no doente.

O Programa da Segurança na Saúde, transversal a todas as unidades da José de Mello Saúde, é garantido por equipas multidisciplinares representativas das comissões de gestão de risco e do programa de prevenção e controlo de infeções e de resistência aos antimicrobianos. Funcionando sob coordenação médica, o programa pretende estabelecer políticas e linhas de ação comuns, garantindo o ciclo de melhoria contínua e reforçando o modelo de operador único.

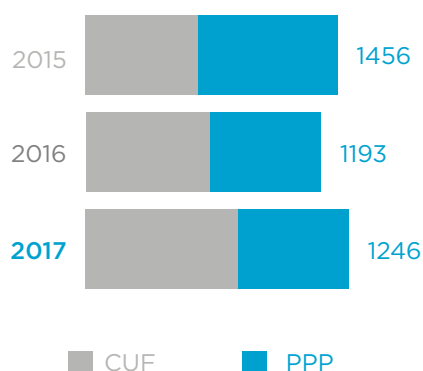
O Plano Nacional para a Segurança dos Doentes 2015-2020, criado pelo Despacho n.º 1400-A/2015, de 10 de fevereiro de 2015, enquadra as atividades desenvolvidas pela José de Mello Saúde no âmbito do Programa da Segurança na Saúde e respetivos objetivos.

Sistema de Reporte de Eventos Adversos

A Organização Mundial de Saúde e a Comissão Europeia recomendam aos Estados o desenvolvimento de sistemas de notificação de incidentes de segurança que promovam a aprendizagem com o erro e a consequente implementação de ações de melhoria. Na José de Mello Saúde está implementado, de forma transversal e com o apoio da gestão de topo, um Sistema de Reporte de Eventos Adversos (HER+, Health Event Risk Management), o qual reforçou o processo de aprendizagem da organização com os incidentes em detrimento da identificação da autoria dos mesmos, consolidando uma cultura não punitiva, fundamental para reforçar a segurança dos doentes.

Registrando um volume relevante de notificações, a gestão da plataforma HER+ tem contribuído de forma significativa para recolher, agregar e analisar informação clínica com foco nos riscos, perigos e vulnerabilidades dos doentes. As conclusões desta análise e as medidas corretivas levadas a cabo são comunicadas ao notificador para que a causa que motivou o incidente não se volte a repetir.

Total de Eventos Reportados - Análise Evolutiva JMS



Instituto CUF Oncologia (I.C.O.)

O Instituto **CUF** de Oncologia (I.C.O.), rede nacional de cuidados oncológicos da **CUF**, garante uma oferta integrada, um corpo clínico diferenciado e experiente e um parque tecnológico inovador preparado para responder a todas as necessidades que o doente de cancro apresenta desde o diagnóstico ao tratamento.

Mantendo a aposta no reconhecimento externo da qualidade por sistemas de certificação e acreditação específicos para a abordagem ao cancro, o I.C.O. viu a Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama ser certificada, em 2017, pelo referencial EUSOMA em cancro da Mama. Esta certificação reconhece a excelência clínica e a segurança no diagnóstico e tratamento dos doentes, confirmando o cumprimento integral de diretrizes rigorosas nos serviços disponibilizados aos doentes, na organização transversal e na experiência e estruturação de equipas multidisciplinares. O I.C.O. é ainda reconhecido pelo Ministério da Saúde como Centro de Referência Nacional para o tratamento do carcinoma do reto.



Enquanto plataforma nacional que congrega todas as unidades da **CUF**, o Instituto **CUF** de Oncologia articula a totalidade dos recursos necessários da rede – profissionais, equipamentos e instalações – num modelo assistencial centrado por patologia. A rede do I.C.O. é constituída por 15 Unidades de Diagnóstico e Tratamento Integrado por patologia (UDTI), incluindo as UDTI da Mama, Pulmão, Cólon-Retal, Próstata, Ginecologia, Cabeça e Pescoço, entre outros. O I.C.O. mantém um forte compromisso de colaboração com o Registo Oncológico Nacional, contribuindo assim para o estudo epidemiológico do cancro em Portugal e avaliando e monitorizando em contínuo os resultados de sobrevivência dos doentes tratados integralmente pelo I.C.O.

saúde realizaram 146 ações de formação em diversas temáticas de prevenção. Dentro das muitas iniciativas efetuadas, destaque para a formação em Suporte Básico de Vida (SBV) ministrada a 215 alunos de escolas de Viseu.

Sensibilizada pelas dramáticas consequências dos incêndios que assolaram o centro do país em outubro de 2017, em particular na região de Viseu, a José de Mello Saúde criou uma conta bancária com 100 mil euros para apoiar a recuperação das regiões afetadas.. À parte deste contributo monetário, o Hospital **CUF** Viseu prestou cuidados gratuitos à população afetada durante o período dos incêndios.

Desempenho Social



Consciente do papel que desempenha no país, a José de Mello Saúde está a estruturar um Programa de Cidadania Empresarial. Alinhado com os princípios da Responsabilidade Social, este será uma afirmação pública do seu compromisso social, económico e ambiental. Com implementação prevista para 2018, o Programa de Cidadania Empresarial da José de Mello Saúde será concretizado num momento de expansão da organização e de abertura a novos desafios e a uma nova dimensão de intervenção.

Ainda neste contexto, a José de Mello Saúde aderiu ao GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, estando representada na atual direção e participando na missão de refletir, promover e desenvolver a Responsabilidade Social Corporativa em Portugal.

Ao longo do ano, a José de Mello Saúde promove e coopera com o desenvolvimento local, mantendo uma relação ética e transparente com os seus diferentes públicos através de um conjunto de iniciativas de que são exemplo:

O Programa Educação para a Saúde, dedicado às comunidades das geografias em que existem hospitais da José de Mello Saúde – com destaque para escolas, instituições públicas e de solidariedade social, com as quais existe uma relação de proximidade – permitiu sensibilizar, em 2017, mais de 6.505 pessoas. Os nossos profissionais de





Ao abrigo da parceria entre a José de Mello Saúde e o Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) para o programa “Saúde para Todos”, a **CUF** envia desde 2009, e com carácter regular, profissionais de saúde a São Tomé e Príncipe, que prestam cuidados às populações. Na área da otorrinolaringologia, por exemplo, o Hospital **CUF** Infante Santo encaminha, desde 2011, equipas de médicos, técnicos, enfermeiros, audiologistas e terapeutas que operam, por missão, entre 20 a 30 doentes e fazem uma média de 100 a 150 consultas. Em 24 missões, realizaram-se mais mil rastreios e mais de 500 cirurgias. As equipas do Hospital **CUF** Infante Santo desenvolveram ainda programas especiais para crianças surdas, nomeadamente para a sua integração social, assim como programas de língua gestual.

Além da presença em missão no arquipélago, a equipa do Centro de Dermatologia do Hospital **CUF** Descobertas, pioneira neste programa, promove formações presenciais com médicos são-tomenses em Lisboa, bem como formações à distância. Também o Centro de Ortopedia e Traumatologia do Hospital **CUF** Descobertas realiza missões anuais desde 2009.

Os colaboradores da José de Mello Saúde integram ainda o Programa de Voluntariado do Grupo José de Mello, que pretende transferir conhecimento e competências do Grupo para as instituições apoiadas. O programa recruta colaboradores que se tornam voluntários em instituições de solidariedade social com quem existem parcerias para o efeito: Associação Coração Amarelo (Núcleos de Lisboa e Porto), ATL da Galiza, Centro Comunitário e Paroquial de Carcavelos, Movimento Defesa da Vida, Obra do Frei Gil, Junior Achievement Portugal e, mais recentemente, Refood, Associação dos Albergues Noturnos do Porto e Bebés de S. João. O Programa de Voluntariado é gerido por uma Comissão Coordenadora, composta por representantes de cada plataforma de negócio do Grupo José de Mello, a quem se juntam um membro da família José de Mello e um representante da Fundação Amélia de Mello. Em setembro de 2017 realizou-se o evento Cuidar é Partilhar que juntou todos os colaboradores do centro corporativo e serviços partilhados para uma ação de voluntariado, em Alcobaça, que permitiu angariar quatro toneladas de maçãs para os utentes do Banco Alimentar de Leiria.

Em 2017, o Hospital Vila Franca de Xira juntou-se aos responsáveis pela Ação Social dos cinco concelhos que serve para identificar a instituição mais necessitada de uma intervenção. A escolha recaiu sobre a Residência da CERCI Flor da Vida, que promove a adaptação e integração na sociedade de pessoas com deficiência. Foram recuperadas as salas de estar e de refeições da instituição, oferecida uma nova cozinha e a fachada foi renovada.

Pelo quarto ano consecutivo, a **CUF** apoiou financeiramente e foi parceira na divulgação da Maratona da Saúde, iniciativa dedicada a financiar a investigação científica em Portugal. Em 2017, a Maratona da Saúde apoiou as doenças cardiovasculares, tendo angariado cerca de 50 mil euros para investigação nesta área.

O Projeto Ser Solidário, transversal ao Grupo José de Mello, em que cada colaborador contribui voluntariamente com o mínimo de um euro por mês do seu vencimento, permitiu apoiar a Comunidade Vida e Paz, o Lar de S. José e a Associação Raríssimas.

As ações de responsabilidade social interna permitiram distribuir junto dos colaboradores e suas famílias benefícios na ordem de 155 mil euros. Entre as ações desenvolvidas, destaque para as Colónias de Férias para crianças dos 7 aos 18 anos, a atribuição de Bolsas Livros Escolares – foram entregues 511 bolsas, no valor de 72 mil euros, para comparticipar despesas de material escolar.

Para as Colónias de Férias, desenvolvidas a pensar na ocupação dos tempos livres dos filhos dos colaboradores durante as férias de verão, a José de Mello Saúde atribuiu cerca de 60 mil euros, apoiando o alojamento, alimentação, seguro e transporte, de 162 crianças. Na celebração da quadra Natalícia, a José de Mello Saúde distribuiu 2.333 Cabazes de Natal aos colaboradores com os vencimentos mais reduzidos, uma iniciativa com um valor de 71 mil euros.



Desempenho Ambiental



A José de Mello Saúde reconhece a importância da proteção ambiental para a sustentabilidade do negócio e considera que os seus benefícios são evidentes para as gerações atuais e futuras. Ainda que a prestação de cuidados de saúde apresente um consumo de recursos naturais e matérias primas reduzido, a José de Mello Saúde procura minimizar o impacto ambiental associado à sua atividade, controlando regularmente as fontes de degradação ambiental das suas unidades.

A José de Mello Saúde manteve, em 2017, a trajetória de crescimento, expandido a área instalada em 1.606 m², com a inauguração da clínica **CUF** São João da Madeira, e registando um aumento de atividade em todas as unidades, com reflexo no consumo de utilities e na produção de resíduos. No entanto, o incremento de produção (os dias de internamento cresceram cerca de 2% e o indicador consultas/mês avançou 10% no global e 13% nas unidades privadas), voltou a não se refletir no consumo energético do grupo. Em resultado do esforço de racionalização energética registou-se uma redução de 5,5% dos consumos nas unidades analisadas para períodos de funcionamento homólogos.

A José de Mello Saúde monitoriza de forma sistemática os consumos de energia, água e resíduos hospitalares de cada uma das suas unidades. Esta avaliação é realizada por meio de métricas de comparação de consumos entre unidades, em parte coincidentes com as utilizadas pelo Ministério da Saúde no âmbito do projeto ECO.AP da Agência para a Energia.

Em 2017, a José de Mello Saúde manteve a Certificação Ambiental ISO 14001 do Hospital Vila Franca de Xira e do Hospital de Braga. Este último foi ainda distinguido pelo seu Projeto de Eco-Eficiência na 10.ª edição do Prémio EDP Energia Elétrica e Ambiente, com o prémio “Vencedor Absoluto – Serviços e Outras Atividades”, que destaca as empresas portuguesas com melhores práticas no domínio da eficiência elétrica e da sustentabilidade ambiental. As medidas implementadas no Hospital de Braga nos últimos quatro anos permitiram já reduzir em mais de 26% o consumo de energia, o que representa igualmente uma poupança

de emissões e custos naquela que é a maior das unidades geridas pela José de Mello Saúde.

A experiência obtida nos atuais projetos de eficiência energética será largamente aproveitada para garantir o melhor desempenho possível nas novas unidades da José de Mello Saúde, com abertura prevista para o período 2018-2019.



02

GOVERNO DA SOCIEDADE

MODELO DE GOVERNO

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

Encabeçada pela José de Mello Saúde, S.A. que detém as participações societárias nas sociedades que gerem e exploram cada uma das unidades operacionais, hospitalares e de ambulatório, e as participações societárias noutras sociedades que desenvolvem atividades acessórias, o modelo de governo do Grupo José de Mello Saúde obedece a uma lógica matricial.

A José de Mello Saúde, S.A. assume a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro e a coordenação da gestão dos ACE e das sociedades participadas, através de instruções vinculativas e/ou através do exercício dos seus direitos acionistas.

Compete ao Conselho de Administração a gestão da José de Mello Saúde, delegando a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva. Esta é assessorada pelas direções corporativas e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

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

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

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



COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Salvador de Mello

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

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



Pedro de Mello

Vice-Presidente do Conselho de Administração

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



João Gonçalves da Silveira

Vice-Presidente do Conselho de Administração

Vice-Presidente do Conselho de Administração da José de Mello Saúde desde 2001, licenciado em Farmácia pela Universidade de Lisboa, Presidente da Direção do MONAF (Montepio Nacional da Farmácia).



Rui Diniz

Vice-Presidente da Comissão Executiva

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



Rui Assoeira Raposo

Administrador Executivo

Licenciado em Farmácia pela Universidade do Porto, possui título de Especialista em Indústria Farmacêutica pela Ordem dos Farmacêuticos e Pós Graduação pelo IMD-Lausane/ Suíça e pela AESE Business School- Lisboa/ Portugal.



Vasco Luís de Mello

Administrador Executivo

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



Inácio Brito

Administrador Executivo

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



Guilherme Magalhães

Administrador Executivo

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



Paulo Cleto Duarte

Administrador não Executivo

Licenciado em Ciências Farmacêuticas pela Universidade de Lisboa e com um MBA em Gestão de Informação pela Universidade Católica Portuguesa, é Presidente da Associação Nacional das Farmácias e CEO da Farminveste, SGPS.

Sobre a
José Mello Saúde

Mensagem do
Presidente

Investment
Case

Modelo de
Negócio

Estratégia,
concretização e metas

Investigação,
Desenvolvimento e Inovação

Gestão de risco, principais
riscos e incertezas

Desempenho

Modelo de
Governo

Composição e competências dos
órgãos de administração e fiscalização



Luís Brito de Goes

Administrador não Executivo

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



Vera Pires Coelho

Administradora não Executiva

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



Celine Abecassis-Moedas

Administradora não Executiva

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



Raúl Galamba de Oliveira

Administrador não Executivo

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

COMISSÃO EXECUTIVA

Salvador Maria Guimarães José de Mello (Presidente)
Rui Alexandre Pires Diniz (Vice-Presidente)
Rui Manuel Assoreira Raposo
Vasco Luís José de Mello
Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito
Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente:

Vasco Vieira de Almeida

Secretário:

João Vieira de Almeida

CONSELHO FISCAL

Presidente:

José Manuel Gonçalves de Moraes Cabral

Vogais:

José Luís Bonifácio Lopes
João Filipe de Moura-Braz Corrêa da Silva

Suplente:

Miguel Luís Cortês Pinto de Melo

REVISOR OFICIAL DE CONTAS

Ernst & Young Audit & Associados – SROC, S.A.,
representada por Luís Miguel Gonçalves Rosado

COMISSÃO DE VENCIMENTOS

Luís Miguel Cortes Martins (Presidente)
Pedro Norton de Matos
Maria Luísa José de Mello Amaral Cabral
Vasco Guimarães José de Mello
Pedro Maria Guimarães José de Mello

SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Rui Manuel da Costa Ramalhal



CONSELHO DE ÉTICA

Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho da Silva (Presidente)
 Maria Isabel Semedo Carmelo Rosa Renaud
 João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta
 Nuno João Amador Silvestre Carlos
 Rita Maria Lagos do Amaral Cabral
 Presidente do Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde, Fátima Faria
 Presidente do Conselho Médico da José de Mello Saúde, João Carlos Lopes Simões Paço

CONSELHO CONSULTIVO

António Manuel Bensabat Rendas (Presidente)
 António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino
 António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier
 Paulo Jorge Cleto Duarte
 Salvador Maria Guimarães José de Mello
 Rui Alexandre Pires Diniz

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS DE INFRAESTRUTURAS

Vera Margarida Alves Pires Coelho (Presidente)
 Pedro Maria Guimarães José de Mello
 Rui Manuel Assoreira Raposo

COMISSÃO DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

Raúl Catarino Galamba de Oliveira (Presidente)
 Paulo Jorge Cleto Duarte
 Luís Eduardo Brito Freixial de Goes

CONSELHO MÉDICO

João Paço, Diretor Clínico do Hospital **CUF** Infante Santo (Presidente)
 Piedade Sande Lemos, Diretora Clínica do Hospital **CUF** Cascais
 Jorge Mineiro, Diretor Clínico do Hospital **CUF** Descobertas
 Vitor Correia da Silva, Diretor Clínico do Hospital **CUF** Porto
 Alberto Bessa Peixoto, Diretor Clínico do Hospital de Braga
 Carlos Rabaçal, Diretor Clínico do Hospital Vila Franca de Xira
 Eduardo Pegado, Diretor Clínico do Hospital **CUF** Torres Vedras
 Joaquim Pedroso da Costa, Diretor Clínico do Hospital **CUF** Santarém
 Eduardo Jorge Mendes, Diretor Clínico do Hospital **CUF** Viseu
 José Fragata, Consultor Clínico da José de Mello Saúde
 Cláudia Simões, Diretora de Qualidade e Desenvolvimento Organizacional da José de Mello Saúde

CONSELHO DE ENFERMAGEM:

Fátima Faria - Hospital de Braga (Presidente)
José Coelho - Hospital **CUF** Infante Santo
Carlos Costa - Hospital **CUF** Descobertas
Helena Valentim Abrantes - Hospital Vila Franca de Xira
Benilde Folgado - Hospital **CUF** Torres Vedras
Sara Martins - Hospital **CUF** Porto e Instituto **CUF** Porto
Célia Leitão - Hospital **CUF** Cascais
Helena Conduto - Hospital **CUF** Santarém
Duarte Mendonça - Hospital **CUF** Viseu

COMISSÃO DE FARMÁCIA

Rui Manuel Assoreira Raposo (Presidente)
Abel Rua
Carla Ferrer
Isabel Queirós
José Neves
Luisa Fontes
Luis Caldeira
Maria Teresa Aires Pereira
Paulo Bettencourt
Rita Oliveira

PROVEDOR DO CLIENTE

José Carlos Lopes Martins



COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO

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



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

- Aquisição de bens imobiliários e mobiliários, incluindo participações societárias, bem como alienar ou onerar tais bens por quaisquer atos ou contratos, ainda que de constituição de garantias reais;
- Aprovação do orçamento, a organização do balanço e as contas do exercício e a elaboração dos relatórios sobre as atividades e a situação económica da José de Mello Saúde, bem como a proposta de distribuição de lucros, para serem submetidos à Assembleia Geral;
- Resolução amigável ou a resolução judicial das questões sobre direitos e interesses da José de Mello Saúde;
- Nomeação, de entre as pessoas que não pertençam aos órgãos sociais, daqueles a quem competirá a direção superior, a nível executivo, de todos os serviços técnicos e administrativos da José de Mello Saúde e a constituição de mandatários para quaisquer outros fins;
- Contratação de financiamentos internos ou externos de que a José de Mello Saúde necessite para realizar o seu objeto social;
- Deliberação sobre a emissão de obrigações e/ou outros valores mobiliários;
- Elaboração e aprovação de todos os regulamentos que detalhem o exercício de direitos sociais, bem como os que respeitem a aspetos práticos do funcionamento do Conselho de Administração ou de outros órgãos, tais como regulamentos respeitantes ao exercício do direito de informação; ao voto por correspondência e ao recurso a meios telemáticos para participação em reuniões, incluindo o exercício do direito de voto.

COMISSÃO EXECUTIVA

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

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





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

CONSELHO FISCAL

Compete ao Conselho Fiscal:

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



REVISOR OFICIAL DE CONTAS

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

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

COMISSÃO DE VENCIMENTOS

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

SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

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



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

ÓRGÃOS CONSULTIVOS:

CONSELHO DE ÉTICA

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

CONSELHO CONSULTIVO

Compete ao Conselho Consultivo:

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

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS DE INFRAESTRUTURAS

Compete à Comissão de Acompanhamento de Projetos de Infraestruturas:

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

COMISSÃO DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

Compete à Comissão de Auditoria e Gestão do Risco:

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

CONSELHO MÉDICO

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

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

CONSELHO DE ENFERMAGEM

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

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



COMISSÃO DE FARMÁCIA

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

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

PROVEDOR DO CLIENTE

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

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







JOSÉ DE MELLO · SAÚDE