

EDITORIAL

Transforming to strengthen trust in the NHS

Transformar para reforçar a confiança no SNS

Pedro Lopes Ferreira¹



The NHS is an inalienable moral heritage of our democracy because it is indispensable to citizenship, individual dignity and collective justice.

António Arnaut

In recent decades, much has changed in the health systems of various countries and various challenges and problems have arisen. These include demographic ageing, the management of available resources, the emergence of the knowledge society, the explosion of digital tools and platforms, advances in medical technology, the perspectives, expectations and ambitions of new generations of professionals and the greater awareness and willingness of citizens to manage their own health and participate in the decisions that affect them. Everything has become extremely more complex in recent decades and has intensified during Covid, with ever greater and more centralized financial control.

The National Health Service (NHS) is one of the greatest achievements since April 25, 1974 and one of the main factors in the cohesion of society in democratic Portugal. In order to guarantee its sustainability for the foreseeable future, however, our SNS must undergo strategic transformations.

In general, the existence of an NHS has positive aspects. The first of these is universal access, guaranteeing all citizens, regardless of their financial situation, access to essential healthcare and eliminating financial barriers. No one is left out of the healthcare system due to a lack of resources. Related to the above, an NHS promotes equity in the provision of healthcare, ensuring that people receive treatment based on their clinical needs, rather than their ability to pay, thus reducing health inequalities between socio-economic groups.

Another positive aspect has to do with accessibility and the fact that healthcare costs are essentially covered by taxes, making care more affordable for individuals and families, and allowing them not to worry about catastrophic medical expenses. A fourth point relates to the NHS's mission to promote health and prevent illness, which is essential for the safety and well-being of the population. Finally, in an NHS, there is public oversight, and the government and citizens are held accountable and can have a say in what happens.

On the other hand, any NHS is also associated with some problems, which can vary according to how it is implemented and managed in each country. The first is waiting lists due to the large number of people seeking health services, which can result in delays in treatment and frustration for patients. Limited choice can also be perceived as a disadvantage by those who want more healthcare options. Moreover, as the financing of an NHS comes from taxpayers' money, it is associated with limited budgets and financial pressures to contain costs, which can necessarily lead to a lack of resources, a reduction in professionals and limitations in the coverage of medical services. Another aspect that usually coexists in any NHS is political interference and bureaucracy, which can affect decision-making and the allocation of resources in a way that is not entirely based on clinical criteria, as well as the stability and efficiency of services. In addition, private systems may have more resources to invest in the latest medical technologies, leading to possible improvements in treatment and services. Finally, the NHS may face a shortage of

1. Full Professor at the Faculty of Economics of the University of Coimbra; Head of the Center for Health Studies and Research of the University of Coimbra. 3004-512 Coimbra, Portugal. pedrof@fe.uc.pt

doctors, nurses and other health professionals, further increasing waiting lists and pressure on the system.

Faced with these problems, and in order to guarantee sustainability for the foreseeable future, the Portuguese NHS must undergo strategic transformations. It is true that it needs more resources for its development. But that alone is not enough. The necessary transformations need to be made to respond to today's challenges, as strategic vision and action are required, as well as a new model of governance for the health system and the SNS.

In this context, the NHS Health Foundation has identified ten theses for transforming the NHS in a changing world. Among other aspects, these transformations include life journeys, ageing, intergenerational relationships and mental health. In addition, the importance of public health is emphasized, especially local public health. These transformations must aim for people-centeredness, so-called personalized care, ensuring that all health prescriptions and interventions consider how they interfere with people's lives and safety. This also includes the development of new digitalized, people-centered information systems.

We need to invest in adaptive changes in proximity, in local leadership and in the integration of care, because we need decentralized management in proximity, with adequate autonomy, in an adaptive way and according to local circumstances, through entrepreneurial leadership, which responsibly assumes decision-making autonomy in relation to the proposed framework for managing change. In this way, we must once again invest in the concept of the health center, a unit that is closed to citizens. And we need to reactivate the concept of local health systems, bringing together the various local interests, be they public, private or social, along with other sectors such as education.

The new SNS must also be concerned with creating confidence among professionals in the future and in its ability to provide them with attractive and motivating professional careers. This includes remuneration, working conditions, diversity of working arrangements and working hours, as well as effective processes for detecting situations of professional dissatisfaction and suffering and responding in time to correct them.

Technological innovation must be present, encompassing a commitment to people's digital inclusion, strict respect and defense of digital rights and principles, and the establishment of a clear strategy for incorporating technology into the NHS. On the other hand, it is necessary to go beyond budgetary logics focused solely on the creation of gross wealth, regardless of its quality and the underlying inequalities. We need to start funding well-being goals for our population, with concrete short- and medium-term objectives, which requires a different approach when preparing the State Budget. The NHS must be seen not simply as an expense, but above all as an important multi-annual investment to guarantee the economic development and well-being of the population.

Finally, traditional governance models must be overcome, with disjointed, fragmented and sectoral responses. Today, the various levels of care are still organized in "silos" between which users are lost.

Personally, I have high hopes for the medium- and long-term direction that the new NHS Executive Board has in mind. However, the biggest problem is currently the short term and the resolution of the problems that are greatly affecting the people who use health services.

In conclusion to this personal reflection on the situation we are currently experiencing with the NHS, it is possible and urgent to help protect our NHS for the future. For the sake of the health and well-being of the entire population, the country's economy, social cohesion and democracy itself.

The future is at risk. We must join forces and everyone is needed. There is no time for guerrilla warfare motivated by petty interests. Considering the Portuguese reality, I argue that we have no alternative to a strong NHS, which responds to the needs of the people who come to it and in whom they have confidence.

O SNS é um património moral irrenunciável da nossa democracia porque é indispensável à cidadania, à dignidade individual e à justiça coletiva.

António Arnaut

Nas últimas décadas, muito mudou nos sistemas de saúde dos vários países e surgiram vários desafios e problemas. De entre estes, podemos destacar o envelhecimento demográfico, a gestão dos recursos disponíveis, o surgimento da sociedade do conhecimento, a explosão das ferramentas e plataformas digitais, o avanço da tecnologia médica, as perspetivas, expectativas e ambições das novas gerações de profissionais e a maior consciência e vontade dos cidadãos em gerir a própria saúde e em participar nas decisões que a eles dizem respeito. Tudo se tornou extremamente mais complexo nestas últimas décadas e se intensificou aquando da Covid, com um controlo financeiro cada vez maior e mais centralizado.

O Serviço Nacional de Saúde (SNS) é uma das maiores conquistas após o 25 de abril de 1974 e um dos principais fatores de coesão da sociedade do Portugal democrático. Para garantir a sua sustentabilidade para os próximos tempos, o nosso SNS tem, no entanto, necessariamente de passar por transformações de natureza estratégica.

Em geral, a existência de um SNS tem aspetos positivos. O primeiro deles é o acesso universal, garantindo a todos os cidadãos, independentemente da sua situação financeira, um acesso a cuidados de saúde essenciais e eliminando barreiras financeiras. Ninguém é deixado de fora do sistema de saúde devido à falta de recursos. Relacionado com o anterior, um SNS promove a equidade na prestação de cuidados de saúde, fazendo com que as pessoas recebam tratamento com base nas suas necessidades clínicas, e não na sua capacidade para pagar, reduzindo assim as desigualdades de saúde entre grupos socioeconómicos. Outro aspeto positivo tem a ver com a acessibilidade e com o facto de os custos dos cuidados de saúde serem cobertos essencialmente por impostos, fazendo com que os cuidados sejam mais acessíveis para indivíduos e famílias, e permitindo-lhe que não se preocupem com despesas médicas catastróficas. Um quarto ponto está relacionado com a missão do SNS de promover a saúde e prevenir a doença, essencial para a segurança e bem-estar da população. Por fim, num SNS existe supervisão pública sendo prestadas contas ao governo e aos cidadãos, podendo estes ter uma palavra a dizer.

Por outro lado, qualquer SNS está também associado a alguns problemas, que podem variar de acordo com a forma como é implementado e gerido em cada país. O primeiro são as listas de espera devido ao grande número de pessoas que procuram os serviços de saúde, de que podem resultar atrasos no tratamento e frustração para os doentes. A escolha limitada pode também ser percebida como uma desvantagem por aqueles que desejam mais opções de cuidados de saúde. Além disto, como o financiamento de um SNS tem origem no dinheiro dos contribuintes, está associado a orçamentos limitados e a pressões financeiras para conter custos, podendo necessariamente levar à falta de recursos, à redução de profissionais e a limitações na cobertura de serviços médicos. Um outro aspeto que normalmente coexiste em qualquer SNS são as interferências políticas e as burocracias, o que pode afetar as tomadas de decisão e a alocação de recursos de forma não totalmente baseada em critérios clínicos, assim como a estabilidade e a eficiência dos serviços. A acrescentar, os sistemas privados podem ter mais recursos para investir em tecnologias médicas mais recentes, podendo levar a possíveis melhorias no tratamento e nos serviços. Finalmente, os SNS podem enfrentar uma escassez de médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde, fazendo com que aumente ainda mais as listas de espera e a pressão sobre o sistema.

Face a estes problemas, e para garantir a sustentabilidade para os próximos tempos, o SNS português tem necessariamente de passar por transformações de natureza estratégica. É um facto que necessita de mais recursos para o seu desenvolvimento. Mas isso, só por si, não é suficiente. É preciso fazer as transformações necessárias para responder aos desafios da atualidade, pois são necessárias visão e ação estratégicas e um novo modelo de governança do sistema de saúde e do SNS.

Neste contexto, a Fundação para a Saúde SNS identificou dez

teses para a transformação do SNS num mundo em mudança. Entre outros aspetos, estas transformações incluem os percursos de vida, o envelhecimento, as relações intergeracionais e a saúde mental. Além disto é realçada a importância da saúde pública, em especial de uma saúde pública local. Estas transformações devem ter como alvo a centralidade nas pessoas, os denominados cuidados personalizados, assegurando que toda a prescrição e intervenção em saúde têm em conta a forma como interferem com a vida e a segurança das pessoas. Isto inclui também o desenvolvimento de novos sistemas de informação digitalizados e centrados nas pessoas.

Há que apostar em mudanças adaptativas de proximidade, nas lideranças locais e na integração de cuidados, pois é necessária uma gestão descentralizada de proximidade, com adequada autonomia, de forma adaptativa e de acordo com as circunstâncias locais, através de lideranças empreendedoras, que assumam responsabilmente a autonomia de decisão face ao enquadramento proposto para a gestão da mudança. Deste modo, há que voltar a apostar no conceito de centro de saúde, uma unidade de proximidade dos cidadãos. E há que reativar o conceito de sistemas locais de saúde, agregando os vários interesses locais, sejam eles públicos, privados ou sociais, juntamente com outros setores como o da educação.

O novo SNS tem também de se preocupar com a criação nos profissionais de uma confiança no futuro e na capacidade deste lhes proporcionar carreiras profissionais aliciantes e motivadoras. Isto inclui retribuições, condições de trabalho, diversidade de regimes e horários de trabalho, para além de processos eficazes para detetar situações de insatisfação e sofrimento profissional e de responder, a tempo, para as corrigir.

A inovação tecnológica tem de estar presente, englobando a aposta na inclusão digital das pessoas, num rigoroso respeito e defesa dos direitos e princípios digitais, e no estabelecimento de uma estratégia clara de incorporação tecnológica para o SNS. Por outro lado, é necessário ir além das lógicas orçamentais apenas centradas na criação de riqueza bruta, independentemente da sua qualidade e das desigualdades subjacentes. É preciso começar a financiar metas de bem-estar para a nossa população, com objetivos concretos a curto e a médio prazo, exigindo-se para isso uma outra abordagem na preparação do Orçamento do Estado. O SNS deve passar a ser encarado não simplesmente como uma despesa, mas, sobretudo, como um importante investimento plurianual para se garantir o desenvolvimento económico e bem-estar das populações.

Por fim, há que superar os modelos de governação tradicionais, com respostas desarticuladas, fragmentadas e setoriais. Os diversos níveis de cuidados ainda se mantêm hoje organizados em “silos” entre os quais navegam perdidos os utentes.

Pessoalmente, tenho muitas esperanças na orientação que a nova Direção Executiva do SNS tem em mente, a médio e a longo prazo. No entanto, o maior problema é, atualmente, o curto prazo e a resolução dos problemas que muito estão a afetar as pessoas que recorrem aos

serviços de saúde.

Em conclusão a esta reflexão pessoal da situação que vivemos hoje em dia com o SNS, é possível e urgente contribuir para que o nosso SNS se proteja do futuro. Para bem da saúde e bem-estar de toda a população, da economia do país, da coesão social e da própria democracia.

O futuro está em risco. Temos de unir esforços e todos são necessários. Não é tempo para guerrilhas motivadas por interesses pequenos. Considerando a realidade portuguesa, defendo que não temos alternativa a um SNS forte, que responda às necessidades das pessoas que a ele ocorrem e no qual têm confiança.