

# Value-Based Health Care: The Physician's Viewpoint from Inside the System

Cláudia Santos  
May 2025

**“The healthcare system  
is broken.”**

Who is to blame?

How do we fix it?

# How managers and health economists perceive physicians?

Financially irresponsible

Indifferent to efficiency

Professionally egocentric

Academic narcissists

Change-averse

Obsessed with profitable surgeries

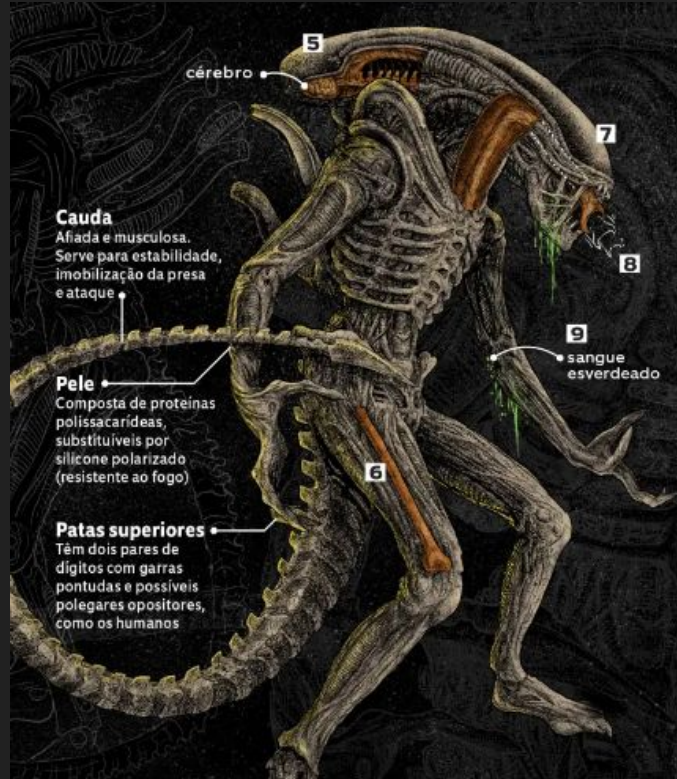
Focused on technical acts, not care processes

Detached from system sustainability

A complicated human species



# How managers and health economists perceive physicians?



# How physicians perceive managers and health economists?

- Factory managers
- Obsessed with numbers
- See patients as products
- Excel spreadsheet fanatics
- Prioritise efficiency over empathy
- Make rules without listening
- Oversimplify complex human problems
- Treat health like an industrial process



# How physicians perceive health economists and managers ?





**GO MAKE  
SAUSAGES!**

**NOBODY  
BOSSES ME  
AROUND!**



# Value-Based Health Care:

$$\begin{array}{c} \text{V} \\ \text{(VALUE)} \end{array} = \frac{\begin{array}{c} \text{Q} \\ \text{(QUALITY)} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{C} \\ \text{(COST)} \end{array}}$$

## QUALITY (4 DIMENSIONS)

1. Clinical quality and safety
2. Appropriateness of care
3. Patient-reported outcomes
4. Patient experience

COST TO HOSPITAL





ULS  
COVA  
DA BEIRA

# Condition-specific focus

## WALANT surgery

## Lean Healthcare

















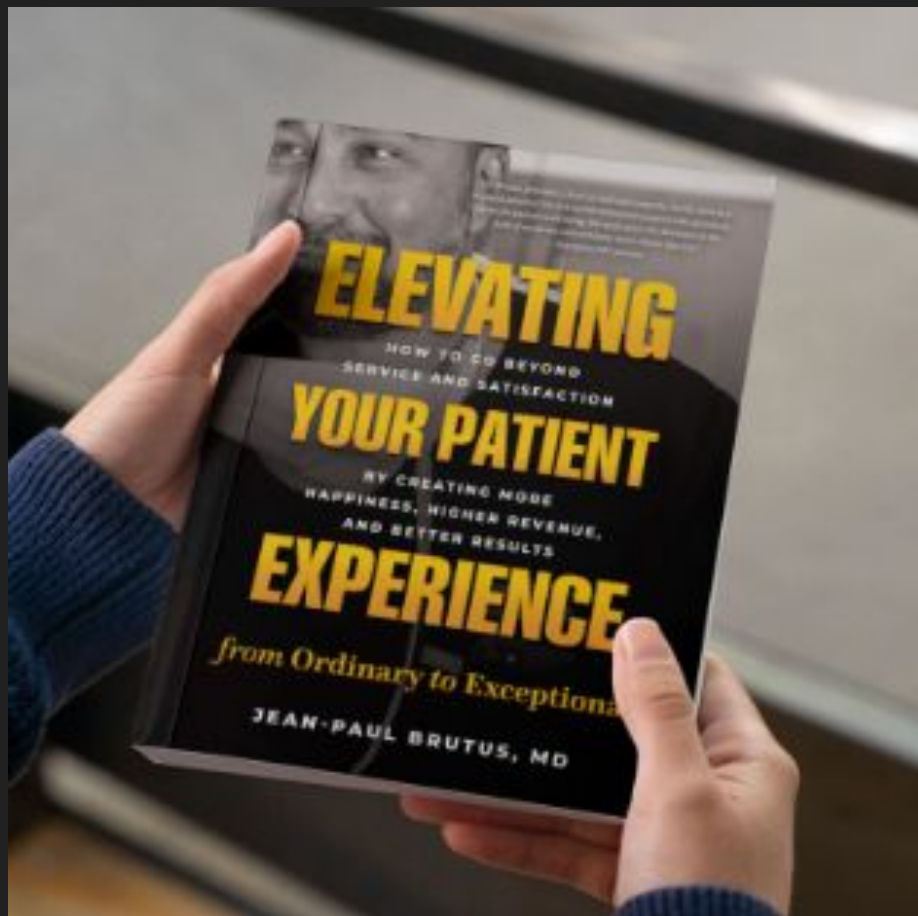
$$\begin{array}{c} \text{V} \\ \text{(VALUE)} \end{array} = \frac{\begin{array}{c} \text{Q} \\ \text{(QUALITY)} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{C} \\ \text{(COST)} \end{array}}$$

## QUALITY (4 DIMENSIONS)

1. Clinical quality and safety
2. Appropriateness of care
3. Patient-reported outcomes
4. Patient experience

**COST TO HOSPITAL**





29 DE MAR.



**Jean Paul Brutus MD** • 20:30

Dear Dr. Claudia

I hope this message finds you well. I am reaching out to invite you to join the Exceptional Care Network, also known as the Exception MD Network. As a highly respected and accomplished professional in your field, your dedication to patient care and clinical excellence aligns perfectly with the values of our network.

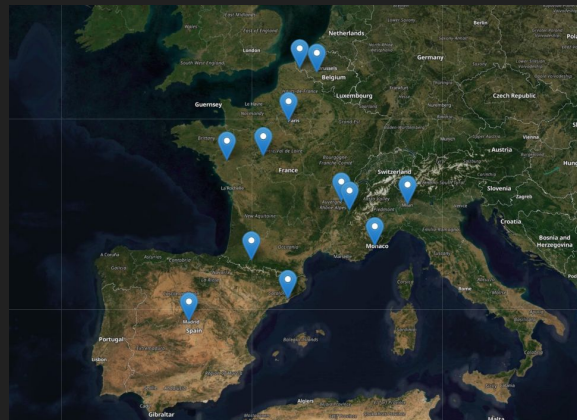
The Exceptional Care Network is a prestigious community of leading physicians and healthcare professionals committed to delivering the highest standards of medical care.

Membership is by invitation only and offers a platform to connect with like-minded experts, share knowledge, and be part of a trusted group recognized for exceptional patient outcomes and ethical practice.

Your expertise and reputation make you an ideal candidate, and we would be honored to have you join us. If you are interested or would like more information, please feel free to reach out to me directly at [jpbrutus@gmail.com](mailto:jpbrutus@gmail.com).



Escreva a mensagem...









## PROCEDIMENTO INTERNO REGULAMENTO DA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR DA CIRURGIA DA MÃO

### 1. Objetivo

- Definir uma equipa multidisciplinar entre os profissionais que integram o Serviço de Ortopedia e de Medicina Física e Reabilitação do Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira na área da Cirurgia da mão de forma a aumentar a eficácia e qualidade dos cuidados / serviços prestados aos doentes submetidos a cirurgia da mão / patologia desta região anatómica.
- Melhorar e facilitar a comunicação e fornecimento de informação aos doentes.
- Agilizar o processo pelo qual o doente passa desde o dia da cirurgia até ao final da reabilitação.
- Reduzir o tempo total de internamento, melhorar os resultados funcionais dos utentes garantindo um retorno mais rápido às suas atividades de vida diárias /trabalho, melhoria da qualidade de vida e redução dos custos efetivos do tratamento.
- Criar protocolos de reabilitação segundo recentes guidelines Europeias e/ou Americanas.
- Agendamento de reuniões mensais entre todos os elementos integrantes da equipa de forma a discutir casos clínicos mais complexos, apresentar/debater literatura científica recente na área da Cirurgia da Mão de forma existir uma constante evolução quer tecnológica quanto científica desta área.

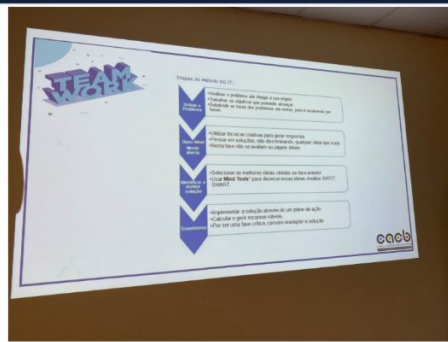
### 2. Aplicação

Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, EPE.

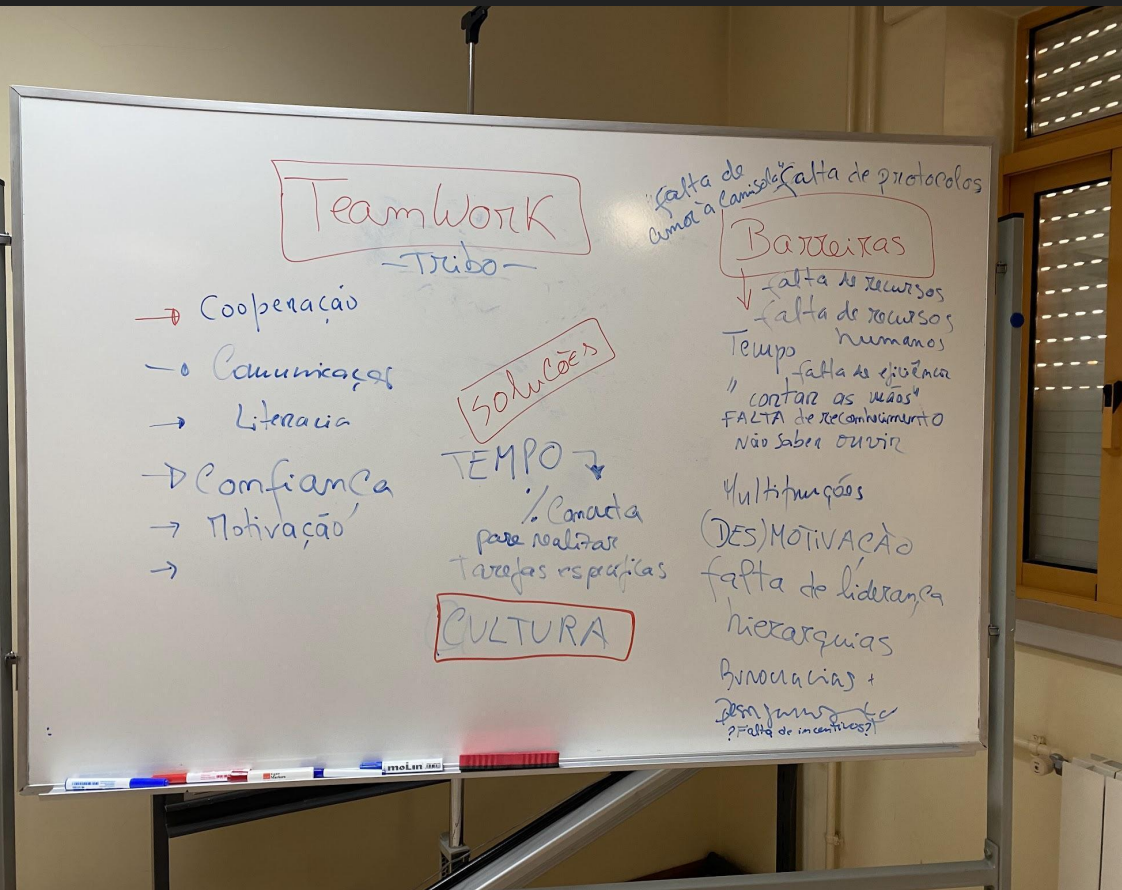
### 3. Definições

A cirurgia da mão integra o campo da medicina correspondente à investigação, preservação e restauração por meios médicos, cirúrgicos e de









$$\text{V (VALUE)} = \frac{\text{Q (QUALITY)}}{\text{C (COST)}}$$

#### QUALITY (4 DIMENSIONS)

1. Clinical quality and safety
2. Appropriateness of care
3. Patient-reported outcomes
4. Patient experience

COST TO HOSPITAL



# WHY - CRI??????

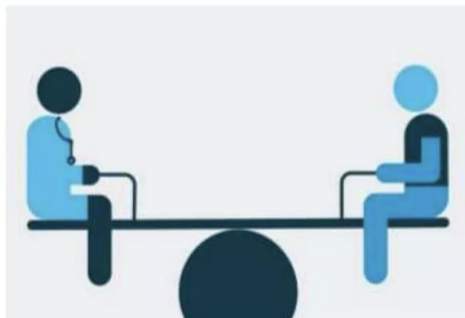
4

## Criação do Centros de Responsabilidade Integrada



### **Aumentar a produtividade**

Aumentar a produtividade dos recursos aplicados, através da autonomia e organização do serviço e incentivos aos profissionais



### **Potenciar os resultados**

potenciar os resultados da prestação de cuidados de saúde, melhorando a acessibilidade dos utentes e a qualidade dos serviços prestados.



[> Início](#) [> Cursos](#) [> Gestão de Unidades de Saúde](#)

# Gestão de Unidades de Saúde

 2º Ciclo  [Departamento de Gestão e Economia](#)

[Plano de Estudos](#)

[> Gestão de Unidades de Saúde](#)

## Informação

Código DGES	6147
Área CNAEF	345   <a href="#">Portaria n.º 256/2005</a> 
Regime de Funcionamento	Diurno
ECTS	120



# The Strategy That Will Fix Health Care

by Michael E. Porter and Thomas H. Lee

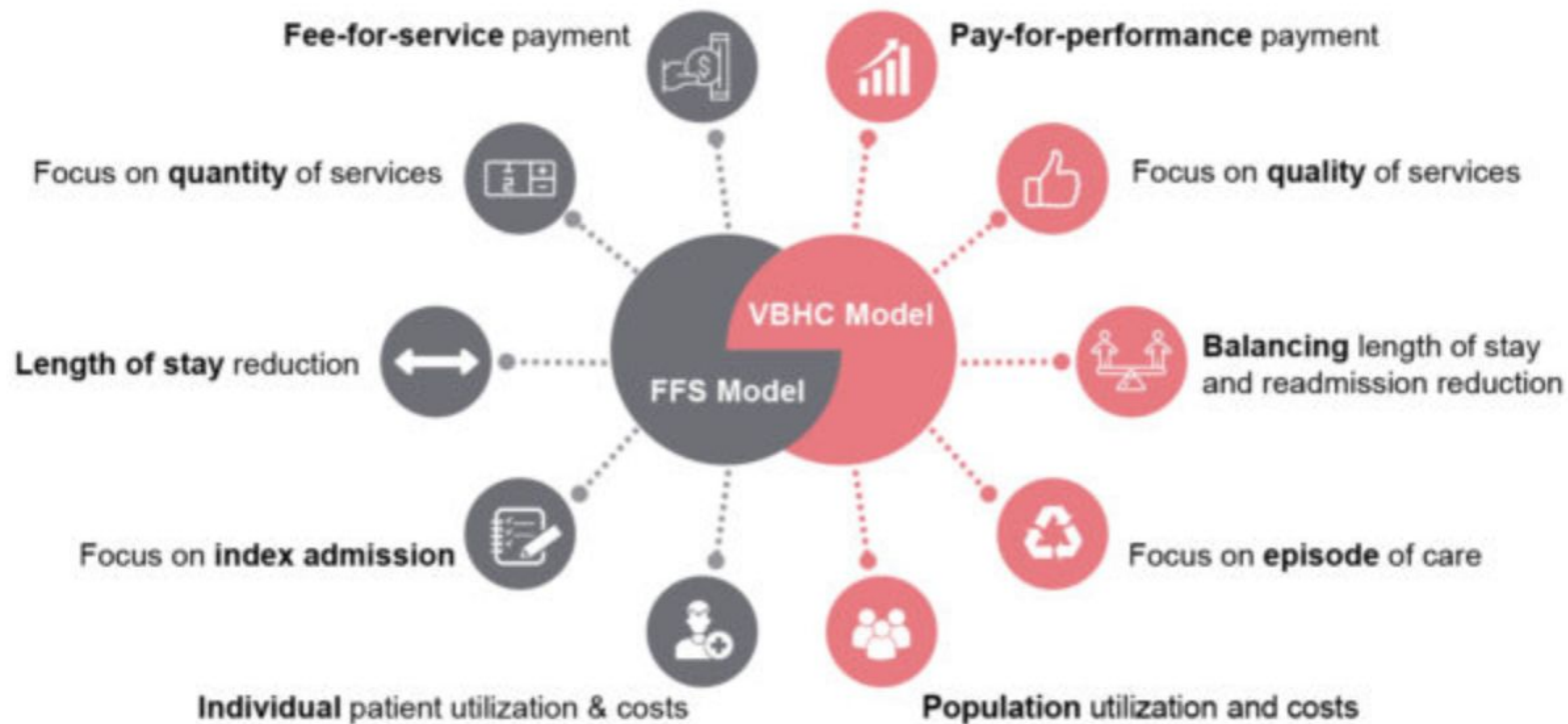
FROM THE OCTOBER 2013 ISSUE

Harvard  
Business  
Review



*What happens to  
communications in this  
new world order?*





# Value-Based Health Care in Hand Surgery: Where Are We & Where Do We Go From Here?

David N. Bernstein, MD, MBA,\*† Ryan P. Calfee, MD, MSc,‡ Warren C. Hammert, MD,<sup>§</sup>  
Tamara D. Rozental, MD,|| Mary L. Witkowski, MD, MBA,† Michael E. Porter, MBA, PhD†

---

Health care delivery is broken. The cost of care continues to skyrocket and the outcomes most important to patients are often a mystery. Further, care is often delivered via a fee-for-service model where surgeons are rewarded for the quantity, not the quality, of services provided. Such a health care delivery system is not sustainable and does not incentivize stakeholders to focus on the most important element of the health care delivery “puzzle”: the patient. Fortunately, we are in the midst of transforming our health care delivery system, with a focus on optimizing the value of care delivery (ie, health outcomes achieved per dollar spent across a full care cycle). In hand surgery, progress has been made as part of this health system evolution. However, there remains much to accomplish. In this article, the authors review the 6 components of a strategic agenda for moving to a high-value health care delivery system for hand surgery, focusing on where we are today and where we need to go from here. (*J Hand Surg Am.* 2022;47(10):999–1004. Copyright © 2022 by the American Society for Surgery of the Hand. All rights reserved.)

**Key words** Bundled payments, integrated practice units, outcome measurement, patient-reported outcome measures, value-based health care.

---

Publicações

Comentários

Vídeos

Imagens

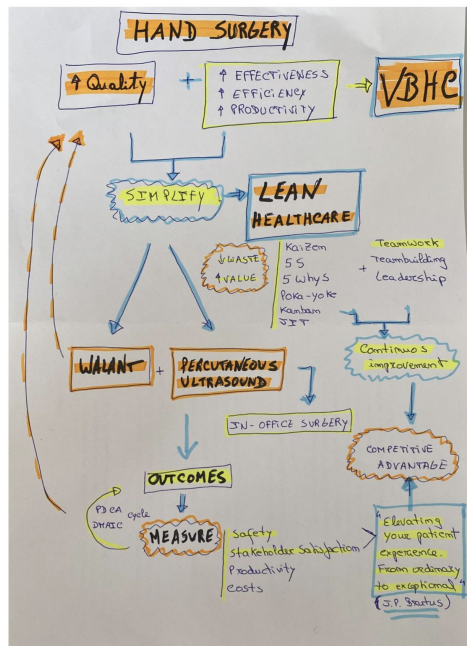
**Claudia Santos** • Você

Ortopedista ULS Cova Beira, Hand Surgeon, WALAN...

6 m •

During a visit to a hand surgeon friend in France, I asked him, "What drives you in life?" He smiled and replied, "What drives me, both professionally and personally, is to ...mais

Exibir tradução



Início



Vídeo



Minha rede



Notificações



Vagas

49

7 comentários



Gostar



Comentar



Compartilhar



Enviar



2.490 impressões

Visualizar

Reações



Comentários

Mais relevantes

**Donald Lalonde** • 1º

6 mês ...

Plastic Reconstructive Hand Surgery Teacher

You got it! [Claudia Santos](#) 😊

Exibir tradução

Amei • 1

Responder • 1 resposta

**Claudia Santos** **Autor**

6 mês ...

Ortopedista ULS Cova Beira, Hand Surgeon,...

[Donald Lalonde](#) thank you very much. You are the one responsible for the ...mais

Exibir tradução

Gostei

Responder

**Thomas APARD, MD, FEBHS** • 1º

6 mês ...

100% Walant Ultrasound guided Hand Surgery che...

Sounds beautiful !

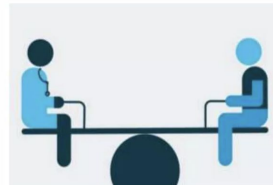


4

## Criação dos Centros de Responsabilidade Integrada

### Aumentar a produtividade

Aumentar a produtividade dos recursos aplicados, através da autonomia e organização do serviço e incentivos aos profissionais



### Potenciar os resultados

potenciar os resultados da prestação de cuidados de saúde, melhorando a acessibilidade dos utentes e a qualidade dos serviços prestados.

Decreto-Lei nº18/2017, de 10 de fevereiro

MVIEGAS\_23-11-2019







**João Marques-Gomes, PhD**  · 1º

Economist specializing in health care

Unidade Local de Saúde da Cova da Beira, EPE · Harvard  
Medical School  
Portugal

4.524 seguidores · + de 500 conexões

## Experiência



**CEO and President of the Board of Directors**

Unidade Local de Saúde da Cova da Beira, EPE

2024 - o momento · 1 ano 1 mês

Covilhã, Portugal



**President**

European Association of Value-Based Health Care

2021 - o momento · 4 anos 1 mês

Brussels, Belgium



**Nova School of Business and Economics**

8 a 1 m

Carcavelos, Portugal

**Assistant Professor (Adjunct)**

2019 - o momento · 6 anos 1 mês

**Postdoctoral Research Fellow**

2017 - 2019 · 2 anos



**Assistant Professor (Adjunct)**

NOVA Medical School - Faculdade de  
Ciências Médicas

2018 - o momento · 7 anos 1 mês

Lisbon, Portugal



**Assistant Professor (Adjunct)**

University of Lisbon

2023 - o momento · 2 anos 1 mês

Lisbon, Portugal





## Unidade Local de Saúde da Cova da Beira, EPE

13/03 • 🌐

ULS DA COVA DA BEIRA CRIA O PRIMEIRO CENTRO  
DE RESPONSABILIDADE INTEGRADO (CRI) DE  
PUNHO E MÃO DO PAÍS... [Ver mais](#)



ULS  
COVA  
DA BEIRA





Claudia Santos está em Covilhã, Portugal.



12/04 · 🌐

Mas afinal, o que é um CRI?

Um Centro de Responsabilidade Integrado (C... [Ver mais](#)



Maria Vicente + 326

49 comentários 14 partilhas



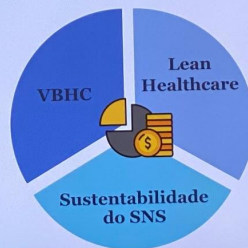
ULS  
COVA  
DA BEIRA

## Variáveis secundárias

Satisfação e  
melhoria funcional

Custo-efetividade

Tempo de  
recuperação



UBI e ULS da Cova da Beira criam Núcleo de Saúde Baseado em Valor

NOTÍCIA 06 de março de 2020

f t y in e

A parceria destina-se a inovar e melhorar a prestação de cuidados de saúde, tanto na região como a nível nacional e internacional.

PNF tem **custos associados mais reduzidos** comparativamente com a fasciectomia

PNF apresenta uma maior taxa de recidiva (**mais custos cumulativos**)

07:09

64%

< 61



Simão MFR



Muito bem! 22:27

Eu

Muito fixe. Aprendi imenso. Obrigada pelo convite. 🥳🥳 Podes partilhar comigo as gravações da sessão de hoje?

Consegues ir à plataforma e ver na tua sessão 22:27

O José Monteiro está connosco 22:27

Simão MFR

Foto



Dá para ler a tese? Tem a ver com o VBHC? 22:28



ULS  
COVA  
DA BEIRA



# “The healthcare system is broken.”

Who is to blame?

How do we fix it?



- ◆ *No one is solely to blame.*
- ◆ *Everyone is part of the problem – and part of the solution.*
- ◆ *Clinicians, managers, economists, and patients must come together.*
- ◆ *We need shared goals, open dialogue, and collective responsibility.*
- ◆ *Value-Based Health Care offers a path forward:*
  - *Better outcomes for patients*
  - *More meaningful work for professionals*
  - *Sustainability for the health system*