

UN MICRORGANISMO COSTRINGE A RIPENSARE AL RAPPORTO ORDINE – DISORDINE

EDITORIALE MECOSAN MARZO 2020 n.111

Prof. Elio Borgonovi

Distinguished Professor

SDA Bocconi School of Management

Government, Health & Not-for-profit Division

In questo periodo in cui Covid-19 ha messo in crisi le basi su cui si è costruita la società e l'economia globale non poteva mancare un editoriale di Mecosan. Si usa il passato prossimo nell'esposizione perché l'auspicio è che quando questo numero di Mecosan arriverà ai lettori la fase più critica del contagio sia stata superata. Si usa invece il presente quando, dopo aver analizzato le azioni, si traggono elementi di teoria. Tutte le analisi sulla drammaticità di questo periodo, sul caos che si è determinato, sulla non prevedibilità non solo del futuro di lungo periodo ma anche di quello di breve, devono indurre una riflessione riguardante una alternativa di fondo: è una condizione che porterà a ripensare all'ordine delle cose o che al contrario accentuerà il disordine che già si era creato. Infatti il presunto ordine della società, dell'economia e delle istituzioni che è stato messo in discussione si era creato nei decenni per sedimentazione e per soluzioni parziali.

Oggi tutti invocano e fanno il tifo per interventi che spingano nella direzione di un nuovo ordine, ma ciò non basta. L'ordine delle cose dice che ci saranno persone, famiglie, istituzioni pubbliche, locali, nazionali, sovranazionali, imprese piccole-medie-grandi –globali, istituzioni non profit che opereranno alla ricerca di un nuovo ordine più sostenibile per l'umanità, mentre ci saranno persone, famiglie, istituzioni pubbliche, locali, nazionali, sovranazionali, imprese piccole-medie-grandi –globali, istituzioni non profit che invece opereranno opportunisticamente per trarre vantaggi da questa situazione.

Del resto è questo l'insegnamento che viene dalla storia, da guerra, grandi carestie, epidemie del passato e crisi finanziarie ed economiche più recenti. Un primo ordine quindi consiste nello scegliere da che parte stare. Ma questa scelta non deriva dall'applicazione del principio di razionalità e convenienza, ma dai valori profondi che muovono l'agire umano. La società si era illusa di confinare i valori alla sfera individuale e privata, mentre in poche settimane anche il mondo occidentale ha scoperto che i valori hanno una dimensione sociale e di comunità.

Ordine significa che ogni cosa deve avere al suo posto nell'organizzazione delle comunità più o meno ampie e significa anche, se non soprattutto, comprendere e riconoscere le priorità. Molti paesi, tra cui il nostro, si erano dimenticati che la salute delle persone deve avere una priorità rispetto alla "salute" delle



imprese, dell'economia, dei bilanci pubblici, dei mercati finanziari. Senza persone in buona salute le imprese e l'economia non funzionano e la società degrada. Presa dalla deriva o dall'illusione scientifica - tecnologica la società aveva pensato che lo sviluppo potesse essere governato dimenticando, o addirittura penalizzando, il benessere delle persone. Un esempio per tutti è quello delle politiche di contenimento del costo del lavoro -realizzato con licenziamenti, contenimento degli stipendi, organizzazione finalizzata ad aumentare la produttività- considerato in moltissimi casi condizione per aumentare la competitività di imprese e paesi a livello globale e per sostenere i mercati finanziari. Si considerava "naturale" che i valori delle imprese sui mercati finanziari aumentassero a seguito dell'annuncio di piani di ristrutturazione che prevedevano significative o drastiche riduzioni del personale. Ciò perché l'ordine, per meglio dire il presunto ordine, riteneva che queste politiche fossero condizioni per un aumento della redditività delle imprese e della remunerazione degli azionisti. Questa relazione era, e rimane, tutt'altro che naturale. Molte teorie sulla creazione del valore finanziario avevano dimenticato che i processi di produzione, trasferimento, consumo, risparmio e investimento nella società industriale si svolgono in istituzioni- organizzazioni private, come imprese dell'economia reale o finanziaria, pubbliche di vario livello, miste pubblico-privato. Si tratta di processi nei quali le persone non devono essere considerate come fattore produttivo o risorsa, ma sono i soggetti che guidano questi processi e li orientano verso uno sviluppo. Nelle istituzioni/organizzazioni si svolge l'attività di persone, con persone, per persone. Il rapporto tra persone, mezzi di produzione e tecnologie oggi appare più chiaro. Il virus Covid 19 ha ricordato che senza le persone le fabbriche non funzionano, i mezzi di trasporto non circolano, gli ospedali non sono in grado di curare le persone. Strumenti e tecnologie avanzate, quali sono quelli che consentono di connettersi e di lavorare a distanza, aiutano enormemente, ma senza le persone, la società e l'economia non possono funzionare.

Il principio dell'ordine si applica anche al sistema di tutela della salute. Innanzitutto al suo ruolo nell'ambito dell'organizzazione sociale ed economica. E' stato necessario un microorganismo per far comprendere, anche e soprattutto nel nostro paese, che le politiche adottate ultimi 10-15 anni di contenimento della spesa per la tutela della salute, la riduzione del numero di medici, infermieri ed altri operatori della salute, il mancato aggiornamento di tecnologie e di strumentazioni hanno indebolito in misura più o meno accentuata nelle diverse regioni, il sistema di tutela della salute. Un sistema "ridotto all'osso" ha dovuto fare affidamento su quello che sempre più spesso viene riconosciuto come "eroismo di chi è in prima linea" negli ospedali, nella protezione civile e nel volontariato.

L'adeguamento dei sistemi di tutela della salute è stato spesso sacrificato alle «misure draconiane» nei confronti di paesi oberati da elevato debito pubblico - si possono citare gli interventi sulla Grecia e in misura minore il definanziamento progressivo del SSN, alle politiche di sostegno dell'economia, alla ideologia della competizione del libero mercato, ad esempio gli Stati Uniti e alle politiche di supremazia geopolitica e militare. Sono stati per lungo tempo inascoltate le analisi, le previsioni, gli avvertimenti degli operatori e dei ricercatori sui rischi che derivavano da tali politiche. Agli analisti che mettevano



**Università
Bocconi**

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

evidenziavano i potenziali rischi sui livelli di assistenza derivanti dal mancato adeguamento dei finanziamenti, si rispondeva che era necessaria “una cura dimagrante” per eliminare sprechi ed inefficienza. Un microrganismo, che uccide soprattutto corpi già indeboliti da altre patologie, si è incaricato di dimostrare che sistemi di tutela della salute indeboliti possono essere portati al collasso. Parafrasando l’epitaffio scritto su una tomba “ve lo avevo detto che stavo male” si potrebbe dire che per il sistema di tutela della salute può valere la considerazione “ve lo avevo detto che avrei fatto morire tante persone”. E’ una parafrasi dal contenuto cinico, ma che probabilmente è stata vera.

Anche all’interno dei sistemi di tutela della salute, l’ordine delle cose non è stato sempre rispettato. Si è investito soprattutto nel rafforzare le attività di diagnosi, cura, riabilitazione, dimenticando però il ruolo fondamentale della prevenzione che ha tre vantaggi.

Innanzitutto contribuisce a mantenere la salute o a ritardare nel tempo l’insorgere di malattie che richiedono cure costose o di condizioni che necessitano cure continue come è il caso delle cronicità. La debolezza di questo assunto deriva dal fatto che la salute è un bene che si apprezza quando si perde e che la prevenzione produce effetti nel medio e lungo periodo.

In secondo luogo si tratta di una attività che ha costi limitati perché consiste prevalentemente in corretta informazione, diffusione delle conoscenze e incentivazione di comportamenti. La debolezza di questo assunto deriva dal fatto che l’attività di prevenzione è considerata di minore prestigio e di minore impatto mediatico rispetto a interventi di cura ad alta complessità, ad esempio trapianti di organi, interventi di ricostruzione di tessuti, impianti di protesi che ridanno funzionalità, scoperte di terapie per patologie rare o gravemente invalidanti.

In terzo luogo si basa sulla responsabilizzazione delle persone. In questo senso si pone sulla linea del coinvolgimento dei pazienti nelle attività di ricerca, diagnosi e terapia per le quali oggi vi è una elevata e crescente sensibilità. La debolezza di questo assunto deriva dal fatto che è difficile cambiare i comportamenti quotidiani. La società ha favorito comportamenti di consumismo che si sono estesi anche alle problematiche di salute, si pensi al consumismo di farmaci, all’abuso di antibiotici non essenziali, ha diffuso la cultura della deresponsabilizzazione.

Ordine significa anche riconoscere le relazioni tra i diversi processi e la coerenza che deve essere perseguita e mantenuta. I sistemi di tutela della salute hanno strutturato e organizzato le terapie intensive in funzione della complessità delle cure o in funzione di emergenze sperimentate e prevedibili. Non si tratta di un ossimoro perché i reparti di cure intensive e i servizi di emergenza erano stati dimensionati in funzione di patologie quali: infarti, ictus, gravi incidenti stradali, la cui frequenza e incidenza derivavano da esperienze, statistiche, modelli di altre regioni o paesi, standard tratti dalla letteratura. Queste soluzioni erano dettate da criteri di razionalità funzionale e organizzativa o da obiettivi di efficienza ed economicità. Esse ammettevano margini di flessibilità ed adattamento limitati. Per eventi eccezionali rispetto ai calcoli probabilistici la flessibilità veniva recuperata con la possibilità di trasferire pazienti da un ospedale all’altro



nel caso in cui in uno di essi vi fosse un afflusso di pazienti gravi con esigenze di cure intensive superiori alla sua capacità di cura.

Questo modello di ordine è saltato completamente di fronte ad una situazione di salute disruptive, per usare un concetto riferito finora prevalentemente a scoperte scientifiche, innovazioni tecnologiche e condizioni competitive. Ciò ha indotto ad agire con nuovi paradigmi di ordine. Innanzitutto la necessità di agire contestualmente su due aspetti. Rafforzare, anche tramite imposizioni di legge, la prevenzione per contenere il numero di persone contagiate, dall'altro aumentare al massimo i reparti di cure intensive. Frasi del tipo “se non si riesce a contenere la marea del contagio, essa finirà per travolgere strutture di cura che sono ormai allo stremo e al limite” sono state comunicate molte volte al giorno da scienziati, politici, opinion leader e conduttori di dibattiti televisivi.

In secondo luogo, nella fase più critica della pandemia, la velocità di decisione ed azione si è rivelata fattore critico. Il bisogno era chiaro perché evidenziato dal numero di contagiati, ricoverati in terapie intensive e purtroppo deceduti, che affluivano giorno per giorno, ora per ora. La scienza non aveva, e tuttora non ha, armi per combattere il nuovo virus, ma aveva elaborato conoscenze sulle modalità di diffusione messe a disposizione dei decisori politici e della comunità in tempo reale. Oltre che come consulenti per chi doveva decidere gli interventi, gli scienziati sono stati coinvolti, tramite i media, nel chiarire l'importanza degli interventi di prevenzioni quali: rispettare la quarantena per le persone sintomatiche, tracciare tempestivamente i loro contatti, istituire zone rosse, mantenere le distanze, evitare contatti fisici, lavarsi le mani, usare mascherine e disinfettare oggetti. La tempestività/ velocità delle decisioni è stata la variabile critica. Mentre si cercava di attrezzare il più velocemente possibile la capacità di terapie intensive per contagiati gravi, occorreva agire tempestivamente e rapidamente anche sul contenimento del contagio.

In terzo luogo l'imperativo della velocità ha portato a concentrare tutte le energie sull'ampliamento del numero di posti letto nelle terapie intensive, a riconvertire in reparti Covid-19 molti reparti di ospedali, a recuperare spazi in strutture dismesse, ad esempio ospedali precedentemente chiusi per esigenze di razionalizzazione dell'offerta o in nuovi spazi, come ad esempio nuove unità di terapie intensive attrezzate in parti inutilizzate di ospedali, in padiglioni fieristici e in “ospedali da campo”. Di necessità si è fatta virtù anche con riferimento alle procedure amministrative. Queste attività sono state svolte con procedure d'urgenza e semplificate davanti anni luce da quelle che purtroppo hanno caratterizzato altri tipi di emergenze quali la ricostruzione di zone colpite da terremoti, alluvioni e altre calamità naturali.

In quarto luogo è apparso evidente l'impatto derivante dalla tempestività con cui è stata percepita, comunicata ed affrontata la gravità della situazione nelle diverse regioni e nei diversi paesi. Chi per motivi vari di tipo economico, sociale, politico ha ritardato gli interventi si è trovato in maggiori difficoltà. Chi non ha saputo o voluto imparare dall'esperienza altrui si è trovato impreparato e ha dovuto subire conseguenze più gravi.



**Università
Bocconi**

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

E' stato ridefinito il paradigma di ordine con riguardo a principi che hanno caratterizzato il pensiero dominante economico e sociale degli ultimi 30/40 anni. Innanzitutto è stato dimostrato che per situazioni gravi, come sono le pandemie, non sono sufficienti decisioni fondate su corrette conoscenze scientifiche, decise e attuate con velocità e tempestività, subite o accettate volontariamente dalle persone, ma è necessaria la collaborazione. Le analisi e i modelli interpretativi sulla globalizzazione si basavano sul concetto di interdipendenza governata dalla competizione tra imprese e tra paesi regolata in termini più o meno efficaci da organismi internazionali come ad esempio WTO, UE, G7, G20 e accordi multilaterali. L'interdipendenza di un virus che non conosce confini richiede la concertazione di politiche e la collaborazione non solo scientifica, ma degli interventi sanitari, economici, sociali.

In molte regioni e paesi sono emerse forme di collaborazione pubblico- privato tra imprese, amministrazioni pubbliche e istituzioni non profit e di volontariato, sono state realizzate concertazioni tra sindacati e rappresentanti delle imprese per le misure a sostegno dell'economia, sono state superate o fortemente attenuate le distinzioni tra maggioranze ed opposizioni e sono stati annunciati o decisi piani coordinati di interventi sull'economia.

Al contrario sono apparsi evidenti i rischi e le prevedibili conseguenze negative derivanti da divieti di esportazione di mascherine, materiali ed attrezzature per combattere la pandemia, chiusura dei confini, blocchi non coordinati dei trasporti, mancanza di collaborazione tra paesi europei, tra diverse aree del mondo, tra governi centrali e autorità decentrate. Il permanere di distinzione tra paesi o regioni "virtuose" e "meno virtuose" che hanno ostacolato collaborazione e solidarietà sono brutti presagi rispetto alla possibilità di tutelare in futuro la salute a livello globale e di rifondare la società e l'economia del futuro. Dichiarazioni, atteggiamenti e "distinguo" tra maggioranze ed opposizioni, tra rappresentanti dei lavoratori e del mondo imprenditoriale, tra componenti della società e tra paesi dell'UE sono stati caratterizzati, in alcuni casi, più dalla logica della tregua, del "sotterrare l'ascia di guerra", in attesa di riprenderla superata l'emergenza globale e di preconstituire posizioni vantaggiose per il futuro, piuttosto che da cambiamenti profondi destinati a perdurare. Se non saranno combattuti e superati e se determineranno il ritorno a logiche di competizione e di supremazia, una volta superata la situazione di "società ed economia di guerra", come sempre più frequentemente si è sentito dire, si avranno una società e una economia sempre più frammentate e diseguali dominate da guerre economico commerciali, se non combattute con le armi.

Quando saranno messi a punto un vaccino e cure efficaci potremo dire di aver vinto Covid-19, ma esso avrà fatto imboccare alla società postindustriale e del progresso scientifico - tecnologico la via della decadenza sul piano umano, come è già successo in altri periodi storici.

In conclusione si può dire che riflettere sull'ordine delle cose significa considerare i sistemi di tutela della salute, comprese le misure per l'ambiente, come condizione indispensabile per la sostenibilità economica e sociale di lungo periodo. Significa rendersi conto che la prevenzione è centrale nei sistemi di tutela della salute. Significa destinare ai sistemi di tutela della salute, alla prevenzione, ai reparti di cure intensive



risorse adeguate per affrontare bisogni correnti, emergenze che rispondono a criteri di relativa prevedibilità ed emergenze “eccezionali”. Significa comprendere che le persone, e non le macchine o la tecnologia, sono il vero motore dell’economia e di uno sviluppo sostenibile ed equilibrato. Significa riconoscere che i comportamenti sono più importanti degli obblighi e delle imposizioni. Significa convincersi che la competizione positiva è quella con sé stessi per il miglioramento e quella di confrontarsi con problemi sempre più rilevanti, come è la pandemia del Covid-19. Significa comprendere che la collaborazione è necessaria per affrontare problemi complessi ed è correlata ad una concezione di persona relazionale e non individualistica.



**Università
Bocconi**

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management