




JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

Relatório e Contas 2009  
*Annual Report 2009*

A young child with curly brown hair, wearing a white lab coat, is smiling and holding a stethoscope. The child is looking directly at the camera. The stethoscope is black with a white logo on the chest piece. The background is a plain, light-colored wall.

Porque acreditamos no futuro,  
em 2009 colocámos à sua disposição  
400 novos sorrisos para o receber.

Este reforço da nossa equipa resulta do crescimento sustentado que a José de Mello Saúde tem tido e permite-nos responder, cada vez melhor, às necessidades de quem nos procura.

# RELATÓRIO E CONTAS 2009 | ANNUAL REPORT 2009

## ÍNDICE | TABLE OF CONTENTS

4	<b>Mensagem do Presidente aos Accionistas</b> <i>Chairman's Message to the Shareholders</i>	48	Sustentabilidade <i>Sustainability</i>
7	<b>Relatório de Gestão 2009</b> <i>Management Report 2009</i>	57	<b>Actividade Global em 2009</b> <i>Overall Activity in 2009</i>
8	Missão, Valores e Visão <i>Mission, Values and Vision</i>	58	Factos Relevantes da Actividade <i>Activity's Highlights</i>
9	Plataformas Estratégicas <i>Strategic Platforms</i>	64	Actividade Médico-Científica <i>Medical and Scientific Activity</i>
10	Enquadramento Histórico e Perspectiva de Futuro <i>Historic Background and Outlook</i>	71	Actividade Assistencial Consolidada <i>Consolidated Activity</i>
15	A Marca saúdecuf <i>The saúdecuf Brand</i>	71	Situação Económico-Financeira <i>Economic and Financial Situation</i>
16	Estrutura Organizacional <i>Organizational Structure</i>	74	Actividade das Áreas de Negócio <i>Business Areas' Activity</i>
17	Desenvolvimento Organizacional e Qualidade <i>Organizational Development and Quality</i>	89	Resumo da Evolução da Actividade do Grupo Hospitalario Quirón em 2009 <i>Summary of Grupo Hospitalario Quirón's Activity in 2009</i>
26	Como Cuidamos dos Nossos Profissionais <i>How We Care for Our Professionals</i>	93	<b>Órgãos Sociais</b> <i>Governing Bodies</i>
31	Como Cuidamos dos Nossos Clientes <i>How We Care for Our Clients</i>	99	<b>Demonstrações Financeiras Consolidadas a 31 de Dezembro de 2009</b> <i>Consolidated Financial Statements as of 31 December 2009</i>
33	Como Cuidamos dos Nossos Recursos Humanos <i>How We Care for Our Human Resources</i>	108	Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas em 31 de Dezembro de 2009 <i>Notes to the Consolidated Financial Statements as of 31 December 2009</i>
37	Os Sistemas de Informação como Catalisadores de Negócio <i>Information Systems as Business Enablers</i>	174	<b>Certificação Legal das Contas Consolidadas</b> <i>Legal Certification of Consolidated Accounts</i>
39	Sector público <i>Public Sector</i>	177	<b>Relatório e Parecer do Fiscal Único para 2009</b> <i>The 2009 Report and Opinion of the Statutory Auditor</i>
42	Rede saúdecuf <i>Saúdecuf Network</i>		
42	Actividade Comercial e de Marketing <i>Marketing and Commercial Activity</i>		
47	Parceria com o Grupo Hospitalario Quirón <i>Partnership with Grupo Hospitalario Quirón</i>		



## Mensagem do Presidente aos Accionistas

### *Chairman's Message to the Shareholders*

Em 2009, a actividade da José de Mello Saúde cresceu em todas as unidades.

*In 2009 all units of José de Mello Saúde reported an increase in turnover.*

Estimados Accionistas, Colaboradores e Parceiros,

O ano de 2009 fica marcado por uma crise económica e financeira não só em Portugal, mas em todo o mundo. Não obstante esta conjuntura de extrema exigência, a José de Mello Saúde continuou a desenvolver a sua estratégia e a melhorar o seu desempenho, reforçando o seu posicionamento no mercado ibérico.

Em 2009, a actividade da José de Mello Saúde cresceu em todas as unidades. Destaque para os hospitais **cuf** que continuaram a crescer, evidenciando a sua capacidade para atrair e fidelizar clientes. No que diz respeito às clínicas **cuf**, é de salientar o primeiro ano completo de actividade da clínica **cuf** torres vedras e da clínica **cuf** cascais, ambas com muito boa aceitação no mercado, o que confirma a decisão de investimento em unidades de grande proximidade às populações, com uma oferta abrangente e um serviço diferenciado.

*Dear Shareholders, Employees and Partners,*

*2009 was marked by a serious economic and financial crisis not only in Portugal but all over the world. Despite this extremely demanding environment, José de Mello Saúde went through with its strategic development, i.e. improved performance levels and strengthened its position in the Iberian market.*

*In 2009 all units of José de Mello Saúde reported an increase in turnover. The Group's hospitals, in particular, continued to grow, reflecting their capacity to attract and increasingly gain customer loyalty. As far as the clinics **cuf** are concerned, **clínica cuf** torres vedras and **clínica cuf** cascais completed their first full year of operation, both with excellent market acceptance, confirming the decision to invest in units with a proximity-based approach to populations, an encompassing offer and differentiated services.*

O ano de 2009 fica também marcado pela entrada em Setembro na gestão do Hospital de Braga. Este projecto de parceria público-privado é para nós antes de mais um compromisso com a população da região do Minho. O Hospital de Braga é um hospital de ensino universitário e que abrange uma população de mais de 1 milhão de habitantes. É com entusiasmo e empenho que tudo faremos para melhorar o acesso das populações e a qualidade dos cuidados prestados. Trata-se de um desafio em que queremos envolver todas as partes interessadas, dentro e fora do hospital, como é o caso dos cuidados primários, da universidade do Minho e da Administração Regional de Saúde Norte.

Quero neste âmbito reforçar a convicção de que um hospital tem que se inserir devidamente na sua comunidade e para garantir este objectivo, constituímos o Conselho para o Desenvolvimento Sustentado do Hospital de Braga, órgão que reúne as chamadas forças vivas da sociedade e que terá um papel decisivo no cimentar da relação que o hospital tem com a envolvente social, económica e ambiental.

Também a Norte destaco a consolidação das Unidades actuais – **instituto<sup>cuf</sup> diagnóstico e tratamento** e **Dr. Campos Costa** – bem como a construção do novo **hospital<sup>cuf</sup> porto**, que terá a sua abertura em Junho de 2010. Temos como objectivo constituir na região do Porto um verdadeiro campus **saúde<sup>cuf</sup>**, onde cada uma destas unidades oferece ao cliente uma resposta de excelência para todas as suas necessidades.

O projecto do **hospital<sup>cuf</sup> porto** teve em 2009 um enorme avanço, quer ao nível da constituição das suas equipas, quer ao nível da sua construção. Será uma unidade que marcará o panorama da saúde a Norte pela excelência da equipa que estamos a reunir, pela aposta que faremos num serviço de extrema proximidade e qualidade ao cliente e, ainda, pela forma como nos relacionaremos com toda a comunidade envolvente. Tanto pelo entusiasmo sentido nos profissionais, como pelo projecto que desenhamos e pela infra-estrutura que estamos a erguer, estou seguro que será um hospital modelo.

*2009 was also the year in which José de Mello Saúde took over the management of Hospital de Braga, pursuant to a private-public partnership. Above all, this project is a commitment to the population of the Minho region. Braga hospital is a university hospital and covers a population of over 1 million. We will do everything in our power to improve people's access to health care and the quality of the services. It is a challenge in which we want to involve all stakeholders, from in and outside the hospital, namely primary health care services, the Minho University and the regional health authority.*

*In fact, we believe that a hospital must form an integral part of the community where it stands. To achieve this goal, we set up the Council for the Sustained Development of Hospital de Braga, a body which gathers the living forces of the community and will play a crucial role in strengthening the hospital's involvement at social, economic and environmental level.*

*In the north of the country, the consolidation of existing units – **instituto<sup>cuf</sup> diagnóstico e tratamento** and **Dr. Campos Costa** – is worth mentioning, along with the construction of the new **hospital<sup>cuf</sup> porto**, which is scheduled to open in June 2010. We want to establish a **saúde<sup>cuf</sup> campus** in the region of Oporto, where each specific unit will be able to meet client needs, providing a service of excellence.*

*The **hospital<sup>cuf</sup> porto** project made considerable progress in 2009, both in terms of construction and team set up. The hospital is to be a reference unit in northern Portugal, for its excellent team, proximity approach, high quality service and, last but not least, interrelation with the surrounding community. Considering the enthusiasm of our professionals, the project we conceived and the infrastructure we are building, I am certain that this will be a model hospital.*

O projecto do **hospital<sup>cuf</sup> porto** teve em 2009 um enorme avanço, quer ao nível da constituição das suas equipas, quer ao nível da sua construção.

*The **hospital<sup>cuf</sup> porto** project made considerable progress in 2009, both in terms of construction and team set up.*

Estou seguro que este é o caminho para continuar a criar valor e merecer a confiança e reconhecimento dos nossos clientes, accionistas, parceiros, ano após ano.

*I believe this is the way to continue creating value and deserve the confidence and recognition of our clients, shareholders and stakeholders year after year.*

É para mim um enorme orgulho afirmar que este projecto vai permitir à José de Mello Saúde contratar 500 novos profissionais e assim contribuir para o desenvolvimento não só da região, como do país.

O nosso percurso em 2009, fica ainda marcado pela consolidação do Conselho Médico e Conselho de Enfermagem, órgãos que têm desempenhado um papel fundamental na partilha das boas práticas internas e no desenvolvimento de projectos de grande diferenciação. Destaco a constituição da Academia de Formação e Desenvolvimento em Enfermagem, que tem como grande objectivo assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos profissionais de enfermagem e a publicação da Gazeta Médica, revista que foi criada em 1948 e que agora reeditámos, para incentivar a publicação científica dos nossos profissionais.

No que diz respeito ao Grupo Hospitalario Quirón, o ano de 2009 foi assinalado pela abertura de dois novos hospitais, em Setembro o Hospital Quirón Málaga e, em Novembro, o Hospital Quirón Bilbao. Ambos construídos de raiz, são já uma referência na saúde privada das regiões da Andaluzia e País Basco.

Termino com uma palavra de agradecimento a todos os colaboradores desta equipa que orgulhosamente lidero. Tem sido o esforço contínuo de todos, que tem tornado possível o nosso crescimento e a prestação de um serviço de excelência. Estou seguro que este é o caminho para continuar a criar valor e merecer a confiança e reconhecimento dos nossos clientes, accionistas, parceiros, ano após ano.

Março de 2010

**Salvador de Mello**

Salvador de Mello  
Presidente | Chairman

*I am extremely proud to say that this project will create 500 new jobs contributing to the development of the region and the country.*

*Our performance in 2009 was also marked by the consolidation of the Medical and the Nursing Councils, which have played a crucial role in the sharing of good internal practices and the development of differentiated projects. It is worth mentioning the creation of the Nursing Training and Development Academy, the main purpose of which is to ensure the development and improvement of nursing skills and the publication of the Medical Gazette, a magazine first created in 1948 and which we are now re-editing to encourage our professionals to publish scientific articles.*

*As far as Grupo Hospitalario Quirón is concerned, two new hospitals were inaugurated during the year - Hospital Quirón Málaga in September and Hospital Quirón Bilbao in November. They were both built from scratch and are already in a reference in private health care in the regions of Andalucia and the Basque Country.*

*I end this statement thanking to all members of this team which I am proud to lead. We owe our growth and the high quality service to the continuous effort of all. I believe this is the way to continue creating value and deserve the confidence and recognition of our clients, shareholders and stakeholders year after year.*

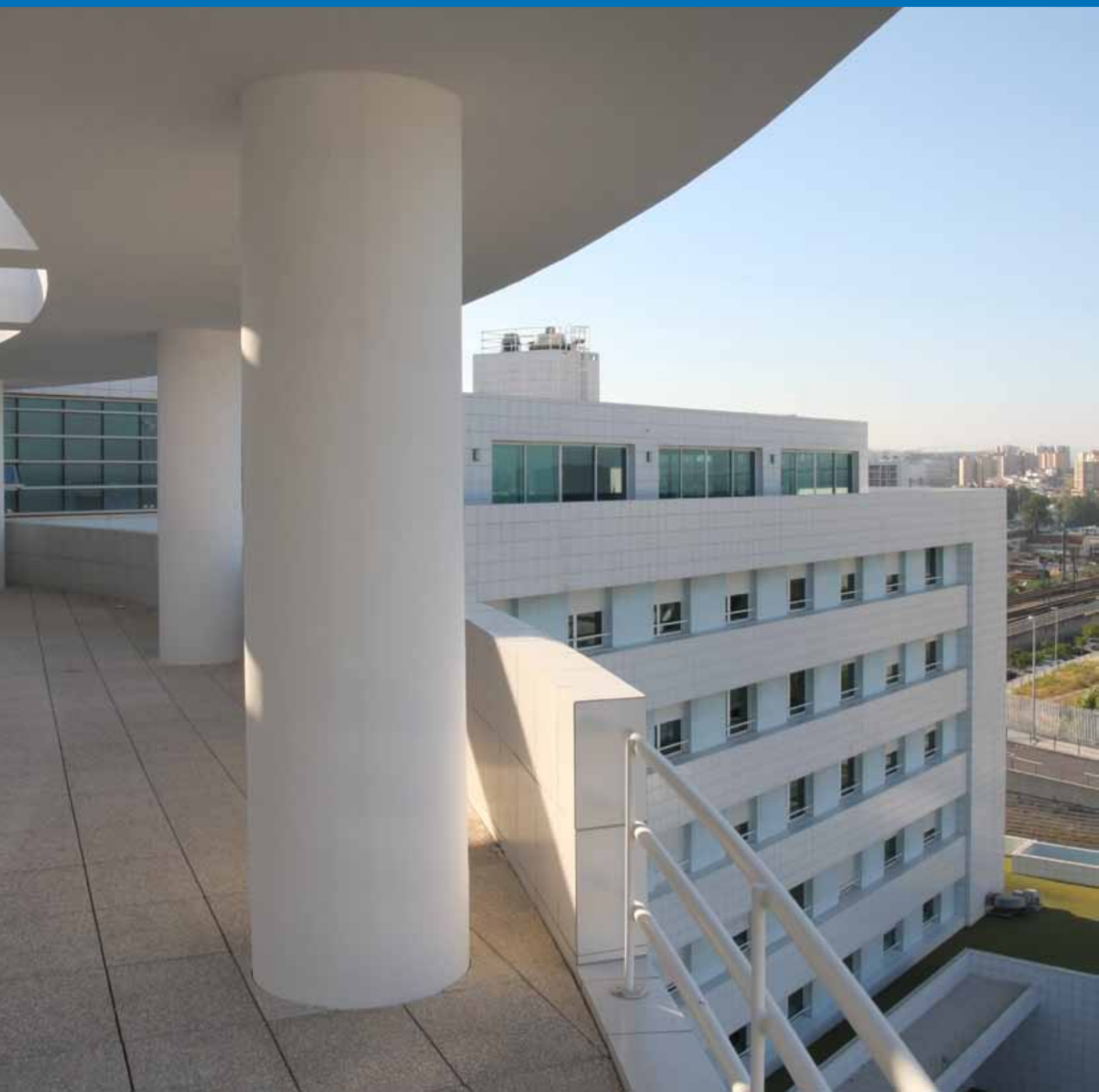
March 2010

# Relatório de Gestão

A José de Mello Saúde em 2009

## *Management Report*

*José de Mello Saúde in 2009*



# Relatório de Gestão

## A José de Mello Saúde em 2009

### *Management Report*

#### *José de Mello Saúde in 2009*

A José de Mello Saúde desenvolve uma estratégia suportada por uma Missão que estabelece a Excelência como factor primordial...

*José de Mello Saúde pursues its goals based on its corporate mission which establishes Excellence as a crucial feature...*

A José de Mello Saúde é uma empresa privada de Serviços de Saúde com várias unidades em Portugal detendo igualmente interesses no plano internacional, nomeadamente no mercado Espanhol onde detém uma participação no Grupo Hospitalario Quirón.

#### **MISSÃO, VALORES E VISÃO**

Para a prossecução dos seus objectivos, a José de Mello Saúde conta com uma estratégia suportada por uma Missão que estabelece a Excelência como factor primordial...

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

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

E como Visão...

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

*José de Mello Saúde is a private health care company operating as health care service provider with various units in Portugal and abroad, namely in Spain where it is active through its holding in Grupo Hospitalario Quirón.*

#### **MISSION, VALUES AND VISION**

*José de Mello Saúde pursues its goals based on its corporate mission which establishes Excellence as a crucial feature...*

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

... where **Innovation, Human Development, Competence, Respect for the Person's Dignity and well-being** are fundamental values.

*It is also guided by this Vision...*

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



## AS PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS

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

- › A excelência em serviço
  - Desenvolvimento de centros de excelência clínica
  - Gestão da relação com o cliente
  - Humanização dos cuidados
  - Melhoria constante de níveis de serviço
- › A excelência em talento humano
  - Transmissão e fomento dos valores do Grupo
  - Avaliação e recompensa do desempenho
  - Gestão atenta e desafiante do percurso profissional de cada um
  - Fomento de uma cultura de responsabilização, exigência, rigor e concretização
  - Partilha de conhecimento e trabalho em equipa
- › A excelência em operações e sistemas
  - Desenvolvimento permanente de capacidades de inovação e planeamento

## STRATEGIC PLATFORMS

*In its pursuit of its Mission, José de Mello Saúde is sustained by three platforms of excellence:*

- › *Excellence in service*
  - *Development of centres of clinical excellence*
  - *Client relationship management*
  - *Humanisation of care*
  - *Continuous improvement of service levels*
- › *Excellence in human talent*
  - *Transmitting and enhancing Group values*
  - *Evaluating and rewarding performance*
  - *Managing each employee's career in a careful and challenging way*
  - *Encouraging a culture of responsibility, demand, strictness and achievement*
  - *Sharing knowledge*
- › *Excellence in operations and systems*
  - *Continuous development of innovation and planning capacities*

- Melhoria contínua de processos
- Aumento sistemático de produtividade
- Aposta forte em tecnologias clínicas e de informação
- Controlo rigoroso de custos

- Continuous process improvement
- Systematic increase in productivity
- Strong focus on clinical and information technologies
- Strict cost control

## ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E PERSPECTIVA DE FUTURO

## HISTORIC BACKGROUND AND OUTLOOK

### ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

### HISTORIC BACKGROUND

#### <sup>1</sup> Grupo José de Mello

(www.josedemello.pt) é um grupo económico com uma estrutura accionista estável e de base nacional, sendo um dos maiores grupos empresariais portugueses. Em constante movimento, o Grupo José de Mello desenvolve uma estratégia de negócios assente em Dimensão e Criação de Valor, liderando áreas vitais da economia portuguesa. Com uma intervenção diversificada na economia, o posicionamento competitivo do Grupo José de Mello assenta em plataformas de negócios participadas pela José de Mello, SGPS: Brisa (Infra-estruturas), Cuf (Indústria Química), Efacec (Energia, Transportes e Logística, Energia e Serviços), José de Mello Imobiliária (Imobiliário), EDP (Energia) e José de Mello Saúde.

#### <sup>1</sup> Grupo José de Mello

(www.josedemello.pt) is an economic group with a stable Portuguese-based shareholder structure, being one of the largest corporate groups in Portugal. Grupo José de Mello develops a business strategy based on Size and Value Creation, leading key areas of the Portuguese economy. Playing a relevant and diversified role in the economy, the competitive positioning of Grupo José de Mello is based on business platforms held by José de Mello, SGPS: Brisa (Infrastructures), CUF (Chemical Industry), Efacec (Energy, Transport and Logistics, Energy and Services), José de Mello Imobiliária (Real Estate), EDP (Energy) and José de Mello Saúde.

A "José de Mello Saúde" é a Plataforma do "Grupo José de Mello"<sup>1</sup> para a área da Saúde.

"José de Mello Saúde" is the platform of "Grupo José de Mello"<sup>1</sup> for the Health area.

Como empresa privada que opera no sector da prestação de serviços de saúde em Portugal e em Espanha, a José de Mello Saúde conta ainda, no desenvolvimento dos seus negócios com uma parceria estratégica com a ANF (Associação Nacional de Farmácias), sua accionista.

In the development of its health care operations in Portugal and Spain, José de Mello Saúde is backed by a strategic partnership with its shareholder Associação Nacional de Farmácias (ANF).

A José de Mello Saúde assume o compromisso de desenvolver uma estratégia empresarial de longo prazo que dê cumprimento à sua Missão, Visão e Valores e que promova simultaneamente uma actuação responsável e de defesa da sustentabilidade dos negócios em que participa.

José de Mello Saúde is committed to developing a long term corporate strategy that complies with its Mission, Vision and Values and at the same time promotes a responsible and sustainable performance in business.

### PORTFOLIO ACTUAL

### CURRENT PORTFOLIO

A José de Mello Saúde dispõe hoje em dia de um portfolio alargado de unidades e serviços que servem Portugal de Norte a Sul imbuídas num espírito de "Modernidade" e, simultaneamente, de "Responsabilidade Social". Além do hospital **cuf** infante santo, situado na parte ocidental da cidade, a José de Mello Saúde, acompanhou a expansão e modernização da zona oriental de Lisboa inaugurando aí em 2001 o hospital **cuf** descobertas, uma unidade de referência onde aplicou a experiência acumulada ao longo de mais de 55 anos. A abertura desta unidade representou, na altura, o maior investimento privado na área da Saúde em Portugal, demonstrando o comprometimento do Grupo José de Mello Saúde com a sociedade civil, alterando significativamente o oferta privada de cuidados de saúde e contribuindo decisivamente para o incremento de se- guros de saúde.

José de Mello Saúde currently holds a broad portfolio of health care units covering Portugal from north to south simultaneously imbued in a modernity and social responsibility spirit. Besides hospital **cuf** infante santo, located in the western part of the capital, José de Mello Saúde followed the expansion and modernisation of Lisbon's eastern area having inaugurated in this part of the Portuguese capital in 2001 a reference hospital - hospital **cuf** descobertas, where it put to use the experience gathered throughout 55 years. The opening of this unit represented the largest private investment in the Health area in Portugal at the time, showing the commitment of Grupo José de Mello Saúde to the community, significantly altering the private health care offering and decisively contributing to the health care insurance boom.





Ainda a nível hospitalar, e no âmbito do Programa de Parcerias Público-Privado iniciado em 2002, a José de Mello Saúde assegura a gestão do Hospital de Braga desde Setembro de 2009, unidade com grande peso no tecido social da região. Em paralelo a José de Mello está a construir as novas instalações do Hospital, as quais deverão ficar concluídas em 2011.

O Grupo José de Mello Saúde participou igualmente com êxito na primeira experiência de Parceria Público-Privado em Portugal através da gestão do Hospital Fernando Fonseca (Hospital Amadora Sintra), experiência que decorreu com sucesso durante treze anos e que terminou no final do ano de 2008 com a entrega da gestão do Hospital ao Estado Português.

A José de Mello Saúde gere ainda - a nível privado - quatro clínicas de ambulatório: a clínica **cu**f alvalade (no complexo desportivo Alvalade XXI), a clínica **cu**f belém (junto ao centro de Congressos de Lisboa (na parte ocidental da cidade), a clínica **cu**f cascais (em Cascais) e a clínica **cu**f torres vedras (em Torres Vedras), todas elas dotadas de excepcionais equipas de profissionais e dispoñdo das mais modernas instalações e equipamentos no âmbito dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento. Adicionalmente, gere no Porto o instituto **cu**f diagnóstico e tratamento, unidade diferenciada por dispor de equipamento clínico e tecnológico de primeira linha.

*At hospital level and within the scope of the Public-Private Partnership programme started in 2002, José de Mello Saúde manages Hospital de Braga since September 2009, a relevant unit in the social fabric of the region. In parallel, José de Mello is building new facilities for the hospital, which should be finished in 2011.*

*Additionally, Grupo José de Mello Saúde successfully participated in the first Public-Private Partnership experience in Portugal through the management of the Fernando Fonseca Hospital (Amadora-Sintra Hospital), which lasted thirteen years and ended in 2008 with the return of the management of the hospital to the Portuguese State.*

*José de Mello Saúde further manages - as private business - four outpatient care clinics: clínica **cu**f alvalade (located within the Building Complex Alvalade XXI), clínica **cu**f belém (located near the Lisbon Congress Centre in the western part of the city), clínica **cu**f cascais (in Cascais) and clínica **cu**f torres vedras (in Torres Vedras), all of which equipped with outstanding professional teams and the most modern facilities and equipment for diagnosis and treatment. In addition to the above, the Group manages instituto **cu**f diagnóstico e tratamento at Oporto, a distinct unit with state-of-the art clinical and technological equipment.*

A José de Mello Saúde cimentará a sua presença a nível nacional com a abertura em 2010 do hospital**cu**f porto.

*José de Mello Saúde is about to strengthen its presence at national level even further, with the opening of hospital**cu**f porto in 2010.*

A José de Mello Saúde detém igualmente a Dr. Campos Costa – Imagiologia Clínica, uma importante unidade dedicada à Imagiologia, líder no seu sector no norte do país e a Sagies, empresa que opera na área da Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho a nível nacional.

Recentemente, a José de Mello Saúde celebrou uma parceria para o mercado ibérico com o Grupo Hospitalario Quirón, no qual adquiriu uma participação qualificada de 38%.

#### PERSPECTIVA DE FUTURO

A José de Mello Saúde cimentará a sua presença a nível nacional com a abertura em 2010 do hospital**cu**f porto. Com um investimento de cerca de 90 milhões de Euros, o hospital**cu**f porto criará cerca de 500 postos de trabalho e será uma unidade de cariz generalista que desenvolverá a sua actividade através de centros especializados de referência, destacando-se os Centros de Oncologia, Cardiovascular e Materno-Infantil.

*Additionally, José de Mello Saúde holds Dr. Campos Costa – Imagiologia Clínica, an important Imagiology unit located in the greater Oporto area and Sagies, a company engaged in the provision of Safety, Hygiene and Health at Work at national level.*

*Recently, José de Mello Saúde entered a partnership with Grupo Hospitalario Quirón for the Iberian market, acquiring a 38% stake at this company.*

#### OUTLOOK

*José de Mello Saúde is about to strengthen its presence at national level even further, with the opening of hospital**cu**f porto in 2010. This investment in a total amount of 90 million euro will give rise to 500 jobs. It will be a general hospital, active in specialized reference areas, including Oncology, Cardiovascular and Mother-Infant health care.*



# SAÚDECUF

José de Mello Saúde demonstra um enorme empenho em trabalhar a sua notoriedade e elevar a marca “cuf” no mapa mental de escolhas dos seus clientes, de modo a torná-la a sua preferida.

*José de Mello Saúde is strongly committed to develop and enhance client awareness to the “cuf” brand, in order to become their natural best choice.*



Enquadrado no Programa de Parcerias Público-Privado, o agrupamento liderado pela José de Mello Saúde encontra-se na fase de negociação final com o Estado, sendo Preferred Bidder (após a melhor oferta efectuada em fase de negociação competitiva - "Best and Final Offer" - BAFO) no concurso para a concepção, projecto, construção, financiamento, conservação e exploração do hospital de Vila Franca de Xira.

Fruto da limitada dimensão socio-geográfica do território nacional, das escassas oportunidades de crescimento interno e de alguma resistência na abertura do sector de saúde à iniciativa privada, a componente internacional assume um papel relevante na estratégia de crescimento da José de Mello Saúde. Em Espanha, a empresa mantém uma parceria de capital com o *Grupo Hospitalario Quirón*, o que representa uma aposta firme num processo de internacionalização sustentado.

*Included in the Public-Private Partnership programme, the consortium led by José de Mello Saúde reached the final negotiation stage, with the Portuguese State, being Preferred Bidder (after presenting the best offer at the BAFO stage) in the tender for the design, project, construction, financing, maintenance and operation of the Vila Franca de Xira Hospital.*

*Given the limited social and geographic size of the Portuguese territory with scarce growth opportunities as well as some resistance against the opening of the health sector to private initiative, the Group's international arm plays a relevant role in José de Mello Saúde's growth strategy. In Spain, the company holds a qualified capital position in Grupo Hospitalario Quirón, representing a strong bet on a sustained internationalisation process.*



saúdecuf

## A MARCA SAÚDECUF

Os activos intangíveis assumem, cada vez mais, um elemento diferenciador e potencialmente desequilibrante em mercados concorrenciais. Neste sentido, a José de Mello Saúde demonstra um enorme empenho em trabalhar a sua notoriedade e elevar a marca "cuf" no mapa mental de escolhas dos seus clientes, de modo a torná-la a sua preferida. A excelência dos serviços de saúde que presta por um lado e um correcto posicionamento no mercado onde opera, por outro, têm vindo a revelar-se fundamentais para atingir esse objectivo. No entanto, a comunicação correcta de uma imagem associada a valores e princípios tem sido igualmente uma aposta ganha. A marca "saúdecuf", que pretende associar os serviços de saúde prestados nas unidades saúdecuf a conceitos mais abrangentes, como por exemplo a "complementaridade", veio concentrar as unidades privadas da José de Mello Saúde debaixo de uma mesma imagem visual, comunicando desta forma uma verdadeira articulação de serviços e pressupondo um total "funcionamento em rede".

## THE SAÚDECUF BRAND

*Intangible assets increasingly play a differentiating role against competition. In this light, José de Mello Saúde is strongly committed to develop and enhance client awareness to the "cuf" brand, in order to become their natural best choice. The excellence of the health care services it provides and a correct positioning in the market where it operates have revealed crucial to achieve this goal. However, the correct disclosure of an image associated to values and principles is equally a winning bet. The "saúdecuf" brand, which seeks to associate the health care services provided in saúdecuf unit's to more encompassing concepts, such as "complementarity", gathered the private units of José de Mello Saúde under a same brand image, thus conveying the idea of a true articulation of services operating in network.*

Como vector importante desta estratégia, reforçou-se em 2009 a aposta no Cartão saúde**cu**f para fidelização de clientes particulares, tendo-se registado um aumento do número de clientes a quem o cartão saúde**cu**f foi atribuído, com destaque para o crescimento global do mesmo em cerca de 30%.

*As relevant vector of this strategy, the Group continued to bank on the saúde**cu**f card to obtain the loyalty of private clients, having recorded a significant increase (by 30% in global terms) in the number of clients to whom the saúde**cu**f card was granted.*

## A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

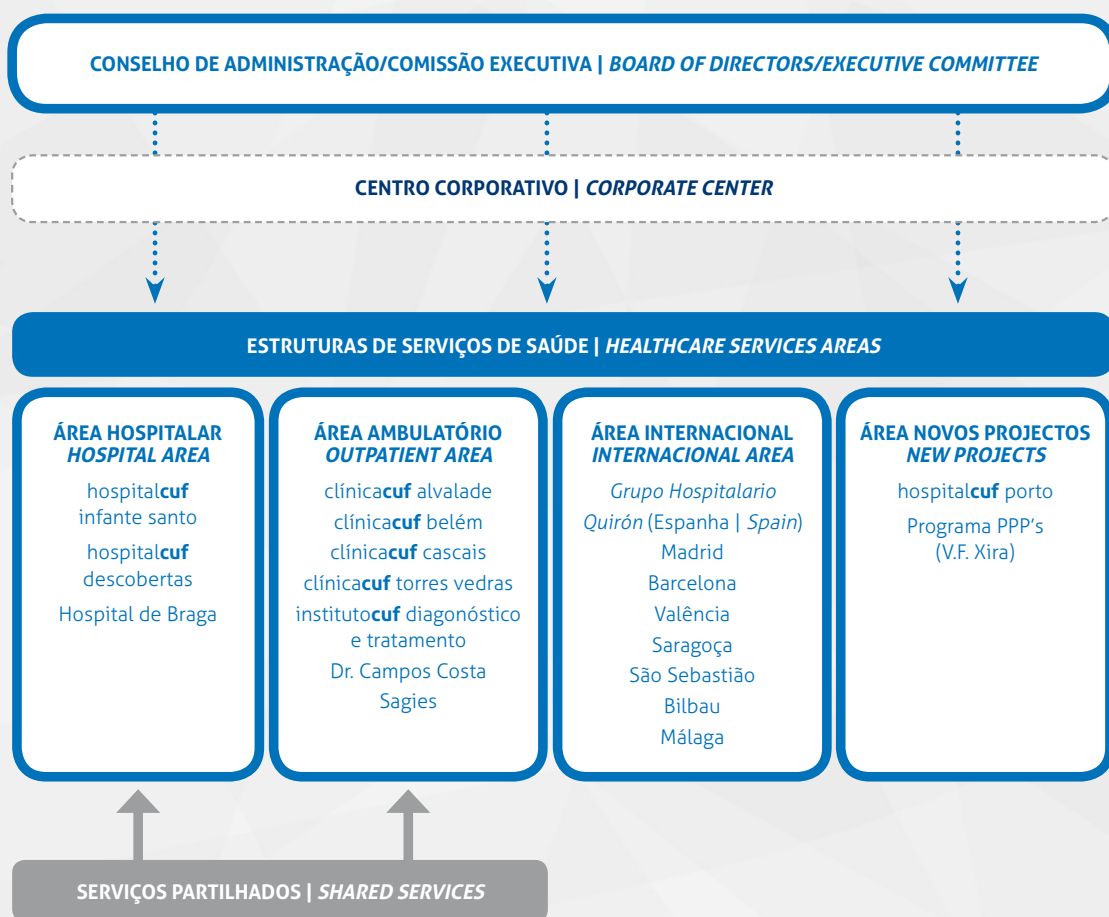
## A ORGANIZATIONAL STRUCTURE

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

*The Organisational Structure of José de Mello Saúde is as follows:*

Na Estrutura Organizacional da José de

*The Corporate Centre plays a key role in the*



Mello Saúde cabe destacar o papel do Centro Corporativo, garante de transversalização de processos com vista à contribuição para a excelência da qualidade dos serviços prestados aos clientes da José de Mello Saúde pelas suas estruturas de serviços de saúde.

*organisational structure of José de Mello Saúde, as it ensures the transversal sharing of processes, contributing to the excellence of the services provided to clients in José de Mello Saúde's health care units.*

Dando continuidade ao trabalho iniciado há uma década com o hospital **cu**f infante santo (que obteve a primeira certificação em 2000), a clínica **cu**f cascais e a clínica **cu**f torres vedras foram certificadas no decorrer do ano 2009 de acordo com a Norma ISO 9001:2008 pela SGS ICS – International Certification Services.

*In line with the work started a decade ago at hospital **cu**f infante santo (which obtained its first certification in 2000), in 2009 clínica **cu**f cascais and clínica **cu**f torres vedras were certified according to ISO 9001:2008 by SGS ICS – International Certification Services.*



## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E QUALIDADE

A actividade de 2009 ficou marcada pela certificação do sistema de gestão de qualidade de mais duas unidades da José de Mello Saúde, pelo desenvolvimento de projectos transversais que permitiram partilhar melhores práticas entre as diferentes Unidades, pelo primeiro ano de actividade completo do Conselho Médico da José de Mello Saúde, pela criação do Conselho de Enfermagem, pela transversalização de programas de segurança do doente (gestão de risco e controlo de infecção), e pela promoção da ligação da José de Mello Saúde ao ensino universitário (não clínico) em Portugal. Adicionalmente, e por questões conjunturais, o ano de 2009 ficou ainda marcado pela necessidade de resposta à epidemia de Gripe A (H1N1).

### CERTIFICAÇÃO DAS UNIDADES DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Dando continuidade ao trabalho iniciado há uma década com o hospital **cu**f infante santo (que obteve a primeira certificação em 2000), a clínica **cu**f cascais e a clínica **cu**f torres vedras foram certificadas no decorrer do ano 2009 de acordo com a Norma ISO 9001:2008 pela SGS ICS – International Certification Services.

## ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND QUALITY

*This department's activity in 2009 was marked by the following: certification of the Quality Management System of two further units of José de Mello Saúde; development of transversal projects enabling the sharing of better practices amongst different units; first full year of activity of José de Mello Saúde Medical Council; creation of the Nursing Council; transversal patient safety programmes (risk management and infection control); and promotion of José de Mello Saúde connection to university (non clinical) teaching in Portugal. Finally, the year was marked by the need to provide an answer to the (A)H1N1 flu outbreak.*

### CERTIFICATION OF JOSÉ DE MELLO SAÚDE UNITS

*In line with the work started a decade ago at hospital **cu**f infante santo (which obtained its first certification in 2000), in 2009 clínica **cu**f cascais and clínica **cu**f torres vedras were certified according to ISO 9001:2008 by SGS ICS – International Certification Services.*



Aspecto da clínica **cuf** cascais e da clínica **cuf** torres vedras  
Detail of *clínica cuf cascais* and *clínica cuf torres vedras*

...o hospital **cuf** infante santo e o hospital **cuf** descobertas viram renovada a respectiva certificação de acordo com a Norma ISO 9001:2008 pela entidade certificadora SGS ICS – International Certification Services.

...*hospital cuf infante santo and hospital cuf descobertas saw the renewal of their ISO 9001:2008 certification by SGS ICS – International Certification Services.*

Tratando-se de duas das unidades mais recentes da José de Mello Saúde, a certificação pela Norma ISO 9001:2008 ao fim de pouco mais de um ano de actividade constituiu um desafio adicional para todas as equipas que nelas trabalham e, mais importante ainda, um atestado da qualidade dos serviços que ali são prestados diariamente. Este foi, por isso, um marco determinante na história destas duas unidades, que assumiram um compromisso permanente de melhoria da qualidade e de melhoria do serviço ao cliente.

Adicionalmente, e como evidência da maturidade atingida pelo Sistema de Gestão da Qualidade da José de Mello Saúde, o hospital **cuf** infante santo e o hospital **cuf** descobertas viram renovada a respectiva certificação de acordo com a Norma ISO 9001:2008 pela entidade certificadora SGS ICS – International Certification Services.

O reconhecimento externo por uma entidade especializada e independente de que as unidades da José de Mello Saúde dispõem de um Sistema de Gestão da Qualidade robusto permite materializar o compromisso que a José de Mello Saúde assumiu em matéria de Qualidade. Enquanto líder do sector da Saúde em Portugal, a aposta da José de Mello Saúde nesta área é estratégica uma vez que entende não existir prestação de cuidados de saúde de excelência sem Qualidade.

*Taking into account that these two units were just recently opened, obtaining ISO 9001:2008 certification following little more than one year of activity represented an additional challenge for everyone involved and yet more important, it showed the quality of the services provided there every single day. This certification was therefore a relevant mark in the history of these two units, which assumed the engagement to continuously improve the quality of the services provided to customers.*

*Additionally, attesting for the maturity level achieved by the Quality Management System of José de Mello Saúde, hospital **cuf** infante santo and hospital **cuf** descobertas saw the renewal of their ISO 9001:2008 certification by SGS ICS – International Certification Services.*

*The recognition by a specialised and independent entity of the existence of a strong Quality Management System at José de Mello Saúde's units is a clear evidence of the Group's commitment to Quality. As leader of the Health Sector in Portugal, José de Mello Saúde's engagement with Quality is strategic as the Group considers that a healthcare service of excellence cannot exist without Quality.*



## PROJECTOS TRANSVERSAIS

Por forma a capitalizar na experiência e conhecimento adquiridos por cada uma das suas Unidades, a José de Mello Saúde tem fomentado a partilha de melhores práticas entre elas e o desenvolvimento de projectos transversais que permitam oferecer a cada um dos clientes da José de Mello Saúde o melhor da organização independentemente do local geográfico em que se encontrem.

Um dos elementos inovadores do modelo de prestação de cuidados de saúde é que o mesmo assenta numa filosofia de rede, razão pela qual os projectos transversais adquirem uma importância acrescida.

A título de exemplo, em 2009 refira-se o desenvolvimento de um Modelo de Esterilização para todas as Unidades José de Mello Saúde e a revisão estruturada de todos os Processos Críticos de Gestão da José de Mello Saúde.

## CONSELHO MÉDICO DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

O Conselho Médico da José de Mello Saúde completou o primeiro ano de mandato no final de 2009, consubstanciando uma aposta fundamental no desenvolvimento do Modelo de Governo Clínico do Grupo.

Com independência da autonomia que é conferida a cada uma das Unidades, o Conselho Médico da José de Mello Saúde assessora a Comissão Executiva em matérias do foro médico que sejam transversais em toda a rede. Para além disso, cabe também ao Conselho Médico propor o desenvolvimento de iniciativas de reforço do conhecimento clínico, de reforço da segurança do doente e de minimização do risco clínico de uma forma geral, entre outras.

No decorrer de 2009, o Conselho Médico da José de Mello Saúde promoveu, entre outras, o desenvolvimento das seguintes iniciativas:

- › Apoio à idoneidade formativa das equipas do hospitalcuf infante santo e do

## TRANSVERSAL PROJECTS

*In order to leverage on the experience and know-how acquired by each of its units, José de Mello Saúde has encouraged the sharing of best practices and the development of transversal projects allowing to offer to each client of José de Mello Saúde, wherever he/she is, the best of organisation.*

*One of the innovating elements of the health care model is that it is based on a network philosophy, which is why transversal projects are so important.*

*As an example, one should mention the development of a Sterilisation Model for all units of José Mello Saúde; and, the structured, revision of all Critical Management Processes of José de Mello Saúde, jointly with all corporate centres.*

## JOSÉ DE MELLO SAÚDE MEDICAL COUNCIL

*In 2009 the Medical Council of José de Mello Saúde completed its first year in office, playing a critical role in the development of the Group's Clinical Governance Model.*

*Working independently from each autonomous unit, the Medical Council of José de Mello Saúde assists the Executive Committee on medication issues, which are transversal to the whole network. Additionally, it also falls to the Medical Council to propose the development of initiatives to improve clinical knowledge and patient safety and minimize clinical risks, amongst others.*

*During 2009, the Medical Council of José de Mello Saúde promoted, among others, the development of the following initiatives:*

- › *Support to the teaching capacity of hospitalcuf infante santo and hospitalcuf*

Um dos elementos inovadores do modelo de prestação de cuidados de saúde é que o mesmo assenta numa filosofia de rede, razão pela qual os projectos transversais adquirem uma importância acrescida.

*One of the innovating elements of the health care model is that it is based on a network philosophy, which is why transversal projects are so important.*

hospital<sup>cu</sup>f descobertas que obtiveram pela primeira vez no sector privado em Portugal este máximo reconhecimento técnico por parte da Ordem dos Médicos;

*descobertas teams, which occurring for the first time in the private sector in Portugal, obtained this top recognition given by the Medical Association;*

- › Realização das XV Jornadas da José de Mello Saúde, dedicadas ao tema “Envelhecer com qualidade, novos desafios”. A par de médicos, enfermeiros, técnicos e farmacêuticos da José de Mello Saúde, estas Jornadas contaram também com oradores nacionais e internacionais especialistas neste tema e de grande prestígio;
- › *Holding of the 15th José de Mello Saúde Days on the theme “Growing Old with Quality of Life – New Challenges”. Side by side with doctors, nurses, technicians and pharmacists of José de Mello Saúde were national and international renown lecturers specialized in this subject;*



XV Jornadas da José de Mello Saúde  
15<sup>th</sup> José de Mello Saúde Days



- › Relançamento de uma publicação científica que foi um marco de inovação do hospital<sup>cu</sup>f infante santo na década de 50 do século passado – a Gazeta Médica. Esta revista científica foi agora recuperada como suporte à publicação dos trabalhos desenvolvidos por todas as equipas clínicas da José de Mello Saúde, sendo de circulação pública por se entender que esta é também uma forma de a José de Mello Saúde contribuir para o desenvolvimento do conhecimento médico em Portugal. Em 2009, foram já publicados dois números da Gazeta Médica (Junho e Dezembro);
- › *Relaunching of a scientific magazine which in 1950 was a symbol of innovation of hospital<sup>cu</sup>f infante santo – Gazeta Médica. This scientific magazine was now recovered to provide publishing support to the works developed by the clinical teams of José de Mello Saúde. It is distributed to the public, as it is deemed that this is a way of José de Mello Saúde contributing to the development of medical knowledge in Portugal. Two issues of this magazine were published in 2009 (June and December);*



As primeiras edições da relançada Gazeta Médica

First editions of the recently re-edited Gazeta Médica

- › Divulgação em todas as Unidades de questões críticas para a actividade médica (p.ex., Consentimento Informado e Sigilo Médico);
- › Articulação clínica entre as Unidades de Saúde e as Residências Assistidas (José de Mello Residências e Serviços), assegurando um modelo de tratamento integrado dos residentes;
- › Relações com instituições estrangeiras, em particular Universidades e Instituições de Saúde especialistas.

#### CONSELHO DE ENFERMAGEM DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Constituído em Fevereiro de 2009, o Conselho de Enfermagem é outro dos elementos chave da organização clínica da José de Mello Saúde, de que é demonstrativo o trabalho realizado nos primeiros meses de actividade. Com efeito, e de forma não exaustiva, destacam-se as seguintes iniciativas desenvolvidas pelo Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde em 2009:

- › Desenvolvimento estruturado de Protocolos de Ensino com as principais Escolas de Enfermagem em Portugal, dada a procura crescente de estágios de formação nas Unidades da José de Mello Saúde por parte de todas as escolas do País;

- › Information provided to all units on critical medical issues (eg. Informed consent and professional secrecy);
- › Clinical articulation between health care units and assisted living residences (José de Mello Residências e Serviços), ensuring an integrated treatment to residents;
- › Relations with foreign institutions, particularly universities and specialized health care institutions.

#### NURSING COUNCIL OF JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Set up in February 2009, the Nursing Council is another key element in the clinical organisation of José de Mello Saúde, as evidenced by the work developed in its first months of activity. Non exhaustively, the most significant initiatives developed by the Nursing Council of José de Mello Saúde in 2009 were:

- › Structured development of teaching protocols with major nursing schools in Portugal, given the growing demand for training at the José de Mello Saúde units;

- › Criação da Academia de Desenvolvimento em Enfermagem da José de Mello Saúde, que tem como missão: assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos profissionais da Área Assistencial de Enfermagem, através de programas de formação sustentados nas melhores práticas, no Quadro de referência de enfermagem e nos Valores da José de Mello Saúde, com a finalidade de promover a excelência no respectivo exercício profissional. Esta Academia é coordenada por uma equipa de quatro enfermeiros nomeados por um período de três anos pelo Conselho de Enfermagem e integra um representante da Direcção de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade. Este grupo de colaboradores conta ainda com o auxílio directo de um conjunto alargado de cerca de sessenta profissionais da José de Mello Saúde para o desenvolvimento dos Módulos de Formação;
- › *Creation of the Nursing Development Academy of José de Mello Saúde, the mission of which is to ensure the development and improvement of skills of nursing professionals, by means of training programmes based on the best practices, nursing references and values of José de Mello Saúde, within the aim of promoting excellence in the performance of nursing duties. This Academy is coordinated by a team of four nurses appointed for a period of three years by the Nursing Council and a representative of the Human Resources, Communication and Sustainability Department. In the development of training modules, this group of employees is directly assisted by approximately sixty professionals of José de Mello Saúde;*
- › Organização e participação activa nas XV Jornadas da José de Mello Saúde, dedicadas ao tema "Envelhecer com Qualidade, Novos Desafios";
- › *Organisation and active participation in the 15th José de Mello Saúde Days, the theme of which was "Growing Old with Quality of Life - New Challenges";*



- › Participação activa no Plano de Contingência para dar resposta à epidemia da Gripe A (H1N1);
- › *Active participation in contingency plans to face the (A) H1N1 flu outbreak;*

- › Desenvolvimento de modelo de avaliação transversal dos cuidados de enfermagem nas Unidades da José de Mello Saúde e realização das respectivas auditorias operacionais;
  - › Apoio às iniciativas de Controlo de Infecção e Gestão de Risco propostas pelas responsáveis destas áreas em cada Unidade.
- › *Development of a transversal evaluation model of the nursing care of José de Mello Saúde units and respective operational audits;*
  - › *Support to Infection Control and Risk Management initiatives proposed by managers of these areas at each unit.*

PROGRAMAS DE SEGURANÇA DO DOENTE  
(GESTÃO DE RISCO E CONTROLO  
DE INFECÇÃO)

PATIENT SAFETY PROGRAMMES  
(RISK MANAGEMENT AND INFECTION  
CONTROL)

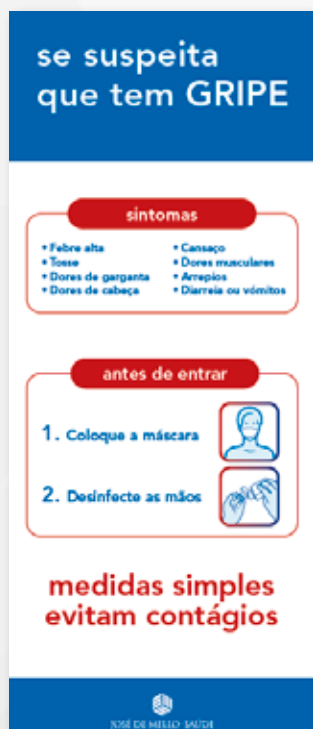
Aspecto de uma reunião de formação realizada nas unidades saúdecuf

*Meeting at saúdecuf unit*



No âmbito da promoção da Qualidade Clínica na José de Mello Saúde, foram desenvolvidos nas suas unidades, e em particular nos hospitais, iniciativas como: (i) Programa de Higiene das Mãos, no contexto da Campanha Nacional de Higiene das Mãos promovida Direcção Geral de Saúde; (ii) Inquérito de Prevalência de Infecção; (iii) Sinalização e regras de actuação em caso de infecção de clientes; (iv) Formação em Controlo de Infecção; (iv) Melhoria do sistema de monitorização das infecções (resultados laboratoriais); (v) Auditorias aos cuidados de enfermagem; (vi) Promoção do Registo de Eventos Adversos e de uma Cultura de Segurança; (vii) Uniformização das regras e instrumentos de identificação dos doentes (pulseiras); (viii) Sinalização do risco de queda dos doentes; (ix) Divulgação de medidas de segurança no Bloco Operatório (p.ex., check list cirúrgica).

*Within the scope of its mission to promote Clinical Quality at José de Mello Saúde various initiatives were carried out at José de Mello Saúde units, particularly in hospitals, such as: (i) Hand Hygiene Programmes, within the scope of the National Hand Hygiene Campaign promoted by the Health General Directorate; (ii) Infection Prevalence Survey; (iii) Signing and rules to follow in case of client infection; (iv) training in infection control; (iv) improvement of the infection monitoring system (lab results); (v) Audits to nursing care; (vi) promotion of a safety culture and the recording of adverse occurrences; (vii) standardisation of patient identification rules and instruments (bracelets); (viii) danger risk of falling signs; (ix) Information on safety measures in the operating theatre (eg. Surgery check list).*



### GRIPE A (H1N1)

Fruto da situação epidémica vivida em todo o Mundo, a José de Mello Saúde investiu fortemente na criação de condições de resposta rápida e eficaz à Gripe A (H1N1), quer na perspectiva dos clientes, quer na perspectiva dos próprios colaboradores, quer ainda numa perspectiva de colaboração com as Autoridades de Saúde Pública, com quem foi mantido um contacto próximo desde a primeira hora.

Neste contexto, foi elaborado um Plano de Contingência do Grupo e a transversalização das diferentes medidas para todas as unidades. Estas medidas incidiram sobre questões operacionais de segurança clínica dos clientes, questões de prevenção da doença nos colaboradores (campanha de vacinação), questões de formação dos colaboradores, clientes e demais público em geral, questões logísticas (reforço de stocks e adequação de espaços físicos), questões de gestão de recursos humanos (absentismo), entre outras.

Fruto do trabalho de equipa de representantes de todas as Unidades, a José de Mello Saúde cedo se preparou para responder da melhor forma a este surto gripal que, felizmente, não teve consequências de maior em nenhum cliente ou colaborador.

Em 2010, procurarse-á dar continuidade ao trabalho iniciado em 2009, com especial enfoque nas iniciativas promotoras da melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados nas Unidades da José de Mello Saúde.

Em particular, procurarse-á trabalhar no aumento da exaustividade dos registos, na

### (A) H1N1 FLU

*Against of the flu epidemics scenario experienced throughout the world, José de Mello Saúde invested heavily in the creation of conditions to rapidly and efficiently face this outbreak and protect clients and employees, working in close collaboration with the Health Care Authorities from the very first moment.*

*In this context, the Group's Contingency Plan and the measures to be adopted at Group level were drawn. These measures focused operational issues namely, clinical safety of patients, prevention of infection spreading (vaccination), training issues concerning employees and the public in general, logistics issues (increase of stocks and adjustment of physical spaces), personnel management issues (absenteeism), amongst others.*

*Thanks to the team work developed by representatives of all units, José de Mello Saúde was soon prepared to respond to this outbreak, which fortunately did not have significant impact on any of José de Mello Saúde's clients or employees.*

*In 2010 we will continue the work started in 2009, giving particular emphasis to the initiatives promoting*

*the continuous improvement of the quality of this health care provided at José de Mello Saúde units.*

*In particular, José de Mello Saúde will seek to increase the comprehensiveness of records,*



transversalização de melhores práticas internas e na integração de unidades novas ou relativamente recentes no Grupo (p.ex., Hospital de Braga; hospitalcuf porto).

## COMO CUIDAMOS DOS NOSSOS PROFISSIONAIS

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

### FERRAMENTAS DISPONIBILIZADAS AOS PROFISSIONAIS

A José de Mello Saúde disponibilizou aos seus profissionais clínicos em 2009 um conjunto de ferramentas que contribuíram não só para prestar um melhor serviço ao Cliente, mas também para melhorar a qualidade de trabalho diário destacando-se:

- › **Check-in Automático.** Sistema implementado no hospitalcuf descobertas, com roll-out previsto para as restantes unidades saúdecuf que veio automatizar o processo de Consulta Externa, nomeadamente: (i) confirmação de consulta ao cliente, (ii) registo do cliente após chegada à unidade, (iii) espera, (iv) passagem ao gabinete do médico e (v) pagamento, com a consequente optimização de processos ao nível de (i) informação em tempo real ao nível do circuito do cliente para os profissionais médicos e administrativos e (ii) do processo administrativo dos clientes à chegada para a consulta externa das unidades saúdecuf;
- › **Contact-Center.** Sistema integrado para todas as unidades da rede saúdecuf, implementado com o objectivo de assegurar uma gestão em rede dos recursos disponíveis nas suas unidades. As vantagens para os profissionais da rede saúdecuf foram óbvias e imediatamente perceptíveis quer ao nível da eficiência na marcação de actos médicos quer na utilização mais eficiente dos recursos profissionais e de equipamento disponíveis nas unidades saúdecuf;

*transversal sharing of the best internal practices and the integration of recent units in the Group (eg. Braga hospital; hospitalcuf porto).*

## HOW WE CARE FOR OUR PROFESSIONALS

*José de Mello Saúde seeks to work with its professionals, placing the necessary means at their disposal, viewing to allow a continuous improvement of service levels at both in-patient and out-patient levels, recognizing them for the excellent work obtained.*

### TOOLS MADE AVAILABLE TO PROFESSIONALS

*During 2009, José de Mello Saúde made available to its clinical professionals a number of tools that helped them to provide better services to clients and improve the quality of their daily work. Amongst these, we point out the following:*

- › **Automatic Check-in.** System deployed at hospitalcuf descobertas, with roll-out scheduled for the remaining saúdecuf units, which facilitated the check-in process of the external consultation area, namely by (i) confirming the appointment with the client, (ii) registering the client after his/her arrival to the unit, (iii) wait (iv) passage to the physician's office and (v) payment, with consequent optimisation of processes in terms of (i) real time information of the circuit followed by the client provided to medical and administrative professionals and (ii) of the client administrative file at his/her arrival at a saúdecuf unit for outpatient consultation;
- › **Contact Center.** Integrated system for all saúdecuf units, implemented with the purpose of ensuring a network management of available resources. The advantages for saúdecuf professionals were obvious and immediately perceived, making doctor's appointments easier and allowing a more efficient use of professional resources and available equipment;





Novo site corporativo da José de Mello Saúde ([www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)), novo site da Saúdecuf ([www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt)) e novos sites das unidades da José de Mello Saúde.

*New corporate site of José de Mello Saúde ([www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)), new site of Saúdecuf ([www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt)) and new sites of José de Mello Saúde units.*

- › **Sistemas de Informação de Gestão e de Apoio à Decisão (SIGs).** Sistema que permite agregar informação dispersa ao nível clínico e de gestão, disponibilizando-a aos profissionais clínicos ou de gestão de uma forma sintética e trabalhada por forma a apoiar o processo de decisão;
- › **Novo site corporativo da José de Mello Saúde ([www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)), novo site da Saúdecuf ([www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt)) e novos sites das unidades da José de Mello Saúde.** Sites que disponibilizam novas funcionalidades e informação sistematizada aos profissionais;
- › **Acolhimento a novos colaboradores.** Realizado numa base mensal, roda a localização da sessão pelas várias unidades da José de Mello Saúde e tem como objectivo apresentar a empresa, as suas unidades, missão e valores, a política de serviço ao cliente e de qualidade, entre outros, a todos os novos colaboradores;
- › **Academia de Desenvolvimento em Enfermagem da José de Mello Saúde.** Criada no 2º semestre de 2009 por proposta do Conselho de Enfermagem, constituiu-se como o pivot de desenvolvimento de acções de formação transversais para todos os enfermeiros e auxiliares de acção médica da José de Mello Saúde. Nos primeiros meses de actividade, a Academia identificou as principais necessidades de desenvolvimento destes colaboradores e definiu um plano de formação composto por vários módulos com diferentes níveis de diferenciação e sub-especialização;
- › **Seminários de Enfermagem.** O hospitalcuf descobertas promoveu a realização periódica de seminários para partilha de conhecimento sobre temas do maior interesse para a gestão diária das unidades de saúde do Grupo (p.ex., gestão de resíduos; gestão de consumíveis, etc.);
- › **Linguagem CIPE.** Esta ferramenta de trabalho para os enfermeiros foi alargada ao hospitalcuf infante santo e Clínicas no
- › **Management Information and Decision Support Systems (MIDS).** This system gathers and processes information at clinical and management level viewing to help clinical and management professionals in their decision-taking;
- › **New corporate site of José de Mello Saúde ([www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)), new site of Saúdecuf ([www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt)) and new sites of José de Mello Saúde units.** These sites provide new functionalities and processed information to professionals;
- › **Welcoming of new employees.** Carried out on a monthly basis, this welcoming session takes place throughout the various units of José de Mello Saúde and views to present the company, its units, mission and values, client service and Quality Policy to new employees;
- › **José de Mello Saúde Nursing Academy.** Created in the second half of 2009 following proposal of the Nursing Council, this Academy works as centre for the development of training actions for all nurses and assistant nurses of José de Mello Saúde. In the first months of activity, the Academy identified the main development needs of these employees and outlined a training plan consisting of various modules with different levels of specialization;
- › **Nursing seminars.** Hospitalcuf descobertas promoted the holding of seminars on a regular basis, viewing the sharing of know-how on subjects of interest for the daily management of our health care units (eg., waste management, consumables management, etc.);
- › **CIPE language.** This working tool was expanded to hospitalcuf infante santo and Clinics during 2009, allowing a more sys-

decorrer de 2009, permitindo agora um registo mais sistemático e standardizado dos cuidados de enfermagem;

- › **Disponibilização de bibliotecas electrónicas a médicos.** Como forma de robustecer as ferramentas de trabalho do corpo clínico responsável pela formação dos estudantes de Medicina da Faculdade de Ciências Médicas, foi dado acesso electrónico a um conjunto seleccionado de publicações científicas de diferentes especialidades;
  - › **Disponibilização do Formulário Hospitalar electronicamente.** Funcionalidade criada ao nível de perfil de utilizador para acesso ao Formulário Hospitalar de forma electrónica;
  - › **Disponibilização da Biblioteca Electrónica da José de Mello Saúde.** Funcionalidade criada ao nível de perfil de utilizador para acesso à Biblioteca da José de Mello Saúde de forma electrónica;
  - › **Projecto de “conversas em família”.** Reunião com todos os colaboradores operacionais (recepção, auxiliares acção médica/ assistentes, gestão de exames, dactilografia, limpeza) da Dr. Campos Costa em que foram recolhidas cerca de 300 sugestões (desde aquelas imediatamente aplicáveis e sem custos a outras estruturantes e cuja implementação está em curso);
  - › **Intranet (portal para todos os colaboradores da Dr. Campos Costa).** Plataforma de comunicação e divulgação de informação e documentos disponível a todos os colaboradores;
  - › **Encontro de Partilha de conhecimento.** Realizado em Março de 2009, o primeiro encontro possibilitou o encontro de todos os colaboradores de forma a reflectir sobre o tema “pelos clientes e por nós”. Foi também distribuído o Manual de Atendimento Dr. Campos Costa;
  - › **Projecto voz digital.** Centralização da unidade de dactilografia, com recurso à voz digital, possibilitando maior articulação e rentabilização de recursos.
- temized and standardized record of nursing care;*
  - › **Availability of electronic libraries.** *In order to strengthen the working tools of our teaching staff responsible for students from Medical Sciences Faculty, electronic access to a number of selected scientific publications from different specialities was made available;*
  - › **Electronic availability of the hospital drug formulary.** *Functionality created at user level for electronic access to hospital drug formulary;*
  - › **Availability of the Electronic Library of José de Mello Saúde.** *Functionality created at user level for electronic access to José de Mello Saúde’s Library;*
  - › **“Family talks” Project.** *Meeting with all operational employees (reception, auxiliary personnel, management of exams, typing, cleaning) of Dr. Campos Costa which gathered approximately 300 suggestions (some of which cost free and immediately applicable and structural measures presently under implementation);*
  - › **Intranet (for all employees of Dr. Campos Costa).** *Communication and information platform available for all employees;*
  - › **Knowledge Sharing meeting.** *Held in March 2009, the first meeting gathered all employees for a joint reflection on the theme “for our clients and us”. The Dr. Campos Costa Client Service Manual was distributed on this occasion;*
  - › **Digital voice project.** *Centralization of the typing unit, with recourse to digital voice, providing a greater articulation and optimization of resources.*



## RECONHECIMENTO AO BOM DESEMPENHO

### Prémio Mais Valor

Fundação Amélia da Silva de Mello

A José de Mello Saúde reconhece, nos seus profissionais, o seu mais extraordinário activo. Nesse sentido, procura criar as condições para estimular internamente as melhores práticas e, consequentemente, reconhecê-las como tal.

A José de Mello Saúde, com o patrocínio da Fundação Amélia da Silva de Mello, instituiu um prémio anual, denominado Prémio Mais Valor - Fundação Amélia da Silva de Mello, no valor de 12.500 Euros, destinado a distinguir profissionais das Unidades participadas pelos Grupos José de Mello Saúde e José de Mello Residências e Serviços, que no ano transacto tenham contribuído de forma significativa para a Criação de Valor em áreas relacionadas com a Segurança, Qualidade, Eficiência ou Sustentabilidade da respectiva Organização.

Com forte enfoque na Inovação, o objectivo da José de Mello Saúde com a promoção deste Prémio é promover a iniciativa dos seus colaboradores na identificação e implementação de novas e melhores formas de funcionamento com impacto no valor criado para a Organização.

Em 2009, o prémio foi atribuído ao trabalho "Check in/out automático", apresentado pelo Eng. John Jairo Acevedo Nanclares e Equipa.

O Júri que atribuiu este prémio é constituído pelos Srs. Prof. Doutor António Rendas, Reitor da Universidade Nova de Lisboa, Enf<sup>a</sup> Lília Varas, coordenadora da Escola Superior Politécnica de Saúde da Universidade Católica, Eng<sup>o</sup> Pedro Rocha e Melo, Administrador da José de Mello SGPS e Vice-Presidente da Brisa, Dr. Rui Diniz, Managing Partner da McKinsey & Co. em Lisboa e presidido pela Senhora D. Maria Amélia de Mello Bleck.

Foi também atribuída uma menção honrosa ao trabalho BAHA: Benefício Funcional,

## RECOGNITION OF GOOD PERFORMANCE

### "Mais Valor" Award

Amélia da Silva de Mello Foundation

*José de Mello Saúde views its professionals as its most extraordinary asset. In this light, it seeks to create the conditions to encourage and reward best practices.*

*José de Mello Saúde, sponsored by Fundação Amélia da Silva de Mello, set up an annual award – called "Mais Valor" Award – in the amount of 12,500 euro to reward professionals from José de Mello Saúde and José de Mello Residências e Serviços units, who in the previous year contributed significantly to the creation of value in areas related to Safety, Quality, Efficiency or Sustainability in their respective organisation.*

*By promoting this award, which places a strong accent on Innovation, José de Mello Saúde wants to encourage the initiative of its employees to identify and implement new and better operating ways, with impact on the value created for the Organisation.*

*In 2009, the award was given to the "Automatic check in /out" work presented by Eng. John Jairo Acevedo Nanclares and his team.*

*The Jury who attributed the award was chaired by Mrs. D. Maria Amélia de Mello Bleck and is further included Prof. Dr. António Rendas, Dean of Universidade Nova de Lisboa, Nurse Lília Varas, coordinator of Escola Superior Politécnica de Saúde from Universidade Católica, Eng. Pedro Rocha e Melo, Director of José de Mello SGPS and Vice-Chairman of Brisa and Dr. Rui Diniz, Managing Partner of McKinsey & Co. in Lisbon.*

*A Honourable Mention was awarded to the BAHA work: Functional Benefit, presented by*

apresentado pelos Srs. Prof. Doutor João Paço, Dr. Diogo Oliveira e Carmo, Dra. Maria Caçador e Audiologista Jorge H. Martins.

*Prof. Dr. João Paço, Dr. Diogo Oliveira e Carmo, Dra. Maria Caçador and Audiologist Jorge H. Martins.*

## COMO CUIDAMOS DOS NOSSOS CLIENTES

## HOW WE CARE FOR OUR CLIENTS

### GABINETE DO CLIENTE

### PATIENT RELATIONS OFFICE

A proximidade com o Cliente constitui uma das principais preocupações da José de Mello Saúde.

*José de Mello Saúde views proximity with the client as a major concern and seeks to improve it every day.*

A proximidade com o Cliente constitui uma das principais preocupações da José de Mello Saúde. Neste sentido, têm sido desenvolvidos diferentes modos de abordar alguns aspectos de insatisfação por parte dos clientes de uma forma mais activa, com o objectivo de fidelizá-los às unidades saúdecuf.

*José de Mello Saúde views proximity with the client as a major concern and seeks to improve it every day. To this end, a number of different approaches were developed to deal with client dissatisfaction in a more pro-active way, and increasingly gain customer loyalty.*

Em consequência de uma análise exaustiva de todas as reclamações e sugestões recebidas pela José de Mello Saúde foram constituídas equipas de trabalho multidisciplinares nas várias unidades que se dedicam ao estudo dos problemas detectados e à apresentação de soluções e sua implementação nos serviços, com a finalidade de otimizar o serviço prestado diariamente aos clientes, indo ao encontro das suas expectativas. A José de Mello Saúde proporciona, desta forma, um acompanhamento personalizado junto dos seus clientes de todas as reclamações efectuadas.

*Following a thorough analysis of all claims and suggestions received by José de Mello Saúde, as well as the reasons behind them, multi disciplinary teams at the various units were set up to study detected problems, presenting solutions and implementing them, viewing to optimize the service provided to clients daily, in line with their expectations. José de Mello Saúde assures this way a personalized follow up of all the complaints received.*



Outros exemplos são os projectos específicos lançados nas unidades com o objectivo específico de melhorar a relação com o cliente. Ao longo de 2009 vários projectos deste tipo foram desenvolvidos nas unidades saúdecuf. Exemplo prático- foi o projecto "Sim ao Cliente", projecto que envolveu os profissionais da clínicacuf cascais e que teve como objectivo o desenvolvimento de uma cultura de excelência de serviço ao cliente, mediante o recurso a competências humanas e técnicas mais apuradas por parte dos profissionais. Nos anos anteriores este projecto havia sido implementado noutras unidades do Grupo.

*Other examples of this policy, are the specific projects launched at the units with the sole purpose of improving the relation with clients. Throughout 2009, various projects of this type were developed at saúdecuf units. As an example, it is worth mentioning the "Yes to the Client" project, involving the professionals of clinicacuf cascais and aimed at developing a Culture of Excellence in Client Service, resorting to the best human skills and techniques. This project had been implemented in other units of the Group in previous years.*



Ao nível do contacto com o cliente, foram ainda desenvolvidos suportes de comunicação adaptados a cada unidade saúdecuf, os quais pretenderam esclarecer quer so-

*At the contact with the client level and with the aim of clarifying clients about intervention areas, units offering and most frequent pathologies (as well as the need for diagnosis*



bre áreas de intervenção e oferta específica quer sobre patologias frequentes e a sua necessidade de diagnóstico ou terapêutica. Na continuação de anos anteriores, estes folhetos foram distribuídos nas respectivas unidades ao longo de 2009 tendo a José de Mello Saúde obtido um retorno positivo desta iniciativa.

#### CONTACT CENTER

Em 2009 a Jose de Mello Saúde tomou a decisão de implementar um *Contact Center* integrado para todas as unidades da rede saúde**cu**f com o objectivo de assegurar um adequado e uniforme nível de serviço de atendimento telefónico aos seus clientes, operado com mais elevado grau de eficiência e permitindo uma gestão em rede das suas unidades. De Março a Setembro foram integradas sucessivamente todas as unidades e até ao final do ano foi estabilizada a operação.



#### CARTÃO SAÚDECUF

A José de Mello Saúde mantém a aposta, iniciada em 2007, na fidelização de clientes privados. Este segmento de clientes tem uma importância estratégica para a empresa, pelo que continua a ser reconhecido com a atribuição do cartão saúde**cu**f, que permite aceder a um nível de serviço de excelência.

Esta aposta na fidelização, manifestou-se através do aumento do número de clientes a quem o cartão saúde**cu**f foi atribuído, que teve um crescimento global de cerca de 30%.

#### ACORDOS COM SEGURADORAS, SUBSISTEMAS DE SAÚDE E OUTRAS ENTIDADES

A José de Mello Saúde prosseguiu em 2009 os esforços no sentido de proporcionar aos seus clientes uma maior e mais compreensiva acessibilidade às suas unidades sabendo que para isso é fundamental o estabelecimento de acordos com seguradoras, subsistemas e outras convenções. Desta forma, ao longo do ano, a José de Mello Saúde apostou na consolidação do seu relacionamento com as entidades, negociando novos contratos

*and therapeutics regarding them) communication leaflets were developed and adapted to each saúde**cu**f's unit. Following previous year's initiatives, José de Mello Saúde got good feedback after the distribution of these leaflets within respective units in 2009.*

#### CONTACT CENTER

*In 2009 Jose de Mello Saúde decided to implement an integrated call center to address the calls of all units of the saúde**cu**f network, viewing to ensure an adequate, uniform and efficient service level and allow an integrated network management of calls. From March to September, all units were successively integrated in the contact center.*

#### SAÚDECUF CARD

*José de Mello Saúde continues to bank on increasing the loyalty of its private clients. This client segment is strategically relevant and is recognized with the attribution of the saúde**cu**f card, which provides access to a service of excellence.*

*This bet on client loyalty is shown by the rise in the number of saúde**cu**f cards granted (by 30%).*

#### AGREEMENTS WITH INSURANCE COMPANIES, HEALTH SUB SYSTEMS AND OTHER ENTITIES

*In 2009 José de Mello Saúde continued to develop efforts to provide clients increased and wider access to its units, knowing that entering agreements with insurers and social sub-systems is crucial to achieve this end. Therefore, throughout the year José de Mello Saúde consolidated its relationship with these entities, renegotiating existing arrangements with some of the main payers. José de Mello Saúde's private units presently have nearly*

para as suas unidades e renegociando acordos existentes com alguns dos principais pagadores. Actualmente o conjunto das unidades da José de Mello Saúde dispõe de cerca de 200 acordos nas suas unidades privadas.

*200 arrangements with insurance companies and other entities.*

### AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

### ASSESSMENT OF CUSTOMER SATISFACTION

A Avaliação de Satisfação de Clientes manteve o seu papel como instrumento fundamental para conhecer este parâmetro de satisfação dos seus clientes e detectar oportunidades de melhoria.

*Assessment of Customer Satisfaction continued to be a crucial means to monitor its clients' satisfaction and spot improvement opportunities.*

Foram realizados, cerca de 4 500 inquéritos nos hospitais **cuf** infante santo e descobertas, nas clínicas **cuf** alvalade, belém, cascais e torres vedras e no instituto **cuf** diagnóstico e tratamento.

*Approximately 4 500 surveys were carried out at hospitals **cuf** infante santo and descobertas, clinics **cuf** alvalade, belém, cascais and torres vedras and instituto **cuf** diagnóstico e tratamento.*

Os resultados voltaram a demonstrar a elevada satisfação dos clientes em todas as unidades, sendo especialmente relevante a manutenção destes valores em unidades com forte crescimento de actividade em 2009.

*Results of the surveys confirmed once again the high satisfaction of the clients at all units, which was maintained despite the considerable business growth occurred during the year.*

### COMO CUIDAMOS DOS NOSSOS RECURSOS HUMANOS

### HOW WE CARE FOR OUR HUMAN RESOURCES

A José de Mello Saúde emprega hoje em dia mais de 4 400 colaboradores (incluindo cerca de 1 900 colaboradores do Hospital de Braga e 220 da José de Mello Residências e Serviços) e o papel da gestão de Recursos Humanos tem sido o de alinhar e orientar todos numa visão partilhada.

*José de Mello Saúde employs over 4 400 people (including 1 900 employees at Hospital de Braga and 220 at José de Mello Residências e Serviços) and the role of the Human Resources management is to align and guide them by means of a shared vision.*

### CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE COLABORADORES DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

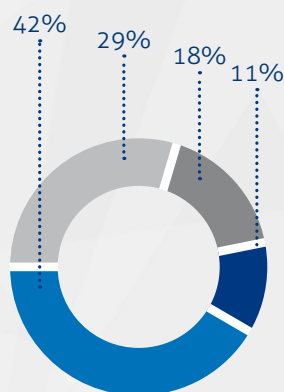
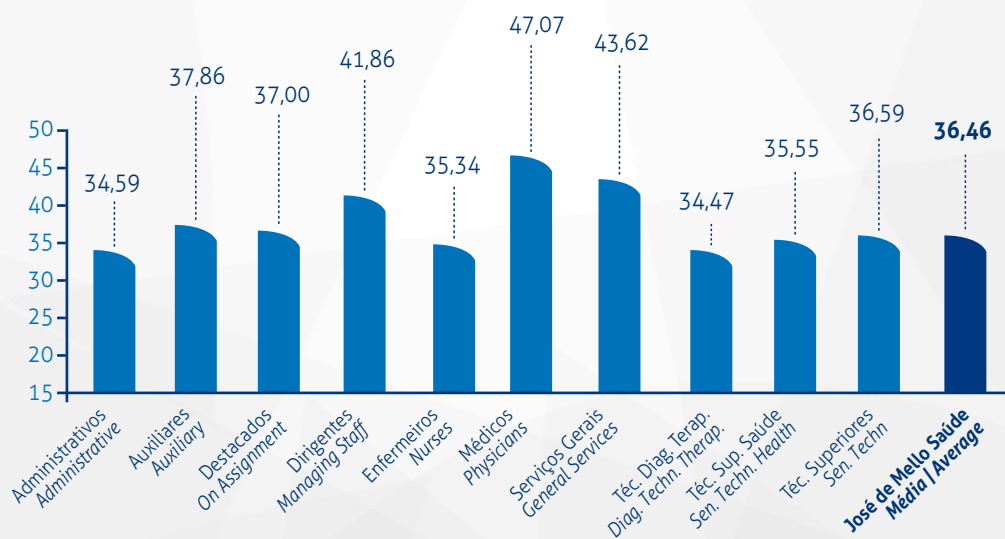
### CHARACTERIZATION OF JOSÉ DE MELLO SAÚDE HUMAN RESOURCES UNIVERSE

Nota: Gráficos não incluem Hospital de Braga e José de Mello Residências e Serviços

*Note: Charts do not include Braga Hospital and José de Mello Residências e Serviços*



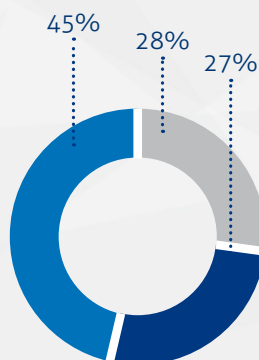
### Idade Média | Average Age



### Antiguidade | Seniority

Distribuição % | Distribution %

- mais de 6 anos  
over 6 years
- até 2 anos  
up to 2 years
- de 2 a 4 anos  
2 to 4 years
- de 4 a 6 anos  
4 to 6 years



### Habilitações Literárias | Education

Distribuição % | Distribution %

- Formação superior  
University
- Escola Secundária/Profissional  
Secondary/Professional School
- Escola Primária  
Primary School

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A José de Mello Saúde acredita que a capacidade de motivação e retenção dos melhores colaboradores é condição fundamental para o seu sucesso.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

*José de Mello Saúde firmly believes that motivating and retaining employees is a key factor of success.*

No conjunto da José de Mello Saúde foram realizadas, ao longo de 2009, 6473 horas de formação.

*In overall terms, José de Mello Saúde provided 6473 hours of training in 2009.*

Desta forma, iniciaram-se em 2009 diversas acções com vista ao reforço da motivação e retenção dos seus colaboradores de entre as quais se destacam a revisão do processo de recrutamento e formação, a criação de programa de acolhimento a novos colaboradores, a implementação de programa de integração para o *front-office* das unidades e a criação de um processo integral de gestão do talento.

#### FORMAÇÃO

No conjunto da José de Mello Saúde foram realizadas, ao longo de 2009, 6473 horas de formação.

#### PROGRAMA DE ACOLHIMENTO

No que diz respeito ao programa de acolhimento de novos colaboradores, considera-se que tem tido um papel importante no reforço da cultura e valores da José de Mello Saúde, permitindo que cada colaborador tenha desde o seu primeiro dia um conhecimento transversal da história, identidade e cultura da empresa. Foram, neste âmbito, criadas diversas peças específicas, nomeadamente o Passaporte do colaborador José de Mello Saúde, o qual permite registar o historial de formação de cada do colaborador desde o momento da sua entrada.

#### GESTÃO DO TALENTO

O ano de 2009 fica ainda marcado pelo início de um processo de gestão de talento baseado em quatro grandes princípios:

1. "A evolução na carreira é baseada no mérito, potencial e aspirações dos colaboradores";
2. "É valorizada a igualdade de oportunidades, avaliando as competências comportamentais alinhadas com os valores, competências técnicas, experiência e desenvolvimento individual";
3. "Prioridade ao recrutamento interno, promovendo a mobilidade interna";
4. "A formação deve sustentar as diferentes fases do percurso de evolução profissional do colaborador".

*In this light, in 2009 the Group started various actions to bolster motivation and retain employees, including revision of the recruitment and training process, creation of welcoming sessions for new employees, implementation of a front-office integration programme for José de Mello Saúde's units and creation of a comprehensive talent management process.*

#### TRAINING

*In overall terms, José de Mello Saúde provided 6473 hours of training in 2009.*

#### WELCOMING PROGRAMME

*In what concerns the welcoming programme for new employees, it has been playing a relevant role in the reinforcement of José de Mello Saúde's culture and values, providing to each new employee a transversal knowledge of the company's history, identity and culture. Within this scope, various specific instruments were created, namely the José de Mello Saúde's employee passport, which records the training history of employees from the moment they started working for the company.*

#### TALENT MANAGEMENT

*2009 is also marked by the beginning of a talent management process based on four major principles:*

1. *"Career evolution is based on the merit, potential and aspiration of employees";*
2. *"The company values equality of opportunities, assessing behavioural skills aligned with values, technical skills, experience and individual development";*
3. *"the company gives priority to internal recruitment, promoting internal mobility";*
4. *"Training must sustain the different phases of the employee's professional evolution".*

Este ano caracterizou-se por um forte investimento na Comunicação Interna, tendo sido desenvolvido um plano integrado para esta área, o qual abrangeu os diversos grupos funcionais.

*The year was marked by a considerable investment in Internal Communication, based on an integrated plan covering the various functional groups.*

Na procura do reforço do compromisso do indivíduo com a José de Mello Saúde, prosseguiu-se em 2009 com a implementação de um novo Modelo de Avaliação e Desempenho para os quadros do Grupo. Segundo este modelo, o mérito é medido por um sistema de gestão de desempenho – GPS – Global Performance System, o qual permite avaliar competências e objectivos. Em 2010, o sistema GPS resultou na avaliação de 150 quadros. Os restantes colaboradores foram avaliados pelo sistema anteriormente em vigor.

O Processo de avaliação foi complementado com entrevistas individuais que permitiram perceber as expectativas dos colaboradores, assim como desenhar o seu desenvolvimento de carreira na organização.

Este Sistema de Gestão de Desempenho, que permite realizar a avaliação 360º dos quadros da José de Mello Saúde, proporcionou já uma primeira experiência ao nível da alta direcção da empresa, tendo este exercício sido muito enriquecedor na medida em que permitiu aos quadros decisores, entre outras coisas, identificar as suas áreas de melhoria.

#### RECRUTAMENTO

Em 2009 a José de Mello Saúde manteve uma política activa de recrutamento de profissionais, tendo sido recrutados 400 novos colaboradores.

#### COMUNICAÇÃO INTERNA

Este ano caracterizou-se por um forte investimento na Comunicação Interna, tendo sido desenvolvido um plano integrado para esta área, o qual abrangeu os diversos grupos funcionais.

Esta alavancagem na Comunicação Interna permitiu a fluência da informação entre as várias estruturas da Organização e, acima de tudo, um grande envolvimento dos colaboradores nos objectivos da José de Mello Saúde.

*Seeking to encourage the employee's personal commitment to José de Mello Saúde, in 2009 the Human Resources, Communication and Sustainability Department continued the implementation of a new Performance Assessment Model for José de Mello Saúde staff. According to this model, merit is assessed by a performance management system – GPS – Global Performance System, which assesses skills and goals. In 2010, the GPS system resulted in the evaluation of 150 employees. Remaining employees were assessed by the former system.*

*The assessment process was complemented with personal interviews, which enabled to perceive the expectations of employees and start to draw their career development within the organisation.*

*This Performance Management System, which allows a 360º assessment of the José de Mello Saúde staff, already provided a first experience at senior level, which was very enriching as it allowed managing staff to identify areas for improvement, among other things.*

#### RECRUITMENT

*In 2009 José de Mello Saúde maintained an active recruitment policy, having hired 400 new employees.*

#### INTERNAL COMMUNICATION

*The year was marked by a considerable investment in Internal Communication, based on an integrated plan covering the various functional groups.*

*This enhancement of Internal Communications contributed to increasingly fluent information between the various structures of the Organisation and, above all, a higher involvement of employees in José de Mello Saúde's goals.*

Na prática, este modelo permite à José de Mello Saúde afrontar o processo de crescimento do Grupo com a tranquilidade de dispor de uma configuração única para todas as unidades, naturalmente com as devidas adaptações à diversidade das mesmas.

*In practice, this model enables José de Mello Saúde to face the Group's growth process with the serenity of holding a unique configuration for all units, adjusted of course to their specific characteristics.*

## OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO CATALISADORES DE NEGÓCIO

A José de Mello Saúde acredita que os Sistemas de Informação podem e devem ser um catalisador de negócio, tornando-se num elemento criador de valor na organização. Antevendo o período de forte crescimento pelo qual passaria, a José de Mello Saúde definiu, há cerca de 7 anos atrás, um Plano Estratégico de Sistemas de Informação, o qual fazia confluir todas as linhas de orientação ao nível das TI para as unidades do Grupo, bem como a definição de infraestruturas e aplicações que permitiriam dar corpo à uniformização e estandardização que se pretendiam. Este mesmo Plano Estratégico foi revisto em 2007, tendo sido adaptado às ulteriores exigências do mapa de crescimento da José de Mello Saúde, nomeadamente as de cariz geográfico. Como elemento marcante, desde logo diferenciador, destaca-se o facto de se ter idealizado um modelo comum ou "normalizador", aplicável transversalmente às várias áreas de actuação e unidades da José de Mello Saúde. Na prática, este modelo permite à José de Mello Saúde afrontar o processo de crescimento do Grupo com a tranquilidade de dispor de uma configuração única para todas as unidades, naturalmente com as devidas adaptações à diversidade das mesmas.

O ano de 2009 marca a consolidação do Plano Estratégico de Sistemas de Informação em várias vertentes, tendo-se revelado um ano em que os Sistemas de Informação se afirmaram verdadeiramente como catalisadores do negócio da José de Mello Saúde, nomeadamente realizando projectos de valor acrescentado para a organização, quer de raiz, quer numa perspectiva de continuidade, quer, por último, numa perspectiva puramente técnica e de actualização:

› **Apoio ao crescimento orgânico da José de Mello Saúde.** Informatização e integração do Hospital de Braga na rede informática da José de Mello Saúde no âmbito do modelo uniforme de Tecnologias de Informação. Nesta unidade foram especificamente implementados o ERP Corpora-

## INFORMATION SYSTEMS AS BUSINESS ENABLERS

*José de Mello Saúde believes that Information System can and must be business enablers and value creators. Anticipating its strong expansion, José de Mello Saúde defined, approximately seven years ago, a Strategic Information Systems Plan that laid down the guidelines for all units of the Group and established the infrastructures and applications allowing the intended harmonisation and standardisation. In 2007, this strategic plan was reviewed and adjusted to the requirements emerging from José de Mello Saúde's growth, particularly at geographic level. The outstanding and therefore differentiating fact was the underlying standard model, applicable transversally to the various operating areas and health care units of José de Mello Saúde. In practice, this model enables José de Mello Saúde to face the Group's growth process with the serenity of holding a unique configuration for all units, adjusted of course to their specific characteristics.*

*2009 was the year of consolidation of the Strategic Information Systems in various fronts and the year in which Information Systems truly revealed themselves as enablers of the José de Mello Saúde business, namely through the development of added value projects, either new, continued or from a purely technical and upgrading perspective:*

› **Support to the organic growth of José de Mello Saúde.** Informatisation and integration of Hospital de Braga in the José de Mello Saúde's network, within the scope of the IT standard model applicable to the Group. The systems implemented in this new health care unit were the Corporate

tivo e o Sistema de Informação de Gestão e Apoio à Decisão (SIG), fundamentais para assumir convenientemente a gestão de uma unidade Hospitalar em pleno funcionamento;

- › **Aposta na Inovação.** O sistema de "Check-in automático" foi implementado, em fase piloto, com grande êxito no hospitalcuf descobertas no início de 2009, tendo sido iniciado o roll-out para as restantes áreas e unidades saúdecuf no final do mesmo ano. O sistema de "Check-in automático", vencedor do prémio "Mais-valor" em 2009 pelo seu grau de inovação, permitirá otimizar de forma inequívoca o processo administrativo dos clientes à chegada para a consulta externa das unidades saúdecuf. Na prática, o sistema automatiza, mediante interacção prévia com o cliente (dotando-o de mais informação), o seu processo de registo e atendimento na consulta externa;

- › **Integração e partilha transversal de informação.** O Processo Clínico Electrónico é uma ferramenta verdadeiramente diferenciadora que permitiu agregar e partilhar electronicamente entre as unidades saúdecuf o Processo Clínico dos clientes;

- › **Rentabilização dos Sistemas de Informação (SIG).** Os Sistemas de Informação de Gestão e Apoio à Decisão (SIG) das diversas áreas de apoio (nomeadamente Produção e Marketing) vieram permitir à gestão (clínica ou não) tomar decisões com base na informação obtida nos sistemas operacionais, e tratada de uma forma lógica (com especial enfoque na área de Marketing e Comercial) com a utilização da informação residente nos sistemas operacionais de forma estruturada e adaptada para essas perspectivas;

- › **Relançamento da imagem corporativa da José de Mello Saúde.** Conceptualização, redesenho, actualização e implementação do site corporativo da José de Mello Saúde, saúdecuf e respectivas unidades, permitindo disponibilizar uma plataforma que projecta novas funcionalidades aos clientes, profissionais e visitantes.

*ERP and the Management Information and Decision Support System (MIDS), which play a key role in the management of a fully operating hospital;*

- › **Banking on innovation.** The "automatic check-in" system was implemented with great success at hospitalcuf descobertas at the beginning of 2009, and the respective roll-out to the remaining saúdecuf areas and units was started at the end of the year. The "automatic check-in" system, rewarded in 2009 with the "Accrued Value" prize for its innovation, will definitely optimize the administrative admission of outpatients arriving for consultation at saúdecuf units.

- › **Integration and transversal sharing of information.** The Electronic Clinical File is a truly differentiating tool permitting the electronic gathering and sharing of clinical files amongst saúdecuf units;

- › **Information Systems Profitability.** Management Information and Decision Support Systems (MIDS) in the different operating areas (namely Production and Marketing) allowed management (either clinical or non clinical) to take decisions based on the information obtained from operating systems and processed with logic (focusing particularly the marketing area), using resident information in a structured way and adjusted to that end;

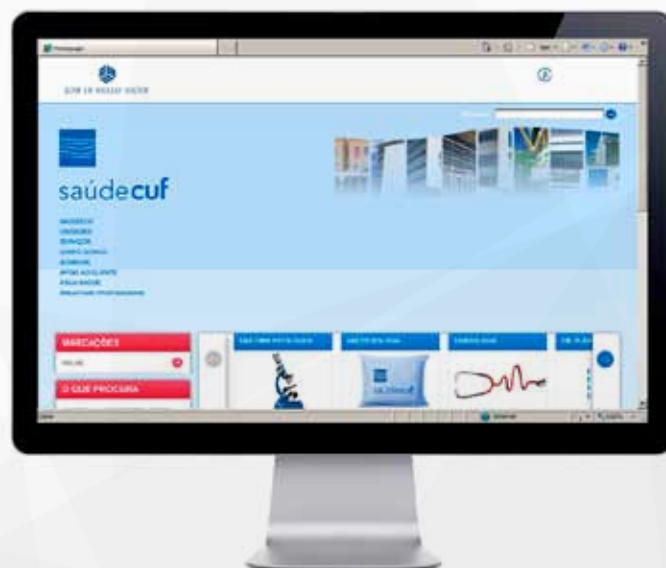
- › **Re-launching of the corporate image of José de Mello Saúde.** Design, renewal, updating and implementation of the corporate site of José de Mello Saúde, saúdecuf and respective units, with new functionalities available for clients, professionals and visitors.

O Processo Clínico Electrónico é uma ferramenta verdadeiramente diferenciadora que permitiu agregar e partilhar electronicamente entre as unidades saúdecuf o Processo Clínico dos clientes;

*The Electronic Clinical File is a truly differentiating tool permitting the electronic gathering and sharing of clinical files amongst saúdecuf units;*



Aspecto da página inicial do novo site corporativo da José de Mello Saúde  
New corporate website of José de Mello Saúde



Aspecto da página inicial do novo site da saúdecuf  
Saúdecuf website homepage

O processo de mudança originou a necessidade de proceder a uma profunda alteração nos processos de gestão, uma vez que o hospital não tinha vindo a ser gerido na lógica da contratualização por objectivos.

*The transfer of the hospital's management required major changes in the managing processes, as it was not managed based on the contractualisation by objectives.*

## SECTOR PÚBLICO

A gestão de unidades públicas de Saúde, na qual a José de Mello Saúde é pioneira a nível de operadores, tem vindo a representar um peso significativo na sua actividade.

### HOSPITAL DE BRAGA

Em 2009, o Grupo José de Mello Saúde foi convidado a assumir a gestão do Hospital de Braga em regime de Parceria Público-Privado. A gestão do Hospital de Braga pela Escala Braga Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. iniciou-se em 1 de Setembro de 2009.

O processo de mudança iniciado nessa altura com a transmissão do estabelecimento hospitalar originou a necessidade de proceder a uma profunda alteração nos processos de gestão do hospital, uma vez que este não tinha vindo a ser gerido, até então, na lógica da contratualização por objectivos.

Tendo em vista a consolidação do esforço de mudança do hospital iniciado em 2009, o ano de 2010 vai ser marcado pela implementação de um projecto que tem três objectivos centrais:

## PUBLIC SECTOR

The management of public healthcare units, in which José de Mello paved the way for private operators, represents a gradually important weight in its activity.

### BRAGA HOSPITAL

In 2009, Grupo José de Mello Saúde was invited to manage Hospital de Braga pursuant to a Public-Private Partnership. The management of Braga Hospital by Escala Braga Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. started in September 1, 2009.

The transfer of the hospital's management required major changes in the managing processes, as it was not managed, up until then, based on the contractualisation by objectives.

Viewing to consolidate the efforts started in 2009 concerning these changes, 2010 will be marked by the implementation of a project which has three main goals:

- 1. Mais produção.** Aumentar a produção clínica através de um maior e melhor aproveitamento dos recursos actuais, dando uma maior e mais rápida resposta aos utentes da zona de influência do Hospital de Braga;
- 2. Mais eficiência.** Optimizar os custos actuais através de negociações mais eficazes, implementação de boas práticas de consumo, eliminação de desperdícios e disponibilização de mais e melhor equipamento médico;
- 3. Melhor serviço.** Aumentar o nível de serviço prestado ao utente através de um atendimento mais atempado e planeado e de recursos humanos ainda mais qualificados.

O projecto terá uma intervenção transversal na actividade do hospital, actuando em áreas tão diferentes como a demora média, a optimização operacional do bloco operativo, o desenvolvimento de um novo modelo para a urgência, a implementação da "unidade" e a prescrição electrónica em todos os Serviços ou, por último mas não menos importante, a centralização da preparação de medicamentos.

A estruturação do projecto é feita por iniciativas de melhoria, lideradas por responsáveis operacionais das respectivas áreas do hospital e com o envolvimento de muitos profissionais do hospital, apoiados por uma equipa central constituída por gestores de mudança internos do hospital.

#### OUTRAS INTERVENÇÕES NO SECTOR PÚBLICO

A José de Mello Saúde espera poder vir a capitalizar a experiência adquirida quer no Hospital Fernando Fonseca quer no Hospital de Braga no Hospital de Vila Franca de Xira, em cujo concurso se encontra na fase de negociação final com o Estado, sendo *Preferred Bidder* (após a melhor oferta efectuada em fase de negociação competitiva - "Best and Final Offer" - BAFO).

- 1. Increased production.** Increase clinical production taking greater and better advantage of current resources, providing a quicker answer to users within the catchment area of the hospital;
- 2. Increased efficiency.** Optimize current costs based on more efficient negotiations, implementation of good consumption practices, elimination of waste and use of additional and better medical equipment;
- 3. Better customer service.** Increase customer service levels based on efficient reception services, in terms of both time and planning and increasingly qualified human resources.

*The project will have a transversal intervention in the hospital's activity, operating in very different areas, from average waiting time to operational optimization of operating theatres, development of a new emergency model, implementation of "unidades" and electronic prescription at all services or, last but not least, centralized drug preparation.*

*The project's structuring is made by improvement initiatives, led by operational heads of respective areas and involving many professionals, supported by a main team of hospital managers and external consultants.*

#### OTHER INTERVENTIONS IN THE PUBLIC SECTOR

*José de Mello Saúde hopes to use the experience acquired both at Fernando Fonseca Hospital and Braga Hospital on Vila Franca de Xira Hospital, in which tender it is the Preferred Bidder in the final negotiation with the Portuguese State (after presenting the best offer at the BAFO stage).*

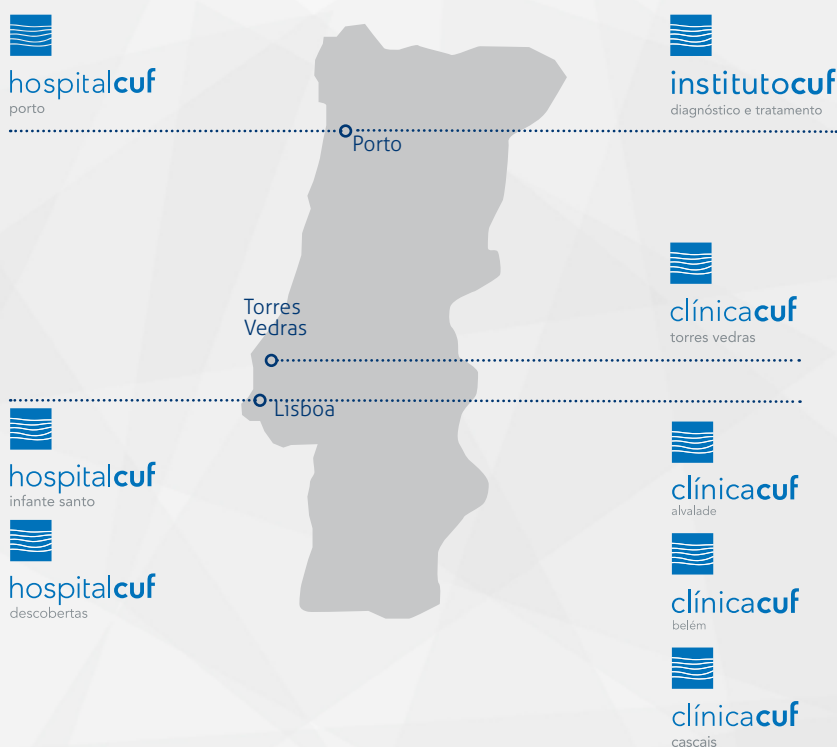


## REDE SAÚDECUF

A José de Mello Saúde é hoje em dia uma empresa com presença a nível nacional suportada por uma rede de prestação de cuidados de Saúde constituída por 2 hospitais (hospitalcuf infante santo e hospitalcuf descobertas), 4 clínicas (clínica**cuf** alvalade, clínica**cuf** belém, clínica**cuf** cascais e clínica**cuf** torres vedras) e 1 instituto (instituto**cuf** diagnóstico e tratamento). Detém ainda o hospital**cuf** porto, que se encontra em fase de construção e cuja inauguração está prevista para o 1º semestre de 2010.

## SAÚDECUF NETWORK

*José de Mello Saúde is currently present nationwide thanks to a network of health care providers consisting of 2 hospitals (hospital**cuf** infante santo and hospital**cuf** descobertas), 4 clinics (clínica**cuf** alvalade, clínica**cuf** belém, clínica**cuf** cascais and clínica**cuf** torres vedras) and 1 institute (instituto**cuf** diagnóstico e tratamento). It further holds hospital**cuf** porto, presently under construction and scheduled to open in the first half of 2010.*



## ACTIVIDADE COMERCIAL E DE MARKETING

### MARKETING

A actividade de Marketing durante o ano de 2009 caracterizou-se pela consolidação das novas unidades – clínica**cuf** cascais e clínica**cuf** torres vedras –, pelo lançamento de novas ofertas de serviços no instituto**cuf** diagnóstico e tratamento e o reforço da imagem e posicionamento no mercado das unidades da José de Mello Saúde, nomeadamente a Dr. Campos Costa.

## MARKETING AND COMMERCIAL ACTIVITY

### MARKETING

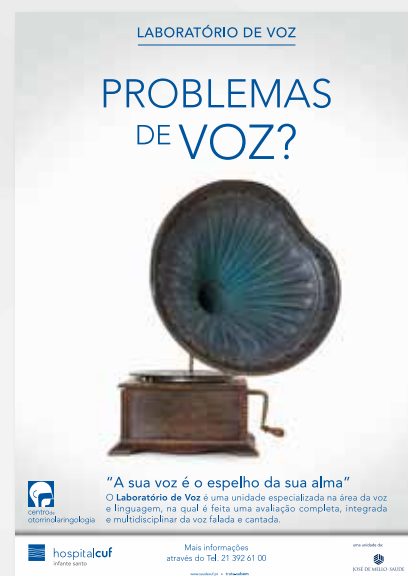
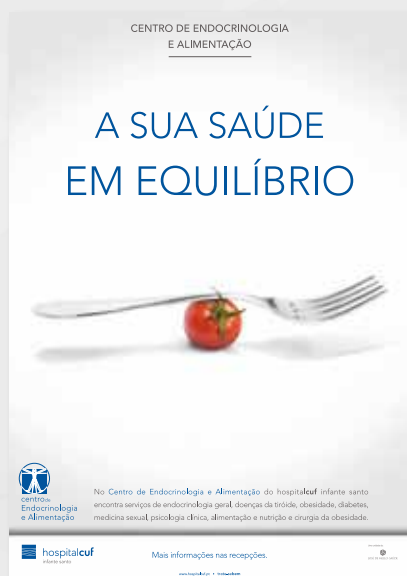
*During 2009 Marketing activity pursued the consolidation of the new units – clínica**cuf** cascais and clínica**cuf** torres vedras –, the launching of new services at instituto**cuf** diagnóstico e tratamento and the enhancement of the market image and positioning of José de Mello Saúde units, namely Dr. Campos Costa.*

A clínica**cu**f torres vedras foi alvo de uma campanha de divulgação do atendimento permanente e da nova unidade da mulher na região oeste, ao mesmo tempo que na área pediátrica eram promovidas “as conversas com o pediatra”, sessões com os educadores e auxiliares de educação sobre temas relacionados com a saúde infantil. Para além desta iniciativa foram desenvolvidas acções junto de entidades locais como a participação na Feira da Saúde e o patrocínio do Prémio de Ciclismo Joaquim Agostinho que decorreu na Região Oeste.

*Clinicacu*f torres vedras was the object of a marketing campaign to promote its emergency unit and the new Women Unit in the region, while at the same time the paediatrics area organized its “talks with the paediatrician” sessions with parents and teachers on child health issues. Additionally, clinicacu**f** torres vedras developed actions with local entities, such as the annual Health Fair and sponsored the Joaquim Agostinho cycling tour which took place in the “West” Region.

À semelhança do ocorrido em 2008, a clínica**cu**f cascais esteve presente com um stand no dia da criança promovido pela Câmara Municipal de Cascais, onde desenvolveu acções de rastreio de saúde oral, obesidade infantil e oftalmológico.

*In line with the previous year, clinicacu*f cascais was present at the Child Day promoted by the Municipal Council of Cascais, having carried out oral health, child obesity and ophthalmologic screenings.

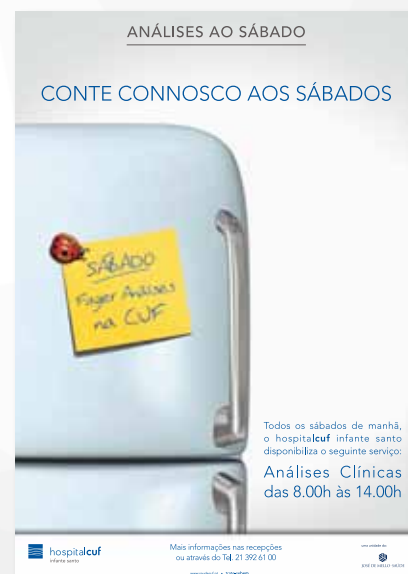


Pela primeira vez foram organizadas as Jornadas da Primavera da clínica**cu**f cascais, evento médico que se pretende venha a ter periodicidade anual para discutir e debater temas de saúde relevantes para a região. As I Jornadas da Primavera contaram com a presença de mais de 200 médicos.

*Clinicacu*f cascais organized for the first time the Spring Days - an annual medical event to discuss relevant health issues for the region. The 1st Spring Days were attended by over 200 physicians.

O ano de 2009 foi o ano de confirmação do institutoc**u**f diagnóstico e tratamento: esteve presente em Serralves nos eventos “Se-

*2009 was the year of consolidation of institutoc***u**f diagnóstico e tratamento: it was present at Serralves for the “Serralves Week”



mana de Serralves” e “Serralves em Festa”, garantindo os serviços médicos dos mesmos; Apostou num conjunto de iniciativas de aproximação e afirmação local, como por exemplo a presença na Feira da Saúde de Nossa Senhora da Hora; Patrocinou o Leixões Clube de Futebol no âmbito do tratamento e apoio ao diagnóstico de eventuais lesões da sua equipa de futebol profissional; Esteve presente na Feira da Saúde promovida pela Câmara Municipal de Matosinhos.

Foi feita ao longo do ano uma forte aposta na comunicação de produtos, serviços e patologias, dirigida tanto aos profissionais de saúde como ao público em geral, sendo de destacar, entre outros, os seguintes:

- › A abertura do Laboratório da Voz, no Centro de Otorrinolaringologia do hospitalcuf infante santo;
- › O lançamento do Centro de Dermatologia, do hospitalcuf descobertas;
- › A nova Unidade de Ginecologia, na clínicacuf alvalade;
- › A divulgação da abordagem global ao doente oncológico, no hospitalcuf descobertas;
- › O novo Atendimento Permanente, no hospitalcuf infante santo.

and “Celebrating Serralves” events, providing medical services; Banked on a set of local initiatives, namely the Health Fair of Nossa Senhora da Hora; Sponsorship of the Leixões Football Club - providing aid in injury treatment and diagnosis and check-ups of the professional football team; Presence at the Health Fair promoted by the Municipal Council of Matosinhos.

Throughout the year, the Group banked strongly on the communication of products, services and pathologies addressed to both health professionals and the general public, amongst which we point the following:

- › Opening of the Voice Lab at the Otolaryngology of hospitalcuf infante santo;
- › Launching of the Dermatology Centre at hospitalcuf descobertas;
- › New Gynaecology unit at clínicacuf alvalade;
- › Communication of the global approach to the oncologic patient, at hospitalcuf descobertas;
- › New Emergency Unit of hospitalcuf infante santo.

As mascotes “**Cufitas**” visitaram alguns dos eventos em que as unidades estiveram presentes, estabelecendo uma linha de comunicação uniforme das Unidades saúde**cuf** com as crianças. Assim os **Cufitas** estiveram presentes no dia da criança em Cascais, no Estoril Open, na Feira da Saúde em Torres Vedras e no Circuito da Boavista no Porto.

O ano de 2009 também ficou marcado pelo início da comunicação do novo hospital**cuf** porto através da presença de outdoors no local onde decorre a construção.

## COMERCIAL

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

É de realçar o alargamento da sua actividade à prestação pública, através da participação em concursos públicos lançados pelos hospitais do Serviço Nacional de Saúde e também através do processo de candidatura das várias unidades ao SIGIC.

Os principais objectivos da actividade comercial centraram-se na revisão de acordos de Acidentes de Trabalho da clinica**cuf** cascais, na conclusão da extensão de acordos para as novas unidades clinica**cuf** cascais, clinica**cuf** torres vedras e instituto**cuf** diagnostico e tratamento.

Durante o ano de 2009 a actuação comercial da Dr. Campos Costa, continuou a pautar-se pela sua proximidade aos hospitais públicos, muito centrada no âmbito da gestão e exploração dos serviços de Imagiologia, com uma clara criação de valor na prestação deste serviço.

De salientar a renovação dos seguintes contratos: Hospital de S. João, Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia e Espinho, Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, Hospital Infante D. Pedro – Aveiro, Centro Hospitalar do Entre Douro e Vouga e Centro Hospitalar do Médio Ave, Centro Hospitalar da Póvoa do Varzim e Vila do Conde.

The “**Cufitas**” mascots visited some of the events in which the units participated, establishing a uniform communication line of saúde**cuf** with children. The “**Cufitas**” were present at the Child Day in Cascais, at Estoril Open, at the Health Fair in Torres Vedras and at the Boavista Circuit at Oporto.

2009 was also marked by the start of the communication campaign of the new hospital**cuf** porto by means of outdoors placed at the construction site.

## COMMERCIAL AREA

In 2009 the Commercial Area consolidated its relationship with major public and private financial entities and implemented its pricing policy.

One should highlight the extension of its activity to public provision, participating in public tenders launched by hospitals of the National Health Service and launching the application of various units to the SIGIC.

The main goals of the commercial area activity focused the revision of Occupational Accidents agreements at clinica**cuf** cascais, finalization of the extended agreements for the new units clinica**cuf** cascais, clinica**cuf** torres vedras and instituto**cuf** diagnostico e tratamento.

During the year under review, the market performance of Dr. Campos Costa continued to be characterized by its close relation with public hospitals, focusing the management and operation of Imagiology services, with a clear value creation in the provision of this service.

Renewal of the following agreements is worth mentioning: Hospital de S. João, Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia e Espinho, Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, Hospital Infante D. Pedro – Aveiro, Centro Hospitalar do Entre Douro e Vouga and Centro Hospitalar do Médio Ave, Centro Hospitalar da Póvoa do Varzim e Vila do Conde.

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

*In 2009 the Commercial Area consolidated its relationship with major public and private financial entities and implemented its pricing policy.*



Pela sua dimensão e importância, de destacar a renovação do Contrato para a Gestão e Exploração do Serviço de Imagiologia da Unidade Local de Saúde do Alto Minho por mais 3 anos, bem como o início de actividade com o IPO do Porto para Ressonância Magnética e Tomografia Computorizada.

No que diz respeito à MedWeb (telerradiologia), deu-se a Consolidação desta área de negócio, com três novos clientes: Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia e Espinho, Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro e Hospital São Teotónio em Viseu.

Já no caso da Medicina Nuclear, foi promovida uma campanha massiva junto dos referenciadores.

O ano de 2009 ficou marcado pelo arranque definitivo do Projecto de Referenciação Externa. Este projecto, unanimemente considerado como um vector fundamental na estratégia de crescimento sustentado da rede saúdecuf, caracteriza-se pelo estabelecimento de relações de parceria com entidades associadas (médicos individuais e clínicas) de elevada idoneidade e competência e com forte posicionamento no mercado, tendo em vista o desenvolvimento continuado da actividade de prestação de cuidados de saúde.

O modelo inovador que este projecto pressupõe assenta, acima de tudo, na disponibilização de toda a capacidade instalada nas unidades do Grupo, com a qualidade de serviço característica da rede saúdecuf e em condições excelentes de acessibilidade e conforto para todos os associados e respectivos clientes.

A consolidação do conceito saúdecuf também foi uma prioridade, tendo sido continuada e reforçada a aposta no patrocínio de eventos desportivos de grande impacto nacional e internacional, como o Estoril Open, a Audi MedCup, as Meia-Maratonas de Lisboa e de Portugal, Corrida da Mulher e o Rally das 24h de Fronteira, onde a saúdecuf foi a responsável pelos Serviços Médicos Oficiais.

*Additionally, we point out the renewal of the Agreement for the Management and Operation of the Imagiology Service of the Local Health Unit of Alto Minho for three more years, given its size and importance, and the commencement of the partnership with IPO Porto in the field of magnetic resonance and computed tomography.*

*MedWeb business area (tele radiology) expanded is client base with three new clients: Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia e Espinho, Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro and Hospital São Teotónio in Viseu.*

*As far as Nuclear Medicine is concerned, the Marketing & Commercial Department promoted a massive campaign with prescribers.*

*2009 was marked by the clear start-up of the External Referenciation Project. This project deemed unanimously as a crucial vector for the sustained growth of the saúdecuf network consists of establishing partnership relations with renown and highly skilled associated entities (doctors and clinics) with strong market positioning, viewing the continued development of health care services.*

*This innovating project is based on the availability of the entire installed capacity, high service quality and excellent access conditions for all associates and respective clients.*

*Major relevance continued to be given to strengthening the saúdecuf concept, sponsoring major international and national sports events, as for instance: Estoril Open, Audi MedCup, Lisbon's half Marathon and Portugal's half Marathon, Women Race and the 24h Rally of Fronteira, in which saúdecuf acted as official medical services provider.*

## PARCERIA COM O GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN

A José de Mello de Saúde estabeleceu em 2006 uma parceria com o *Grupo Hospitalario Quirón*, um dos maiores e mais prestigiados prestadores privados de cuidados de saúde em Espanha. Esta parceria estratégica veio permitir a criação de um grupo ibérico de referência na prestação privada de cuidados de saúde, com ampla cobertura territorial nas principais cidades dos dois países. O *Grupo Hospitalario Quirón* foi fundado pelo Dr. Publio Cordón e abriu a sua primeira Unidade hospitalar em Saragoça no ano de 1950.

## PARTNERSHIP WITH GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN

*José de Mello de Saúde entered in 2006 a partnership with Grupo Hospitalario Quirón, one of the largest and most prestigious private providers of health care services in Spain. This strategic partnership led to the creation of a reference Iberia Group in the provision of health care, with wide geographic coverage in the main cities of Portugal and Spain. Grupo Hospitalario Quirón was founded by Dr. Publio Cordón and opened its first hospital in Saragossa back in 1950.*

Actualmente o *Grupo Hospitalario Quirón* conta com sete hospitais nas cidades de Madrid, Barcelona, San Sebastián, Valência, Saragoça Málaga e Bilbao, estas duas últimas abertas durante 2009.

Actualmente o *Grupo Hospitalario Quirón* conta com sete hospitais nas cidades de Madrid, Barcelona, San Sebastián, Valência, Saragoça Málaga e Bilbao, estas duas últimas abertas durante 2009.

Currently *Grupo Hospitalario Quirón* has seven hospitals spread throughout Spain, namely in Madrid, Barcelona, San Sebastian, Valencia, Saragossa Malaga and Bilbao, the latter two inaugurated in 2009.

Com um total de cerca de 2 200 colaboradores e contando com aproximadamente 1 500 médicos, o *Grupo Hospitalario Quirón* é uma referência em Espanha, baseando a sua estratégia na prestação de serviços de grande qualidade e numa procura constante das melhores formas de tratamento e prevenção.

*Grupo Hospitalario Quirón, with 2 200 employees and 1 500 physicians, is a reference at national level, providing high quality health care services and banking on the continuous search for better health treatment and prevention.*

Currently *Grupo Hospitalario Quirón* has seven hospitals spread throughout Spain, namely in Madrid, Barcelona, San Sebastian, Valencia, Saragossa Malaga and Bilbao, the latter two inaugurated in 2009.



## SUSTENTABILIDADE

Pioneira em Portugal na prestação privada de cuidados de saúde, a José de Mello Saúde é uma organização que possui uma identidade marcada por fortes valores, de onde interessa destacar o Respeito pela Dignidade e Bem-estar da Pessoa e o Desenvolvimento Humano.

A responsabilidade de honrar um património passado, construindo um futuro sustentável acompanha os profissionais da José de Mello Saúde que lidam com a Saúde e com a Vida Humana na gestão diária das suas actividades.

A integração de preocupações sociais e de ética empresarial no processo de decisão da José de Mello Saúde é um valor fundamental, consubstanciado na criação de órgãos consultivos como os Conselho de Ética, Conselho Médico e Conselho de Enfermagem que auxiliam os órgãos de gestão da José de Mello Saúde, no plano ético e clínico, das questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e actividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

No ano de 2009 a José de Mello Saúde desenvolveu, no âmbito da sua política de sustentabilidade, um conjunto de iniciativas que se enquadram em quatro linhas de actuação:

1. Seminários e Formação
2. Envolvimento com a comunidade
3. Bolsas e Prémios
4. Responsabilidade Social e Donativos

### SEMINÁRIOS, FORMAÇÃO E ENSINO

A José de Mello Saúde continuou a promover, ao longo de 2009, vários eventos subordinados à temática clínica, convicta que estes são também uma forma de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento médico em Portugal. São exemplo (não exaustivo):

- › **XV Jornadas da José de Mello Saúde subordinadas ao tema "Envelhecer com Qualidade – Novos Desafios"** que combinaram a perspectiva clínica com as perspectivas social, ética e de gestão;

## SUSTAINABILITY

*Pioneer in the provision of private health care services in Portugal, José de Mello Saúde's organisation is governed by strong values, namely personal dignity, well-being and human development.*

*The responsibility to honour its heritage by building a sustainable future is what guides José de Mello Saúde's professionals who deal with Health and Human Life, on a daily basis.*

*José de Mello Saúde decision-making process takes into account social and ethics concerns. To this extent, the Ethics Committee, the Medical Council and the Nursing Council are advisory bodies which assist the management of José de Mello Saúde at ethical and clinical levels, namely in concerns raised by science progress, social evolution and new laws in the fields of biology, medicine or health in general.*

*Within the scope of its sustainability policy, in 2009 José de Mello Saúde developed a number of initiatives that fit into four intervention areas:*

1. *Seminars and Training*
2. *Community involvement*
3. *Scholarships and awards*
4. *Social responsibility and donations*

### SEMINARS AND TRAINING

*Throughout 2009 José de Mello Saúde continued promoting various events in the clinical field, knowing that these contribute to the development of medical knowledge in Portugal. Amongst these events, the following should be pointed out:*

- › **15th José de Mello Saúde Days, on the subject "Growing old with Quality of Life – New Challenges"** which combined clinical, social, ethics and management perspectives;



- › **Seminário de Bioética do hospitalcuf descobertas** – Composto por um conjunto de seis conferências este Seminário procurou aprofundar a temática da Bioética, abordando as várias vertentes da disciplina;
- › **Seminário on Bioethics of hospitalcuf descobertas** – *this seminar, made up of 6 conferences, developed the subject of bioethics in its various aspects;*
- › **I Jornadas de Pediatria do institutocuf diagnóstico e tratamento** – Organizadas pela Unidade de Atendimento Pediátrico, as jornadas abordaram temas como: Técnicas de Diagnóstico em Pediatria; Orientação de Filhos de Mães com Patologia Infecciosa e Não Infecciosa; Infectologia no Ambulatório; Risco, Qualidade, Desempenho e Acidentes no Acto médico;
- › **1st Paediatrics Days of institutocuf diagnóstico e tratamento** – *Organized by the Paediatrics Unit of institutocuf, various subjects were discussed during these Days: Diagnostic Techniques in Paediatrics; Guiding of children of parents with infections and non infectious pathology; Infectiology in Outpatient; Consultant Outpatient Risk, Quality, Performance and Accidents;*
- › **1ªs Jornadas da Primavera clínicacuf cascais** – Tendo como tema principal a Excelência em Cuidados Primários, este encontro contou com várias mesas redondas de análise desta temática, bem como com um debate dedicado aos Sistemas de Saúde – contribuição do público e privado;
- › **1st Spring Days of clínicacuf cascais** – *this meeting on the subject of Excellence in Primary Care counted with various round tables on this theme and a discussion on Health Care Systems - public and private contribution;*
- › **2º Simpósio de Medicina e Traumatologia Desportiva da clínicacuf Alvalade** – Palco para debate de temas relacionados com a medicina e traumatologia desportiva com alguns dos melhores especialistas nacionais nesta matéria, o evento contou com a presença do Vice-Presidente do Comité Médico da UEFA Prof. Jan Ekstrand;
- › **2nd Symposium on Sports Medicine and Traumatology of clínicacuf Alvalade** – *staging the discussion of themes relating to sports medicine and traumatology with some of the best Portuguese specialists on the subject and the presence of the Vice-president of the Medical Committee UEFA, Prof. Jan Ekstrand;*
- › **1ª Reunião Serviços de Urgência hospitaiscuf** – subordinada ao tema “Concepção e Modelo de Organização – Caminhos para a Inovação”, esta reunião foi dirigida às chefias médicas, de enfermagem e administrativas que estão envolvidas na organização de serviços de urgência;
- › **1st Emergency Services Meeting of hospitaiscuf** – *this meeting on the subject “Organisation Model – Paths to Innovation” was addressed to medical, nursing and administrative managing staff involved in the organisation of emergency services;*
- › **9ª Reunião de Otorrinolaringologia do hospitalcuf infante santo** – Organizadas pelo Centro de Otorrinolaringologia do hospitalcuf infante santo, contou com convidados nacionais e internacionais dedicada à análise das novas fronteiras da Rinologia;
- › **9th ENT Meeting of hospitalcuf infante santo** – *organized by the Ear, Nose and Throat Department of hospitalcuf infante santo, the meeting was attended by national and international experts to discuss the new frontiers of Rhinology;*
- › **Sábado cuf Gripe A** – Com a presença do Director Geral de Saúde e do Director da Escola Nacional de Saúde Pública, foi debatida a experiência e contributo das Uni-
- › **“Saturdaycuf” dedicated to the (A)Flu Discussion**– *this meeting with the Health Director General and the Head of the National Public Health School discussed the*

dades privadas no acompanhamento da pandemia;

- › **Workshop Preservação da Fertilidade Após Doença Oncológica do hospitalcuf descobertas** - Foram abordados, entre outros, temas como: implicações psicológicas desta temática, gravidez após a doença oncológica, etc.

#### LIGAÇÃO AO ENSINO UNIVERSITÁRIO (NÃO CLÍNICO) EM PORTUGAL

A José de Mello Saúde pretende reforçar o seu papel no desenvolvimento da Gestão em Saúde em Portugal. Nesse âmbito, e no decorrer do ano de 2009, apoiou pela primeira vez uma iniciativa do "The Lisbon MBA", promovendo a realização de um trabalho de consultoria estratégica por parte de um grupo de alunos do MBA.

#### ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE

A José de Mello Saúde entende que o seu papel enquanto organização não se esgota na criação de valor económico, antes procura a criação de valor global que seja distribuído por todas as partes interessadas.

Desenvolvendo a sua actividade visando o bem-estar social, educacional, e ambiental, a José de Mello Saúde constrói uma forte ligação à comunidade. Este compromisso foi consubstanciado em 2009 através de várias iniciativas que envolveram as comunidades profissionais das Unidades da José de Mello Saúde, de que são exemplo as seguintes:

- › **Educação para a Saúde** – Projecto que mobilizou os médicos e enfermeiros do hospitalcuf descobertas, que participaram na disciplina de formação cívica através de ensino para a saúde, em escolas da comunidade onde o hospital se insere. Os temas abordados – Adolescência, Alimentação, Acne, Esqueleto Humano, etc. – foram orientados para os interesses dos alunos em causa (do 7º ao 12º ano);
- › **Conselho para o Desenvolvimento Sustentado do Hospital de Braga** – A José de Mello Saúde, criou, através da sociedade

*experience and contribution of private units on the follow up of the pandemic;*

- › **Workshop on Preserving Fertility following Oncologic Illness at hospitalcuf descobertas** – this workshop developed subjects such as psychological implications, pregnancy following oncologic illness, etc.

#### LINKS TO UNIVERSITY (NON CLINICAL) TEACHING IN PORTUGAL

*The José de Mello Saúde wants to strengthen its role in Health Management in Portugal. In 2009 it supported an initiative by "The Lisbon MBA", promoting the development of a strategic consultancy work by a group of MBA students.*

#### COMMUNITY INVOLVEMENT

*José de Mello Saúde considers that its role as organisation goes far beyond the creation of economic value – rather it aims at creating global value to distribute amongst all stakeholders.*

*While developing its activity focusing the social, educational and environmental well-being, José de Mello Saúde is building a strong link with the community. In 2009 this commitment to the community took the form of various initiatives involving the communities of José de Mello Saúde units, namely the following:*

- › **Education for Health** – Project mobilizing doctors and nurses of hospitalcuf descobertas, who participated in a civic training course in schools of the community to which the hospital belongs. The subjects discussed – Adolescence, Diet, Acne, Human Skeleton, etc. – addressed the interests of the students concerned (7th to 12th grade);
- › **Council of the Sustained Development of Braga Hospital** – José de Mello Saúde, through the managing company of Hos-

...o hospital de Braga reconhece e assume particular responsabilidade na promoção da plena integração social, do bem-estar, do desenvolvimento e valorização das pessoas das populações que serve sendo essa a principal função assumida pelo Conselho para o Desenvolvimento Sustentado.

*...the Braga Hospital recognizes and assumes a special responsibility in the promotion of full social integration, well-being, development and value of the people of the community it serves, this being the main role of the newly created council.*

gestora do Hospital de Braga, um Conselho para o Desenvolvimento Sustentado. Além da sua actividade de prestação de cuidados integrados de saúde, o Hospital de Braga reconhece e assume particular responsabilidade na promoção da plena integração social, do bem-estar, do desenvolvimento e valorização das pessoas das populações que serve sendo essa a principal função assumida pelo Conselho para o Desenvolvimento Sustentado. De natureza consultiva, o órgão reúne-se três vezes por ano e a sua actividade é coordenada com os agentes políticos, sociais e económicos da região, acompanhando as populações mais carenciadas;

*pital de Braga, created a Council for Sustained Development. On par with its activity as health care provider, the Braga Hospital recognizes and assumes a special responsibility in the promotion of full social integration, well-being, development and value of the people of the community it serves, this being the main role of the newly created council. Holding an advisory nature, this body meets three times per year and its activity is coordinated with the region's political, social and economic agents, supporting more deprived populations;*

- › **Sessões de Esclarecimento Gripe A** – No início do ano lectivo escolar foram realizadas sessões de esclarecimento nas escolas e colégios na área de proximidade do instituto **ocuf** diagnóstico e tratamento para professores e colaboradores dos estabelecimentos de ensino. No total foram abrangidos 1 000 profissionais de ensino em 11 sessões;
- › **“Conversas com o Pediatra”** – Numa base mensal e educativa, foram realizadas ao longo do ano de 2009, as “conversas com o pediatra” em que pais, educadoras e auxiliares de educação marcam presença aos sábados de manhã na clínica **ocuf** torres vedras para acções de informação em que são abordados temas como: “Obesidade Infantil”; “Cuidados a ter com o Sol”; “Desenvolvimento Infantil”; “Dificuldades de aprendizagem”, etc.;
- › **Acções de Rastreio e Sensibilização** – Durante o ano de 2009 foram realizadas várias acções de rastreio e sensibilização às populações das comunidades onde a José de Mello Saúde se insere. Localmente, realizaram-se nas áreas geográficas das Unidades José de Mello Saúde, várias iniciativas monitorizadas pelo corpo clínico e de enfermagem que promoveram a prevenção e promoção de hábitos saudáveis.
- › **Clarification Sessions on “A” Flu** – At the beginning of the school year, various clarification sessions were held in neighbouring schools of instituto **ocuf** diagnóstico e tratamento directed to school teachers and employees. These sessions (11) covered over 1 000 school professionals;
- › **Talks with the Paediatrician** – These “talks” held on a monthly and educational basis throughout 2009, involved parents and teaching staff coming to clínica **ocuf** torres vedras on Saturday mornings to discuss themes such as: “Child Obesity”; “Sun Care”; “Child Development”; “Learning problems”, etc.;
- › **Screening and Awareness-raising Actions** – During 2009 various screening and awareness raising actions were carried out involving the communities where José de Mello Saúde operates. These initiatives monitored by the medical and nursing staff of José de Mello Saúde units throughout the country viewed to promote healthy life habits.

## BOLSAS E PRÉMIOS

### Bolsa D. Manuel De Mello



Contribuindo para a investigação e o progresso das Ciências da Saúde, a José de Mello Saúde apoia, desde 2007, a Fundação Amélia de Silva Mello, na atribuição da "Bolsa D. Manuel de Mello". Destinada a premiar jovens médicos que desenvolvam projectos de investigação clínica, no âmbito das Unidades de Investigação e Desenvolvimento das Faculdades de Medicina portuguesas, a Bolsa D. Manuel de Mello, tem o valor de 12 500 Euros e destina-se a galardoar trabalhos de investigação, encontrando-se o concurso aberto a todos os profissionais da saúde.

Em 2009, a Bolsa D. Manuel de Mello contou com 22 candidaturas oriundas das Faculdades de Medicina da Universidade de Coimbra, Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, Escola de Ciências da Saúde da Universidade do Minho e da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade da Beira Interior.

A Bolsa D. Manuel de Mello foi atribuída ao trabalho "N-terminal do Peptídeo Natriurético Cerebral na classificação do tipo AVC isquémico", apresentada pela investigadora Ana Catarina Gaspar Fonseca, da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. A proposta de trabalho distinguida realizou um estudo observacional, prospectivo, com caso-controlo, numa amostra constituída por cerca de 250 doentes com AVC isquémico internados na Unidade Cardiovascular do Serviço de Neurologia do Hospital de Santa Maria. A proposta científica apresentada pela investigadora da Faculdade de Medicina de Lisboa tem uma enorme relevância na determinação da etiologia dos AVC isquémicos nomeadamente por fibrilhação auricular não detectada previamente.

### Prémio Mais Valor

A José de Mello Saúde, com o patrocínio da Fundação Amélia da Silva de Mello, atribui

## SCHOLARSHIPS AND AWARDS

### D. Manuel De Mello Scholarship

*José de Mello Saúde, through the Amélia Silva de Mello Foundation, promotes research and progress in medical sciences, sponsoring the "D. Manuel de Mello Scholarship", since 2007. This scholarship, in the amount of 12 500 euro, views to reward young doctors who distinguish themselves in the development of clinical research projects in Portuguese Medical Faculties and it is open to all health care professionals.*

*In 2009 the D. Manuel de Mello Scholarship registered 22 applications originating from the Medical Faculty of Coimbra University, Medical Faculty of the Lisbon University, Medical Faculty of the Oporto University, Medical Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa, Health Sciences School of Universidade do Minho and Health Sciences School of Universidade da Beira Interior.*

*This year, the D. Manuel de Mello Scholarship was awarded to the work "N-terminal Pro-Brain Natriuretic Peptide in Ischemic CVA", presented by researcher Ana Catarina Gaspar Fonseca, of the Medical Faculty of the Lisbon University. The work carried out consisted in a prospective observational case-control study in a sample made up of 250 patients with ischemic CVA, hospitalized in the Cardiovascular Unit of the Neurology Department of Hospital de Santa Maria. The scientific proposal presented by the researcher of the Medical Faculty of the Lisbon University is extremely important to determine the aetiology of ischemic CVA, namely by previously undetected auricular fibrillation.*

### "Mais Valor" Award

*Every year, José de Mello Saúde, sponsored by the Amélia da Silva de Mello Foundation at-*

Juri e parte da equipa vencedora do Prémio "Mais Valor"

*Juri and part of the winning team of the "Mais Valor" award*



anualmente o Prémio Mais Valor, com o fim de reconhecer o trabalho de colaboradores que tenham contribuído de forma significativa para a criação de valor nas unidades da José de Mello Saúde e José de Mello Residências e Serviços.

Focado na Inovação, este prémio no valor de 12.500 Euros pretende identificar e distinguir profissionais que tenham desenvolvido trabalhos de excelência nas seguintes áreas: melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes; melhoria da segurança dos clientes e colaboradores; melhoria da eficiência dos processos e incremento da sustentabilidade.

Em 2009 o vencedor do Prémio Mais Valor foi o trabalho "Check-In/Out Automático". Resultado do trabalho de uma equipa multidisciplinar composta por John Jairo, Ricardo Bastos, Alexandre Gomes, Ana Pires, Anisabel Soares, António Dias, Célia Ribeiro, Francisco, João Paulo Fernandes, José Frederico Cassiano Neves, Lurdes Andrade Santos, Maria João Mello, Marta Barreiros, Salomé Gunas e Teresa Franco, esta inovação no atendimento aos clientes é exclusiva da José de Mello Saúde e apresenta vantagens ao nível da sustentabilidade hospitalar porque todo o percurso do cliente passa a ser gerido através da rede informática centralizada, tornando possível aferir os bloqueios no circuito e minimizá-lo.

*tributes the "Mais Valor" Award, which views to recognize the work of employees who have significantly contributed to the creation of value in the health units of José de Mello Saúde and José de Mello Residências e Serviços.*

*Focused on Innovation, this 12,500 euro award seeks to identify and reward professionals who have developed relevant works in the following areas: improvement in the quality of client services; improvement in client and employees safety; improvement in process efficiency and increase in sustainability.*

*In 2009 the winner of the "Mais Valor" Award was the work called "Automatic Check-In/Out", developed by a multi disciplinary team made up of John Jairo, Ricardo Bastos, Alexandre Gomes, Ana Pires, Anisabel Soares, António Dias, Célia Ribeiro, Francisco, João Paulo Fernandes, José Frederico Cassiano Neves, Lurdes Andrade Santos, Maria João Mello, Marta Barreiros, Salomé Gunas and Teresa Franco. This innovation in patient attendance is exclusive to José de Mello Saúde and presents advantages at hospital sustainability level, as the whole circuit made by a client since entering the hospital is managed by a centralized information network, making it possible to assess and mitigate any hindrance that may arise.*



### **Prémio “Uma Equipa. Um Projecto.”**

A sociedade Escala Braga instituiu em 2009, o Prémio “Uma Equipa. Um Projecto.” no valor de 3.000 Euros para distinguir profissionais ou equipas do Hospital de Braga que desenvolvam trabalhos de excelência nas seguintes áreas: melhoria da qualidade dos serviços prestados aos utentes; melhoria da segurança dos utentes e colaboradores; melhoria da eficiência dos processos e incremento da sustentabilidade.

A atribuição do prémio em 2009 coube à candidatura “ONE DAY SURGERY – o futuro já começou”, apresentado pela Equipa da Unidade de Cirurgia de Ambulatório do Hospital de Braga. Composta por 10 elementos de vários grupos profissionais, foi coordenada pelo Dr. João Manuel Braga dos Anjos (cirurgião geral) e pelo Dr. Vicente Vieira (anestesista). O projecto vencedor aborda as condições necessárias para o desenvolvimento da actividade de cirurgia do ambulatório com permanência hospitalar inferior a 24 horas, tendo em vista os objectivos de realizar pelo menos 45% da cirurgia programada em regime de ambulatório e de redução da lista de espera cirúrgica.

### **One Team One Project Award**

*In 2009 Escala Braga set up the “One Team. One Project” award, in the amount of 3,000 euro aimed at distinguishing professionals or teams of Hospital de Braga who have developed relevant works in the following areas: improvement in the quality of services provided to users; improvement of users and employees safety; improvement in process efficiency and increase in sustainability.*

*In 2009 the prize was awarded to the “ONE DAY SURGERY – the future has already begun” project presented by the Outpatient Surgery Team of Hospital de Braga. This team made up of 10 people from various professional groups, were led by Dr. João Manuel Braga dos Anjos (general surgeon) and Dr. Vicente Vieira (anaesthetist). The winning project approaches the conditions required to develop outpatient day surgery (less than 24 hours), viewing to perform at least 45% of planned surgeries on an outpatient basis and reduce the surgery waiting list.*



### **RESPONSABILIDADE SOCIAL E DONATIVOS**

#### **Um dia por uma causa – Casa do Lago**

A Casa do Lago é um centro de apoio temporário e de emergência para jovens que são

### **SOCIAL RESPONSIBILITY AND DONATIONS**

#### **One day for a cause – Casa do Lago**

*Casa do Lago is a support and emergency centre for young people in situation of social risk.*

identificados como situações de risco social. Em Abril de 2009 cerca de 80 colaboradores da José de Mello Saúde puseram, literalmente, as mãos à obra e dedicaram um dia de trabalho à remodelação das instalações e mobiliário da Casa do Lago. O envolvimento da José de Mello Saúde no projecto de remodelação e melhoria das condições de habitabilidade da Casa do Lago teve um custo global de 43.400 Euros.

### **Projecto "A Postos para a Escola"**

O projecto iniciado em Novembro de 2009 pela ENTRAJUDA e apoiado pela José de Mello Saúde, visa efectuar uma detecção precoce de deficiências de visão e audição, bem como problemas de saúde oral de forma a combater o insucesso e abandono escolar no 1º ano do ensino básico em Portugal. A detecção de eventuais situações anómalas com rastreio oftálmico, auditivo e dentário de crianças de 5 anos que frequentem o ensino pré-primário permite a redução de risco e a detecção precoce que são determinantes na redução de incidência e morbilidade destas doenças. A associação da José de Mello Saúde ao Projecto "A postos para a Escola" foi feita através de apoio ao recrutamento de técnicos para efectuação dos rastreios, assim como na negociação para a aquisição dos materiais necessários à realização dos mesmos.

### **DONATIVOS**

#### **Projecto Ser Solidário**

A adesão ao projecto transversal a todo o grupo José de Mello, denominado "Ser Solidário", que visa apoiar um conjunto de instituições de Solidariedade Social, mediante a participação activa dos colaboradores da José de Mello Saúde (pela sua contribuição e escolha da associação a beneficiar) reuniu a quantia de 4.000 Euros que foram entregues à Associação Nacional de Ajuda aos Pobres.

#### **Ajuda de Berço**

A José de Mello Saúde contribui com 10.000 Euros para o projecto da Ajuda de Berço, As-

*In April 2009 approximately 80 employees of José de Mello Saúde literally got down to work and dedicated a full working day to refurbishing the premises and furniture of Casa do Lago. The involvement of José de Mello Saúde in the renovation project and improvement of housing conditions of Casa do Lago represented a global cost of 43,400 euro.*

### **"Ready for school" Project**

*The project started in November 2009 by ENTRAJUDA and supported by José de Mello Saúde, views the early detection of sight and hearing deficiencies, and oral health problems to fight school failure and early dropout in the first year of basic school in Portugal. The detection of anomalous situations with eye, ear and dental screening of 5-year old school children allows to reduce risk and the incidence of associated diseases. José de Mello Saúde association to the "Ready for School" project was made in terms of support both to the recruitment of professionals and to equipment purchase negotiation.*

### **DONATIONS**

#### **"Show Solidarity" project**

*The "Show Solidarity" Project is transversal to the whole José de Mello Group and aims at supporting a number of social solidarity institutions through the active involvement of José de Mello Saúde employees (who contributed and chose the institution to help). This year the project gathered 4,000 euro that were given to the National Help the Poor Association.*

#### **Ajuda de Berço**

*José de Mello Saúde contributes with 10,000 euro to the "Ajuda de Berço" project, a non*

sociação de Solidariedade Social sem fins lucrativos e de utilidade pública reconhecida, que acolhe temporariamente crianças dos 0 aos 3 anos necessitadas de protecção urgente, face a situações que as coloquem em risco, garantindo-lhes um acolhimento mais digno, mais seguro e com qualidade.

### Associação Navegar

A realização do 1º Torneio de Golfe da José de Mello Saúde foi o mote para a angariação de 2 730 Euros que ajudou a Associação Navegar a recuperar um centro social e comunitário que dá apoio a uma das comunidades mais pobres de São Tomé – Roça Pinheira, no distrito de Cantagalo.

### PARTICIPAÇÃO NO BCSD PORTUGAL (CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL)

O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável é uma associação sem fins lucrativos, criada por 36 empresas associadas ao WBCSD – World Business Council for Sustainable Development, com a missão de transpor para o plano nacional os princípios orientadores do WBCSD. A missão principal do BCSD Portugal é garantir que a liderança empresarial seja catalisadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social.

A José de Mello Saúde esteve presente em 4 eventos do BCSD Portugal ao longo de 2009:

- › Ciclo de Conferências – Desenvolvimento Social nas Organizações;
- › Encontro de Delegados;
- › Encontro de Presidentes;
- › 9ª Conferência Anual.

*profitable organisation that gives temporary shelter and aid to children up to 3 years-old in need of urgent protection against risky situations and provides them with a dignified, safe and quality environment.*

### Navegar Association

*The 1st Golf Tournament of José de Mello Saúde was the motto to raise 2 730 euro to help Associação Navegar in the recovery of a social and community centre that provides support to the poorest communities of São Tomé – Roça Pinheira, in the district of Cantagalo.*

### BCSD PORTUGAL (BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINED DEVELOPMENT) MEMBERSHIP

*BCSD Portugal – Portuguese Business Council for Sustained Development is a non-profit association created by 36 member companies of WBCSD – World Business Council for Sustainable Development, the mission of which is to introduce this international council's guiding principles in Portugal and encourage business leadership to trigger changes towards Sustainable Development, promoting corporate eco-efficiency, innovation and social responsibility.*

*Following its membership in 2007, José de Mello Saúde took part in 4 events carried out by BCSD Portugal throughout 2009:*

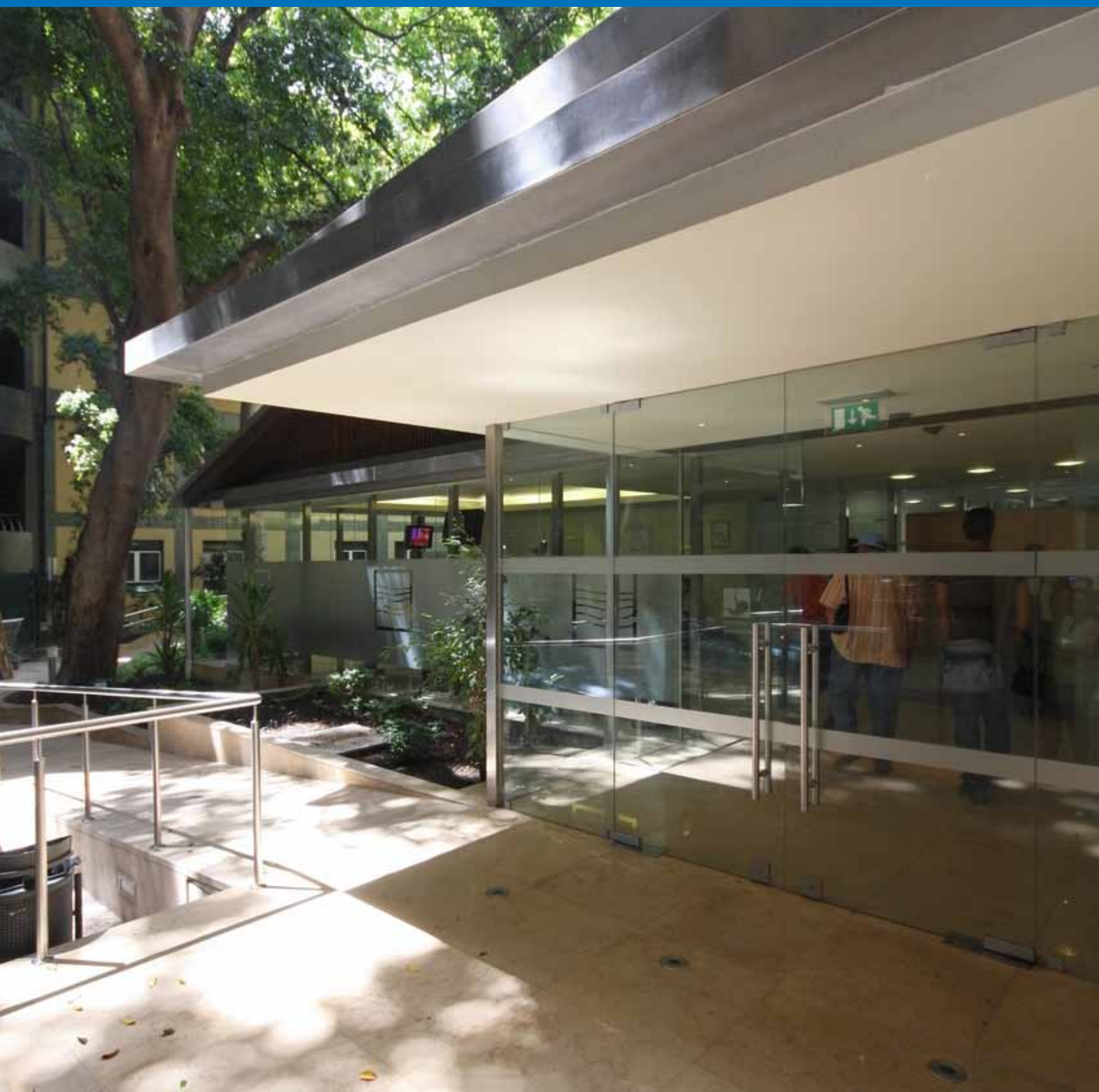
- › *Conference Cycle – Organisations' Social Development;*
- › *Delegates Meeting;*
- › *Presidents Meeting;*
- › *9th Annual Conference.*



**BCSD Portugal**  
Conselho Empresarial para o  
Desenvolvimento Sustentável

# Actividade Global em 2009

## *Overall Activity in 2009*



## Actividade Global em 2009

### Overall Activity in 2009

#### FACTOS RELEVANTES DA ACTIVIDADE

A José de Mello Saúde manteve no exercício transacto a dinâmica empresarial que tem prosseguido nos últimos anos, não obstante a conjuntura macro-económica adversa, quer a nível nacional, quer a nível europeu.

O ano de 2009 marcou a consolidação da actividade a norte de Portugal com o desenho do novo conceito "Campus saude**cu**f porto", constituído pela oferta integrada do instituto**cu**f diagnóstico e tratamento, unidades Dr. Campos Costa e pelo futuro hospital**cu**f porto. Outro facto marcante foi o início da gestão do Hospital de Braga, em regime de Parceria Público-Privado, no mês de Setembro, bem como a construção simultânea do novo complexo hospitalar, com inauguração prevista para 2011. Este novo projecto de Parceria Público-Privado, constituiu, ao longo do ano, um desafio de grande complexidade e importância para a José de Mello Saúde. Simultaneamente, a actividade de 2009 ficou marcada pelo primeiro ano completo de actividade da clínica**cu**f cascais e da clínica**cu**f torres vedras, consolidando a presença da José de Mello Saúde na região da grande Lisboa, através de um serviço de maior proximidade com as populações destas duas localidades e oferecendo, ao mesmo tempo, um serviço de elevada qualidade em articulação com os hospitais**cu**f. Finalmente, no plano internacional, a José de Mello Saúde reforçou a sua presença em Espanha através da inauguração dos Hospitais de Bilbao e Málaga pela sua participada Grupo Hospitalario Quirón.

#### ACTIVITY'S HIGHLIGHTS

*During the year under review José de Mello Saúde maintained its corporate dynamics, despite the adverse macro economic situation both at national and European levels.*

*2009 saw the consolidation of the Group's business on the northern region of Portugal, with the emergence of a new concept - "saude**cu**f porto campus", consisting of the integrated offer of instituto**cu**f diagnóstico e tratamento, Dr. Campos Costa units and the future hospital**cu**f porto. The management of the Braga Hospital pursuant to a Private-Public Partnership which started in September and the beginning of construction of the new Braga Hospital complex scheduled to open in 2011 were also highlights for the year. This new Private-Public Partnership project represented a major challenge for José de Mello Saúde due to its complexity and importance. 2009's activity was also marked by the first full year of operation of clínica**cu**f cascais and clínica**cu**f torres vedras, consolidating the Group's presence in the greater Lisbon area, serving a large resident population and providing high quality service in articulation with **cu**f hospitals. Finally, at international level, José de Mello Saúde strengthened its presence in Spain, where its associate Grupo Hospitalario Quirón opened two new hospitals: Bilbao and Malaga.*

## A) CONSOLIDAÇÃO DA ACTIVIDADE DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE A NÍVEL NACIONAL

### Grande Porto

O início da construção do hospital**cu**f porto, a afirmação do institut**o****cu**f diagnóstico e tratamento e o contínuo desenvolvimento das unidades Dr. Campos Costa revelaram-se cruciais para o incremento da presença da José de Mello Saúde a norte do país. Este universo de unidades reforçará, num futuro próximo e de uma forma integrada, uma oferta com diferentes níveis de diferenciação, que resulta no conceito "Campus saúde**cu**f Porto". Apesar de ser já uma realidade, este complexo ficará totalmente operacional em meados de 2010 com a conclusão do hospital**cu**f porto, o maior hospital privado da região norte.

## A) CONSOLIDATION OF JOSÉ DE MELLO SAÚDE'S BUSINESS AT NATIONAL LEVEL

### Greater Oporto

*The beginning of construction of hospital**cu**f porto, consolidation of institut**o****cu**f diagnóstico e tratamento and the continuous development of Dr. Campos Costa units revealed crucial to strengthen the presence of José de Mello Saúde in the northern part of the country. This group of units will enhance the Group's differentiated offer in the near future, based on the "saúde**cu**f Porto Campus" concept. This concept, which is already a reality, will be fully operational in mid-2010 following completion of hospital**cu**f porto, the largest private hospital in the north of Portugal.*



O **hospitalcuf** porto e o **instituto****cuf** diagnóstico e tratamento constituem um marco importante na saúde privada do norte do país e têm características únicas que permitem oferecer os mais avançados cuidados de saúde, de acordo com os mais exigentes padrões clínicos, tecnológicos e de conforto que caracterizam as unidades da rede **saúde****cuf**.

### Grande Lisboa

Dando continuidade ao forte investimento da José de Mello Saúde na construção de uma rede de cuidados integrada na região da Grande Lisboa, 2009 ficou marcado pelo primeiro ano de actividade da **clínica****cuf** cascais e da **clínica****cuf** torres vedras e pela afirmação de ambas como unidades de referência respectivamente na zona da "Costa do Sol" e na zona do "Oeste".

*Hospital**cuf** porto and instituto**cuf** diagnóstico e tratamento represent a landmark in private health care in northern Portugal, with unique characteristics in terms of state-of-the-art health care services and the most demanding clinical, technological and comfort standards, which are common to all **saúde****cuf** units.*

### Greater Lisbon

*In 2009 José de Mello saúde consolidated its major investment in the setting up of an integrated network of health care services in the Greater Lisbon area. In fact, 2009 was the first full year of operation of **clínica****cuf** cascais and **clínica****cuf** torres vedras, both already reference health care units in "Costa do Sol" and the "West" regions, respectively.*



A **clínica****cuf** cascais é hoje claramente reconhecida pela oferta de serviços de saúde de enorme qualidade na região de Cascais. A **clínica****cuf** torres vedras, pela capacidade de atracção que hoje representa, é já a unidade de saúde de referência do Oeste de Lisboa, assumindo um papel de vanguarda na oferta de serviços de saúde desta região. O reconhecimento de ambas as unidades foi confirmado pelo excelente desempenho obtido em 2009, o seu primeiro ano completo de actividade.

***Clínica****cuf** cascais is presently renowned for the high quality health care services it provides in the Cascais area. **Clínica****cuf** torres vedras is already a reference health care unit in the western region of Lisbon, assuming a leading role as health care provider in the region. The excellent performances posted by both units in their first full year of operation attest for the relevant roles they already play in their respective areas.*

Ainda ao nível das clínicas **cuf**, realce para a excelente performance da clínica **cuf** alvalade, registando um ano de forte crescimento do Volume de Negócios e da Rentabilidade. Os hospitais **cuf** deram igualmente sinais de robustez e consolidação da sua posição de liderança, continuando a atrair clientes pela qualidade dos seus profissionais clínicos e pela excelência do seu serviço. Esta consolidação ao nível dos hospitais **cuf** foi tão ou mais importante numa altura de entrada de novos concorrentes no mercado.

*Still in what concerns the activity of the **cuf** clinics, it is worth mentioning the excellent results registered by **cuf** alvalade, which saw a sharp rise in turnover and return. **Cuf** hospitals also gave signs of strength and consolidated leadership, continuing to attract clients with highly skilled clinical professionals and its excellence of service. This consolidation at **cuf** hospitals level was even more important considering the entrance of new players in the market.*



### **Hospital de Braga, em regime de Parceria Público-Privado**

A José de Mello Saúde assumiu a gestão do Hospital de Braga em Setembro de 2009. Com mais de cinco séculos de história, é a unidade hospitalar de referência para a região do Minho e serve uma população que ultrapassa 1 milhão de habitantes. Sendo igualmente uma unidade de saúde com ensino universitário, representa um desafio de gestão de elevada complexidade e importância para a José de Mello Saúde.

O projecto envolve a construção de raiz de um novo Hospital, que entrará em funciona-

### **Braga Hospital, pursuant to a Private-Public Partnership**

*José de Mello Saúde took on the management of the Braga Hospital in September 2009. With a history of over five centuries, this hospital is the reference health care unit for the Minho region, serving a population of over 1 million. It is also university teaching hospital, which in management terms represents a challenge for José de Mello Saúde, given its complexity and importance.*

*The project includes the construction of an entirely new hospital, which is scheduled to*

Através da sua participada *Grupo Hospitalario Quirón*, a José de Mello Saúde deu mais um importante passo no sentido de fortalecer a sua presença no país vizinho, inaugurando duas unidades em 2009: Málaga e Bilbao.

*Through its subsidiary Grupo Hospitalario Quirón, José de Mello Saúde further consolidated its presence in Spain, having inaugurated two units in 2009: Malaga and Bilbao.*

O novo Hospital Quirón Málaga  
The new Quirón Hospital in Málaga

mento em Maio de 2011 e permitirá perspetivar a oferta da região de uma forma mais eficiente e com maior qualidade do que aquela actualmente disponibilizada, dadas as limitações físicas da unidade existente.

#### B) CONSOLIDAÇÃO DA PRESENÇA DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE EM ESPANHA

Através da sua participada *Grupo Hospitalario Quirón*, a José de Mello Saúde deu mais um importante passo no sentido de fortalecer a sua presença no país vizinho, inaugurando duas unidades em 2009: Málaga e Bilbao.

##### Málaga

Com um investimento de 70 milhões de Euros e a criação de cerca de 350 novos postos de trabalho (directos e indirectos), esta nova unidade de 24 600 metros quadrados de construção, tornou-se na principal referência da saúde privada na cidade em Málaga. A unidade inclui vários serviços inovadores entre os quais a UCI Neonatal (a melhor equipada de entre as Unidades privadas de Málaga e a única que faz partos com menos de 34 semanas) e uma área de Obstetrícia e Ginecologia que oferece a possibilidade de parto na água. Incorpora ainda uma área

*open in May 2011, anticipating a more efficient and higher quality offer than the current one, given the physical limitations of the existing unit.*

#### B) CONSOLIDATION OF JOSÉ DE MELLO SAÚDE'S PRESENCE IN SPAIN

*Through its subsidiary Grupo Hospitalario Quirón, José de Mello Saúde further consolidated its presence in Spain, having inaugurated two units in 2009: Malaga and Bilbao.*

##### Malaga

*Representing an investment of 70 million euro and the creation of approximately 350 (direct and indirect) jobs, this new unit with a total construction area of 24 600 square metres, became the most important private health care unit in the city of Malaga. This unit provides various innovating services, including a neonatal ICU (the best equipped amongst private units in Malaga and the only one performing pre-term births at less than 34 weeks) and an obstetrics and Gynaecology unit providing water birth. It further includes a neurociences department with 10 specialty*



O novo *Hospital Quirón Málaga* conta com uma equipa médica composta por mais de 200 especialistas médicos de reconhecido prestígio. Foi igualmente realizado um investimento de mais de 15 milhões de Euros em equipamento e tecnologia

*The medical team of the new Hospital Quirón Málaga is made up of over 200 specialized physicians of renowned prestige. Investment in (...) equipment and technology totalled over 15 million euro.*

de neurociências com 10 especialidades, de entre as quais se destaca a Unidade do Sono que tratará todas as alterações relacionadas com o descanso, a Insónia Psiquiátrica ou a Epilepsia Nocturna. O *Hospital Quirón Málaga* tornou-se também no único hospital privado da região a praticar Cirurgia Reconstructiva, através da sua Unidade de Cirurgia Plástica e Reparadora. O novo *Hospital Quirón Málaga* conta com uma equipa médica composta por mais de 200 especialistas médicos de reconhecido prestígio. Foi igualmente realizado um investimento de mais de 15 milhões de Euros em equipamento e tecnologia para que os profissionais tenham ao dispor equipamentos de última geração de diagnóstico, tratamento e Telemedicina como: Densitometria, Ecografia, Mamografia, Laser Excimer, Ortopantomografia, Ressonância Magnética de 1,5 teslas, sala de Hemodinâmica, sistema de digitalização radiológica e TAC helicoidal de 64 cortes, entre outros.

*areas, amongst which the Sleep Unit to treat sleep disturbances, such as insomnia, night epilepsy and restlessness. Hospital Quirón Málaga also became the only private hospital in the region performing reconstructive surgery in its Plastic Surgery and Reconstruction Unit. The medical team of the new Hospital Quirón Málaga is made up of over 200 specialized physicians of renowned prestige. Investment in latest generation diagnosis, treatment and telemedicine equipment and technology totalled over 15 million euro, including: Densitometry, Ecography, Mammography, Excimer Laser, Orthopantomography, 1.5 tesla magnetic resonance, Hemodynamics room, digital radiology and 64 cuts helioidal TC scan, amongst others.*



O novo *Hospital Quirón Bilbao*  
The new *Quirón Hospital* in Bilbao

### **Bilbao**

O *Hospital Quirón Bilbao* representa a criação de cerca de 350 novos postos de trabalho e um investimento de 80 milhões de Euros. Com uma superfície de construção de 20.500 metros quadrados, disponibiliza equipamentos e tecnologia de última geração, sendo o

### **Bilbao**

*Hospital Quirón Bilbao* involved an investment of 80 million euro and created 350 new jobs. With a built surface of 20,500 square metres, the hospital holds state-of-the art equipment and technology and a clinical team of over 200 dedicated professionals

O projecto arquitectónico do *Hospital Quirón Bilbao*, idealizado e desenvolvido por Juan Carlos Cardenal, foi desenhado para proporcionar o máximo conforto ao doente e para facilitar os fluxos dos diferentes circuitos assistenciais.

*The architecture plan of Hospital Quirón Bilbao, conceived and developed by Juan Carlos Cardenal, was designed to provide maximum comfort to patients and facilitate different assistance circuits.*

seu corpo clínico constituído por mais de 200 profissionais dedicados e mais de quarenta especialidades médico-cirúrgicas. O hospital, que apresenta um novo modelo de saúde privada para a região, inclui a primeira Unidade privada de cuidados intensivos neonatais da Comunidade Autónoma do País Basco. Destaque ainda para a medicina da mulher, que conta com um serviço completo de Ginecologia, Obstetrícia e Ajuda à Infertilidade que veio disponibilizar unidades especiais para o tratamento das patologias da mulher. A Oncologia é outra especialidade que se destaca no *Hospital Quirón Bilbao*, com uma área superior a 1 000 metros quadrados dedicados ao diagnóstico e tratamento do cancro. A José de Mello Saúde acredita que esta Unidade se converterá na referência da especialidade tanto no País Basco como nas regiões limítrofes. O projecto arquitectónico do *Hospital Quirón Bilbao*, idealizado e desenvolvido por Juan Carlos Cardenal, foi desenhado para proporcionar o máximo conforto ao doente e para facilitar os fluxos dos diferentes circuitos assistenciais. Exemplo disto é o facto de, no primeiro e segundo piso se localizarem os quartos, todos individuais e as suites, desenhadas e decoradas para facilitar uma atenção médica personalizada, diferenciada e de qualidade.

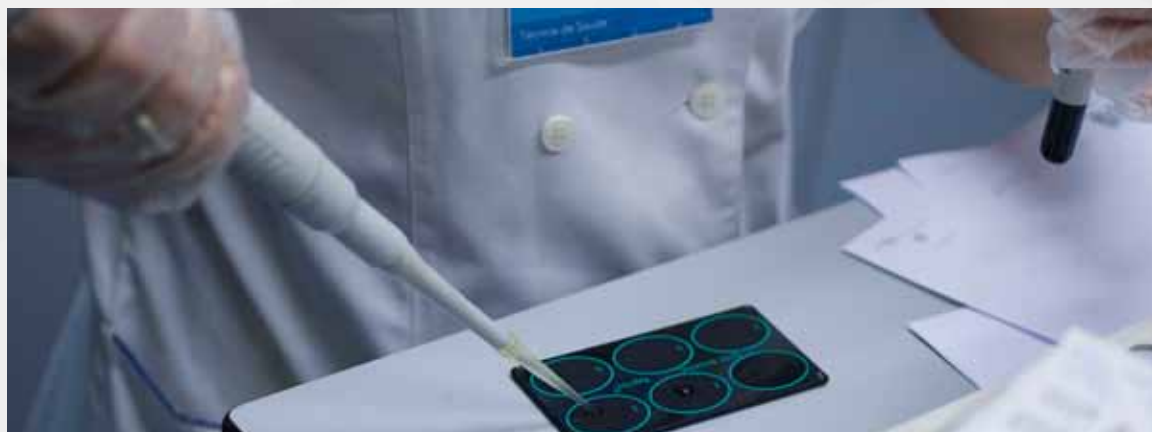
#### ACTIVIDADE MÉDICO-CIENTÍFICA

Durante o ano de 2009 a José de Mello Saúde deu continuidade ao trabalho efectuado nos anos anteriores e ao seu propósito de trabalhar conjuntamente com a comunidade clínica das suas unidades no sentido de desenvolver áreas nas quais a formação e o conhecimento científico são absolutamente cruciais.

*and over forty surgery specialties. Hospital Quirón Bilbao, which offers a new model of private health care in the region, includes the first private neonatal intensive care unit of the Autonomous Community of the Basque Country. Its woman-related medical services include Gynaecology, Obstetrics and fertility services. Oncology is a relevant service provided at Hospital Quirón Bilbao, holding an area of over 1 000 square metres dedicated to the diagnosis and treatment of cancer. José de Mello Saúde believes that this Unit will become a reference in cancer treatment in the Basque Country and surrounding areas. The architecture plan of Hospital Quirón Bilbao, conceived and developed by Juan Carlos Cardenal, was designed to provide maximum comfort to patients and facilitate different assistance circuits. For instance, all rooms and suites are located in the first and second floors, and they were designed and decorated to facilitate a personal, differentiated and high quality medical care.*

#### MEDICAL AND SCIENTIFIC ACTIVITY

*During 2009 José de Mello Saúde's medical community continued the work of previous years, aiming at jointly developing areas where training and scientific knowledge are absolutely crucial.*





Em 2009 prosseguiram os esforços de obtenção de idoneidade formativa noutras especialidades em diferentes unidades da José de Mello Saúde, nomeadamente Ortopedia e ORL no hospital**cuf** descobertas.

*In 2009 José de Mello Saúde continued efforts to obtain teaching capacity in other areas and units, namely in Orthopaedics and Otolaryngology (ENT) at hospital**cuf** descobertas.*

#### ENSINO

Visando o mesmo resultado obtido em 2007, quando foi atribuída a capacidade formativa parcial, para o internato de Pediatria Médica no hospital**cuf** descobertas, e em 2008, quando foi atribuída, pelo Conselho Nacional para a Pós-Graduação da Ordem dos Médicos, a idoneidade formativa total para os internatos de Otorrinolaringologia (ORL) no hospital**cuf** infante santo e Imuno-Alergologia no hospital**cuf** descobertas, em 2009 prosseguiram os esforços de obtenção de idoneidade formativa noutras especialidades em diferentes unidades da José de Mello Saúde, nomeadamente Ortopedia e ORL no hospital**cuf** descobertas.

Durante o ano de 2009 e como consequência da aplicação de um protocolo celebrado com a Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, foi feito ensino pré-graduado aos alunos nas disciplinas de Pediatria, Ginecologia, Obstetrícia, Medicina Interna, Cirurgia Geral e Imuno-Alergologia.

Em 2009 realizaram-se igualmente *fellowships*/bolsas de estudo de formação médica nas unidades da José de Mello Saúde, ao abrigo de um acordo celebrado com a Associação Europeia de Ortopedia.

#### TEACHING

*Viewing the same result obtained in 2007 and 2008, when hospital**cuf** descobertas obtained (partial) internship capacity and the National Council for Post-graduation of the Medical Association awarded full internship capacity in Otolaryngology (ENT) at hospital**cuf** infante santo and Allergology at hospital**cuf** descobertas, in 2009 José de Mello Saúde continued efforts to obtain teaching capacity in other areas and units, namely in Orthopaedics and Otolaryngology (ENT) at hospital**cuf** descobertas.*

*During 2009, following a protocol entered with the Medical Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa, pre-graduate teaching was given in the fields of Paediatrics, Gynaecology, Obstetrics, Internal Medicine, General Surgery and immunoallergology.*

*Additionally, José de Mello Saúde units provided medical training fellowships/scholarships, pursuant to an agreement entered with the European Orthopaedics Association.*

No que diz respeito à enfermagem, a José de Mello Saúde realizou várias eventos de formação interna e externa (enfermeiros em Pós-graduações, Mestrados e Doutoramentos) nas suas unidades mais representativas:

- › Hospital**cuf** infante santo – 15 eventos de formação interna e 26 eventos de formação externa;
- › Hospital**cuf** descobertas – 70 eventos de formação interna e 42 eventos de formação externa;

*In the nursing field, José de Mello Saúde promoted various internal and external training events (for post-graduation, master and PhD students) in its most representative units:*

- › Hospital**cuf** infante santo – 15 internal training events and 26 external training events;
- › Hospital**cuf** descobertas – 70 internal training events and 42 external training events;



Estes dados são tanto ou mais significativos se atestarmos que, por exemplo no hospital**cuf** descobertas, 25% do pessoal de enfermagem frequentou um programa de Pós-graduação, de Mestrado ou de Doutoramento em 2009.

Adicionalmente, e ainda ao nível da enfermagem, 52 alunos no hospital**cuf** infante santo e 171 alunos no hospital**cuf** desco-

*These figures are all the more significant considering that in 2009 at hospital**cuf** descobertas, for instance, 25% of the nursing staff attended a post-graduation, master or PhD programme.*

*Likewise, 52 nursing students at hospital**cuf** infante santo and 171 nursing students at hospital**cuf** descobertas carried out their aca-*



bertas realizaram os seus estágios académicos nas unidades da José de Mello Saúde.

Ao nível do pessoal Auxiliar de Acção Médica, foram igualmente realizados 8 eventos de formação interna no hospital<sup>cu</sup> infante santo e 23 eventos no hospital<sup>cu</sup> descobertas.

No que concerne à Formação Médica Contínua, destaque para as “Férias<sup>cu</sup>”, programa que consistiu em 12 estágios proporcionados aos alunos da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa na especialidade de ORL do hospital<sup>cu</sup> infante santo.

#### INVESTIGAÇÃO CLÍNICA

A José de Mello Saúde dispõe de uma estrutura especificamente criada para desenvolver uma política pró-activa de incentivo ao crescimento da investigação clínica – o NID – Núcleo de Investigação e Desenvolvimento. Através do NID, a José de Mello Saúde prosseguiu o esforço de captação de projectos de Investigação de Translação, designadamente Ensaio Clínicos, nas suas unidades.

Estes projectos de I&D são fundamentais para o desenvolvimento e afirmação dos centros clínicos de excelência nas unidades da José de Mello Saúde e são normalmente

*demid training courses at José de Mello Saúde units.*

*In terms of assistant care-giving personnel, 8 internal training events were carried out at hospital<sup>cu</sup> infante santo and 23 events were promoted at hospital<sup>cu</sup> descobertas.*

*In what concerns Continued Medical Training, the “<sup>cu</sup>holidays” programme should be pointed out, consisting of 12 training courses in ENT provided to students of the Medical Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa at hospital<sup>cu</sup> infante santo.*

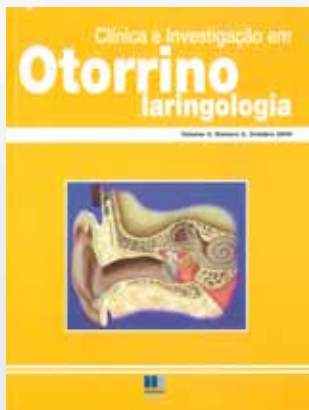
#### CLINICAL RESEARCH

*José de Mello Saúde holds a specific structure created to develop a proactive policy to encourage clinical research – NID – Research & Development Centre. Through NID, José de Mello Saúde continued efforts to develop translation research projects, namely clinical trials, in its units.*

*These R&D are crucial for the development and asseveration of clinical centres of José de Mello Saúde excellence and are normally led by clinical teams that promote scientific*

O Grupo José de Mello Saúde tem já uma expressiva actividade de investigação consubstanciada na realização de numerosos Ensaios Clínicos e Estudos Observacionais, os quais registaram um aumento de 20% face a 2008.

*The José de Mello Saúde Group already develops considerable research, namely in the form of clinical trials and observational studies, which increased by 20% in relation to 2008.*



conduzidos por equipas clínicas que potenciam o conhecimento científico e tecnológico na área da terapêutica em causa. O Grupo José de Mello Saúde tem já uma expressiva actividade de investigação consubstanciada na realização de numerosos Ensaios Clínicos e Estudos Observacionais, os quais registaram um aumento de 20% face a 2008.

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

	hospitalcuf infante santo	hospitalcuf descobertas	Institutocuf diagnostico e tra- tamento/Dr. Campos Costa	Hospital de Braga	TOTAL
Total de Ensaios Activos   Total active trials	10	4	56	11	81
Total de Estudos Activos   Total active studies	0	6	-	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>88</b>

As Direcções Clínicas responsáveis pelas unidades da José de Mello Saúde têm igualmente um papel relevante no desenvolvimento e criação de capital intelectual nas diversas especialidades. Exemplo disso é o hospitalcuf infante santo, onde 9 publicações científicas, um livro e quatro comunicações científicas foram publicadas ao longo de 2009. Igualmente importante é a comunicação da criação deste capital intelectual tendo os Directores Clínicos das unidades da José de Mello Saúde continuado a fomentar a mesma através da participação dos profissionais médicos em congressos, simpósios e reuniões científicas ao nível nacional e internacional.

A revista "Clínica e Investigação em Otorrinolaringologia", uma publicação periódica do serviço de ORL do hospitalcuf infante santo, continuou a ser publicada, proporcionando desta forma à comunidade médica interessada uma maneira de conhecer os últimos avanços nas técnicas e desenvolvimentos nesta área.

#### EVENTOS CORPORATIVOS

Ao longo de 2009 foram realizados vários

*and technological knowledge in the therapeutic area concerned. The José de Mello Saúde Group already develops considerable research, namely in the form of clinical trials and observational studies, which increased by 20% in relation to 2008.*

*Sponsored by thirty pharmaceutical companies and scientific groups, our units are currently developing the following number of trials and studies:*

*The clinical departments responsible for José de Mello Saúde's units also play a relevant role in the development and creation of intellectual capital in the various medical fields. We point out, by way of example, hospitalcuf infante santo where 9 scientific publications, one book and four scientific papers were published throughout 2009. Considering that communication of this newly created intellectual capital is equally important, the clinical boards of José de Mello Saúde units have continued to encourage it, through the participation of medical professionals in congresses, symposiums and scientific meetings at both national and international levels.*

*The ENT Department of hospitalcuf infante santo continued to publish the "Otolaryngology Research and Clinic" magazine, viewing to inform on the latest developments and techniques in this area.*

#### CORPORATE EVENTS

*The Group held various corporate events in*

eventos corporativos que procuraram fomentar o relacionamento com a comunidade médica interna e externa à José de Mello Saúde:

*2009 with the purpose of strengthening ties with the medical community in and outside José de Mello Saúde, namely:*

- › 2º Simpósio de Ginecologia e Obstetrícia hospital**cu**f descobertas, Hotel Villa Rica (Lisboa), Fevereiro 2009;
- › I Jornadas de Pediatria do institut**oc**uf diagnóstico e tratamento, Ordem dos Médicos (Porto), Fevereiro 2009;
- › 1ª Reunião Serviços de Urgência - Conceção e Modelo de Organização: Caminhos para a Inovação, Hotel Olissipo Oriente (Lisboa), Fevereiro 2009;
- › Olho e Pele – Sessão de questões práticas no institut**oc**uf diagnóstico e tratamento, Março 2009;
- › Prevenção saúde**cu**f relacionada com o dia Mundial do Rim, unidades saúde**cu**f, Março 2009;
- › 2º Simpósio de Medicina e Traumatologia Desportiva clínica**cu**f alvalade, Auditório do Complexo Alvalade XXI (Lisboa), Março 2009;
- › Seminário Patologia Mamária institut**oc**uf porto, Abril 2009;
- › Nova Unidade da Voz do centro ORL do hospital**cu**f infante santo, Abril 2009;
- › 1ªs Jornadas da Primavera clínica**cu**f cascais, Centro de Congressos do Estoril, Abril 2009;
- › 3ªs Jornadas de Otorrinolaringologia em Medicina Geral e Familiar do hospital**cu**f descobertas, Maio 2009;
- › Inauguração do Centro de Dermatologia do hospital**cu**f descobertas, Maio 2009;
- › Presença da clínica**cu**f cascais na Festa da Criança, Baía de Cascais, Maio 2009;
- › XV Jornadas José de Mello Saúde, Centro Cultural de Belém (Lisboa), Junho 2009;
- › *2nd Gynaecology and Obstetrics Symposium of hospital**cu**f descobertas, at Hotel Villa Rica (Lisbon), February 2009;*
- › *1st Paediatrics Days of institut**oc**uf diagnóstico e tratamento, Medical Association (Oporto), February 2009;*
- › *1st Emergency Services Meeting – Design and Organisation Model: roads to Innovation, Hotel Olissipo Oriente (Lisbon), February 2009;*
- › *Eyes and Skin – session of practical questions at institut**oc**uf diagnóstico e tratamento, March 2009;*
- › *Saúde**cu**f prevention associated to the World Kidney Day, saúde**cu**f units, March 2009;*
- › *2nd Symposium on Sports Medicine and Traumatology clínica**cu**f alvalade, Auditorium of The Building Complex Alvalade XXI (Lisbon), March 2009;*
- › *Seminar on Mammary Pathology institut**oc**uf porto, April 2009;*
- › *New Voice Unit of the ENT centre of hospital**cu**f infante santo, April 2009;*
- › *1st Spring Days of clínica**cu**f cascais, Centro de Congressos do Estoril, April 2009;*
- › *3rd Otolaryngology Days in General and Family Medicine of hospital**cu**f descobertas, May 2009;*
- › *Inauguration of the Dermatology Centre of hospital**cu**f descobertas, May 2009;*
- › *Participation of clínica**cu**f cascais on the Children’s Party, Cascais, May 2009;*
- › *15th José de Mello Saúde Days, Centro Cultural de Belém (Lisbon), June 2009;*



- › Rastreio do cancro da próstata na clínica **cu**f torres vedras, Setembro 2009;
- › *Prostate cancer screening at clínica **cu**f torres vedras, September 2009;*
- › Seminário de Bioética, Biblioteca hospital **cu**f descobertas, Outubro 2009;
- › *Bioethics Seminar, hospital **cu**f descobertas Library, October 2009;*
- › 9ª Reunião de ORL do hospital **cu**f infante santo, Centro de Congressos de Lisboa, Outubro 2009;
- › *9th Otolaryngology Meeting of hospital **cu**f infante santo, Lisbon Congress Center, October 2009;*
- › Sessão "Sábado **cu**f" dedicado à Gripe A (H1N1), Centro de Congressos de Lisboa, Outubro 2009;
- › *"Sábado **cu**f" session devoted to the (A) H1N1 Flu, Lisbon Congress Center, October 2009;*
- › I Jornadas de Actualização em Psoríase, Auditório Ordem dos Médicos, Lisboa, Outubro 2009;
- › *1st Psoriasis Updating Day, Medical Association (Lisbon), October 2009;*
- › 2ª Reunião Clínica da clínica **cu**f torres vedras, Novembro 2009;
- › *2nd Clinical Meeting of clínica **cu**f torres vedras, November 2009;*
- › 2ª Reunião Clínica da clínica **cu**f torres vedras, Obesidade e Síndrome Metabólica: Tratamento Actual, Novembro 2009;
- › *2nd Clinical Meeting of clínica **cu**f torres vedras, Obesity and metabolic syndrome: current treatment, November 2009;*
- › Lançamento do livro "Manual de Urgências ORL", Coordenado por Prof. João Paço em colaboração com Alexandre João, Alfredo Luís, Carla Branco, Carlos Stapleton Garcia, Cristina Caroça, Diogo Oliveira e Carmo, Francisco Paço, Gabriel Branco, Haúla Haider, Hugo Estibeiro, Inês Alpoim Moreira, Inês Soares da Cunha, Luís Oliveira, Maria Caçador, Maria da Luz Martins e F. Vilhena de Mendonça; Editado por Círculo Médico, 2009.
- › *Launching of Book "ENT Emergency Manual", Coordinated by Prof. João Paço, in collaboration with Alexandre João, Alfredo Luís, Carla Branco, Carlos Stapleton Garcia, Cristina Caroça, Diogo Oliveira e Carmo, Francisco Paço, Gabriel Branco, Haúla Haider, Hugo Estibeiro, Inês Alpoim Moreira, Inês Soares da Cunha, Luís Oliveira, Maria Caçador, Maria da Luz Martins and F. Vilhena de Mendonça; Published by Círculo Médico, 2009.*



#### FORMULÁRIO HOSPITALAR DE MEDICAMENTOS

Em Outubro de 2009 foi criado, no âmbito do Comité, o Núcleo de Oncologia com o objectivo de elaboração de forma participada de protocolos e recomendações terapêuticas para aplicação em Unidades José de Mello Saúde, de acompanhamento às respectivas práticas terapêuticas e de análise da inovação medicamentosa e difusão de recomendações.

#### HOSPITAL DRUG FORMULARY

*In October 2009 the Oncology Centre was set up, viewing the drawing up of therapeutic protocols and recommendations to be followed at José de Mello Saúde's units, the follow up of respective therapeutic practices, analysis of new drugs and communication of recommendations.*

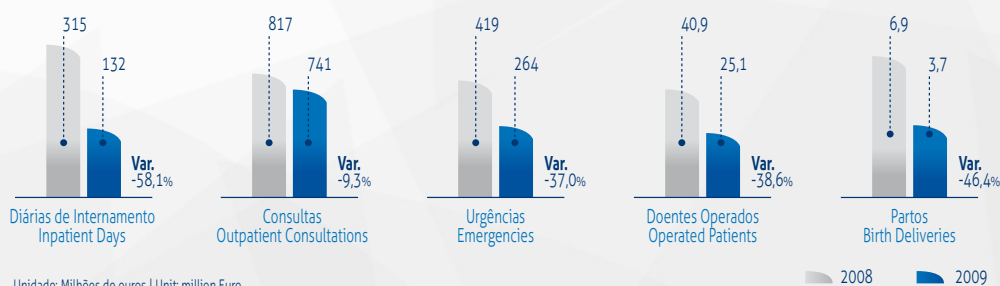
## COMITÉ DE NORMALIZAÇÃO DE CONSUMÍVEIS CLÍNICOS

Foi obtido o registo de Direito de Autor da edição electrónica do Formulário de Material de Consumo Clínico, concebido e elaborado pelo Comité.

## STANDARDIZATION OF CLINICAL CONSUMABLES COMMITTEE

The Group obtained the copyright of the electronic edition of the clinical consumables formulary designed and drawn up by the Committee.

## ACTIVIDADE ASSISTENCIAL CONSOLIDADA



Nota: Os números assistenciais entre 2006 e 2008 incluem dados do Hospital Fernando Fonseca, o qual saiu da perímetro de consolidação da José de Mello Saúde em 31/12/2008; os dados de 2009 incluem 4 meses de actividade do Hospital de Braga.

## CONSOLIDATED ACTIVITY

Note: 2006 to 2008 figures include Fernando Fonseca Hospital, which left the consolidation perimeter of José de Mello Saúde in 31/12/2008; 2009 figures include 4 months of operation of the Braga Hospital.

## SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA

Instalada a crise, o ano de 2009 foi caracterizado por muitas indefinições em termos macroeconómicos, situação que naturalmente criou constrangimentos a vários níveis, sobretudo nos mercados financeiros.

Na verdade, se do ponto de vista de mercados, o sector da Saúde não foi dos mais atingidos com a evolução negativa do crescimento económico, do ponto de vista financeiro sofreu os mesmos impactos relacionados com a escassez de recursos e o consequente deficit de liquidez que se fizeram sentir no sector financeiro, sobretudo durante o primeiro semestre do ano.

Ainda assim, a José de Mello Saúde manteve a trajectória de investimento e crescimento traçada. Exemplo deste facto é o projecto do hospital **luf** porto, uma unidade que iniciará a sua actividade em 2010 e que representa um investimento de 90 milhões de Euros.

Em termos operacionais, o ano de 2009 foi o primeiro ano sem a operação do Hospital Fernando Fonseca, uma das maiores unida-

## ECONOMIC AND FINANCIAL SITUATION

In the prevailing crisis scenario, 2009 was marked by many macro economic uncertainties and restrains at various levels, particularly in financial markets.

Though from a market point of view the Health sector was not one of the most affected by the negative economic environment, from a financial perspective it suffered the same impacts associated to the scarcity of resources and shortage of liquidity that hit financial markets, particularly in the first half of the year.

Nonetheless, José de Mello Saúde kept the investment and growth pace previously set forth. Example of this is the construction of hospital **luf** porto, scheduled to open in 2010 and representing an investment of 90 million euro.

In operating terms, 2009 was the first year without the operation of Fernando Fonseca Hospital, one of the largest hospital units

des hospitalares exploradas pelo Grupo até 2008, e foi igualmente o ano de arranque da gestão do Hospital de Braga, um dos maiores hospitais a norte do País.

O Volume de Negócios do Grupo José de Mello Saúde cifrou-se em 264,9 milhões de Euros, registando uma redução de 27,3% face ao ano anterior, explicada pela não consideração do Hospital Fernando Fonseca, responsável até 2009 por cerca de 45% deste indicador.

Apesar de, consolidadamente, o Volume de Negócios da José de Mello Saúde ter registado um decréscimo, fruto das alterações já referidas, as restantes unidades, sobretudo as mais recentes, registaram crescimentos relevantes face a 2008. Isolando o efeito do Hospital Fernando Fonseca e do Hospital de Braga, as unidades privadas da José de Mello Saúde tiveram um acréscimo consolidado de Volume de Negócios de cerca de 24 milhões de euros, isto é, cerca de 13% adicionais face a 2008.

É de destacar, no entanto, a performance dos hospital**cu**f infante santo e hospital**cu**f descobertas que, sendo as unidades de referência no sector de serviços privados de saúde, incrementaram os seus Volumes de Negócios face a igual período de 2008. Esta realidade de crescimento sustentado, num contexto de crescente concorrência, revela uma confiança cada vez maior dos clientes nos serviços clínicos da José de Mello Saúde, factor que é determinante para a sustentabilidade da marca saúde**cu**f a prazo e que permite encarar quer o presente quer o futuro de uma forma muito optimista.

O EBITDA de 27,3 milhões de Euros registou um desvio residual de -1,4% face a 2008 e o Resultado Operacional (EBIT) atingiu os 10,4 milhões de Euros ficando acima em cerca de 46% do registado no ano anterior.

Pese embora o enquadramento financeiro e o agravamento parcial dos custos financeiros, os resultados financeiros foram de -3,9 milhões de Euros, cerca de -46% dos registados em 2008.

*operated by the Group (until 2008) and the starting year of management of Braga's hospital, which is one of the largest Hospitals in northern Portugal.*

*Grupo José de Mello Saúde's turnover totalled 264,9 million euro in 2009, falling by 27.3% over the previous year, due to the withdrawal of Hospital Fernando Fonseca, which up to 2009 accounted for 45% of this indicator.*

*Although in consolidated terms José de Mello Saúde's turnover decreased, as result of the change referred above, remaining units and particularly the most recent ones, posted relevant growth in relation to 2008. If one isolates both Fernando Fonseca and Braga Hospitals' effect, José de Mello Saúde's private units had a consolidated growth in turnover of circa 24 million Euro which represents a 13% increase with relation to 2008.*

*It is worth noting, however, the performance of hospital**cu**f infante santo and hospital**cu**f descobertas - reference units in the private health care sector - with turnovers increasing in relation to the previous year. This sustained growth against an increasingly competitive background, reveals increased customer confidence in José de Mello Saúde clinical services, a crucial factor for the long term sustainability of the saúde**cu**f brand, allowing to face the present and the future with optimism.*

*Earnings Before Interest, Depreciation and Amortisation (EBITDA), which totalled 27,3 million euro recorded a residual change by -1.4% as against 2008 whilst Earnings Before Interest and Tax (EBIT) reached 10,4 million euro, rising by 46% in relation to the previous year.*

*Despite the adverse economic environment and the partial worsening of financial costs, financial results totalled -3.9 million euro, falling by -46% as against 2008.*

Isolando o efeito do Hospital Fernando Fonseca e do Hospital de Braga, as unidades privadas da José de Mello Saúde tiveram um acréscimo consolidado de Volume de Negócios de cerca de 24 milhões de euros, isto é, cerca de 13% adicionais face a 2008.

*If one isolates both Fernando Fonseca and Braga Hospitals' effect, José de Mello Saúde's private units had a consolidated growth in turnover of circa 24 million Euro which represents a 13% increase with relation to 2008.*

De assinalar o aumento de rentabilidade traduzida nos indicadores “EBITDA/Volume de Negócios” (de 7,6% em 2008 para 10,3% em 2009) e “EBIT/Volume de Negócios” (de 2,0% em 2008 para 3,9% em 2009).

*We point out the increase in return shown in the following indicators: “EBITDA/ Turnover” from 7.6% in 2008 to 10.3% in 2009 and “EBIT/ Turnover” from 2.0% in 2008 to 3.9% in 2009.*

O Resultado Líquido consolidado é de 2,2 milhões de Euros, significativamente superior ao registado em 2008, de 0,7 milhões de Euros.

De assinalar o aumento de rentabilidade traduzida nos indicadores “EBITDA/Volume de Negócios” (de 7,6% em 2008 para 10,3% em 2009) e “EBIT/Volume de Negócios” (de 2,0% em 2008 para 3,9% em 2009).

O activo líquido total cifrou-se em 319,3 milhões de Euros, representando um acréscimo de 9,9% face a 2008. O Passivo total cifrou-se em 287,1 milhões de Euros, representando igualmente um acréscimo face a 2008, neste caso de 10,9%.

No que diz respeito ao Capital Próprio, a José de Mello Saúde aumentou em cerca de 2% este indicador. O arranque de novas unidades nos últimos três anos (instituto **cu**f diagnóstico e tratamento, clínica **cu**f torres vedras, clínica **cu**f cascais e, mais recentemente, o Hospital de Braga) tem condicionado um crescimento deste indicador de uma forma mais sustentada.

No quadro seguinte encontram-se os principais indicadores financeiros e a sua evolução 2008-2009:

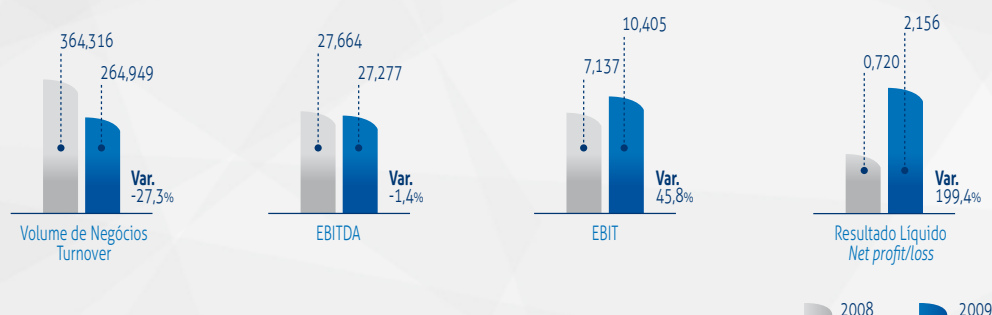
*Consolidated net income amounted to 2,2 million euro, considerably above the 0,7 million euro recorded in 2008.*

*We point out the increase in return shown in the following indicators: “EBITDA/ Turnover” from 7.6% in 2008 to 10.3% in 2009 and “EBIT/ Turnover” from 2.0% in 2008 to 3.9% in 2009.*

*Consolidated net assets amounted to 319,3 million euro, climbing by 9.9% over 2008. Total liabilities stood at 287,1 million euro, also rising over the previous year (by 10.9%).*

*In what concerns own capital, José de Mello Saúde increased by 2% this indicator. The opening of new units in the last three years (instituto **cu**f diagnóstico e tratamento, clínica **cu**f torres vedras, clínica **cu**f cascais and, recently, Braga Hospital) has been influencing a steeper growth of this indicator.*

*The following table shows the main financial indicators and their evolution in 2008-2009:*



Unidade: Milhões de euros | Unit: million Euro

Indicadores Consolidados JMS (M €) JMS Consolidated Key Financial Indicators (M€)	2008	2009	% Variação 2009/2008 % Change 2009/2008
Volume de Negócios   Turnover	364,316	264,949	-27,3%
EBITDA	27,664	27,277	-1,4%
EBITDA / Volume de Negócios   EBITDA / Turnover	7,6%	10,3%	-
EBIT	7,137	10,405	45,8%
EBIT / Volume de Negócios   EBIT / Turnover	2,0%	3,9%	-
Resultado Líquido   Net Profit / Loss	0,720	2,156	199,4%
Activo Total   Total Assets	290,577	319,270	9,9%
Passivo Total   Total Liabilities	258,898	287,114	10,9%
Capital Próprio   Own Capital	31,679	32,156	1,6%

## ACTIVIDADE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO BUSINESS AREAS' ACTIVITY



### HOSPITALCUF INFANTE SANTO

O ano de 2009 foi um ano de consolidação dos investimentos realizados anteriormente nas alterações físicas e funcionais do hospitalcuf infante santo. Deu-se ainda, no decurso do ano de 2009, um investimento na melhoria das condições físicas das enfermarias do Piso 2 tornando-as mais funcionais, cómodas e modernas. Concentrou-se igualmente toda a actividade de Imagiologia no Piso 0 do edifício do Hospital. Estas alterações permitiram recuperar espaço no edifício da Av. Infante Santo, desenvolvendo áreas como a Ginecologia e a Ginecologia Oncológica. Estas mudanças foram no sentido das melhorias já efectuadas em anos anteriores e que se reflectiram de uma forma muito vincada na satisfação global dos clientes.

Das principais concretizações de 2009 destacam-se as seguintes:

- a. Inauguração do Centro de Voz, inserido na especialidade de ORL;

### HOSPITALCUF INFANTE SANTO

2009 saw the consolidation of investments carried out in previous years, namely in physical and functional terms at hospitalcuf infante santo. The hospital also saw some improvement works in 2009, namely in the in-patient wards of the 2nd Floor, to make them more functional, comfortable and modern. Imagiology services were all gathered on the ground floor. This change allowed to release room in Av. Infante Santo building for the development of new areas, which until now were considered of relative strategic importance for the Group, as is the case of Gynaecology and Oncological Gynaecology. These changes, in the line of those performed in recent years, brought considerable improvements and reflected quite positively in the global satisfaction of clients.

Amongst some of the most relevant achievements of 2009, we point out the following:

- a. Inauguration of the Voice Centre, included in the ENT department;

- b. Formação de jovens médicos pela especialidade de ORL (vertente cirúrgica);
  - c. Disponibilização de exames de Patologia Clínica aos Sábados;
  - d. Protocolos com hospitais públicos no âmbito da unidade Gamma Knife, com tradução ao nível do aumento da actividade;
  - e. Processo de Certificação de Qualidade.
- b. Training of young doctors in the ENT specialty (surgery);*
  - c. Availability of Clinical Pathology exams on Saturdays;*
  - d. Agreements entered with public hospitals within the scope of the Gamma Knife unit, translated into an increase in activity;*
  - e. Quality Accreditation Process.*

O Volume de Negócios do hospitalcuf infante santo atingiu os 70,9 milhões de Euros, representando este facto um crescimento de 2,4% face a 2008.

*Hospitalcuf infante santo's turnover totalled 70,9 million euro, growing by 2.4% in relation to 2008.*



#### HOSPITALCUF DESCOBERTAS

Prestes a completar 9 anos de actividade, o hospitalcuf descobertas continuou a registar uma evolução positiva nas suas principais áreas de actividade. De uma forma sustentada, o hospital continuou a ser uma unidade privada de referência na região de Lisboa nas áreas Materno-infantil, Oncológica, Ortopédica e Imuno-alergologia, entre outras.

O ano de 2009 caracterizou-se por um forte crescimento da actividade assistencial, principalmente nas áreas de Gastroenterologia, Imuno-alergologia e na criação do novo Centro de Dermatologia.

#### HOSPITALCUF DESCOBERTAS

*Following almost nine years of operation, hospitalcuf descobertas continues to report a positive evolution in its main areas. In a sustained way, it remains a reference private unit in Mother Child Health, Oncology, Orthopaedics and Immuno-Allergology, among others.*

*2009 was marked by a considerable increase in activity, specifically in the areas of Gastroenterology, Immuno-Allergology and Dermatology with the creation of a new Dermatology centre.*

A maior dedicação das equipas médicas e o seu reflexo no volume de actividade crescente, a par da complexidade clínica, possibilitou aos profissionais uma base de trabalho sólida e sustentada a qual prestou um forte impulso ao desenvolvimento de acções científicas e à apresentação de indicadores clínicos relevantes.

A aposta no ensino pré e pós graduado permitiu pela primeira vez ao hospital**cu**f descobertas acolher internos de várias especialidades. A formação e desenvolvimento contínuo dos profissionais desta unidade fazem parte da cultura da José de Mello Saúde e colocam-na num patamar de qualidade assistencial à qual já habituou os seus clientes.

Refira-se que foi precisamente este reconhecimento de qualidade, traduzido numa crescente fidelização, que permitiu manter os resultados, isto apesar do fortalecimento da concorrência.

São de destacar alguns aspectos marcantes para o hospital**cu**f descobertas no ano de 2009:

- a. Integração dos primeiros alunos de Medicina no Hospital, operacionalizando o protocolo com a Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa;
- b. Criação de um Centro de Dermatologia possibilitando a especialização e desenvolvimento desta especialidade;
- c. Consolidação da oferta de Ecografia Obstétrica, através da reestruturação da equipa e aquisição de um segundo equipamento;
- d. Forte crescimento na área de Oncologia nas Unidades de Radioterapia, Medicina Nuclear e Hospital de dia, com a entrada de concursos públicos no âmbito da prestação de cuidados de saúde;
- e. Integração do Call Center do hospital**cu**f descobertas no Contact Center da rede saúde**cu**f;

*Increased dedication of medical teams, reflected in growing activity volumes, on par with clinical complexity, provided these professionals a solid and sustained working base and a major boost to the development of scientific actions and the presentation of relevant clinical indicators.*

*As provider of university and post graduation teaching, hospital**cu**f descobertas received interns from various fields. Continuous professional training and development are part of José de Mello Saúde's culture and place hospital**cu**f descobertas in an outstanding position in terms of quality of the service provided to clients.*

*The recognition of this quality in service, translated into increased loyalty allowed to maintain results, despite the rise in competition levels.*

*One should point out the highlights of Hospital**cu**f descobertas in 2009:*

- a. *Integration of the first Medicine students in the Hospital, putting into practice the protocol entered with the Medical Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa;*
- b. *Creation of a Dermatology Centre, enabling specialisation and development in this field;*
- c. *Consolidation of the offer of Obstetric Ultrasound, with restructuring of the team and acquisition of a second equipment;*
- d. *Sharp growth in the Oncology area, specifically the Radiotherapy, Nuclear Medicine and Day Hospital areas, entering public tenders for the provision of health care services;*
- e. *Integration of hospital**cu**f descobertas call centre into saúde**cu**f network's contact centre;*

Refira-se que foi precisamente este reconhecimento de qualidade, traduzido numa crescente fidelização, que permitiu manter os resultados, isto apesar do fortalecimento da concorrência.

*The recognition of this quality in service, translated into increased loyalty allowed to maintain results, despite the rise in competition levels.*

f. Recertificação de todos os departamentos.

*f. Renewal of certifications of all hospital departments.*

O Volume de Negócios do hospital**cu**f descobertas atingiu os 83,0 milhões de Euros, o que representa um crescimento de 1,4% face a 2008.

*The turnover of hospital**cu**f descobertas totalled 83.0 million euro, rising by 1,4% over 2008.*



## HOSPITAL**CU**F PORTO

Localizado na zona ocidental da cidade do Porto, na estrada da Circunvalação, numa área de fácil acesso rodoviário e bem servida por transportes públicos, o hospital**cu**f porto marcará o início de uma nova realidade, tornando a região Norte num pólo fundamental da actividade da José de Mello Saúde. O hospital**cu**f porto será uma unidade de cariz generalista, com oferta de todo o tipo de cuidados de saúde, possuindo equipas constituídas pelos melhores profissionais nas diversas especialidades, recorrendo igualmente à tecnologia mais avançada. Com cerca de 47.000 m<sup>2</sup> O hospital**cu**f porto contará com cerca de 150 camas de internamento, 60 gabinetes de consulta, 8 salas de bloco e 3 salas de partos e disporá de uma Urgência Pediátrica, uma Urgência de adultos e ainda uma Urgência Obstétrica.

## HOSPITAL**CU**F PORTO

*Located in the western area of Oporto, in the "Circunvalação Road", in an area of easy access by car and well served by public transportation, hospital**cu**f porto will mark the beginning of a new reality, making the Northern region a fundamental area of José de Mello Saúde's activity. Hospital**cu**f porto will be a general Hospital, offering all types of health care services with teams formed by the best in the most diverse specialities, backed by the best technology. With about 47.000 sqm. hospital**cu**f porto will have 150 inpatient beds, 60 external consultation offices, 8 operating theatres and 3 delivery rooms, further offering a Paediatric A&E, an adult A&E and an Obstetric A&E.*

O hospital **cu** porto iniciou em 2009 os preparativos para a sua abertura em 2010, nomeadamente aqueles que dizem respeito à constituição de equipas medicas.

*Hospital **cu** porto initiated in 2009 preparation for its opening in 2010, namely the formation of medical teams.*

#### PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADO (PPP)

#### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP)

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

*In order to take part in the Public-Private Partnership (PPP) tenders for the design, construction and management of the new public hospitals launched by the Portuguese Government, José de Mello Saúde leads the "Escala" consortium, which also includes Somague and Edifer.*

Durante o ano de 2009, a área de Parcerias Público-Privado da José de Mello Saúde teve uma actividade intensa a vários níveis, nomeadamente com o fecho da negociação do Hospital de Braga e respectiva assinatura do contrato em Fevereiro de 2009 e com o início da negociação do Hospital de Vila Franca de Xira.

*During 2009, the Public-Private Partnership area of José de Mello Saúde developed an important activity at various levels, namely the closing of the negotiation for the Braga Hospital management and signature of the respective contract in February 2009, and the beginning of the negotiation viewing the management of Vila Franca de Xira Hospital.*



## Escala Braga

### BRAGA

A gestão do Hospital de Braga pela Escala Braga Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. iniciou-se em 1 de Setembro de 2009.

### BRAGA

*Management of the Hospital de Braga by Escala Braga Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. started in 1<sup>st</sup> September 2009.*

O desempenho do hospital em 2009 foi condicionado pelos dois factores: por um lado o limitado espaço de tempo para se

*The hospital's performance in 2009 was influenced by two factors: on one hand, a short period of time to introduce a cultural change*

consolidar uma mudança cultural na instituição, governada desde há anos numa lógica não consentânea com um modelo de gestão empresarial, e por outro a necessidade de desenvolver rapidamente um conhecimento detalhado do estado de organização e dos processos operacionais do Hospital de Braga, para que se pudessem vir a efectuar mudanças sólidas e sustentadas.

Adicionalmente, a envolvente particular da área da saúde, nomeadamente a escassez de recursos médicos teve efeitos no condicionamento da actividade nos últimos quatro meses do ano. No entanto, a dinâmica que progressivamente se tem vindo a instalar, assente num crescente envolvimento da equipa do hospital no esforço de mudança e melhoria que se tem vindo a consolidar permite a todos encarar o futuro próximo com optimismo.

De facto, o crescimento progressivo da actividade assistencial permitiu fechar o último mês de 2009 com indicadores de produtividade que começam a aproximar os indicadores do Hospital de Braga aos esperados para o ano de 2010. Acresce a isto o facto de a contratualização realizada internamente com a maioria dos serviços da área cirúrgica, bem como os avanços feitos na contratualização dos serviços da área médica, ter permitido perspectivar um desempenho mais positivo para o ano de 2010, bem como níveis acrescidos de eficiência, nomeadamente por via da redução do desperdício.

#### VILA FRANCA DE XIRA

A fase de negociação competitiva do contrato de concepção, construção e gestão do Hospital de Vila Franca de Xira foi lançada no primeiro semestre de 2008 e posteriormente interrompida dada a necessidade de a Entidade Pública Contratante resolver questões de natureza infra-estrutural que impactam na viabilidade técnica do projecto hospitalar. Durante o ano de 2009 a José de Mello Saúde apresentou a melhor proposta em sede de BAFO ("Best and Final Offer") tendo sido designada pelo Estado Português como "Preferred Bidder" e, como tal, sido iniciado o processo negocial.

*in this institution, governed since long by a logic completely opposite to corporate management and, on the other hand, the need to rapidly develop a detailed knowledge of the situation and operational processes of the Hospital, to implement solid and sustained changes.*

*Additionally, the Health area's specific environment, namely the scarcity of medical resources, affected activity in the last four months of the year. However, the "healthy" dynamic that is being introduced, based on the growing involvement of the hospital's team in change and improvement efforts, allows everyone involved to face the near future with optimism.*

*In fact, thanks to a sustained growth of assistance activity, December 2009 productivity indicators came close to the ones expected for Braga Hospital in 2010, a year in which the Hospital will be subject to a more demanding contract - presently under negotiation with the Regional Health Authority. Adding to this, the contractualisation carried out internally with the majority of services of the Surgery Area and the progress made in the contractualisation of the services for the Medical Area, seem to anticipate a more favourable performance for 2010, as well as increased efficiency levels, namely by reducing wastefulness.*

#### VILA FRANCA DE XIRA

*The competitive negotiation phase of the contract for the design, construction and management of the Vila Franca de Xira Hospital was launched in the first half of 2008 and subsequently interrupted due to infrastructure issues with impact on the hospital's technical feasibility which had to be solved by the Public Contracting Entity. During 2009, José de Mello Saúde presented the best offer in the BAFO phase having been designated, by the Portuguese State, Preferred Bidder and, as such, the negotiation phase got under way.*

De facto, o crescimento progressivo da actividade assistencial permitiu fechar o último mês de 2009 com indicadores de produtividade que começam a aproximar os indicadores do Hospital de Braga aos esperados para o ano de 2010.

*In fact, thanks to a sustained growth of assistance activity, December 2009 productivity indicators came close to the ones expected for Braga Hospital in 2010.*



**instituto cuf**  
diagnóstico e tratamento

## INSTITUTO**CUF** DIAGNÓSTICO E TRATAMENTO

O Instituto**CUF** diagnóstico e tratamento iniciou a sua actividade em 2007, tendo procedido, em 2008, à abertura de praticamente todas as valências. A excelência na prestação dos cuidados clínicos permitiu, durante o ano de 2009, um reforço da marca **saúde-cuf**, que representa hoje, indiscutivelmente, uma referência de qualidade na área do grande Porto.

Na área comercial, destaca-se a assinatura de novos contratos com a ADSE e com o SAMS Norte e ainda a inscrição de várias especialidades no SIGIC, o que contribuiu para a consolidação do Instituto**CUF** diagnóstico e tratamento no mercado.

A par da abertura de novas consultas de novas especialidade, o Instituto**CUF** diagnóstico e tratamento abriu seis novos consultórios nos Pisos 0 e 3 e iniciou obras para mais cinco consultórios no Piso 4 com vista a dar resposta à crescente procura quer por parte de novos clientes quer de novos médicos.

O ano de 2010 representará um ano de crescimento e transformação. Em meados do ano está prevista a abertura do hospital**CUF** porto,

## INSTITUTO**CUF** DIAGNÓSTICO E TRATAMENTO

*Instituto**CUF** diagnóstico e tratamento started activity in 2007 having opened all specialized services in 2008. The excellence of the health care services provided strengthened the **saúde-cuf** brand which is currently, without any doubt, a quality reference in the greater Oporto area.*

*In the commercial area, we point out the signature of new contracts with health sub-systems ADSE and SAMS North and the registration of various specialties in the SIGIC, which contributed to consolidate Instituto**CUF** diagnóstico e tratamento in the market.*

*Besides opening new specialties for external consultations, Instituto**CUF** diagnóstico e tratamento opened six new medical offices on Floors 0 and 3 and started works to open further five offices on Floor 4, aiming at meeting the growing demand by both new clients and new physicians.*

*2010 should be a year of growth and change. The opening of hospital**CUF** porto should occur during 2010 and will offer potential syner-*



com o qual se pretende articular e capturar sinergias. A José de Mello Saúde acredita que a criação de um "Campus de Saúde" representará um factor de criação de valor, na medida em que permitirá a ambas as unidades adaptarem-se mais rapidamente às necessidades dos clientes, flexibilizando a oferta.

Estão igualmente previstas transferências de algumas especialidades para o hospitalcuf porto em troca de referenciação (por aumento de procura) de algumas especialidades diferenciadas só existentes no institutocuf diagnostico e tratamento (por exemplo a Radioterapia e a Medicina Nuclear).

Reflectindo a boa implantação da unidade no mercado do Grande Porto, o Volume de Negócios do institutocuf diagnostico e tratamento registou um crescimento de 65% face a 2008.

#### DR. CAMPOS COSTA

A Dr. Campos Costa foi fundada em 1943 e é, actualmente, um dos maiores consultórios de radiologia do país, tendo como principais exames disponíveis: Radiodiagnóstico, Mamografia Digital, Ecografia/Doppler, Densitometria Óssea, Ressonância Magnética e Teleradiologia e Medicina Nuclear. A Dr. Campos Costa dispõe de variadas convenções com subsistemas públicos e com instituições seguradoras e tem uma filosofia

*gies and articulation of supply. José de Mello Saúde believes that the creation of a "Health Campus" will contribute to create value as it will allow both entities to rapidly adjust to client needs, with a more flexible offer.*

*Likewise, some differentiated specialties which only exist at institutocuf diagnostico e tratamento (for instance, Radiotherapy and Nuclear Medicine) will be transferred to hospitalcuf porto in exchange for referenciation (by increase in demand).*

*Reflecting the solid implantation of the unit in the Greater Oporto area, the turnover of institutocuf diagnostico e tratamento climbed by 65% over 2008.*

#### DR. CAMPOS COSTA

*Dr. Campos Costa was founded in 1943 and is currently one of the largest radiology offices in the country, providing Radio diagnosis, Digital Mammography, Ecography/Doppler, Bone Densitometry, Magnetic Resonance Imaging, Teleradiology and Nuclear Medicine. Dr. Campos Costa holds agreements with various public health systems and insurance companies and has an integrated network philosophy managing 14 units: six 100%*

integrada de funcionamento em rede, gerindo 14 unidades: seis unidades próprias (Porto, São João da Madeira, Paredes, Santo Tirso, Santa Maria da Feira e Matosinhos), cinco em parceria (Fafe, Felgueiras e Ordem do Carmo no Porto e Centro Hospitalar do Alto Minho, EPE - Serviços de Imagiologia dos Hospitais de Viana do Castelo e de Ponte de Lima) e ainda, desde 2008, a MedWeb, empresa de Teleradiologia da Dr. Campos Costa. Recentemente entrou na Medicina Nuclear com a integração da CIMC na sua estrutura possuindo unidades no Porto e em Viana do Castelo.

A Dr. Campos Costa reforçou os seus resultados na área assistencial, com reflexos no Volume de Negócios, que atingiu os 20,1 milhões de Euros, traduzindo-se num crescimento de 21,8 % face ao ano anterior.

A actividade do Centro de Imagiologia Médica Computorizada (CIMC) registou um crescimento orgânico na Valência de Medicina Nuclear Convencional, fruto da aquisição da Sociedade pela Dr. Campos Costa, S.A..

Em relação a esta unidade, o ano de 2009 ficou marcado por:

- › Transferência das Instalações para o institutocuf diagnóstico e tratamento;
- › Abertura aos Sábados no institutocuf diagnóstico e tratamento;
- › Aumento de preço de geradores, fruto da sua escassez, decorrente das sucessivas paragens para manutenção do Reactor Nuclear na Holanda.

O CIMC reforçou os seus resultados na área assistencial. Este aumento teve impacto no Volume de Negócios, que atingiu os 759 mil Euros, traduzindo-se num crescimento de 14 % face ao ano anterior.

Um dos principais objectivos para 2010 consiste em tornar o serviço de Medicina Nuclear no institutocuf diagnóstico e tratamento uma referencia a nível nacional no campo da Radioprotecção.

*owned units (Porto, São João da Madeira, Paredes, Santo Tirso, Santa Maria da Feira and Matosinhos), five in partnership (Fafe, Felgueiras and Ordem do Carmo in Oporto and Centro Hospitalar do Alto Minho, EPE - Imaging Services of the Viana do Castelo and Ponte de Lima Hospitals) and, since 2008, MedWeb, the Teleradiology company of Dr. Campos Costa. It recently entered the Nuclear Medicine business, by integrating CIMC into its structure, with units in Porto and Viana do Castelo.*

*Dr. Campos Costa strengthened its results in the assistance area, with a positive impact on turnover which reached 20,1 million euro, growing by 21.8 % as against the previous year.*

*The activity of the Computerized Medical Imaging Center (CMIC) registered an organic increase, specifically in the field of Conventional Nuclear Medicine, as result of the acquisition of the company by Dr. Campos Costa, S.A..*

*With relation to this unit, 2009 was marked by the following:*

- › *Transfer of facilities to institutocuf diagnostic and treatment;*
- › *Opening on Saturdays at institutocuf diagnostic and treatment;*
- › *Increase in the price of generators, due to their scarcity, following the successive downtime periods for maintenance at the Nuclear Reactor in Holland.*

*CIMC increased its results in the assistance area. This rise reflected on turnover, which totalled 759 thousand euro, rising by 14 % over the previous year.*

*One of the main goals for 2010 consists in making the area of Nuclear Medicine at institutocuf diagnostic and treatment a national reference in the field of Radioprotection.*





## CLÍNICA**CUF** ALVALADE

A clínica**Cuf** alvalade é uma unidade de saúde de ambatório localizado no Complexo Alvalade XXI em Lisboa e dispõe de uma oferta alargada de serviços, nomeadamente Consultas de Especialidade, Meios Complementares de Diagnóstico, Medicina Física e de Reabilitação e Medicina Dentária.

Destacamos como factos relevantes os seguintes:

1. Remodelação da área de ginecologia/obstetrícia;
2. Instalação de um mamógrafo digital que veio complementar a oferta da área da Imagiologia e da Unidade de Ginecologia/Obstetrícia;
3. Reforço da equipa de Cardiologia.

No ano de 2009, a clínica**Cuf** alvalade registou um crescimento significativo da sua actividade com especial destaque para a Medicina Física e Reabilitação, Medicina Dentária, Ginecologia e Obstetrícia e Consultas. O Volume de Negócios da clínica**Cuf** alvalade cresceu 18%, tendo alcançado 5,9 milhões

## CLÍNICA**CUF** ALVALADE

*Clínica**Cuf** alvalade is an outpatient health facility located in the Building Complex Alvalade XXI, in Lisbon, which provides a wide range of health services, namely specialty Consultations, Complementary Means of Diagnosis, Physical and Rehabilitation Medicine and Dental Medicine.*

*As far as this unit is concerned, the highlights for the year were the following:*

1. *Renovation of the gynaecology/obstetrics area;*
2. *Installation of a digital mammography equipment to complement the offer in the area of Imagiology and in the gynaecology/obstetrics area;*
3. *Reinforcement of the Cardiology team.*

*In 2009, clínica**Cuf** alvalade recorded a significant boost in activity, particularly in the fields of Physical and Rehabilitation Medicine, Dental Medicine, Gynaecology/Obstetrics and outpatient consultations. Turnover of clínica**Cuf** alvalade grew by 18%, to 5,9 million euro, driven by the rise in the clinic's*

de Euros. Para este aumento de actividade contribuíram o aumento da notoriedade da clínica e o alargamento da oferta de serviços clínicos.

*reputation and the expansion of the services offer.*



#### CLÍNICA**CUF** BELÉM

Na actividade de 2009 na **clínicaCuf** Belém cabe assinalar a conclusão das obras iniciadas em Setembro de 2008 com vista à remodelação do piso 0, na sequência das quais a actividade de fisioterapia feita no edifício principal da **clínicaCuf** belém foi transferida para o Centro de Fisioterapia de Monsanto; os 3 gabinetes de consulta e o gabinete de exames de oftalmologia instalados no anexo da Travessa da Praia foram transferidos para uma nova área de consultórios construída nesse piso e foi criado um espaço destinado à instalação de uma nova área de negócio, a Medicina Dentária, com três gabinetes de consulta, um ortopantomógrafo e uma zona de Esterilização. A gastroenterologia situada no piso 3 foi igualmente alvo de beneficiações passando a dispor mais espaço para a realização dos exames de endoscopia alta e melhores condições para a lavagem e esterilização dos endoscópios.

A **clínicaCuf** belém terminou o ano de 2009 com um volume de negócios de 6,2 milhões de Euros, o que representa um ligeiro crescimento relativamente ao ano anterior.

#### CLÍNICA**CUF** BELÉM

*The renovation works of Floor 0 started in September 2008 were completed during the year, with the transfer of the physiotherapy unit to the Monsanto Centre; the 3 consultation offices and the ophthalmology exam office located at the facilities of Travessa da Praia were transferred to a new consultation area in the main building of **clínicaCuf** belém, where room was provided for the installation of three consultation offices, an orthopantomograph and a sterilisation area for the new business area of Dental Medicine. The gastroenterology unit located in Floor 3 was also refurbished in order to gain room for upper GI Endoscopy Exams and better conditions for the cleaning and sterilisation of endoscopic equipment.*

*ClínicaCuf* belém ended 2009 with a turnover of 6,2 million euro, representing a slight increase over the previous year.



**clínica**cuf****  
cascais

Inaugurada em Abril de 2008, o ano de 2009 foi o primeiro ano completo de actividade da **clínica**cuf**** cascais, caracterizando-se por um forte crescimento da actividade assistencial. Assim, os proveitos operacionais cresceram 75%.

*Inaugurated in April 2008, **clínica**cuf**** cascais first full year of activity was marked by sharp growth, in assistance terms. To this extent, operating income grew by 75%.*

#### CLÍNICA**CUF** CASCAIS

A **clínica**cuf**** cascais está localizada numa área com excelentes acessibilidades, tem cerca de 13.500 m<sup>2</sup> distribuídos por sete pisos e cerca de 200 lugares de estacionamento. Dispõe de 36 gabinetes de consulta, unidade de fisioterapia, 2 salas de bloco operatório com capacidade de 20 quartos de internamento, vasta gama de especialidades médicas, serviço de Atendimento Permanente, para além de uma oferta robusta de Imagiologia e de um serviço de Hemodiálise.

Inaugurada em Abril de 2008, o ano de 2009 foi o primeiro ano completo de actividade da **clínica**cuf**** cascais, caracterizando-se por um forte crescimento da actividade assistencial. Assim, os proveitos operacionais cresceram 75%.

Com a notoriedade e força da marca **saúde**cuf**** e com excelentes instalações, a **clínica**cuf**** cascais assumiu-se como a unidade de referência no concelho de Cascais.

São de destacar alguns aspectos marcantes do ano de 2009:

- a. Certificação pelo Sistema de Gestão da Qualidade;
- b. 1ª Jornadas da Primavera da **clínica**cuf**** cascais;
- c. Aquisição de uma Ressonância Magnética;

#### CLÍNICA**CUF** CASCAIS

***Clínica**cuf**** cascais is well located in terms of access and covers an area of approximately 13,500 m<sup>2</sup> distributed into 7 floors, plus 200 car parking spaces. It has 36 consultation offices, a physiotherapy unit, two operating theatres and 20 Inpatient rooms, a wide range of medical specialties, emergency services, solid Imaging offer and a haemodialysis unit.*

*Inaugurated in April 2008, **clínica**cuf**** cascais first full year of activity was marked by sharp growth, in assistance terms. To this extent, operating income grew by 75%.*

*Supported by **saúde**cuf****'s notability and strength and excellent facilities, **clínica**cuf**** cascais became a reference health care unit in the council of Cascais region.*

*The main highlights for 2009 are as follows:*

- a. Quality Management System Certification;
- b. 1<sup>st</sup> "Spring Days" at **clínica**cuf**** cascais;
- c. Acquisition of one MRI equipment;

- d. A consolidação da actividade do Bloco Operatório e do Internamento;
  - e. Lançamento do projecto "Sim ao Cliente", projecto que envolve todos os profissionais da unidade e que tem como objectivo principal a implementação de uma cultura de excelência de serviço ao cliente, através do reforço das competências humanas e técnicas dos profissionais, dando assim resposta à crescente exigência dos clientes;
  - f. Profundas obras de remodelação do serviço de Atendimento Permanente, com o objectivo de melhorar as instalações e separar os circuitos de crianças e adultos. Como consequência assistimos a um significativo aumento da actividade do Atendimento Permanente.
- d. Consolidation of the activity of the Operating Theatre and Inpatient areas;*
  - e. Launching of the "Yes to the Client" project, involving all professionals and aimed at implementing a culture of excellence in client service, by reinforcing human and technical skills to better meet clients' increasing demand;*
  - f. Major renovation works in the Emergency service area, to improve facilities and separate child and adult circuits. As result, this area's activity increased considerably.*

O Volume de Negócios da **clínica**cuf**** cascais atingiu os 13,4 milhões de Euros, o que representa um crescimento de 75% face a 2008.

*The turnover of **clínica**cuf**** cascais totalled 13,4 million euro, rising by 75% over 2008.*



#### CLÍNICA**CUF** TORRES VEDRAS

A **clínica**cuf**** torres vedras representa uma mudança na filosofia de unidades de atendimento de cuidados ambulatoriais do Grupo José de Mello Saúde por duas razões: situa-se fora dos grandes centros urbanos de Lisboa e Por-

#### CLÍNICA**CUF** TORRES VEDRAS

*Clínica**cuf** torres vedras represents a change in the philosophy behind the José de Mello Group's outpatient health care units on account of two reasons: it is located outside major urban centres and it combines outpatient*

O ano de 2009 marca o primeiro ano completo de actividade da **clínica<sup>cuf</sup> torres Vedras**. No decorrer deste ano a unidade prosseguiu o processo de afirmação junto da população da Região do Oeste através da prestação de serviços de saúde cada vez mais diversificados e de grande qualidade.

*2009 was the first full year of activity of **clínica<sup>cuf</sup> torres Vedras**. During the year, the unit was able to affirm itself with the population of the "West Region" (Greater Lisbon Area), by providing increasingly diversified and high quality services.*

to e, simultaneamente, combina capacidades de ambulatório com as de internamento. Assim a **clínica<sup>cuf</sup> torres vedras** dispõe de diversos gabinetes de consulta e exames, uma forte área de Imagiologia, um Bloco Operatório com duas salas, Internamento com 16 camas e ainda de um Atendimento Permanente de Adultos e Pediátrico aberto 24 horas por dia.

O ano de 2009 marca o primeiro ano completo de actividade da **clínica<sup>cuf</sup> torres Vedras**. No decorrer deste ano a unidade prosseguiu o processo de afirmação junto da população da Região do Oeste através da prestação de serviços de saúde cada vez mais diversificados e de grande qualidade.

São disso exemplo a criação da Unidade da Mulher, abordagem integrada e pluridisciplinar aos problemas de saúde específicos do sexo feminino desde a juventude até à terceira idade, passando pela gravidez e pelo parto, e a reestruturação da equipa de pediatria, que passou a ter uma grande ligação à reputada equipa de pediatria do hospital-**cuf** descobertas.

A **clínica<sup>cuf</sup> torres vedras** procurou, de uma forma activa, divulgar a sua actividade junto da população e dos médicos da Região do Oeste, quer através da sua participação em eventos locais como a Feira da Saúde de Torres Vedras, quer através da organização de reuniões como as Jornadas Médicas que este ano abordaram o tema da Obesidade nas suas diversas vertentes, médica, cirúrgica, psicológica, ou ainda da organização das "Conversas com o Pediatra", reuniões mensais destinadas a pais, educadores de infância e a todos os interessados em temas relacionados com a criança.

Em 2009 a **clínica<sup>cuf</sup> torres vedras** fechou acordo com a ADSE passando a ter convenção com todos os grandes sistemas de saúde, com excepção da ARS.

O Volume de Negócios atingiu em 2009 8,8 milhões Euros, valor que superou em grande medida as previsões mais optimistas.

Ciente do reflexo extremamente positivo que o reconhecimento da prestação de

*and Inpatient services. **Clínica<sup>cuf</sup> Torres Vedras** has offices for consultation and testing, a strong imaging area, two operating theatres, 16-bed Inpatient unit and a 24h/day Emergency Unit providing general and paediatrics care.*

*2009 was the first full year of activity of **clínica<sup>cuf</sup> torres Vedras**. During the year, the unit was able to affirm itself with the population of the "West Region" (Greater Lisbon Area), by providing increasingly diversified and high quality services.*

*Attesting for the above is for instance the creation of the Woman unit, consisting of an integrated and multi disciplinary approach to specific woman health issues ranging from young to old age, covering pregnancy and birth deliveries, and the restructuring of the paediatric team, which established close links to the renowned team of hospital-**cuf** descobertas.*

***Clínica<sup>cuf</sup> torres vedras** promoted and divulged its activities with the population and doctors of the "West Region" (Greater Lisbon Area), participating in local events, such as the Health Fair of Torres Vedras and holding meetings, namely the Medical Days, which this year approached the subject of "Obesity" and its related issues whether medical, surgical or psychological. Finally, it also held monthly meetings - "Talks with the paediatrician" - addressed to parents, teachers and everyone interested in child related issues.*

*In 2009 **clínica<sup>cuf</sup> torres vedras** closed negotiations with sub-system ADSE and has now agreements with every major health system, except for ARS.*

*In 2009 turnover amounted to 8,8 million euro, outperforming the most optimistic expectations.*

*Aware of the extreme importance of providing high quality services, particularly in the health*

serviços de grande qualidade pode ter em unidades da área da saúde a clínica **cu**f torres vedras, apesar de estar a dar os seus primeiros passos, submeteu-se no decorrer de 2009, com pleno êxito, ao exigente processo de certificação de qualidade pela norma ISO 9001.

*care area, clínica **cu**f torres vedras, although having just recently started operations, submitted during 2009 with full success to the demanding quality certification process according to ISO 9001 standard.*



## SAGIES

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

## SAGIES

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

O ano de 2009 confirmou o rumo iniciado em 2005 com um crescimento de cerca de 5% no Volume de Negócios, tendo este indicador atingido os 3,5 milhões de Euros.

*Activity in 2009 kept in line with previous years, reporting a 5% growth - turnover totalled 3.5 million euro.*

Igualmente durante 2009 deu-se continuidade a uma política de marketing e uma acção comercial ajustada ao mercado de que resultou a manutenção da taxa de sucesso na captação de grandes e médios contratos no segmento mais restrito e selectivo a que a Sagies se dirige.

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

Em 2009 a Sagies deu o seu apoio a diversas IPSS, contribuindo igualmente com donativos e apoio técnico gratuito a associações de protecção do Ambiente. Esta abordagem está patente nos objectivos do seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança que incorporou desde início em 2007 as preocupações ambientais e de segurança e saúde dos seus colaboradores, estabelecendo procedimentos, mecanismos, objectivos e acções para esses fins.

*In 2009 Sagies provided support to various Social Institutions (IPSS) and contributed with donations and free technical support to environmental protection associations, in line with the goals set forth in its integrated management system for quality, environment and safety, which holds environmental, safety and health concerns regarding its employees, and establishes procedures, mechanisms, goals and actions in these fields.*

Durante o ano de 2010 a Sagies deverá apresentar um crescimento na linha de 2009 e dará especial atenção à qualidade, à flexibilidade e ao valor acrescentado para clientes, colaboradores, fornecedores e accionistas. A angariação de competências técnicas e humanas, a gestão otimizada na utilização de

*During 2010 Sagies expects to grow in line with 2009, paying particular attention to quality, flexibility and added value for clients, employees, suppliers and shareholders. Activity for the year will focus the raising of technical and human skills, optimized management in the use of resources, management of client*



recursos, a gestão dos riscos da carteira de clientes e a garantia de manutenção ou obtenção das certificações externas, incluindo as autorizações da Autoridade para as Condições do Trabalho e da Direcção Geral de Saúde, serão as áreas centrais de actuação em 2010.

### RESUMO DA EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE DO GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN EM 2009

O ano de 2009 foi marcante e particularmente emotivo para a história do *Grupo Hospitalario Quirón* uma vez que se celebrou o décimo aniversário do início do seu Plano de Expansão, iniciado em 2000.

Desde então, o *Grupo Hospitalario Quirón* abriu um hospital de dia em Saragoça, realizou uma importante ampliação no hospital de Valência, construiu um hospital em Madrid, substituiu por um novo hospital em Barcelona o anteriormente existente nessa cidade (datado de 1943), pôs à disposição da população de Bilbao um novo centro de infertilidade, e inaugurou, já em final de 2009, os hospitais de Málaga e Bilbao.

*portfolio risks, obtaining and renewing external certifications, including respective licences from relevant authorities.*

### SUMMARY OF GRUPO HOSPITALARIO QUIRÓN ACTIVITY IN 2009

*2009 was a particularly relevant year in the history of Grupo Hospitalario Quirón as it marked the tenth anniversary of its Expansion Plan started in 2000.*

*Since then, Grupo Hospitalario Quirón opened a day hospital in Saragossa, expanded its hospital in Valencia, built another one in Madrid, replaced the Barcelona hospital dating back from 1943 with a newly built hospital, inaugurated an infertility clinic in Bilbao and in 2009 it opened the Malaga and the Bilbao hospitals.*

Imagem da equipa de gestão do *Grupo Hospitalario Quirón* e do Grupo José de Mello Saúde presentes na inauguração do Hospital Quirón Málaga

Management team of *Grupo Hospitalario Quirón* and Grupo José de Mello Saúde at the inauguration of Hospital Quirón Málaga

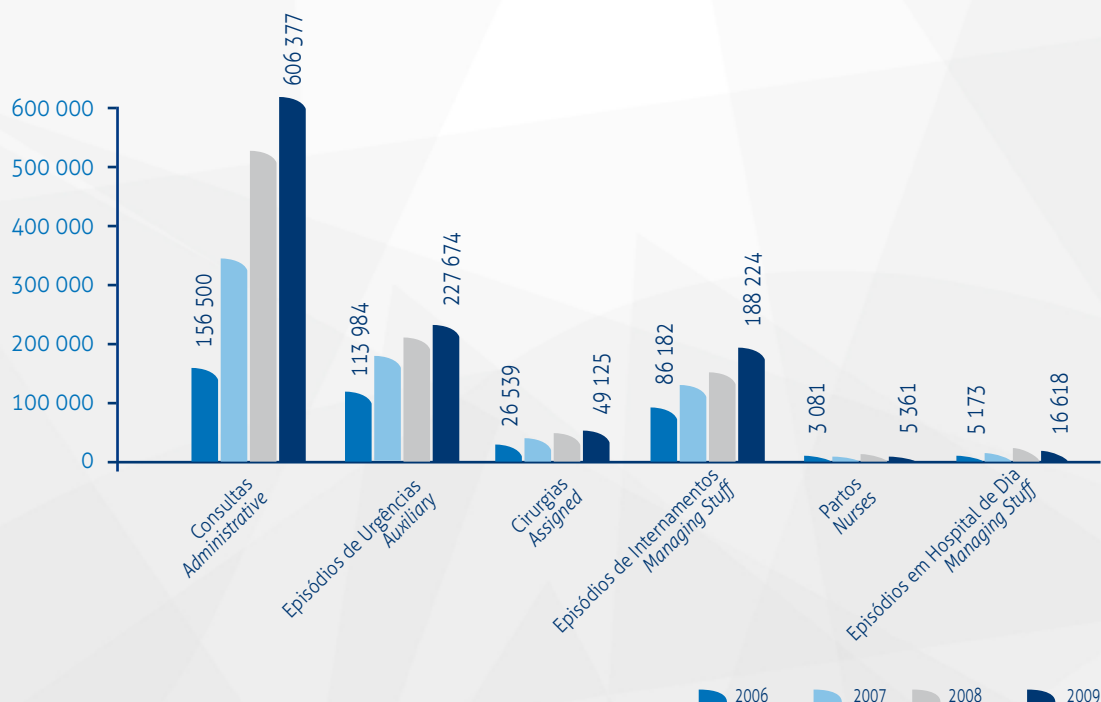


Adicionalmente, concluíram-se neste período importantes obras de reabilitação nomeadamente *San Sebastián*, Valência e Saragoça, destacando-se em 2009 a refor-

*Additionally, during this period the Group carried out relevant refurbishment works in its units of San Sebastian, Valencia and Saragossa, and in 2009 it fully renovated the Op-*

## Principais Indicadores Assistenciais do Grupo Hospitalario Quiron Evolução entre 2006 e 2009

### Evolution of main assistance indicators of Grupo Hospitalario Quiron From 2006 to 2009



ma integral do Bloco Operatório do Hospital Quirón Saragoça, que praticamente duplicou a sua superfície.

O Grupo Hospitalario Quirón hoje em dia:

- › Dispõe de um total de 207 000 m<sup>2</sup> em todas as suas instalações, dos quais 190 000 m<sup>2</sup> construídos muito recentemente;
- › Está presente em sete Comunidades Autónomas de Espanha e, a nível urbano, em todas as áreas metropolitanas Espanholas com mais de um milhão de habitantes (com a excepção de Sevilha);
- › Emprega directamente 2 200 pessoas, indirectamente 400, e aproximadamente 1 500 médicos realizam diariamente actividade nos seus Hospitais.

#### O ANO DE 2009 EM PERSPECTIVA

No que se refere a actividade assistencial realizaram-se 606 377 consultas externas,

erating Theatre of Hospital Quirón Saragoça, increasing its surface area by nearly twofold.

Currently, Grupo Hospitalario Quirón:

- › Holds approximately 207 000 sq.m in health care units, 190 000 sq.m of which recently built;
- › Is present in seven Spanish autonomous communities and in every Spanish city with over one million people (except for Seville);
- › Employs 2 200 people directly and 400 people indirectly, and approximately 1 500 physicians work in its hospitals every day.

#### 2009 IN REVIEW

In terms of medical activity, in 2009 Grupo Hospitalario Quirón recorded 606 377 out-

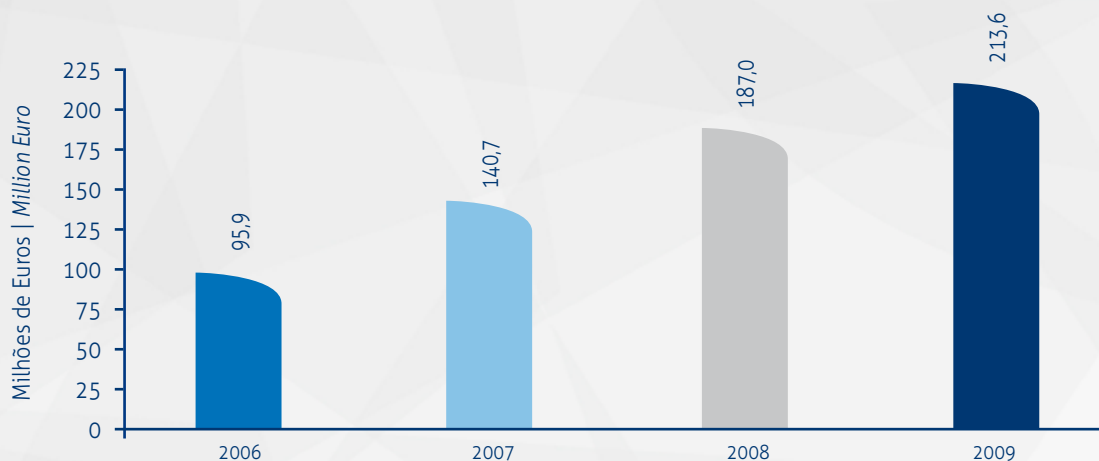
227 674 urgências, 188 224 episódios de internamento, 49 125 cirurgias, 5 361 partos e 16 618 episódios em hospital de dia.

*patient consultations, 227 674 emergency episodes, 188 224 hospitalisations, 49 125 surgeries, 5 361 birth deliveries and 16 618 day hospital admissions.*

Durante o exercício de 2009, O *Hospital Quirón Madrid* consolidou-se como o hospital de referência da respectiva Comunidade Autónoma. O *Hospital Quirón Barcelona*, por seu turno, melhorou significativamente os seus resultados e, como facto a destacar, cabe assinalar a o início de actividade dos novos Hospitais Málaga e Bilbao. Todos estes factos conjuntamente permitiram ao *Grupo Hospitalario Quirón* aumentar o volume de negócios em mais de 14% para atingir 213,6M€.

*In 2009, Hospital Quirón Madrid consolidated its position as reference hospital in its autonomous community. Hospital Quirón Barcelona, on the other hand, recorded a significant improvement in results, and the new Malaga and Bilbao hospitals started operations. All this facts combined contributed to the over 14% increase in Grupo Hospitalario Quirón business turnover to 213.6 milion euro.*

### **Volume de Negócios do Grupo Hospitalário Quirón** **Turnover of Grupo Hospitalário Quirón**



A qualidade dos hospitais e serviços do *Grupo Hospitalario Quirón* foi igualmente avaliada ao longo de 2009 pelas certificações e recertificações concedidas às várias unidades assistenciais de acordo com a norma ISO 9001. Adicionalmente, o *Hospital Quirón Barcelona* iniciou a preparação da sua certificação de acordo com as normas anglosaxónicas.

*The quality of the hospitals and services of Grupo Hospitalario Quirón was confirmed throughout 2009 by the new and renewed ISO 9001 certifications. Meanwhile, Hospital Quirón Barcelona started its certification process according to these British standards.*



Ao nível do reconhecimento da qualidade dos serviços que presta, o *Grupo Hospitalario Quirón* recebeu várias distinções ao longo do ano, destacando-se a atribuição do prémio Top 20 para a qualidade assistencial, normalmente atribuído aos melhores hospitais de Espanha, ao *Hospital Quirón Valência*. Outras importantes distinções incluíram a atribuição do "Prémio Excelência Empresarial" da Comunidade de Aragão ao *Hospital Quirón Saragoça* e o prémio "Favorito en la red" para o site da Unidade Integral de Oncologia do *Hospital Quirón Madrid*.

Em Novembro de 2009, coincidindo com a inauguração do *Hospital Quirón Bilbao*, celebrou-se a sua convenção anual tendo este facto permitido aos quadros de topo do *Grupo Hospitalario Quirón* e da *José de Mello Saúde* partilhar experiências e apresentar, para conhecimento mútuo, as suas melhores práticas de gestão.



Tendo em vista o estreitamento das relações ao nível clínico e, sobretudo, o intercâmbio de conhecimento e melhores práticas, realizaram-se ao longo do ano importantes congressos e reuniões científicas, nas quais os profissionais médicos de ambos os Grupos participaram conjuntamente.

O *Grupo Hospitalario Quirón* espera em 2010 consolidar ainda mais a sua posição de liderança no sector de Serviços Privados de Saúde em Espanha e crescer de forma inequívoca em todos os indicadores financeiros e de actividade, mantendo fundadas esperanças na boa performance das suas unidades e impulsionado pelo primeiro ano completo de operação dos Hospitais de Málaga e de Bilbao.

*Attesting for the quality of the services it provides, Grupo Hospitalario Quirón received various awards during the year, amongst which we point out the Top 20 in Assistance Quality Award normally attributed to the best hospitals in Spain, which was awarded to Hospital Quirón Valência. Other relevant distinctions included the "Corporate Excellence Award" given by the Community of Aragon to Hospital Quirón Saragoça and "Favorito en la red" award to the website of the Oncology Unit of Hospital Quirón Madrid.*

*In November 2009, coinciding with the inauguration of Hospital Quirón in Bilbao, the Group held its annual convention where the senior staff of Grupo Hospitalario Quirón and José de Mello Saúde were able to share experiences and present their best management practices.*

*Viewing to straiten relations at clinical level and exchange know-how and best practices, important congresses and scientific meetings were held, in which medical professionals of both Groups participated.*

*For 2010, Grupo Hospitalario Quirón expects to consolidate its leading position in the Private Health Care Sector in Spain and improve consistently all its financial and business indicators, based on the favourable performance of its units and drove by the first full year of operations of the Malaga and Bilbao hospitals.*

**Orgãos Sociais**  
*Governing Bodies*



## Órgãos Sociais *Governing Bodies*

### Órgãos Sociais da José de Mello Saúde, SGPS *Governing Bodies of José de Mello Saúde, SGPS*

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | THE BOARD OF DIRECTORS

Presidente | *Chairman:* Salvador Maria Guimarães José de Mello

Vice-Presidentes | *Vice-Chairmen:* Pedro Maria Guimarães José de Mello  
João Gonçalves da Silveira

Vogais | *Members:* Rui Manuel Assoreira Raposo  
Maria Amélia Guimarães José de Mello Bleck  
Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck  
Jaime Amaral Anahory  
José Carlos Lopes Martins  
Henrique Abílio Cardoso Paulo Fernandes  
Vasco Luís José de Mello  
António do Pranto Nogueira Leite



#### COMISSÃO EXECUTIVA | EXECUTIVE COMMITTEE

Salvador Maria Guimarães José de Mello (Presidente | CEO)  
Rui Manuel Assoreira Raposo  
Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck  
Jaime Amaral Anahory

### **SECRETÁRIO DA SOCIEDADE | COMPANY SECRETARY**

Rui Ramalhal

### **FISCAL ÚNICO | STATUTORY AUDITOR**

Efectivo | *Auditor:*

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

Suplente | *Alternate auditor:*

Rui Abel Serra Martins (ROC nº 1119)

### **MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL | BOARD OF THE GENERAL MEETING**

Presidente | *Chairman:*

Vasco Alexandre Vieira de Almeida

Secretário | *Secretary:*

João Vieira de Almeida

## SERVIÇOS DE SAÚDE | HEALTHCARE SERVICES



**hospitalcuf**  
infante santo

.....  
hospitalcuf infante santo  
António Nunes



**hospitalcuf**  
descobertas

.....  
hospitalcuf descobertas  
Maria João de Mello

## Escala

Braga

.....  
Hospital de Braga

### **Comissão Executiva** **Executive Committee**

Hugo Meireles  
Francisco Miranda Duarte  
Carlos Valério



**hospitalcuf**  
porto



**institutocuf**  
diagnóstico e tratamento



*Dr. Campos Costa*  
IMAGIOLOGIA CLÍNICA



**clínicaCuf**

.....  
Porto (hospitalcuf porto, institutocuf diagnóstico e  
tratamento e Dr. Campos Costa)  
Pedro Lucena e Valle

.....  
clínicaCuf  
Madalena Correia Neves

## **SAGIES**

.....  
Sagies

João Vilarinho Santos

## CENTRO CORPORATIVO | GOVERNING CENTRE

Desenvolvimento Organizacional e Qualidade  
*Quality and Organisational Development:*

Catarina Gouveia

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

Maria João Germano

(a partir de 2.02.2009 | *as from 2.02.2009*)

Pedro Bastos

(até 1.02.2009 | *up to 1.02.2009*)

Infra-estruturas | *Infrastructures:*

João Blasques

Jurídico | *Legal:*

Rui Ramalhal

Marketing e Comercial | *Marketing & Commercial:*

Francisco Reymão

Parcerias Público-Privado | *Private-Public Partnerships:*

Pedro Bastos

(a partir de 3.11.2009 | *as from 3.11.2009*)

Maria João Germano

(a partir de 2.02.2009 | *as from 2.02.2009*)

(até 2.11.2009 | *up to 2.11.2009*)

Francisco Miranda Duarte

(até 1.02.2009 | *up to 1.02.2009*)

Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão  
*Strategic Planning and Control:*

Pedro Bastos

(a partir de 2.02.2009 | *as from 2.02.2009*)

José Luís Carvalho

(até 1.02.2009 | *up to 1.02.2009*)

Processos de Gestão Operacional  
*Operational Management Processes:*

Inácio de Brito

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

Rosário Frias

Sistemas de Informação | *Information Systems:*

John Jairo

Espanha | *Spain:*

José Luís Carvalho

## CONSELHO MÉDICO | MEDICAL COUNCIL

Prof. Doutor João Paço (Presidente | *Chairman*)  
hospital**cu**f infante santo

Prof. Doutor Jorge Mineiro  
hospital**cu**f descobertas

Dr. Ricardo Campos Costa  
hospital**cu**f porto, instituto**cu**f diagnóstico e tratamento e Dr. Campos Costa

Dr. Mário Carvalho  
Hospital de Braga (a partir de 20.01.2010 | *as from 20.01.2010*)

Prof<sup>a</sup>. Dra. Piedade Sande Lemos  
clínica**cu**f cascais (a partir de 20.01.2010 | *as from 20.01.2010*)

Dr. Carlos Pina  
clínica**cu**f torres vedras (até 19.01.2010 | *up to 19.01.2010*)

## CONSELHO DE ENFERMAGEM | NURSING COUNCIL

Enf<sup>a</sup>. Helena Valentim Abrantes (Presidente a partir de 03.03.2010 | *Chairman as from 03.03.2010*)  
hospital**cu**f infante santo

Enf<sup>a</sup>. Anisabel Soares (Presidente até 02.03.2010 | *Chairman up to 02.03.2010*)  
hospital**cu**f descobertas

Enf<sup>a</sup>. Filomena Macedo (a partir de 03.03.2010 | *as from 03.03.2010*)  
Hospital de Braga

Enf<sup>a</sup>. Sara Martins (a partir de 03.03.2010 | *as from 03.03.2010*)  
hospital**cu**f porto e institutoc**cu**f diagnóstico e tratamento

Enf<sup>a</sup>. Benilde Folgado -clínica**cu**f torres vedras

Enf<sup>a</sup>. Mafalda Sérgio - clínica**cu**f cascais

Enf<sup>a</sup>. Perpétua Santos (a partir de 03.03.2010 | *as from 03.03.2010*)  
José de Mello Residências e Serviços

Enf<sup>a</sup>. Adelaide Mota (até 02.03.2010 | *up to 02.03.2010*)  
institutoc**cu**f porto

## CONSELHO DE ÉTICA | ETHICS COMMITTEE

Prof<sup>a</sup>. Doutora Isabel Renaud

Dr. João Paulo Malta

Padre Nuno Amador

Prof<sup>a</sup>. Doutora Paula Martinho da Silva

Dra. Rita Amaral Cabral

Presidente do Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde  
*Chairman of the Nursing Council of José de Mello Saúde*

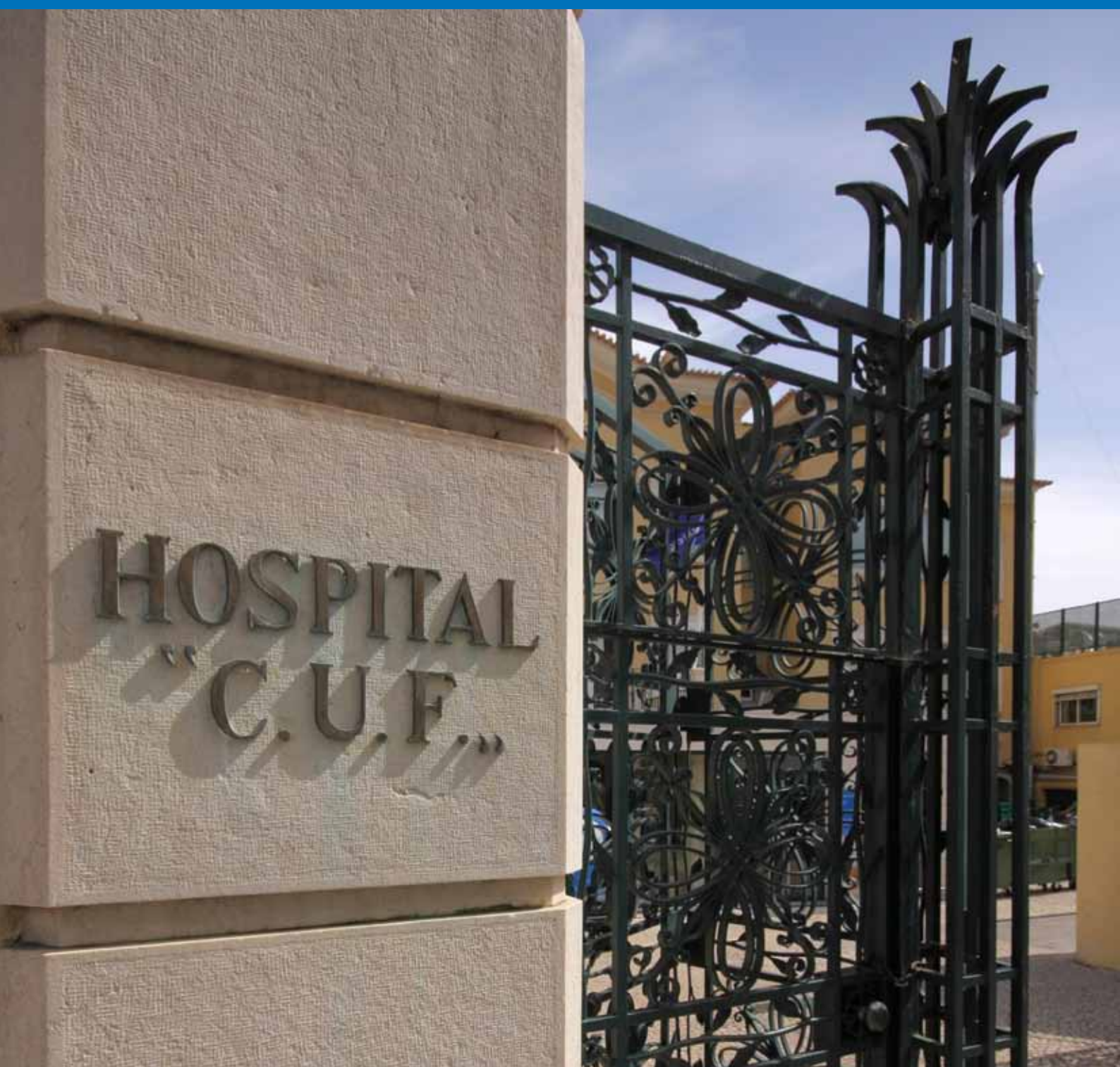
› Enf<sup>a</sup>. Helena Valentim Abrantes (Presidente a partir de 03.03.2010 | *Chairman as from 03.03.2010*)  
hospital**cu**f infante santo

› Enf<sup>a</sup>. Anisabel Soares (Presidente até 02.03.2010 | *Chairman up to 02.03.2010*)  
hospital**cu**f descobertas

Prof. Doutor João Paço  
Presidente do Conselho Médico da José de Mello Saúde  
*Chairman of the Medical Council of José de Mello Saúde*

**Demonstrações Financeiras Consolidadas**  
a 31 de Dezembro de 2009

***Consolidated Financial Statements***  
as of 31 December 2009



## BALANÇOS CONSOLIDADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008

### CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AS OF 31 DECEMBER 2009 AND 2008

Montantes expressos em euros | Amounts in euro

	Notas   Notes	2009	2008
<b>Activos não correntes   Non-current assets:</b>			
Goodwill	6 e 17	35 470 124	37 004 054
Outros activos intangíveis   Other intangible assets	18	8 765 334	39 984
Activos fixos tangíveis   Tangible fixed assets	6 e 19	59 736 787	61 073 124
Propiedades de investimento   Investment property		-	-
Investimentos em associadas   Investments in associates	6 e 20	81 940 182	81 084 316
Investimentos detidos até à maturidade   Investments held to maturity	21	10 000 000	10 000 000
Activos financeiros disponíveis para venda   Financial assets available for sale	44	375 148	-
Outros investimentos   Other investments	21	746 436	40 311
Activos por impostos diferidos   Deferred tax assets	22	1 284 730	977 422
Estado e outros entes públicos   State and other government bodies		-	-
Outros activos não correntes   Other non-current assets	24	6 129 201	-
Outros   Other		-	-
<b>Total de activos não correntes   Total non-current assets</b>		<b>204 447 943</b>	<b>190 219 211</b>
<b>Activos correntes   Current assets:</b>			
Existências   Inventories	9 e 25	4 149 811	1 936 080
Clientes e adiantamentos a fornecedores   Trade and other receivables	26	65 629 117	70 098 152
Benefícios aos empregados   Benefits to employees		-	-
Outros devedores   Other receivables	27	1 305 705	6 594 376
Estado e outros entes públicos   State and other government bodies	23	3 374 988	6 263 193
Caixa e equivalentes a caixa   Cash and cash equivalents	39	33 313 122	5 537 028
Outros activos correntes   Other current assets	24	7 049 438	9 928 953
<b>Total de activos correntes   Total current assets</b>		<b>114 822 180</b>	<b>100 357 781</b>
Activos não correntes detidos para venda   Non-current assets held for sale		-	-
<b>TOTAL DO ACTIVO   TOTAL ASSETS</b>	<b>6</b>	<b>319 270 123</b>	<b>290 576 992</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2009.  
The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements as of 31 December 2009.

O Técnico Oficial de Contas | The Accountant

O Conselho de Administração | The Board of Directors

Montantes expressos em euros | Amounts in euro

	Notas   Notes	2009	2008
<b>Capital próprio   Equity:</b>			
Capital   <i>Share capital</i>	28	53 000 000	53 000 000
Reserva de justo valor   <i>Fair value reserve</i>	44	94 573	-
Reserva legal   <i>Legal reserve</i>	29	1 093 918	895 665
Outras reservas e Resultados transitados   <i>Other reserves and retained earnings</i>		(29 492 439)	(27 003 533)
Resultado líquido consolidado   <i>Consolidated net income</i>		2 156 140	719 812
Capital próprio atribuível a accionistas   <i>Equity attributable to equity holders of the parent</i>		26 852 192	27 611 943
Interesses minoritários   <i>Minority interest</i>	30	5 303 693	4 066 917
<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO   TOTAL EQUITY</b>		<b>32 155 884</b>	<b>31 678 860</b>
<b>Passivos não correntes   Non-current liabilities:</b>			
Empréstimos   <i>Loans</i>	31	87 775 012	53 513 064
Loações financeiras   <i>Financial leases</i>	35	14 525 631	20 270 657
Benefícios aos empregados   <i>Employees benefits</i>	32 e 33	2 396 000	2 620 000
Provisões   <i>Provisions</i>	33	1 837 470	1 754 247
Fornecedores e adiantamentos de clientes   <i>Trade and other payables</i>		-	-
Estado e outros entes públicos   <i>State and other government bodies</i>		-	-
Outros credores   <i>Other trade payables</i>	34	-	-
Passivos por impostos diferidos   <i>Deferred tax liabilities</i>	22	-	-
Outros passivos não correntes   <i>Other non-current liabilities</i>		-	-
<b>Total de passivos não correntes   Total non-current liabilities</b>		<b>106 534 113</b>	<b>78 157 968</b>
<b>Passivos correntes   Current liabilities:</b>			
Empréstimos   <i>Loans</i>	31	66 054 150	68 785 827
Loações financeiras   <i>Financial leases</i>	35	5 790 658	6 803 923
Benefícios aos empregados   <i>Benefits to employees</i>		-	-
Provisões   <i>Provisions</i>		-	-
Fornecedores e adiantamentos de clientes   <i>Trade and other payables</i>	37	62 008 618	71 493 707
Estado e outros entes públicos   <i>State and other government bodies</i>	23	7 685 939	7 154 603
Outros credores   <i>Other trade payables</i>	34	6 161 481	1 098 396
Acréscimos e diferimentos passivos   <i>Accrued and deferred liabilities</i>	36	32 879 278	25 403 707
<b>Total de passivos correntes   Total current liabilities</b>		<b>180 580 125</b>	<b>180 740 164</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO   TOTAL LIABILITIES</b>	<b>6</b>	<b>287 114 239</b>	<b>258 898 132</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO   TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>		<b>319 270 123</b>	<b>290 576 992</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2009.  
 The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements as of 31 December 2009.

 O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

 O Conselho de Administração | *The Board of Directors*

**DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS**

DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008

**CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS**

FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2009 AND 2008

Notas | Notes

<b>Operações em continuação   Ongoing operations:</b>	
<b>Proveitos operacionais   Revenue:</b>	
Vendas e prestações de serviços   Sales and services	6 e 8
Reversão de provisões e perdas por imparidade Reversal of provisions and impairment losses	33
Outros proveitos operacionais   Other operating income	8
<b>Total de proveitos operacionais   Total operating income</b>	
<b>Custos operacionais   Operating expenses:</b>	
Custo das vendas   Cost of sales	9
Fornecimentos e serviços externos   Supplies and services	10
Custos com o pessoal   Personnel costs	11
Amortizações e depreciações   Amortisation and depreciation	6, 18 e 19
Provisões e perdas por imparidade   Provisions and impairment losses	6 e 33
Outros custos operacionais   Other operating expenses	12
<b>Total de custos operacionais   Total operating expenses</b>	
<b>Resultados operacionais   Operating profit</b>	<b>6</b>
Custos e perdas financeiros   Financial expenses	6 e 13
Proveitos e ganhos financeiros   Financial income	6 e 13
Resultados relativos a empresas associadas   Share of (loss)profit of associates	6 e 13
Resultados relativos a actividades de investimento   Investment income	6 e 13
<b>Resultados financeiros   Financial results</b>	<b>6</b>
<b>Resultados antes de impostos   Profit before income tax</b>	<b>6</b>
Impostos sobre o rendimento   Income tax expense	6 e 14
<b>Resultado líquido consolidado do exercício   Consolidated net profit for the year</b>	
<b>Resultado líquido do exercício atribuível a minoritários Net profit for the year attributable to minority interest</b>	<b>6 e 30</b>
<b>Resultado líquido do exercício atribuível a detentores de capital Net profit for the year attributable to equity holders</b>	<b>6 e 16</b>
<b>Resultado por acção   Earnings per share:</b>	
Básico   Basic	16
Diluído   Diluted	16

Montantes expressos em euros | Amounts in euro

2009			2008		
Actividades Continuadas <i>Ongoing Activities</i>	Actividades Descontinuadas <i>Discontinued Activities</i>	Total	Actividades Continuadas <i>Ongoing Activities</i>	Actividades Descontinuadas <i>Discontinued Activities</i>	Total
253 656 848	-	253 656 848	195 954 535	161 268 371	357 222 906
104 070	-	104 070	278 159	-	278 159
8 541 206	2 647 131	11 188 337	4 002 091	2 813 171	6 815 262
<b>262 302 124</b>	<b>2 647 131</b>	<b>264 949 254</b>	<b>200 234 785</b>	<b>164 081 542</b>	<b>364 316 327</b>
(39 230 544)	-	(39 230 544)	(25 206 584)	(43 787 252)	(68 993 836)
(124 466 688)	(1 126 945)	(125 593 632)	(105 346 671)	(48 218 906)	(153 565 576)
(70 270 023)	(185 916)	(70 455 939)	(50 245 135)	(58 550 600)	(108 795 735)
(13 160 783)	(54)	(13 160 836)	(12 140 888)	(10 565)	(12 151 453)
(3 006 087)	(704 710)	(3 710 796)	(1 312 084)	(7 063 723)	(8 375 808)
(1 730 155)	(662 515)	(2 392 670)	(1 727 066)	(3 570 301)	(5 297 367)
<b>(251 864 279)</b>	<b>(2 680 139)</b>	<b>(254 544 418)</b>	<b>(195 978 428)</b>	<b>(161 201 347)</b>	<b>(357 179 775)</b>
10 437 845	(33 008)	<b>10 404 837</b>	4 256 357	2 880 195	<b>7 136 553</b>
(8 663 661)	(427 063)	(9 090 724)	(12 475 284)	(680 790)	(13 156 074)
1 570 490	277 183	1 847 673	1 590 075	461 161	2 051 236
3 027 061	-	3 027 061	3 824 250	-	3 824 250
298 944	-	298 944	-	-	-
<b>(3 767 166)</b>	<b>(149 880)</b>	<b>(3 917 046)</b>	<b>(7 060 959)</b>	<b>(219 629)</b>	<b>(7 280 588)</b>
6 670 678	(182 888)	<b>6 487 790</b>	(2 804 601)	2 660 566	<b>(144 035)</b>
(2 689 828)	(153 680)	(2 843 508)	623 900	59 969	683 869
<b>3 980 850</b>	<b>(336 568)</b>	<b>3 644 282</b>	<b>(2 180 701)</b>	<b>2 720 535</b>	<b>539 834</b>
<b>1 564 690</b>	<b>(76 548)</b>	<b>1 488 142</b>	<b>(459 430)</b>	<b>279 453</b>	<b>(179 978)</b>
2 416 159	(260 020)	2 156 140	( 1 721 270)	2 441 082	719 812
		0,20			0,07
		0,20			0,07

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada (separada) do resultado findo em 31 de Dezembro de 2009.  
 The accompanying notes form an integral part of the separate consolidated income statement as of 31 December 2009.

 O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

 O Conselho de Administração | *The Board of Directors*

## DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO

DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008

### CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY

FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2009 AND 2008

	Notas Notes	Capital	Reserva de justo valor Fair Value reserve
<b>SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007   BALANCE AS OF 31 DECEMBER 2007</b>		<b>53 000 000</b>	<b>-</b>
Aplicação do resultado consolidado de 2007   <i>Appropriation of consolidated net profit for 2007:</i>			
Transferência para resultados transitados   <i>Transferred to retained earnings</i>		-	-
Dividendos distribuídos   <i>Dividends</i>	15	-	-
Transferências   <i>Transfers</i>		-	-
Variações de interesses minoritários resultantes da sua atribuição a accionistas <i>Changes in minority interest resulting from attribution to shareholders</i>		-	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas <i>Changes resulting from change in equity of associated companies</i>		-	-
Variações de interesses minoritários resultantes de alterações do perímetro de consolidação <i>Changes in minority interest resulting from changes in consolidation perimeter</i>		-	-
Resultado consolidado líquido do exercício   <i>Consolidated net profit for the year</i>		-	-
Outros   <i>Other</i>		-	-
<b>SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008   BALANCE AS OF 31 DECEMBER 2008</b>		<b>53 000 000</b>	<b>-</b>
Aplicação do resultado consolidado de 2008   <i>Appropriation of consolidated net profit for 2008:</i>			
Transferência para resultados transitados   <i>Transferred to retained earnings</i>		-	-
Dividendos distribuídos   <i>Dividends</i>		-	-
Variações de interesses minoritários resultantes da sua atribuição a accionistas <i>Changes in minority interest resulting from attribution to shareholders</i>		-	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas <i>Changes resulting from change in equity of associated companies</i>		-	-
Variações de interesses minoritários resultantes de alterações do perímetro de consolidação <i>Changes in minority interest resulting from changes in consolidation perimeter</i>		-	-
Resultado consolidado líquido do exercício   <i>Consolidated net profit for the year</i>		-	-
Outros   <i>Other</i>		-	94 573
<b>SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009   BALANCE AT 31 DECEMBER 2009</b>		<b>53 000 000</b>	<b>94 573</b>

Montantes expressos em euros | Amounts in euro

Ajustamentos de conversão cambial Currency translation adjustments	Reserva legal Legal reserve	Outras reservas e Resultados transitados Other reserves and retained earnings	Resultado líquido Net profit	Interesses minoritários Minority interest	Total
1 815 415	230 301	(18 755 431)	672 188	3 311 062	40 273 536
-	665 364	(14 809 309)	14 143 945	-	-
-	-	9 232 526	(14 816 134)	(283 044)	(5 866 652)
(1 815 415)	-	1 815 415	-	-	-
-	-	(1 231 993)	-	1 231 993	-
-	-	(3 137 838)	-	(25 982)	(3 163 820)
-	-	-	-	12 865	12 865
-	-	-	719 812	(179 978)	539 834
-	-	(116 904)	-	-	(116 904)
-	895 665	(27 003 533)	719 812	4 066 917	31 678 860
-	198 253	(8 243 109)	8 044 855	-	-
-	-	5 914 667	(8 764 667)	(37 291)	(2 887 291)
-	-	-	-	-	-
-	-	118 281	-	-	118 281
-	-	-	-	(184 134)	(184 134)
-	-	-	2 156 140	1 488 142	3 644 282
-	-	(278 745)	-	(29 942)	(214 113)
-	1 093 918	(29 492 438)	2 156 139	5 303 692	32 155 885

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada das alterações no capital próprio para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2009.

The accompanying notes form an integral part of the consolidated equity changes financial statements as of 31 December 2009.

O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

O Conselho de Administração | *The Board of Directors*

## DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RENDIMENTOS INTEGRAIS

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008

### CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

AS OF 31 DECEMBER 2009 AND 2008

Montantes expressos em euros | Amounts in euro

	2009	2008
Resultado líquido consolidado do exercício   <i>Consolidated net profit for the year</i>	3 644 282	539 834
Alterações nos capitais próprios das associadas   <i>Change in equity of associates</i>	118 281	(3 163 820)
Variação no justo valor dos activos financeiros disponíveis para venda <i>Change in the fair value of financial assets available for sale</i>	94 573	-
Aquisição de interesses minoritários   <i>Acquisition of minority interest</i>	-	-
<b>Rendimentos reconhecido directamente no Capital Próprio <i>Income directly recognized in Equity</i></b>	<b>212 854</b>	<b>3 163 820</b>
<b>Rendimentos integrais consolidados   <i>Consolidated full income</i></b>	<b>3 857 136</b>	<b>(2 623 986)</b>
Atribuível a   <i>Attributable to:</i>		
Detentores do capital   <i>Equity holders</i>	2 398 936	3 650 019
Interesses minoritários   <i>Minority interest</i>	1 458 201	1 026 034

O anexo faz parte integrante das demonstrações consolidadas dos rendimentos integrais dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008.

The accompanying notes form an integral part of the consolidated income statements as of 31 December 2009 and 2008.

O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

O Conselho de Administração | *The Board of Directors*

# DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA

DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008

## CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2009 AND 2008

Montantes expressos em euros | Amounts in euro

	Notas   Notes	2009	2008
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS   OPERATING ACTIVITIES:</b>			
Recebimentos de clientes   <i>Cash receipts from clients</i>		267 824 790	367 406 621
Pagamentos a fornecedores   <i>Cash paid to suppliers</i>		(172 294 811)	(133 604 740)
Pagamentos ao pessoal   <i>Cash paid to employees</i>		(70 010 621)	(194 849 099)
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento   <i>Income tax received/paid</i>		(1 237 118)	249 139
Outros recebimentos/pagamentos relativos à actividade operacional <i>Other cash receipts/payments relating to operating activities</i>		(3 205 706)	(2 108 637)
<b>Fluxos das actividades operacionais (1)   <i>Net cash from operating activities (1)</i></b>		<b>21 076 534</b>	<b>37 093 284</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO   INVESTMENT ACTIVITIES:</b>			
<b>Recebimentos provenientes de   <i>Cash receipts relating to:</i></b>			
Activos financeiros e outros investimentos   <i>Proceeds from sale of investments</i>	21	3 564 711	4 967 251
Activos fixos tangíveis   <i>Proceeds of property, plant and equipment</i>	6 e 19	3 194 150	3 278 060
Juros e proveitos similares   <i>Interest and similar income received</i>	13	1 300 134	841 782
Dividendos   <i>Dividends received</i>		135 668	5 651 407
		<b>8 194 663</b>	<b>14 738 500</b>
<b>Pagamentos respeitantes a   <i>Cash payments relating to:</i></b>			
Activos financeiros e outros investimentos   <i>Acquisition of investment property</i>	21	(1 041 448)	(11 427 892)
Activos fixos tangíveis   <i>Acquisition of property, plant and equipment</i>	6 e 19	(8 303 990)	(30 554 767)
Activos intangíveis   <i>Acquisition of intangible assets</i>		(15 000 000)	0
Outros   <i>Other acquisitions</i>		0	( 33)
		<b>(24 345 437)</b>	<b>(41 982 692)</b>
<b>Fluxos das actividades de investimento (2)   <i>Net cash from investing activities (2)</i></b>		<b>(16 150 774)</b>	<b>(27 244 192)</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO   FINANCING ACTIVITIES:</b>			
<b>Recebimentos provenientes de   <i>Cash receipts relating to:</i></b>			
Empréstimos obtidos   <i>Borrowings obtained</i>	31	38 620 000	19 300 000
Empréstimos a empresas do Grupo   <i>Borrowings to Group companies</i>		0	0
Prestações acessórias   <i>Accessory capital</i>		50 010	647 250
Juros e proveitos similares   <i>Interest and similar income</i>	6 e 13	38 187	1 209 454
		<b>38 708 197</b>	<b>21 156 704</b>
<b>Pagamentos respeitantes a   <i>Cash payments relating to:</i></b>			
Empréstimos obtidos   <i>Repayment of borrowings</i>	31	(788 426)	0
Empréstimos a empresas do Grupo   <i>Repayment of borrowings to Group companies</i>		0	112 784
Amortização de contratos de locação financeira   <i>Payment of financial lease liabilities</i>	35	(3 876 683)	(1 513 608)
Juros e custos similares   <i>Payment of interest and similar expenses</i>	13	(8 381 283)	(13 156 074)
Dividendos pagos e resultados distribuídos   <i>Payment of dividends</i>	15	(2 887 292)	(5 866 651)
Outros   <i>Other payments</i>		0	(32 136 094)
		<b>(15 933 685)</b>	<b>(52 559 643)</b>
<b>Fluxos das actividades de financiamento (3)   <i>Net cash from financing activities (3)</i></b>		<b>22 774 512</b>	<b>(31 402 939)</b>
<b>Varição de caixa e seus equivalentes   <i>Variation in cash and cash equivalents (4)=(1)+(2)+(3)</i></b>		<b>27 700 271</b>	<b>(21 553 847)</b>
<b>Efeito da Variação de Perímetro   <i>Effect of change in consolidation perimeter</i></b>		<b>75 823</b>	<b>(51 688)</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período   <i>Cash and cash equivalents at the beginning of the year</i></b>	<b>39</b>	<b>5 537 028</b>	<b>27 142 562</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período   <i>Cash and cash equivalents at the end of the year</i></b>	<b>39</b>	<b>33 313 122</b>	<b>5 537 028</b>

O anexo faz parte integrante dos fluxos de caixa para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2009.  
The accompanying notes form an integral part of the consolidated cash flow statement as of 31 December 2009.

O Técnico Oficial de Contas | *The Accountant*

O Conselho de Administração | *The Board of Directors*

# Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas a 31.12.2009

Valores expressos em Euros

## Notes to the Consolidated Financial Statements as of 31.12.2009

Amounts in euro

### 1. NOTA INTRODUTÓRIA

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

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

### 2. POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

#### 2.1. BASES DE APRESENTAÇÃO

As demonstrações financeiras consolidadas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos das empresas incluídas na consolidação (Nota 4), ajustados no processo de consolidação, quando necessário, de modo a estarem de acordo com as disposições das Normas Internacionais de Relato Financeiro, adoptadas pela União Europeia, efectivas para os exercícios iniciados em 1 de Janeiro de 2009. Devem entender-se como fazendo parte daquelas normas, quer as Normas Internacionais de Relato Financeiro ("IFRS") emitidas pelo *International Accounting Standards Board* ("IASB"), quer as Normas Internacionais de Contabilidade ("IAS") emitidas pelo Inter-

### 1. INTRODUCTORY NOTE

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

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

### 2. ACCOUNTING POLICIES

#### 2.1. BASES OF PRESENTATION

*The accompanying financial statements were prepared on a going concern basis from the books and accounting records of the companies included in the consolidation (Note 4), restated in the consolidation process (where necessary) to International Financial Reporting Standards adopted for use in the European Union, effective for the years beginning 1 January 2009. Such standards include the International Financial Reporting Standards ("IFRS") issued by the International Accounting Standards Board ("IASB"), the International Accounting Standards ("IAS") issued by the Accounting Standards Committee ("IASC") and the respective interpretations – SIC and IFRIC issued by the International Financial Reporting Interpretation Committee ("IFRIC") and*

*national Accounting Standards Committee ("IASC") e respectivas interpretações – IFRIC e SIC, emitidas pelo International Financial Reporting Interpretation Committee ("IFRIC") e Standing Interpretation Committee ("SIC"), respectivamente. De ora em diante, o conjunto daquelas normas e interpretações serão designadas genericamente por "IFRS".*

*Standing Interpretation Committee ("SIC"). These standards and interpretations are hereinafter referred to collectively as "IFRS".*

À data da aprovação destas demonstrações financeiras pelo Conselho de Administração encontram-se emitidas, mas de aplicação obrigatória apenas em exercícios seguintes, as seguintes normas, interpretações, emendas e revisões aprovadas pela União Europeia constantes do quadro abaixo:

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

Norma   Standard	Data de eficácia (*) Application (*)	
IFRS 3 - Concentrações de actividades empresariais e IAS 27 - Demonstrações financeiras consolidadas e separadas (revisão de 2008) <i>IFRS 3 - Business combinations and changes in ownership interests and IAS 27 - Consolidated and separate financial statements (2008 revision)</i>	1-Jul-09	Introduz alterações ao nível do registo de concentrações de actividades empresariais. <i>Introduces changes in the recognition of business combinations.</i>
IFRIC 12 - Acordos de concessão de serviços <i>IFRIC 12 - Service concession arrangements</i>	1-Jan-10	Esta interpretação introduz regras de reconhecimento e mensuração por parte do operador privado envolvido na prestação de serviços de construção de infra-estruturas e de operação no âmbito de acordos de concessões de serviços públicos. <i>This interpretation addresses how service concession operators should apply existing IFRS to account for the obligations they undertake and rights they receive in service concession arrangements.</i>
IFRIC 15 - Acordos para construção de imóveis <i>IFRIC 15 - Agreements for the construction of real estate</i>	1-Jan-10	Esta interpretação aborda o modo de avaliar se um acordo de construção de um imóvel está no âmbito da IAS 11 - Contratos de construção ou no âmbito da IAS 18 - Rêdito e como o correspondente rêdito deve ser reconhecido. <i>This interpretation provides guidance on how to determine whether an agreement for the construction of real estate is within the scope of IAS 11 Construction contracts or IAS 18 Revenue, and accordingly, when revenue from the construction should be recognised.</i>
IFRIC 16 - Coberturas de um investimento líquido numa unidade operacional estrangeira <i>IFRIC 16 - Hedges of net investments in foreign operation</i>	1-Jul-09	Esta interpretação fornece orientações sobre a contabilidade de cobertura de investimentos líquidos em operações estrangeiras. <i>This interpretation provides guidance on the accounting of net investment hedging in foreign operations.</i>
IFRIC 9 e IAS 39 - Emendas (reavaliação de derivados embutidos) <i>IFRIC 9 and IAS 39 - Corrections (reassessment of embedded derivatives)</i>	Exercícios acabados em ou iniciados após 30-Jun-09 <i>Year started in or after 30-Jun-09</i>	Clarificação das circunstâncias em que é permitida a reapreciação subsequente da obrigatoriedade de separação de um derivado embutido. <i>Clarification of the circumstances in which the subsequent reassessment of the obligation to separate an embedded derivative.</i>
IFRIC 17 - Distribuições aos proprietários de activos que não são caixa <i>IFRIC 17 - Distribution of non cash assets to shareholders</i>	1-Jul-09	Esta interpretação propicia orientação sobre a correcta contabilização de activos que não são caixa distribuídos aos accionistas como dividendos. <i>This interpretation provides guidance on the correct accounting of assets which are not cash distributed to shareholders as dividends.</i>
IFRIC 18 - Transferências de activos provenientes de clientes <i>IFRIC 18 - Transfers of assets from clients</i>	Transferências efectuadas em ou após 1-Jul-09 <i>Transfer made in or after 1-Jul-09</i>	Esta interpretação propicia orientação sobre a contabilização pelos operadores de activos fixos tangíveis "dos clientes". <i>This interpretation provides guidance on the accounting by operators of tangible fixed assets of "clients".</i>

(\*) Exercícios iniciados em ou após | *Year started in or after*

Estas normas apesar de aprovadas ("endorsed") pela União Europeia, não foram adoptadas pelo Grupo no exercício findo em 31 de Dezembro de 2009, em virtude de a sua aplicação não ser ainda obrigatória. Contudo não é expectável que os efeitos sejam materiais ao nível da situação patrimonial e resultados.

Mais concretamente, relativamente à IFRIC 12 - Contratos de Concessão, que estabelece as disposições a serem aplicadas na mensuração, reconhecimento, apresentação e divulgação das actividades desenvolvidas ao abrigo de contratos de concessão de serviços públicos, a Administração entende que a futura adopção daquela norma não venha a produzir efeitos materialmente relevantes.

### **Operações em Descontinuação**

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

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

### **2.2. JULGAMENTOS CRÍTICOS/ESTIMATIVAS**

A preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de reconhecimento e mensuração das IFRS requer que o Conselho de Administração formule julgamentos, estimativas e pressupostos que poderão afectar o valor dos activos e passivos apresentados, em particular

*These standards although endorsed by the European Union were not adopted by the Group in the year ended 31 December 2009, as their application is not mandatory. However, any possible impact on equity and results should be irrelevant.*

*Specifically in what concerns IFRIC 12 – Concession Contracts, which establishes the rules to be applied in measurement, recognition, presentation and disclosure of activities developed pursuant to public services concession contracts, the Board of Directors deems that the future adoption of the said standard will have no relevant impact on the financial statements.*

### **Discontinued Operations**

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

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

### **2.2. CRITICAL JUDGMENTS/ESTIMATES**

*The preparation of financial statements in accordance with the IFRS recognition and measurement principles requires the Board of Directors to make judgements, estimates and assumptions that can affect the value of the assets and liabilities presented, especially depreciation and provisions, adjustments, im-*

amortizações e depreciações, ajustamentos, perdas por imparidade e provisões, as divulgações de activos e passivos contingentes à data das demonstrações financeiras, bem como os seus proveitos e custos.

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

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

### 2.3. PRINCÍPIOS DE CONSOLIDAÇÃO

#### a) Empresas controladas

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

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

Quando os prejuízos atribuíveis aos minoritários excedem o interesse minoritário no capital próprio da subsidiária, o Grupo absorve esse excesso e quaisquer prejuízos adicionais, excepto quando os minoritários tenham a obrigação e sejam capazes de cobrir esses prejuízos. Se a subsidiária subsequentemente reportar lucros, o Grupo

*pairment losses and provisions, the disclosure of contingent assets and liabilities as of the date of the financial statements, as well as of their income and costs.*

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

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

### 2.3. CONSOLIDATION PRINCIPLES

#### a) Controlled companies

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

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

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

apropria todos os lucros até que a parte minoritária dos prejuízos absorvidos pelo Grupo tenha sido recuperada.

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

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

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

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

#### **b) Concentração de actividades empresariais**

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

Os activos identificáveis, passivos e passivos contingentes de uma subsidiária, que cumpram com os critérios de reconhecimento da IFRS 3, são mensurados pelo respectivo justo valor na data de aquisição, excepto os activos não correntes (ou grupo de activos) que sejam classificados como detidos para venda.

Qualquer excesso do custo de aquisição sobre o justo valor dos activos líquidos iden-

*amount of the losses absorbed by the Group.*

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

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

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

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

#### **b) Concentration of business activities**

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

*Assets, liabilities and contingent liabilities of a subsidiary complying with recognition criteria in accordance with IFRS 3, non current assets held for sale and discontinued operations, which are recognized and measured at respective fair value deducted of costs for sale.*

*Any excess of cost over the fair value of the identifiable net assets acquired as of the ac-*

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

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

### **c) Investimentos em associadas**

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

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

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

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

*acquisition date is recorded as Goodwill. Where cost is lower than the fair value of the net assets identified, the difference is recorded as a gain in the statement of profit and loss for the period in which the acquisition occurs.*

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

### **c) Investments in associated companies**

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

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

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

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

Qualquer excesso do custo de aquisição sobre o justo valor dos activos líquidos identificáveis é registado como *Goodwill*. Nos casos em que o custo de aquisição seja inferior ao justo valor dos activos líquidos identificados, a diferença apurada é registada como ganho na demonstração de resultados do período em que ocorre a aquisição.

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

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

#### **d) Goodwill**

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

O *Goodwill* é registado como activo e não é sujeito a amortização, sendo apresentado autonomamente na demonstração da posição financeira ou na rubrica de investimentos em associadas. Anualmente, ou sempre que existam indícios de eventual perda de valor, os valores de *Goodwill* são sujeitos a testes de imparidade. Qualquer perda de imparidade é registada de imediato como custo na demonstração de resultados do período e não pode ser susceptível de reversão posterior.

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

Decorrente da excepção prevista na IFRS 1, o Grupo adoptou as disposições da IFRS 3

*Any excess of cost over the fair value of the identifiable net assets acquired as of the acquisition date is recorded as Goodwill. Where cost is lower than the fair value of the net assets identified, the difference is recorded as a gain in the statement of profit and loss for the period in which the acquisition occurs.*

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

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

#### **d) Goodwill**

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

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

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

*As a result of the exception established in IFRS 1 the Group applied the provisions of IFRS 3*

às aquisições ocorridas posteriormente a 31 de Dezembro de 2004.

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

#### 2.4. ACTIVOS, PASSIVOS E TRANSACÇÕES EM MOEDA ESTRANGEIRA

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

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

#### 2.5. CRÉDITO E ESPECIALIZAÇÃO DOS EXERCÍCIOS

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

- › O Grupo tenha transferido para o comprador os riscos e vantagens significativos inerentes à posse dos activos;
- › O Grupo não retenha envolvimento continuado de gestão com grau geralmente associado com a posse nem o controlo efectivo dos bens vendidos;
- › A quantia do rédito possa ser fielmente mensurada;

– *Concentration of Business Activities, to acquisitions after 31 December 2004.*

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

#### 2.4. FOREIGN CURRENCY ASSETS, LIABILITIES AND TRANSACTIONS

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

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

#### 2.5. INCOME AND ACCRUAL BASIS

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

- › *The risks and benefits of ownership of assets are transferred to the purchaser;*
- › *The Group does not maintain continued management involvement generally associated to the ownership or effective control of the assets sold;*
- › *The amount of income can be reliably quantified;*

- › Seja provável que os benefícios económicos associados com a transacção fluam para o Grupo; e
  - › Os custos incorridos ou a serem incorridos referentes à transacção possam ser fielmente mensurados.
- › *It is likely that the economic benefits associated to the transactions will flow to the Group; and*
  - › *Costs incurred or to be incurred relating to the transaction can be reliably quantified.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.6. RESULTADO OPERACIONAL

## 2.6. OPERATING RESULTS

O resultado das operações inclui a totalidade dos custos e proveitos das operações, quer sejam recorrentes ou não recorrentes, incluindo os relacionados com reestruturações e com activos fixos tangíveis e intangíveis. Inclui, ainda, as mais ou menos valias apuradas na venda de empresas incluídas na consoli-

*Operating profit includes all operating costs and income, whether recurring or not, including restructuring costs and costs and income relating to operating assets (tangible fixed assets and other intangible assets). It also includes capital gains and losses on the sale of companies included in the consolidation*

dação pelo método de consolidação integral ou proporcional. Assim, excluem-se dos resultados operacionais os custos líquidos de financiamento, os resultados apurados com associadas e outros investimentos financeiros e os impostos sobre o rendimento.

## 2.7. SUBSÍDIOS

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

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

Os subsídios ao investimento, relacionados com a aquisição de activos fixos, são deduzidos ao valor desses activos e reconhecidos na demonstração de resultados em quotas constantes, de forma consistente e proporcional com as amortizações dos bens a cuja aquisição se destinaram.

## 2.8. CUSTOS DE FINANCIAMENTO

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

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

*by the full consolidation or proportional consolidation method. Therefore, operating profit excludes net financial costs, the results of associated companies and other investments and income tax.*

## 2.7. SUBSIDIES

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

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

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

## 2.8. FINANCING COSTS

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

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

## 2.9. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

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

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

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

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

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

## 2.10. RESULTADOS POR ACÇÃO

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

O resultado diluído por acção é calculado dividindo o resultado ajustado atribuível aos detentores do capital ordinário da empresa-mãe (aumentado pela quantia após impostos de dividendos e de interesse reconhecidos no período com respeito às po-

## 2.9. INCOME TAX

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

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

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

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

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

## 2.10. EARNINGS PER SHARE

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

*Diluted earnings per share are determined dividing net income attributable to the holders of the parent company's share capital (adjusted for the after-tax effect of changes in income and expenses as if the conversion of potential ordinary shares had occurred) di-*

tenciais acções ordinárias diluidoras e ajustado por quaisquer outras alterações nos rendimentos ou gastos que resultariam da conversão das potenciais acções ordinárias diluidoras), pelo número médio ponderado de acções ordinárias em circulação durante o período, ajustado pelas potenciais acções ordinárias diluidoras.

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

### 2.11. ACTIVOS INTANGÍVEIS

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

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

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

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

*vided by the weighted average number of outstanding ordinary shares, adjusted for dilutive potential ordinary shares.*

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

### 2.11. INTANGIBLE ASSETS

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

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

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

*Amortisation of such assets is provided on a straight-line basis as from the date the assets start being used, in accordance with the period the Group expects to use them.*

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

*Intangible assets which are expected to generate future economic benefits for an unlimited period are known as intangible assets of undefined useful life. Such assets are not amortised but are subject to annual impairment tests.*

## 2.12. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Os activos fixos tangíveis utilizados na produção, prestação de serviços ou para uso administrativo são registados ao custo de aquisição ou produção, incluindo as despesas imputáveis à compra, deduzido da depreciação acumulada e perdas de imparidade, quando aplicável.

## 2.12. TANGIBLE FIXED ASSETS

*Tangible fixed assets used in production, rendering services or for administrative use are stated at cost, including expenses incurred with their purchase, less accumulated depreciation and, where applicable, impairment losses.*

Os activos fixos tangíveis são depreciados pelo método das quotas constantes a partir da data em que os mesmos se encontram disponíveis para ser utilizados no uso pretendido, de acordo com as seguintes vidas úteis estimadas:

*Depreciation of tangible fixed assets is provided on a straight-line basis over their estimated useful lives, as from when the assets become available for their intended use, in accordance with the following estimated periods of useful life:*

	Anos de vida útil Years of useful life
Edifícios e outras construções   Buildings and other constructions	10 - 20
Equipamento básico   Machinery and equipment	3 - 14
Equipamento de transporte   Transport equipment	4
Ferramentas e utensílios   Tools	4
Equipamento administrativo   Administrative equipment	4 - 8
Outros activos fixos tangíveis   Other tangible fixed assets	4 - 8

A quantia depreciável dos activos fixos tangíveis não inclui o valor residual que se estima no final das respectivas vidas úteis, excepto nos casos em que o mesmo se estima ser imaterial ou exista incerteza quanto à sua realização. Adicionalmente, a depreciação cessa quando os activos passam a ser classificados como detidos para venda.

*The depreciating amount of tangible fixed assets does not include the residual values estimated at the end of respective useful lives, except in cases in which such value is deemed immaterial or its realisation is uncertain. Additionally, depreciation ceases where assets are classified as held for sale. Additionally, depreciation ceases where assets are classified as held for sale.*

As melhorias e beneficiações apenas são registadas como activo nos casos em que comprovadamente aumentem a sua vida útil ou aumentem a sua eficiência normal, traduzindo-se num acréscimo dos benefícios económicos futuros.

*Improvements are only recorded as assets where they confirmedly increase their useful lives or their normal efficiency, resulting in increase in future economic benefits.*

Os activos fixos tangíveis em curso representam activos tangíveis ainda em fase de construção/promoção, encontrando-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido de eventuais perdas de imparidade. Estes activos são depreciados a partir do momento em que se encontram em condições de ser utilizados para os fins pretendidos.

As mais ou menos valias resultantes da venda ou abate de activos fixos tangíveis são determinadas como a diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilístico na data de alienação/abate, sendo registadas pelo valor líquido na demonstração de resultados, como outros proveitos operacionais ou outros custos operacionais.

### 2.13. ACTIVOS NÃO CORRENTES DETIDOS PARA VENDA

Activos não correntes (ou operações descontinuadas) são classificados como detidos para venda se o respectivo valor for realizável através de uma transacção de venda, ao invés de o ser através do seu uso continuado. Considera-se que esta situação se verifica apenas quando: (i) a venda é altamente provável e o activo está disponível para venda imediata nas suas actuais condições; (ii) a gestão está comprometida com um plano de venda; e, (iii) é expectável que a venda se concretize num período de doze meses.

Activos não correntes (ou operações descontinuadas), classificados como detidos para venda, são mensurados ao menor do valor contabilístico e do respectivo justo valor, deduzido dos custos a suportar na futura venda.

### 2.14. IMPARIDADE DE ACTIVOS NÃO CORRENTES, EXCLUINDO GOODWILL

É efectuada uma avaliação de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o activo se encontra registado possa não ser recuperado. Em caso de existência de indícios, o Grupo procede à determinação do valor recuperável do activo, de modo a determinar a eventual extensão da perda de imparidade. Nas situações em que o activo individualmente não

*Tangible fixed assets in progress correspond to tangible fixed assets still in construction/promotion, being recorded at acquisition or production cost, net of any impairment losses. These assets depreciate as from the moment they are ready to be used for intended purposes.*

*Gains or losses resulting from the sale or write-off of tangible fixed assets are determined as the difference between sale price and net book value at the date of sale/write-off, being recorded at net value in the profit and loss statement, as other operating income or other operating expenses.*

### 2.13. NON CURRENT ASSETS HELD FOR SALE

*Non-current assets (or discontinued operations) are classified as held for sale if the amount is realisable through sale, as opposed to through continued use. This is considered to be the case where: (i) sale is probable and the asset is available for immediate sale in its current condition; (ii) management is committed to a sales plan; and (iii) the sale is expected to take place within a period of 12 months.*

*Non-current assets (or discontinued operations) classified as held for sale are stated at the lower of book value or fair value less costs to sell.*

### 2.14. IMPAIRMENT OF NON CURRENT ASSETS, EXCLUDING GOODWILL

*Impairment assessments are made as of the balance sheet date and whenever an event or change in circumstances is identified that indicates that the book value of an asset may not be recovered. Where such indications exist, the Group determines the recoverable value of the asset, so as to determine the possible extension of the impairment loss. In situations in which the individual asset does not generate cash flows independently of other assets,*

gera *cash-flows* de forma independente de outros activos, a estimativa do valor recuperável é efectuada para a unidade geradora de caixa a que o activo pertence.

Activos intangíveis de vida útil indefinida são sujeitos a testes de imparidades anuais ou sempre que se verifica existirem indícios de que a mesma exista.

Sempre que o montante pelo qual o activo se encontra registado é superior à sua quantia recuperável, é reconhecida uma perda de imparidade, registada na demonstração de resultados na rubrica Provisões e perdas por imparidade.

A quantia recuperável é a mais alta do preço de venda líquido (valor de venda, deduzido dos custos de venda) e do valor de uso. O preço de venda líquido é o montante que se obteria com a alienação do activo numa transacção entre entidades independentes e conhecedoras deduzido dos custos directamente atribuíveis à alienação. O valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados decorrentes do uso continuado do activo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada activo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o activo pertence.

A reversão de perdas de imparidade reconhecidas em exercícios anteriores é registada quando existem indícios de que as perdas de imparidade já não existem ou diminuíram. A reversão das perdas de imparidade é reconhecida na demonstração de resultados como Reversão de amortizações e ajustamentos. Contudo, a reversão da perda de imparidade é efectuada até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação) caso a perda de imparidade não se tivesse registado em exercícios anteriores.

## 2.15. EXISTÊNCIAS

As mercadorias e as matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se valorizadas ao custo de aquisição o qual é inferior ao respectivo valor de mercado, utilizando-se o custo médio como método de custeio.

*the estimated recoverable value is determined for the cash generating unit to which the asset belongs.*

*Intangible assets of undefined useful life are subject to impairment tests annually or whenever there are indications that impairment losses exist.*

*Whenever the book value of an asset exceeds its recoverable amount, an impairment loss is recognised by charge to the income statement caption "Provisions and impairment losses".*

*The recoverable amount is the higher of the net selling price (selling price less costs to sell) and the usable value of the asset. Net selling price is the amount that would be obtained from selling the asset in a transaction between knowledgeable independent entities less the costs directly attributable to the sale. Usable value is the present value of the estimated future cash flows resulting from the continued use of the asset and sale thereof at the end of its useful life. The recoverable amount is estimated for each asset individually or, where this is not possible, for the unit generating the cash flows to which the asset belongs.*

*Impairment losses recognised in prior years are reversed when there are indications that such losses no longer exist or have decreased. Impairment losses are reversed by credit to the income statement caption "Other operating income". However, impairment losses are reversed up to the amount that would have been recognised (net of amortisation and depreciation) if the impairment loss had not been recorded in prior years.*

## 2.15. INVENTORIES

*Merchandise and raw materials are stated at acquisition cost, using the weighed average cost as cost method.*

Sempre que o seu valor realizável líquido (preço de venda estimado no decurso normal da actividade, deduzido dos respectivos custos de venda) é inferior ao custo de aquisição, procede-se à redução de valor das existências, o qual é repostado quando deixam de existir os motivos que a originaram.

## 2.16. LOCAÇÕES

Os contratos de locação são classificados como: (i) locações financeiras, se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à sua posse dos activos locados; e (ii) locações operacionais, se através deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à sua posse.

A classificação das locações em financeiras ou operacionais é feita em função da substância e não da forma do contrato.

Os activos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados pelo método financeiro. De acordo com este método, o custo do activo é registado como activo fixo tangível, a correspondente responsabilidade é registada no passivo e os juros incluídos no valor das rendas e a depreciação do activo, calculada conforme descrito acima, são registados como custos na demonstração de resultados do período a que respeitam.

Nas locações consideradas como operacionais, as rendas devidas são reconhecidas como custo na demonstração de resultados, numa base linear durante o período do contrato de locação.

## 2.17. BENEFÍCIOS COM PENSÕES DE REFORMA

As responsabilidades pelo pagamento de pensões de reforma, invalidez e sobrevivência são registadas de acordo com os critérios consagrados no IAS 19 – Benefícios dos empregados.

Os custos com a atribuição destes benefícios no âmbito de planos de benefícios de

*Where the net realisable value (estimated sale price during normal course of business deducted of respective sale costs) is lower than acquisition cost, the value of inventories is reduced, and put back when the reason that originated it ceased to exist.*

## 2.16. LEASING

*Lease contracts are classified as: (i) finance leases, if substantially all the benefits and risks of ownership are transferred under them; and (ii) operating leases, if substantially all the benefits and risks of ownership are not transferred under them.*

*Leases are classified as finance or operating leases based on the substance and not form of the contract.*

*Fixed assets acquired under finance lease contracts, as well as the corresponding liabilities are recorded in accordance with the financial method. Accordingly, the fixed assets, corresponding accumulated depreciation and liabilities are recognised in accordance with the contracted financial plan. In addition, the interest included in the lease instalments and depreciation of the tangible fixed assets are recognised as costs in the income statement for the period to which they relate.*

*In the case of operating leases, the lease instalments are recognised as costs on a straight-line basis in the income statement over the period of the lease contract.*

## 2.17. BENEFITS WITH RETIREMENT PENSIONS

*The Group's liabilities with retirement for old age, disability, early retirement or survival are recorded according to criteria provided in IAS 19 – Employees benefits.*

*According to the benefit plan in force, costs arising from the granting of these benefits are*

finidos são reconhecidos à medida que os serviços são prestados pelos empregados beneficiários.

Deste modo, no final de cada período contabilístico, são obtidos estudos actuariais elaborados por entidades independentes, no sentido de determinar o valor das responsabilidades a essa data e o custo com pensões a registar nesse período, de acordo com o método das "unidades de crédito projectadas". Estas responsabilidades, assim estimadas, são reconhecidas na demonstração da posição financeira na rubrica Benefícios aos empregados.

Os custos com pensões são registados na rubrica Custos com o pessoal, conforme previsto pela referida norma, com base nos valores determinados por estudos actuariais, e incluem o custo dos serviços correntes (acréscimo de responsabilidade), o qual corresponde aos benefícios adicionais obtidos pelos empregados no período, e o custo dos juros, o qual resulta da actualização das responsabilidades passadas.

Os custos com serviços passados são reconhecidos de imediato, na medida em que os benefícios associados foram já reconhecidos ou, de outro modo, reconhecidos de forma linear no período em que se estima que os mesmos sejam obtidos.

## 2.18. PROVISÕES

As provisões são reconhecidas quando: (i) o Grupo tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de um evento passado; (ii) seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos; e (iii) o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada demonstração da posição financeira e são ajustadas de modo a reflectir a melhor estimativa a essa data.

As provisões para custos de reestruturação são reconhecidas pelo Grupo sempre que exista um plano formal e detalhado de reestruturação e que o mesmo tenha criado uma expectativa válida nos afectados de que levará a efeito a reestruturação ao começar a

*recognised as services are provided by respective beneficiaries.*

*As result, at the end of each accounting period, the liability as of that dated and costs with pensions to be recorded in the period are determined based on actuarial studies prepared by independent experts, using the Projected Unit Credit method. These liabilities are recorded in the balance sheet as Employees benefits.*

*As provided in the said standard, costs with pensions are recorded as Personnel costs, based on amounts determined by actuarial studies, including the cost of current services (accrued liability), which corresponds to the additional benefits obtained by employees during the period and the cost of interest that results from the updating of past liabilities.*

*Past service costs are recognised immediately in the case of benefits under payment and, where this is not the case, on a straight line basis over the estimated average period up to the date the rights are acquired by the employees.*

## 2.18. PROVISIONS

*Provisions are recognised when and only when: (i) the Group has an obligation (legal or implicit) resulting from a past event, under which (ii) it is probable that it will have an outflow of resources to resolve the obligation, and (iii) the amount of the obligation can be reasonably estimated. At each balance sheet date provisions are reviewed and adjusted to reflect the best estimate as of that date.*

*Provisions for restructuring costs are recognised by the Group whenever there is a formal detailed restructuring plan which has been communicated to the parties involved and the Group created a valid expectation that it will carry out the restructuring plan by stating its*

implementar esse plano ou ao anunciar as suas principais características aos afectados por ele.

*implementation or announcing its main characteristics to the parties involved.*

## 2.19. ACTIVOS E PASSIVOS CONTINGENTES

## 2.19. CONTINGENT ASSETS AND LIABILITIES

Um passivo contingente surge quando exista:

*A contingent liability occurs when there is:*

- › Uma possível obrigação que surja proveniente de acontecimentos passados e cuja existência somente será confirmada pela ocorrência ou não ocorrência de um ou mais acontecimentos futuros incertos não totalmente sob o controlo do Grupo; ou
- › Uma obrigação presente que surja de acontecimentos passados mas que não é reconhecida porque:
  - Não é provável que um exfluxo de recursos que incorporem benefícios económicos será necessário para liquidar a obrigação; ou
  - A quantia da obrigação não pode ser mensurada com suficiente fiabilidade.

- › *A possible obligation as result of past events the existence of which will depend on whether some uncertain future event occurs which are not entirely under Group control; or*
- › *Present obligation as a result of past events but which is not recognized as:*
  - *The possibility is remote that an outflow of funds integrating future economic benefits is necessary to settle the obligation; or*
  - *The amount of income can be reasonably quantified.*

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo os mesmos divulgados no anexo às demonstrações financeiras, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afectando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objecto de divulgação.

*Contingent liabilities are not recognised in the consolidated financial statements but are disclosed in the notes to the financial statements, unless the possibility of an outflow of funds affecting future economic benefits is remote, in which case they are not subject to disclosure.*

Um activo contingente é um possível activo que surja de acontecimentos passados e cuja existência somente será confirmada pela ocorrência ou não ocorrência de um ou mais eventos futuros incertos não totalmente sob o controlo do Grupo.

*A contingent asset is a possible obligation as result of past events the existence of which will depend on whether some uncertain future event occurs which are not entirely under Group control.*

Os activos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

*Contingent assets are not recognised in the consolidated financial statements, but are disclosed in the notes to the financial statements when a future economic benefit is probable.*

## 2.20. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

## 2.20. FINANCIAL INSTRUMENTS

Activos financeiros e passivos financeiros são reconhecidos quando o Grupo se torna parte na respectiva relação contratual.

*Financial assets and liabilities are recognised when the Group becomes a party to the contractual relationship.*

#### **a) Caixa e equivalentes a caixa**

Os montantes incluídos na rubrica de Caixa e equivalentes de caixa correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

#### **b) Contas a receber**

As contas a receber não têm implícito juro e são apresentadas pelo respectivo valor nominal, deduzido de perdas de realização estimadas. As perdas por imparidade são registadas com base na avaliação das perdas estimadas, associadas aos créditos de cobrança duvidosa na data da demonstração da posição financeira. As perdas por imparidade identificadas são registadas por contrapartida de resultados na rubrica de Provisões e perdas por imparidade, sendo subsequentemente revertidas por resultados na rubrica Reversão de provisões e perdas por imparidade, caso se verifique uma redução do montante da perda estimada, num período posterior.

#### **c) Investimentos**

Os investimentos são reconhecidos (e desreconhecidos) na data em que são transferidos substancialmente os riscos e vantagens inerentes à sua posse, independentemente da data de liquidação financeira. Os investimentos são inicialmente mensurados pelo seu valor de aquisição, que é o justo valor do preço pago, incluindo despesas de transacção.

Os investimentos que não em empresas subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos classificam-se como segue:

- › Investimentos detidos até à maturidade;
- › Activos mensurados ao justo valor através de resultados;
- › Activos financeiros disponíveis para venda;
- › Outros investimentos.

Os investimentos detidos até à maturidade são investimentos com fluxos financeiros

#### **a) Cash and cash equivalents**

*The caption "Cash and cash equivalents" includes cash, bank deposits, term deposits and other treasury applications which mature in less than three months and can be demanded immediately with insignificant risk of change in amount.*

#### **b) Accounts receivable**

*Accounts receivable are measured, when initially recognised, at their fair value, and subsequently their respective amortized value, according to the effective interest rate method. Impairment losses are recorded based on the evaluation of estimated losses, plus doubtful receivables at balance sheet date. Identified impairment losses are recorded against results in the Provisions and impairment losses caption, and subsequently reverted to results in the Reversal of provisions and impairment losses caption, when there is a decrease in the amount of estimated loss, in a subsequent period.*

#### **c) Investments**

*Investments are recognized (and "derecognized") on the date risks and advantages associated to their ownership are substantially transferred, independently of the date of financial settlement. Investments are initially recorded at cost, which is the fair value of the price paid, including transaction expenses.*

*Investments except in subsidiary and associated companies and joint undertakings are classified as follows:*

- › *Held-to-maturity investments;*
- › *Assets at fair value through the income statement;*
- › *Available-for-sale financial assets;*
- › *Other investments.*

*Held-to-maturity investments are non-derivative financial assets with fixed or determi-*

pré-determinados e com maturidade definida e para os quais o Grupo tem intenção e capacidade de os manter até essa data, sendo classificados como investimentos não correntes, excepto se o seu vencimento for inferior a doze meses da data da demonstração da posição financeira. Estes investimentos são registados ao custo amortizado, através da taxa de juro efectiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos. São reconhecidas perdas de imparidade em resultados quando o valor reconhecido do investimento é inferior ao valor estimado dos fluxos de caixa descontados à taxa de juro efectiva determinada no momento do reconhecimento inicial. A reversão de perdas de imparidade em períodos subsequentes apenas poderá ocorrer quando um aumento no valor recuperável do investimento estiver relacionado com eventos ocorridos após a data em que a perda por imparidade foi reconhecida. Em qualquer circunstância, decorrente da reversão da perda por imparidade, o valor reconhecido do investimento não poderá ultrapassar o valor correspondente ao respectivo custo amortizado, caso a perda por imparidade não tivesse sido reconhecida.

Os activos mensurados ao justo valor através de resultados são instrumentos financeiros detidos para negociação adquiridos para venda no curto prazo, e são classificados como investimentos correntes. Incluem-se ainda nesta categoria os instrumentos financeiros que no momento do reconhecimento inicial são designados pela Empresa pelo justo valor através de resultados, desde que tenham um preço de mercado cotado num mercado activo ou o justo valor possa ser fiavelmente mensurado.

Após o reconhecimento inicial, os activos mensurados ao justo valor através de resultados e os activos financeiros disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira, sem qualquer dedução relativa a custos da transacção que possam vir a ocorrer até à sua venda. Nas situações em que os investimentos sejam em instrumentos de capital próprio

*nable payments and fixed maturities that the Group's management has the positive intention and ability to hold to maturity. They are included in non-current assets unless the investment is due to mature within 12 months of the balance sheet date. Held-to-maturity investments are recorded at capitalised cost based on the effective interest rate, less repayments of principal and payment of interest. Impairment losses are recognized when the recognized value of the investment is lower than the estimated discounted cash flows at the effective interest rate determined at the moment of the initial recognition. Reversal of impairment losses in subsequent periods can only occur where an increase in the recoverable value of the investment is related to events occurred after the date the impairment loss was first recognized. In any circumstance, the recognized value of the investment cannot exceed the corresponding value to respective amortized cost, if the impairment loss had not been recognized.*

*Assets at fair value through the income statement are financial instruments held for sale in the short term and are classified as current investments. These further include financial instruments that when first recognized are designated by the Company at fair value in the income statement, provided they have a market price listed on an regulated market or their fair value can be reliably measured.*

*After initial recognition, assets at fair value through the income statement and available-for-sale financial assets are restated to fair value by reference to their market value as of the balance sheet date with no deduction for the cost of transactions that could occur up to their sale. Where the investments are in capital instruments not listed on regulated markets and where it is not possible to estimate their fair value on a reliable basis, they are*

não admitidos à cotação em mercados regulamentados, e para os quais não é possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, os mesmos são mantidos ao seu custo de aquisição deduzido de eventuais perdas de imparidade.

Os activos financeiros disponíveis para venda são investimentos financeiros que se encontram disponíveis para venda ou não se enquadram nas classificações anteriores e são classificados como activos não correntes.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos activos financeiros disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de Outras reservas até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou nas situações em que se entende existir perda de imparidade, momento em que o ganho ou perda acumulada é registado(a) na demonstração de resultados.

Os outros investimentos são investimentos em instrumentos de capital próprio que não têm um preço de mercado cotado num mercado activo e cujo justo valor não pode ser fíavelmente mensurado. Os outros investimentos encontram-se mensurados pelo seu custo de aquisição deduzido de quaisquer perdas por imparidade acumuladas.

#### **d) Passivos financeiros e instrumentos de capital**

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio emitidos pelo Grupo são classificados de acordo com a substância contratual, independente da forma legal que assumam. Os instrumentos de capital próprios são contratos que evidenciam um interesse residual nos activos do Grupo, após dedução dos passivos.

Os instrumentos de capital próprio emitidos são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

#### **e) Empréstimos bancários**

Os empréstimos são inicialmente reconhecidos no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de despesas com a emissão, o

*maintained at cost less possible impairment losses.*

*Available-for-sale financial assets are financial investments which are available for sale or cannot be included in the classifications referred above, being classified as non current assets.*

*Gains and losses due to changes in the fair value of available-for-sale financial instruments are reflected in the shareholders' equity caption "Other reserves" until the instrument is sold, collected or in any other way realised, or where impairment losses are believed to exist, in which case the accumulated gain or loss is recorded in the income statement.*

*Other investments are investments in capital instruments not listed on regulated markets and where it is not possible to estimate their fair value on a reliable basis. They are maintained at cost less possible impairment losses. Other investments are stated at acquisition cost less accumulated impairment losses.*

#### **d) Financial liabilities and capital instruments**

*Financial liabilities and equity instruments are classified in accordance with the substance of the contract, independently of its legal form. Equity instruments are contracts that reflect a residual interest in the Group's assets after deduction of the liabilities.*

*Equity instruments issued by the Company are recorded at the amount received net of costs incurred for their issuance.*

#### **e) Bank loans**

*Loans are recorded as liabilities at the amount received, net of costs of issuing such loans, which corresponds to the respective fair value*

qual corresponde ao respectivo justo valor nessa data. Subsequentemente, os empréstimos são mensurados pelo método do custo amortizado, sendo os correspondentes encargos financeiros calculados de acordo com a taxa de juro efectiva.

#### **f) Contas a pagar**

As contas a pagar são registadas inicialmente pelo seu valor nominal.

#### **g) Instrumentos financeiros derivados e contabilidade de cobertura**

O Grupo tem como política recorrer a instrumentos financeiros derivados com o objectivo de efectuar cobertura dos riscos financeiros a que se encontra exposto, os quais decorrem essencialmente de variações nas taxas de juro e taxas de câmbio.

Neste sentido, o Grupo não recorre à contratação de instrumentos financeiros derivados com objectivos especulativos.

O recurso a instrumentos financeiros obedece às políticas internas definidas e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Os instrumentos financeiros derivados são mensurados pelo respectivo justo valor. O método de reconhecimento depende da natureza e objectivo da sua contratação.

#### **Contabilidade de cobertura**

A possibilidade de designação de um instrumento financeiro derivado como sendo um instrumento de cobertura obedece às disposições da IAS 39, nomeadamente quanto à respectiva documentação e efectividade.

As variações no justo valor dos instrumentos financeiros derivados designados como cobertura de "justo valor" são reconhecidas como resultado financeiro do período, bem como as alterações no justo valor do activo ou passivo sujeito aquele risco.

As variações no justo valor dos instrumentos financeiros derivados designados como cobertura de *cash-flow* são registadas em

*at that date. Subsequently, loans are recorded according to the amortized cost method, with corresponding financial costs being calculated in accordance with the effective interest rates.*

#### **f) Accounts payable**

*Accounts receivable are measured, when initially recognised, at their nominal value.*

#### **g) Derivative financial instruments and hedging accounting**

*The Group has the policy of contracting derivative financial instruments to hedge the financial risks to.*

*The Group does not contract derivative financial instruments for speculation purposes.*

*The Group contracts derivative financial instruments in accordance with internal policies approved by the Board of Directors.*

*Derivative financial instruments are measured at their fair value. The method of recognising this depends on the nature and purpose of the transaction.*

#### **Hedge accounting**

*Derivative financial instruments are designated as hedging instruments in accordance with the provisions of IAS 39, namely as to respective documentation and effectiveness.*

*Changes in the fair value of derivative instruments designated as fair value hedges are recognised in the income statement for the period, together with changes in the fair value the asset or liability subject to the risk.*

*Changes in the fair value of derivative financial instruments designated as cash flow hedging instruments are recorded in the cap-*

Ajustamentos de conversão cambial e coberturas na sua componente efectiva e em resultados financeiros na sua componente não efectiva. Os valores registados em Ajustamentos de conversão cambial e coberturas são transferidos para resultados financeiros no período em que o item coberto tem igualmente efeito em resultados.

A contabilização de cobertura é descontinuada quando o instrumento de cobertura atinge a maturidade, o mesmo é vendido ou exercido ou quando a relação de cobertura deixa de cumprir os requisitos exigidos na IAS 39.

### **Instrumentos de negociação (Trading)**

Relativamente aos instrumentos financeiros derivados que, embora contratados com o objectivo de efectuar cobertura económica de acordo com as políticas de gestão de risco do Grupo, não cumpram todas as disposições da IAS 39 no que respeita à possibilidade de qualificação como contabilidade de cobertura, as respectivas variações no justo valor são registadas na demonstração de resultados do período em que ocorrem.

#### **2.21. EVENTOS SUBSEQUENTES**

Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre situações existentes à data da demonstração da posição financeira são reflectidos nas demonstrações financeiras consolidadas.

Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre situações ocorridas após essa data, se materiais, são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

### **3. ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS, ESTIMATIVAS E ERROS**

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2009 não ocorreram alterações de políticas contabilísticas, face às consideradas na preparação da informação financeira relativa ao exercício de 2008, nem foram registados erros materiais relativos a exercícios anteriores.

*tion "Translation adjustments" as regards their effective component and in the income statement as regards their non-effective component. The amounts recorded under "Translation Adjustments" are transferred to the income statement in the period in which the effect on the hedged item is also reflected in the income statement.*

*Hedge accounting is discontinued when the hedging instrument matures, is sold or exercised, or when the hedging relationship ceases to comply with the requirements of IAS 39.*

### **Trading instruments**

*Changes in the fair value of derivative financial instruments which are contracted for financial hedging purposes in accordance with the Group's risk management policies, but do not comply with the requirements of IAS 39 to qualify for hedge accounting, are recorded in the income statement for the period in which they occur.*

#### **2.21. SUBSEQUENT EVENTS**

*Events that occur after the balance sheet date that provide additional information on conditions that existed as of the balance sheet date are reflected in the consolidated financial statements.*

*Events that occur after the balance sheet date that provide information on conditions that exist after the balance sheet date, if material, are disclosed in the notes to the consolidated financial statements.*

### **3. CHANGES IN POLICY, ESTIMATES AND ERRORS**

*In the year ended 31 December 2009 there were no changes in accounting policies in relation to those used to prepare the information for the year 2008, nor were significant errors relating to prior years recorded.*

## 4. EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

### 4.1. EMPRESAS CONSOLIDADAS PELO MÉTODO INTEGRAL

Foram incluídas na consolidação, pelo método integral, a Empresa-mãe, e as seguintes filiais nas quais se detém a maioria dos direitos de voto (controlo):

## 4. COMPANIES INCLUDED IN THE CONSOLIDATION

### 4.1. COMPANIES FULLY CONSOLIDATED

The following companies including the parent company and subsidiaries where the parent company holds the majority of voting rights (control) were included in the consolidation according to the full consolidation method:

Empresas  Company	Sede Head-office	% efectiva de participação % Capital held	% de controlo % controlling
<b>Holdings e serviços comuns   Holdings and shared services:</b>			
José de Mello Saúde, SGPS, S.A.	Lisboa	Empresa-mãe	Empresa-mãe
JMS - Prestação de Serviços Administrativos e Operacionais, ACE	Oeiras	99.60%	100.00%
JMS - Prestação de Serviços de Saúde, ACE	Oeiras	98,14%	100.00%
José de Mello Saúde - Serviços de Gestão e Consultoria, Lda.	Lisboa	100.00%	100.00%
José de Mello Saúde España, S.A.	Madrid	100.00%	100.00%
VALIR - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	Porto	70.00%	70.00%
<b>Prestação privada   Private health care services:</b>			
Hospital das Descobertas, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Hospital CUF Descobertas, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Hospital CUF Infante Santo, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Hospital CUF Porto, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Clínica CUF Alvalade, S.A.	Lisboa	100.00%	100.00%
Clínica CUF Belém, S.A.	Lisboa	62.81%	62.81%
Clínica de Serviços Médicos Computorizados de Belém, S.A.	Lisboa	36.24%	53.58%
CIMC - Centro Imagiologia Médica Computorizada, S.A.	Porto	70.00%	70.00%
Instituto CUF - Diagnóstico e Tratamento, S.A.	Matosinhos	70.00%	70.00%
Clínica CUF Torres Vedras, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Clínica CUF Cascais, S.A.	Oeiras	100.00%	100.00%
Amadeu Campos Costa, Sociedade Unipessoal, Lda.	Porto	70.00%	70.00%
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizada, S.A.	Porto	70.00%	70.00%
HD Medicina Nuclear, S.A.	Lisboa	70.00%	70.00%
<b>Prestação pública   Public health care services:</b>			
Hospital Amadora-Sintra - Sociedade Gestora, S.A.	Lisboa	88.00%	88.00%
PPPS - Consultoria em Saúde, S.A.	Lisboa	56.85%	56.85%
PPPS - Parcerias Públicas Privadas na Saúde, SGPS, S.A.	Lisboa	100.00%	100.00%
HASPAC - Patologia Clínica, S.A.	Lisboa	61.60%	70.00%
Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A.	Braga	99.9998%	99.9998%
<b>Outros   Other:</b>			
Sagies - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, S.A.	Oeiras	70.50%	70.50%

## 4.2. EMPRESAS ASSOCIADAS

As empresas associadas registadas pelo método de equivalência patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 (Nota 20), são as seguintes:

## 4.2. ASSOCIATED COMPANIES

As of 31 December 2009, associated companies recorded by the equity method (Note 20) were as follows:

Empresa   Company	Sede social Head-office	% efectiva de participação % Capital held	% de controlo % controlling
Centro Gamma Knife-Radiocirurgia, S.A.	Lisboa	34,00%	34,00%
Grupo Hospitalario Quirón, S.A.	Saragoça	37,67%	37,67%
Escala Braga - Sociedade Gestora do Edifício, S.A.	Braga	34,00%	34,00%

## 5. ALTERAÇÕES NO PERÍMETRO DE CONSOLIDAÇÃO

As principais alterações ocorridas no perímetro de consolidação, no exercício findo em 31 de Dezembro de 2009, respeitaram essencialmente a:

## Entradas:

## 5. CHANGES IN THE CONSOLIDATION SCOPE

The main changes occurred in the consolidation scope during the year ended as of 31 December 2009, concerned mainly the following:

## Companies joining the consolidation scope:

Empresa   Company	Sede social Head-office	% do capital detido   % capital held	
		Directo   Direct	Total
Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A.	Braga	60,00%	99,9998%
Escala Braga - Sociedade Gestora do Edifício, S.A.	Braga	20,00%	34,00%
CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada, S.A.	Porto	70,00%	70,00%
Hospital CUF Porto, S.A.	Oeiras	100,00%	100,00%

O efeito da consolidação destas empresas nas demonstrações financeiras consolidadas do exercício pode ser resumido como segue:

The effect of these companies' consolidation in the consolidated financial statements for the year may be summed up as follows:

	Escala Braga SGEstab.	CIMC
<b>Activos líquidos adquiridos   Acquired net assets</b>		
Activos fixos tangíveis (Nota 19)   Tangible fixed assets (Note 19)	3 908 252	251 573
Existências (Nota 9)   Inventories (Note 9)	2 024 161	6 182
Clientes e outros devedores   Trade and other receivables	-	173 984
Caixa e equivalentes a caixa   Cash and cash equivalents	-	296 850
Outros activos correntes   Other current assets	-	5 665
Fornecedores e outros credores   Suppliers and other payables	-	(155 864)
Outros passivos correntes   Other current liabilities	-	(36 912)
	<b>5 932 413</b>	<b>541 478</b>
Goodwill (Nota 17)   (Note 17)	-	880 664
Direitos de Concessão (Nota 18)   Concession rights (Note 18)	9 067 587	-
<b>Preço de aquisição/Pagamentos efectuados Acquisition price/ Payments made</b>	<b>15 000 000</b>	<b>1 422 142</b>

Durante o exercício de 2009 foram constituídas as sociedades Escala Braga - Sociedade Gestora do Edifício, S.A. e Hospital CUF Porto, S.A. sem impacto significativo nas presentes demonstrações financeiras consolidadas.

*During 2009 the following companies were set up: Escala Braga - Sociedade Gestora do Edifício, S.A. and Hospital CUF Porto, S.A., having no relevant impact on these consolidated financial statements.*

#### Saídas:

#### Companies no longer in the consolidation scope:

Empresa   Company	Sede Head-office	% do capital detido   % capital held	
		Directo   Direct	Total
VALAB, SGPS, S.A.	Porto	70,00%	70,00%
Unianálises - Medicina Laboratorial, Lda.	Porto	69,23%	70,00%
Centro Clínico de Labruge	Porto	34,62%	50,00%
Vianalab - Medicina Laboratorial, Lda.	V. Castelo	70,00%	70,00%

Em 31 de Dezembro de 2008 os activos líquidos e passivos das entidades, acima mencionadas, que saíram do perímetro de consolidação, eram como segue:

*As of 31 December 2008 net assets and liabilities of the above mentioned companies that left the consolidation scope were as follows:*

	VALAB	Unianálises	Centro Clínico de Labruge	Vianalab	VALAB Consolidado Consolidated
Goodwill	-	160 167	-	-	423 597
Activos tangíveis   Tangible assets	-	192 630	530	6 146	199 306
Activos intangíveis   Intangible assets	-	39 904	-	-	39 904
Investimentos   Investments	842 764	22 620	-	-	120
Existências   Inventories	-	48 445	-	-	48 445
Clientes e outros devedores   Trade and other receivables	1 250	1 033 205	14 613	61 374	1 110 443
Caixa e equivalentes a caixa   Cash and cash equivalents	3 095	174 641	1 908	42 103	221 747
Outros activos   Other assets	-	19 406	15 294	3 218	37 918
Empréstimos obtidos   Borrowings	-	(296 797)	(5 172)	-	(301 969)
Fornecedores e outros credores   Suppliers and other payables	(269 907)	(572 184)	(68 940)	(46 438)	(937 469)
Provisões   Provisions	-	-	-	-	-
Outros passivos   Other liabilities	(2 370)	(242 739)	(19 391)	(20 422)	(284 922)
Interesses minoritários   Minority interest					(5 492)
	<b>574 832</b>	<b>579 298</b>	<b>(61 158)</b>	<b>45 981</b>	<b>551 627</b>
Porcentagem de participação detida   Percentage held					70,00%
Proporção nos Capitais Próprios   Proportion in Equity					386 203
Custo de aquisição   Acquisition price					(2 511 947)
Goodwill (Nota 17)   (Note 17)					(263 430)
Valor de venda   Sale price					3 400 000
<b>Mais-valia consolidada (Nota 13)   Consolidated gain (Note 13)</b>					<b>1 010 826</b>

**Outras variações:**

Adicionalmente, durante o exercício de 2009, a José de Mello Saúde adquiriu os restantes 8,40% da clínica**cu**f cascais, S.A., passando a participação de 91,6% para 100% (Nota 17).

**6. SEGMENTOS DE NEGÓCIO**

As principais actividades desenvolvidas pelo Grupo são agrupadas nos seguintes segmentos de negócio:

- › Prestação pública;
- › Prestação privada;
- › Holdings e serviços comuns.

A principal informação relativa aos resultados dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 dos diversos segmentos de negócio é a seguinte:

**Other changes:**

Additionally, during 2009 JM Saúde acquired the remaining 8.40% of clínica**cu**f cascais, S.A., increasing its stake from 91.6% to 100% (Note 17).

**6. BUSINESS SEGMENTS**

The Group's principal operations cover the following business segments:

- › Public health services;
- › Private health services;
- › Holdings and shared services.

Main information relating to results for the years ended as of 31 December 2009 and 2008 of the various business segments is as follows:

2009	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	Outros Other	Eliminações Eliminations	Consolidado Consolidated
<b>Prestações de serviços   Services</b>						
Clientes externos   <i>External clients</i>	36 035 194	214 123 132	189 600	3 308 922	-	253 656 848
Intersegmentais   <i>Inter segment</i>	7 405	14 497 798	16 087 388	184 745	(30 777 336)	-
<b>Total de vendas e prestações serviços Total sales and services</b>	<b>36 042 599</b>	<b>228 620 930</b>	<b>16 276 988</b>	<b>3 493 667</b>	<b>(30 777 336)</b>	<b>253 656 848</b>
<b>Resultado operacional do segmento Segment's operating profit</b>	<b>(1 418 664)</b>	<b>12 749 196</b>	<b>(1 179 941)</b>	<b>254 245</b>	<b>-</b>	<b>10 404 837</b>
Custos e perdas financeiras   <i>Financial expenses</i>						(9 090 724)
Proveitos e ganhos financeiros   <i>Financial income</i>						1 847 673
Resultados relativos a empresas associadas <i>Results relating to associate companies</i>						3 027 061
Resultados relativos a actividades de investimento <i>Results relating to investment activities</i>						298 944
<b>Resultados financeiros   Financial results</b>						<b>(3 917 046)</b>
Resultado antes de impostos   <i>Profit before tax</i>						6 487 790
Imposto sobre o rendimento   <i>Income tax</i>						(2 843 508)
Resultado imputável aos minoritários do segmento <i>Result attributable to segment minorities</i>	1 018 981	409 624	1 422	58 116	-	1 488 142
<b>Resultado líquido do exercício atribuível a accionistas Net profit for the year attributable to shareholders</b>						<b>2 156 140</b>

As transacções inter-segmento são realizadas a preços de mercado, numa base similar às transacções com terceiros.

*Inter segment transactions are carried out at market prices, on a similar basis as transactions with third parties.*

**Outras informações:**

**Other information:**

2009	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
Dispêndios de capital fixo (Nota 19) <i>Fixed capital expenses (Note 19)</i>	468 972	7 375 985	560 844	14 809	-	8 420 609
Depreciações e amortizações em resultados <i>Depreciation and amortization in results</i>	(996 407)	(11 557 939)	(582 367)	(24 124)	-	(13 160 836)
Provisões e perdas por imparidade <i>Provisions and impairment losses</i>	(2 640 742)	(1 048 221)	-	(21 833)	-	(3 710 796)

Os activos e passivos por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado em 31 de Dezembro de 2009 são como segue:

*Assets and liabilities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total as of 31 December 2009 were as follows:*

2009	Prestação pública <i>Public healthcare services</i>	Prestação privada <i>Private healthcare services</i>	Holdings e serviços comuns <i>Holdings and shared services</i>	Outros <i>Other</i>	Eliminações <i>Eliminations</i>	Consolidado <i>Consolidated</i>
<b>Activos relativos aos segmentos</b> <i>Assets relating to segments</i>						
Activos fixos tangíveis <i>Tangible fixed assets</i>	3 683 124	54 416 149	1 562 461	75 052	-	59 736 787
<i>Goodwill</i>	-	30 249 659	5 220 465	-	-	35 470 124
Clientes e adiantamentos a fornecedores <i>Clients and advances to suppliers</i>	30 943 550	38 642 388	2 009 744	963 282	(6 929 847)	65 629 117
Activos relativos aos segmentos <i>Assets relating to segments</i>	44 457 381	123 283 505	181 296 602	548 588	(112 256 137)	237 329 941
Investimentos em associadas <i>Investments in associates</i>						81 940 182
<b>Total do activo consolidado</b> <i>Total consolidated assets</i>						<b>319 270 123</b>
<b>Passivo</b> <i>Liabilities</i>						
Passivos relativos aos segmentos <i>Liabilities relating to segments</i>	78 652 404	206 300 301	111 746 522	567 900	(110 152 887)	287 114 239
<b>Total do passivo consolidado</b> <i>Total consolidated liabilities</i>						<b>287 114 239</b>

Adicionalmente, os fluxos de caixa das actividades operacionais, de investimento e de financiamento por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado de caixa e equivalentes a caixa, em 31 de Dezembro de 2009 são como segue:

Additionally, cash flows from operating, investment and financing activities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total cash and cash equivalents as of 31 December 2009 were as follows:

2009	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	Outros Other	Eliminações Eliminations	Consolidado Consolidated
Fluxos das actividades operacionais Net cash from operating activities	15 369 450	9 001 929	(176 819)	48 974	-	24 243 534
Fluxos das actividades de investimento Net cash from investing activities	(14 998 715)	(10 683 973)	2 798 084	(18 494)	3 585 323	(19 317 774)
Fluxos das actividades de financiamento Net cash from financing activities	21 975 483	9 010 672	(4 566 360)	(59 960)	(3 585 323)	22 774 512
Variação de caixa e seus equivalentes Variation in cash and cash equivalents						27 700 271
Efeito das Diferenças de Câmbio Effect of currency translation adjustments						-
Efeito da Variação de Perímetro Effect of change in consolidation perimeter						75 823
Caixa e seus equivalentes no início do período Cash and cash equivalents at the beginning of the year						5 537 028
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período Cash and cash equivalents at the end of the year</b>						<b>33 313 122</b>

2008	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	Outros Other	Eliminações Eliminations	Consolidado Consolidated
<b>Prestações de serviços   Services</b>						
Clientes externos External clients	161 190 736	192 531 281	550 798	2 950 091	-	357 222 906
Intersegmentais Inter segment	6 145 712	16 385 944	12 191 540	385 136	(35 108 331)	-
Total de vendas e prestações serviços Total sales and services	167 336 448	208 917 225	12 742 338	3 335 227	(35 108 331)	357 222 906
Resultado operacional do segmento Segment's operating profit	1 046 013	8 293 156	(2 530 746)	328 130	-	7 136 553
Custos e perdas financeiras Financial expenses						(13 156 074)
Proveitos e ganhos financeiros Financial income						2 051 236
Resultados relativos a empresas associadas Results relating to associate companies						3 824 250
Resultados relativos a actividades de investimento Results relating to investment activities						-
Resultados financeiros Financial results						(7 280 588)
Resultado antes de impostos Profit before tax						(144 035)
Imposto sobre o rendimento Income tax						683 869
Resultado imputável aos minoritários do segmento Result attributable to segment minorities	(513 835)	274 792	(14 165)	73 230	-	(179 978)
Resultado líquido do exercício atribuível a accionistas Net profit for the year attributable to shareholders						719 812

As transacções inter-segmento são realizadas a preços de mercado, numa base similar às transacções com terceiros.

*Inter segment transactions are carried out at market prices, on a similar basis as transactions with third parties.*

#### Outras informações:

#### Other information:

2008	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	Outros Other	Eliminações Eliminations	Consolidado Consolidated
Dispêndios de capital fixo (Nota 19) <i>Fixed capital expenses (Note 19)</i>	1 820 589	27 435 423	1 134 731	35 722	-	30 426 464
Depreciações e amortizações em resultados <i>Depreciation and amortization in results</i>	(10 565)	(11 772 892)	(347 996)	(20 000)	-	(12 151 453)
Provisões e perdas por imparidade <i>Provisions and impairment losses</i>	(7 063 723)	(745 763)	(548 914)	(17 407)	-	(8 375 808)

Os activos e passivos por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado em 31 de Dezembro de 2008 são como segue:

*Assets and liabilities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total as of 31 December 2008 were as follows:*

2008	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	Outros Other	Eliminações Eliminations	Consolidado Consolidated
<b>Activos relativos aos segmentos</b> <i>Assets relating to segments</i>						
Activos fixos tangíveis <i>Tangible fixed assets</i>	-	59 402 834	1 585 923	84 367	-	61 073 124
Goodwill	-	29 767 390	7 236 664	-	-	37 004 054
Clientes e adiantamentos a fornecedores <i>Clients and advances to suppliers</i>	46 018 667	29 810 968	381 236	728 856	(6 841 576)	70 098 152
Activos relativos aos segmentos <i>Assets relating to segments</i>	53 237 310	179 333 041	94 015 216	1 009 722	(118 102 614)	209 492 676
Investimentos em associadas <i>Investments in associates</i>						81 084 316
<b>Total do activo consolidado</b> <i>Total consolidated assets</i>						<b>290 576 992</b>
<b>Passivo</b> <i>Liabilities</i>						
Passivos relativos aos segmentos <i>Liabilities relating to segments</i>	60 006 598	168 225 683	107 064 662	187 701	(76 586 512)	258 898 132
<b>Total do passivo consolidado</b> <i>Total consolidated liabilities</i>						<b>258 898 132</b>

Adicionalmente, os fluxos de caixa das actividades operacionais, de investimento e de financiamento por segmento de negócio e a respectiva reconciliação com o total consolidado de caixa e equivalentes a caixa, em 31 de Dezembro de 2008 são como segue:

*Additionally, cash flows from operating, investment and financing activities of each business segment and respective reconciliation with consolidated total cash and cash equivalents as of 31 December 2008 were as follows:*

2008	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Holdings e serviços comuns Holdings and shared services	Outros Other	Eliminações Eliminations	Consolidado Consolidated
Fluxos das actividades operacionais <i>Net cash from operating activities</i>	22 140 312	14 291 847	356 423	304 703	-	37 093 284
Fluxos das actividades de investimento <i>Net cash from investing activities</i>	(611 401)	(27 922 555)	4 058 340	(40 207)	(2 728 370)	(27 244 192)
Fluxos das actividades de financiamento <i>Net cash from financing activities</i>	(23 305 377)	(7 260 137)	(3 295 062)	(270 732)	2 728 370	(31 402 939)
Varição de caixa e seus equivalentes <i>Variation in cash and cash equivalents</i>						(21 553 847)
Efeito das Diferenças de Câmbio <i>Effect of currency translation adjustments</i>						-
Efeito da Variação de Perímetro <i>Effect of change in consolidation perimeter</i>						(51 688)
Caixa e seus equivalentes no início do período <i>Cash and cash equivalents at the beginning of the year</i>						27 142 562
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período <i>Cash and cash equivalents at the end of the year</i></b>						<b>5 537 028</b>

## 7. OPERAÇÕES EM DESCONTINUAÇÃO

Conforme referido na Nota 2.1. a actividade das sociedades Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. e HASPAC - Patologia Clínica, S.A., foi descontinuada. Os resultados destas empresas do Grupo, nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foram:

## 7. DISCONTINUED OPERATIONS

As referred in Note 2.1., Amadora Sintra Hospital – Sociedade Gestora, S.A. and HASPAC - Patologia Clínica, S.A. operations were discontinued. These companies' results for the years ended as of 31 December 2009 and 2008 were as follows:

	2009	2008
Proveitos Operacionais   <i>Operating income</i>	2 689 252	164 081 543
Custos Operacionais   <i>Operating expenses</i>	(2 722 260)	(161 201 348)
<b>Resultado Operacional   <i>Operating results</i></b>	<b>(33 008)</b>	<b>2 880 195</b>
<b>Resultados financeiros   <i>Financial results</i></b>	<b>(149 880)</b>	<b>(219 629)</b>
<b>Resultados antes de impostos   <i>Profit before income tax</i></b>	<b>(182 888)</b>	<b>2 660 566</b>
Impostos sobre o rendimento   <i>Income tax</i>	153 680	(59 969)
Interesses Minoritários   <i>Minority interests</i>	(76 548)	279 453
<b>Resultado líquido do exercício   <i>Net profit for the year</i></b>	<b>(260 020)</b>	<b>2 441 082</b>

No seguimento do acordo entre a empresa do Grupo e o Ministério da Saúde em que os activos fixos tangíveis e as existências foram alienados, à data de 31 de Dezembro de 2008, pelo seu valor contabilístico, as empresas Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. e HASPAC - Patologia Clínica, S.A., têm como rubricas da demonstração da posição financeira mais significativas as seguintes:

Following agreement between the Group's company and the Health Ministry whereby tangible fixed assets and inventories were sold at book value as of 31 December 2008, the most relevant balance sheet captions of companies Amadora Sintra Hospital – Sociedade Gestora, S.A. and HASPAC - Patologia Clínica, S.A., are as follows:

	2009	2008
<b>Activo   Assets</b>		
Activos fixos tangíveis   <i>Tangible fixed assets</i>	-	-
Activos intangíveis   <i>Intangible assets</i>	-	80
Investimentos   <i>Investments</i>	71 119	71 119
Existências   <i>Inventories</i>	-	-
Clientes e outras dívidas de terceiros   <i>Trade and other receivables</i>	31 572 073	55 473 721
Caixa e equivalentes a caixa   <i>Cash and cash equivalent</i>	9 102 159	15 910 970
Outros activos   <i>Other assets</i>	51 495	3 718 743
<b>Passivo   Liabilities</b>		
Empréstimos obtidos   <i>Borrowings</i>	160 500	10 500 000
Fornecedores e outras dívidas a terceiros   <i>Suppliers and other payables</i>	35 292 701	53 602 876
Provisões   <i>Provisions</i>	7 988 598	7 961 888

## 8. PROVEITOS OPERACIONAIS

Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, os proveitos operacionais têm a seguinte composição:

## 8. OPERATING INCOME

*Operating income for the years ended as of 31 December 2009 and 2008 are made up as follows:*

	2009	2008
<b>Vendas e prestações de serviços   Sales and services</b>		
Vendas   <i>Sales</i>	870 827	2 229 765
Prestações de serviços   <i>Services</i>		
Actividade hospitalar   <i>Hospital activity</i>	151 685 917	159 495 698
Serviço Nacional de Saúde   <i>Public Health Service</i>	32 067 255	143 313 042
Actividade clínica   <i>Clinic activity</i>	65 534 327	48 562 689
Medicina do trabalho   <i>Occupational medicine</i>	3 308 922	2 950 091
Outros   <i>Other</i>	189 600	671 621
	253 656 848	357 222 906
<b>Outros proveitos operacionais   Other operating income</b>		
Proveitos PPCO - Projectos de hospitais   <i>PPCO Income - Hospital projects</i>	4 673 890	-
Contrato ARSLVT   <i>ARSLVT Contract</i>	2 129 709	-
Cedência de espaço   <i>Temporary transfer of space</i>	1 090 516	1 413 871
Correcções relativas a exercícios anteriores   <i>Corrections relating to previous years</i>	985 261	1 076 239
Cedência de pessoal   <i>Temporary transfer of personnel</i>	891 952	1 091 767
Benefícios aos empregados (Nota 32)   <i>Bonuses to employees (Note 32)</i>	483 167	1 079 000
Reembolso de custos   <i>Repayment of costs</i>	373 192	873 535
Contrato de Gestão ARS Norte (HSM)   <i>ARS Norte (HSM) Management Contract</i>	314 092	-
Ensaio clínicos   <i>Clinical tests</i>	100 142	814 830
Subsídios à exploração   <i>Operating subsidies</i>	36 892	17 695
Ganhos obtidos na alienação activos   <i>Gains on the sale of assets</i>	27 289	45 280
Resgate de Conta Poupança Reforma Grupo   <i>Redemption of Group's Retirement Savings Account</i>	-	157 779
Donativos   <i>Donations</i>	-	106 525
Outros proveitos operacionais   <i>Other operating income</i>	82 236	138 741
	<b>11 188 337</b>	<b>6 815 262</b>
	<b>264 845 185</b>	<b>364 038 168</b>

## 9. CUSTO DAS VENDAS

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, o custo das vendas foi apurado como segue:

## 9. COST OF SALES

During the years ended as of 31 December 2009 and 2008, the cost of sales was as follows:

	2009	2008
Saldo em 1 de Janeiro   <i>Balance as of 1 January</i>	1 936 080	7 069 053
Actividades descontinuadas (Nota 7)   <i>Discontinued activities (Note 7)</i>	-	(5 755 691)
Varição de perímetro (Nota 5)   <i>Change in perimeter (Note 5):</i>		
Entradas   <i>Companies entering</i>	2 030 343	-
Saídas   <i>Companies leaving</i>	(48 445)	-
Compras   <i>Purchased</i>	39 462 376	69 616 554
Custo das vendas   <i>Cost of sales</i>	(39 230 544)	(68 993 836)
<b>Saldo em 31 de Dezembro   <i>Balance as of 31 December</i></b>	<b>4 149 811</b>	<b>1 936 080</b>

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 não existiam quaisquer perdas por imparidade reconhecidas relativas a existências (Nota 33).

As of 31 December 2009 and 2008 there existed no impairment losses relating to inventories (Note 33).

## 10. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, os fornecimentos e serviços externos têm a seguinte composição:

## 10. SUPPLIES AND SERVICES

During the years ended as of 31 December 2009 and 2008, external supplies and services were made up as follows:

	2009	2008
Honorários   <i>Fees</i>	71 701 892	80 669 438
Subcontratos   <i>Sub-contracts</i>	14 981 063	22 972 260
Rendas e alugueres   <i>Rents and leases</i>	13 491 640	12 907 134
Conservação e reparação   <i>Maintenance and repair</i>	6 887 504	6 116 745
Limpeza higiene e conforto   <i>Cleaning and comfort</i>	5 180 990	5 944 108
Trabalhos especializados   <i>Specialised services</i>	3 275 319	10 577 575
Electricidade   <i>Power supply</i>	1 954 961	2 580 719
Comunicação   <i>Communication</i>	1 550 605	2 056 382
Material de escritório   <i>Office material</i>	1 355 695	1 202 450
Vigilância e segurança   <i>Surveillance and security</i>	1 020 611	1 698 699
Publicidade e propaganda   <i>Advertising</i>	864 673	1 654 232
Seguros   <i>Insurance</i>	576 413	526 245
Deslocações e estadas   <i>Travel expenses</i>	549 991	628 810
Água   <i>Water</i>	439 351	1 097 436
Combustíveis   <i>Fuel</i>	294 777	1 288 159
Gás   <i>Gas</i>	272 643	289 677
Contencioso e notariado   <i>Legal fees</i>	145 363	76 213
Ferramentas e utensílios   <i>Tools</i>	71 343	374 514
Livros e documentação técnica   <i>Books and technical documentation</i>	46 604	131 580
Artigos para oferta   <i>Promotional items</i>	45 797	84 933
Outros fornecimentos e serviços   <i>Other supplies and services</i>	886 397	688 268
	<b>125 593 632</b>	<b>153 565 576</b>

## 11. CUSTOS COM O PESSOAL

O número médio de empregados nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, por segmento de negócio, foi o seguinte:

## 11. PERSONNEL COSTS

The average number of employees as of 31 December 2009 and 2008 distributed by business segment was as follows:

	2009	2008
Actividades continuadas   Continued operations:		
Prestação pública   Public health care		
Prestação privada   Private health care	1 893	1 750
Holdings e serviços comuns   Holdings and shared services	1 400	205
Outros   Other	615	30
	<b>3 939</b>	<b>1 985</b>
Actividades em descontinuação   Discontinued operations:		
Prestação pública   Public health care	-	2 147
	<b>3 939</b>	<b>4 132</b>

Os custos com o pessoal nos exercícios findos naquelas datas foram como segue:

Personnel costs for the years ended as of said dates were as follows:

	2009	2008
Remunerações dos colaboradores   Wages	49 475 529	77 006 068
Encargos sobre remunerações   Wage related expenses	10 234 186	16 418 100
Custos de acção social   Social security contributions	2 787 343	2 134 539
Remunerações dos órgãos sociais   Remuneration of governing bodies	2 693 458	2 334 871
Seguros   Insurance	1 136 881	1 303 883
Benefícios aos empregados (Nota 32)   Bonuses to employees (Note 32)	259 167	-
Outros custos com o pessoal   Other personnel costs	3 869 374	9 598 274
	<b>70 455 939</b>	<b>108 795 735</b>

Os outros custos com o pessoal incluem despesas com indemnizações por rescisão de contrato, formação profissional e subsídio de alimentação.

Other personnel costs include expenses with the severance of employment contracts, professional training and luncheon allowances.

## 12. OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS

Os outros custos operacionais nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foram como segue:

## 12. OTHER OPERATING COSTS

Other operating costs in the years ended as of 31 December 2009 and 2008 were as follows:

	2009	2008
Correcções relativas a exercícios anteriores   Corrections relating to previous years	1 267 467	3 510 666
Impostos   Taxes	913 138	940 562
Quotizações   Contributions	44 071	47 528
Donativos   Donations	35 479	236 615
Multas e penalidades   Fines and penalties	30 913	180 078
Perdas incorridas na alienação de activos   Losses on the sale of assets	-	243 096
Outros   Other	101 603	138 822
	<b>2 392 670</b>	<b>5 297 367</b>

A rubrica Perdas incorridas na alienação de activos refere-se essencialmente à alienação de activos fixos tangíveis.

*Losses incurred with the sale of assets concern mainly the sale of tangible fixed assets.*

### 13. RESULTADOS FINANCEIROS

### 13. FINANCIAL RESULTS

Os resultados financeiros dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 têm a seguinte composição:

*Financial results for the years ended as of 31 December 2009 and 2008 were made up as follows:*

	2009	2008
<b>Custos e perdas financeiras   Financial expenses</b>		
Juros suportados   Interest expense	(6 725 882)	(10 076 579)
Diferenças de câmbio desfavoráveis   Foreign exchange gains	-	-
Instrumentos financeiros derivados - Taxa de juro (Nota 38) Derivative financial instruments - Interest rate (Note 38)	(306 873)	(1 068 386)
Instrumentos financeiros derivados - Cambial (Nota 38) Derivative financial instruments - Foreign exchange (Note 38)	-	(532 483)
Outros custos e perdas financeiras   Other financial expenses	(2 057 968)	(1 478 626)
	<b>(9 090 724)</b>	<b>(13 156 074)</b>
<b>Proveitos e ganhos financeiros   Financial income</b>		
Juros obtidos   Interest income	1 276 077	1 355 290
Descontos de pronto pagamento obtidos Prompt payment discounts obtained	491 306	572 175
Diferenças de câmbio favoráveis   Foreign exchange gains	80 275	81
Instrumentos financeiros derivados (Nota 38) Derivative financial instruments (Note 38)	-	123 177
Outros proveitos e ganhos financeiros   Other financial gains	15	512
	<b>1 847 673</b>	<b>2 051 236</b>
<b>Resultados relativos a empresas associadas Gains / (Losses) on associates</b>		
Perdas em empresas associadas (Nota 20) Losses on associate companies (Note 20)	(2 560)	(237 431)
Ganhos em empresas associadas (Nota 20) Gains on associate companies (Note 20)	2 018 795	3 795 968
Ganhos / perdas na alienação de associadas Gains / losses on the sale of associates	1 010 826	265 713
	<b>3 027 061</b>	<b>3 824 250</b>
<b>Ganhos / (Perdas) relativos a actividades de investimento Gains / (Losses) relating to investment activities</b>		
Dividendos relativos a outros investimentos Dividends relating to other investments	135 667	-
Ganhos / perdas em activos disponíveis para venda Gains / losses on the sale of other investments	163 277	-
	<b>298 944</b>	<b>-</b>

## 14. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

## 14. INCOME TAX

O imposto sobre o rendimento reconhecido nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 é como segue:

*Income tax recognized for the years ended as of 31 December 2009 and 2008 was as follows:*

	2009	2008
<b>Imposto corrente   Current tax</b>		
Relativo ao exercício   <i>For the year</i>	2 832 222	1 832 798
Relativo ao exercício anterior   <i>Relating to the previous year</i>	318 595	(2 555 471)
	3 150 817	(722 672)
<b>Imposto diferido (Nota 22)   Deferred tax (Note 22)</b>		
Diferenças temporárias e reversões   <i>Time differences and reversals</i>	(307 308)	38 803
Variações da taxa de imposto   <i>Changes in tax rates</i>	-	-
Prejuízos fiscais   <i>Tax losses</i>	-	-
	(307 308)	38 803
<b>Encargo do exercício   Tax for the year</b>	<b>2 843 508</b>	<b>683 869</b>

A Empresa e a generalidade das suas participadas encontram-se sujeitas a Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas ("IRC"), actualmente à taxa de 25%, que pode ser incrementada pela Derrama até à taxa máxima de 1,5%, resultando numa taxa de imposto agregada máxima de 26,5%. Esta taxa foi utilizada para o cálculo dos impostos diferidos.

*The Company and its group companies are subject to Corporate Income Tax at the normal rate of 25%, which can be increased by Municipal Surcharge of up to a maximum of 1.5%, resulting in an aggregate maximum rate of 26.5%. This rate was used to determine deferred taxes.*

As diferenças temporárias entre o valor contabilístico dos activos e passivos e a correspondente base fiscal foram registadas conforme disposto no IAS 12 - Imposto sobre o rendimento (Nota 22).

*Timing differences between the amounts of assets and liabilities for accounting purposes and the corresponding amounts for tax purposes were recorded as provided in IAS 12 - Income Tax (Note 22).*

O encargo de imposto registado nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, face ao resultado antes de imposto, pode ser justificado do seguinte modo:

*Expense with tax recorded for the years ended as of 31 December 2009 and 2008 as against results before tax is explained as follows:*

	2009		2008	
	Base fiscal Tax Base	Imposto Tax	Base fiscal Tax Base	Imposto Tax
Resultado antes de imposto   <i>Result before tax</i>	9 377 085		6 519 208	
Diferenças permanentes   <i>Permanent timing differences</i>	-		-	
Diferenças temporárias   <i>Temporary timing differences</i>	1 159 655		(141 102)	
	<b>10 536 740</b>		<b>6 378 106</b>	
Encargo normal de imposto   <i>Normal tax expense</i>		2 634 185		1 594 526
Tributações autónomas   <i>Autonomous tax</i>		198 037		238 272
Imposto corrente relativo ao exercício   <i>Current tax for the year</i>		2 832 222		1 832 798
Imposto diferido   <i>Deferred tax</i>				
Constituição/reversão no período   <i>Set up/reversed in the period</i>		(307 308)		38 803
Imposto corrente relativo ao exercício anterior   <i>Current tax relating to the previous year</i>		318 595		(2 555 471)
<b>Encargo do exercício   Tax for the year</b>		<b>2 843 508</b>		<b>(683 869)</b>

## 15. DIVIDENDOS

Conforme deliberação da Assembleia Geral de Accionistas realizada em 18 de Março de 2009, no exercício findo em 31 de Dezembro de 2009 foram pagos dividendos relativos ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2008, de 26,9 cêntimos de Euro por acção (52,7 cêntimos de Euro em 2008), no montante de 2 850 milhares de Euros (5 584 milhares de Euros em 2008).

A respeito do exercício corrente, o Conselho de Administração propõe um dividendo de 23,3 cêntimos de Euro por acção. Este dividendo está sujeito à aprovação em Assembleia Geral de accionistas, pelo que ainda não foi reflectido nas demonstrações financeiras correntes.

Este dividendo foi calculado com base nos resultados líquidos de 2009 da José de Mello Saúde, SGPS, S.A. que ascenderam a 6 799 200,86 Euros.

## 16. RESULTADOS POR ACÇÃO

O resultado por acção, básico e diluído, dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foi calculado tendo em consideração os seguintes montantes:

## 15. DIVIDENDS

*In the year ended 31 December 2009, dividends of 0,269 euro per share (0,527 euro in 2008) were paid out of net profit for the year ended as of 31 December 2008, totalling 2 850 thousand euro (5 584 thousand euro in 2008) as decided by the Shareholders' Meeting held on 18 March 2009.*

*For the current year, the Board of Directors proposed a dividend of 0,233 euro per share. This dividend is not yet reflected in the current financial statements as it will be subject to the approval of the General Shareholders' Meeting.*

*This dividend was determined based on José de Mello Saúde, SGPS, S.A. net income for 2009, which amounted to 6 799 200,86 Euro.*

## 16. EARNINGS PER SHARE

*Basic and diluted earnings per share for the years ended 31 December 2009 and 2008 were determined based on the following amounts:*

	2009	2008
<b>Resultado por acção básico   Basic net profit per share</b>		
Resultado para efeito de cálculo do resultado por acção básico (resultado do exercício) <i>Profit for the purpose of calculating basic net profit per share (net profit for the period)</i>	2 156 140	719 812
Número médio ponderado de acções para efeito de cálculo do resultado por acção básico <i>Average number of shares for the purpose of calculating basic net profit per share</i>	10 600 000	10 600 000
<b>Resultado líquido por acção básico (Euro)   Basic net profit per share (Euro)</b>	<b>0.20</b>	<b>0.07</b>

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 não existem efeitos diluidores do resultado por acção, pelo que o resultado diluído por acção é igual ao resultado básico por acção.

*As of 31 December 2009 and 2008 there were no diluting effects of earnings per share, thus the diluted net profit per share is equal to the basic net profit per share.*

## 17. GOODWILL

Durante os exercícios findos em 31 Dezembro de 2009 e 2008, os movimentos ocorridos nos valores de *Goodwill*, bem como nas respectivas perdas por imparidade acumuladas, foram os seguintes:

## 17. GOODWILL

*The changes in Goodwill and corresponding accumulated impairment losses in the years ended 31 December 2009 and 2008 were as follows:*

	Prestação pública Public healthcare services	Prestação privada Private healthcare services	Total
<b>Activo bruto   Gross assets</b>			
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008</b>	<b>426 914</b>	<b>36 918 270</b>	<b>37 345 184</b>
Ajustamento de conversão cambial   <i>Currency translation adjustment</i>	-	-	-
Alterações de perímetro   <i>Change in perimeter</i>	-	-	-
Adições   <i>Additions</i>	-	229 190	229 190
Alienações   <i>Disposals</i>	-	-	-
Abates   <i>Write-offs</i>	(426 914)	(143 406)	(570 320)
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008</b>	<b>-</b>	<b>37 004 054</b>	<b>37 004 054</b>
Ajustamento de conversão cambial   <i>Currency translation adjustment</i>	-	-	-
Alterações de perímetro (Nota 5)   <i>Change in perimeter (Note 5)</i>	-	880 664	880 664
Adições (Nota 5)   <i>Additions (Note 5)</i>	-	25 203	25 203
Alienações   <i>Disposals</i>	-	(2 439 797)	(2 439 797)
Abates   <i>Write-offs</i>	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009</b>	<b>-</b>	<b>35 470 124</b>	<b>35 470 124</b>

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, não existem quaisquer perdas por imparidade reconhecidas relativas a *Goodwill* (Nota 33).

*As of 31 December 2009 and 2008, there existed no impairment losses relating to Goodwill (Note 33).*

Os valores do *Goodwill* nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 respeitaram às seguintes entidades:

*Goodwill for the years ended 31 December 2009 and 2008 concerned the following companies:*

Participada   <i>Associate Company</i>	Segmento (Nota 6)   <i>Segment (Note 6)</i>	2009	2008
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizada, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	16 997 025	16 997 025
Hospital CUF Infante Santo, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	11 791 702	11 791 702
Valir - SGPS, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	5 220 465	5 220 465
CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	880 664	-
Clínica Cuf Cascais, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	482 166	456 963
Hospital das Descobertas, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	97 265	97 265
Clínica de Serviços Médicos e Computorizados de Belém, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	837	837
Valab - SGPS, S.A.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	-	2 016 199
Unianálises - Medicina Laboratorial, Lda.	Prestação privada   <i>Private Services</i>	-	254 000
Laboratório de Grijó	Prestação privada   <i>Private Services</i>	-	160 167
Centro Clínico de Labruge	Prestação privada   <i>Private Services</i>	-	9 430
		<b>35 470 124</b>	<b>37 004 054</b>

Conforme referido na Nota 2.1. a actividade do Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. foi descontinuada; nesse sentido foi registada como perda por imparidade (Nota 33) o respectivo valor de *Goodwill* no montante de 426 914 Euros.

*As referred in Note 2.1., Amadora Sintra Hospital – Sociedade Gestora, S.A. operation was discontinued, and respective Goodwill in the amount of 426 914 euro was therefore registered as impairment loss (Note 33).*

Os valores de *Goodwill* são sujeitos a testes de imparidade anualmente, ou sempre que existam indícios de eventual perda de valor dos mesmos.

## 18. OUTROS ACTIVOS INTANGÍVEIS

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, os movimentos ocorridos no valor dos outros activos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foram os seguintes:

*Goodwill* is subject to impairment tests annually, or whenever there are indications that it is subject to impairment.

## 18. OTHER INTANGIBLE ASSETS

The changes in intangible assets and corresponding accumulated amortisation and impairment losses in the years ended 31 December 2009 and 2008 are as follows:

	Despesas de investigação e desenvolvimento R&D expenses	Propriedade industrial e outros direitos Industrial property and other rights	Total
<b>Activo bruto   Gross assets</b>			
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008</b>	<b>43 727</b>	<b>39 904</b>	<b>83 631</b>
Adições   Additions	-	-	-
Alienações   Disposals	-	-	-
<b>Saldo em 31 Dezembro 2008   Balance as of 31 December 2008</b>	<b>43 727</b>	<b>39 904</b>	<b>83 631</b>
Alterações de perímetro (Nota 5)   Changes in perimeter (Note 5)			
Entradas (a)   Companies entered (a)	-	9 067 587	9 067 587
Saídas (a)   Companies leaving (a)	-	(39 904)	(39 904)
Adições   Additions	-	-	-
Alienações   Disposals	-	-	-
Abates   Write-offs	(43 727)	-	(43 727)
<b>Saldo em 31 Dezembro 2009   Balance as of 31 December 2009</b>	<b>-</b>	<b>9 067 587</b>	<b>9 067 587</b>
Depreciação e perdas por imparidade acumuladas Accumulated depreciation and impairment losses			
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008</b>	<b>(38 443)</b>	<b>-</b>	<b>(38 443)</b>
Reforços   Increase	(5 204)	-	(5 204)
Reduções   Decrease	-	-	-
Abates   Write-offs	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008</b>	<b>(43 647)</b>	<b>-</b>	<b>(43 647)</b>
Reforços   Increase	(54)	(302 253)	(302 307)
Reduções   Decrease	-	-	-
Abates   Write-offs	43 700	-	43 700
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009</b>	<b>0</b>	<b>(302 253)</b>	<b>(302 253)</b>
<b>Valor líquido   Net assets</b>			
Em 31 de Dezembro de 2008   As of 31 December 2008	80	39 904	39 984
Em 31 de Dezembro de 2009   As of 31 December 2009	0	8 765 334	8 765 334

(a) A 1 de Setembro de 2009 iniciou-se o contrato de Gestão entre a ARS Norte IP e a Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A., no qual se estabelece a gestão e a exploração do Estabelecimento Hospitalar de Braga em Regime de Parceria Público-Privada. Na data da transmissão a Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. pagou ao abrigo do contrato de gestão hospitalar o valor de 15 milhões de Euros (Nota 5) ao qual foi deduzido o

(a) The management contract entered between ARS Norte IP and Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. became effective as of 1 September 2009. This contract establishes the management and operation of the Braga Hospital, pursuant to a Private-Public Partnership. Under the terms of the contract, on the date of transfer, Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. paid 15 million euro (Note 5) to which the amount relating to Inventories and

valor relativo a Existências e Activos Fixos Tangíveis (Nota 5), denominando-se o remanescente por Direitos de Concessão - este valor será amortizado em 10 anos, período do contrato.

*Tangible Fixed assets was deducted (Note 5), the remaining being registered as Concession Rights – this amount will be amortized over 10 years, which is the period of the contract.*

## 19. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, os movimentos ocorridos no valor dos activos fixos tangíveis, bem como nas respectivas depreciações e perdas por imparidade acumuladas, foram os seguintes:

## 19. TANGIBLE FIXED ASSETS

*Changes in tangible assets and corresponding accumulated amortisation and impairment losses in the years ended 31 December 2009 and 2008 are as follows:*

	2009							
	Terrenos e recursos naturais <i>Land and natural resources</i>	Edifícios e outras construções <i>Buildings and other constructions</i>	Equipamento básico <i>Basic equipment</i>	Equipamento de transporte <i>Transport equipment</i>	Equipamento administrativo <i>Administrative equipment</i>	Outros activos tangíveis <i>Other tangible assets</i>	Activos tangíveis em curso <i>Tangible assets in progress</i>	Total
<b>Activo bruto   Gross assets</b>								
Saldo em 1 de Janeiro de 2009 <i>Balance as of 1 January 2009</i>	4 802 690	28 556 266	85 811 016	1 567 271	16 123 015	936 163	245 325	138 041 745
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>								
Entradas   <i>Entered</i>	-	-	1 109 967	-	39 550	652	-	1 150 170
Saídas   <i>Left</i>	-	(201 883)	(391 735)	(50 118)	(279 198)	(9 266)	-	(932 200)
Trespases (Nota 5)   <i>Goodwill (Note 5)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Abates   <i>Disposals</i>	-	-	-	-	(6 415)	-	-	(6 415)
Adições   <i>Additions</i>	-	627 305	3 373 389	-	1 297 170	74 817	3 047 927	8 420 609
Direito de entrada   <i>Entrance Right</i>								
Escala Braga (Nota 5 e 18)   <i>(Note 5 and 18)</i>	-	-	3 614 273	-	281 196	12 784	-	3 908 252
Alienações   <i>Disposals</i>	-	-	(1 206 012)	(133 527)	-	-	(52 955)	(1 392 494)
Transferências   <i>Transfers</i>	-	2 157 739	127 945	-	77 093	-	(2 362 777)	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009 <i>Balance as of 31 December 2009</i></b>	<b>4 802 690</b>	<b>31 139 427</b>	<b>92 438 842</b>	<b>1 383 626</b>	<b>17 532 412</b>	<b>1 015 150</b>	<b>877 521</b>	<b>149 189 668</b>
<b>Depreciação e perdas por imparidade acumuladas <i>Accumulated depreciation and impairment losses</i></b>								
Saldo em 1 de Janeiro de 2009 <i>Balance as of 1 January 2009</i>	(34 615)	(9 004 949)	(54 774 853)	(1 344 591)	(11 223 379)	(586 235)	-	(76 968 621)
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>								
Entradas   <i>Entered</i>	-	-	(867 253)	-	(30 913)	(431)	-	(898 597)
Saídas   <i>Left</i>	-	132 419	332 872	27 538	231 012	9 053	-	732 894
Trespases   <i>Goodwill</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação   <i>Depreciation</i>	-	(2 058 086)	(8 460 983)	(124 987)	(2 126 680)	(87 793)	-	(12 858 530)
Abates   <i>Disposals</i>	-	-	384 274	104 106	4 477	-	-	492 857
Alienações   <i>Disposals</i>	-	-	26 914	20 202	-	-	-	47 116
Transferências   <i>Transfers</i>	-	-	35	-	(35)	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009 <i>Balance as of 31 December 2009</i></b>	<b>(34 615)</b>	<b>(10 930 616)</b>	<b>(63 358 995)</b>	<b>(1 317 731)</b>	<b>(13 145 518)</b>	<b>(665 406)</b>	<b>-</b>	<b>(89 452 882)</b>
<b>Valor líquido   Net assets</b>	<b>4 768 076</b>	<b>20 208 810</b>	<b>29 079 847</b>	<b>65 895</b>	<b>4 386 894</b>	<b>349 744</b>	<b>877 521</b>	<b>59 736 787</b>

	2008							Total
	Terrenos e recursos naturais <i>Land and natural resources</i>	Edifícios e outras construções <i>Buildings and other constructions</i>	Equipamento básico <i>Basic equipment</i>	Equipamento de transporte <i>Transport equipment</i>	Equipamento administrativo <i>Administrative equipment</i>	Outros activos tangíveis <i>Other tangible assets</i>	Activos tangíveis em curso <i>Tangible assets in progress</i>	
<b>Activo bruto   Gross assets</b>								
Saldo em 1 de Janeiro de 2008 <i>Balance as of 1 January 2008</i>	2 702 690	26 543 034	85 911 155	2 185 618	19 162 830	976 202	28 488 557	166 092 976
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>								
Entradas   <i>Entered</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas   <i>Left</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Trespases (Nota 5)   <i>Goodwill (Note 5)</i>	-	-	2 471 164	-	319 205	899	-	2 793 541
Abates   <i>Disposals</i>	-	(89 642)	(2 404 231)	(289 529)	(1 596 589)	(17 355)	(55 403)	(4 453 178)
Adições   <i>Additions</i>	2 100 000	6 376 899	18 377 956	78 886	3 268 811	39 897	181 354	30 426 464
Cedência de Activos (Nota 7) <i>Transfer of assets (Note 7)</i>	-	(4 271 425)	(18 166 752)	(26 924)	(4 852 364)	(139 690)	(182 483)	(27 679 694)
Alienações   <i>Disposals</i>	-	(2 600)	(378 276)	(380 779)	(225 858)	(11 132)	(28 139 719)	(29 138 364)
Transferências   <i>Transfers</i>	-	-	-	-	46 980	-	(46 980)	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i></b>	<b>4 802 690</b>	<b>28 556 266</b>	<b>85 811 016</b>	<b>1 567 271</b>	<b>16 123 015</b>	<b>848 821</b>	<b>245 325</b>	<b>138 041 745</b>
<b>Depreciação e perdas por imparidade acumuladas <i>Accumulated depreciation and impairment losses</i></b>								
Saldo em 1 de Janeiro de 2008 <i>Balance as of 1 January 2008</i>	(34 615)	(9 444 023)	(61 345 795)	(1 702 652)	(14 824 831)	(539 872)	-	(88 006 822)
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>								
Entradas   <i>Entered</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas   <i>Left</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Trespases (Nota 5)   <i>Goodwill (Note 5)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação   <i>Depreciation</i>	-	(1 729 849)	(8 204 438)	(247 613)	(1 845 841)	(115 172)	-	(12 146 251)
Abates   <i>Disposals</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Cedência de Activos (Nota 7) <i>Transfer of assets (Note 7)</i>	-	2 168 815	14 694 616	307 786	5 265 210	130 234	-	22 604 031
Alienações   <i>Disposals</i>	-	-	80 873	297 888	182 083	19 576	-	580 420
Transferências   <i>Transfers</i>	-	108	(108)	-	-	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i></b>	<b>(34 615)</b>	<b>(9 004 949)</b>	<b>(54 774 853)</b>	<b>(1 344 591)</b>	<b>(11 223 379)</b>	<b>(505 234)</b>	<b>-</b>	<b>(76 968 621)</b>
<b>Valor líquido   Net assets</b>	<b>4 768 076</b>	<b>19 551 316</b>	<b>31 036 163</b>	<b>222 680</b>	<b>4 899 636</b>	<b>343 587</b>	<b>245 325</b>	<b>61 073 124</b>

## 20. INVESTIMENTOS EM ASSOCIADAS

As partes de capital detidas em empresas associadas tiveram os seguintes movimentos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008:

## 20. INVESTMENT IN ASSOCIATES

*In the years ended 31 December 2009 and 2008, equity holdings in associated companies registered the following changes:*

	2009			2008		
	Partes de capital <i>Equity holdings</i>	Goodwill	Total	Partes de capital <i>Equity holdings</i>	Goodwill	Total
Saldo em 1 de Janeiro   <i>Balance as of 1 January</i>	32 547 755	48 536 561	81 084 316	31 013 673	48 536 561	79 550 234
Alterações de perímetro (Nota 5) <i>Changes in perimeter (Note 5)</i>	510 000	-	510 000	-	-	-
Efeito cambial   <i>Effect of currency translation</i>	-	-	-	-	-	-
Efeitos da aplicação de equivalência patrimonial: <i>Effect of application of equity method:</i>						
Efeito em resultados (Nota 13) <i>Effect on results (Note 13)</i>	2 016 235	-	2 016 235	3 783 023	-	3 783 023
Efeito em capital próprio   <i>Effect on equity</i>	(248 226)	-	(248 226)	1 980 324	-	1 980 324
Dividendos recebidos   <i>Dividends received</i>	-	-	-	(5 651 407)	-	(5 651 407)
Aquisições e aumentos   <i>Acquisitions and increases</i>	-	-	-	1 422 142	-	1 422 142
Transferências   <i>Transfers</i>	(1 422 142)	-	(1 422 142)	-	-	-
Alienações e abates   <i>Disposals and write-offs</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro   <i>Balance as of 31 December</i></b>	<b>33 403 621</b>	<b>48 536 561</b>	<b>81 940 182</b>	<b>32 547 755</b>	<b>48 536 561</b>	<b>81 084 316</b>

A rubrica Investimentos em associadas, em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, é composta como segue:

*As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:*

Associadas Associates	2009			2008		
	Partes de capital Equity holdings	Goodwill	Valor de balanço Book Value	Partes de capital Equity holdings	Goodwill	Valor de balanço Book Value
Grupo Hospitalario Quirón S.A.	32 658 181	48 536 561	81 194 742	30 887 613	48 536 561	79 424 174
CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada, S.A.	-	-	-	1 422 142	-	1 422 142
Escala Braga - Sociedade Gestora do Edifício, S.A.	507 440	-	507 440	-	-	-
Centro Gamma Knife-Radiocirurgia S.A.	238 000	-	238 000	238 000	-	238 000
	<b>33 403 621</b>	<b>48 536 561</b>	<b>81 940 182</b>	<b>32 547 755</b>	<b>48 536 561</b>	<b>81 084 316</b>

O Grupo Hospitalario Quirón é um dos maiores e mais prestigiados prestadores privados de cuidados de saúde em Espanha e, tal como a José de Mello Saúde, acumula uma experiência de mais de cinco décadas, tendo inaugurado em 1950 a sua primeira unidade hospitalar em Saragoça. O Grupo Quirón conta com 8 Hospitais em Madrid, Barcelona, San Sebastian, Valência, Málaga, dois em Saragoça e Bilbao e dispõe ainda de centro de ajuda à infertilidade em Bilbao.

*Grupo Hospitalario Quirón is one of the largest and most prestigious providers of health care services in Spain and, like José de Mello Saúde, it holds over 5 decades of experience, having inaugurated its first unit in Saragoza in 1950. The Quirón Group has 7 Hospitals - Barcelona, Madrid, San Sebastian, Valencia, Malaga and two in Saragossa; it further holds an infertility clinic in Bilbao.*

A principal informação financeira agregada, relativa às empresas associadas em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 é como segue:

*Main aggregate financial information relating to associate companies as of 31 December 2009 and 2008 is as follows:*

	2009	2008
Total activo   Total assets	279 154 328	245 853 588
Total passivo   Total liabilities	214 462 701	187 187 446
Vendas e prestações de serviços   Sales and services	205 872 185	179 792 728
<b>Resultado líquido do exercício   Net profit for the year</b>	<b>5 185 357</b>	<b>9 355 820</b>

## 21. INVESTIMENTOS

Os investimentos detidos até à maturidade dizem respeito à aquisição, durante o exercício de 2008, de 1 000 unidades de obrigações JMP II/08 1ª emissão.

## 21. INVESTMENTS

*Investments held up to maturity concern the purchase during 2008 of 1 000 bonds JMP II/08 1<sup>st</sup> Issue.*

Os outros investimentos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, são os que se seguem:

*Other investments as of 31 December 2009 and 2008 are as follows:*

Participação   Company	2009			2008		
	Partes capital Equity holding	Perdas por imparidade Impairment losses	Valor de balanço Book value	Partes capital Equity holding	Perdas por imparidade Impairment losses	Valor de balanço Book value
Eurico Rodrigues, SA	500 000	-	500 000	-	-	-
Beso - Serviços de Comodidade e Conveniência, Lda	146 245	-	146 245	-	-	-
HMR - Health Market Research, Lda	60 000	-	60 000	-	-	-
Diagnosticar - Diagnóstico Computorizado, S.A.	26 200	-	26 200	26 200	-	26 200
BCP	8 991	-	8 991	8 991	-	8 991
IBET	5 000	-	5 000	5 000	-	5 000
Mepacompra	-	-	-	120	-	120
	<b>746 436</b>	<b>-</b>	<b>746 436</b>	<b>40 311</b>	<b>-</b>	<b>40 311</b>

Os outros investimentos incluem activos financeiros não correntes, mensurados ao custo de aquisição, ajustado face às perdas de imparidade estimadas.

*Other investments include non-current financial assets, measured at acquisition cost, adjusted for estimated impairment losses.*

Os outros investimentos tiveram os seguintes movimentos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008:

*The changes in other investments during the years ended as of 31 December 2009 and 2008 were as follows:*

#### Investimento bruto | Gross investment

Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008	137 031
Aumentos   Increase	5 000
Transferências   Transfers	-
Alienações e abates   Disposals and write-offs	(101 720)
Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008	40 311
Alterações de perímetro   Changes in perimeter	706 245
Aumentos   Increase	-
Transferências   Transfers	-
Alienações e abates   Disposals and write-offs	(120)
Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009	746 436

#### Perdas por imparidade (Nota 33) | Impairment losses (Note 33)

Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008	(21 720)
Perdas por imparidade do exercício   Impairment losses for the year	-
Alienações e abates   Disposals and write-offs	21 720
Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008	(0)
Perdas por imparidade do exercício   Impairment losses for the year	-
Alienações e abates   Disposals and write-offs	-
Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009	(0)

#### Valor líquido | Net investment

Em 31 de Dezembro de 2008   As of 31 December 2008	40 311
Em 31 de Dezembro de 2009   As of 31 December 2009	746 436

## 22. ACTIVOS E PASSIVOS POR IMPOSTOS DIFERIDOS

Os movimentos ocorridos nos activos e passivos por impostos diferidos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foram os seguintes:

## 22. DEFERRED TAXES

*Changes in deferred tax assets and liabilities as of 31 December 2009 and 2008 were as follows:*

	Activos por impostos diferidos   <i>Deferred tax assets</i>				Total
	Perdas por imparidade em activos <i>Impairment losses on intangible assets</i>	Instrumentos financeiros derivados <i>Derivative financial instruments</i>	Benefícios aos empregados (Nota 32) <i>Bonuses to employees (Note 32)</i>	Provisões não aceites fiscalmente <i>Provisions not accepted for tax purposes</i>	
Saldo em 1 de Janeiro de 2008 <i>Balance as of 1 January 2008</i>	45 919	-	1 016 225	-	1 062 144
Alterações de perímetro   <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-	-	-
<b>Constituição   <i>Set up</i></b>					
Resultado líquido   <i>Net profit</i>	-	283 122	(321 925)	-	(38 803)
Capitais próprios   <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-
<b>Reversão   <i>Reversal</i></b>					
Resultado líquido   <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-
Capitais próprios   <i>Shareholders' equity</i>	(45 919)	-	-	-	(45 919)
Efeito da alteração da taxa de imposto <i>Effect of change in tax rate</i>	-	-	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008 <i>Balance as of 31 December 2008</i></b>	-	<b>283 122</b>	<b>694 300</b>	-	<b>977 422</b>
Alterações de perímetro   <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-	-	-
<b>Constituição   <i>Set up</i></b>					
Resultado líquido   <i>Net profit</i>	-	24 207	(59 360)	342 461	307 308
Capitais próprios   <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-
<b>Reversão   <i>Reversal</i></b>					
Resultado líquido   <i>Net profit</i>	-	-	-	-	-
Capitais próprios   <i>Shareholders' equity</i>	-	-	-	-	-
Efeito da alteração da taxa de imposto <i>Effect of change in tax rate</i>	-	-	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009 <i>Balance as of 31 December 2009</i></b>	-	<b>307 329</b>	<b>634 940</b>	<b>342 461</b>	<b>1 284 730</b>

Foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer em resultado dos ajustamentos de conversão para IFRS. Nos casos em que esses ajustamentos originaram impostos diferidos activos, os mesmos só foram registados na medida em que se considera provável que ocorram lucros tributáveis no futuro que possam ser utilizados para recuperar as perdas fiscais ou diferenças tributárias dedutíveis. Esta avaliação baseou-se nos planos de negócios das empresas do Grupo, periodicamente revistos e actualizados, e nas oportunidades de planeamento fiscal disponíveis e identificadas.

*Deferred taxes were estimated taking into account adjustments of conversion to the IFRS. In cases where these adjustments originated deferred tax assets, these were only recorded to the extent where it is deemed likely that taxable income may occur in the future that may be used to recover tax losses or deductible tax differences. This evaluation was based on the Group's business plans, which are periodically revised and updated, and tax planning opportunities available and identified.*

## 23. ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, os saldos com estas entidades eram como segue:

## 23. STATE AND OTHER PUBLIC ENTITIES

As of 31 December 2009 and 2008, balances with these entities were as follows:

	2009	2008
<b>Saldos devedores   Debit Balances</b>		
Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas   <i>Corporate income tax</i>	2 695 331	3 306 729
Imposto sobre o valor acrescentado   <i>Value added tax</i>	572 548	2 955 396
Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares   <i>Personal income tax</i>	97 226	1 024
Outros   <i>Other</i>	9 882	43
	<b>3 374 988</b>	<b>6 263 193</b>
<b>Saldos credores   Credit Balances</b>		
Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas   <i>Corporate income tax</i>	3 952 980	2 955 015
Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares   <i>Personal income tax</i>	1 515 818	1 905 277
Contribuições para a segurança social   <i>Social security contributions</i>	1 211 145	1 775 187
Imposto sobre o valor acrescentado   <i>Value added tax</i>	554 089	491 298
Outros   <i>Other</i>	451 906	27 826
	<b>7 685 939</b>	<b>7 154 603</b>

## 24. OUTROS ACTIVOS CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, esta rubrica tinham a seguinte composição:

## 24. OTHER CURRENT ASSETS

As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:

	2009		2008	
	Corrente Current	Não corrente Non-current	Corrente Current	Não corrente Non-current
<b>Acréscimos de proveitos   Accrued income</b>				
Prestação de serviços médicos não facturados   <i>Provision of medical services not invoiced</i>	6 510 994	-	3 634 891	-
Rappel a receber   <i>Rappel receivable</i>	1 202 320	-	2 218 294	-
Encargos reembolsados   <i>Returned expenses</i>	-	-	1 789 411	-
Facturação Vodafone   <i>Vodafone Invoicing</i>	-	-	216 251	-
Juros a receber   <i>Interest receivable</i>	-	-	184 899	-
Concessão de exploração   <i>Operating concession</i>	-	-	50 697	-
Outros acréscimos de proveitos   <i>Other accrued income</i>	65 060	-	392 536	-
	<b>7 778 374</b>	<b>-</b>	<b>8 486 979</b>	<b>-</b>
<b>Custos diferidos   Deferred costs</b>				
Responsabilidade Hospital de São Marcos   <i>Liability for Hospital de São Marcos</i>	-	6 129 201	-	-
Rendas e alugueres   <i>Rents and leases</i>	709 296	-	756 559	-
Seguros   <i>Insurance</i>	214 814	-	183 950	-
Outros custos diferidos   <i>Other deferred costs</i>	141 932	-	155 296	-
Juros diferidos   <i>Deferreed interest</i>	25 492	-	-	-
Contratos de outsourcing de sistemas de informação   <i>Outsourcing of information systems</i>	115 563	-	346 169	-
	1 207 098	6 129 201	1 441 974	-
Perdas por imparidade (Nota 33)   <i>Impairment losses (Note 33)</i>	(1 936 033)	-	-	-
	<b>7 049 438</b>	<b>6 129 201</b>	<b>9 928 953</b>	<b>-</b>

## 25. EXISTÊNCIAS

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, esta rubrica tinha a seguinte composição:

## 25. INVENTORIES

As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:

	2009	2008
Matérias primas subsidiárias e de consumo (Nota 9)   Raw materials subsidiary materials and consumables (Note 9)	4 149 811	1 936 080
Materiais diversos (Nota 9)   Other materials (Note 9)	-	-
Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos   Subproducts and waste	-	-
Produtos acabados e intermédios   Finished and intermediate products	-	-
Mercadorias (Nota 9)   Goods (Note 9)	-	-
Mercadorias e matérias em trânsito (Nota 9)   Goods and materials in transit (Note 9)	-	-
Adiantamento por conta de compras   Advances for purchases	-	-
Perdas por imparidade acumuladas em existências (Nota 33)   Accumulated impairment losses on inventories (Note 33)	-	-
	<b>4 149 811</b>	<b>1 936 080</b>

À data de 31 de Dezembro de 2008 o Hospital Amadora Sintra - Sociedade Gestora, S.A. cedeu à nova Entidade Gestora do Hospital, todas as existências que detinha, de acordo com o estabelecido no Protocolo de Transmissão do Estabelecimento Hospitalar.

Pursuant to the Hospital Transfer Protocol, as of 31 December 2008, Amadora Sintra Hospital – Sociedade Gestora, S.A. assigned all inventories it held to the new management company of this hospital.

## 26. CLIENTES E ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 a rubrica Clientes e adiantamentos a fornecedores tinha a seguinte composição:

## 26. TRADE AND OTHER RECEIVABLES

As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:

	2009			2008		
	Valor bruto Gross value	Perdas por imparidade (Nota 33) Impairment losses (Note 33)	Valor líquido Net value	Valor bruto Gross value	Perdas por imparidade (Nota 33) Impairment losses (Note 33)	Valor líquido Net value
Clientes conta corrente Clients current account	66 601 384	(6 935 555)	59 665 829	65 451 836	(7 006 346)	58 445 490
Clientes títulos a receber Clients receivables	-	-	-	-	-	-
Clientes de cobrança duvidosa Doubtful receivables	19 846 164	(13 912 694)	5 933 471	23 856 874	(12 285 554)	11 571 320
Adiantamentos a fornecedores Advances to suppliers	29 818	-	29 818	81 342	-	81 342
	<b>86 477 366</b>	<b>(20 848 249)</b>	<b>65 629 117</b>	<b>89 390 052</b>	<b>(19 291 900)</b>	<b>70 098 152</b>

Os saldos apresentados na demonstração da posição financeira encontram-se líquidos de perdas por imparidade em saldos de clientes, que foram estimadas de acordo com o descrito na Nota 2.21. b).

*The amounts reflected in the balance sheet are net of impairment losses on accounts receivable, estimated in accordance with Note 2.21. b).*

O Conselho de Administração entende que o valor contabilístico das contas a receber é próximo do seu justo valor.

*The Board of Directors deems that the book value of receivables is close to respective fair value.*

O Grupo não tem uma concentração significativa de riscos de crédito, dado que o risco se encontra diluído por um vasto conjunto de clientes.

*The Group does not have a significant concentration of credit risk as credit is distributed over a broad range of clients.*

## 27. OUTROS DEVEDORES

## 27. OTHER RECEIVABLES

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, a rubrica Outros devedores tinha a seguinte composição:

*As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:*

	2009	2008
Adiantamentos por conta de activos fixos tangíveis <i>Advances to be forwarded to tangible fixed assets</i>	-	3 167 356
Refacturações   <i>Reinvoicing</i>	-	927 863
Pessoal   <i>Personnel</i>	502 555	547 205
Projectos de hospitais em curso   <i>Ongoing hospital projects</i>	252 846	230 680
Prestadores de serviços   <i>Service providers</i>	142 426	4 968
Venda de investimentos financeiros   <i>Sale of financial investments</i>	132 000	461 391
Cauções   <i>Surety bonds</i>	35 709	109 791
Accionistas   <i>Shareholders</i>	-	6 068
Outros devedores   <i>Other receivables</i>	240 169	1 139 056
Perdas por imparidade acumuladas em outros devedores (Nota 33) <i>Accumulated impairment losses on other receivables (Note 33)</i>	-	-
	<b>1 305 705</b>	<b>6 594 376</b>

Em Outros devedores encontram-se relevantes saldos a receber de diversas entidades por transacções não relacionadas com as actividades principais do Grupo.

*This caption includes balances receivable from various entities for transactions not related to the Group's main business.*

## 28. CAPITAL

## 28. CAPITAL

Em 31 de Dezembro de 2009, o capital no montante de 53 000 000 Euros, totalmente subscrito e realizado, estava representado por 10 600 000 acções, com o valor nominal de cinco Euros cada.

*The Company's capital as of 31 December 2009 in the amount of 53 000 000 euro is made up of 10 600 000 fully subscribed and paid up shares of five euro each.*

Em 31 de Dezembro de 2009, o capital era detido pelas seguintes entidades:

*As of 31 December 2009, the share capital was held by the following:*

Entidade   Company	Número de acções Number of shares	% de participação % held
José de Mello SGPS S.A.	6 980 100	65.85%
Fundação Amélia da Silva de Mello	439 900	4.15%
Farminveste - Investimentos Participações e Gestão S.A.	3 180 000	30.00%
	<b>10 600 000</b>	<b>100.00%</b>

## 29. RESERVA LEGAL

Reserva legal: De acordo com a legislação em vigor, a Empresa deverá reforçar anualmente a reserva legal com uma percentagem mínima de 5% do resultado líquido anual, até que a mesma atinja, no mínimo, 20% do capital. Esta reserva não é distribuível aos accionistas, podendo contudo ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, ou incorporada no capital.

## 29. LEGAL RESERVE

*Legal reserve: Commercial legislation establishes that at least 5% of annual net profit must be appropriated to a legal reserve until the reserve equals at least 20% of share capital. This reserve is not available for distribution except upon liquidation of the company, but can be used to absorb losses once the other reserves have been exhausted, or to increase capital.*

## 30. INTERESSES MINORITÁRIOS

Os movimentos desta rubrica durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foram os seguintes:

## 30. MINORITY INTEREST

*The changes in this caption during the years ended as of 31 December 2009 and 2008 are as follows:*

	2009	2008
Saldo inicial em 1 de Janeiro   Balance as of 1 January	4 066 917	3 311 062
Alterações de perímetro - alienações   Change in perimeter - disposals		
Entradas   Entered	10	-
Saídas   Left	(184 144)	12 866
Dividendos   Dividends	(37 292)	(283 044)
Prestações acessórias   Accessory capital	-	647 250
Minoritários atribuídos a accionistas   Minorities attributed to shareholders	-	1 231 993
Outras variações de capital próprio das empresas participadas   Other changes in the equity of subsidiaries	(29 941)	(673 232)
Resultado do exercício atribuível aos interesses minoritários   Profit for the year attributable to minority interests	1 488 142	(179 978)
<b>Saldo final em 31 de Dezembro   Balance as of 31 December</b>	<b>5 303 693</b>	<b>4 066 917</b>

O detalhe por empresa da rubrica de Interesses minoritários em 31 de Dezembro de 2009 é como segue:

The breakdown of this caption per company as of 31 December 2009 is as follows:

Empresa   Company	% não detida % not held	Interesses Minoritários   Minority interests	
		Resultado   Result	Total
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizadas S.A.	30.00%	288 934	1 002 378
Clínica Cuf Belém S.A.	37.19%	(3 835)	918 157
Clínica de Serviços Médicos e Computorizados de Belém S.A.	63.76%	14 750	824 876
PPPS - Consultoria em Saúde S.A.	43.15%	1 095 540	1 023 452
Sagies - Sociedade de Análise e Gestão de Instalações e Equipamentos Sociais S.A.	29.50%	58 116	300 612
Grupo VALIR - Sociedade Gestora de Participações Sociais S.A.	30.00%	1 422	1 498 957
Outros   Other		33 215	(264 738)
		<b>1 488 142</b>	<b>5 303 693</b>

### 31. EMPRÉSTIMOS

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, os empréstimos obtidos eram como segue:

### 31. LOANS

The Group's loans as of 31 December 2009 and 2008 are made up as follows:

	2009	2008
<b>Passivos não correntes   Non-current liabilities</b>		
Empréstimos por obrigações   Bond loans	38 774 668	38 513 064
Outros empréstimos bancários   Other bank loans	49 000 344	15 000 000
	<b>87 775 012</b>	<b>53 513 064</b>
<b>Passivos correntes   Current liabilities</b>		
Empréstimos por obrigações   Bond loans	-	-
Descobertos bancários e contas corrente caucionadas   Bank overdrafts and secured accounts	16 454 190	12 522 443
Papel comercial   Commercial paper	15 000 000	25 000 000
Financiamento por intermédio de factoring com regresso   Financing through factoring with recourse	445 744	1 901 826
Outros empréstimos bancários   Other bank loans	34 154 216	29 361 557
	<b>66 054 150</b>	<b>68 785 827</b>
	<b>153 829 163</b>	<b>122 298 891</b>

O Grupo tem contratado um programa de papel comercial com o limite de 35 000 milhares de Euros.

The Group contracted a commercial paper programme totalling a maximum of 35 000 thousand euro.

Os empréstimos por obrigações dizem respeito às seguintes emissões:

*Bond loans concern the following issues:*

“Obrigações ISU - Estabelecimentos de Saúde e Assistência, S.A. 2006/2014”

*“Obrigações ISU - Estabelecimentos de Saúde e Assistência, S.A. 2006/2014”*

Valor total do empréstimo: 20 000 000 €  
 Valor nominal: 50 Euros por obrigação  
 Vencimento: 18 de Outubro de 2014  
 Taxa de juro: Euribor a 6 meses acrescida de 0,875%

*Total amount of the loan: 20 000 000 €  
 Nominal value: 50 euro per bond  
 Maturity: 18 October 2014  
 Interest rate: 6-month Euribor added of 0.875%*

“Obrigações SGHD - Sociedade Gestora do Hospital das Descobertas, S.A. 2006/2014”

*“Obrigações SGHD - Sociedade Gestora do Hospital das Descobertas, S.A. 2006/2014”*

Valor total do empréstimo: 20 000 000 €  
 Valor nominal: 50 Euros por obrigação  
 Vencimento: 18 de Outubro de 2014  
 Taxa de juro: Euribor a 6 meses acrescida de 0,875%

*Total amount of the loan: 20 000 000 €  
 Nominal value: 50 euro per bond  
 Maturity: 18 October 2014  
 Interest rate: 6-month Euribor added of 0.875%*

Em 31 de Dezembro 2009 e 2008, os empréstimos bancários apresentavam a seguinte composição:

*As of 31 December 2009 and 2008, bank loans are made up as follows:*

Empresa   Company	Taxa de juro   Interest rate	2009		2008	
		Corrente Current	Não corrente Non current	Corrente Current	Não corrente Non current
Hospital CUF Descobertas, S.A.	Euribor a 6 meses + 0,9% EUR 6M + 0,9%	1 116 000	6 384 000	-	7 500 000
Hospital Cuf Infante Santo, S.A.	Euribor a 6 meses + 0,9% EUR 6M + 0,9%	1 116 000	6 384 000	-	7 500 000
Hospital CUF Descobertas, S.A.	Euribor a 6 meses + 3,75% EUR 6M + 3,75%	-	14 898 750	-	-
Hospital CUF Descobertas, S.A.	Euribor a 3 meses + 1,75% EUR 3M + 1,75%	5 000 000	-	5 000 000	-
Hospital Cuf Infante Santo, S.A.	Euribor a 6 meses + 3,75% EUR 6M + 3,75%	-	14 898 750	-	-
Hospital Cuf Infante Santo, S.A.	Euribor a 3 meses + 1,75% EUR 3M + 1,75%	5 000 000	-	5 000 000	-
Instituto CUF - Diagnóstico e Tratamento, S.A.	Euribor a 1 mês + 1,45% EUR 1M + 1,45%	6 000 000	-	6 000 000	-
Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A.	Euribor a 6 meses + 1,5% EUR 6M + 1,5%	2 000 000	6 434 844	-	-
José de Mello Saúde Espanha, S.A.	Euribor a 1 mês + 1,1% EUR 1M + 1,1%	9 922 216	-	9 361 557	-
Dr. Campos Costa - Consultório de Tomografia Computorizada, S.A.	Euribor a 1 mês + 1,45% EUR 1M + 1,45%	4 000 000	-	4 000 000	-
		<b>34 154 216</b>	<b>49 000 344</b>	<b>29 361 557</b>	<b>15 000 000</b>

A dívida financeira não corrente apresenta os seguintes prazos de reembolso em 31 de Dezembro de 2009 e 2008:

As of 31 December 2009 and 2008, the repayment schedule of non current financial debt was as follows:

Vencimento   Maturity	2009	2008
Até 2 anos   Up to 2 years	5 333 000	1 715 712
Até 3 anos   Up to 3 years	5 333 000	2 717 856
Até 4 anos   Up to 4 years	5 333 000	2 717 856
Até 5 anos   Up to 5 years	48 274 668	2 717 856
Mais de 5 anos   Over 5 years	23 501 344	43 643 784
	<b>87 775 012</b>	<b>53 513 064</b>

### Financial Covenants

Nas operações de financiamento não se encontram definidos quaisquer compromissos de manter determinados rácios financeiros em limites previamente negociados (*financial covenants*).

### Financial Covenants

*Financial operations do not hold any obligation of keeping specific financial ratios within previously negotiated limits (financial covenants).*

### 32. BENEFÍCIOS AOS EMPREGADOS

A subsidiária Hospital **CUF** Infante Santo, S.A. tem a responsabilidade de complementar as pensões de reforma de alguns dos seus colaboradores (antigos e actuais), com quem foi assumida essa responsabilidade. Embora não tenha constituído qualquer fundo ou seguro para cobrir esta responsabilidade, foi constituída uma provisão para o efeito que é actualizada anualmente de acordo com um estudo actuarial realizado com uma entidade especializada e independente.

### 32. PENSION LIABILITIES

*Subsidiary Hospital CUF Infante Santo, S.A. is responsible for supplementing the retirement pensions of some of its (former and current) employees with whom it assumed this responsibility. Although it did not set up any fund or insurance to cover this liability, it set up a provision for the purpose, which is determined on an annual basis, based on actuarial studies prepared by independent experts.*

Segundo o relatório de avaliação apresentado pela Watson Wyatt International Limited, Sucursal em Portugal, o valor actual das responsabilidades com serviços passados com pensões de reforma, à data da demonstração da posição financeira, é estimada em 2 396 000 Euros (2 620 000 Euros em 2008), sendo a provisão para pensões de reforma ajustada para esse montante e cujo movimento no ano é apresentado na Nota 33.

*According to the evaluation report prepared by Watson Wyatt International Limited, Branch in Portugal, the current amount of liabilities with retirement pensions for past services as of the date of the balance sheet is estimated in 2 396 000 euro (2 620 000 euro in 2008), the said provision being adjusted accordingly as shown in Note 33.*

A avaliação actuarial das responsabilidades com o plano de pensões foi efectuada segundo o método "Projected Unit Credit", tendo em consideração os seguintes parâmetros:

Taxa de crescimento salarial	3,0%
Taxa de desconto	5,6%
Taxa de crescimento das pensões	0,0%
Tábua de mortalidade	TV 73/77
Tábua de invalidez	50% EKV 80

Actuarial evaluation of pension liabilities was made using the Projected Unit Credit method and the following assumptions and technical bases:

Wage growth rate	3.0%
Discount rate	5.6%
Pension growth rate	0.0%
Mortality table	TV 73/77
Disability table	50% EKV 80

### 33. PROVISÕES E PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS

#### Provisões

O movimento ocorrido nas provisões durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foi o seguinte:

### 33. PROVISIONS AND ACCUMULATED IMPAIRMENT LOSSES

#### Provisions

Change in provisions during the years ended as of 31 December 2009 and 2008 was as follows:

	Provisões			Total
	Processos judiciais Legal Proceedings	Benefícios aos empregados (Nota 32) Benefits to employees (Note 32)	Outros Other	
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008</b>	<b>35 000</b>	<b>3 699 000</b>	<b>1 660 592</b>	<b>5 394 592</b>
Reforço   Increase	-	-	122 000	122 000
Utilização   Used	(35 000)	-	-	(35 000)
Reversão   Reversal	-	(1 079 000)	(28 346)	(1 107 346)
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008</b>	<b>-</b>	<b>2 620 000</b>	<b>1 754 247</b>	<b>4 374 246</b>
Reforço   Increase	-	259 167	83 223	342 390
Utilização   Used	-	-	-	-
Reversão   Reversal	-	(483 167)	-	(483 167)
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009</b>	<b>-</b>	<b>2 396 000</b>	<b>1 837 470</b>	<b>4 233 469</b>

A rubrica de Outros destina-se a fazer face a riscos decorrentes da actividade de prestação de serviços hospitalares.

Item "Other" is intended to face risks deriving from the provision of hospital services business.

**Perdas por Imparidade**

O movimento ocorrido nas perdas por imparidade acumuladas durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foi o seguinte:

**Impairment Losses**

Change in accumulated impairment losses in the years ended 31 December 2009 and 2008 was as follows:

	Perdas por imparidade activos correntes Impairment losses on current assets			Total
	Clientes e adiant. a fornecedores (Nota 26) <i>Trade and other payables (Note 26)</i>	Outros devedores (Nota 27) <i>Other payables (Note 27)</i>	Acréscimos de proveitos (Nota 24) <i>Accrued income (Note 24)</i>	
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008</b>	<b>14 363 529</b>	<b>128 853</b>	-	<b>14 492 382</b>
Alterações de perímetro   <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-	-
Reforço   <i>Increase</i>	7 826 894	-	-	7 826 894
Utilização   <i>Used</i>	(2 648 710)	(128 853)	-	(2 777 563)
Reversão   <i>Reversal</i>	(249 813)	-	-	(249 813)
Transferências   <i>Transfers</i>	-	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008</b>	<b>19 291 900</b>	-	-	<b>19 291 900</b>
Alterações de perímetro - saídas   <i>Changes in perimeter</i>	(16 122)	-	-	(16 122)
Reforço   <i>Increase</i>	1 691 540	-	1 936 033	3 627 573
Utilização   <i>Used</i>	(15 000)	-	-	(15 000)
Reversão   <i>Reversal</i>	(104 070)	-	-	(104 070)
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009</b>	<b>20 848 249</b>	-	<b>1 936 033</b>	<b>22 784 282</b>

	Perdas por imparidade activos não correntes Impairment losses on non current assets		Total
	Activos fixos tangíveis (Nota 19) <i>Tangible fixed assets (Note 19)</i>	Outros investimentos (Nota 21) <i>Other investments (Note 21)</i>	
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2008   Balance as of 1 January 2008</b>	-	<b>21 720</b>	<b>21 720</b>
Alterações de perímetro   <i>Changes in perimeter</i>	-	-	-
Reforço   <i>Increase</i>	-	426 914	426 914
Utilização   <i>Used</i>	-	(448 634)	(448 634)
Reversão   <i>Reversal</i>	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2008   Balance as of 31 December 2008</b>	-	-	-
Reforço   <i>Increase</i>	-	-	-
Reversão   <i>Reversal</i>	-	-	-
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009   Balance as of 31 December 2009</b>	-	-	-

Os reforços e as reversões de provisões, ocorridos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, foram efectuados por contrapartida de:

*Increase and reversal of provisions occurred in the years ended as of 31 December 2009 and 2008 were made against:*

	2009		2008	
	Reforços Increase	Reduções Decrease	Reforços Increase	Reduções Decrease
Custos com o pessoal (Nota 11)   <i>Personnel costs (Note 11)</i>	259 167	-	-	-
Provisões   <i>Provisions and impairment losses</i>	83 223	-	122 000	-
Perdas por imparidade   <i>Impairment losses</i>	3 627 574	-	8 253 808	-
Reversões de provisões   <i>Reversal of provisions</i>	-	-	-	(28 346)
Reversões de perdas por imparidade   <i>Reversal of impairment losses</i>	-	(104 070)	-	(249 813)
Outros proveitos operacionais   <i>Other operating income</i>	-	(483 167)	-	(1 079 000)
	<b>3 969 963</b>	<b>(587 237)</b>	<b>8 375 808</b>	<b>(1 357 159)</b>

### 34. OUTROS CREDORES

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, estas rubricas tinham a seguinte composição:

### 34. OTHER ACCOUNTS PAYABLE

*As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:*

	2009		2008	
	Corrente   <i>Current</i>	Não corrente   <i>Non-current</i>	Corrente   <i>Current</i>	Não corrente   <i>Non-current</i>
Hospital de São Marcos (a)	4 877 011	-	-	-
Honorários   <i>Fees</i>	369 660	-	532 357	-
Pessoal e sindicatos   <i>Personnel and trade unions</i>	361 932	-	384 085	-
Aquisição de investimentos   <i>Acquisition of investments</i>	250 000	-	-	-
Eventos e projectos   <i>Events and projects</i>	51 633	-	-	-
Consultores Acessores e Intermediários <i>Consultants advisers and intermediaries</i>	112	-	24 410	-
Outros credores   <i>Other accounts payables</i>	251 134	-	157 544	-
	<b>6 161 481</b>	<b>-</b>	<b>1 098 396</b>	<b>-</b>

(a) De acordo com o contrato de Gestão com a ARS Norte IP, a Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. deverá entregar ao Hospital de São Marcos 90% dos proveitos decorrentes da prestação de serviços médicos já realizados até 1 de Setembro de 2009 mas cuja facturação ainda não tinha sido emitida e 90% dos recebimentos de clientes, cuja facturação já tinha sido emitida até essa data, mas cujo recebimento ainda não tinha ocorrido.

*(a) Pursuant to the Management Contract with ARS Norte IP, Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. must give to Hospital de São Marcos 90% of the revenues deriving from the medical services already provided up to 1 September 2009, but still not invoiced and 90% of receivables from clients already invoiced but not yet received.*

Em Outros credores encontram-se relevantes saldos a pagar a diversas entidades por transacções não relacionadas com as actividades principais do Grupo.

*This caption further includes amounts payable to various entities concerning transactions not related to the Group's main business.*

### 35. OBRIGAÇÕES DECORRENTES DE CONTRATOS DE LOCAÇÃO

### 35. LIABILITIES DERIVING FROM FINANCIAL LEASING

#### LOCAÇÃO FINANCEIRA

#### FINANCIAL LEASE

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, o Grupo mantém os seguintes bens em regime de locação financeira:

*As of 31 December 2009 and 2008, the Group held the following assets under lease contracts:*

	2009		2008	
	Corrente Current	Não corrente Non current	Corrente Current	Não corrente Non current
Activos fixos tangíveis   <i>Tangible fixed assets</i>				
Equipamento básico   <i>Basic equipment</i>	4 646 398	7 319 858	5 618 923	13 502 345
Edifícios e outras construções   <i>Buildings and other constructions</i>	881 578	7 025 799	821 770	6 313 797
Equipamento administrativo   <i>Administrative equipment</i>	123 310	138 764	149 812	261 179
Equipamento de transporte   <i>Transport equipment</i>	139 373	41 210	213 418	193 336
	<b>5 790 658</b>	<b>14 525 631</b>	<b>6 803 923</b>	<b>20 270 657</b>

A rubrica de fornecedores de locação financeira inclui o montante de 3 071 394 Euros com prazo de liquidação a mais de cinco anos referente a um contrato de locação financeira de um imóvel.

*Item suppliers of financial lease includes the amount of 3 071 394 Euro due in over five years, relating to a financial lease of a building.*

#### LOCAÇÃO OPERACIONAL

#### OPERATIONAL LEASES

Os contratos de locação operacional em vigor no Grupo José de Mello Saúde respeitam, essencialmente, a viaturas e equipamento de escritório.

*Operational leasing contracts in force at Group José de Mello Saúde concern mainly vehicles and office equipment.*

Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foram reconhecidos custos de 493 372 Euros e 1 42 308 Euros, respectivamente, relativos a rendas de contratos de locação operacional.

*During the years ended 31 December 2009 and 2008, the Company recognized expenses in the amount of 493 372 euro and 142 308 euro, respectively, relating to operational lease instalments.*

### 36. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS PASSIVOS

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, estas rubricas tinham a seguinte composição:

### 36. ACCRUALS AND DEFERRALS

As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made as follows:

	2009	2008
<b>Acréscimos de custos   Accrued costs</b>		
Remunerações a liquidar   <i>Remuneration payable</i>	15 081 011	8 542 089
Honorários médicos   <i>Doctor fees</i>	10 351 629	10 387 808
Encargos com prescrições ARS   <i>Expenses with ARS prescriptions</i>	-	1 318 125
Fornecimentos e serviços externos diversos   <i>Sundry supplies and services</i>	2 251 427	1 165 363
Medicamentos   <i>Drugs</i>	1 180 863	174 843
Instrumentos financeiros derivados (Nota 38)   <i>Derivative financial instruments (Note 38)</i>	1 159 731	852 858
Juros a liquidar   <i>Interest payable</i>	912 483	682 677
Rendas e alugueres   <i>Rents and leases</i>	6 500	64 966
Ensaio clínico (Nota 8)   <i>Clinical tests (Note 8)</i>	-	495 386
Matérias-primas   <i>Raw-materials</i>	-	450 371
Posto de colheita   <i>Collection office</i>	-	121 979
Acréscimos de custos Escala Braga   <i>Accrued costs Escala Braga</i>	1 058 454	-
Outros acréscimos de custos   <i>Other accrued costs</i>	726 283	517 807
	<b>32 728 382</b>	<b>24 774 272</b>
<b>Proveitos diferidos   Deferred income</b>		
Outros proveitos diferidos ARS   <i>Other deferred income ARS</i>	-	580 568
Proveitos Diferidos - NEG HAS   <i>Deferred incomes - NEG HAS</i>	71 111	-
Outros proveitos diferidos   <i>Other deferred income</i>	79 785	48 867
	<b>150 896</b>	<b>629 435</b>
	<b>32 879 278</b>	<b>25 403 707</b>

### 37. FORNECEDORES E ADIANTAMENTOS DE CLIENTES

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, estas rubricas tinham a seguinte composição:

### 37. SUPPLIERS AND ADVANCES FROM CLIENTS

As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made as follows:

	2009	2008
Fornecedores conta corrente   <i>Suppliers current account</i>	56 608 340	66 538 315
Fornecedores facturas em recepção e conferência   <i>Suppliers invoices under checking</i>	2 941 901	1 387 337
Fornecedores de imobilizado   <i>Fixed assets suppliers</i>	312 624	1 897 498
Adiantamentos de clientes   <i>Advances for clients</i>	2 145 752	1 670 558
	<b>62 008 618</b>	<b>71 493 707</b>

### 38. INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVADOS

No âmbito da política de gestão de riscos do Grupo José de Mello Saúde, em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 estavam contratados um conjunto de instrumentos financeiros derivados destinados a minimizar os riscos de exposição a variações de taxa de câmbio e de juro.

O Grupo procede à contratação deste tipo de instrumentos após analisar os riscos que afectam a sua carteira de activos e passivos e verificar quais os instrumentos existentes no mercado que se revelam mais adequados à cobertura desses riscos.

Estas operações são sujeitas a aprovação prévia por parte do Conselho de Administração.

O registo dos instrumentos financeiros derivados e a qualificação dos mesmos enquanto instrumentos de cobertura ou instrumentos detidos para negociação é efectuado em observância às disposições da IAS 39.

O Grupo registou em resultados do exercício um custo líquido de 306 873 Euros (custo líquido de 1 477 692 Euros em 2008) relativo às operações que vigoraram durante aquele exercício (Nota 13).

#### Justo Valor dos Instrumentos Financeiros

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, o justo valor dos instrumentos financeiros derivados era o seguinte (Notas 24 e 36):

### 38. DERIVATIVE INSTRUMENTS

As of 31 December 2009 and 2008, the José de Mello Saúde Group had contracted a series of derivative financial instruments to minimise the risk of exposure to variations in interest and exchange rates.

Such instruments are contracted considering the risks that affect its assets and liabilities, after verifying which of the instruments in the market is the most adequate to hedge the risks.

These operations are subject to prior approval by the Board of Directors.

These financial derivative instruments are classified as hedging or trading instruments in accordance with provisions in IAS 39.

The Group registered a net cost for the year of 306 873 Euro (net cost of 1 477 692 Euro in 2008) relating to operations in force during the period (Note 13).

#### Fair Value of Financial Instruments

As of 31 December 2009 and 2008, the fair value of derivative financial instruments was as follows (Notes 24 and 36):

	2009	2008
Carteira de derivados de negociação   <i>Derivatives portfolio</i>		
Derivados de taxa de juro   <i>Interest rate derivatives</i>	(1 159 731)	(852 858)
Derivados de taxa de câmbio   <i>Exchange rate derivatives</i>	-	-
	<b>(1 159 731)</b>	<b>(852 858)</b>

Adicionalmente, a carteira de instrumentos financeiros derivados não qualificados como cobertura, em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, tinha a seguinte composição:

*Additionally, the portfolio of derivatives that do not qualify as hedging instruments (trading) as of 31 December 2009 and 2008 was made up as follows:*

2009				
Valor facial   <i>Face value</i>	Tipo de operação   <i>Operation</i>	Maturidade   <i>Maturity</i>	Objectivo económico   <i>Purpose</i>	Justo valor   <i>Fair value</i>
15 000 000 EUR	<i>Interest rate cap</i>	18/Apr/11	Taxa de juro empréstimo   <i>Loan interest rate</i>	(429 741)
20 000 000 EUR	<i>Interest rate swap</i>	30/May/11	Taxa de juro empréstimo   <i>Loan interest rate</i>	(729 990)
				<b>(1 159 731)</b>
2008				
Valor facial   <i>Face value</i>	Tipo de operação   <i>Operation</i>	Maturidade   <i>Maturity</i>	Objectivo económico   <i>Purpose</i>	Justo valor   <i>Fair value</i>
10 000 000 EUR	Opção Cap/Floor de taxa de juro <i>Interest rate floor option</i>	30/Jun/09	Taxa de juro empréstimo   <i>Loan interest rate</i>	(16 311)
15 000 000 EUR	<i>Interest rate cap</i>	18/Apr/01	Taxa de juro empréstimo   <i>Loan interest rate</i>	(404 943)
20 000 000 EUR	<i>Interest rate swap</i>	30/May/11	Taxa de juro empréstimo   <i>Loan interest rate</i>	(431 604)
				<b>(852 858)</b>

### 39. NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES DE FLUXOS DE CAIXA CONSOLIDADAS

### 39. NOTES TO THE CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

#### Caixa e Equivalentes a Caixa

#### Cash and Cash Equivalents

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, esta rubrica tem a seguinte composição:

*As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:*

	2009	2008
Numerário   <i>Cash</i>	650 706	702 951
Depósitos bancários   <i>Bank deposits</i>	32 662 416	3 194 823
Títulos negociáveis   <i>Tradable securities</i>	-	-
Outras aplicações de tesouraria   <i>Other treasury applications</i>	-	1 639 254
	<b>33 313 122</b>	<b>5 537 028</b>
Descobertos bancários (Nota 31)   <i>Bank overdrafts (Note 31)</i>	(16 454 190)	(3 628 253)
	<b>16 858 932</b>	<b>1 908 775</b>

A rubrica de caixa e equivalentes a caixa compreende os valores de caixa, depósitos imediatamente mobilizáveis, aplicações de tesouraria e depósitos a prazo com vencimento a menos de três meses, e para os quais o risco de alteração de valor é insignificante.

*Caption "Cash and cash equivalents" includes cash, deposits immediately withdrawable, treasury applications and term deposits maturing in less than three months and regarding which the risk of fluctuation in value is irrelevant.*

### **Linhas de Crédito Obtidas e não Utilizadas**

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, existiam respectivamente 39 051 milhares de Euros e 28 715 milhares de Euros de linhas de crédito obtidas e não utilizadas.

### **40. JUSTO VALOR DE ACTIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS**

O Grupo, à semelhança da generalidade das empresas, encontra-se exposto a um conjunto de riscos de mercado relacionados com alterações nas taxas de juro e riscos de liquidez decorrentes do seu passivo financeiro, bem como ao risco de crédito, que resultam da sua actividade operacional e de tesouraria.

Todas as operações de gestão de risco financeiro, nomeadamente as que envolvem a utilização de instrumentos financeiros derivados são submetidas à aprovação prévia do Administrador Financeiro ou da Comissão Executiva.

De seguida analisam-se de forma mais detalhada os principais riscos financeiros a que o Grupo se encontra exposto e as principais medidas implementadas no âmbito da sua gestão.

#### **Risco de Taxa de Juro**

A política de gestão de risco de taxa de juro tem por objectivo a minimização do custo da dívida sujeito à manutenção de um nível baixo de volatilidade dos encargos financeiros. No final de 2009, cerca de 20% do passivo financeiro tinha associadas operações de cobertura do risco de taxa de juro, assegurando uma baixa sensibilidade dos custos financeiros às subidas de taxa de juro. 80% da dívida total encontrava-se indexada a taxa variável, o que permitiu ao Grupo beneficiar da descida de taxas de juro ocorrida no último trimestre do ano.

#### **Risco de Liquidez**

A política de financiamento e de gestão do risco de liquidez é pautada pelos seguintes objectivos:

### **Credit Lines Available and not Used**

As of 31 December 2009 and 2008, credit lines available and not used amounted to respectively, 39 051 thousand euro and 28 715 thousand euro.

### **40. FAIR VALUE OF FINANCIAL ASSETS AND LIABILITIES**

As with the majority of companies, the Group in its business is exposed to several financial risks, including liquidity and interest rate risk resulting from its financial indebtedness and credit risk, to which the Group is exposed due to its operational and treasury activity.

All financial risk management operations, namely those involving the use of derivative financial instruments, are subject to the prior approval of the Financial Director or the Executive Committee.

Following is a more detailed description of Company's main financial risks and measures implemented to manage them.

#### **Interest Rate Risk**

The objective of interest rate risk management is to minimize the cost of debt by keeping the volatility of financial costs at a low level. At the end of 2009, approximately 20% of financial debt was associated to interest rate hedging operations, ensuring that financial costs have low sensitivity to increases in interest rates. 80% of total debt is subject to variable rates, which enabled the Group to benefit from the decrease in interest rates occurred in the last quarter of the year.

#### **Liquidity Risk**

The funding and liquidity risk management policies are based on the following objectives:

- › Assegurar um calendário de vencimento de dívida escalonado ao longo do tempo;
- › Diminuir o endividamento de curto prazo;
- › Alongar a maturidade média da dívida.

Enquadrada no cumprimento dos objectivos anteriores, o Grupo procede a um acompanhamento atento dos mercados de financiamento, seleccionando criteriosamente as alternativas mais eficientes.

### **Risco de Crédito**

O risco de crédito está relacionado com os saldos a receber de clientes e outros devedores. Apesar de limitado, este risco é monitorizado numa base regular nas diversas áreas de negócio com o objectivo de:

- › Acompanhar a evolução do nível dos saldos a receber;
- › Acompanhar e analisar a recuperabilidade dos valores a receber numa base regular.

O movimento nas perdas por imparidade das contas a receber encontra-se divulgado na Nota 33.

Em 31 de Dezembro de 2009, é entendimento do Conselho de Administração que as perdas por imparidade estimadas em contas a receber se encontram adequadamente relevadas nas demonstrações financeiras.

## **41. JUSTO VALOR DE ACTIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS**

O justo valor dos tem como base os preços de cotação de mercado, sempre que estes se encontrem disponíveis. Caso estes não existam, o justo valor é estimado através de modelos internos baseados em técnicas de desconto de fluxos de caixa.

O valor nominal deduzido de ajustamentos de crédito estimados de contas a receber e a pagar é assumido como aproximado ao seu justo valor. O justo valor dos passivos financeiros é estimado actualizando os fluxos de caixa futuros contratualizados, à taxa de juro do mercado corrente que está disponível para instrumentos financeiros similares.

- › To ensure that debt maturity is scaled over time;
- › To reduce short term indebtedness;
- › To extend average debt maturity.

*In compliance with these objectives, the Group closely monitors the financing markets, carefully selecting the most efficient alternatives.*

### **Credit Risk**

*Credit risk relates to trade and other accounts receivable. Although limited, the risk in the various businesses is monitored on a regular basis with the objective of:*

- › *Monitoring evolution of the level of balances receivable;*
- › *Reviewing the recoverability of amounts receivable on a regular basis.*

*Impairment losses of accounts receivable are started in note 33.*

*The Board of Directors believes that the estimated impairment losses on accounts receivable are adequately provided for in the financial statements.*

## **41. FAIR VALUE OF FINANCIAL ASSETS AND LIABILITIES**

*The fair value is based on market prices whenever they are available. When unavailable, the fair value is estimated using internal models based on discounted cash flow techniques.*

*The nominal value deducted of adjustments for estimated accounts receivable and payable is assumed as close as possible to their fair value. The fair value of financial liabilities is estimated discounting future contracted cash flows at current market interest rate available for similar financial instruments.*

Não existem diferenças significativas entre os justos valores assim calculados e os respectivos valores contabilísticos.

*There are no significant differences between the fair values determined as referred above and respective book value.*

#### 42. PARTES RELACIONADAS

As transacções e saldos entre a José de Mello Saúde, SGPS, S.A. ("empresa-mãe") e empresas do Grupo foram eliminadas no processo de consolidação, não sendo alvo de divulgação na presente nota. Os saldos e transacções entre o Grupo e as empresas associadas e outras partes relacionadas estão detalhadas abaixo:

#### 42. RELATED PARTIES

*Transactions and balances between José de Mello Saúde, SGPS, S.A. ("Parent-company") and related Group companies were eliminated in the consolidation process and so are not disclosed in this note. Balances and transactions between the Group and associates or other related parties are detailed below:*

2009	Saldos devedores <i>Balance receivable</i>		Saldos credores <i>Balance payable</i>
			Fornecedores conta corrente <i>Suppliers current account</i>
	Cientes conta corrente <i>Clients current account</i>	Outros devedores <i>Other accounts receivable</i>	
Grupo Efacec Capital	23 073	-	120 271
Efacec Sistemas de Gestão, S.A.	1 590	-	-
José de Mello SGPS S.A.	-	-	5 177
Grupo José de Mello Residências e Serviços	461 501	-	149 895
Grupo CUF	51 638	-	-
José de Mello Serviços Lda.	-	-	6 145
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	-	15 836
	<b>537 803</b>	<b>-</b>	<b>297 324</b>

Parte relacionada   <i>Related party</i>	Transacções   <i>Transactions</i>		
	Vendas e prestação de serviços <i>Sales and services</i>	Proveitos operacionais <i>Operating income</i>	Fornecimentos e serviços externos <i>External supplies and services</i>
Grupo Efacec Capital	75 474	-	103 675
Efacec Sistemas de Gestão, S.A.	8 979	-	-
José de Mello SGPS S.A.	-	-	5 627
Grupo José de Mello Residências e Serviços	21 181	353 688	58 464
Grupo CUF	35 647	-	-
José de Mello Serviços Lda.	-	-	733 006
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	8 760	-	28 308
	<b>150 042</b>	<b>353 688</b>	<b>929 079</b>

2008	Saldo devedores <i>Balance receivable</i>		Saldo credores <i>Balance payable</i>
	Clientes conta corrente <i>Clients current account</i>	Outros devedores <i>Other accounts receivable</i>	Fornecedores conta corrente <i>Suppliers current account</i>
Parte relacionada   <i>Related party</i>			
Grupo Efacec Capital	27 315	-	55 589
José de Mello SGPS S.A.	-	-	4 232
Grupo José de Mello Residências e Serviços	434 268	-	109 454
Grupo CUF	72 659	-	-
José de Mello Serviços Lda.	-	-	4 123
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	-	33 674
	<b>534 241</b>	<b>-</b>	<b>207 071</b>

Parte relacionada   <i>Related party</i>	Transacções   <i>Transactions</i>	
	Vendas e prestação de serviços <i>Sales and services</i>	Fornecimentos e serviços externos <i>External supplies and services</i>
Grupo Efacec Capital	94 929	87 032
José de Mello SGPS S.A.	-	63 459
Grupo José de Mello Residências e Serviços	1 683	32 920
Grupo CUF	198 946	-
José de Mello Serviços Lda.	-	666 768
M Dados – Sistemas de Informação S.A.	-	24 314
	<b>295 558</b>	<b>873 663</b>

Os termos ou condições praticados entre as empresas do Grupo e partes relacionadas são substancialmente idênticos aos que normalmente seriam contratados, aceites e praticados entre entidades independentes em operações comparáveis.

*The terms and conditions of the transactions between Group companies and these related parties are substantially similar to those contracted, accepted and practiced in similar operations with independent entities.*

### Remunerações aos Membros do Conselho de Administração

### Remuneration of Board Members

As remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais do Grupo nos exercícios de 2009 e 2008 foram de 2 693 458 Euros e 2 334 871 Euros, respectivamente.

*Remuneration of members of the corporate bodies of the parent company José de Mello Saúde - SGPS, S.A. in 2009 and 2008 totalled 2 693 458 euro and 2 334 871 euro, respectively.*

## 43. PASSIVOS CONTINGENTES, GARANTIAS E COMPROMISSOS

## 43. CONTINGENT LIABILITIES, GUARANTEES AND COMMITMENTS

### Passivos Contingentes

### Contingent Liabilities

No decurso normal da sua actividade, o Grupo encontra-se envolvido em diversos processos. Face às naturezas dos mesmos, a expectativa existente é de que, do respecti-

*In the normal course of its business, the Group is involved in various legal proceedings. However, given their nature and expected outcome, the Board of Directors is confident that*

vo desfecho, não resultem quaisquer efeitos materiais em termos da actividade desenvolvida, situação patrimonial e resultados das operações.

### Garantias

Em 31 de Dezembro de 2009, as empresas do Grupo tinham prestado perante terceiros garantias no montante de 31 161 milhares de Euros (6 981 milhares de Euros em 2008).

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008, o detalhe das garantias prestadas a terceiros é como segue:

Garantias financeiras prestadas   <i>Financial guarantees given</i>	2009	2008
Processos fiscais em curso   <i>Tax proceedings in progress</i>	1 314 519	1 314 519
Candidaturas a Concursos   <i>Tender bids</i>	2 500 000	5 000 000
Programa Especial de Combate às Listas de Espera Cirúrgicas (PECLEC) <i>Special Programme against waiting lists for surgery (PECLEC)</i>	-	29 435
Carta Compromisso Fundos Próprios   <i>Equity commitment letter</i>	24 530 000	-
Utilização de Cobalto   <i>Use of cobalt</i>	18 800	-
Reembolso de IVA   <i>VAT return</i>	2 010 333	-
Câmaras Municipais   <i>Municipal councils</i>	120 157	-
Outros   <i>Other</i>	667 226	637 150

*there will be no material effect in terms of the business, equity and results of its operations.*

### Guarantees

*As of 31 December 2009, Group companies had provided guarantees in the amount of 31 161 thousand euro (6 981 thousand euro in 2008).*

*As of 31 December 2009 and 2008, this caption was made up as follows:*

### Compromissos

No decurso normal da sua actividade, o Grupo assume compromissos relacionados, essencialmente, com a aquisição de equipamentos, no âmbito das operações de investimento em curso, e com a compra e venda de participações financeiras.

De acordo com o Código das Sociedades Comerciais, a Empresa-mãe, José de Mello Saúde, SGPS, S.A., responde solidariamente pelas obrigações das suas associadas com as quais mantém uma relação de domínio.

### 44. ACTIVOS FINANCEIROS DISPONÍVEIS PARA VENDA

Em 31 de Dezembro de 2009, os activos financeiros classificados como disponíveis para venda correspondiam a 52 249 acções da Brisa - Auto-estradas de Portugal, S.A. cujo valor de cotação na Euronext Lisbon

### Commitments

*In the normal course of business, the Group assumes commitments relating mainly to the purchase of equipment within the scope of ongoing investment operations and the purchase and sale of equity holdings.*

*According to the Companies Code, the Parent Company José de Mello Saúde, SGPS, S.A., is severally liable for the obligations of associates under its control.*

### 44. AVAILABLE FOR SALE FINANCIAL ASSETS

*As of 31 December 2009, available for sale financial assets corresponded to 52 249 shares of Brisa - Auto-estradas de Portugal, S.A. the stock price of which at Euronext Lisbon amounted to 375 148 euro. The differ-*

ascendia a 375 148 Euros. A diferença entre o valor de custo e o valor de mercado encontra-se registado na rubrica de Reserva de justo valor.

#### **45. APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

As demonstrações financeiras foram aprovadas, e autorizada a sua emissão, pelo Conselho de Administração em 16 de Março de 2010, e serão sujeitas a aprovação em Assembleia Geral de Accionistas agendada para 31 de Março de 2010.

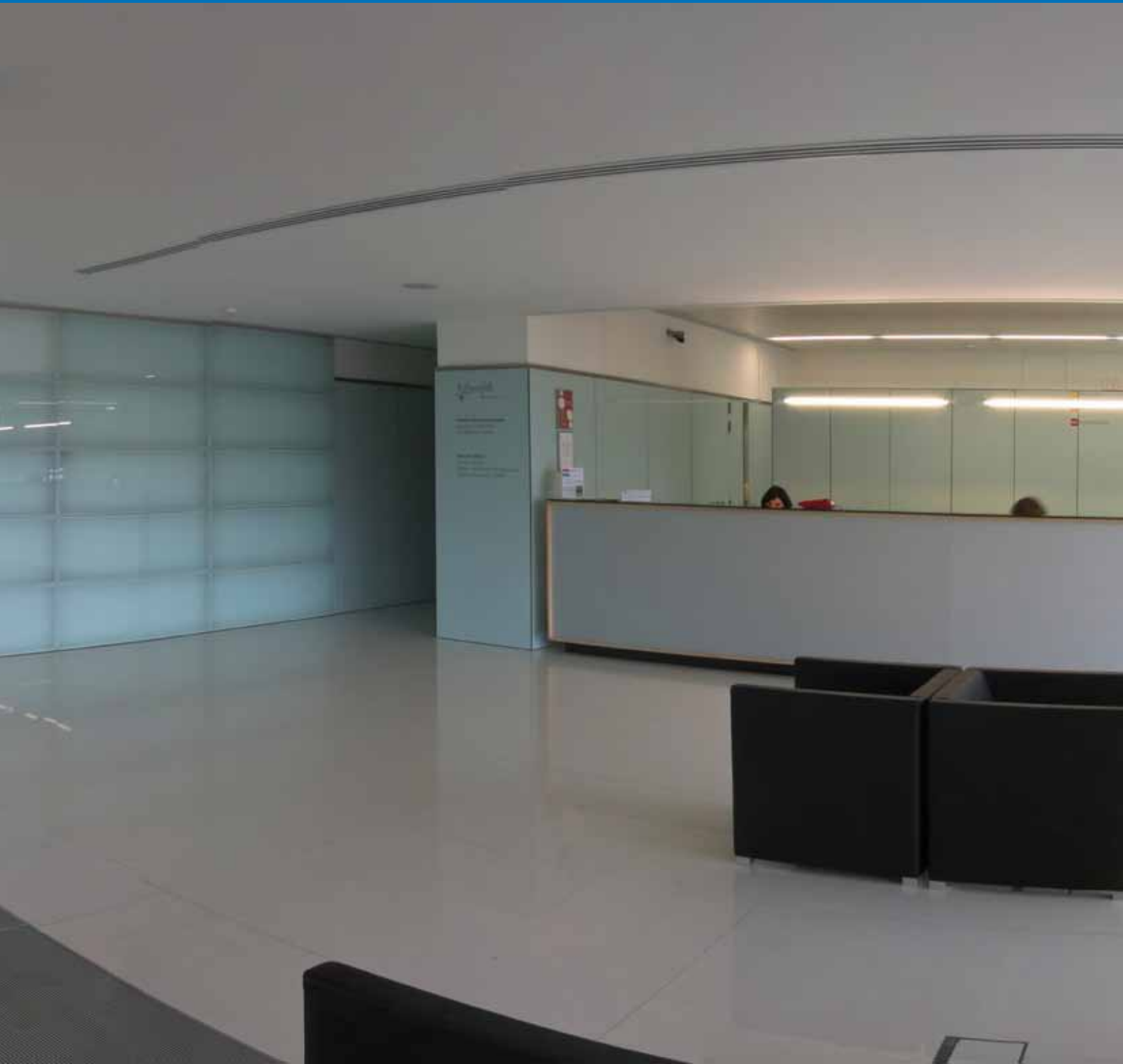
O Técnico Oficial de Contas  
*The Certified Accountant*

*ence between cost value and market value is recorded under item fair value reserve.*

#### **45. APPROVAL OF THE FINANCIAL STATEMENTS**

*The Board of Directors approved the financial statements and authorized respective issue on 16 March 2010. They will now be submitted for approval at the General Meeting scheduled for 31 March 2010.*

O Conselho de Administração  
*The Board of Directors*



# Certificação Legal De Contas E Relatório E Parecer Do Fiscal Único

(Contas Consolidadas)

## *Legal Certification Of Accounts And Auditor's Opinion*

*(Consolidated Accounts)*



# CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS CONSOLIDADAS

## LEGAL CERTIFICATION OF CONSOLIDATED ACCOUNTS

### INTRODUÇÃO

1. Examinámos as demonstrações financeiras consolidadas anexas de José de Mello Saúde, SGPS, S.A., as quais compreendem o balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2009 (que evidencia um total de balanço de 319 270 123 Euros e um total de capital próprio de 32 155 884 Euros, incluindo um resultado líquido de 2 156 140 Euros), a Demonstração Consolidada dos Resultados por Naturezas, a Demonstração Consolidada das Alterações no Capital Próprio e a Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa do exercício findo naquela data, e as correspondentes Notas às Demonstrações Financeiras Consolidadas.

### RESPONSABILIDADES

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas englobadas na consolidação, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos de caixa consolidados, bem como a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados.

3. A nossa responsabilidade consiste em expressar uma opinião profissional e independente, baseada no nosso exame daquelas demonstrações financeiras.

### INTRODUCTION

1. We have examined the consolidated financial statements of José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., which comprise the consolidated balance sheet as of 31 December 2009 showing a total of 319 270 123 euros and total equity of 32 155 884 euros including net income for the year of 2 156 140 euros), the consolidated income and cash flow statements and the changes in equity for the financial year ending on that date as well as the notes to the consolidated financial statements.

### RESPONSIBILITIES

2. It is the responsibility of the board of directors to prepare such consolidated financial statements that will present in a true and appropriate manner the financial position of the consolidated companies, consolidated net income from their operations, changes in equity and consolidated cash flows as well as adopt adequate accounting principles and policies and maintain appropriate internal control systems.

3. Our responsibility consists of expressing a Professional and independent opinion, based on our examination of the mentioned financial statements.

## ÂMBITO

4. O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e Diretrizes de Revisão/Auditoria da ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas estão isentas de distorções materialmente relevantes.

Para tanto o referido exame inclui:

- › a verificação de as demonstrações financeiras das empresas englobadas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que o não tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação;
- › a verificação das operações de consolidação;
- › a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias;
- › a verificação da aplicabilidade do princípio de continuidade; e
- › a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas.

5. O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira constante do Relatório de Gestão consolidado com as demonstrações financeiras consolidadas.

6. Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

## SCOPE

4. *Our examination has been conducted in accordance with the technical standards and auditing guidelines of the Portuguese Chartered Accountants' Society, that require that the examination shall be planned and executed with a view to obtaining an acceptable degree of comfort about the absence of materially relevant distortions in the consolidated financial statements.*

*To that end, our examination has included:*

- › *the verification that the financial statements of the companies whose accounts have been consolidated and, for the significant cases where they have not been, the verification by sampling of the basis for the amounts and disclosures contained therein as well as the evaluation of the estimates used in their preparation, based on judgments and criteria defined by the board of directors;*

*the verification of consolidation practices;*

- › *the evaluation of the adequacy of adopted accounting principles, their unbiased application and disclosure, in view of the circumstances;*

- › *the verification of the applicability of the continuity principle; and*

- › *the evaluation of the overall adequacy of the presented consolidated financial statements.*

5. *Our examination has also comprised the verification that the financial information contained in the consolidated management report is consistent with the consolidated financial statements.*

6. *We consider that the conducted examination provides an acceptable basis for the expression of our opinion.*

## OPINIÃO

7. Em nossa opinião as demonstrações financeiras consolidadas referidas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada de José de Mello Saúde, SGPS, S.A. em 31 de Dezembro de 2009, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos consolidados de caixa, no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas na União Europeia.

## ÊNFASE

8. Sem afectar a nossa opinião expressa no parágrafo anterior, chamamos a atenção para o facto de, conforme referido na nota 2 das Notas às Demonstrações Financeiras Consolidadas, o Ministério da Saúde ter denunciado o contrato de concessão para a exploração do Hospital Fernando Fonseca, com efeitos à data de 31 de Dezembro de 2008, encontrando-se a esta data, em fase de resolução, os acertos de contas dos exercícios de 2004 a 2008 com a Administração Regional da Saúde de Lisboa e Vale do Tejo.

Lisboa, 16 de Março de 2010

**Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.**  
**Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº178)**

Representada por:  
João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

## OPINION

7. In our opinion, the mentioned consolidated financial statements present, in a true and appropriate manner, in all materially relevant respects, the consolidated financial position of José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A. as of 31 December 2009, consolidated net income from its operations, consolidated cash flows and changes in equity in the financial year ending on that date in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union.

## EMPHASIS

8. Without affecting our opinion expressed in the previous paragraph, we draw your attention to the following: as referred in Note 2 to the Consolidated Financial Statements, the Health Ministry terminated the concession contract for the management of Hospital Fernando Fonseca, effective as from 31 December 2008; on the present date, corrections to the accounts relating to years 2004 to 2008 are being settled between the Company and the Lisbon Health Authority (Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo - ARSLVT).

Lisbon, 16 March 2010

**Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.**  
**Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº178)**

Represented by:  
João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

# RELATÓRIO E PARECER DO FISCAL ÚNICO PARA 2009

## *THE 2009 REPORT AND OPINION OF THE STATUTORY AUDITORY*

### **Senhores Accionistas,**

Em conformidade com as disposições legais e aplicáveis, vimos emitir o nosso relatório anual sobre a fiscalização das contas consolidadas da José de Mello Saúde, S.G.P.S., S.A., em referência ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2009, aos quais em conjunto com o relatório consolidado de gestão nos foram submetidas para exame pelo Conselho de Administração nos termos do disposto no nº 1 do Artigo 508 – D do Código das Sociedades Comerciais.

Verificámos que o perímetro da consolidação foi definido pela José de Mello Saúde, S.G.P.S., S.A., como empresa consolidante, de harmonia com o estabelecido no Decreto-Lei nº 238/91, de 2 de Julho, e que, nos seus aspectos essenciais, foram apropriadamente aplicadas as normas de consolidação de contas publicadas no Anexo I ao mencionado diploma legal.

Relativamente às empresas integradas no perímetro de consolidação apreciamos os respectivos Relatórios, Pareceres e Certificações Legais emitidos pelos seus órgãos de fiscalização em conformidade com as disposições legais e estatutárias que lhe são aplicáveis. Nos termos do Código das Sociedades Comerciais, emitimos sobre a fiscalização das contas consolidadas, no âmbito das nossas funções como Revisor Oficial de Contas Consolidadas que fica a fazer parte integrante do nosso Relatório.

O relatório consolidado de gestão satisfaz de um modo geral os requisitos exigidos

### **Shareholders,**

*Pursuant to relevant legal provisions, we hereby issue our annual report on the audit of the consolidated financial statements of José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., for the year ended 31 December 2009, which together with the consolidated management report were submitted to us by the Board of Directors, under the terms of provision in Article 508-D, paragraph nº 1 of the Companies Code.*

*We verified that the consolidation perimeter was defined by José de Mello Saúde, S.G.P.S. S.A., as consolidating company, pursuant to provisions in Decree-law 238/91 of 2 July and that in its main aspects, consolidation rules published in Exhibit 1 of the said Decree-law were adequately followed.*

*In what concerns the companies included in the consolidation perimeter, we have revised respective Reports, Opinions and Legal Certification of Accounts issued by respective audit bodies, in compliance with relevant legal and statutory provisions. Under the terms of the Companies Code, within the scope of our duties as Official Auditor, we have issued the Legal Certification of Consolidated Accounting Statements and the Annual Audit Report which form an integral part of this Report.*

*The consolidated management report complies with legal requirements established in*

pelo Código das Sociedades Comerciais e verificámos que existe concordância do seu conteúdo com as contas consolidadas.

Face ao exposto, e dado não se ter deparado qualquer aspecto que afecte materialmente a imagem verdadeira e apropriada da situação financeira e dos resultados do conjunto das empresas compreendidas na consolidação, deliberamos formular sobre o relatório consolidado de gestão consolidado e sobre as contas consolidadas o seguinte parecer:

### **Parecer do Fiscal Único**

Procedemos à acção fiscalizadora de José de Mello Saúde, S.G.P.S., S.A., nos termos do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais e do contrato de sociedade, em resultado da qual somos de parecer que aproveis o Relatório de Gestão Consolidado e as Contas Consolidadas referentes ao exercício de 2009.

Lisboa, 16 de Março de 2010

O FISCAL ÚNICO

**Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.  
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº178)**

Representada por:  
João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)

*the Companies Code and the information included therein is consistent with the consolidated financial statements.*

*In view of the foregoing, as we found no aspect likely to materially affect the financial position and results of the companies included in the consolidation, which were presented in a true and appropriate manner, we deliberated to issue the following opinion on the consolidated management report and consolidated financial statements:*

### **Auditor's Report**

*We have audited José de Mello Saúde, S.G.P.S., S.A., under the terms of Article 420 of the Companies Code and the Company's articles of association, in view of which it is our opinion that you should approve the Consolidated Management Report and Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2009.*

*Lisbon, 16 March 2009*

THE OFFICIAL AUDITOR

**Ernst & Young Audit & Associados - SROC, S.A.  
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (nº178)**

*Represented by:  
João Carlos Miguel Alves (ROC nº 896)*

# Unidades José de Mello Saúde

## *José de Mello Saúde's Units*



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

### José de Mello Saúde

Av do Forte nº 3, Edif. Suécia III, Piso 2 · 2790-073 Carnaxide  
Tel.: +351 210 025 100 · Fax: +351 210 025 108  
[www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)



**hospitalcuf**  
infante santo

### hospitalcuf infante santo

Edifício 1: Travessa do Castro, nº 3 · 1350-179 Lisboa  
Edifício 2: Av. Infante Santo, nº 34 · 1350-179 Lisboa  
Tel.: +351 213 926 100 · Fax: +351 213 979 321  
GPS - N 38° 42' 20" | W 9° 10' 07"  
[www.hospitalcuf.pt](http://www.hospitalcuf.pt)



**hospitalcuf**  
descobertas

### hospitalcuf descobertas

Rua Mário Botas, Parque das Nações · 1998-018 Lisboa  
Tel.: +351 210 025 200 · Fax: +351 210 025 220  
GPS - N 38° 45' 25" | W 9° 05' 54"  
[www.hospitalcuf.pt](http://www.hospitalcuf.pt)



**hospitalcuf**  
porto

### hospitalcuf porto

Estrada da Circunvalação, 14341 (Junto ao Hospital Magalhães Lemos) ·  
4100-180 Porto  
Tel.: +351 220 039 000 · Fax: +351 220 039 999  
[www.hospitalcuf.pt](http://www.hospitalcuf.pt)

**Escala**   
Braga

### Hospital de Braga

Largo Carlos Amarante, Apartado 2242 · 4700-308 Braga  
Tel.: +351 253 209 000 · Fax: +351 253 613 334  
[www.escalabraga.pt](http://www.escalabraga.pt)



**institutocuf**  
diagnóstico e tratamento

### institutocuf diagnóstico e tratamento

Rua Fonte das Sete Bicas, nº 170 · 4460-188 Senhora da Hora - Porto  
Tel.: +351 220 033 500 · Fax: +351 220 033 511  
GPS - N 41° 10' 53" | W 8° 39' 30"  
[www.institutocuf.pt](http://www.institutocuf.pt)



**clínica**cuf****  
belém

**clínica**cuf** belém**

Rua Manuel Maria Viana, nº 4 · 1300-383 Lisboa  
Tel.: +351 213 612 300 · Fax: +351 213 623 754  
GPS - N 38° 41' 58" | W 9° 10' 56"  
[www.clinicacuf.pt](http://www.clinicacuf.pt)



**clínica**cuf****  
alvalade

**clínica**cuf** alvalade**

Complexo Alvalade XXI  
Rua Professor Fernando Fonseca · 1600-618 Lisboa  
Tel.: +351 210 019 500 · Fax: +351 210 019 515  
GPS - N 38° 45' 36" | W 9° 09' 40"  
[www.clinicacuf.pt](http://www.clinicacuf.pt)



**clínica**cuf****  
torres vedras

**clínica**cuf** torres vedras**

Rua João Carlos Júnior, nº 5 · 2560-253 Torres Vedras  
Tel.: +351 261 008 000 · Fax: +351 261 008 080  
GPS - N 30° 04' 47" | W 9° 15' 17"  
[www.clinicacuf.pt](http://www.clinicacuf.pt)



**clínica**cuf****  
cascais

**clínica**cuf** cascais**

Rua Fernão Lopes, nº 60, Cobre · 2750-663 Cascais  
Tel.: +351 211 141 400 · Fax: +351 211 141 440  
GPS - N 38° 42' 31" | W 9° 25' 58"  
[www.clinicacuf.pt](http://www.clinicacuf.pt)



**Dr. Campos Costa**

Rua de Aviz, nº 39 - 1º · 4050-075 Porto  
Tel.: +351 223 400 900 · Fax: +351 223 400 999  
[www.drcamposcosta.pt](http://www.drcamposcosta.pt)



**Sagies**

Rua da Garagem nº 1 - 4º · 2790-078 Carnaxide  
Tel.: +351 218 823 600 · Fax: +351 218 823 599  
GPS - N 38° 43' 19" | W 9° 14' 18"  
[www.sagies.pt](http://www.sagies.pt)



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE ESPAÑA

**José de Mello Saúde España**

Calle Beethoven, 15 - 4ª planta · 08021 Barcelona · España  
Tel: +34 93 183 87 11 · Fax: +34 93 183 87 01



Parceiro Internacional | **Grupo Hospitalario Quiron**

[www.quiron.es](http://www.quiron.es)





JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

José de Mello Saúde, SGPS, S.A.  
Avenida do Forte, nº 3 · Edifício Suécia III, Piso 2  
2790-073 Carnaxide

Tel: +351 210 025 100  
Fax: +351 210 025 108

[www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)