



2021 RELATÓRIO INTEGRADO





Foi quando nos pediram para continuarmos distantes, que percebemos o quanto tínhamos de nos manter ainda mais perto.

Todos por todos, juntos, contra a COVID-19.

Todos por todos, juntos, no longo combate que, todos os dias, há mais de 76 anos, travamos contra todas as outras enfermidades.

2

Porque há vida e doença(s) para além da COVID-19.

PORQUE TODAS AS VIDAS IMPORTAM.

#OrgulhonosnossosCUF

SOBRE O RELATÓRIO



O Relatório Integrado da CUF contém informação financeira e não financeira da instituição, tendo sido elaborado de acordo com o *framework do International Integrated Reporting Council (IIRC)*, por forma a apresentar uma descrição totalmente integrada da estratégia de negócio e do desempenho operacional da CUF em 2021, demonstrando o alinhamento entre a nossa atividade e os objetivos de sustentabilidade.

ÂMBITO E DESTINATÁRIOS

Este Relatório Integrado contém informação sobre a estratégia, a gestão e o desempenho das áreas de negócio da sociedade **CUF, S.A.** (adiante referida como CUF) - holding do grupo empresarial privado de cuidados de saúde, com sede na Avenida do Forte, N°3, Edifício Suécia III - Piso 2, em Carnaxide - no período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2021.

O **Relatório Integrado da CUF** é publicado anualmente e complementado com a informação prestada no (i) **Relatório de Demonstrações Financeiras**, (ii) **Relatório de Qualidade e Segurança Clínica** e (iii) **Anexo GRI - Informação de Sustentabilidade**.

Todos estes documentos podem ser consultados no website institucional em www.cuf.pt na área de [Apresentações e Relatórios](#).

Em relação ao tratamento da informação não financeira, pelo quinto ano consecutivo, o relatório foi elaborado de acordo com as Normas da *Global Reporting Initiative* na

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

Na concretização da sua estratégia, a CUF procura gerar impacto positivo na comunidade em que se insere, em coerência com critérios de sustentabilidade, nas suas dimensões social, ambiental e de governance, de forma a garantir o seu contributo para o bem comum.

Este Relatório destina-se, por isso, a partilhar informação sobre essa estratégia e os seus impactos, com todos os stakeholders, quer no setor da saúde, quer na sociedade em geral, assim como com os parceiros e todos aqueles com quem trabalhamos para criar valor.

O presente documento constitui a versão em formato PDF do Relatório Integrado da CUF de 2021 (Versão não ESEF). O Relatório Integrado em formato ESEF poderá ser consultado no site da CMVM. Esta versão em pdf é uma cópia fiel do respetivo relatório oficial. Em caso de diferenças entre as duas versões, prevalece a versão ESEF.

Outras informações ou esclarecimentos sobre este Relatório podem ser solicitados através dos emails comunicacaocuf@cuf.pt ou investor.relations@cuf.pt

1

NA CUF, SOMOS TODOS POR TODOS

2021: Um ano de grandes desafios	6
Destaques 2021	9
Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração	12
Missão e Valores	14
76 anos de História	15
A Rede CUF	17
Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	20

2

ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Contexto Macroeconómico	23
Criação de Valor	26
Análise de Materialidade	32
Gestão de Risco	36

3

DESEMPENHO

Performance Financeira	40
Promover uma Saúde de Qualidade	47
Inovação em Saúde	53
Investigação e Formação: saber tratar mais e melhor	61
O Nossa Compromisso	67

RELATÓRIOS COMPLEMENTARES:

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
QUALIDADE E SEGURANÇA CLÍNICA
INFORMAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

4

GOVERNO SOCIETÁRIO

Modelo de Governo	81
Composição e Competências dos Órgãos de Administração e Fiscalização	83





1

NA CUF, SOMOS TODOS POR TODOS

2021: Um ano de grandes desafios **6**

Destaques 2021 **9**

Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração **12**

Missão e Valores **14**

76 anos de História **15**

A Rede CUF **17**

Mensagem do Presidente da Comissão Executiva **20**

2021: UM ANO DE GRANDES DESAFIOS

2021 FOI PARA A CUF, PARA OS SEUS COLABORADORES, E PARA A SOCIEDADE EM GERAL UM ANO DESAFIANTE. DEPOIS DE UM 1º TRIMESTRE MARCADO PELO FORTE AGRAVAMENTO DA PANDEMIA, OS MESES DE RESILIÊNCIA E DEDICAÇÃO QUE SE SEGUIRAM, REFLETIRAM-SE POSITIVAMENTE NO BALANÇO GLOBAL DO ANO, QUE FICA MARCADO PELA RECUPERAÇÃO DA ATIVIDADE.



Afinal, o pior ainda estava por vir. Antecipávamos um 2021 intenso, complexo, com novos desafios e, possivelmente, novas adversidades, mas estávamos longe de imaginar que o ano se iniciaria com um período que veio a verificar-se como o mais grave da pandemia de COVID-19 em Portugal: com um aumento exponencial do número de casos de infecção diárias, em janeiro e fevereiro, mas sobretudo com um crescimento da mortalidade sem precedentes.

Depois de um ano extraordinariamente duro, como foi 2020, o setor da saúde em Portugal e os seus profissionais voltaram a viver um dos momentos mais exigentes da sua história. Num período que ficou marcado pela estreita colaboração entre instituições de saúde públicas, privadas, sociais, com todo o Sistema Nacional de Saúde unido na resposta às necessidades do país e dos portugueses.

A CUF, de imediato, assumiu um papel central no combate à pandemia, ao serviço dos doentes, da comunidade e do Serviço Nacional de Saúde, com a **disponibilização de quatro hospitais** da sua rede, assim como da sua **recém-criada Unidade de Hospitalização Domiciliária**, garantindo o apoio necessário aos doentes COVID e não-COVID, em diferentes regiões do país.

HÁ VIDA(S) E DOENÇA(S) PARA ALÉM DA COVID-19

Se é incontornável que a pandemia tenha voltado a marcar o ano de 2021, é também uma realidade que a CUF e os seus profissionais se mobilizaram para apoiar os seus doentes em todas as outras patologias, dando **resposta a cerca de 1 milhão e 100 mil clientes que procuraram a rede CUF em 2021**.

As consultas, urgências, cirurgias apresentaram crescimentos entre os 16 e os quase 27%, face a 2020, resultados que são fruto do empenho e da dedicação das equipas na retoma da atividade e na resposta às necessidades de saúde da população. Sendo também reflexo da apostila, cada vez maior, da CUF no reforço do seu projeto clínico, na sua diferenciação e especialização, no desenvolvimento dos seus profissionais, mas também do alargamento da oferta clínica, ao longo do contínuo de cuidados, criando assim cada vez mais respostas clínicas para quem nos procura.

O investimento contínuo na inovação tem sido, igualmente, uma prioridade, tendo ascendido, em 2021, aos 2,7 milhões de euros, quase triplicando o valor investido em 2020, e ultrapassando os 2,4 milhões de euros investidos em 2019. Um investimento que se traduz numa procura permanente pelas melhores soluções para os doentes, **quer do ponto de vista clínico** - promovendo o acesso a tratamentos inovadores, disponibilizando novas tecnologias, equipamentos de última geração em áreas como a Oncologia, o Bloco Operatório ou a Imagiologia - **quer do ponto de vista da inovação na experiência do cliente, na organização de processos e na própria gestão de recursos humanos.**

INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO EM 2021

- A CUF quase triplicou o investimento em inovação clínica realizado em 2020
- Investimento de cerca de 2,7 milhões de euros em novos equipamentos e tecnologia de última geração para os hospitais e clínicas CUF

REDE CUF

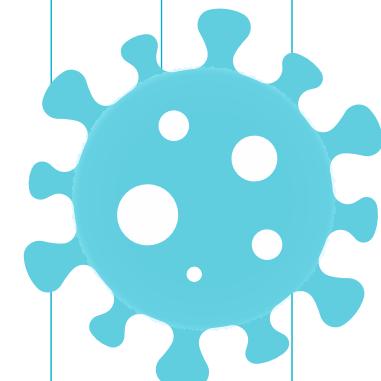
RESPOSTA À COVID-19

Quase **1000**
Doentes

com COVID-19
internados na rede
CUF em 2020 e 2021

Mais de **300**
Doentes

encaminhados pelo SNS
para hospitais da CUF



Mais de **2500**
consultas
pós-COVID

em 2021

Mais de **400 mil**
testes

realizados em 2020 e 2021

700
Doentes

acompanhados
em ambulatório

4
Hospitais

dedicados a doentes COVID

Inovámos, em 2021, no tratamento do cancro, no acompanhamento das doenças crónicas, na Cirurgia Cardíaca, no Cardiovascular, na Urologia, na Gastrenterologia, na Oftalmologia, na Otorrinolaringologia, e em tantas outras especialidades. Mas inovámos, também, do ponto de vista digital. Assegurámos o acompanhamento dos nossos doentes, mesmo em períodos de confinamento, com o desenvolvimento de soluções como a **Teleconsulta Programada**, a Teleconsulta do Dia ou a Teleconsulta COVID-19. E garantimos que, mesmo à distância, através do **novo avaliador de sintomas digital que lançámos, pioneiro em Portugal, gratuito e integrado na nossa rede de cuidados**, os doentes continuam a ter acesso a informação segura e fidedigna que combina inteligência artificial, com o conhecimento médico e a evidência científica, e que lhes permite obter recomendações sobre o acompanhamento clínico mais adequado.

EXPANSÃO E CONSOLIDAÇÃO DA REDE CUF

Apesar das exigências e dificuldades que 2021 nos colocou - e em paralelo com a desafiante resposta à pandemia, e com a recuperação da atividade em todas as outras patologias -, a CUF prosseguiu, igualmente, com a materialização do seu crescimento, **tendo inaugurado a sua primeira clínica de Medicina Dentária, reforçando assim o posicionamento desta especialidade e desta área, que conta já com uma equipa de mais de 100 especialistas nos hospitais e clínicas da rede CUF, um pouco por todo o país.**

Paralelamente, a **CUF deu também mais um passo na expansão e na consolidação da sua rede nacional de cuidados de saúde, com a apresentação do projeto do futuro Hospital CUF Leiria**, que irá nascer em 2025, representando **um investimento de 50 milhões de euros e a criação de 300 postos de trabalho**. Sendo que já a partir do final de 2022, Leiria contará com uma Clínica CUF.

Um projeto que evidencia a vontade e a ambição de continuar a chegar a mais territórios, a mais pontos do país, para continuar a responder às necessidades da população, e que irá contribuir para o desenvolvimento sócio-económico de uma região dinâmica, com recursos humanos altamente qualificados. Mais uma região para a qual a CUF leva os seus 76 anos de experiência e conhecimento.

FUTURO

HOSPITAL CUF LEIRIA

- **50 milhões de euros de investimento**
- **Criação de mais de 300 postos de trabalho**
- **Mais de 12 mil m² de área**
- **Mais de 20 especialidades médico-cirúrgicas**
- **Imagiologia de última geração e exames de especialidade**
- **Internamento**
- **Unidade de Cuidados Intermédios**
- **3 salas de Bloco Operatório**
- **Hospital de Dia Médico e Oncológico**
- **Atendimento Médico Não programado, Adultos e Pediátricos, 365 dias/ano**



SER UMA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL

A fechar o ano, a CUF recebeu ainda a **certificação de Empresa Familiarmente Responsável (efr)**, passando assim a integrar a lista de empresas portuguesas que contam com esta distinção, atribuída pela Fundación MásFamilia, instituição de referência que criou a norma de gestão de conciliação mais difundida no meio profissional.

A CUF torna-se assim no primeiro grupo de saúde em Portugal a obter esta certificação. o que é motivo de orgulho para toda a instituição, e é reflexo das diversas medidas de conciliação entre a vida pessoal e profissional que, ao longo dos anos, a CUF tem vindo a implementar, num total de mais de 50 iniciativas que promovem um equilíbrio essencial na vida dos seus mais de 11.000 colaboradores.

Nota final

A 31 de maio de 2021, o contrato de gestão da Parceria Público-Privada (PPP) do Hospital Vila Franca de Xira chegou ao fim.

O Hospital Vila Franca de Xira foi considerado, ao longo dos seus 10 anos de PPP, por entidades públicas e privadas, pelos utentes e pela comunidade, como um dos melhores e mais eficientes hospitais do país.

Este é o legado que a CUF deixa ao fim de uma década de gestão, com a convicção de que este hospital, que conta com profissionais de enorme talento e empenho, continuará a ser uma referência no Serviço Nacional de Saúde.

DESTAQUES 2021

AO SERVIÇO DA COMUNIDADE RESPOSTA À PANDEMIA



Estratégia de reorganização rápida e imediata da rede CUF para dar uma resposta eficaz aos doentes COVID-19.



Colaboração com o Serviço Nacional de Saúde no tratamento de doentes COVID e não COVID.



Capacidade da CUF em assegurar o acompanhamento dos seus doentes, mesmo em períodos de confinamento, com o desenvolvimento de soluções como a Teleconsulta Programada e o lançamento da Teleconsulta do Dia de Adultos e Pediátrica.



Lançamento do serviço domiciliário de acompanhamento a doentes COVID-19 e da Teleconsulta COVID-19.



Rápida e consistente recuperação da atividade em todas as patologias não COVID, após novo confinamento no primeiro trimestre de 2021.

PROJETO CLÍNICO



Lançamento de programa pioneiro em Portugal de Gestão Integrada de Doenças Crónicas.



Investimento da CUF em inovação em 2021 quase triplicou o valor de 2020.



Criação da Unidade de Medicina Desportiva e Performance no Hospital CUF Tejo, no âmbito da parceria com a Federação Portuguesa de Futebol.



Crescimento do número de ensaios clínicos e projetos de investigação desenvolvidos na CUF.



Lançamento de um avaliador de sintomas digital, pioneiro em Portugal, gratuito e integrado na sua rede de cuidados, que combina inteligência artificial, com o conhecimento médico e a evidência científica.





EXPANSÃO



Apresentação do projeto do futuro Hospital CUF Leiria, com um investimento de 50 M€ e a criação de 300 postos de trabalho, com abertura prevista para 2025. Já a partir de 2022, Leiria conta com uma Clínica CUF que se manterá até à abertura do hospital.



Abertura da primeira clínica de Medicina Dentária na rede CUF em Lisboa, Clínica CUF Medicina Dentária Braamcamp.

RECONHECIMENTOS



Certificação da CUF como empresa familiarmente responsável.



Sites dos Hospitais CUF no top 10 dos melhores sites de hospitais em Portugal.



Prémio “Marca de Confiança”, na categoria de Hospitais Privados, pelo 7º ano consecutivo.



Reacreditação do Hospital CUF Porto pela Joint Commission International, uma das mais prestigiadas entidades acreditadoras independentes do mundo.

10



Reconhecimento da marca CUF como a instituição privada de saúde mais bem avaliada no ranking das marcas mais relevantes em responsabilidade social corporativa em 2021, em Portugal, de acordo com o estudo anual RepScore, da consultora OnStrategy (ocupa o 5º lugar do ranking a nível nacional).

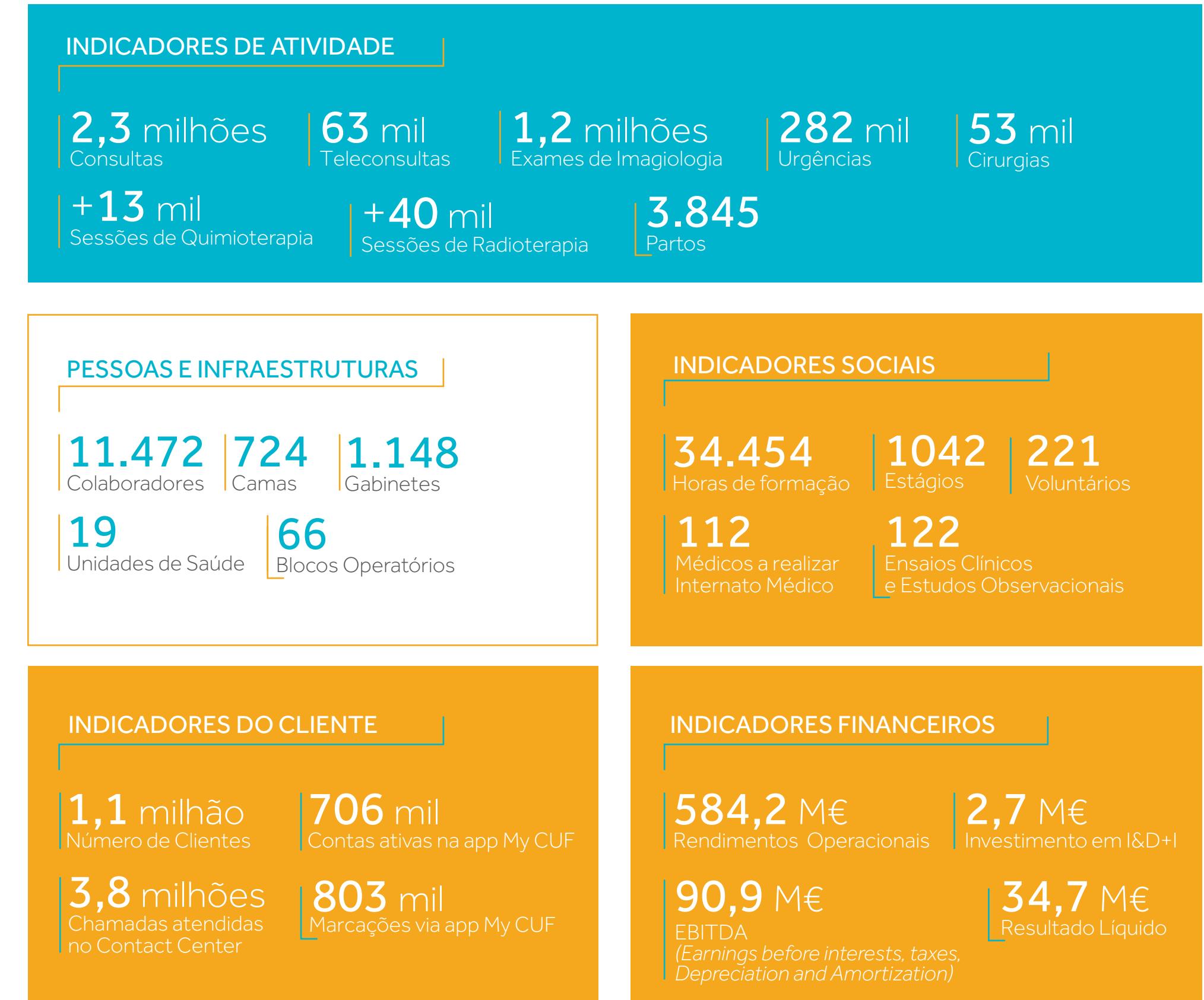


Renovação da certificação internacional da European Society of Breast Cancer Specialists à Unidade da Mama de Lisboa da CUF Oncologia.



Reacreditação do Centro de Referência de Oncologia de Adultos na área do Cancro do Reto da CUF pela ACSA International - Andalusian Agency for Healthcare Quality.

PRINCIPAIS INDICADORES



**PRESIDENTE
DO CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO
SALVADOR DE MELLO**



**2021 VOLTOU A SER UM ANO MUITO
EXIGENTE PARA OS SISTEMAS DE SAÚDE
UM POUCO POR TODO O MUNDO.**

A CUF COLOCOU-SE, DESDE O PRIMEIRO
MOMENTO, AO SERVIÇO DO PAÍS E
DOS PORTUGUESES TRABALHANDO
EM ESTREITA COLABORAÇÃO COM O
SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE.

QUE BALANÇO FAZ DA PERFORMANCE GLOBAL DA CUF EM 2021?

2021 voltou a ser um ano muito exigente para os sistemas de saúde um pouco por todo o mundo. Em Portugal, todo o setor da saúde, e os seus profissionais, viveram momentos de grande complexidade, uma realidade à qual a CUF, naturalmente, não foi alheia. Com sentido de responsabilidade e compromisso, a CUF colocou-se, desde o primeiro momento, ao serviço do país e dos portugueses, trabalhando em estreita colaboração com o Serviço Nacional de Saúde, no tratamento de doentes COVID e não-COVID, assegurando sempre uma resposta aos doentes de todas as patologias, que, mesmo em tempos de pandemia, não podem ser esquecidas.

E se é verdade que o 1º trimestre do ano impactou negativamente os resultados globais de 2021, devido ao agravamento da situação pandémica, é também uma realidade que os restantes nove meses do ano ficaram marcados por uma evidente recuperação da atividade. A CUF e os seus profissionais mostraram a sua fibra e a sua resiliência ao serviço dos doentes, recuperando consultas, urgências, cirurgias, o que se refletiu numa retoma de atividade, na maior parte dos casos, acima dos valores pré-pandemia. A resposta exemplar da CUF à COVID-19, associada à recuperação de toda a atividade e ao caminho de crescimento e desenvolvimento que a rede CUF continua a percorrer, mesmo em tempos tão desafiantes como aqueles que vivemos, constituem um balanço do ano de 2021 que considero muito positivo.

NUM ANO QUE FICA AINDA MUITO MARCADO PELA PANDEMIA, QUE APRENDIZAGENS RETIRA A CUF DESTE PERÍODO?

A primeira aprendizagem que gostaria de destacar é a importância de termos, na CUF, um propósito claro que nos guia, o que em períodos de crise e dificuldades, como este de pandemia, se tornou ainda mais relevante. Para a CUF, e para todos os que aqui trabalham, tivemos sempre presente que o nosso propósito era estar ao serviço das pessoas, respondendo às necessidades de cuidados de saúde da população, por mais complexas que estas fossem e por mais difíceis que fossem as circunstâncias. Se dúvidas existissem sobre a nossa missão, esta pandemia dissipou-as de forma muito clara, tendo até reforçado os valores que nos norteiam há mais de sete décadas.

Por outro lado, a pandemia permitiu-nos também perceber que, num país com a dimensão e os recursos que existem em Portugal, é fundamental trabalharmos em conjunto para dar melhores respostas aos doentes.

A CUF mostrou vontade, disponibilidade e sobretudo capacidade para estar ao lado da comunidade e ao serviço da população, em articulação com o Serviço Nacional de Saúde, sempre que foi necessário.

A pandemia não só mostrou a importância desta estreita colaboração entre todas as instituições de saúde, fossem elas públicas, privadas, sociais, mas também o valor desse trabalho conjunto para a população e para os doentes e penso que essa é, sem dúvida, mais uma aprendizagem que retiramos deste período.

AS SUSTENTABILIDADE E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA SÃO CADA VEZ MAIS RELEVANTES NA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS, SENDO INDISCUTIVELMENTE VALORIZADAS POR INVESTIDORES E CONSUMIDORES. DE QUE FORMA A CUF CONCILIA A SUA ATIVIDADE DE PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE COM UMA ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL DO PONTO DE VISTA SOCIAL, AMBIENTAL E ECONÓMICO?

As empresas têm um papel muito importante a desempenhar na sociedade em que vivemos. Não apenas um papel estrito de produção de bens e serviços, ou seja meramente económico, mas um papel que deve ser muito ativo do ponto de vista da contribuição para a comunidade como um todo: na contribuição para as localidades onde se inserem e no apoio e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Na CUF, a sustentabilidade é uma preocupação central, tendo em conta não só o setor em que atua, mas também os mais de 76 anos de história da empresa, integrada no Grupo José de Mello.

Em 1945, o primeiro hospital da CUF nasce com um caráter social, para estar ao serviço dos cerca de 80 mil colaboradores e familiares do Grupo CUF, que à época constituía um grande conglomerado de empresas, nomeadamente do setor químico. Desde aí, e até aos dias de hoje, a sustentabilidade continua a ser um elemento fundamental na nossa atividade, estando muito presente na forma como trabalhamos. Conciliar a nossa atividade de prestação de cuidados de saúde, com uma atuação sustentável do ponto de vista social, ambiental e económico é para nós uma preocupação muito evidente.

A nossa prioridade, a nossa missão, é a de prestar cuidados de saúde de qualidade à população, e desenvolver essa atividade com sustentabilidade financeira é uma necessidade. No entanto, a concretização da estratégia da CUF deve também ser feita num enquadramento de contribuição para o bem comum, através de uma completa coerência com critérios de sustentabilidade, nas

susas diferentes dimensões, com o objetivo de gerar impacto positivo na sociedade. Este é já um compromisso de longo prazo, o qual temos vindo a materializar através de iniciativas concretas, quer na área da responsabilidade social interna, através da nossa conduta ética, do impacto social que temos na comunidade e também, cada vez mais, através da sustentabilidade ambiental.

Temos um conjunto de políticas muito amplo nestas áreas e é nosso objetivo continuar a aprofundar as mesmas. Somos certificados como empresa familiarmente responsável, procurando cada vez mais promover a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional. Apoiamos o crescimento e o desenvolvimento académico dos nossos colaboradores, mas também dos seus filhos, com bolsas e apoios financeiros ao nível da educação. Apostamos na inclusão, promovendo o recrutamento de pessoas com deficiência, o que é benéfico não só pela criação de oportunidades de emprego para estes colaboradores, mas também porque uma empresa mais diversa tem também equipas mais coesas e mais fortes.

Também no que diz respeito ao pilar ambiental, a CUF tem vindo a intensificar a sua ação em diversas vertentes, nomeadamente na redução do consumo de energia, das emissões de CO₂, sendo que, já hoje, uma parte muito relevante da nossa energia é proveniente de fontes renováveis, continuando a CUF a fazer um esforço permanente para uma melhor gestão de resíduos, nomeadamente do plástico, dos têxteis, do papel, entre outros.

Que no futuro possamos cada vez mais demonstrar que é possível prestar cuidados de saúde de qualidade, de forma sustentável, com boas práticas de governação, estando cada vez mais atentos às nossas pessoas, e atentos também às necessidades das comunidades onde nos inserimos. É esse o nosso objetivo e a missão da CUF.

MISSÃO E VALORES

CONSCIENTE DO PAPEL QUE DESEMPENHA NO PAÍS, A CUF ASSUME, DESDE A SUA ORIGEM, UM COMPROMISSO SÉRIO E RESPONSÁVEL COM OS SEUS CLIENTES, COLABORADORES, PARCEIROS, FORNECEDORES, COM O ESTADO E COM A SOCIEDADE EM GERAL.

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

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



RESPEITO PELA DIGNIDADE E BEM-ESTAR DA PESSOA



INOVAÇÃO



COMPETÊNCIA



DESENVOLVIMENTO HUMANO



INTEGRIDADE

76 ANOS DE HISTÓRIA

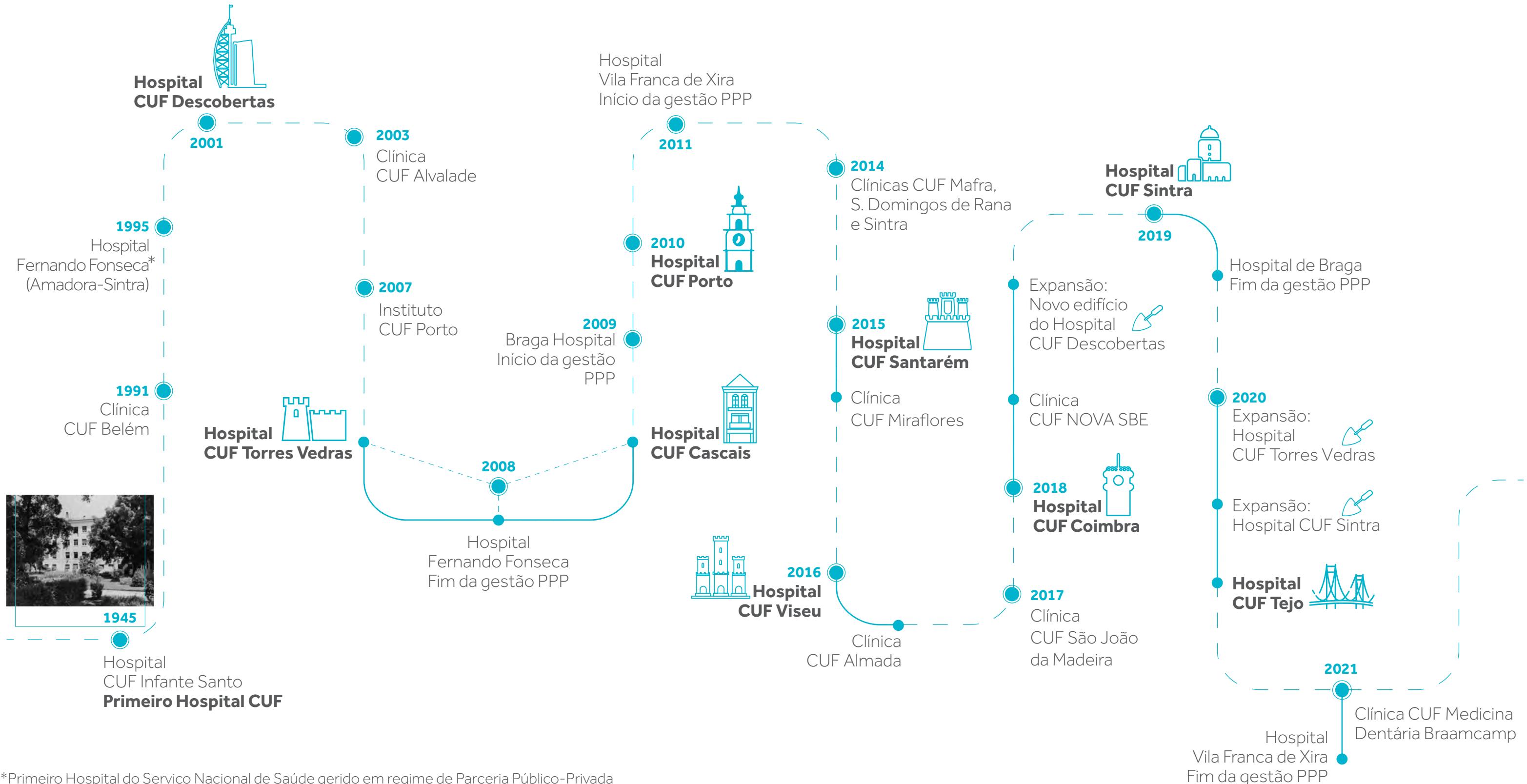
O PERCURSO DA CUF INICIOU-SE EM 1945, COM A INAUGURAÇÃO DO PRIMEIRO HOSPITAL CUF, EM LISBOA, ORIGINALMENTE CRIADO PARA RESPONDER ÀS NECESSIDADES DOS MAIS DE 80 MIL COLABORADORES E FAMILIARES DO GRUPO CUF, QUE, À ÉPOCA, CONSTITUÍA UM GRANDE CONGLOMERADO DE EMPRESAS, SOBRETUDO NO SETOR QUÍMICO.

Graças à credibilidade e excelência que sempre lhe foram reconhecidas, em 1995, a CUF foi selecionada para assumir a primeira Parceria Público-Privada (PPP) do Serviço Nacional de Saúde – o Hospital Fernando Fonseca –, à qual se seguiram, mais tarde, outras duas, nomeadamente, o Hospital de Braga, extinta em 2019, e a PPP do Hospital Vila Franca de Xira, cujo contrato de gestão terminou em maio de 2021.

Ao longo desta já longa viagem, dois princípios permaneceram sempre no topo das prioridades: a aposta na qualidade dos profissionais e a excelência nos serviços de saúde prestados.



CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA REDE CUF



A REDE CUF

LÍDER NA PRESTAÇÃO PRIVADA DE CUIDADOS DE SAÚDE EM PORTUGAL

A CUF DESENVOLVE A SUA ATIVIDADE ATRAVÉS DE 19 UNIDADES DE SAÚDE: NOVE HOSPITAIS, NOVE CLÍNICAS E UM INSTITUTO. A REDE CUF ESTÁ PRESENTE EM TREZE MUNICÍPIOS, NOMEADAMENTE EM LISBOA, PORTO, ALMADA, OEIRAS, CASCAIS, SINTRA, MAFRA, TORRES VEDRAS, SANTARÉM, COIMBRA, VISEU, S. JOÃO DA MADEIRA, MATOSINHOS, COM UM POTENCIAL DE ABRANGÊNCIA DE QUASE SEIS MILHÕES DE PORTUGUESES.

2 milhões
e 900 mil pessoas
Área Metropolitana de Lisboa

360 mil pessoas
Centro: Região Oeste

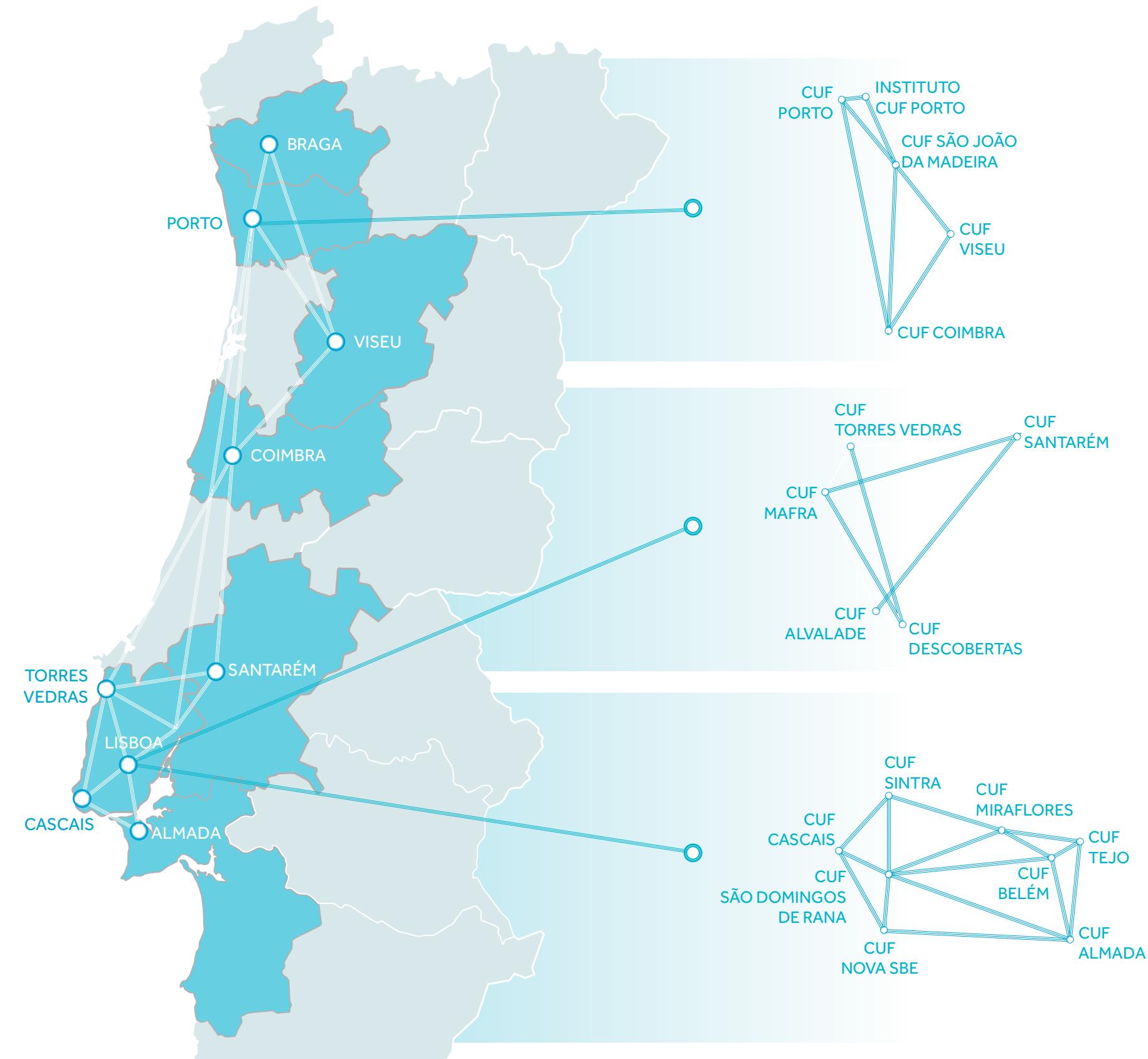
78 mil pessoas
Centro: (Distrito Torres Vedras)

273 mil pessoas
Lezíria do Tejo (Distrito Santarém)

1 milhão
e 700 mil pessoas
Área Metropolitana do Porto

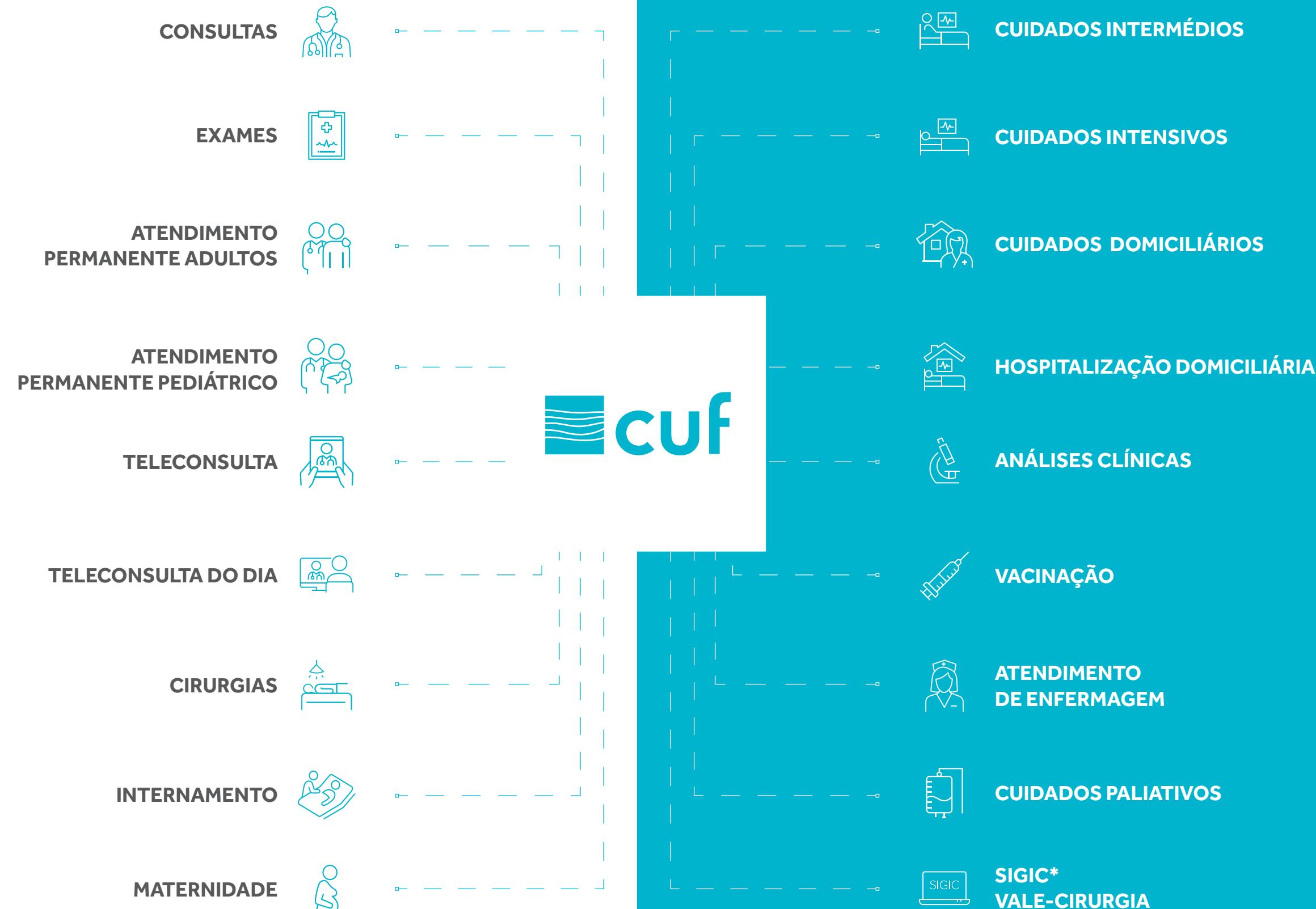
436 mil pessoas
Centro: Região de Coimbra

253 mil pessoas
Centro: (Região Dão Lafões)



*Fontes/Entidades: INE, PORDATA 2020, População Residente

SERVIÇOS CLÍNICOS



*Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia

AS NOSSAS ÁREAS DE REFERÊNCIA

CERCA DE 50 ESPECIALIDADES MÉDICO-CIRÚRGICAS

Anatomia Patológica
 Angiologia e Cirurgia Vascular
 Cardiologia Pediátrica
 Cirurgia Geral
 Cirurgia Pediátrica
 Cirurgia Torácica
 Infectiologia
 Gastrenterologia
 Ginecologia-Obstetrícia
 Imunohemoterapia
 Medicina Desportiva
 Medicina Geral e Familiar
 Medicina Nuclear
 Neurocirurgia
 Neurologia
 Nutrição
 Oncologia Médica e Hematologia
 Otorrinolaringologia
 Pediatria
 Pneumologia
 Psicologia Clínica
 Radioterapia
 Terapia da Fala
 Urologia



LUTA CONTRA CANCRO

A CUF foi, há 37 anos, o primeiro operador privado de saúde em Portugal a dedicar-se ao diagnóstico e tratamento do cancro. Hoje é o maior prestador privado nacional na área oncológica.

CENTRO DE NEUROCIÊNCIAS

A CUF dispõe de um Centro de Neurociências multidisciplinar que une as especialidades de Neurologia, Neurocirurgia, Neurofisiologia e Neuro-rradiologia, e que é especializado na Doença Vascular Cerebral, Epilepsia, Doença de Parkinson, Doença de Alzheimer, Unidade de Coluna Vertebral, Tumores cerebrais ou Aneurismas cerebrais.

CENTRO DO CORAÇÃO

As doenças cardiovasculares constituem a principal causa de morte em Portugal. Para além da elevada taxa de mortalidade associada, tratam-se de doenças incapacitantes e perturbadoras da qualidade de vida.

O Centro do Coração CUF dispõe dos mais modernos métodos de diagnóstico de imagem cardiovascular, um laboratório de angiografia com equipamentos inovadores nas áreas da hemodinâmica, pacing e eletrofisiologia. Este centro dispõe também de bloco cirúrgico e apoio de uma unidade de cuidados intensivos polivalente.

CENTRO DE SIMULAÇÃO

O Centro de Simulação da CUF Academic Center foi desenvolvido em parceria com a NOVA Medical School, tendo sido desenhado, projetado e concebido para ser uma unidade educacional e formativa de referência, a nível nacional e internacional, na área biomédica, garantindo um treino intensivo aos profissionais de saúde.

MENSAGEM

**PRESIDENTE
DA COMISSÃO
EXECUTIVA DA CUF**
RUI DINIZ

**TODOS POR TODOS, CADA UM A
DAR O MELHOR DE SI, POR TODOS.**

EQUIPAS COMPROMETIDAS QUE
GARANTEM AOS NOSSOS CLIENTES
TODAS AS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA
E PROTEÇÃO NOS NOSSOS HOSPITAIS



Partimos para 2021 com a confiança de quem foi capaz de ultrapassar, em 2020, alguns dos maiores desafios e adversidades da nossa história.

E terá sido essa confiança, mas também uma resiliência e superação permanentes, que nos moveram ao longo de 2021, quer na resposta ao pior período da pandemia de COVID-19 em Portugal, no 1º trimestre do ano, quer na recuperação da atividade assistencial da CUF nos meses que se seguiram.

2021 constitui-se por isso, para a CUF, como um ano de missão e objetivos cumpridos, o que se traduz na inversão dos resultados líquidos negativos obtidos em 2020, para um resultado líquido positivo consolidado de 34,7 milhões de euros no exercício de 2021.

Um resultado que é reflexo da recuperação da atividade assistencial da CUF - com crescimentos superiores a 25% nas consultas e serviços de urgência, e mais de 16% nas cirurgias - bem como da operação do Hospital CUF Tejo e da expansão das áreas hospitalares dos Hospitais CUF Sintra e CUF Torres Vedras, inauguradas em 2020, que fizeram o seu primeiro ano completo.

Para esta evolução positiva, contribuíram, indubitavelmente, o enorme empenho e dedicação das nossas equipas, assim como a confiança que os doentes têm vindo a depositar na CUF e nos nossos profissionais, ano após ano. Médicos, enfermeiros, técnicos, auxiliares, administrativos, quadros, entre muitos outros. Equipas comprometidas que garantem aos nossos clientes todas as condições de segurança e proteção nos nossos hospitais e clínicas, desde a limpeza à segurança, passando pela manutenção ou pelos sistemas informáticos. Todos por todos, cada um a dar o melhor de si, por todos.

De salientar, ainda, que os resultados de 2021 foram alcançados num contexto de grande pressão em múltiplas rubricas de custos, nomeadamente com a crescente inflação sentida logo a partir do 2º semestre. E tal só foi possível através da aceleração de diversos projetos de digitalização e automatização de procedimentos administrativos, bem como através de um esforço muito significativo de contenção nos custos de estrutura, desafio que foi igualmente lançado a todos os nossos parceiros.

O FUTURO: CONJUGAR O TALENTO, A TECNOLOGIA, A REDE E A MARCA CUF PARA PROMOVER A SAÚDE E A QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS

Ao longo dos anos, a CUF tem vindo a percorrer um caminho de concretizações, quer ao nível da diferenciação das suas áreas clínicas, da melhoria da experiência que proporcionamos aos nossos clientes, da gestão de talento ou da materialização da expansão da nossa rede. Estamos muito satisfeitos com tudo o que concretizámos até hoje: por nós e pelas pessoas a quem servimos. Mas se é evidente que progredimos em todas as vertentes, é também claro que, para uma organização que quer continuar a reforçar o seu posicionamento de instituição de referência na área da saúde em Portugal, temos um caminho pela frente, para continuar a fazer mais e melhor.

Os últimos dois anos mostraram que o mundo mudou, que a realidade evoluiu e estamos hoje perante um novo ciclo. E, neste contexto de enorme mudança e dinamismo, estar à frente é uma responsabilidade acrescida. Neste sentido, **em 2021, a CUF redesenhou a sua estratégia** para os próximos cinco anos, 2021-2025, com o objetivo de fortalecer **a sua posição de referência em Portugal em três dimensões fundamentais, nomeadamente, na qualidade e no âmbito dos cuidados de saúde prestados, no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os que trabalham na CUF e na criação de valor com sustentabilidade para os seus acionistas e para a comunidade.**

São aspirações ambiciosas, é verdade, mas é nossa convicção de que temos ativos muito importantes nesta organização, os quais, trabalhados em conjunto, nos permitem abordar o mercado com confiança: contamos com o talento das mais de 11 mil pessoas que diariamente colaboram connosco, talento esse que estamos apostados em continuar a valorizar, a recompensar e a desenvolver, mesmo na atual conjuntura que vivemos; temos um investimento permanente em tecnologia, inovação e investigação e uma ligação profunda, de anos, à academia e às instituições de ensino; e contamos com a força e a expansão da rede e marca CUF.

Ativos com qualidade e robustez que nos ajudam a concretizar eixos de desenvolvimento estratégico fundamentais. Em primeiro lugar, através de uma aposta reforçada na prestação de cuidados de saúde diferenciados e integrados, ao longo de todo o contínuo das necessidades de saúde dos doentes, desde a prevenção, ao tratamento, quer de situações agudas, quer no acompanhamento de doenças crónicas. Por outro lado, através do contínuo crescimento da rede CUF, estando fisicamente mais próximos das populações, mas também apostando simultaneamente em novos modelos e formatos, nomeadamente na digitalização, permitindo que, mesmo à distância, possamos manter-nos próximos dos nossos doentes.

E por fim, focando-nos cada vez mais em prestar um melhor serviço e em criar um maior acesso aos nossos doentes, trabalhando na consistência e na eficiência dos processos, de forma a que, cada vez mais e melhor, possamos cumprir as suas expectativas de forma recorrente e consistente.

Estamos conscientes da ambição e do desafio que estas metas e esta estratégia constituem, sobretudo se tivermos em conta a complexidade e a incerteza do atual contexto que vivemos enquanto sociedade. Mas acreditamos, também, que temos a competência, a história, a experiência e, sobretudo, as pessoas certas, para continuarmos a cumprir a nossa missão de estar cada vez mais e melhor ao serviço das pessoas, contribuindo para a melhoria da sua saúde e para a qualidade de vida das populações.

2

ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Contexto Macroeconómico **23**

Análise de Materialidade **32**

Criação de Valor **26**

Gestão de Risco **36**

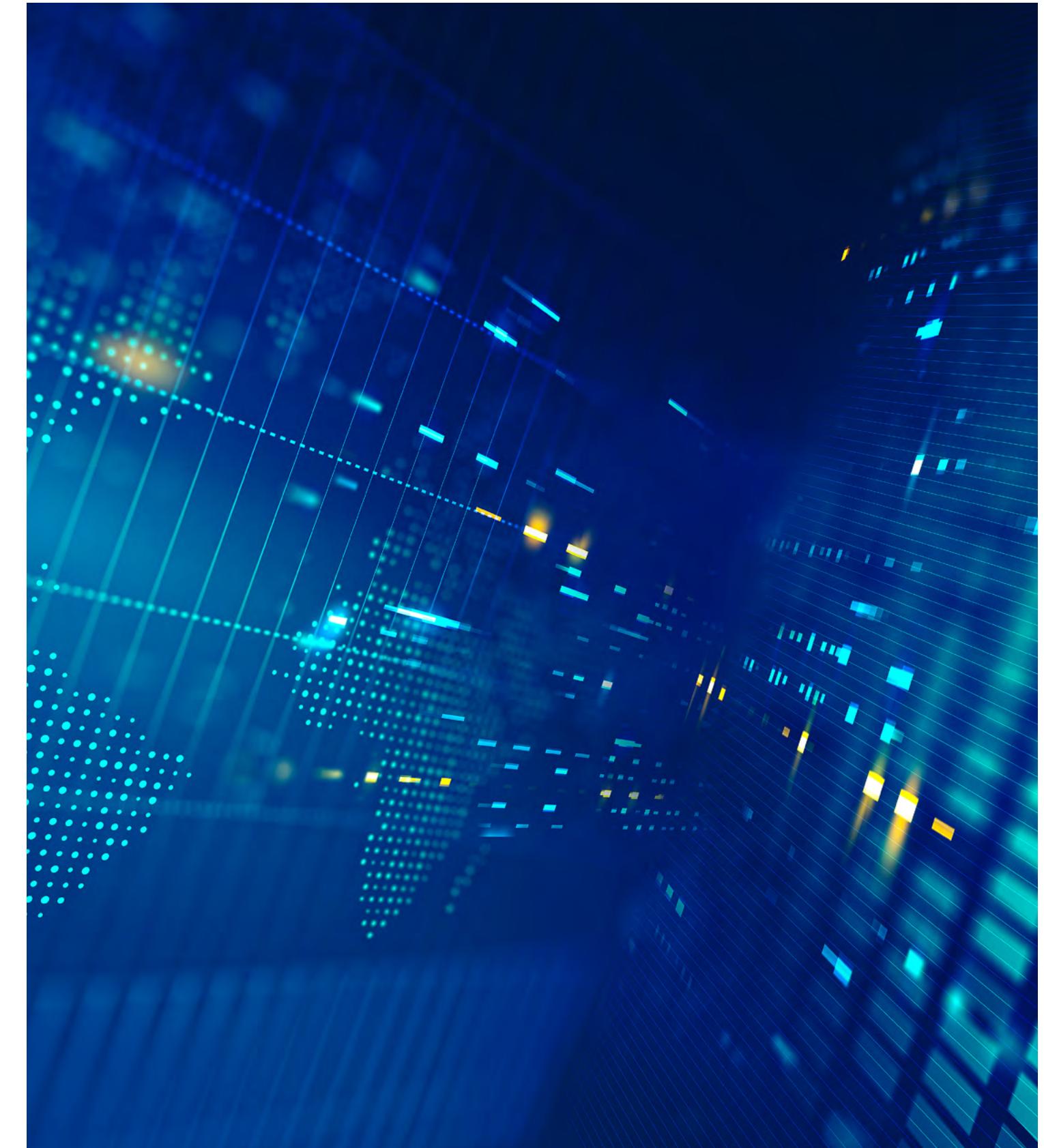


CONTEXTO MACROECONÓMICO

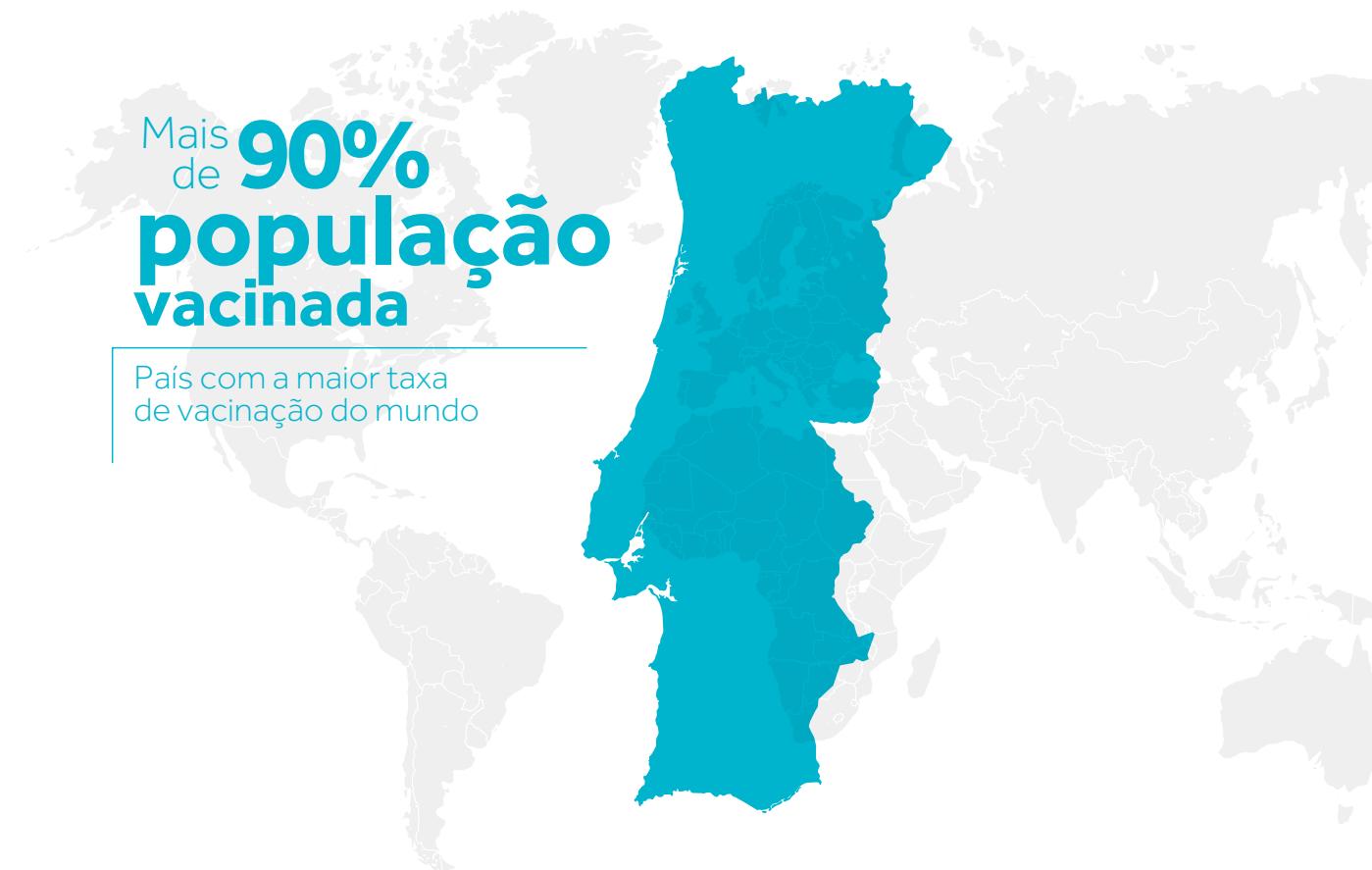
O ANO DE 2021 FICA MARCADO PELA REABERTURA DAS ECONOMIAS E PELA RECUPERAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÓMICA, FACE À QUEDA ABRUPTA REGISTADA EM 2020.

À medida que as taxas de vacinação contra a COVID-19 foram crescendo e, consequentemente, as medidas de proteção de saúde pública foram sendo ajustadas a esta realidade, assistimos à reabertura das economias, o que se traduziu numa recuperação da atividade económica, que em 2020, devido à crise pandémica, havia sofrido uma queda abrupta.

O crescimento esperado do Produto Interno Bruto (PIB) para 2021 na União Europeia (UE) (+5,0%¹), suportado pelo crescimento do consumo privado, veio permitir alcançar os níveis pré-pandemia, passando a economia de uma fase de recuperação para uma fase de expansão. Do lado da oferta, verificam-se alguns constrangimentos para acompanhar o ritmo de crescimento da procura global, o que, agravado pela subida dos preços da energia, está a criar pressões inflacionistas (é esperado que a inflação na zona Euro atinja um pico no último trimestre do ano e se situe nos 2,4% em 2021). Relativamente à evolução prevista do PIB na UE, seria expectável que continuasse a crescer em 2022 e 2023, a um ritmo de 4,3% e 2,5% respetivamente, em grande parte suportado pelos planos de apoio lançados às economias europeias. No entanto, a recente Guerra na Ucrânia e as consequentes sanções impostas à Rússia, tornam expetável que estes números venham a ser revistos em baixa.



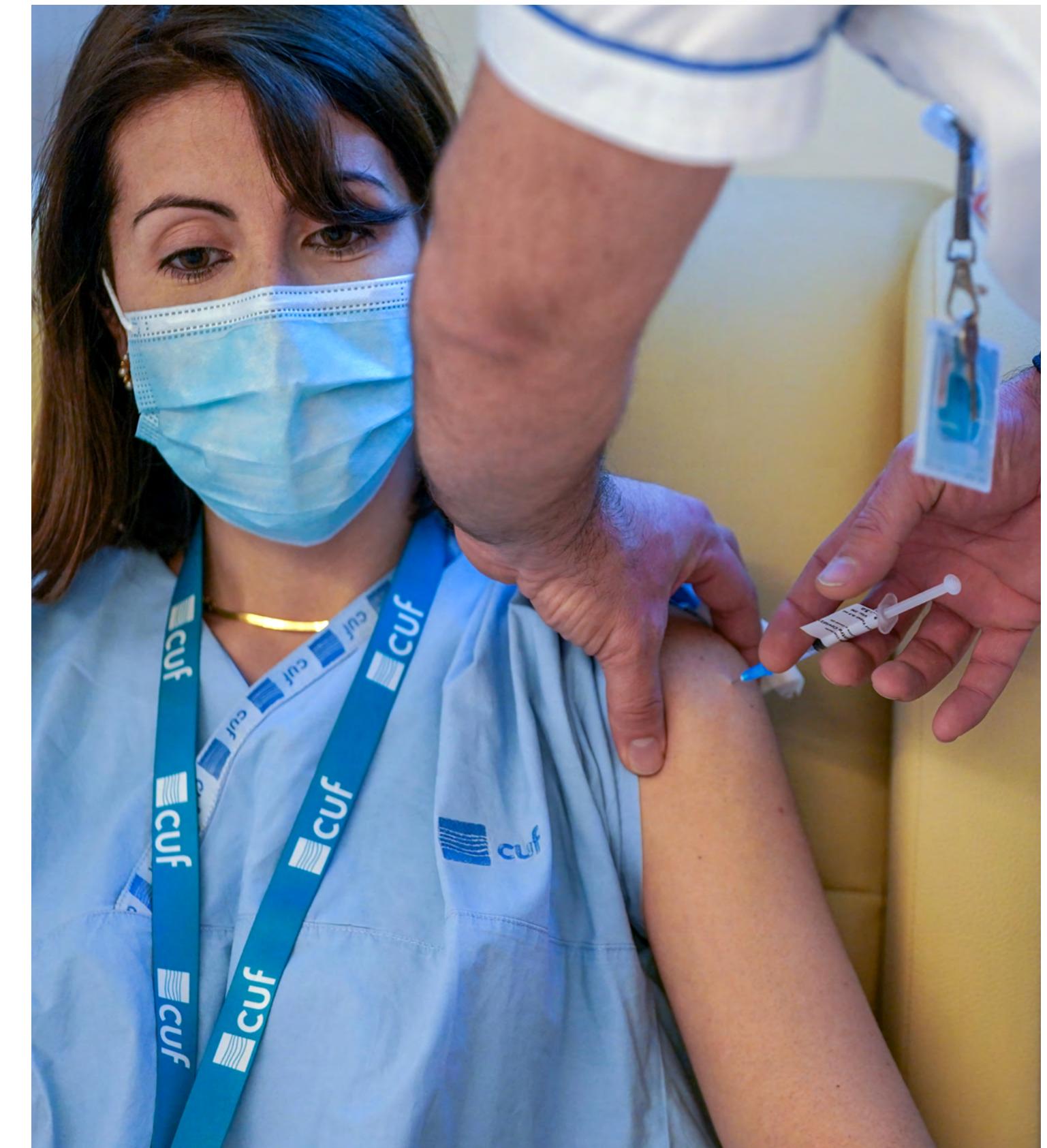
Em Portugal é também esperado que o PIB tenha crescido 4,8%² em 2021, aproximando-se do nível pré-pandemia. Depois de uma queda no 1.º trimestre devido ao confinamento imposto pelo Governo Português, o PIB recuperou e superou essa quebra no 2.º trimestre e manteve-se a crescer nos trimestres seguintes de 2021, apesar das já referidas restrições nas cadeias de abastecimento globais e do aumento do preço da energia. É de referir que esta evolução se deveu a um aumento da confiança dos agentes económicos, a que não é alheio o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Segundo o Banco de Portugal, a inflação deve situar-se em 0,9% em 2021 em Portugal (vs. -0,1% em 2020 e 0,3% em 2019).



**Maior confiança dos decisores políticos no levantamento das restrições associadas à COVID-19,
contribuindo para o bom funcionamento da economia no futuro.**

¹ European Commision - European Economic Forecast - Autumn 2021
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip160_en_0.pdf

² Banco de Portugal - Boletim Económico - outubro 2021
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2021_p.pdf

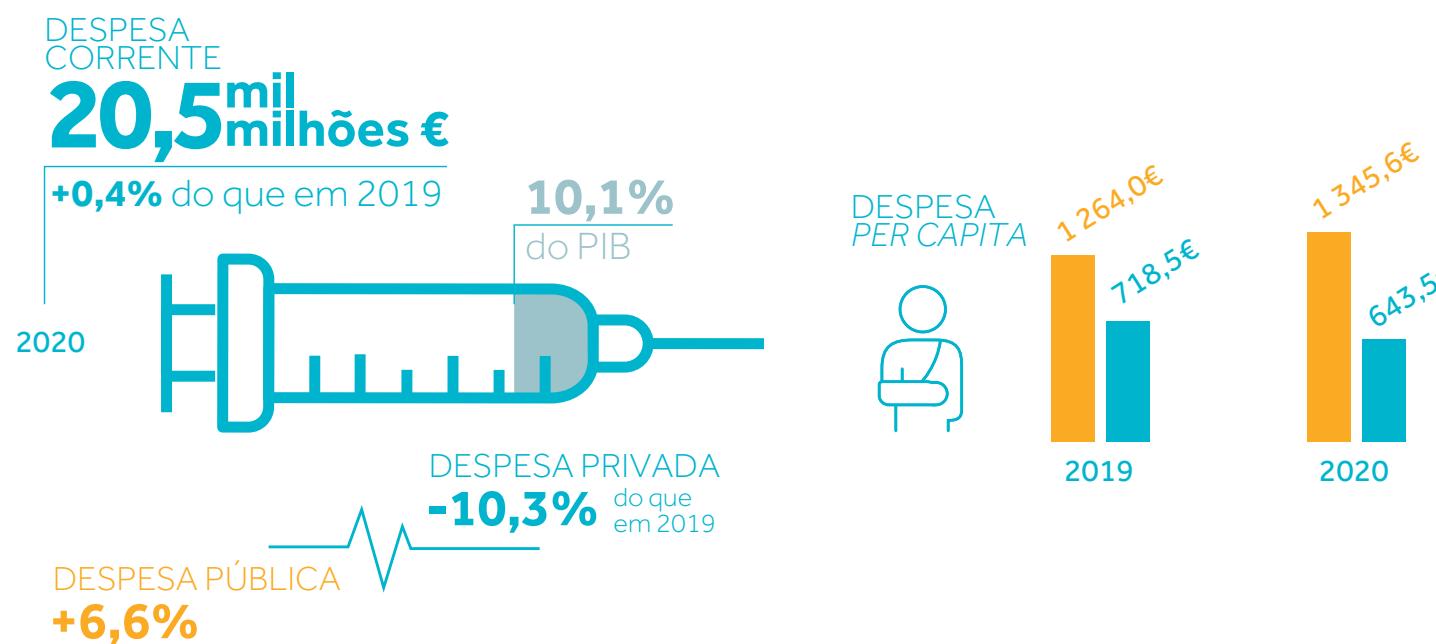


SETOR DA SAÚDE

A despesa corrente em saúde atingiu em 2020 o valor mais elevado pelo menos desde 2000, totalizando € 20,5 mil milhões³, o que correspondeu a um crescimento anual de 0,4% e a 10,1% do PIB nacional. Voltou, por isso, a verificar-se que, em 2020, a despesa corrente em saúde, em termos nominais, cresceu a um ritmo superior ao crescimento do PIB (+5,8 p.p. em 2020 e +1,3 p.p. em 2019).

A despesa corrente pública em saúde representou, em 2019, quase 64%⁴ do total da despesa em saúde, o peso relativo mais baixo desde 2000. Contudo, em 2020, essa tendência inverteu-se e estima-se que a despesa pública tenha crescido significativamente face à despesa privada em saúde, tendo em conta, por um lado, as medidas de combate à COVID-19 e, por outro lado, devido à redução da procura de cuidados de saúde não urgentes, por parte dos cidadãos, durante o primeiro confinamento (crescimento de +6,6% e -10,3%, respetivamente). Uma parte substancial do aumento da despesa pública ficou a dever-se à subida (+7%) dos custos com pessoal (contratações, horas extraordinárias, etc.) e ao aumento (+16%) do custo com consumos intermédios (EPI - Equipamentos de Proteção Individual, medicamentos, etc.).

DESPESA CORRENTE EM SAÚDE EM 2020



³ INE - Conta Satélite da Saúde - julho 2021

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUESdest_boui=473138405&DESTAQUEStema=55557&DESTAQUESmodo=2

⁴ Idem

O mercado de seguros de saúde manteve a tendência de crescimento dos últimos anos e, em 2020, o número de pessoas seguradas cresceu 4,4%⁵. Em junho de 2021, o número de pessoas com seguros de saúde mantinha-se a crescer: 1,8% face a dezembro (4,7% se comparado com o período homólogo de 2020), alcançando um total de 3.325.994 pessoas. Este crescimento repartiu-se num crescimento de 4,5% do seguro individual e de 4,8% do seguro de grupo.



CRIAÇÃO DE VALOR

CONJUGAR O TALENTO, A TECNOLOGIA, A REDE E A MARCA CUF PARA PROMOVER A SAÚDE E A QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS



ESTRATÉGIA

Em 2021, e perante o contexto de enormes desafios que o setor da saúde tem vindo a enfrentar, a CUF propôs-se a redesenhar a sua estratégia para os próximos cinco anos com o objetivo de reforçar a sua posição de referência em Portugal em três dimensões fundamentais:

Na qualidade e no âmbito dos cuidados de saúde prestados

Ser a referência na qualidade e diferenciação dos cuidados de saúde que oferece aos seus clientes, ao longo de toda a sua jornada clínica.

No desenvolvimento pessoal e profissional de todos os que trabalham na CUF

Ser um empregador de referência para todos os que trabalham na CUF e onde cada um pode atingir o pleno das suas capacidades e das suas aspirações profissionais, conciliando estas dimensões com os seus projetos pessoais e familiares.

Na criação de valor com sustentabilidade para os acionistas e para a comunidade

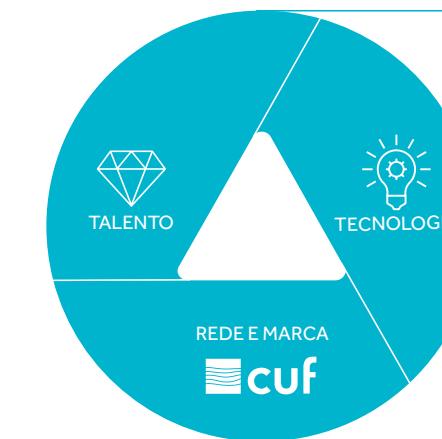
Ser capaz de continuar a criar valor para os acionistas, de uma forma sustentável, e que permita ter um impacto positivo na comunidade.

Para a concretização desta estratégia, a CUF conta com **três ativos muito relevantes** que articulados e trabalhados em conjunto, nos permitem abordar o mercado com confiança: **Talento, Tecnologia, Rede e Marca CUF**.

As prioridades estratégicas da CUF estão também representadas em **três eixos de desenvolvimento fundamentais** que estamos apostados em concretizar a partir da qualidade e da robustez dos nossos ativos.

PROMOVER A SAÚDE E A QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS

Ativos Estratégicos



Eixos Estratégicos

Diferenciação no continuum de cuidados

Foco no serviço ao cliente, com consistência e eficiência

Articulação do crescimento das unidades com o lançamento de novos negócios e foco na digitalização

CONCRETIZAÇÕES EM 2021

Já em 2021 começámos a trabalhar nesta nova estratégia 2021-2025, apresentando abaixo as principais concretizações.

ATIVOS ESTRATÉGICOS

BALANÇO

REDE E MARCA CUF



- Estratégia de reorganização rápida e imediata da rede CUF para dar resposta aos doentes COVID-19.
- Colaboração com o Serviço Nacional de Saúde no tratamento de doentes COVID-19 e não COVID-19.
- Renovação da acreditação do Hospital CUF Porto pela *Joint Commission International*, a mais prestigiada entidade acreditadora independente a nível mundial.
- Sites dos Hospitais CUF no top 10 dos melhores sites de hospitais em Portugal.
- Lançamento de novo programa conjunto da CUF e do Pingo Doce, designado "A Saúde alimenta-se", para promoção da alimentação saudável.
- Subscrição do "Manifesto Rumo à COP26" promovido pelo *Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal*, assinado por mais de 80 empresas portuguesas para acelerar o combate às alterações climáticas.
- Apresentação do futuro Hospital CUF Leiria, com um investimento de €50M, com abertura prevista para 2025.
- Abertura da primeira clínica de Medicina Dentária da rede CUF, Clínica CUF Medicina Dentária Braamcamp.
- Renovação da linha gráfica da Maternidade CUF para oferecer uma melhor experiência a grávidas e acompanhantes.

TALENTO



- Reforço contínuo do corpo clínico da CUF com profissionais altamente diferenciados e especializados.
- Certificação da CUF como empresa familiarmente responsável.
- Implementação de política de modelo híbrido de trabalho, permitindo uma maior conciliação da vida pessoal, profissional e familiar.
- Aposta contínua em iniciativas de responsabilidade social interna de formação dos colaboradores e de apoio ao seu desenvolvimento pessoal e profissional: reskilling (requalificar) e upskilling (melhorar as qualificações).
- Criação e transversalização de políticas de RH com benefícios para colaboradores e familiares, com especial foco na valorização das equipas com funções menos diferenciadas e rendimentos mais baixos.

TECNOLOGIA



- Investimento em tecnologia e equipamentos de última geração (nas áreas da Imagiologia, no Bloco Operatório) e em tratamentos inovadores (como no caso da Oncologia).
- Desenvolvimento e implementação de um programa de transformação e melhoria operacional dos sistemas de gestão hospitalar, designado *Go Forward*, que tem como objetivo simplificar os atuais processos de suporte associados ao atendimento ao cliente e à prestação de cuidados de saúde. Só em 2021 foram migrados quase 4,8 milhões de fichas de clientes, 4,9 milhões de estudos de radiologia e ainda 1,55 milhões de documentos clínicos para o novo sistema.
- Capacidade da CUF em assegurar o acompanhamento dos seus doentes, mesmo em períodos de confinamento, com o desenvolvimento e aprofundamento de soluções como a Teleconsulta Programada e o lançamento da Teleconsulta do Dia de Adultos e Pediátrica.

EIXOS ESTRATÉGICOS

BALANÇO

Diferenciação no continuum de cuidados

- Desenvolvimento de um programa pioneiro em Portugal de [gestão integrada de doenças crónicas](#), cujo projeto-piloto é com a doença Diabetes.
- Criação da [Unidade de Medicina Desportiva e Performance no Hospital CUFTejo](#), no âmbito da parceria com a Federação Portuguesa de Futebol.
- Lançamento do [serviço domiciliário de acompanhamento a doentes COVID-19](#) e da [Teleconsulta COVID-19](#).
- Crescimento do número de [ensaios clínicos](#) e [projetos de investigação desenvolvidos na CUF](#).

Foco no serviço ao cliente, com consistência e eficiência

- Lançamento do novo sistema de avaliação de voz do cliente - [Programa de Voz do Cliente](#) - que permite uma maior percepção e atuação sobre as razões de satisfação e insatisfação dos clientes.
- Lançamento do programa [CUF Inspira Ambiente](#), que tem como objetivo contribuir para uma melhor gestão e conservação dos recursos naturais e minimização dos impactos ao nível do uso de recursos e da geração de resíduos.

Articulação do crescimento das unidades com o lançamento de novos negócios e foco na digitalização

- Rápida e consistente recuperação da atividade da CUF após segundo confinamento geral.
- Unidade de [Hospitalização Domiciliária](#) assinalou um ano de existência, tendo assistido mais de 200 doentes.
- [Reforço do posicionamento na área da Medicina Dentária](#) que conta com 100 especialistas em 11 hospitais e clínicas CUF, com uma oferta integrada e multidisciplinar.
- O [Plano de saúde da CUF](#), o [Plano + CUF](#), alcançou mais de 11,4 mil clientes, dos quais 2,3 mil são novos clientes.



DESAFIOS PARA 2022

Em 2022, a CUF vai continuar a investir no reforço e desenvolvimento dos seus ativos estratégicos.

ATIVOS ESTRATÉGICOS

REDE E MARCA CUF



- A Rede CUF chega a Leiria em 2022 com a abertura de uma clínica, em antecipação à abertura do Hospital CUF Leiria que irá nascer em 2025.
- Renovação do Hospital CUF Descobertas, expansão do Hospital CUF Santarém, do Hospital CUF Cascais e da Clínica CUF Almada e abertura da Clínica CUF Montijo e do Hospital CUF Trindade.
- Reforço da Comunicação da marca CUF com foco na excelência e diferenciação clínica.
- Lançamento do Plano + CUF para empresas.

TALENTO



- Reforço da apostila na formação médica, nomeadamente com a atribuição de novas idoneidades formativas (distinção atribuída pela Ordem dos Médicos às instituições de saúde a quem é reconhecida capacidade formativa de médicos internos).
- Consolidação de medidas do programa de responsabilidade social corporativa da CUF, o Programa CUF Inspira. Alguns exemplos:
 - Reforço da apostila na formação e desenvolvimento dos colaboradores
 - Apoio à formação académica dos filhos dos colaboradores
 - Apoios a colaboradores com maior vulnerabilidade social
 - Promoção da saúde mental em contexto laboral
- Reforço do recrutamento inclusivo dirigido a pessoas com incapacidade e também a pessoas excluídas do mercado de trabalho, assim como a imigrantes.

TECNOLOGIA



- Continuação do desenvolvimento e implementação do programa *Go Forward* - novo sistema de gestão hospitalar - de forma a suportar e promover práticas clínicas de referência e uma experiência de utilização ainda mais consistente e eficiente em toda a rede CUF
- Aposta contínua na cibersegurança
- Investimento contínuo em equipamentos clínicos de alta diferenciação
- Aposta na Sustentabilidade:

Plano de Reaproveitamento de águas na Central de Esterilização e no Hospital CUF Tejo.

Energia: implementação de soluções de produção própria (painéis fotovoltaicos), para reduzir o recurso a energia externa.



EIXOS ESTRATÉGICOS

Em 2022, a CUF vai acelerar a concretização de medidas transversais alinhadas com os seus três eixos estratégicos

Diferenciação no continuum de cuidados

- Aprofundamento do modelo de organização clínica nos hospitais e clínicas: criação de novos Centros e Unidades funcionais diferenciadoras, centradas no doente.
- Desenvolvimento do Projeto de *Value Based Healthcare* (criação de métricas de avaliação de outcomes em patologias definidas).
- Reforço da Teleradiologia da CUF para resposta aos exames urgentes.
- Reforço da ligação à Academia (Escolas de Medicina, Enfermagem) através da CUF Academic Center, o Centro de investigação, formação e simulação da CUF.
- Dinamização da investigação clínica na CUF.

Foco no serviço ao cliente, com consistência e eficiência

- Promoção da qualidade de serviço, através da auscultação sistemática do mercado e da satisfação do cliente (conclusão da implementação do Programa de Voz do Cliente)
- Redução do tempo médio de atendimento no Front-Office e promoção da utilização de outros canais electrónicos.
- Promoção da cultura multidisciplinar de acompanhamento do doente.

Articulação do crescimento das unidades com o lançamento de novos negócios e foco na digitalização

- Desenvolvimento contínuo de mais programas de gestão de saúde, alavancados nas ferramentas digitais (programas preventivos de doenças crónicas).
- Alargamento dos Cuidados Domiciliários a toda a rede CUF.
- Reforço da rede de Consultórios CUF, modelo de prestação de cuidados de saúde de maior proximidade com as populações.



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR O MODELO DE NEGÓCIO CUF

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

A NOSSA MISSÃO

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

O QUE É QUE FAZEMOS?

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

CAPITAIS



Financeiro



Humano



Intelectual



Tecnológico e Manufaturado



Social e Relacional



Natural

INPUTS

	<ul style="list-style-type: none"> Investimento - 39,2 M€ Gastos Operacionais - 493,4 M€ Fornecimentos e Serviços Externos - 264,9 M€ Salários e benefícios - 144,0 M€
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> 11.472 colaboradores 1522 contratações 34 mil horas de formação 5000 apoios atribuídos a colaboradores - Programa CUF Inspira
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> 2,7 M€ de Investimento em I&D 19 projetos-piloto desenvolvidos no âmbito do programa Grow Health Adjudicação de serviços a 9 startups
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> 19 unidades de saúde 1148 gabinetes 724 camas 66 blocos operatórios Centro de Simulação
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> 19 parcerias relevantes em entidades e associações sectoriais 221 voluntários 152.167€ de donativos 6960 fornecedores (97% nacionais)
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> 38.861 MWh eletricidade consumida (redução de 16% relativamente a 2020) 281.193 m3 de água consumida (redução de 9% relativamente a 2020) 15.997 MWh de gás natural consumido (redução de 24% relativamente a 2020)
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Contexto Macroeconómico (Página 23)

O ano de 2021 fica marcado pela reabertura das economias e pela recuperação da atividade económica, face à queda abrupta registada em 2020.

Análise de Materialidade (Página 32) Enquadramento Estratégico (Página 24)

ESTRATÉGIA

Ativos Estratégicos

- Talento
- Tecnologia
- Rede e Marca

Eixos Estratégicos

- Diferenciação no continuum de cuidados
- Foco no serviço ao cliente, com consistência e eficiência
- Articulação do crescimento das unidades com o lançamento de novos negócios e foco na digitalização

16 TÓPICOS MATERIAIS

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

COMO GERIMOS O RISCO: Capítulo 2 - Enquadramento Estratégico, Gestão de Risco

OUTPUTS & OUTCOMES

GERAÇÃO DE VALOR PARA O ACIONISTA

- 584,2 M€** Rendimentos Operacionais
- 90,9 M€** EBITDA
- 3,3 M€** Cashflow

CONTRIBUTO PARA A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

- 122** Ensaios clínicos e estudos observacionais *on going*
- Mais de **100 médicos** a realizarem internato médico
- Mais de **1000 estágios**

ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE

- Mais de **152.167 mil euros** em Donativos
- Quase **6.000 bens doados a 14 instituições** sem fins lucrativos
- Presença em 9 Conselhos Locais de Ação Social**

Promovemos a excelência dos nossos serviços clínicos com a oferta de uma prestação de serviços de qualidade excepcional

VALORIZAÇÃO E FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

- 77,1%** Colaboradores avaliados
- 25,2%** Taxa de novas contratações

CONTRIBUTO PARA A AUMENTAR O ACESSO A CUIDADOS DE SAÚDE

- Colaboração com o Serviço Nacional de Saúde no tratamento de doentes COVID e não COVID.
- Lançamento do serviço domiciliário de acompanhamento a doentes COVID-19 e da Teleconsulta COVID-19.
- Lançamento de um avaliador de sintomas digital, pioneiro em Portugal, gratuito e integrado na sua rede de cuidados
- Abertura da primeira clínica de Medicina Dentária da Rede CUF

PERFORMANCE AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

- A intensidade energética da CUF em 2021 foi **258,6 kWh/m2**, representando uma redução homóloga significativa (**12%**) em relação ao ano anterior, em resultado dos aumentos de eficiência que temos vindo a desenvolver.

ANÁLISE DE MATERIALIDADE

MATRIZ DE MATERIALIDADE

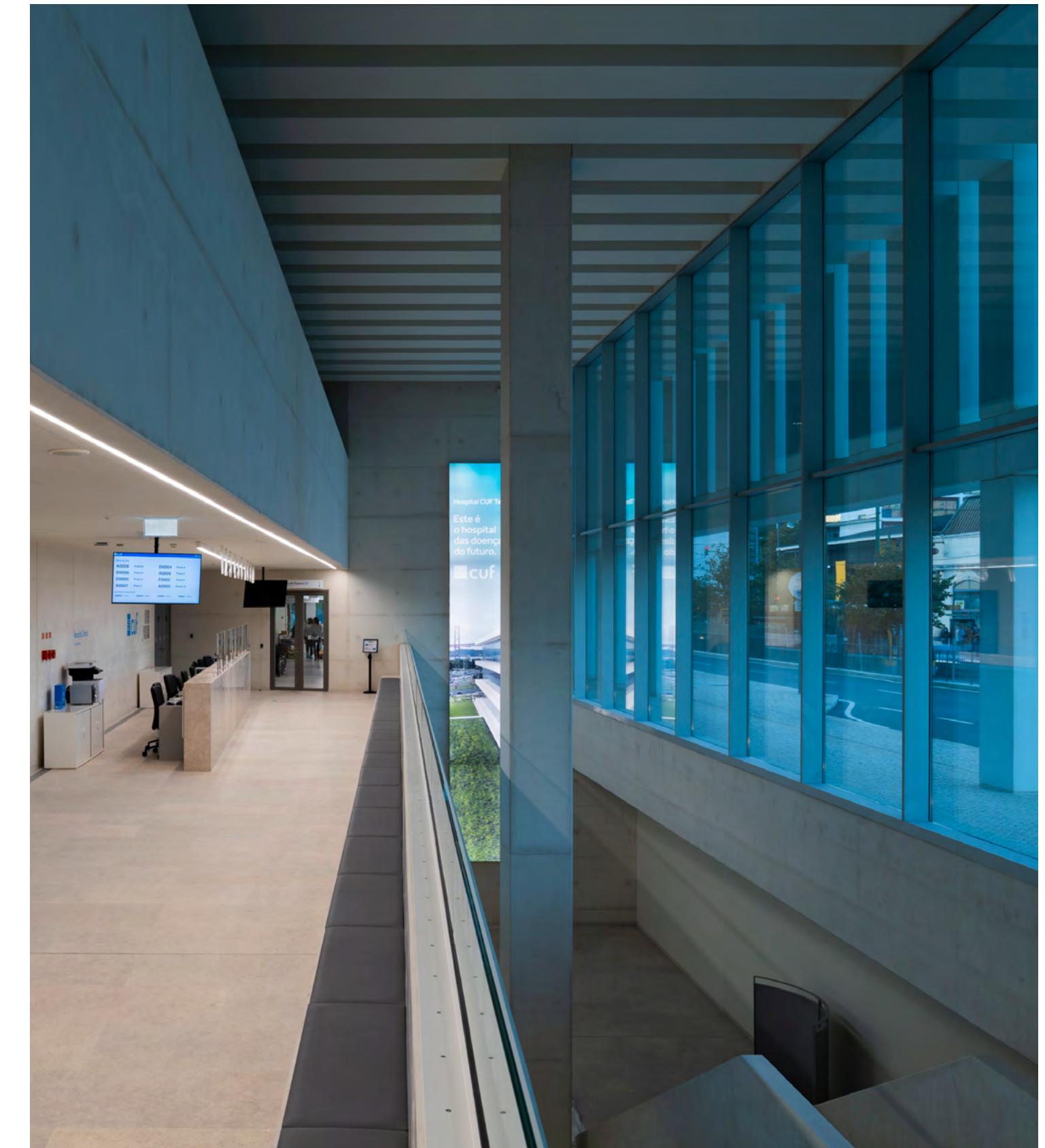
A MATRIZ DE MATERIALIDADE É UMA FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA O DESEMPENHO DA CUF.

O processo de construção e análise de materialidade permite um conhecimento estruturado da atividade, que se reflete numa tomada de decisão mais fundamentada e robusta, colocando em agenda os impactos económicos, sociais e ambientais das organizações.

A última análise de materialidade da CUF teve lugar em 2020 (teve por base a matriz de 2017), tendo sido realizada de acordo com as orientações e diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), **estando prevista uma revisão da matriz de materialidade em 2022.**

Este processo de análise de materialidade e auscultação de stakeholders internos e externos permitiu validar os tópicos materiais da CUF, tendo sido identificados os principais temas com relevância e impacto na organização, ao mesmo tempo que ajudou a fortalecer as relações de confiança e de diálogo com as partes interessadas, ouvindo e identificando as suas expectativas.

Este processo, que decorreu entre setembro e dezembro de 2020, pode ser consultado no [Relatório Integrado da CUF de 2020](#) (pág.30-32).



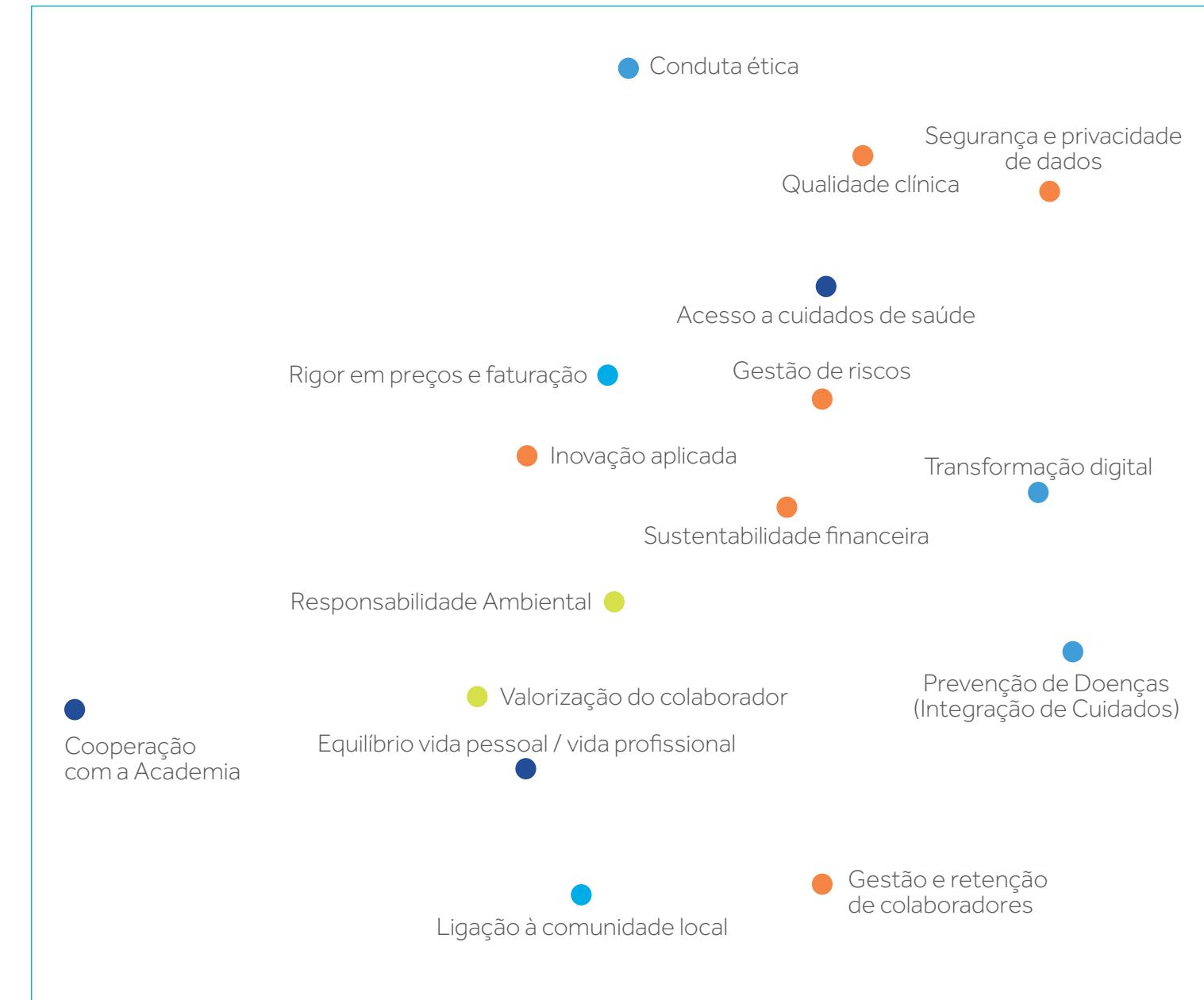
TÓPICOS MATERIAIS MAIS RELEVANTES

O resultado da auscultação aos principais stakeholders está plasmado na Matriz de Materialidade da CUF onde se identificam os 16 tópicos materiais considerados mais relevantes.*

	Prevenção da doença		Gestão de Riscos
	Acesso a cuidados de saúde		Sustentabilidade Financeira
	Inovação aplicada		Segurança e Privacidade de Dados
	Cooperação com a Academia		Valorização do colaborador
	Transformação Digital		Gestão e retenção de colaboradores
	Conduta Ética		Equilíbrio vida pessoal e profissional
	Qualidade clínica		Ligação à comunidade local
	Rigor em preços e faturação		Responsabilidade Ambiental

MATRIZ DE MATERIALIDADE*

RELEVÂNCIA



* A descrição completa dos Tópicos Materiais da Análise de Materialidade de 2020 está disponível no [Relatório Integrado da CUF de 2020](#) (pág. 33-34).

COMPROMISSO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A CUF está comprometida com a Agenda 2030 das Nações Unidas, tendo, por isso, alinhado os seus Tópicos Materiais e a sua Estratégia com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, participando ativamente no processo de construção de um mundo mais sustentável.

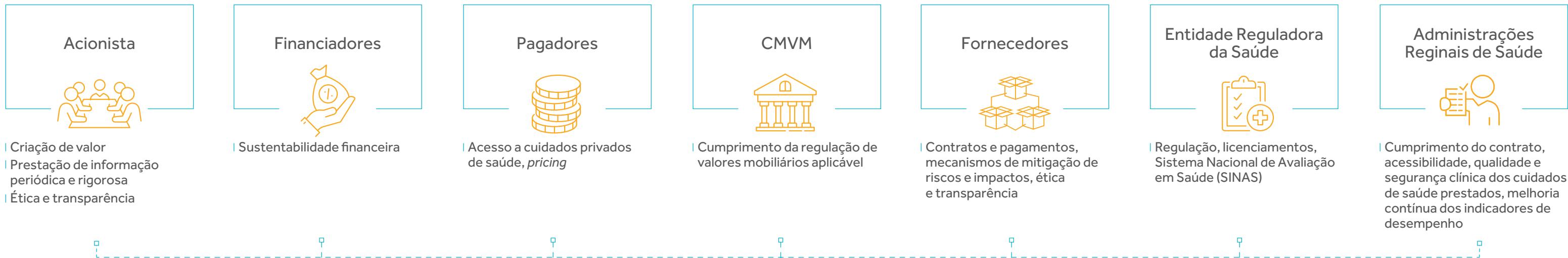
A análise de materialidade, bem como o alinhamento estratégico da CUF, estão refletidos no mapeamento de ODS apresentado, para os quais a instituição tem vindo a contribuir seja através da sua atividade, seja através das parcerias em vigor.



* No relatório **Informação de Sustentabilidade da CUF 2021** poderá encontrar as práticas associadas a cada um destes ODS e respetivo impacto. Este documento encontra-se disponível no site da CUF em [Apresentações e Relatórios](#).

RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS

Há um caminho de crescimento contínuo que a CUF percorre há mais de 76 anos para fazer chegar a sua proposta de valor a cada vez mais portugueses.



STAKEHOLDERS



GESTÃO DE RISCO

O SETOR DA SAÚDE É RECONHECIDAMENTE MUITO EXIGENTE DEVIDO À MULTIPLICIDADE DE DESAFIOS QUE A ELE SE ENCONTRAM ASSOCIADOS. COMBINA, POR UM LADO, UMA RELAÇÃO QUE SE PRETENDE IRREPREENSÍVEL NO SERVIÇO AO CLIENTE FINAL, COM UM MODELO ESSENCIALMENTE B2B DE GESTÃO COMERCIAL, POR OUTRO LADO, E AINDA UMA FORTE DIFERENCIACÃO TECNOLÓGICA, UM CONTEXTO REGULATÓRIO MUITO RIGOROSO E UM ELEVADO POTENCIAL DE EXPOSIÇÃO MEDIÁTICA.

Alinhada com a visão, missão e objetivos estratégicos, a **Gestão de Risco da CUF** apresenta, face a este contexto, uma abordagem estruturada a riscos e oportunidades, internos e externos, aos quais a organização está exposta, de modo a assegurar, continuamente, o seu crescimento sustentado.

A abordagem definida segue orientações de metodologias como o COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), a norma 31000 do ISO (International Organization for Standardization) e o modelo das três linhas de defesa do IIA (Institute of Internal Auditors).



MODELO DE GOVERNO DA GESTÃO DE RISCO (SÍNTESE)

A CUF está comprometida com a Agenda 2030 das Nações Unidas, tendo, por isso, alinhado os seus Tópicos Materiais e a sua Estratégia com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, participando ativamente no processo de construção de um mundo mais sustentável.



COMISSÃO EXECUTIVA

Responsável pela tomada de decisão e fomento da cultura de risco, assegura os recursos necessários e adequados para manter a efetividade do processo de gestão de risco, garantindo a sua sustentabilidade.

UNIDADES DE NEGÓCIO / DIREÇÕES DO CENTRO CORPORATIVO

1ª linha de defesa

Responsáveis por identificar, analisar, mitigar e controlar os riscos nas suas áreas de atuação de acordo com a política de gestão de risco. Designados por "donos do risco" são também responsáveis por garantir o reporte formal, quando necessário, à Comissão Executiva.

COMISSÃO DE AUDITORIA E GESTÃO DE RISCO

Apoia a Administração na monitorização do processo de gestão de risco, propondo melhorias ao processo e aos mecanismos de controlo interno.

SUPERVISÃO GESTÃO DE RISCO

2ª linha de defesa

Responsável pelas políticas e processos de gestão de risco, de acordo com as regulamentações nacionais/internacionais e padrões aplicáveis.

Promove a adoção do modelo de gestão de risco, apoiando os "donos do risco", monitorizando o cumprimento do processo e apoiando a gestão de topo no acompanhamento dos riscos críticos a cada momento.

AUDITORIA INTERNA

3ª linha de defesa

Efetua avaliações independentes aos sistemas de controlo interno e monitoriza a efetividade, eficácia e adequação do processo de gestão de risco.

Elabora relatórios de auditoria ao processo de gestão de risco, ao nível da validação das medidas de mitigação em curso, que são partilhados com a gestão de topo.

Quando aplicável, a auditoria interna apoia a equipa de gestão de risco nas reuniões de levantamento dos riscos e na identificação das respetivas medidas de mitigação.

CATEGORIAS DE RISCO

Durante o ano de 2021, a CUF evoluiu para um modelo de organização e acompanhamento de **quatro grandes categorias de risco: Estratégicos, Clínicos, Tecnológicos e Operacionais.**

RISCOS
ESTRATÉGICOS

RISCOS
CLÍNICOS

RISCOS
TECNOLÓGICOS

RISCOS
OPERACIONAIS

DEFINIÇÃO
Os riscos estratégicos resultam das linhas estratégicas da empresa (vs operação corrente), nos quais existe um envolvimento-chave da Comissão Executiva. Estes riscos podem resultar da envolvente externa à empresa - a nível económico, natural, social, político ou tecnológico - , de tendências do mercado, do potencial insucesso em projetos estratégicos e/ou da erosão dos ativos estratégicos da empresa. Na prática, traduzem-se em riscos do setor privado da saúde, seja em termos de procura global, seja de rentabilidade, e em riscos que afetam a competitividade da CUF nesse setor.
Os riscos clínicos estão relacionados com a segurança clínica e qualidade dos cuidados prestados, incluindo a qualidade dos diagnósticos, a segurança contra infecções ou a qualidade dos registos clínicos.
Os riscos tecnológicos são os riscos associados aos sistemas de informação como cibersegurança, recuperação de desastres, gestão de backups, desenvolvimento e aquisição de aplicações, helpdesk, etc.
Os riscos operacionais são os inerentes aos serviços prestados /atividades realizadas (e.g. infraestrutura, pessoas, processos), relativos à eficiência, salvaguarda e utilização dos ativos, necessidades operacionais e planeamento de recursos, regulamentação e normas aplicáveis à sua atividade, etc.

COMO SÃO GERIDOS
Na CUF, a gestão dos riscos estratégicos é efetuada de forma centralizada pela Direção de Planeamento Estratégico, com o acompanhamento próximo da Comissão Executiva, e traduz-se na identificação e acompanhamento permanente dos riscos bem como das respetivas medidas de mitigação. Estes elementos são integrados no Plano Estratégico e de Negócios da CUF, revisto anualmente.
Os riscos clínicos têm como "risk owners" os Diretores Clínicos das unidades e são seguidos num modelo apoiado e da responsabilidade da Direção da Qualidade e Segurança, em estreita articulação com o Conselho Médico, Conselho de Enfermagem e equipas de risco locais em cada unidade de saúde.
A gestão destes riscos é assegurada por equipas dedicadas na Direção de Sistemas de Informação, assegurando redundância de responsabilidades, tendo ainda o suporte de entidades terceiras especializadas para serviços específicos (por ex.: serviços de NOC/Security Operations Center (SOC), testes de intrusão, avaliações de cibersegurança transversais a toda a organização, entre outros).
A supervisão dos riscos operacionais é efetuada pela equipa de risco sob a responsabilidade da Direção de Gestão de Risco. Para assegurar a função de 2ª linha de defesa, esta equipa apoia os "risk owners" na identificação e atualização dos riscos da respetiva área, bem como das suas características (causas, consequências, medidas de mitigação, medidas de contingência e indicadores) e apoia a gestão de topo no acompanhamento dos riscos entendidos como sendo os mais críticos em cada momento, com a apresentação regular de um relatório de risco.

FACTOS RELEVANTES EM 2021
Em 2021 realizou-se uma reflexão sobre os riscos estratégicos assente em dois pilares: <ul style="list-style-type: none"> (i) na revisão dos principais riscos estratégicos, respetivas medidas de mitigação, bem como em potenciais medidas adicionais de gestão desses riscos; (ii) numa análise de sensibilidade aos resultados do <i>Business Plan</i>, com impactos de alguns riscos mais relevantes e quantificáveis.
A CUF tem vindo a implementar diversos processos de acreditação e certificação que ajudam a consolidar a mitigação do risco clínico, destacando-se em 2021 as seguintes: Sistema de Gestão da Qualidade para Dispositivos Médicos - ISO 13485; Certificação EUSOMA da Unidade de Tratamento e Diagnóstico e Integrado da Mama de Lisboa; Acreditação ACSA - Centro de Referência - Oncologia de Adultos Cancro do Reto, nos dois pólos Hospital CUF Tejo e Hospital CUF Descobertas e Oncologia de Adultos Cancro do Reto no Serviço de Cirurgia Geral; e Joint Commission International (JCI).
Das iniciativas desenvolvidas em 2021, destacam-se a melhoria do rating de cibersegurança da CUF perante parceiros e concorrência (<i>SecurityScorecard</i>) e o assessment 360º realizado por entidade tecnológica independente com feedback muito positivo quanto à evolução dos sistemas de segurança informática.
Em 2021, merece destaque o acompanhamento formal pela equipa de risco dos projetos considerados críticos, a integração da gestão de risco em processos de Gestão de Talento, incluindo a explicitação clara das responsabilidades de gestão de risco em descriptivos funcionais e a produção de conteúdos formativos abrangentes, bem como a implementação de um <i>dashboard</i> de indicadores de risco transversal à organização.



3 DESEMPENHO

Performance financeira **40**

Investigação e Formação: saber tratar mais e melhor **61**

Promover uma saúde de qualidade **47**

O nosso compromisso **67**

Inovação em saúde **53**

A NOSSA PERFORMANCE FINANCEIRA



DESTAQUES DA ATIVIDADE 2021

O ANO DE 2021 CONSTITUIU-SE COMO UM PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DA ATIVIDADE ASSISTENCIAL DO GRUPO CUF E DOS SEUS INDICADORES FINANCEIROS.

A 31 de dezembro de 2021, destacam-se os seguintes aspetos na performance operacional e financeira do Grupo:

- Ao nível dos indicadores assistenciais, as consultas e serviços de urgência cresceram 26,7% e 25,3% respetivamente face a 2020, enquanto que os dias de internamento e as cirurgias atingiram aumentos na ordem dos 16%. Comparativamente a 2019, observou-se também uma evolução positiva em todos os indicadores, à exceção dos serviços de urgência, evidenciando-se as consultas e cirurgias com incrementos de 8,1% e 5,1%, respetivamente.
- Os rendimentos operacionais consolidados atingiram o valor de 584,2 milhões de euros, tendo registado incrementos de 25,7% e de 17,9%, comparativamente a 2020 e 2019, respetivamente, para os quais contribuíram a recuperação dos níveis de atividade assistencial e o primeiro ano completo de atividade do Hospital CUF Tejo, um dos maiores e mais inovadores projetos do setor privado da saúde na atualidade, e das novas áreas hospitalares dos Hospitais CUF Sintra e CUF Torres Vedras, unidades de saúde de referência nos concelhos onde se inserem, que aumentaram a sua capacidade de resposta às populações;

- O EBITDA (Resultado operacional acrescido de amortizações e depreciações e provisões e perdas por imparidade) consolidado alcançou os 90,9 milhões de euros, representando crescimentos de 99,6% e 12,0% face aos valores obtidos em 2020 e 2019, respetivamente;
- No exercício de 2021, o Grupo CUF obteve um Resultado Líquido Consolidado de 34,7 milhões de euros, o que representa a inversão do resultado líquido negativo de 23,8 milhões de euros em 2020. Face a 2019, verificou-se um aumento de 5,7 milhões de euros;
- Destaque para o contributo do segmento de Infraestruturas para o resultado líquido de 2021, tendo representado aproximadamente 31,9% do mesmo.
- É importante realçar que os resultados de 2021 foram atingidos num contexto de grande pressão em múltiplas rubricas de custos, desde os custos com pessoal a muitos fornecimentos e serviços externos, nomeadamente com crescente inflação já no 2º semestre. Tal só foi possível através da aceleração da digitalização e automatização de procedimentos administrativos, bem como um significativo esforço de contenção nos custos de estrutura e um desafio permanente a todos os parceiros para participar neste esforço de contenção.

- O rácio de Dívida líquida financeira sobre EBITDA reduziu de 11,49x, no final de 2020, para 5,39x, por via da melhoria do EBITDA, e o rácio de Autonomia Financeira aumentou de 11,9% para 16,7%, em virtude do reforço dos capitais próprios em 39,8 milhões de euros.
- No segmento da prestação pública, destaca-se o término do contrato de gestão da PPP do Hospital Vila Franca de Xira, a 31 de maio de 2021. O Hospital Vila Franca de Xira foi considerado, ao longo do tempo, por entidades públicas e privadas, pelos utentes e pela comunidade, como um dos melhores e mais eficientes hospitais do país, sendo esse o legado que a CUF deixa ao fim de 10 anos de gestão, com a convicção de que o hospital continuará a ser um exemplo na rede do SNS.
- Recorde-se que, no final do ano de 2020, o contrato de gestão desta PPP foi considerado como contrato oneroso, em virtude dos resultados negativos estimados para 2021, até à data de término do respetivo contrato. Os resultados do segmento da prestação pública são apresentados na rubrica de Resultado líquido do exercício das operações descontinuadas na Demonstração de Resultados Consolidada.



DESEMPENHO OPERACIONAL

INDICADORES ASSISTENCIAIS

(Milhares)	Cuidados de saúde privados				
	2021	2020	2019	21 vs 20 %	21 vs 19 %
Consultas	2 369,0	1 869,3	2 191,2	26,7%	8,1%
Urgências	281,9	225,0	365,9	25,3%	-23,0%
Cirurgias	53,1	45,6	50,5	16,4%	5,1%
Dias de Internamento	160,6	138,7	151,9	15,8%	5,8%
Partos	3,8	4,0	3,8	-3,6%	2,0%

Em 2021, registou-se uma evolução positiva na maioria dos indicadores assistenciais, destacando-se crescimentos de 26,7% e 25,3% nas consultas e serviços de urgência, respetivamente, face ao período homólogo. Seguidamente, surgem as cirurgias e os dias de internamento, com incrementos de 16,4% e 15,8%, respetivamente. Em sentido inverso, os partos sofreram uma redução de 3,6% face a 2020.

Os crescimentos observados encontram-se em linha com a recuperação da atividade verificada durante o ano de 2021.

Em comparação com os indicadores assistenciais de 2019, assistiu-se a uma melhoria de todos os indicadores, à exceção dos serviços de urgência, demonstrando a recuperação da atividade assistencial para níveis superiores ao período pré-pandemia, o que é fruto da confiança dos clientes, que em 2021 voltaram a reconhecer, pelo sétimo ano consecutivo, a CUF como Marca de Confiança na categoria de Hospitais Privados, e também da dedicação e do profissionalismo das equipas na retoma da atividade e na resposta às necessidades de saúde dos doentes não-COVID.

DESEMPENHO FINANCEIRO

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

(Milhões de Euros)	2021	2020 ¹	2019 ¹	21 vs 20 %	21 vs 19 %
Rendimentos Operacionais	584,2	464,7	495,4	25,7%	17,9%
Gastos operacionais	(493,4)	(419,2)	(414,3)	17,7%	19,1%
EBITDA	90,9	45,5	81,1	99,6%	12,0%
Margem EBITDA	15,6%	9,8%	16,4%	+5,8 p.p.	-0,8 p.p.
Amortizações e Provisões	(41,2)	(36,5)	(31,4)	12,9%	31,2%
EBIT	49,7	9,0	49,7	449,6%	-0,1%
Margem EBIT	8,5%	1,9%	10,0%	+6,6 p.p.	-1,5 p.p.
Resultados Financeiros	(19,3)	(18,5)	(16,3)	4,0%	18,2%
EBT	30,4	(9,5)	33,4	n.a.	-9,0%
Impostos sobre o rendimento	1,5	9,2	(8,9)	-83,5%	-117,0%
Resultado líquido consolidado do exercício	31,9	(0,3)	24,5	n.a.	30,2%
Resultado líquido do exercício das operações descontinuadas	3,1	(23,9)	4,5	n.a.	-30,0%
Resultado líquido do exercício atribuível aos interesses que não controlam	(0,3)	0,4	0,0	-182,8%	-1688,6%
Resultado líquido atribuível a detentores de capital	34,7	(23,8)	29,0	n.a.	19,6%

¹ Exclui segmento da prestação pública (incluído no resultado das operações descontinuadas)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS 2021 POR SEGMENTO

Os resultados consolidados de 2021 resultam da atividade dos seguintes segmentos:

2021 (Milhões de Euros)	Prestação Privada	Prestação Pública	Infra- estruturas	Outros	Eliminações	Consolidado
Rendimentos operacionais	591,8	-	29,5	17,2	(54,3)	584,2
EBIT	46,9	-	26,2	(12,3)	(11,2)	49,7
Resultado líquido atribuível a detentores de capital	21,8	2,5	11,1	(2,2)	1,6	34,7

No exercício de 2021, os rendimentos operacionais consolidados do Grupo atingiram os 584,2 milhões de euros, o que representa um crescimento de 25,7% face ao período homólogo, ajustado do efeito da exclusão do segmento de prestação pública.

Comparativamente a 2019, os rendimentos operacionais consolidados tiveram um incremento de 17,9%, refletindo não só a recuperação da atividade neste exercício, mas também uma maior capacidade instalada das unidades CUF, que foi incrementada nos últimos dois anos por via da abertura do Hospital CUF Tejo, da inauguração das áreas cirúrgicas e de internamento do Hospital CUF Sintra e da expansão do Hospital CUF Torres Vedras.

O EBITDA consolidado alcançou o valor de 90,9 milhões de euros, representando um crescimento face ao valor registado em 2020, o qual foi impactado pela pandemia. A margem EBITDA foi de 15,6%, aumentando em 5,8 p.p., face ao período homólogo. Comparativamente a 2019, o EBITDA obteve um crescimento de 12,0% e a sua margem foi inferior em 0,8 p.p.



43

Importa salientar que esta evolução foi obtida num contexto de pressão ao nível de custos com pessoal e fornecimentos e serviços externos, nos quais já se sentiram os impactos da inflação no 2º semestre. A aceleração da digitalização e automatização de procedimentos administrativos, bem como o esforço significativo na contenção dos custos de estrutura constituíram-se como alavancas fulcrais para a obtenção destes resultados.

O EBIT consolidado foi de 49,7 milhões de euros, aumentando assim 40,6 milhões de euros, e a margem EBIT foi de 8,5%, melhorando em 6,6 p.p. face ao período homólogo. Apesar de o valor obtido ter ficado em linha com o de 2019, a sua margem teve um decréscimo de 1,5 p.p., devido ao aumento das amortizações e depreciações em 9,6 milhões de euros, em virtude dos avultados investimentos em novas unidades hospitalares realizados nos últimos dois anos.

RESULTADO FINANCEIRO

(Milhões de Euros)	2021	2020	Var %
Gastos financeiros	(19,4)	(18,2)	6,9%
Rendimentos financeiros	0,7	0,3	120,5%
Resultados relativos a empresas associadas	(0,6)	(0,7)	-18,3%
Resultados Financeiros	(19,3)	(18,5)	4,0%

No exercício de 2021, o resultado financeiro foi negativo em 19,3 milhões de euros, tendo reduzido em 0,7 milhões de euros. Face ao período homólogo, existiu um aumento dos gastos financeiros associados aos financiamentos das obras de expansão concluídas no ano transato, que foi atenuado pelo aumento dos rendimentos financeiros.

RESULTADO LÍQUIDO

O resultado líquido atribuível a detentores de capital de 2021 foi de 34,7 milhões de euros, um incremento em 58,5 milhões de euros face ao período homólogo. Comparativamente a 2019, o aumento foi de 5,7 milhões de euros.

Destaque para o contributo do segmento de Infraestruturas para o resultado líquido de 2021, tendo representado aproximadamente 31,9% do mesmo.

INVESTIMENTO

O total de investimento realizado no ano de 2021 foi de 39,2 milhões de euros.

POSIÇÃO FINANCEIRA

(Milhões de Euros)	2021	2020	Var.
Ativos não correntes			
Goodwil	47,5	47,4	0,1
Ativos intangíveis	29,1	19,8	9,3
Ativos fixos tangíveis	490,6	445,1	45,5
Ativos por Direito de uso	71,2	125,3	-54,1
Investimentos financeiros	4,1	1,1	2,9
Outros investimentos	2,7	2,1	0,6
Ativos por impostos diferidos	12,6	10,3	2,3
Outros devedores	0,6	0,7	-0,1
Outros instrumentos financeiros	7,0	0,0	7,0
Ativos correntes	205,1	235,5	-30,4
Inventários	16,1	20,8	-4,8
Clientes e adiantamentos a fornecedores	72,7	81,1	-8,4
Outros ativos financeiros	10,5	7,7	2,8
Estado e outros entes públicos	5,1	9,5	-4,4
Outros devedores	4,3	6,4	-2,1
Outros ativos	33,1	42,5	-9,4
Outros instrumentos financeiros	16,5	23,5	-7,0
Caixa e seus equivalentes	46,9	44,0	2,8
Ativos detidos para venda	7,4	7,8	-0,4
Total do Ativo	877,9	895,3	-17,4

(Milhões de Euros)	2021	2020	Var.
Capital Próprio			
Capital	146,6	106,8	39,8
Reservas + resultados transitados	53,0	53,0	0,0
Resultado líquido consolidado	56,2	74,9	-18,7
Interesses que não controlam	34,7	-23,8	58,5
	2,7	2,6	0,1
Passivo			
Dívida Bruta Financeira			
Empréstimos	553,1	485,3	77,1
Passivos de locação	471,6	67,8	13,7
	211,5	105,4	-37,6
Outros Passivos			
Benefícios aos empregados	178,2	1,1	-33,3
Provisões	1,2	9,7	-6,9
Passivos por impostos diferidos	16,6	12,4	1,0
Instrumentos financeiros derivados	1,0	0,0	-0,3
Outros passivos financeiros	-0,3	0,0	-2,5
Fornecedores e adiantamentos de clientes	2,5	65,2	-88,1
Estado e outros entes públicos	-23,0	5,3	6,8
Outros credores	0,9	7,2	6,3
Outros passivos	-0,9	77,2	78,1
Total do Passivo		731,3	788,5
Passivo + CP		877,9	895,3
			-17,4

No exercício de 2021, verificou-se uma redução do ativo em 17,4 milhões de euros face ao final de 2020, atingindo o montante de 877,9 milhões de euros (-1,9%). Destaque para a diminuição dos saldos de Outros Ativos, por redução de acréscimos de proveitos, e Clientes e adiantamentos a

fornecedores, e para o aumento dos ativos intangíveis, em virtude dos investimentos realizados em sistemas de informações.

O Capital próprio teve um aumento no valor de 39,8 milhões de euros no exercício, perfazendo um total de 146,6 milhões de euros, refletindo o resultado líquido consolidado do período.

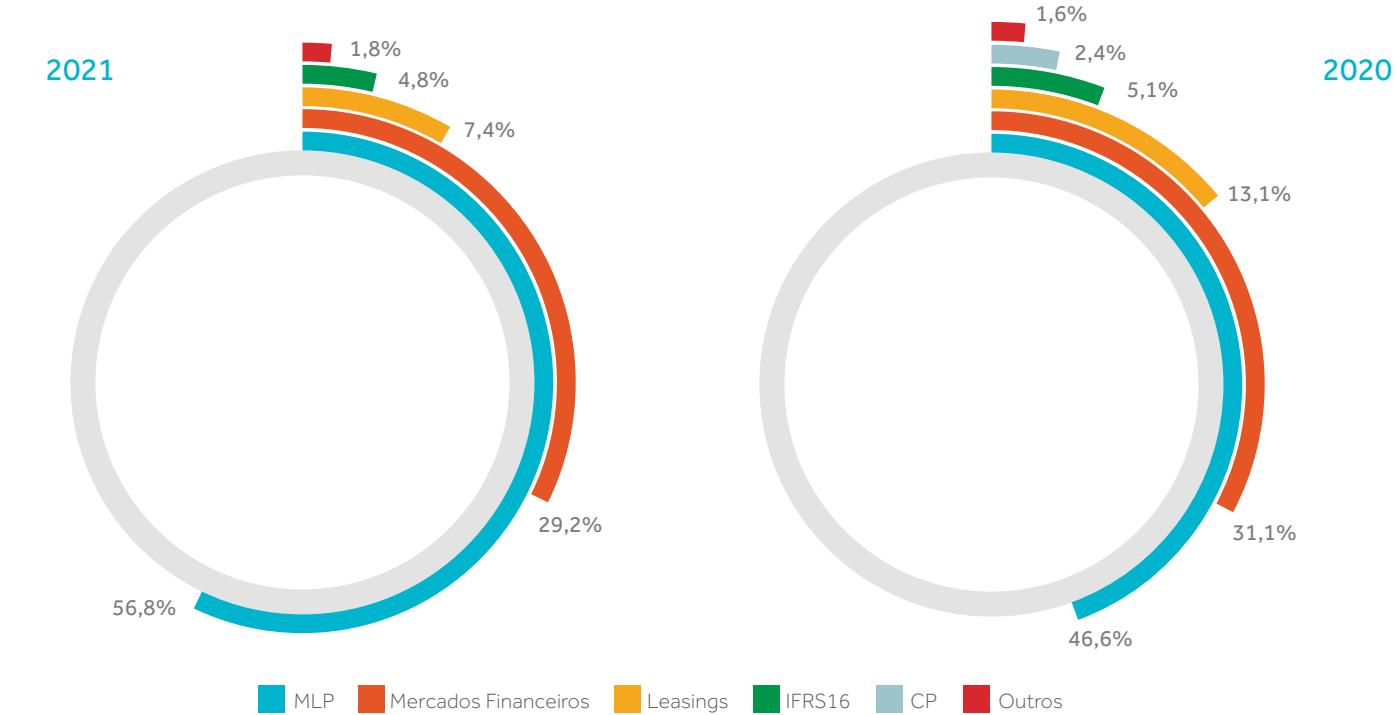
A Dívida bruta financeira registou um valor de 553,1 milhões de euros no final do exercício de 2021, tendo reduzido em 77,1 milhões de euros face ao final de 2020. Ao nível do total dos Outros passivos, existiu uma redução em 33,3 milhões de euros face a dezembro de 2020, por via da redução do saldo de Fornecedores e adiantamentos de clientes e Provisões.

PERFIL DA DÍVIDA FINANCEIRA

O Grupo CUF tem seguido uma política de sustentabilidade financeira e de estrutura de capital sólida, que sirva de apoio à sua estratégia de expansão. Na prossecução desta política, tem sido realizada uma gestão ativa do seu perfil de dívida, quer no que diz respeito à diversificação de fontes de financiamento, quer na redução de risco de refinanciamento e alargamento da maturidade média da sua dívida.

45

Nos gráficos seguintes, pode verificar-se o detalhe do perfil de dívida do Grupo CUF a 31 de dezembro de 2021, face a 31 de dezembro de 2020.



RÁCIOS FINANCEIROS

(Milhões de Euros)	2021	2020 ¹
Autonomia Financeira	16,7%	11,9%
Solvabilidade	20,0%	13,5%
Dívida Financeira Líquida ² (milhões de euros)	489,7	509,5
Dívida Financeira Líquida ² /EBITDA	5,39	11,49
EBITDA/Gastos Financeiros	4,67	2,42

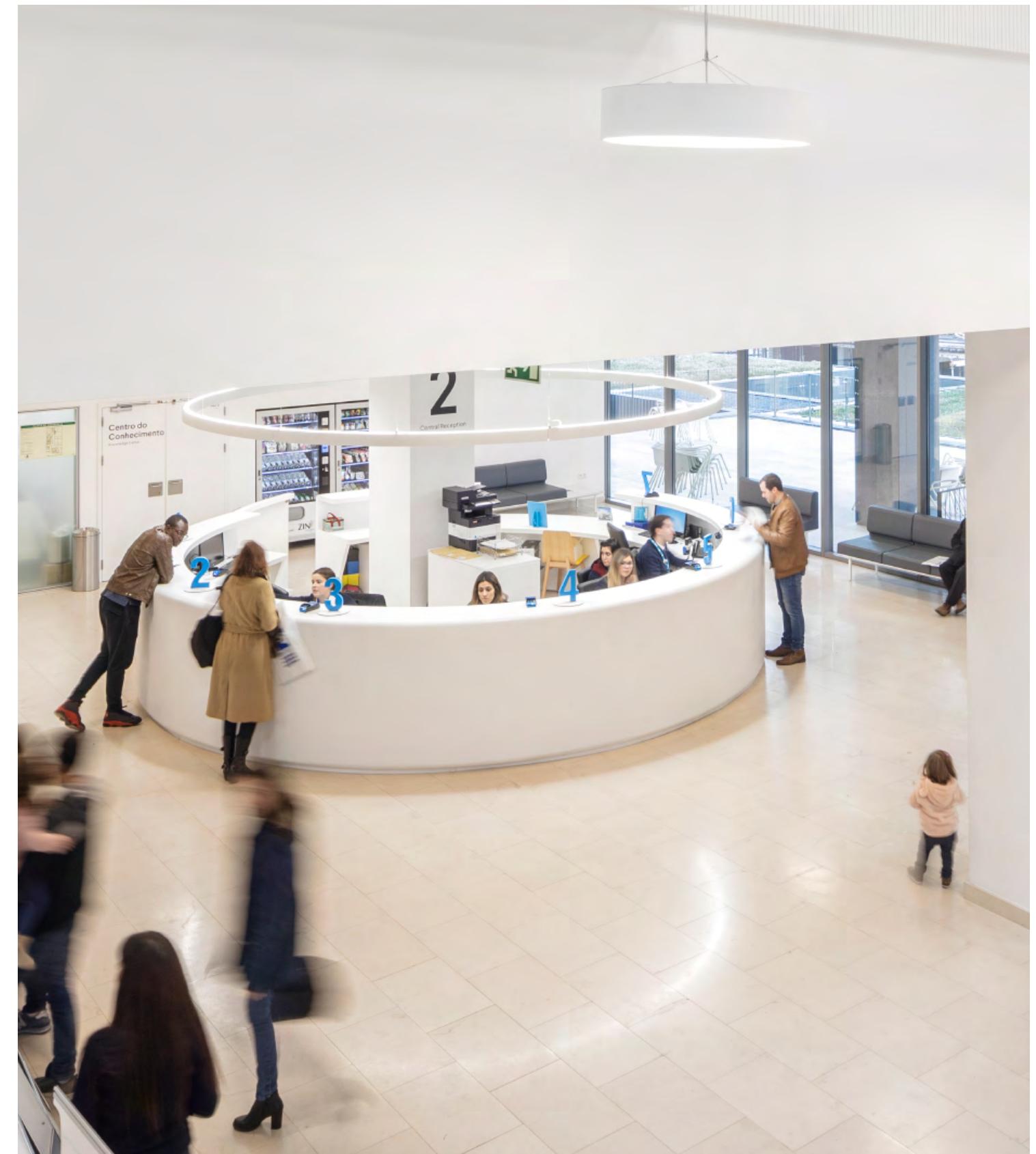
¹ EBITDA inclui o segmento da prestação pública

² Considera Dívida Financeira Bruta deduzida de Caixa e Equivalentes e Outros Instrumentos Financeiros Correntes

A recuperação dos níveis de atividade e consequente melhoria da performance financeira do Grupo refletiu-se nos rácios financeiros do exercício de 2021.

Ao nível da Autonomia Financeira e Solvabilidade, verifica-se uma evolução positiva face a dezembro de 2020, o que se explica pelo aumento do Capital Próprio e redução do Ativo e Passivo. O rácio de Dívida financeira líquida sobre EBITDA (incluindo o efeito da prestação pública) reduziu de 11,49x para 5,39x, através da melhoria do EBITDA de 2021, face ao final de 2020, e da redução da Dívida financeira líquida em 19,8 milhões de euros.

Os empréstimos obrigacionistas do Grupo CUF colocados em mercados financeiros incluem a obrigação do rácio de Dívida Financeira Líquida/EBITDA se situar num nível inferior a 6,0x, no que concerne às contas anuais auditadas. O Grupo termina o exercício em cumprimento com esta obrigação.



PROMOVER UMA SAÚDE DE QUALIDADE

PROGRAMA DE QUALIDADE E SEGURANÇA CLÍNICA CUF

COMO INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE DE QUALIDADE E DIFERENCIAMENTO EM PORTUGAL, A CUF TEM PROCURADO DE FORMA CONSISTENTE CONSOLIDAR O SEU PROGRAMA DE QUALIDADE E SEGURANÇA CLÍNICA, INVESTINDO NUMA POLÍTICA DE MELHORIA CONTÍNUA AO NÍVEL DA ESTRUTURA, DOS PROCESSOS E DOS RESULTADOS CLÍNICOS.

OBJETIVOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE E SEGURANÇA CLÍNICA

APOIAR

a missão, a visão, os valores e o plano estratégico dos hospitais e clínicas CUF.

CONSTRUIR

um sistema de melhoria da qualidade e segurança.

SATISFAZER

as necessidades e expectativas dos doentes e de outras partes interessadas, como familiares, acompanhantes e comunidade.

DESENVOLVER

indicadores da qualidade e segurança.

GESTÃO DA QUALIDADE

Em 2021, a CUF continuou comprometida com o seu ciclo de melhoria contínua, através do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade, assegurando a manutenção das certificações dos hospitais, clínicas, serviços partilhados CUF e Hospital Vila Franca de Xira. (para aceder à lista completa, ver **Relatório de Qualidade e Segurança Clínica 2021** disponível no site da CUF em [Apresentações e Relatórios](#)).

PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES CLÍNICAS EM 2021

Acreditação *Joint Commission International*, uma das mais prestigiadas entidades acreditadoras independentes do mundo

- Reacreditação do Hospital CUF Porto, após a avaliação trianual.
- Manutenção da acreditação no Hospital Vila Franca de Xira cuja nova avaliação trianual acontece em 2023.

Distinção *European Society of Breast Cancer Specialists (EUSOMA)*

Reconhecendo na CUF a excelência clínica no diagnóstico e tratamento das doenças da mama, benignas e malignas, a EUSOMA revalidou a certificação da Unidade de Diagnóstico e Tratamento Integrado da Mama de Lisboa da CUF, composta pelos seus dois pólos no Hospital CUF Tejo e no Hospital CUF Descobertas.

Centro de Referência Nacional para o tratamento do Cancro do Reto

Os dois pólos do Centro de Referência de Oncologia de Adultos na área do Cancro do Reto da CUF, localizados no Hospital CUF Tejo e no Hospital CUF Descobertas, viram a sua acreditação da ACSA International - Andalusian Agency for Healthcare Quality ser renovada em 2021

SEGURANÇA DO DOENTE

Comprometida com a promoção da segurança do doente, a CUF instituiu o **Programa de Segurança e Gestão de Risco Clínico**, transversal a todos os hospitais e clínicas CUF, desenvolvido e implementado em articulação com o Conselho Médico e o Conselho de Enfermagem, com o objetivo de estabelecer políticas e linhas de ação comuns para assegurar a conformidade com as melhores práticas recomendadas, mesmo nos novos contextos dos sistemas de saúde modernos, como é o caso dos cuidados e da hospitalização domiciliária e da telemedicina.

Em 2021, a CUF incorpora a atualização do Plano Nacional para a Segurança dos Doentes 2021 - 2026, enquadrando as atividades desenvolvidas nas suas unidades hospitalares, pelas Comissões de Gestão de Risco Clínico e pelos Grupos de Coordenação Local do Programa de Prevenção e Resistências aos Antimicrobianos, de acordo com os pilares estratégicos definidos.

CINCO PILARES DO PLANO NACIONAL DE SEGURANÇA DO DOENTE 2021-2026	
1	Cultura e Segurança
2	Liderança e Governança
3	Comunicação
4	Prevenção e gestão de incidentes de segurança do doente
5	Práticas seguras em ambientes seguros

INDICADORES DE QUALIDADE E SEGURANÇA CLÍNICA

Em 2021, a CUF reforçou o seu modelo de governação da informação clínica assente na gestão e monitorização de indicadores na área da eficiência e qualidade.

Desta forma, a CUF compromete-se com uma avaliação permanente da qualidade dos cuidados de saúde prestados, através de modelos de *benchmark* clínico que permitem uma caracterização e comparação dos seus resultados em diferentes dimensões de análise.

Esta avaliação da qualidade clínica é medida pela participação na plataforma **IAmetrics**, que permite aos hospitais e clínicas CUF alcançarem uma maior eficiência e qualidade na prestação de cuidados de saúde pela monitorização dos seus resultados, por metodologias de ajuste à complexidade dos casos, numa base de comparação interna e externa com os hospitais equivalentes de Portugal e Espanha.

A CUF codifica integralmente a sua atividade com base no referencial ICD-10-CM/PCS, apresentando toda a produção de internamento médico/cirúrgico e cirurgia de ambulatório consolidada.

48

Unidades CUF	
Indicadores de Eficiência	
IDPA	0,18
Indicadores de Qualidade	
IMAR	0,97
ICAR	0,64
IRAR	0,49

Legenda:
Padrão = 1,0 | Ajustado pelo Risco: Cálculo ajustado da probabilidade de ocorrência de um determinado evento com base em características do doente, do tipo de admissão, da patologia e da Unidade de Saúde. Valores resultantes da média entre unidades.
IDPA: Índice de Demora Média Pré-Op. Ajustado (programado + urgente)
IMAR: Índice de Mortalidade ajustado pelo Risco
ICAR: Índice de Complicações ajustadas pelo Risco
IRAR: Índice de Readmissões ajustadas pelo Risco.

FACTOS RELEVANTES DO ANO

VALOR EM SAÚDE - PROGRAMA VALUE-BASED HEALTHCARE

A taxa de sucesso de um tratamento deve, por um lado, refletir os resultados clínicos do mesmo, mas, por outro lado, deve também ter em conta a percepção do doente e a forma como este avalia o impacto do mesmo na sua vida.

A medição destes resultados, que evidenciam a interpretação do doente relativamente à capacidade funcional e à qualidade de vida obtidas ao longo da recuperação, torna-se, nos dias de hoje, muito relevante para a melhoria contínua dos cuidados prestados.

Nesta linha de ação, a CUF tem vindo a apostar na implementação do programa Value-Based Healthcare (medição do valor em saúde) nos seus hospitais, para consolidar o seu projeto clínico e oferecer cuidados de saúde de qualidade, tornando possível ajustar não só a prática clínica como também melhorar a experiência do doente sempre que seja necessário.

Patologias/Procedimentos com medição de outcomes clínicos na CUF



- Osteoartrose do joelho e da anca
- Tratamento oncológico da mama
- Tratamento oncológico do cólon e reto
- Tratamento oncológico do pulmão
- Melanoma
- Cirurgia da Catarata
- Medicina Perioperatória
- Diabetes
- Lombalgia
- Cardiologia
- Maternidade
- Obesidade

Em 2021



9600

doentes acompanhados



12

hospitais CUF



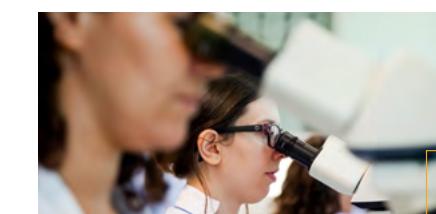
Mais de **24 mil**

PROM (Patient Reported Outcomes Measure)



34

equipas multidisciplinares



13

patologias em medição



AS NOSSAS PESSOAS

CÁTIA GRADIL

MÉDICA NEUROCIRURGIÃ CUF

VALUE BASED-HEALTHCARE (VBH) NA CUF

Em que consiste o programa VBH da CUF e qual a sua relevância?

O programa *Value Based Healthcare* integra uma estratégia de Governação Clínica que ganha sentido com uma organização funcional dos serviços prestados dentro da rede CUF. Consiste na medição organizada, reproduzível e transversal de outcomes selecionados, possível através da uniformização das práticas e transparência dos registos, permitindo uma linguagem percepível e relevante não só de utilidade no contacto com os doentes mas entre pares e parceiros.

Na prática consiste na aplicação de questionários aos médicos e aos doentes em alturas pré-determinadas, por forma a inferir acerca da qualidade e da satisfação com os cuidados prestados. Este conhecimento permite otimizar o que é relevante para o doente e objetivar os custos envolvidos na obtenção do mesmo.

Que benefícios traz este programa para a prática clínica e também para os doentes?

A adopção de indicadores de qualidade reconhecida, passíveis de medição, e o conhecimento dos seus resultados permite reforçar não só a intenção mas sobretudo a concretização da melhoria contínua que caracteriza a CUF. Especificamente no Hospital CUF Tejo, onde exerce atividade, a aplicação do programa está instalada no âmbito das patologias da Catarata, Cólón e Reto, Mama, Pulmão, Diabetes, Obesidade e Patologia do Joelho e Anca.

De que forma vê a integração do programa de VBH no projeto clínico do Hospital CUF Tejo?

A implementação do VBH no Hospital CUF Tejo teve obrigatoriamente de ser feita em paralelo com a reestruturação funcional da prática da Medicina prestada. O novo Modelo Clínico nasceu a partir de todo um trabalho desenvolvido anteriormente que caracterizava já as equipas, que por conseguinte talhou o rumo da reorganização de especialidades para circuitos centrados no doente e por isso pensados em torno das várias patologias.

Com a definição dos seus Centros e Unidades - as suas células funcionais - não só foi modernizada a identidade do antigo Hospital CUF Infante Santo, reforçando a do Hospital CUF Tejo, mas veio ainda possibilitar a homogeneização prática dos circuitos, culminando no projecto VBH.

CUF ONCOLOGIA

O significativo aumento da prevalência de cancro, bem como o aumento da esperança média de vida, tornam a doença oncológica um dos maiores desafios da medicina actual. Só em Portugal são diagnosticados cerca de 50 mil novos casos de cancro por ano, o que constitui a segunda causa de morte no país.

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

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

CUF Oncologia em 2021

Mais de **400** profissionais
de diversas áreas e especialidades

19 hospitais e clínicas
ligados entre si

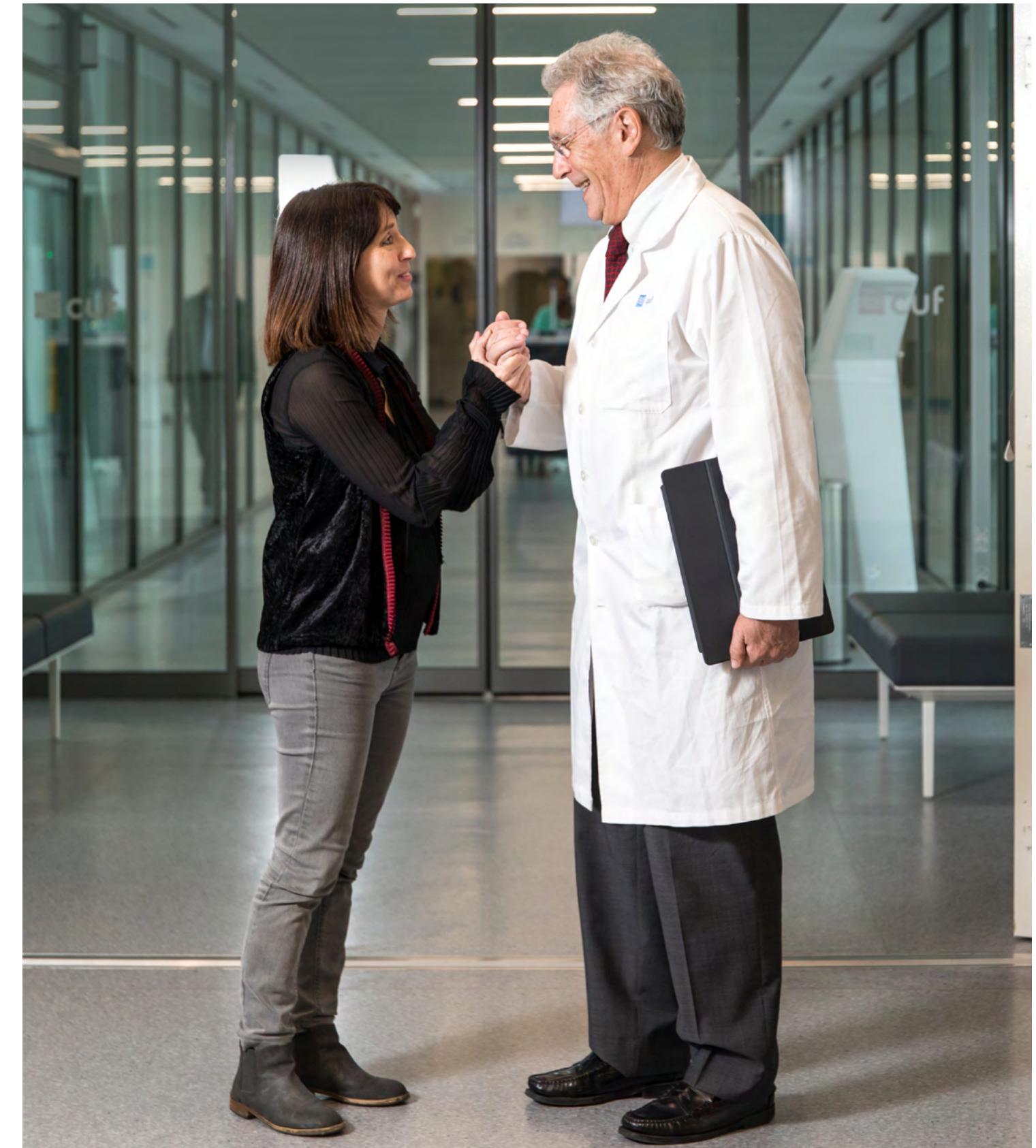
Mais de **4000**
casos de cancro acompanhados por ano

Mais de **40 mil**
consultas em 2021

Mais de **3000**
doentes operados

Mais de **40.000**
sessões de radioterapia

Mais de **13.000**
sessões de quimioterapia





OS NOSSOS DOENTES

ANTÓNIO POMBO

61 ANOS, ACOMPANHADO PELA CUF
ONCOLOGIA NO HOSPITAL CUF PORTO

**"TODA A EQUIPA FOI FANTÁSTICA, SENTI-ME SEMPRE
ACOMPANHADO"**

ANTÓNIO POMBO É O EXEMPLO DE QUE O DIAGNÓSTICO PRECOCE PODE SALVAR VIDAS. APÓS A DETEÇÃO DE UMA ALTERAÇÃO NOS PULMÕES NOS EXAMES DE ROTINA, PROCUROU AJUDA MÉDICA NO HOSPITAL CUF PORTO.

Após a deteção de uma alteração nos pulmões em exames de rotina em 2016, António Pombo procurou ajuda médica no Hospital CUF Porto. Os resultados mostraram não existir malignidade, mas dado os seus antecedentes tabágicos, e a sua faixa etária, foi aconselhado a manter, a partir daí, uma vigilância mais apertada. Foi na sequência desse acompanhamento de proximidade que, anos mais tarde, lhe foi diagnosticado um cancro do pulmão agressivo. A deteção precoce levou a que iniciasse os tratamentos de imediato, o que lhe terá salvado a vida. Hoje em dia, António encontra-se sem sinais de doença, tem uma vida ativa, e mantém a sua vigilância regular.

Como avalia a forma como decorreu o seu acompanhamento na CUF?

A partir do momento em que me foi detetado este problema no pulmão tenho sido tratado na CUF, sendo acompanhado pela Prof. Bárbara Parente, a quem estou especialmente agradecido. Aliás, julgo que tem sido por este acompanhamento, que os problemas têm sido detetados precocemente, o que naturalmente tem permitido uma maior possibilidade de êxito.

Além da Prof. Bárbara, toda a equipa de enfermagem do Hospital de Dia e restantes profissionais, têm tido um comportamento exemplar, tendo sempre uma palavra de conforto nos momentos mais difíceis dos tratamentos.

Ao longo desse acompanhamento, recorda-se de algum momento que o tenha marcado particularmente, assim como de algum profissional?

Ao longo de todo este processo tem havido diversos momentos marcantes, especialmente aquando do diagnóstico. A Prof. Bárbara tem transmitido todas as informações com clareza, o que me tem ajudado a encarar as situações com maior tranquilidade. Outro momento que me recordo foi quando não me estava a sentir bem e liguei para o enfermeiro da Oncologia. Era de noite, mas ele atendeu logo. Disse-me o que tinha de fazer e se não me sentisse melhor no dia seguinte para lhe ligar outra vez. Mas foi até ele que me ligou. Foi incansável. Eu não estava melhor e ele disse logo para eu não esperar mais e ir ao hospital. As minhas defesas estavam muito em baixo e acabei por ficar uns dias internado. Toda a equipa foi fantástica, senti-me sempre acompanhado.

Na sua opinião, quais as qualidades essenciais que um profissional de saúde deve ter, nomeadamente na área da oncologia?

Além das qualidades médicas, naturalmente indispensáveis em Oncologia, é fundamental transmitir segurança e clareza no diagnóstico e nos tratamentos a efetuar.

Que conselhos poderá deixar às pessoas que estejam a passar pela mesma situação pela qual passou?

Para quem passa por este tipo de problema, julgo que é indispensável confiar plenamente no médico que nos acompanha e, acreditar sempre que será possível ultrapassar a situação. Em especial aos fumadores, deixo o conselho para que deixem de fumar e que façam uma vigilância regular. De facto, pode fazer a diferença e salvar vidas.

INOVAÇÃO EM SAÚDE

O SETOR DA SAÚDE ENFRENTA NÃO SÓ EM PORTUGAL, MAS EM TODO O MUNDO, GRANDES DESAFIOS.

As exigências colocadas ao sistema de saúde, do ponto de vista do envelhecimento, das doenças crónicas, dos custos inerentes à inovação diagnóstica e terapêutica, assim como a necessidade de assegurar respostas clínicas com qualidade e segurança, desafiam os sistemas de saúde um pouco por todo o mundo.

Na CUF, a inovação é um vetor determinante e indissociável do seu passado, presente e também futuro

Contribuindo de forma inequívoca para a saúde dos portugueses há quase 76 anos, a CUF nasce de um conceito em si mesmo inovador à época: o de prestar cuidados de saúde aos colaboradores das empresas do Grupo CUF.

Atualmente, é esse mesmo ADN inovador da CUF que tem sustentado o desenvolvimento e a melhoria do seu projecto clínico em cada um dos hospitais e clínicas da rede.

Esta cultura de inovação tem reflexo na vertente clínica, na vertente da experiência do cliente, de organização, assim como nos processos e na própria gestão de recursos humanos.



INOVAÇÃO CLÍNICA NOS HOSPITAIS E CLÍNICAS CUF EM 2021

O espírito empreendedor do corpo clínico da CUF é um dos grandes motores da inovação clínica na CUF, que apresenta um modelo de prestação de cuidados de saúde que está assente na procura contínua de soluções para dar resposta às necessidades dos doentes, de acordo com as melhores práticas, a excelência tecnológica e a mais recente e comprovada evolução científica.

INOVAÇÃO	HOSPITAL	DESCRIÇÃO
Prótese de válvula feita à medida do coração implantada pela primeira vez em Portugal	Hospital CUF Tejo 	Realizou-se pela primeira vez em Portugal, no Hospital CUF Tejo, a substituição da válvula cardíaca tricúspide por uma prótese feita à exata medida do coração do doente, através de cateterismo cardíaco - um procedimento minimamente invasivo.
Abordagem inovadora no tratamento cirúrgico do cancro da próstata	Rede CUF 	A equipa de Urologia da CUF desenvolveu e implementou uma técnica inovadora para o tratamento cirúrgico do cancro da próstata - a CUF Technique. A cirurgia, assistida por um robô de última geração, é realizada sem contato com o intestino, o que garante um ainda menor risco de complicações cirúrgicas. Esta nova abordagem, que já está a ganhar reconhecimento internacional, vem, ainda, alargar os critérios que até agora determinavam quem poderia ser submetido a uma cirurgia robótica, tornando-a acessível a um maior número de doentes.
Técnica inovadora no tratamento de nódulos benignos da tiroide	Hospital CUF Tejo 	O Hospital CUF Tejo foi a primeira unidade privada de saúde do país a realizar uma ablação percutânea da tiroide por microondas, para o tratamento de nódulos benignos da tiroide. Esta técnica inovadora, minimamente invasiva, sem recurso a cirurgia ou internamento, garante eficácia na redução do volume dos nódulos, preservação da qualidade da voz e não deixa cicatriz.
Cirurgia de remoção de tumores cerebrais pelo nariz	Hospital CUF Viseu 	O hospital realizou, pela primeira vez, uma técnica minimamente invasiva de remoção de um tumor cerebral através da cavidade nasal. Esta cirurgia, de elevada complexidade, é realizada para a remoção de tumores da hipófise e traz inúmeras vantagens face à cirurgia convencional: reduz a probabilidade de riscos e complicações durante e após o procedimento, permite um tempo de internamento mais curto e uma recuperação mais rápida para o doente.

INOVAÇÃO

Inovação no tratamento do cancro da próstata

HOSPITAL

Hospital
CUF Coimbra



**Tratamento de aneurisma da aorta abdominal
através de técnica minimamente invasiva**

Hospital
CUF Viseu



**Biópsias da Próstata: nova técnica oferece mais
segurança e precisão**

Hospital
CUF Tejo


DESCRIÇÃO

Implementação de técnica minimamente invasiva no tratamento do Cancro da Próstata. Utilização de novo sistema de imagem que combina as tecnologias 3D e 4K, permitindo uma maior precisão cirúrgica e uma abordagem minuciosa e precisa das estruturas anatómicas a intervençionar, melhorando significativamente a qualidade de vida do doente

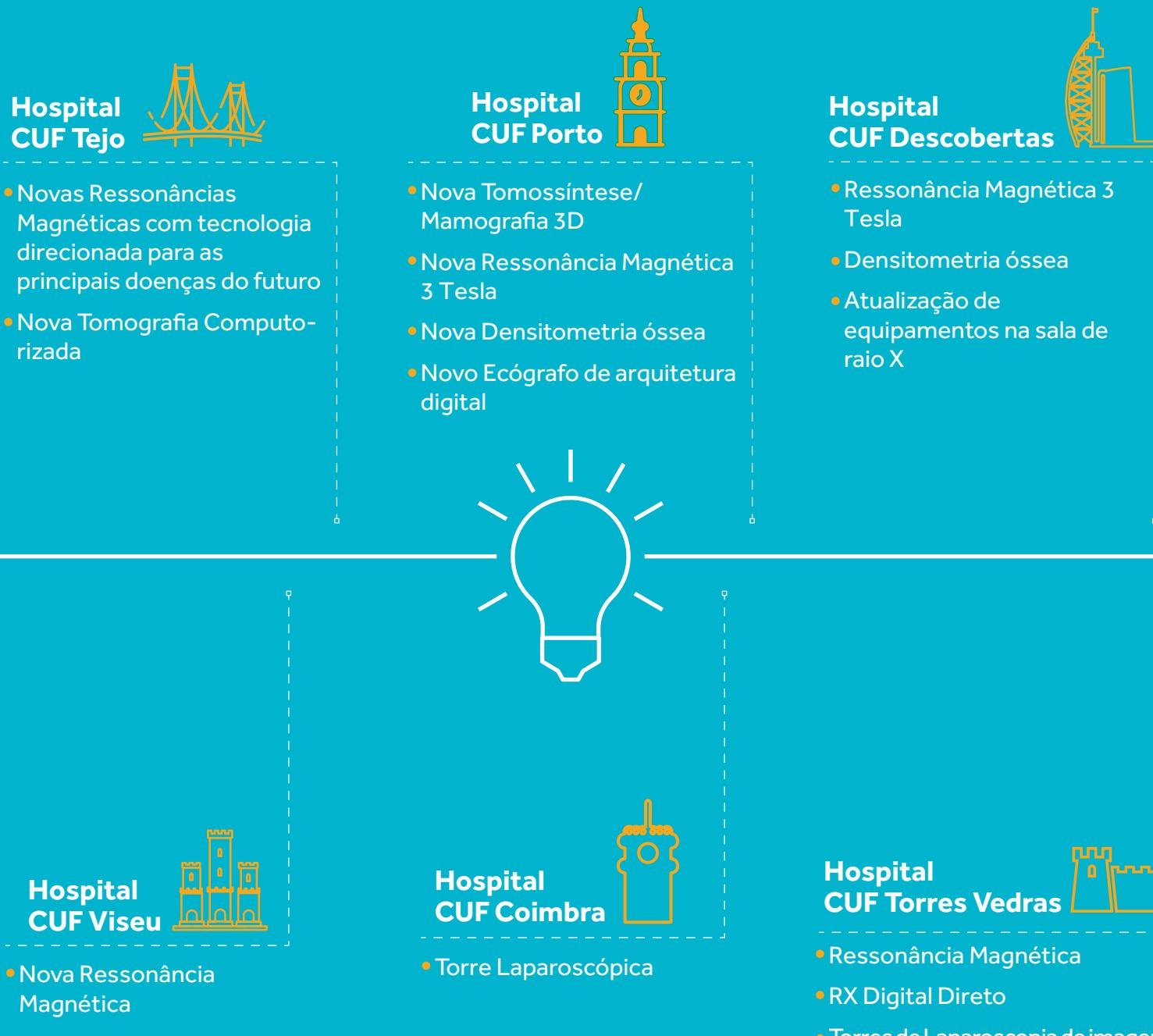
O Hospital CUF Viseu realizou, pela primeira vez, um tratamento endovascular do aneurisma da aorta abdominal. O aneurisma da aorta abdominal, o mais frequente dos aneurismas, consiste numa dilatação da principal artéria do corpo, que pode romper e ser potencialmente fatal. Este procedimento, que permite tratar uma situação clínica complexa, de uma forma minimamente invasiva, apresenta várias vantagens face à cirurgia convencional.

O Hospital CUF Tejo foi pioneiro no desenvolvimento, em Portugal, de uma técnica inovadora de diagnóstico de cancro da próstata - a biópsia da próstata por via transperineal sob anestesia local. Atualmente recomendada como padrão nas guidelines internacionais de Urologia, esta abordagem tem a vantagem de evitar complicações infeciosas e hemorragia retal, bem como de garantir maior precisão no diagnóstico, oferecendo uma melhor alternativa à abordagem transrectal clássica.



TECNOLOGIA DE ÚLTIMA GERAÇÃO AO SERVIÇO DOS DOENTES NOVOS EQUIPAMENTOS EM 2021

O investimento em tecnologia de ponta na área de Imagiologia tem sido uma forte aposta da CUF, com o objetivo de prestar uma resposta mais célere e diferenciada às necessidades de diagnóstico dos doentes.



INOVAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

CUF DIGITAL

O futuro da prestação de cuidados de saúde será uma jornada híbrida entre contactos presenciais e remotos, com uma tecnologia humanizada.

As novas expectativas do cliente, o novo contexto de mercado e o surgimento de novos players, têm vindo a reforçar a necessidade de os prestadores de saúde apostarem cada vez mais no potencial do digital.

A CUF Digital surge, por isso, no final de 2020, para responder a estes desafios, dedicando-se ao desenvolvimento de novos negócios digitais que visam a gestão da relação a longo prazo com os clientes.

Os novos negócios digitais pressupõem um modelo de prestação que atravessa as "paredes do hospital" e acrescenta novos conceitos de trabalho ao hospital tradicional, aproveitando as vantagens do ecossistema digital para estar presente na realidade médica, familiar e social dos doentes, onde quer que eles estejam.

CONCRETIZAÇÕES EM 2021

TELECONSULTAS CUF

No contexto da pandemia COVID-19, para garantir uma resposta cada vez mais eficaz às necessidades da população, a CUF passou a disponibilizar a opção de Teleconsulta na sua rede, de Norte a Sul do país.

A disponibilização do serviço de teleconsultas é uma ferramenta valiosa para assegurar a continuidade dos cuidados aos doentes

habitualmente seguidos nos hospitais e clínicas CUF, para todos os casos em que seja clinicamente adequada e, também, para dar acesso a cuidados de saúde a novos clientes.

63 Mil teleconsultas realizadas em 2021

A CUF passou igualmente a disponibilizar a **Teleconsulta do Dia** e a **Teleconsulta de COVID-19**. Ambas podem ser agendadas para o próprio dia, no horário que for mais conveniente para o cliente, entre as 8h e as 22h, sete dias por semana (incluindo feriados).



NOVO AVALIADOR DE SINTOMAS MY CUF

A CUF lançou, em 2021, um avaliador de sintomas digital, pioneiro em Portugal, em parceria com a empresa alemã ADA Health, especialista em inteligência artificial aplicada à saúde.

Pela primeira vez em Portugal, um prestador de cuidados de saúde disponibiliza, de forma gratuita e integrada na sua rede de cuidados, um avaliador de sintomas criado e validado, em permanência, por uma equipa de mais 50 médicos, considerado um dos mais fidedignos e seguros a nível mundial nesta tipologia de ferramenta digital.

Ao combinar a inteligência artificial com o conhecimento médico e a evidência científica, o Avaliador de Sintomas My CUF, disponível na app My CUF, permite aos doentes perceberem as possíveis causas para os seus sintomas, seguindo-se uma recomendação da CUF sobre o acompanhamento clínico adequado a cada caso.

NOVOS MODELOS ASSISTENCIAIS

SERVIÇOS DOMICILIÁRIOS

Os Serviços Domiciliários CUF passaram a contar, no final de 2020, com uma Unidade de Hospitalização Domiciliária, tornando-se pioneiros na Península Ibérica a implementar no setor privado a experiência dos serviços nacionais de saúde.

A Unidade de Hospitalização Domiciliária CUF baseia-se no modelo de prestação de cuidados de saúde em casa como uma alternativa ao internamento convencional, com assistência médica e de enfermagem contínua e coordenada.

São prestados cuidados a doentes que, requerendo admissão hospitalar, cumprem também critérios clínicos, sociais e geográficos que permitem o internamento domiciliário.

Este novo serviço revela-se particularmente importante tendo em conta o envelhecimento da população (síndromes geriátricas), aumento das comorbilidades/doenças crónicas e a necessidade imperativa de continuação de cuidados.

Missão da Unidade de Hospitalização Domiciliária CUF

- Humanizar os cuidados em saúde
- Reduzir a taxa de complicações relacionadas com o internamento hospitalar convencional
- Promover a autonomia funcional, independência do doente, prevenindo a rejeição e o abandono familiares
- Otimizar os recursos hospitalares, permitindo encurtar ou evitar a permanência prolongada em serviços de Atendimento Permanente ou de Internamento

A Unidade de Hospitalização Domiciliária conta com...

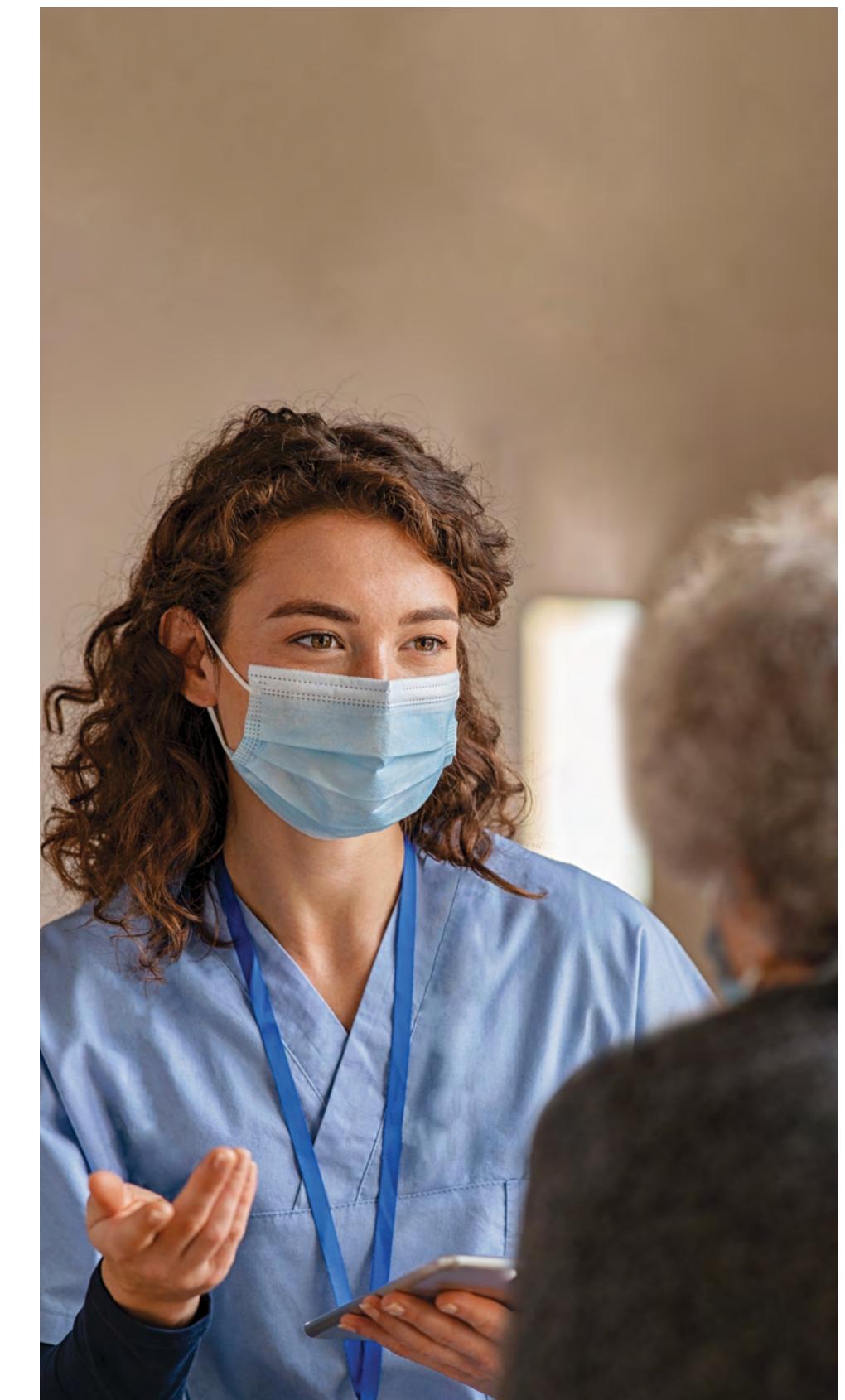
- Uma equipa altamente diferenciada, composta por médicos de Medicina Interna e Enfermeiros Especializados em Cuidados Domiciliários.
- Funciona 24h/dia, 7 dias/ semana, 365 dias/ ano

CONSULTÓRIOS CUF

Em 2020, e seguindo uma das mais recentes tendências na área da saúde, a CUF incorporou na sua estratégia a ambição de descentralização dos cuidados de saúde.

Com o objetivo de estar mais próxima das populações e levar cuidados de saúde de qualidade a todo o país, a CUF criou em 2021 os **Consultórios CUF** dedicados à prestação de cuidados de saúde em regiões distantes dos grandes centros urbanos.

O conceito dos Consultórios CUF assenta em criar um gabinete CUF em Clínicas Médicas de elevada reputação, fora dos grandes centros urbanos, com médicos de especialidades cirúrgicas com presença regular, num modelo que é replicável em todo o país.



MEDICINA DENTÁRIA

Em 2021, a CUF abriu a sua primeira clínica de Medicina Dentária, localizada no Centro de Lisboa, a Clínica CUF Medicina Dentária Braamcamp.

Esta nova clínica, dedicada exclusivamente à Medicina Dentária, conta com uma vasta equipa de profissionais altamente diferenciada na prevenção, diagnóstico e tratamento das patologias da cavidade oral.

A aposta da rede CUF no desenvolvimento da Medicina Dentária já vem desde 2018, quando o grupo, reconhecendo a valorização dos portugueses por este serviço, assim como a importância da saúde oral para a saúde geral da população, reforçou a oferta nesta área nos seus hospitais e clínicas.

Dotada das melhores infraestruturas, equipamentos e tecnologias, a rede CUF permite proporcionar um acompanhamento contínuo e diferenciado, desde o primeiro momento. A integração da Medicina Dentária no contexto hospitalar, permite dar uma maior segurança e um maior conforto aos doentes, permitindo também aumentar a eficácia das abordagens preventivas e terapêuticas, através da criação de sinergias entre as diferentes áreas médicas.

A CUF pretende continuar a reforçar o seu posicionamento no mercado da Medicina Dentária, tendo como objetivo vir a assumir-se como um dos mais reconhecidos players nesta área, proporcionando um maior acesso às diferentes sub especializações, com a garantia de qualidade e segurança clínica.

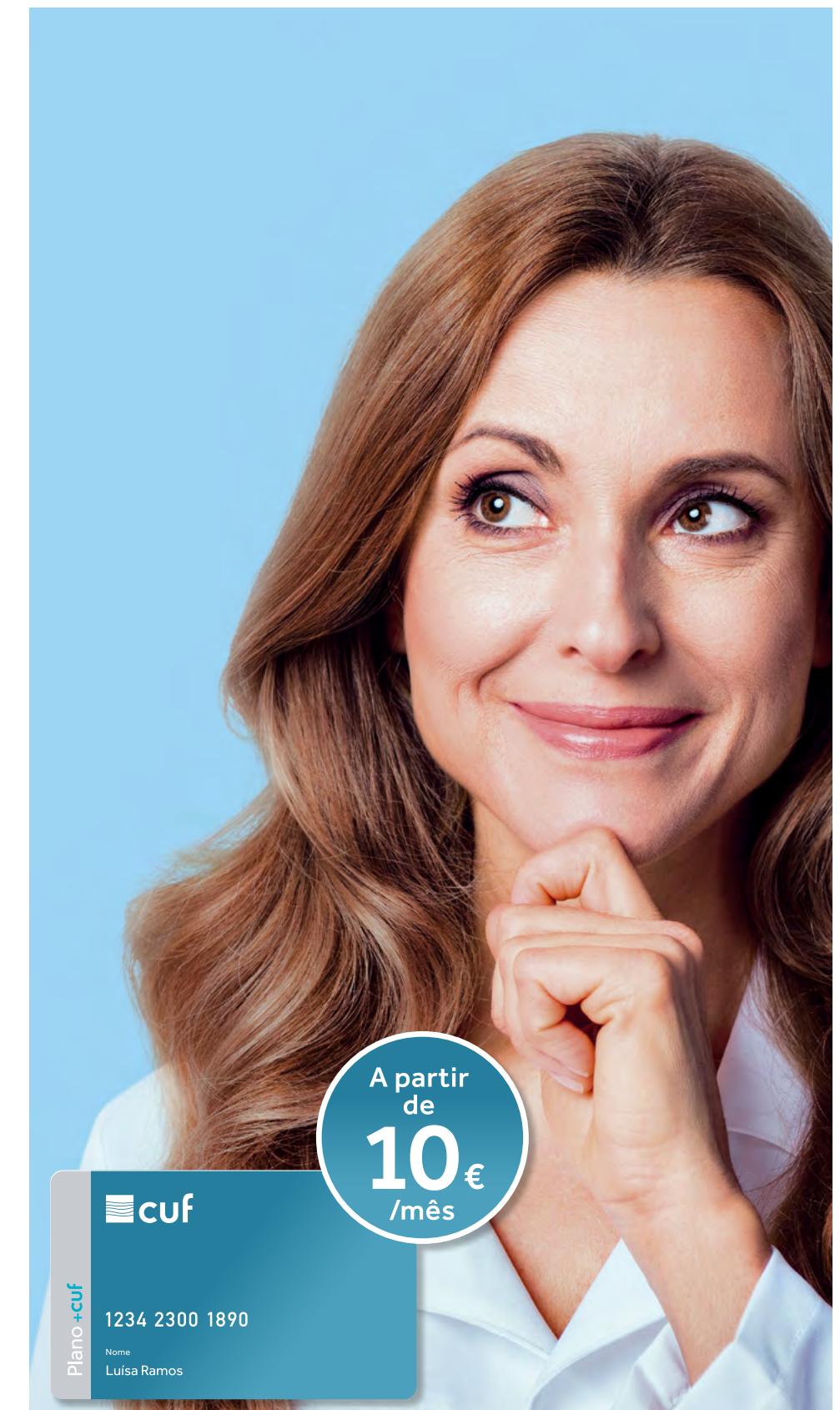
PLANO +CUF

Trata-se de um plano de saúde pensado para toda a família, que permite aceder a todos os hospitais e clínicas da rede CUF a preços especiais, sem qualquer período de carência e sem excluir doenças pré-existentes.

Com dois produtos no mercado – Plano +CUF e Plano +CUF Global – que abrangem todas as áreas assistenciais, pretende-se que a população sem acesso a unidades privadas de saúde possa ter respostas de qualidade para todas as suas necessidades de saúde.

Plano +CUF

- A CUF é o primeiro prestador privado de saúde a apostar num produto desta categoria
- O Plano +CUF inclui na mensalidade uma ou duas consultas de especialidade médica, sem custos adicionais para o cliente, e permite o acesso, a preços especiais, aos Cuidados Domiciliários CUF e às Residências Assistidas Domus Vida.
- Em 2022, a CUF irá lançar uma nova solução para maior apoio à saúde dos colaboradores: o Plano + CUF Empresas.



A CUF NO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

Grow é o programa transversal a todas as empresas participadas do Grupo José de Mello e que guia a estratégia de inovação da CUF, abrindo caminho para o conhecimento e implementação das últimas tendências do setor assim como para a criação de sinergias com novos players nacionais e internacionais, nomeadamente startups, que possam trazer inovação às soluções apresentadas aos nossos clientes.

O programa tem foco em quatro setores de atividade - saúde, cuidados sénior, mobilidade e químico -, sendo a atuação em cada um deles gerida pela respetiva empresa do Grupo, ficando, assim, a CUF responsável pelo programa *Grow Health*.

Balanço do programa *Grow Health*

19 projetos-piloto realizados na CUF

Adjudicação de serviços a **9 startups**

3 projetos-piloto realizados em 2021 com as startups: *Clynx*, *Buzzstreet* e *Word Trilogy*

World Trilogy: Startup portuguesa promove inovação em prol do ambiente

Em conjunto com a startup nacional, *World Trilogy*, a CUF realizou um projeto-piloto na central de tratamento de resíduos do Hospital CUF Porto, realizando ensaios com um novo equipamento que permite assegurar um processo inovador de descontaminação de resíduos hospitalares do Grupo III.

Para mais informações sobre os restantes projetos-piloto, consulte o [Relatório Integrado da CUF 2020](#).

EVENTOS GROW HEALTH

Participação da CUF no *European Innovation Council Procurers Day*

No âmbito do programa **Grow** foi estabelecida uma nova parceria com o Conselho Europeu de Inovação, numa iniciativa da Comissão Europeia que visa apoiar startups, pequenas empresas e investigadores, oferecendo-lhes acesso a investidores, grandes empresas e outros parceiros comerciais.

Neste contexto, o *Grow* e o Conselho Europeu de Inovação promoveram em março um "Procurers Day" que contou com um número exclusivo de PME financiadas por este Conselho e que tiveram a oportunidade de apresentar as suas soluções inovadoras às empresas participadas do Grupo José de Mello – CUF, José de Mello Residências e Brisa.

Clynx vencedora da 2ª edição de *Grow Innovation Award*

Realizou-se em 2021, a 2ª edição do ***Grow Innovation Awards***, uma iniciativa que visa apoiar e distinguir as melhores startups que tenham participado no programa *Grow*. Esta iniciativa conta com o apoio da Fundação Amélia de Mello e tem como principais objetivos:

- Promover a inovação e o empreendedorismo no ecossistema de startups português
- Capacitar fundadores de startups através do acesso a ambientes internacionais especializados em aceleração de startups
- Contribuir para a sociedade
- Promover a retenção e reconhecimentos internos

A *Clynx*, startup portuguesa que propõe uma experiência de fisioterapia baseada em *gamification* e que fez um projeto-piloto na área de Medicina Física e Reabilitação da Clínica CUF Alvalade, foi a grande vencedora do ***Grow Innovation Awards 2021***.

INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO: SABER TRATAR MAIS E MELHOR

PORUGAL APRESENTA UM GRANDE POTENCIAL DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO NA ÁREA DA INVESTIGAÇÃO CLÍNICA. SE HÁ UMA LIGAÇÃO CRESCENTE DAS UNIVERSIDADES E CENTROS DE INVESTIGAÇÃO ÀS INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE CUIDADOS DE SAÚDE, HÁ TAMBÉM UM CORPO CLÍNICO RECONHECIDAMENTE DE EXCELÊNCIA, COM CRESCENTE APETÊNCIA PARA ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO E UMA FORTE CAPACIDADE DAS UNIDADES DE SAÚDE PARA O RECRUTAMENTO DE DOENTES.



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

CUF ACADEMIC CENTER, UM CENTRO DE REFERÊNCIA NA ÁREA DO CONHECIMENTO

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

Foi nesse sentido que, em 2014, foi criada a CUF Academic Center, entidade responsável pela formação, ensino e investigação de todas as unidades de saúde da CUF e que desenvolve também atividade formativa para profissionais externos à CUF.

A CUF Academic Center é hoje um centro de referência no setor da saúde, desenvolvendo a sua atividade em sinergia com diversos parceiros de referência, nacionais e internacionais, nomeadamente instituições universitárias, instituições de saúde ou sociedades científicas.

Esta relação estreita contribui para uma permanente partilha e atualização de conhecimento, com vista à inovação junto da comunidade de profissionais de saúde e comunidade científica.

Sabia que...

A CUF tem um consórcio com a Universidade NOVA de Lisboa, desde 2016, designado TAGUS TANK, que tem como objetivo promover o conhecimento em saúde, através da formação e qualificação dos profissionais do setor, do apoio à investigação clínica em Portugal, promovendo igualmente novas formas de cooperação em áreas ligadas à Medicina, Direito, Gestão ou Engenharia em Saúde.

EM 2021...

Centro de Simulação CUF Academic Center

Desenvolvido em parceria com a NOVA Medical School, o Centro de Simulação da CUF Academic Center foi desenhado, projetado e concebido para ser uma unidade educacional e formativa de referência, a nível nacional e internacional, na área biomédica.

As infraestruturas dedicadas e os meios técnicos de elevada especialização tecnológica têm garantido um treino intensivo aos profissionais de saúde que procuram uma experiência de desenvolvimento individual ou em equipa, nos mais diversos contextos de actuação clínica e áreas/fases de diferenciação.

Parceria com Hospital Fernando Fonseca para formação de médicos na área de Medicina Intensiva

Celebração de protocolo entre o Hospital Professor Doutor Fernando da Fonseca, EPE e a CUF Academic Center que prevê a realização regular de formações teórico-práticas base, com recurso a equipamentos de simulação de elevada componente tecnológica, com complemento de formação em Ginásio de Simulação.

Desta forma, será possível proporcionar aos internos de Medicina Intensiva do Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca formação específica em Broncofibroscopia, o que será certamente uma mais valia para uma resposta mais eficiente às necessidades específicas da população.



AS NOSSAS PESSOAS

PEDRO GARCIA

DIRETOR DO CENTRO DE SIMULAÇÃO CUF

A IMPORTÂNCIA DA SIMULAÇÃO NA PRÁTICA CLÍNICA

Nos dias de hoje, para uma instituição de saúde como a CUF, quais são as mais-valias de ter um centro de simulação?

O ensino clínico está a mudar. O velho paradigma "see one, do one, teach one" está desatualizado e hoje o ensino assenta numa vertente inovadora que permite aos profissionais de saúde aprender e treinar com base na simulação. Consciente desta realidade e reconhecendo que a simulação aplicada à Medicina é uma ferramenta que beneficia o desenvolvimento humano e a competência, a CUF dá resposta a todas as áreas formativas com recurso a ambientes e técnicas simuladas.

Através da mimetização de uma tarefa, ou de um aspeto dos cuidados assistenciais, é possível realizar um treino de forma replicável, realista e adequado à prática clínica, o que se traduz em mais valias na promoção da segurança do doente e na qualidade clínica assistencial dos profissionais de saúde.

Qual o balanço que faz das iniciativas realizadas pelo Centro de Simulação CUF Academic Center desde a sua criação em setembro de 2020?

Ao longo de dois anos de existência, o Centro assumiu um papel de responsabilidade, inovação, vanguarda e força motriz na formação clínica em Portugal. O balanço é positivo ao recordar as parcerias estabelecidas e as consolidadas, sem esquecer o reconhecimento obtido em vários processos de certificação nacionais e internacionais.

Como marcos, destaco: o desenvolvimento do projeto "Ginásio

de Simulação CUF" para o treino, em formato de tutoria, contextualizado e personalizado; a organização de cursos de formação baseados em simulação em várias áreas clínicas e, ainda, com o objetivo de expandir a nossa equipa de formadores, a organização de Cursos de Instrutores de Simulação - em parceria com a Advanced Health Education (Ahed) e a Sociedade Portuguesa de Simulação aplicada às Ciências da Saúde.

Qual a sua visão de futuro para esta área inovadora que é a simulação médica e que benefícios poderá trazer à prática clínica?

Os recursos humanos, tecnológicos e pedagógicos da simulação médica evoluem de dia para dia. A Realidade Virtual começa a integrar o planeamento clínico e o treino de várias especialidades, em particular na criação de ambientes imersivos que elevam o nível de aquisição de competências. Em breve será possível somar-lhe sensações hápticas (tácteis, olfativas, visuais e de propriocepção) capazes de catapultar a experiência pedagógica para uma nova dimensão. Quanto ao desempenho técnico e treino específico, a Impressão 3D será benéfica com a inclusão de materiais maleáveis que mimetizam os tecidos de órgãos humanos. Emerge ainda a utilização de Biomateriais para a substituição de tecidos humanos que poderão ser aplicados em cenários de ensino.

BALANÇO DA ATIVIDADE DA CUF ACADEMIC CENTER EM 2021



INTERNATO MÉDICO

O Internato Médico é uma importante área de destaque na Formação Pós-Graduada.

A CUF foi pioneira, enquanto instituição privada de saúde, a receber, em 2012, as primeiras idoneidades formativas atribuídas pela Ordem dos Médicos, em algumas especialidades. Naquele que foi o primeiro ano em que este reconhecimento foi atribuído a hospitais privados.

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

IDONEIDADES FORMATIVAS NA CUF

ESPECIALIDADES

- Anatomia Patológica
- Ginecologia
- Imunoalergologia
- Medicina Interna
- Oncologia
- Ortopedia
- Otorrinolaringologia
- Pediatria
- Radiologia (atribuída em 2021)

HOSPITAIS

- Hospital CUF Descobertas
 - Hospital CUF Porto
 - Hospital CUF Tejo
 - Hospital CUF Santarém
- (idoneidade formativa parcial em Ortopedia, reconhecida em 2021)

NÚMERO DE INTERNOS NAS UNIDADES CUF E NO HOSPITAL VILA FRANCA DE XIRA*

INTERNOS	CUF	HVFX
Ano comum	0	20
Especialidade	17	75
Total	17	95

(*PPP até 31 de maio de 2021)

INICIATIVAS DE FORMAÇÃO CIENTÍFICA

Durante o ano de 2021, e apesar da situação pandémica, a CUF Academic Center manteve o seu foco no desenvolvimento das competências dos profissionais de saúde, mantendo um elevado número de eventos científicos dirigidos a profissionais da CUF, mas também de outras instituições, na maior parte dos casos em modelo híbrido.

- CETEC Endoscopic Weekend, no Hospital CUF Porto
- 2.º Update de Diabetes, no Hospital CUF Descobertas
- Reunião de Cirurgia da Suprarrenal
- 1ª Reunião de Enfermagem UFCA: A criança com diabetes inaugural

INICIATIVA	CUF
Eventos Científicos	28
Formação Contínua	51
Webinar	12
Total	74

ATIVIDADE CIENTÍFICA

Investigação Clínica

A CUF Academic Center é responsável pela investigação desenvolvida na CUF, quer sejam ensaios clínicos ou projetos de investigação independentes.

O Centro de Investigação tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento científico e acompanhamento de projetos de investigação de iniciativa do investigador, assegurando aos investigadores e promotores todas as condições necessárias para conduzirem os seus projetos de investigação.

Este contacto próximo e permanente com a inovação científica, garante uma atualização constante dos nossos profissionais e da sua prática clínica, colocando ao serviço dos clientes terapêuticas/dispositivos altamente diferenciadores.

A investigação é, por isso, fundamental na prestação de cuidados de saúde de excelência, de forma segura e efetiva.

ENSAIOS CLÍNICOS E ESTUDOS OBSERVACIONAIS (2021)

	CUF
On Going	63
Feasibility	59

Sabia que...

- Mais de 63% dos estudos clínicos na CUF são na área de Oncologia
- Dos 272 doentes que participaram em estudos clínicos na CUF, 98 participaram em ensaios clínicos, o que lhes permitiu terem acesso a cerca de 40 medicamentos inovadores para as suas patologias.

DESTAQUES 2021

Bolsas de Doutoramento em Medicina

A CUF atribuiu, em 2021, cinco Bolsas de Doutoramento em Medicina, no valor total de 100 mil euros, a médicos que trabalham nas suas unidades de saúde e que se encontram a frequentar programas de doutoramento em Faculdades de Medicina.

Os projetos premiados são das áreas da Oncologia, Oftalmologia, Hematologia e na área Cardiovascular.

Bolsas de Doutoramento Enfermagem e Técnicos

No final de 2021, a CUF lançou as candidaturas às Bolsas de Doutoramento destinadas a Enfermeiros, Técnicos Superiores de Saúde e Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica, que trabalhem em hospitais e clínicas CUF e que se encontrem a frequentar programas de doutoramento em universidades nacionais.

Estas Bolsas, que serão atribuídas em 2022, visam apoiar o incremento da capacitação clínica e científica dos respectivos profissionais.

Projectos de Investigação Clínica CUF

O Programa "Projetos de Investigação Clínica" visa promover a investigação clínica da iniciativa dos profissionais de saúde que desenvolvem a sua atividade numa das Unidades de Saúde detidas pela CUF.

Em 2021, foram atribuídos e financiados sete projetos de investigação clínica nas áreas da Pediatria, Nutrição, Cirurgia de Obesidade, COVID-19, Obstetrícia, Otorrinolaringologia.

Prémio da Agência de Investigação Clínica e Inovação Biomédica 2021

ACUF Academic Center recebeu o prémio AICIB 2021, atribuído pela AICIB - Agência de Investigação Clínica e Inovação Biomédica, com o projeto de capacitação dos Centros de Investigação.

O projeto da CUF Academic Center permitiu a automatização de submissão de estudos para parecer das Comissões de Ética e Proteção de Dados. Este processo resulta no aumento da eficácia do processo e da competitividade do Centro de Investigação da CUF Academic Center.



AS NOSSAS PESSOAS

SANDRA PAÇO
ENFERMEIRA CUF

A IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO NA CUF

O que a motivou a candidatar-se à Bolsa de Doutoramento da CUF em Enfermagem?

No ano de 2018, surge pela primeira vez a oportunidade dos enfermeiros se candidatarem a bolsas de doutoramento na CUF. Estando a frequentar o curso de Doutoramento em Enfermagem nessa altura, mais concretamente na área de História e Filosofia de Enfermagem, fui desafiada pela minha chefia, a Enfermeira Isabel Aragoa, e pela CUF Academic Center, a candidatar-me à mesma. Lançado este desafio considerei que, sendo este um reconhecimento da importância da investigação em enfermagem por parte da CUF, deveria participar. Por um lado, porque acredito que enquanto enfermeira seria importante apostar no meu desenvolvimento pessoal, sendo uma oportunidade que a CUF estaria a criar para esse desenvolvimento e, por outro lado, seria uma forma de contribuir para o conhecimento em enfermagem com esta investigação.

Por último, é importante referir que os doutoramentos são dispendiosos, pelo que esta bolsa contribui para nos incentivar a progredir no nosso percurso académico.

Qual a relevância desta bolsa da CUF no seu percurso académico e no seu percurso na enfermagem?

A relevância desta bolsa da CUF prende-se sobretudo pelo sentimento de reconhecimento ao trabalho desenvolvido. Tratando-se também de um projeto na área da ética, é igualmente um reconhecimento de que a investigação nesta área é uma prioridade para o Grupo CUF.

A atribuição da bolsa evidencia uma aposta clara na investigação em enfermagem, que, não só nos valoriza como grupo profissional, mas também nos desafia a desenvolvermo-nos como pessoas e profissionais, melhorando aquilo que é a área de conhecimento em enfermagem. Desta forma, cumpre-se com o objetivo da profissão que é a procura da excelência, o que se alinha também com os valores e a missão do Grupo CUF.

As Bolsas de Doutoramento da CUF são atribuídas a projetos com aplicação à prática clínica, por forma a apoiar a investigação que se coloca ao serviço dos doentes. De que forma considera que o seu projeto “Fundamentos do agir de enfermagem face aos problemas éticos de início de vida” cumpre esta missão?

Como nos indica a Ordem dos Enfermeiros “A Enfermagem, como qualquer outra disciplina, necessita de produção e renovação contínuas do seu próprio corpo de conhecimentos, o que apenas poderá ser assegurado pela Investigação”.

Esta investigação, muito alinhada com valores fundamentais do Grupo CUF, nomeadamente o respeito pela vida humana e o respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa, pretendeu aprofundar o conhecimento da Enfermagem na área da decisão ética em início de vida. Os objetivos fundamentais foram a identificação dos problemas éticos com que se defrontam os enfermeiros nesta área de prestação clínica e identificação dos fundamentos utilizados pelos enfermeiros nessa mesma decisão. Atualmente, os enfermeiros enfrentam problemas éticos cada vez mais complexos, em áreas como a responsabilidade profissional, complementaridade multidisciplinar, gestão de conflitos, comunicação, entre muitos outros. Ao fazer-se esta identificação, asseguramos que, no futuro, esses mesmos problemas possam ser minimizados, trazendo assim melhorias à prática assistencial, visando um agir profissional tendencialmente excelente, contribuindo desta forma para a humanização dos cuidados prestados em início de vida.

BIBLIOTECA CUF

A Biblioteca tem por missão organizar, gerir e difundir recursos e fontes documentais de forma a contribuir com pertinência e evidência para a tomada de decisão na prática médica e de enfermagem, investigação e ensino pré e pós-graduada.

Biblioteca CUF

1236

Artigos
Fornecidos

45

Pesquisas
Efetuadas

56 BOLETINS

Difusão Selectiva
da Informação

309

Repositório

GAZETA MÉDICA

Fundada em 1948, a Gazeta Médica é uma revista científica, revista por pares (single-blinded peer review), de publicação trimestral, cuja missão é promover a excelência em medicina publicando artigos de rigor científico e metodológico, atualidade dos temas e sentido prático, procurando sempre que a informação seja da maior utilidade na prática clínica.

Como tem vindo a ser hábito, a CUF Academic Center continua a reforçar o seu compromisso de promoção e divulgação de informação científica de excelência em diferentes áreas de especialização, tendo **editado quatro números da Gazeta Médica, em 2021, com um total de 53 artigos publicados.**

A Gazeta Médica

- . Indexada no SciELO - Scientific Electronic Library Online
- . Indexada no DOAJ - Directory of Open Access Journals

Poderá consultar mais informações sobre as iniciativas da CUF Academic Center em 2021 no **Relatório de Informação de Sustentabilidade - Anexo GRI da CUF em 2021**, disponível no site da CUF em [Apresentações e Relatórios](#).



O NOSSO COMPROMISSO

"MAIS E MELHOR".

**ESTA É UMA FRASE DE ALFREDO DA SILVA,
FUNDADOR DO GRUPO CUF, QUE BEM
REPRESENTA O LEGADO DEIXADO À CUF E QUE
PERMANECE ATÉ AOS DIAS DE HOJE: A PROCURA
PERMANENTE DE CRIAR UM IMPACTO POSITIVO
EM TODOS OS SEUS STAKEHOLDERS.**

AS NOSSAS PESSOAS

2021 voltou a ser um ano muito desafiante para os colaboradores do setor da saúde.

Na CUF, as mais de 11 mil pessoas que integram esta rede têm sido elementos determinantes na concretização da nossa visão. A aposta na gestão do seu talento e na criação de uma melhor experiência no desenvolvimento da sua atividade profissional têm sido os objetivos da gestão de recursos humanos.

CONCRETIZAÇÕES 2021

Certificação Empresa Familiarmente Responsável

Em 2021, a CUF propôs-se a cumprir uma meta concreta e ambiciosa: ser uma empresa familiarmente responsável.

A CUF é o primeiro grupo de saúde em Portugal a obter esta distinção, passando a integrar a lista de empresas portuguesas com a certificação atribuída pela Fundación MásFamilia, instituição de referência que criou a norma de gestão da conciliação mais difundida no meio profissional.

Ao longo dos anos, a CUF tem vindo a implementar diversas medidas de conciliação entre a vida pessoal e profissional. No total, são quase 50 iniciativas que promovem um equilíbrio essencial na vida dos colaboradores.

“
**Para mim
é importante
trabalhar numa
empresa que
apoia as famílias.**
”

SARA FERREIRA
ENFERMEIRA | HOSPITAL CUF CASCAIS

Aceda à **CUF Connect** para conhecer a história de Sara Ferreira e de outros colaboradores que beneficiam de medidas promovidas pela CUF enquanto **Empresa Familiarmente Responsável**.



Proteção aos colaboradores

• Familiares dos colaboradores com maior facilidade no acesso a cuidados de saúde

Em 2021, a rede CUF voltou a estar ao serviço dos doentes e do país no combate à pandemia, procurando, responder simultaneamente às necessidades dos nossos clientes e da comunidade, mas também às dos colaboradores e familiares.

Com o objetivo de criar mais e melhores benefícios para os seus colaboradores, a CUF passou a disponibilizar uma tabela de preços especiais para todos os colaboradores, sendo esta extensível aos cônjuges, pais e filhos, facilitando assim o acesso a cuidados de saúde. A CUF disponibilizou ainda aos seus colaboradores e respetivos familiares, de forma gratuita, a **Teleconsulta do Dia Adulto ou Pediátrico e a Teleconsulta COVID-19**.

Este benefício teve como objetivo assegurar maior conveniência, conforto e celeridade aos colaboradores e seus familiares, nomeadamente àqueles que se encontravam em isolamento profilático ou com suspeita de infecção por COVID-19.

• Política de trabalho remoto

Reconhecendo que o trabalho remoto faz parte de um novo paradigma de organização de trabalho valorizado pelos colaboradores, a CUF adotou um modelo híbrido de trabalho, que permite um maior equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional, assegurando, ao mesmo tempo, uma cultura forte e coesa.*

* Aplicável a todas as funções que o permitem.

A inclusão como prioridade

"Eu queria ter um emprego fixo"

Esta frase é de Rebeca Campos, jovem invisual, que trabalha como administrativa na CUF Serviços.

A Rebeca nasceu com cataratas e aos oito anos ficou com cegueira total.

A Rebeca, como outros colaboradores, é um dos talentos da CUF. Tem aprendido muito com a sua equipa, mas tem também ensinado, na mesma medida, a todos os que a rodeiam, ajudando-os a saber lidar cada vez melhor com uma pessoa com deficiência visual.

A integração de pessoas com deficiência acrescenta valor às organizações, razão pela qual a CUF tem vindo a fazer uma forte aposta no recrutamento inclusivo, construindo equipas mais fortes e diversas, e investindo também na sua formação e capacitação.

Desde 2019, que a CUF integra o *Inclusive Community Forum*, iniciativa da NOVA School of Business and Economics (NOVA SBE) que desafia as empresas a promover a empregabilidade de pessoas com deficiência.

Para mais informações sobre as iniciativas de Recursos Humanos da CUF em 2021, consultar a **Informação de Sustentabilidade CUF 2021**, disponível no site da CUF em [Apresentações e Relatórios](#).



AS NOSSAS PESSOAS

JOANA DE SOUSA

COLABORADORA

RECURSOS HUMANOS CUF

RECRUTAMENTO INCLUSIVO

Tem 30 anos e é natural de Cascais. É surda profunda desde a infância e sempre teve uma boa comunicação oral e escrita graças à sua família que, reconhece, sempre lutou por si. Por essa razão, confessa ter um orgulho enorme em dizer que é surda. Atualmente é Administrativa de Recursos Humanos, na área de Contratos e Seguros da CUF. Tem muito orgulho em trabalhar para uma empresa com a dimensão da CUF, que tão bem a recebeu e integrou.

Como surgiu a oportunidade de trabalhar na CUF e como correu a integração da sua equipa?

A oportunidade surgiu através do Centro de Recursos da Casa Pia, que marcou uma entrevista com a CUF e graças a este centro, acabei por ser aceite na empresa, da qual muito me orgulho de fazer parte. A integração com a minha equipa foi imediata, as minhas colegas foram todas muito simpáticas, receberam-me muito bem, e mostraram sempre disponibilidade para me ensinar todas as tarefas administrativas.

Como é um dia habitual na sua função de Administrativa de Recursos Humanos na CUF?

As minhas funções como Administrativa de Recursos Humanos requerem muita responsabilidade, porque trabalho na área de Contratos e Processos. Gosto muito de trabalhar nesta área porque é diferente e interessante. Vou sempre feliz para o trabalho e dou sempre o meu melhor. Cada dia em que vou para o trabalho é um dia feliz, porque tenho uma equipa fantástica.

Na sua opinião, qual a importância de assegurar que as equipas que compõem as organizações são pautadas pela inclusão e pela diversidade?

Acho muito importante que as pessoas, as equipas, tenham noção da importância da inclusão e do quanto é importante para nós que possam fazer um esforço para nos integrarem, comunicarem connosco (surdos), mostrando disponibilidade e paciência para nos ensinarem coisas novas. Fico muito orgulhosa pelo facto de a CUF apostar na inclusão, pois isso mostra que é uma empresa que mostra preocupação perante todos nós.

PROGRAMA CUF INSPIRA

Através do Programa CUF Inspira, criado em 2018, a CUF tem vindo a reforçar o seu posicionamento de marca de confiança, inspiradora e próxima dos seus colaboradores, clientes e das comunidades onde se insere, materializando, através das suas iniciativas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade, os seus valores.



O compromisso com a Sustentabilidade constitui um elemento central do plano de desenvolvimento estratégico da CUF.

A CUF orienta a sua atuação tendo em conta os três pilares do desenvolvimento sustentável: Social, Ambiental e Económico. Por isso, também o Programa CUF Inspira está alinhado com estes três pilares, garantindo uma abordagem holística da sustentabilidade.

Sublinhando a importância deste tema para a organização foi constituída em 2021, no contexto do Conselho de Administração, a **Comissão de Inovação e Sustentabilidade**, que nasceu do alargamento da Comissão de Inovação, passando a integrar a área da Sustentabilidade.



ÁREAS DE INTERVENÇÃO

O Programa CUF Inspira está organizado em quatro áreas de intervenção:

- 1 **RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA**
- 2 **CONDUTA ÉTICA E DIREITOS HUMANOS**
- 3 **IMPACTOS SOCIAIS NA COMUNIDADE**
- 4 **RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**

1

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

PRINCIPAIS APOIOS CUF



Nascer na CUF

Contribuição no pagamento das despesas do nascimento do filho de um colaborador na Maternidade CUF.



Presente de Nascimento

Constituição de uma poupança para o filho do colaborador.



Ocupação dos tempos livres

Apoio a atividades de ocupação de tempos livres.



Cabaz Escolar

Apoio na compra de material escolar dos filhos de colaboradores



Rede de apoio ao colaborador

Acesso gratuito a especialistas na área jurídica, financeira, assistência social e psicologia. Em resposta aos atuais desafios sentidos pelos colaboradores e/ou pelo seu agregado familiar, foram adicionadas em 2021 duas áreas de suporte na Rede de Apoio ao Colaborador: apoio em situações de vulnerabilidade social e em situações de violência doméstica.



Cabaz de Natal

Oferta de cabazes de Natal produzidos no programa Semear, da Associação BIPP, que promove a inclusão sócio profissional de adultos com dificuldade intelectual e do desenvolvimento.



Bolsas GO UP

Atribuição de bolsas de estudo a colaboradores, não licenciados, incentivando o seu desenvolvimento pessoal e profissional.



CUF25+

Presente de reconhecimento da antiguidade e dedicação dos colaboradores que trabalham na empresa há mais de 25 anos.



Bolsas de estudo da Fundação Amélia de Mello

Atribuição de Bolsas para os filhos de colaboradores das empresas do Grupo José de Mello para licenciaturas e mestrados.

- **5827 apoios atribuídos a colaboradores no âmbito do Programa CUF Inspira**
- **10 Bolsas de Estudo Go UP atribuídas a colaboradores sem licenciatura**
- **20 Bolsas de Estudo da Fundação Amélia de Mello para filhos dos colaboradores**



No futuro

O objetivo de futuro da CUF na área da Responsabilidade Social Interna passa por reforçar a promoção do bem-estar e da saúde mental dos colaboradores.

2

**CONDUTA ÉTICA
E DIREITOS HUMANOS****CÓDIGO DE CONDUTA**

A CUF dispõe de um [Código de Conduta - Uma Comunidade que se Dedica a Cuidar de Pessoas](#) - que é um instrumento basilar para a cultura organizacional da CUF e fundamental guia orientador em relação à conduta interna dos colaboradores entre si, às relações com os clientes, com o Estado, fornecedores e a sociedade no seu todo - **tendo sido constituída a Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta** que tem como missão contribuir ativamente para que os princípios enunciados no referido Código se reflitam no rumo da organização e nas ações de cada colaborador.

Neste âmbito, a CUF tem vindo a acompanhar a legislação que tem vindo a ser proposta e aprovada a nível europeu, bem como as boas práticas em matéria de sustentabilidade, nomeadamente em matéria de cadeia de fornecimentos e combate à corrupção.



Atualmente, todos os novos contratos da CUF incluem uma cláusula que obriga os parceiros comerciais, fornecedores e prestadores de serviços a respeitar normas de direitos humanos, ambientais, combate à corrupção e outras matérias relevantes relacionadas com sustentabilidade.

Na área de compras e contratação de serviços a CUF passou a integrar critérios de sustentabilidade em procedimentos concursais, prática que pretende manter e alargar.

Políticas e Procedimentos a destacar:

- Direitos e Deveres dos Doentes e Familiares
- Gestão de risco da CUF
- Ofertas
- Anticorrupção
- Gestão de conflitos de interesses
- Relacionamento com fornecedores e parceiros comerciais
- Atribuição de patrocínios
- Atribuição de apoios e donativos
- Promoção da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional
- Prevenção e gestão de situações de assédio no local de trabalho

**No futuro**

A CUF tem como objetivo de futuro, nesta área, o reforço da formação e competências dos colaboradores.

3

IMPACTOS SOCIAIS
NA COMUNIDADE

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

**Conselhos Locais de Ação Social (CLAS)**

A CUF integra nove CLAS e três Comissões Sociais da Freguesia, Alcântara e Parque das Nações, tendo formalizado esta última adesão em 2021. Procurará continuar a marcar presença em mais territórios, sendo um membro que contribui ativamente para o desenvolvimento social local das comunidades.

Programa de Capacitação de instituições sociais | Prémio Inspira

Em parceria com a Fundação Manuel Violante - co-financiamento do Programa 500MILES de capacitação em gestão para entidades da economia social, concretizando o apoio a 20 entidades de 10 territórios onde a CUF está presente.

Wave by Wave

Apoio ao projeto terapêutico que utiliza o surf como ferramenta de promoção da saúde mental e bem-estar, promovido pela Associação Portuguesa Surf for Good. Em 2021 realizou-se o primeiro ensaio clínico randomizado com 89 crianças, conduzido para estudar a eficácia do programa Wave by Wave com o apoio da CUF.

RedEmprega Vale de Alcântara -Empregabilidade de população vulnerável

Em 2021 foi desenvolvida uma formação à medida para Auxiliares de Ação Médica com o apoio da RedEmprega (coordenada pela Fundação Aga Khan) e do IEFP que permitiu formar pessoas em risco de exclusão social. Em 2021 a CUF recebeu oito formandos que terminarão a sua formação em 2022.

Associação Dignitude - Programa abem: Rede Solidária do Medicamento

Protocolo que prevê o apoio a 240 famílias carenciadas, residentes nos concelhos de Coimbra e Sintra, que não têm capacidade para adquirir a medicação essencial de que necessitam. Com esta parceria estima-se que o retorno social calculado seja de 187.200€ anualmente.

Portugal Inovação Social

A CUF tem-se constituído como investidor social de vários projetos que se têm candidatado a financiamento comunitário através desta iniciativa, nomeadamente: [Cuidar de Quem Cuida](#), [Associação Nuvem Vitória](#), [WeGuide - Associação Terra dos Sonhos](#), [Associação Vida Norte](#). Em 2021 a CUF integrou o Conselho Consultivo de Inovação Social.

EDUCAÇÃO PARA A SAÚDE EM 2021

A CUF pretende assumir um papel ativo na promoção da literacia em saúde das comunidades onde está inserida.

PROJETOS

SPOT GAMES

Projeto-piloto para capacitar os mais jovens para temas relacionados com a saúde, através da gamificação de conteúdos formativos dirigidos a alunos de escolas públicas de vários territórios.

Lançado em 2021, o jogo foi implementado em 10 agrupamentos de escolas diferentes. No total participaram no projeto 1175 alunos que submeteram 6703 desafios, tendo sido formados 67 professores.

Com esta iniciativa a CUF foi finalista do 10.º Prémio Saúde Sustentável, iniciativa que tem como objetivo distinguir e premiar entidades, que se tenham destacado por promover e implementar iniciativas de sustentabilidade com impacto tangível na saúde.

FORMAÇÃO EM PRIMEIROS SOCORROS E SUPORTE BÁSICO DE VIDA

Em 2021, a CUF organizou com a CUF Academic Center quatro **formações gratuitas para entidades da economia social**, das quais beneficiaram um total de 74 entidades.

Com estas formações, os colaboradores das entidades participantes ficaram aptos a atuar numa situação de emergência, de forma preventiva e em segurança.

SAÚDE PORTA-A-PORTA

Projecto em parceria com a Associação de Estudantes da NOVA Medical School e a Junta de Freguesia de Alcântara para apoio a população idosa em situação de vulnerabilidade social do território de abrangência do Hospital CUF Tejo

Voluntariado corporativo

A CUF integra o programa de voluntariado do Grupo José de Mello que inclui 14 associações sem fins lucrativos. Cada colaborador pode usufruir de 40 horas anuais para o exercício de voluntariado em iniciativas de apoio à comunidade, inclusivamente em missões humanitárias.

221

Voluntários CUF
em 2021



No futuro

No futuro, a CUF pretende reforçar a promoção da empregabilidade e o recrutamento inclusivo dirigido a pessoas com incapacidade, pessoas excluídas ou em risco de exclusão do mercado de trabalho.



74

4

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

A CUF, consciente da sua responsabilidade ambiental, pretende contribuir para uma melhor gestão e conservação dos recursos naturais, minimizando os seus impactos ao nível do uso de recursos e da geração de resíduos, numa ótica de ecoeficiência.

Desta forma está atenta às grandes problemáticas ambientais globais, como as alterações climáticas, onde quer contribuir ativamente, participando para as suas soluções, de acordo com o seu compromisso com a Sociedade.

BI AMBIENTAL CUF	2021	2020	% redução 20-21
Gás natural (MWh)	15997	21078	-24,11%
Eletricidade (MWh)	38861	46223	-15,93%
Água (m³)	281193	312333	-9,97%
Emissões CO2 diretas -âmbito 1 (tCO2e)*	3461	3910	-11,48%
Emissões indirectas . âmbito 2 (tCO2e)**	6405	8056	-20,49%

*excluindo frota e gases anestésicos (não monitorizados em 2020)

**excluindo viagens de negócios (não monitorizadas em 2020)

AS NOSSAS ÁREAS DE INTERVENÇÃO



ENERGIA



ÁGUA



EMISSÕES CO₂



PAPEL: REDUÇÃO DO CONSUMO UTILIZAÇÃO



TRATAMENTO DE RESÍDUOS HOSPITALARES E URBANOS (PLÁSTICO, PAPEL E TÊXTIL)



RECICLAGEM E REUTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E BENS



MOBILIDADE



DESPERDÍCIO ALIMENTAR



FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO



3 SAÚDE DE QUALIDADE



7 ENERGIAS RENOVÁVEIS E ACESSÍVEIS



8 TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO



9 INDÚSTRIA, INovação e INFRAESTRUTURAS



11 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS



12 PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS



13 AÇÃO CLIMÁTICA



17 PARCERIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS



ENERGIA

A intensidade energética da CUF em 2021 foi 258,6 kWh/m², representando uma redução homóloga significativa (12%) em relação ao ano anterior, em resultado dos aumentos de eficiência que temos vindo a desenvolver.

PROJETOS

Poupança de 24% no consumo de gás natural em 2021

A utilização do gás natural como fonte de energia para aquecimento e produção de águas quentes sanitárias foi novamente reduzida, seguindo a tendência de anos anteriores. Foram consumidos 15 997 MWh em 2021, o que representa uma redução homóloga de 24%, como resultado da aposta em sistemas de elevado aproveitamento energético - recuperação de chillers e bombas de calor.



ÁGUA

A utilização de água teve uma **redução homóloga de 9%**, contabilizando-se **281.193 m³** utilizados em 2021.

PROJETOS

Águas Cinzentas CUF Tejo

Com base numa utilização eficiente de água, o novo edifício do Hospital CUF Tejo disponibiliza um sistema de reaproveitamento de águas residuais que consiste em captar águas provenientes de duches e lavatórios dos vestiários, que, após tratamento específico, ficam disponíveis para utilização na rega de espaços ajardinados e nos pontos de lavagem.

Sistema Smart Metering na rede de água

Está em curso a implementação de um sistema de *Smart Metering* na rede de água de consumo e na rede de energia elétrica. Este sistema possibilita a monitorização da utilização deste recursos, permitindo assim implementar medidas de melhoria de eficiência nos consumos de água e eletricidade do Hospital CUF Tejo, e é escalável para uma utilização mais alargada na rede CUF. águas provenientes de duches e lavatórios dos vestiários, que, após tratamento específico, ficam disponíveis para utilização na rega de espaços ajardinados e nos pontos de lavagem.

EMISSÕES CO₂

A CUF continua empenhada na redução progressiva das emissões de CO₂, quer através do aumento da eficiência energética, quer através dos acordos feitos no fornecimento de energia elétrica. **Em 2021, conseguiu reduzir as emissões diretas de gases com efeitos de estufa em 448,74 tonCO₂e.**

PROJETOS

Sistema de captura de gases anestésicos no Hospital CUF Viseu

Eliminação da liberação para a atmosfera de gases anestésicos atualmente expelidos pelo sistema de exaustão do bloco operatório, que serão absorvidos num colector e reintroduzidos no circuito de consumo- economia circular.

Poupanças em emissões de CO₂ verificadas na CUF com a teleconsultas e teletrabalho

Teleconsultas programadas - 697 tCO₂e

Teleconsultas do dia - 49 tCO₂e

Teletrabalho (política instituída voluntariamente pela CUF, não relacionada com o contexto pandémico) - 584 tCO₂e



**PAPEL: REDUÇÃO DO CONSUMO UTILIZAÇÃO**

Em 2021, a CUF expediu menos 14.000 faturas em papel e estima aumentar em pelo menos 50% o caminho da redução.

PROJETOS**Notas de Encomenda e Faturação Eletrónica**

O objetivo do projeto é eliminar o envio de documentos de faturação em papel para as Entidades Públicas faturadas pela CUF (Previsão: cerca de 20.000 a 25.000 documentos por ano).

App My CUF

No caso da app My CUF, que contajá com mais de 700 mil contas ativas, tem sido possível reduzir o consumo de papel com o envio de informação digital aos clientes, como receitas, faturas, declarações de presença e relatórios de exames.

Programa Go Forward

Através do programa *Go Forward*, o programa de transformação e melhoria operacional da CUF, estima-se uma redução em 50% da utilização de papel, através da implementação de novos sistemas informáticos e a otimização dos processos de suporte a nível clínico e administrativo. Só na área de faturação, estima-se que 14 mil folhas deixarão de ser expedidas em papel, por ano.

Papel por Alimentos - Banco Alimentar

Doação de papel de rascunho/usado ao Banco Alimentar no âmbito da campanha "papel por alimentos". Em 2021, foram doados mais de 2,5 toneladas de papel ao Banco Alimentar.

**TRATAMENTO DE RESÍDUOS HOSPITALARES E URBANOS (PLÁSTICO, PAPEL E TÊXTIL)**

Em 2021 foram criados cerca de 400 novos pontos de separação de resíduos valorizáveis, em áreas comuns e em algumas áreas clínicas da rede CUF.

PROJETOS**Eliminação de sacos de plástico**

A CUF tem procurado promover práticas sustentáveis, razão pela qual deixou de utilizar, em 2021, sacos de plástico para clientes. No âmbito da sua política de sustentabilidade ambiental, a CUF pretende assim reduzir o consumo de plástico de utilização única

**RECICLAGEM E REUTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E BENS**

5922 bens, clínicos e não clínicos doados a 14 instituições sem fins lucrativos.

PROJETOS**Doação à Associação "Saúde Sabe Tene"**

Doação à organização não governamental que trabalha em cooperação internacional na área da saúde e cuja missão é a assistência às populações desfavorecidas dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Associação "Saúde Sabe Tene". Numa só missão foram doados equipamentos de telemedicina e consumíveis clínicos, fundamentais para a prestação de cuidados médicos e cirúrgicos de qualidade a doentes guineenses. Com o apoio da CUF e de profissionais de saúde dedicados a causas humanitárias, foi possível operar cerca de 50 doentes previamente triados no Hospital Simão Mendes em Bissau.

Doação de têxteis usados a entidades da economia social

A CUF doou mais de 1.300 peças de fardamento a oito entidades da economia social das localidades: Lisboa, Cascais, Sintra, Torres Vedras, Porto, Viseu e Coimbra. Através da doação e correspondente reutilização dos têxteis usados - que caso não fossem doados poderiam vir a ser tratados como resíduos e eventualmente incinerados - a CUF não só apoia entidades da economia social, como também reduz a sua pegada ambiental


MOBILIDADE

A CUF aderiu ao Pacto de Mobilidade Empresarial para a cidade de Lisboa em 2020, tendo assumido compromissos em três pilares:

- Otimizar e descarbonizar as operações e as frotas
- Promover a diversificação do mix modal, aumentando a mobilidade partilhada e ativa para reduzir os congestionamentos
- Promover o crescimento do uso de transporte multimodal coletivo e inclusivo

PROJETOS
"Política da Frota Verde" - Promoção da utilização de viaturas de frota elétricas.

Revisão da Política de Gestão de Frota da CUF com inclusão formal de viaturas elétricas e híbridas plug-in.

- Aumento de 3,3% de veículos eléctricos em toda a frota CUF em 2021.
- Objetivo de curto prazo: Aumento para 6,7% de veículos elétricos na frota CUF.
- 60% da pool da SAGIES, empresa da CUF na área da segurança e saúde no trabalho, é composta por viaturas 100% elétricas.
- Aumento de 25% no número de carros da frota pool nos últimos três anos, com impacto positivo no indicador de redução do número de carros de utilização privada.

A CUF pretende continuar a desenvolver iniciativas que constituam uma resposta eficaz e coletiva aos impactos ambientais da sua atividade e às alterações climáticas.

No âmbito da mobilidade verde, prevê-se:

	Aumento em %
Carregadores para veículos eléctricos	142,9%
Estacionamento para Bicicletas	87,5%


DESPERDÍCIO ALIMENTAR

O combate ao desperdício alimentar faz parte das nossas linhas de atuação de sustentabilidade ambiental, tendo a CUF assinado o Manifesto Unidos Contra o Desperdício.

Prevemos, no contrato com os prestadores de serviços de alimentação, a obrigação de doação dos excedentes alimentares a entidades da economia social com resposta à população vulnerável.

PROJETOS
Parceria Refood Porto

Doação de dezenas de refeições a famílias carenciadas.

Redução de desperdício nos hospitais e clínicas CUF

De forma a reduzir o desperdício alimentar nas unidades de saúde CUF e melhorar a eficiência da gestão de refeições distribuídas a clientes, em 2021 a CUF iniciou um projeto transversal, tendo centralizado a produção e distribuição de refeições.


FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

No âmbito da sustentabilidade ambiental, a CUF desenvolveu em 2021, ações de voluntariado com participantes de várias unidades de saúde CUF, com uma componente formativa e de sensibilização para a temática ambiental, nas quais foram focados temas como a biodiversidade, o desperdício alimentar, a compostagem, o lixo marinho ou os microplásticos.

Saiba mais sobre os projetos e iniciativas da CUF no âmbito das quatro vertentes do Programa CUF Inspira **no Relatório de Sustentabilidade CUF 2021**, disponível no site da CUF em [Apresentações e Relatórios](#).



AS NOSSAS PESSOAS

MARIANA RIBEIRO FERREIRA
DIRETORA DE CIDADANIA
EMPRESARIAL

A SUSTENTABILIDADE NA CUF

Que relevância tem a sustentabilidade dentro da estratégia da CUF?

A sustentabilidade é muito relevante para uma empresa como a CUF e é parte integrante da sua estratégia, sendo transversal a toda a organização. Nos últimos anos houve progressos assinaláveis de melhoria contínua, em matéria de sustentabilidade, em que se acumularam valores relevantes nos três pilares: social, ambiental e de governance. Este caminho tem sido possível, desde logo, porque os objetivos de sustentabilidade estão muito alinhados com a história da CUF, e do seu grupo empresarial, e também porque correspondem a expetativas reais dos nossos stakeholders, que a empresa valoriza e procura corresponder. Com esta orientação para o desenvolvimento sustentável, a CUF assume o posicionamento de uma empresa responsável e cidadã, consciente de que a medida de avaliação do seu sucesso não é, apenas, a maximização do lucro.

Que balanço faz das iniciativas desenvolvidas em 2021 na área da responsabilidade social corporativa?

Na área da responsabilidade social corporativa destacam-se as iniciativas desenvolvidas para os colaboradores e famílias e também as parcerias estabelecidas com instituições sociais, das comunidades onde a CUF está presente.

Em 2021, através do Programa CUF Inspira, a CUF apoiou diretamente cerca de 4000 colaboradores em diversos âmbitos, com especial destaque para a promoção da saúde mental e para a empregabilidade, tendo sido atribuídas dez bolsas de estudo para acesso ao ensino superior e ao ensino técnico especializado. Por outro lado, e numa vertente externa da responsabilidade social, a CUF tem sido um agente cada vez mais ativo no desenvolvimento de parcerias com impacto social. Destaca-se a este nível a participação nos Conselhos Locais de Ação Local e o aumento consistente das parcerias com entidades da economia social. Este é um dos indicadores que evidencia o contributo da CUF para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 17 - Parcerias para a implementação dos objetivos.

Qual a sua visão de futuro para a área de Cidadania Empresarial na CUF?

A área de Cidadania Empresarial deve ser uma unidade agregadora dos impactos da CUF na sociedade e no ambiente, que identifica novas oportunidades, desafiando e motivando as equipas para esta jornada desafiante da sustentabilidade.

À medida que as metas se tornam mais ambiciosas, as empresas precisam de medir e de comunicar os seus impactos nos mercados onde operam com critérios de grande exigência e transparência, e uma área como a de Cidadania Empresarial deve ser capaz de transmitir e de definir uma estratégia que seja compreendida e sobretudo valorizada pela organização. Atuando como um influenciador positivo, com capacidade para ajudar as diversas áreas a ultrapassar desafios organizacionais no cumprimento de desafios ESG (*environment, social, governance*).

4 GOVERNO SOCIETÁRIO

Modelo de governo **81**

Composição e Competências dos Órgãos de Administração e Fiscalização **83**

GOVERNO SOCIETÁRIO

MODELO DE GOVERNO

A CUF É CONSTITUÍDA POR UM CONJUNTO DE EMPRESAS E AGRUPAMENTOS COMPLEMENTARES DE EMPRESAS (ACE) QUE OPERA NA ÁREA DA PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE E ATIVIDADES COMPLEMENTARES E ACESSÓRIAS, DESIGNADAMENTE NA ÁREA IMOBILIÁRIA.

O grupo é encabeçado pela CUF, S.A. que, até final de novembro de 2021, detinha diretamente as participações societárias nas sociedades que gerem e exploram cada uma das unidades operacionais, hospitalares e de ambulatório, e as participações societárias noutras sociedades que desenvolvem atividades imobiliárias e complementares ou acessórias.

Com o propósito de organizar a estrutura societária do grupo por área de atividade, em novembro de 2021, foram agrupadas numa *sub-holding* totalmente detida pela CUF, S.A., a CUF - Sociedade Gestora de Participações, S.A., o conjunto das participações societárias nas sociedades que gerem e exploram cada uma das unidades prestadoras de cuidados de saúde, hospitalares e de ambulatório.

O modelo de governo da CUF obedece a uma lógica matricial, assumindo a CUF, S.A. a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro e a coordenação da gestão dos ACE e das sociedades participadas, através de instruções vinculativas e/ou através do exercício dos seus direitos acionistas.

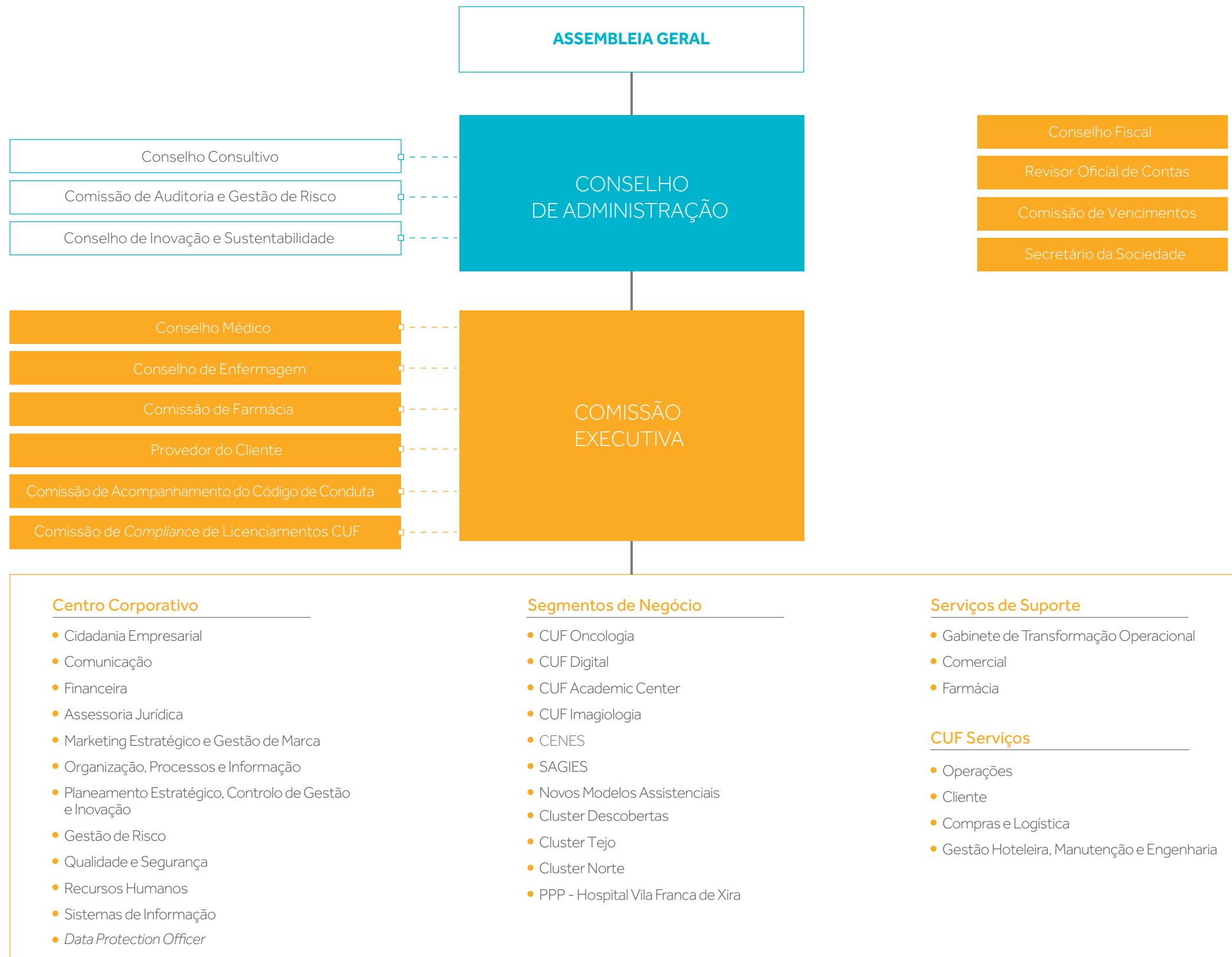
Compete ao Conselho de Administração a gestão da CUF, delegando a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva. Esta é assessorada pelas direções corporativas e de serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

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

Numa perspetiva organizativa, a rede de prestação de cuidados de saúde CUF está dividida em três *clusters* geográficos – Descobertas, Tejo e Norte – numa lógica de articulação em torno dos três grandes hospitais CUF, os quais são geridos por Comissões Executivas compostas por administradores das respetivas unidades e presididas pelo administrador que é, simultaneamente, administrador executivo da CUF com o pelouro respetivo.

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





COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021:

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Salvador Maria
Guimarães José de Mello
PRESIDENTE



João Gonçalves
da Silveira
VICE-PRESIDENTE



João Pedro
Stilwell Rocha e Melo
VICE-PRESIDENTE



Rui Alexandre
Pires Diniz
VOGAL



Inácio António
da Ponte Metello
de Almeida e Brito
VOGAL



Guilherme Barata
Pereira Dias de Magalhães
VOGAL



Catarina Marques
Rocha Gouveia
VOGAL



Francisco Pedro
Ramos Gonçalves Pereira
VOGAL



Vera Margarida
Alves Pires Coelho
VOGAL



Céline Dora Judith
Abecassis-Moedas
VOGAL



Raúl Catarino
Galamba de Oliveira
VOGAL



José Luís
Bonifácio Lopes
VOGAL



João Pedro Ribeiro
de Azevedo Coutinho
VOGAL

COMISSÃO EXECUTIVA

Rui Alexandre Pires Diniz
Presidente

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito
Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães
Catarina Marques Rocha Gouveia
Francisco Pedro Ramos Gonçalves Pereira

MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

João Vieira de Almeida
Presidente

Luís Miguel Reis Sobral
Secretário

CONSELHO FISCAL

José Manuel Gonçalves de Moraes Cabral
Presidente

Vogais
Miguel Rocanello Carneiro Pacheco
Tiago Prata Cerqueira Sopas

Miguel Luís Cortês Pinto de Melo
Suplente

REVISOR OFICIAL DE CONTAS

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

Comissão de Vencimentos

Luís Miguel Cortes Martins
Presidente

Pedro Norton de Matos
Maria Luísa José de Mello Amaral Cabral
Pedro Maria Guimarães José de Mello
João Gonçalves da Silveira

SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Rui Manuel da Costa Ramalhal

Conselho Consultivo

António Manuel Bensabat Rendas
Presidente

João Vieira de Almeida
Salvador Maria Guimarães José de Mello
Rui Alexandre Pires Diniz
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier
Cessou funções no dia 31/01/2022

COMISSÃO DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Céline Abecassis-Moedas
Presidente

João Pedro Stilwell Rocha e Melo
Rui Alexandre Pires Diniz
Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães
Jorge Manuel Alves Draper Mineiro
Paula Alexandra Pais de Brito Silva
Mariana Ribeiro dos Santos Ribeiro Ferreira da Costa Cabral
José Luís Ferreira de Carvalho

COMISSÃO DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

Raúl Catarino Galamba de Oliveira
Presidente

José Luís Bonifácio Lopes
Vera Margarida Alves Pires Coelho
João Pedro Stilwell Rocha e Melo
Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães
Membro convidado
Francisco Pedro Ramos Gonçalves Pereira
Membro convidado

CONSELHO MÉDICO

João Carlos Lopes Simões Paço
Diretor Clínico do Hospital CUF Tejo
Presidente

Vogais

Ana Cristina Ferreira Raimundo
CUF Oncologia

João Paulo Abrantes Teixeira Lopes Farias
Cluster CUF Descobertas

José Inácio Guerreiro Fragata
Consultor Clínico da CUF

Maria da Piedade Pizarro Sande Lemos Azcue
CUF Academic Center

Rodrigo Castelo Branco e Costa e Silva
Cluster CUF Tejo

Victor Manuel Lima Correia da Silva
Cluster CUF Norte

Maria José Dias Mota Magalhães de Barros
Direção de Qualidade e Segurança

CONSELHO DE ENFERMAGEM

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

Vogais

Carlos José Gomes da Costa
Hospital CUF Sintra

Célia Filomena Alves Leitão
Hospital CUF Cascais

Duarte da Conceição Mendonça
Hospital CUF Descobertas

Maria Helena Piriquito Conduto
Hospital CUF Santarém

Isabel Leonor Carvalho da Silva Aragoa
Hospital CUF Coimbra

José António Oliveira Coelho
Hospital CUF Tejo

Filomena Natasha Ventura Pedro
Hospital CUF Viseu

Sofia Mendes Pereira
Hospital CUF Torres Vedras

Maria José Dias Mota Magalhães de Barros
Direção de Qualidade e Segurança

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUTA

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito
Presidente

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

José Luís Ferreira de Carvalho
Diretor da Direção de Recursos Humanos

Rui Manuel da Costa Ramalhal
Diretor da Direção de Assessoria Jurídica

Cláudia Sofia Carvalho Simões
Diretora da Direção de Organização, Processos e Informação

Mariana Ribeiro dos Santos Ribeiro Ferreira da Costa Cabral
Diretora da Direção de Cidadania Empresarial

85

COMISSÃO DE COMPLIANCE DE LICENCIAMENTOS CUF

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

Membros

Rita Mayor Outor Rego
Direção de Organização, Qualidade e Segurança

Maria Catarina Horta de Almeida
Direção de Organização, Processos e Informação

PROVEDOR DO CLIENTE

Nuno Jorge Pereira Paulo de Oliveira

COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO

O funcionamento do Conselho de Administração, da Comissão Executiva e as regras de conduta dos seus membros são reguladas, em complemento da Lei, dos Estatutos, e do Código de Ética e do Código de Conduta da CUF, pelos respetivos Regulamentos. A fiscalização da CUF compete a um Conselho Fiscal e a uma Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<p>Compete ao Conselho de Administração a definição da estratégia, principais políticas e o planeamento social, económico e financeiro da CUF, garantindo a sua aplicação ao nível das sociedades suas participadas. Nessa medida compete-lhe, designadamente, deliberar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">● Aquisição de bens imobiliários e mobiliários, incluindo participações societárias, bem como alienar ou onerar tais bens por quaisquer atos ou contratos, e constituição de garantias reais;● Aprovação do orçamento, a organização do balanço e as contas do exercício e a elaboração dos relatórios sobre as atividades e a situação económica da CUF, bem como a proposta de distribuição de lucros, para serem submetidos à Assembleia Geral;● Resolução amigável ou a resolução judicial das questões sobre direitos e interesses da CUF;● Nomeação, de entre as pessoas que não pertençam aos órgãos sociais, daqueles a quem competirá a direção superior, a nível executivo, de todos os serviços técnicos e administrativos da CUF e a constituição de mandatários para quaisquer outros fins;● Contratação de financiamentos internos ou externos de que a CUF necessite para realizar o seu objeto social;● Deliberação sobre a emissão de obrigações e/ou outros valores mobiliários;● Elaboração e aprovação de todos os regulamentos que detalhem o exercício de direitos sociais, bem como os que respeitarem a aspetos práticos do funcionamento do Conselho de Administração ou de outros órgãos, tais como regulamentos respeitantes ao exercício do direito de informação; ao voto por correspondência e ao recurso a meios telemáticos para participação em reuniões, incluindo o exercício do direito de voto.

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

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO EXECUTIVA	<p>(iii) Aprovação do orçamento anual e quaisquer atualizações ao mesmo, em conformidade com os <i>Business Plan Consolidado</i> e <i>Orçamento Anual Consolidado</i>;</p> <p>(iv) Celebração de contratos relevantes, designadamente de trabalho ou prestação de serviços, assunção de responsabilidades, aquisições ou alienações de quaisquer ativos, incluindo participações noutras sociedades, independentemente do seu valor, que estejam previstos no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no <i>Orçamento Anual Consolidado</i> ou, não estando, que representem um valor equivalente ou inferior, numa base individual, a € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros);</p> <p>v) Aprovação de quaisquer financiamentos, empréstimos e/ou quaisquer responsabilidades financeiras, independentemente do seu valor, que estejam previstos no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no <i>Orçamento Anual Consolidado</i>, ou, não estando, que representem um valor equivalente ou inferior, numa base individual, a € 7.000.000,00 (sete milhões de euros);</p> <p>f) Celebrar os atos e contratos inerentes à atividade da Sociedade, que não sejam expressamente indicados nas subsequentes alíneas g), k), l), e), q), r) e s) desde que o seu valor não ultrapasse o montante equivalente a € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros), e todos os que decorram do <i>Business Plan Consolidado</i>, ou do <i>Orçamento Anual Consolidado</i> ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</p> <p>g) Contrair financiamentos, empréstimos bancários ou operações similares e/ou quaisquer responsabilidades financeiras, desde que o montante respetivo não exceda o equivalente a € 7.000.000,00 (sete milhões de euros), e todos os que decorram do <i>Business Plan Consolidado</i>, ou do <i>Orçamento Anual Consolidado</i> ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</p> <p>h) Efetuar operações bancárias, tais como, abrir e movimentar quaisquer contas bancárias a crédito ou a débito, sacar e endossar cheques e sacar, aceitar e endossar letras, livranças e outros títulos de crédito;</p> <p>i) Efetuar recebimentos e pagamentos em representação da Sociedade, dar quitação e emitir os documentos contabilísticos necessários;</p> <p>j) Celebrar contratos de trabalho ou de prestação de serviços relativamente ao pessoal da Sociedade, exercer o poder disciplinar e promover, se necessário for, o despedimento de qualquer trabalhador, bem como contratar colaboradores ou peritos especializados, sempre que tal se revele necessário;</p> <p>k) Concretizar investimentos ou desinvestimentos, incluindo aquisição ou alienação de participações noutras sociedades, desde que o seu valor não ultrapasse os € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros), e todos os que decorram do <i>Business Plan Consolidado</i>, ou do <i>Orçamento Anual Consolidado</i> ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</p>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO EXECUTIVA	<p>l) Concretizar as operações necessárias para a emissão de quaisquer valores mobiliários convertíveis em ações, incluindo obrigações convertíveis e emissão de opções sobre as ações e emissão de ações pelas Participadas desde que seja determinado pelo Conselho de Administração e/ou esteja previsto no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</p> <p>m) Concretizar as operações necessárias para adquirir, alienar, amortizar ou onerar ações próprias ou adquirir ou alienar participações majoritárias nas Participadas, desde que seja determinado pelo Conselho de Administração e/ou estejam contempladas no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</p> <p>n) Concretizar as operações necessárias para constituir, alterar ou cessar parcerias público-privadas desde que seja determinado pelo Conselho de Administração e/ou estejam contempladas no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</p> <p>o) Cessar ou ceder atividades nos termos do que se encontre previsto no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou em deliberação do Conselho de Administração;</p> <p>p) Assumir obrigações de terceiros desde que previamente aprovadas por deliberação do Conselho de Administração;</p> <p>q) Concretizar qualquer transação ou relação contratual a ser celebrada entre, por um lado, a Sociedade ou Participadas e, por outro lado, uma Entidade Relacionada ou uma pessoa física que não seja qualificável como Independente, desde que prevista no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no Orçamento Anual Consolidado ou tenha sido previamente aprovada pelo Conselho de Administração ou não se refira a prestação de cuidados de saúde fora das condições correntemente adotadas pela Sociedade ou pelas Participadas;</p> <p>r) Renovar contratos ou celebrar novos contratos com clientes e/ou fornecedores;</p> <p>s) Celebrar quaisquer tipos de contratos de seguro inerentes ao exercício da atividade da Sociedade tal como previstos no <i>Business Plan Consolidado</i> e/ou no Orçamento Anual Consolidado;</p> <p>t) Celebrar arrendamentos e proceder à alienação, oneração ou aquisição de bens imóveis para a Sociedade cujo valor seja equivalente ou inferior a € 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil euros) e todos os que decorram do <i>Business Plan Consolidado</i>, ou do Orçamento Anual Consolidado ou de prévia deliberação do Conselho de Administração, independentemente do seu valor;</p> <p>u) Proceder ao aprovisionamento de todos os bens móveis e equipamentos necessários ao exercício da atividade da Sociedade;</p> <p>v) Propor ao Conselho de Administração o organograma da Sociedade e mantê-lo informado sobre os posteriores ajustamentos que se vierem a revelar necessários;</p> <p>w) Constituir mandatários para representar a Sociedade na prática de atos específicos, mediante a emissão de instrumento adequado para o efeito;</p>

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO EXECUTIVA	<p>x) Constituir mandatários forenses para representar a Sociedade em quaisquer litígios em que esta seja parte, conferindo-lhes os poderes bastantes para confessar, desistir e transigir;</p> <p>y) Representar a Sociedade em juízo e em processo de arbitragem, bem como proceder à nomeação de árbitros em quaisquer litígios em que a sociedade seja parte;</p> <p>z) Propor ao Conselho de Administração os titulares dos órgãos sociais de sociedades em que a Sociedade detenha participações, em cujos órgãos de gestão deverão participar a totalidade ou parte dos membros da Comissão Executiva da Sociedade.</p>



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

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

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

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO DE VENCIMENTOS	<p>A Comissão de Vencimentos tem como atribuições a definição da política de remuneração dos membros dos órgãos estatutários, a aprovar pela Assembleia Geral, bem como a fixação das remunerações dos membros dos órgãos estatutários.</p>

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

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

ÓRGÃOS CONSULTIVOS

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

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

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

94

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	<p>No que respeita à Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Avaliar e propor áreas prioritárias de desenvolvimento na Inovação; ● Avaliar e propor indicadores chave de desempenho ("KPI") na Inovação relevantes para a CUF, baseados em referenciais nacionais e/ou internacionais; ● Monitorizar e reportar ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva o desempenho de indicadores referidos na alínea anterior; ● Assegurar progressos no desenvolvimento de projetos de inovação com origem nas diversas plataformas de inovação (Grow, I9+, IDI); ● Desenvolver e propor um programa para identificação de ideias do exterior (de outros mercados, indústrias, países etc.) para implementação em cada eixo estratégico.

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	<p>No que respeita à Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rever a Política de Sustentabilidade e garantir o desenvolvimento de boas práticas de sustentabilidade na organização; ● Definir, em conjunto com as respetivas áreas corporativas, os indicadores de sustentabilidade relevantes para a CUF, baseados em referenciais nacionais e/ou internacionais, bem como os relacionados com compromissos públicos assumidos pela CUF; ● Monitorizar e reportar ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva o desempenho de indicadores referidos na alínea anterior; ● Apresentar propostas de compromissos, objetivos e metas de sustentabilidade alinhados com as boas práticas do setor empresarial nacional ou internacional, em particular de responsabilidade social, direitos humanos, e ambiente; ● Monitorizar o alinhamento do plano estratégico da CUF para a concretização dos compromissos de sustentabilidade e geração de valor sustentável; ● Sugerir a realização de auditorias e avaliações na área da Sustentabilidade, podendo acompanhá-las sempre que se justifique, bem como pedir propostas de intervenção para as não conformidades detectadas no âmbito das auditorias e/ou avaliações.

95

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

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
CONSELHO DE ENFERMAGEM	<p>Assessora a administração em questões do foro da enfermagem no âmbito da atividade clínica da CUF, tendo por principais atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definir a estratégia de desenvolvimento do talento e dos padrões de desempenho da Enfermagem; ● Consolidar a cultura das melhores práticas baseadas na evidência; ● Desenvolver projetos de inovação que promovam a diferenciação técnica, a melhoria da eficiência dos processos de prestação de cuidados e dos respetivos níveis de serviço; ● Desenvolver a qualidade clínica e a segurança do doente, assente no princípio da melhoria contínua; e, ● Acompanhar a atividade da CUF Academic and Research Medical Center.

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

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
PROVEDOR DO CLIENTE	<p>O Provedor do Cliente exercerá as suas funções com independência e imparcialidade, competindo-lhe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Receber e apreciar queixas e reclamações apresentadas pelos clientes, diretamente relacionadas com a atividade desenvolvida pelas unidades da CUF; ● Mediar disputas e potenciais conflitos entre clientes e unidades CUF; ● Apresentar à Comissão Executiva propostas de resolução de conflitos ou reclamações de clientes; ● Formular e apresentar à Comissão Executiva recomendações de melhoria dos serviços ao cliente; ● Emitir pareceres sobre matérias relacionadas com os serviços prestados aos clientes, quando solicitados pela Comissão Executiva ou pelos conselhos de administração ou comissões executivas das unidades da CUF.

ÓRGÃO	COMPETÊNCIAS
COMISSÃO DE COMPLIANCE DE LICENCIAMENTOS CUF	<p>Compete à Comissão de Compliance de Licenciamentos CUF:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Garantir a conformidade, com uma base de competências de consultoria e de suporte, que tem como orientação a criação de valor para a CUF; ● Contribuir para a prossecução dos objetivos operacionais e estratégicos relacionados com a remodelação e construção de unidades CUF, bem como com a gestão da compliance relacionada com a renovação de licenças de funcionamento das mesmas, através de uma abordagem reguladora e objetiva que lhe permita avaliar e melhorar a eficácia e eficiência do processo de remodelação e construção de unidades, do controlo interno e da gestão de risco junto da Entidade Reguladora da Saúde; ● Adotar as orientações relacionadas com o processo de licenciamento de entidades prestadoras de cuidados de saúde. Estas orientações incluem os requisitos regulamentares da Entidade Reguladora da Saúde e da Direção-Geral da Saúde, bem como outras práticas adotadas que contribuem para a excelência da qualidade clínica da prestação de cuidados de saúde sempre em conformidade com as políticas e procedimentos da CUF relevantes para este âmbito.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Salvador Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

João Pedro Stilwell Rocha e Melo

Rui Alexandre Pires Diniz

Inácio António da Ponte Metello de Almeida e Brito

Guilherme Barata Pereira Dias de Magalhães

Catarina Marques Rocha Gouveia

Francisco Pedro Ramos Gonçalves Pereira

Vera Margarida Alves Pires Coelho

Celine Dora Judith Abecassis-Moedas

Raúl Catarino Galamba de Oliveira

José Luís Bonifácio Lopes

João Pedro Ribeiro de Azevedo Coutinho

