



FONDAZIONE  
BRUNO PARI di Ostiano  
ONLUS

# « Le prospettive future delle Fondazioni: quali sfide e quali innovazioni? »

10 Dicembre 2019 – 09:00-14:00

*professionisti al lavoro  
per la TUA salute  
nel TUO territorio*

**“Curare avendo cura... Esperienza,  
professionalità e umanità”**



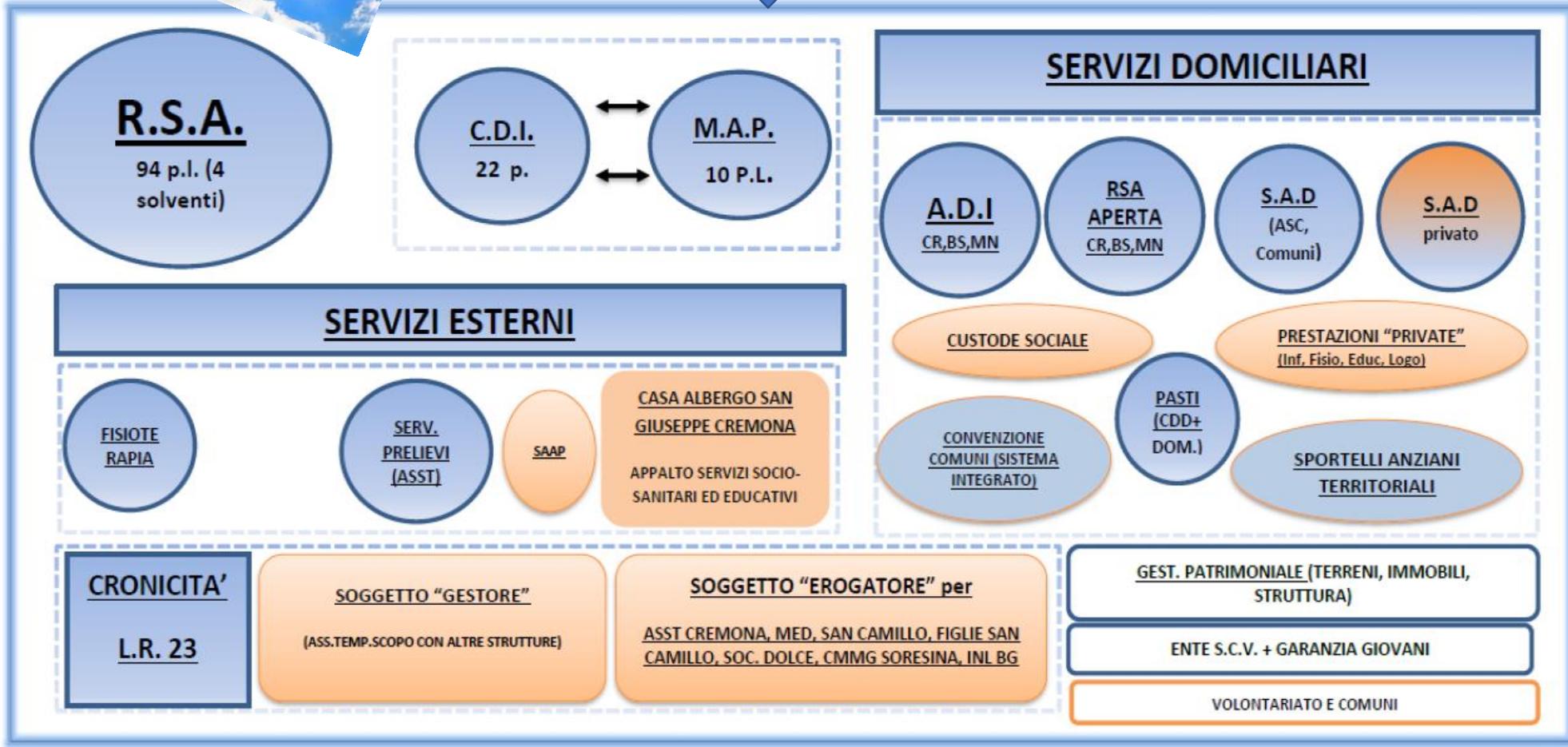
Fondazione Bruno Pari: la presa in carico del bisogno delle famiglie e lo sviluppo di servizi domiciliari e territoriali

Ivan Scaratti – Direttore Generale – Ostiano 10/12/2019



**R.S.A. 90 P.L.**  
**PRELIEVI, FISIOTERAPIA**

55 dipendenti  
 10 collaboratori



**AZIENDA MULTISERVIZI**  
**95 dipendenti + 30 collaboratori**

**DIPENDENTI**

MEDICO (DIR. SANIT. F.F.)

COORDINATORE RSA - CDI

INFERMIERI

TERAPISTI DELLA RIABILITAZIONE

OSS e ASA

ASSISTENTE SOCIALE

PERSONALE CUCINA - OPERATORI SERV. LAVANDERIA

OPERAIO E MAGAZZINIERE

AMMINISTRATIVI

DIRETTORE GENERALE / AMMINISTRATIVO

**LIBERI PROFESSIONISTI / COLLABORATORI**

INFERMIERI

TERAPISTI DELLA RIABILITAZIONE

MEDICO REPERIBILE E PER SOSTITUZIONI

FISIATRA / ORTOPEDICO

NEUROLOGO

LOGOPEDISTA

PSICOLOGA

DIETISTA

PODOLOGA

EDUCATRICI

**R.S.A.**

**R.S.A  
«APERTA»**

**R.S.A. «IN RETE» e  
«PUNTO DI  
RIFERIMENTO» DEL  
TERRITORIO**

**GRANDE PASSAGGI/SALTI «CULTURALI» ED «IMPRENDITORIALI»  
(da ISTITUZIONE ad «AZIENDA») quindi «STRATEGICO»,  
pensato, ragionato e pianificato**

**GRANDE AMBIZIONE**

## CAMBIAMENTO:

- no difesa del proprio ruolo (perdente) ma sguardo al futuro (rischio e opportunità). Abbandono delle logiche di ieri.
- sguardo ai cambiamenti del contesto normativo e territoriale,
- sguardo ai bisogni sempre più personalizzati, ai cambiamenti demografici e epidemiologici.

*E' un'opportunità. "Il modo migliore per predire il futuro è crearlo" (Druker Peter).*

*"Il cambiamento non lo puoi rifiutare: o lo governi e possibilmente lo anticipi, o ci sarà comunque. Senza di te " (Michael Porter)*

*...riuscire a vedere le cose che sono ancora distanti come se fossero vicine e avere una visione distaccata delle cose che invece, sono più prossime" (Miyamoto Musashi)*

Churchill: Cambiare non equivale a migliorare, ma per migliorare occorre cambiare

STARE DENTRO IL CAMBIAMENTO, LO CERCO PER ANTICIPARLO, LO GOVERNO

## 2) «INNOVAZIONE» e CREAZIONE DI «VALORE»

- Innovazione non è sinonimo di invenzione, ma di **scoperta**, cioè la capacità di leggere l'esistente con occhi diversi, di immaginare il futuro.
- **Offrire qualcosa di nuovo, ossia quello che i potenziali clienti non pensano ancora di averne bisogno!!!**
- Non ci siamo concentrati sui «concorrenti» di servizi simili per batterli (per es: sul prezzo? Ma è sostenibile?) bensì su «**cosa può diventare VALORE per l'utenza/quale Valore percepisce?**» la cittadinanza.

Risposte «nuove» ai bisogni «nuovi» e personalizzati (nuovi servizi; qualità diversa) cercando ed immaginando «territori non occupati».

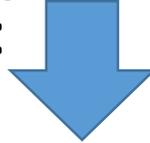
*Il cliente non acquista mai ciò che gli vendo, ma il valore per il cliente è sempre qualcosa di molto diverso dal valore / qualità percepiti da noi fornitori.*

**GRANDE VALORE DELL'INTANGIBILE (RELAZIONE)**

### **3) DA PRESTAZIONI A «SERVIZIO».**

Come costruire un rapporto continuativo con l'utenza, con i caregiver, con le famiglie, con il territorio, con le istituzioni, con altri soggetti del No Profit e Profit.

Diventano fondamentali anche gli aspetti «relazionali» (AL CENTRO LA RELAZIONE) ed i seguenti concetti:



- **PRESA IN CARICO GLOBALE e PRENDERSI CURA DELLA COMUNITA'**
  - **CONTINUITA'**
  - **INTEGRAZIONE**
  - **PROSSIMITA'**

**IL TUTTO IN UNA LOGICA DI MEDIO / LUNGO PERIODO E DI SOSTENIBILITA'**

Queste riflessioni sono state in DIVENIRE, cioè in continuo crescendo, con ripensamenti, accelerazioni, nuove idee ecc...

# 1^ «SALTO»: verso una RSA «APERTA»:

## DIVERSIFICAZIONE DEI SERVIZI OFFERTI (dieci anni fa)

- In RISPOSTA ALLE OPPORTUNITA' derivanti dalle DELIBERE REGIONALI (Sempre con lo spirito e l'approccio prima descritto di «apertura») e TERRITORIALI



CDI – MAP

P.L. RSA PRIVATI

A.D.I.

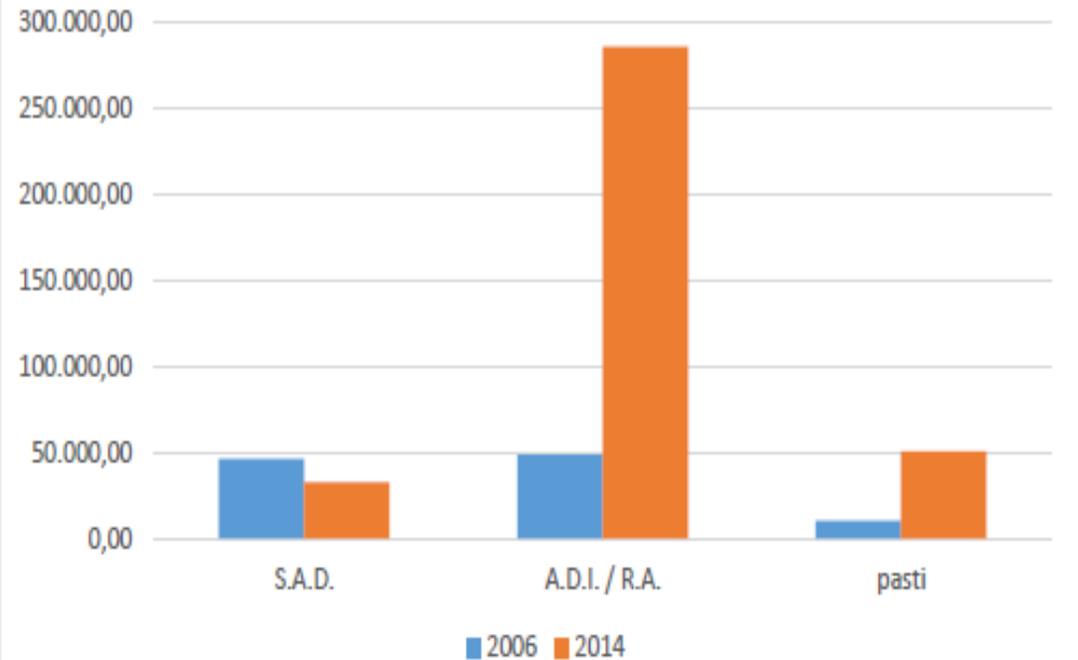
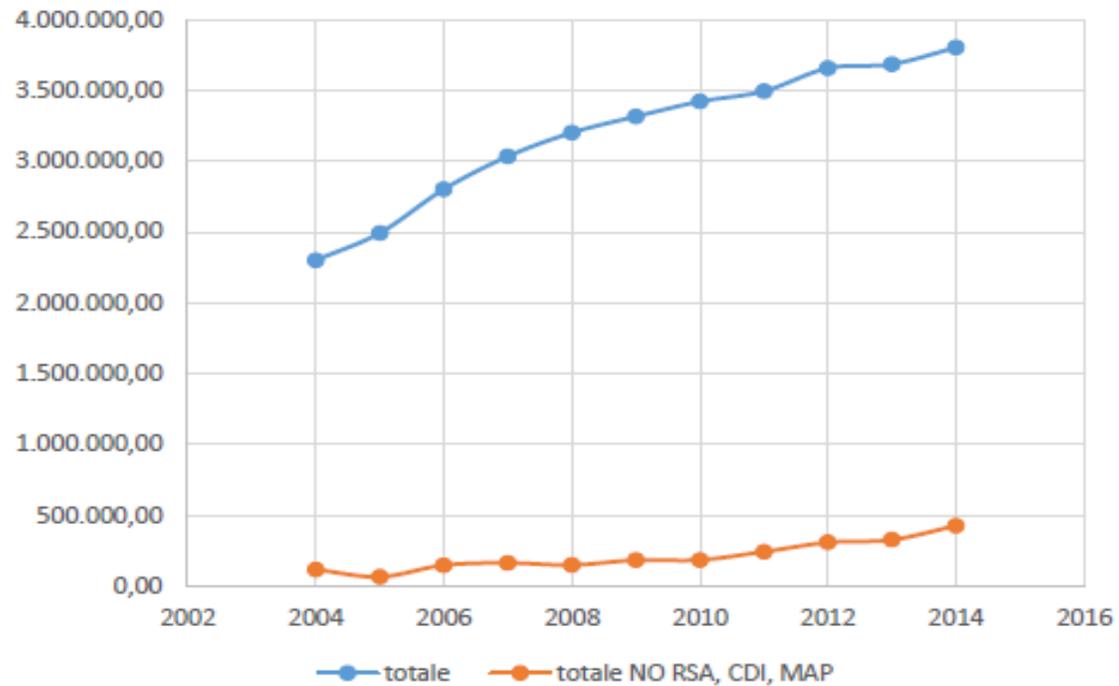
FISIO PER ESTERNI (più organizzata)

Punto PRELIEVI (più organizzato)



SAD (Comune Ostiano)

RSA APERTA (sperimentazione DGR 856/13)



RICAVI	anno 2004	anno 2014	2014/2004	
totale	2.301.412,00	3.803.297,60	1.501.885,60	65%
totale NO RSA, CDI, MAP	117.865,00	426.981,15	309.116,15	262%

	utenti
<b>A.D.I.</b>	<b>290</b>
<b>RSA APERTA</b>	<b>31</b> *
<b>SAD</b>	<b>1480 ore</b>

**SI LAVORAVA PERO' ..... «silos» frammentati in un'ottica di «dipendenza»**

C'era ancora frammentazione nelle risposte

Risposta ad una «domanda» di tipo prestazionale

Non ancora avviata la «presa in carico»

Gestione / organizzazione frammentata (ognuno faceva il suo pezzo con poca visione di insieme)

**INSODDISFATTI!**



**Anno 2015**  
**DOBBIAMO FARE DI PIU'!,**  
**DIVERSAMENTE!**  
  
**LEGGERE LA SOCIETA',**  
**CONNETTERCI CON I BISOGNI,**  
**FARCI DOMANDE**

- **La filiera la erogavamo anche bene (veniva riconosciuto) ma in maniera frammentata.**
- al di fuori di collaborazioni lasciate alla cooperazione tra operatori, le varie u.d.o. **non si parlavano in modo strutturato e organizzato**, perché il sistema negli anni ha portato queste unità a operare separatamente, con proprie regole di accesso e funzionamento e con i pazienti che, nel momento in cui entravano in queste realtà, si trovavano “incasellati” in un silos isolato.
- **nuove figure professionali e piani formativi** che hanno aiutato a leggere le cose in modo diverso.
- Abbiamo ***innescato una visione organizzativa strategica, d'innovazione di presa in carico e gestione integrata del paziente: noi abbiamo lavorato in questa direzione, connettendo CDA, Dg, DS e funzioni intermedie e portando alla nascita di un nuovo progetto***

# ABBIAMO ANALIZZATO I CAMBIAMENTI SOCIALI

- MIGLIORAMENTO ASPETTATIVE DI VITA
- INVECCHIAMENTO della POPOLAZIONE,
- AUMENTO CRONICI. Aumento dei bisogni e in continua evoluzione: bisogni più complessi e diversificati; aspettative di servizio personalizzato
- NAT 2,8 ML, 1 ML con badanti e 1,5 ML senza nulla a spesso in solitudine. Quindi ragionare sui 2,5 ML.
- CAMBIAMENTO DEL SISTEMA DI FAMIGLIA (famiglie di fatto, monogenitoriali, generazione Sandwich ecc...): numero sempre minore di caregiver
- MENO RISORSE PUBBLICHE (più “privato”)

## ANALISI della c.d. «Zona grigia»: dove non c'è risposta «pubblica» (servizi conosciuti)

- 1) Le famiglie si auto-organizzano, svolgendo molto spesso il compito di care manager
- 2) Le famiglie accedono a servizi professionali privati a pagamento («**informale**», altri soggetti NP)
- 3) Le famiglie si rivolgono al SSN per una risposta rapida e gratuita (inappropriata però: acuti, P.S., ecc.)
- 4) Le famiglie si rivolgono al mercato regolare o irregolare delle badanti
- 5) Anziani e famiglie soli nell'affrontare il loro bisogno, senza attivare supporti o servizi. Devono reagire all'«emergenza», senza sapere dove andare, ottenendo risposte ed interventi «settoriali». Si trovano in un circolo di «provider» che erogano «segmenti di cura» (per fortuna che in Lombardia ci sono e sono ben organizzati!!). E' richiesto un notevole sforzo delle famiglie in termini di tempi e costi.

## FOCALIZZAZIONE SUL NOSTRO TERRITORIO

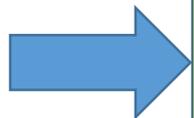
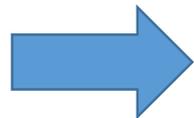
dati 31/12/2018										
Comune	M	F	Totale	65/74		>75		>- 65		i.v.
Cremona	35.034	37.646	72.680	8.780	12,1%	10.577	14,6%	19.357	26,6%	228
Pesicco Dosimo	1.684	1.705	3.389	343	10,1%	245	7,2%	588	17,4%	134
<b>Gabbioneta-Binanuova</b>	<b>434</b>	<b>436</b>	<b>870</b>	<b>122</b>	<b>14,0%</b>	<b>121</b>	<b>13,9%</b>	<b>243</b>	<b>27,9%</b>	<b>241</b>
Isola Dovarese	578	590	1.168	165	14,1%	209	17,9%	374	32,0%	258
Ostiano	1.431	1.449	2.880	344	11,9%	389	13,5%	733	25,5%	194
Pessina Cremonese	331	301	632	81	12,8%	88	13,9%	169	26,7%	262
Volongo	251	241	492	88	17,9%	60	12,2%	148	30,1%	306
			<b>6.042</b>	<b>800</b>	<b>13,2%</b>	<b>867</b>	<b>14,3%</b>	<b>1.667</b>	<b>27,6%</b>	<b>1260</b>
Cappella de' Picenardi	201	209	410	52	12,7%	54	13,2%	106	25,9%	129
Cicognolo	446	481	927	86	9,3%	118	12,7%	204	22,0%	163
Corte de' Frati	698	672	1.370	190	13,9%	169	12,3%	359	26,2%	177
Gadesco-Pieve Delmona	979	975	1.954	203	10,4%	181	9,3%	384	19,7%	128
Grontardo	750	737	1.487	174	11,7%	185	12,4%	359	24,1%	170
Pescarolo ed Uniti	757	768	1.525	184	12,1%	160	10,5%	344	22,6%	170
Scandolara Ripa d'Oglio	274	251	525	79	15,0%	85	16,2%	164	31,2%	210
Vescovato	1.947	1.987	3.934	422	10,7%	538	13,7%	960	24,4%	176
			<b>12.132</b>	<b>1.390</b>	<b>11,5%</b>	<b>1.490</b>	<b>12,3%</b>	<b>2.880</b>	<b>23,7%</b>	<b>1323</b>
<b>TOTALE</b>			<b>94.243</b>	<b>11.313</b>	<b>12,0%</b>	<b>13.179</b>	<b>14,0%</b>	<b>24.492</b>	<b>26,0%</b>	<b>2.945</b>

i.v.= indice di vecchiaia= rapp. % tra Pop > 54 e Pop < 14

Comune	ISTAT-SDA BOCCONI: 21% over 65 è NAT (NON AUTOSUFFICIENTE TOTALE)	ISTAT- SDA:demen za: 5% sul tot.pop.	inps-sda: 70% NAT OVER 65 ha accompagn o	bandanti (reg e non): 1ml; % badanti ogni 100 over 75: 14,2	"CRONICI " (MEDIA CR 26% della pop tot)
	% su tot pop				

# RIFLESSIONE INTERNA: DIPENDENZA

- Da progetti nazionali, regionali, comunali
- Da BUDGET annuali e incertezza (oggi si, domani forse)
- Da progetti sperimentali (es: Rsa Ape: Res.legg.?)
  - Auspicare una programmazione pluriennale



L'organizzazione è costruita sulla base di ciò (n. dipendenti, modelli organizzativi, processi produttivi e processi organizzativi, procedure, Budget da non superare) con difficoltà programmatiche e di valorizzazione degli operatori (tempi determinati, incertezza)

Lavoriamo sull'attesa, sul budget dato, "sulla difensiva", ***cercando di rischiare il meno possibile:***

- ~~Competo sui costi (dipendenti e investimenti in formazione)~~
- ~~Competo sulla qualità, inaccettabile, perché non è questa la nostra mission e non rispecchia i nostri valori e cultura aziendale.~~

Lavoriamo in REAZIONE ai progetti regionali (es: si propone ADI: lo faccio/non lo faccio; idem per RSA Ape)

LAVORIAMO IN DIPENDENZA progettuale, strategica, finanziaria/economica, quindi e/o IN REAZIONE (Punto di debolezza?)

## **2^ «SALTO»: verso una R.S.A. «IN RETE» e «PUNTO DI RIFERIMENTO» DEL TERRITORIO**



**1) CENTRO MULTISERVIZIO, PUNTO DI RIFERIMENTO** per le famiglie, per i soggetti istituzionali, per i servizi soc. territoriali DI UN TERRITORIO. Potenziare i servizi domiciliari e territoriali mettendo a disposizione la nostra esperienza, professionalità, passione, empatia; leggendo i bisogni espressi e non espressi di una realtà, in una logica di «**PRESA IN CARICO**».

### **2) CREARE RETE, SINERGIE. ACCORDI COLLABORATIVI.**

*Non si tratta solo di concetti come “apriamoci al territorio, non stiamo chiusi in RSA” bensì pensare a **quanto sia strategico rapportarsi con le istituzioni e la società per intercettare i bisogni, le nuove esigenze, avendo così un RUOLO ATTIVO E PROPOSITIVO (anziché puri esecutori). Protagonisti della comunità e del territorio**; propositori di innovazioni sociali; punti di riferimento per la società e le istituzioni.*

# CAMBIO DI PROSPETTIVA: SALTO CULTURALE ED ORGANIZZATIVO

- Andare *incontro al bisogno, ricercare il bisogno*, scoprire il bisogno proponendo servizi diversificati e *personalizzati*
- **PRESA IN CARICO** del bisogno delle famiglie, <<Mi affido a te! Ho questa situazione, come la risolvo, cosa ho bisogno, a chi mi devo affidare, chi mi «accompagna» e mi assiste nel percorso di cura ed assistenza?>> <<Veniamo noi da te, affidati a noi, ci pensiamo noi!>>
- **Ricomposizione della frammentazione**
- **Integrazione e continuità di cure** (da un «silos» all'altro in un «*continuum*» di *risposta personalizzata ed appropriata* che cambia rispetto al bisogno dell'UTENTE e del FAMIGLIARE/CAREGIVER: «aiutare chi aiuta»)
- Da **prestazione** a **SERVIZIO**, da **Cura** a «**PREDERSI CURA**»: focus importante sull'aspetto **RELAZIONALE**, parte importante della «qualità».

# Punto informativo di «presa in carico»

ASS. SOC.  
OSS.  
AMM.

INF.

TERRITORIO

SPORTELLO ANZIANI

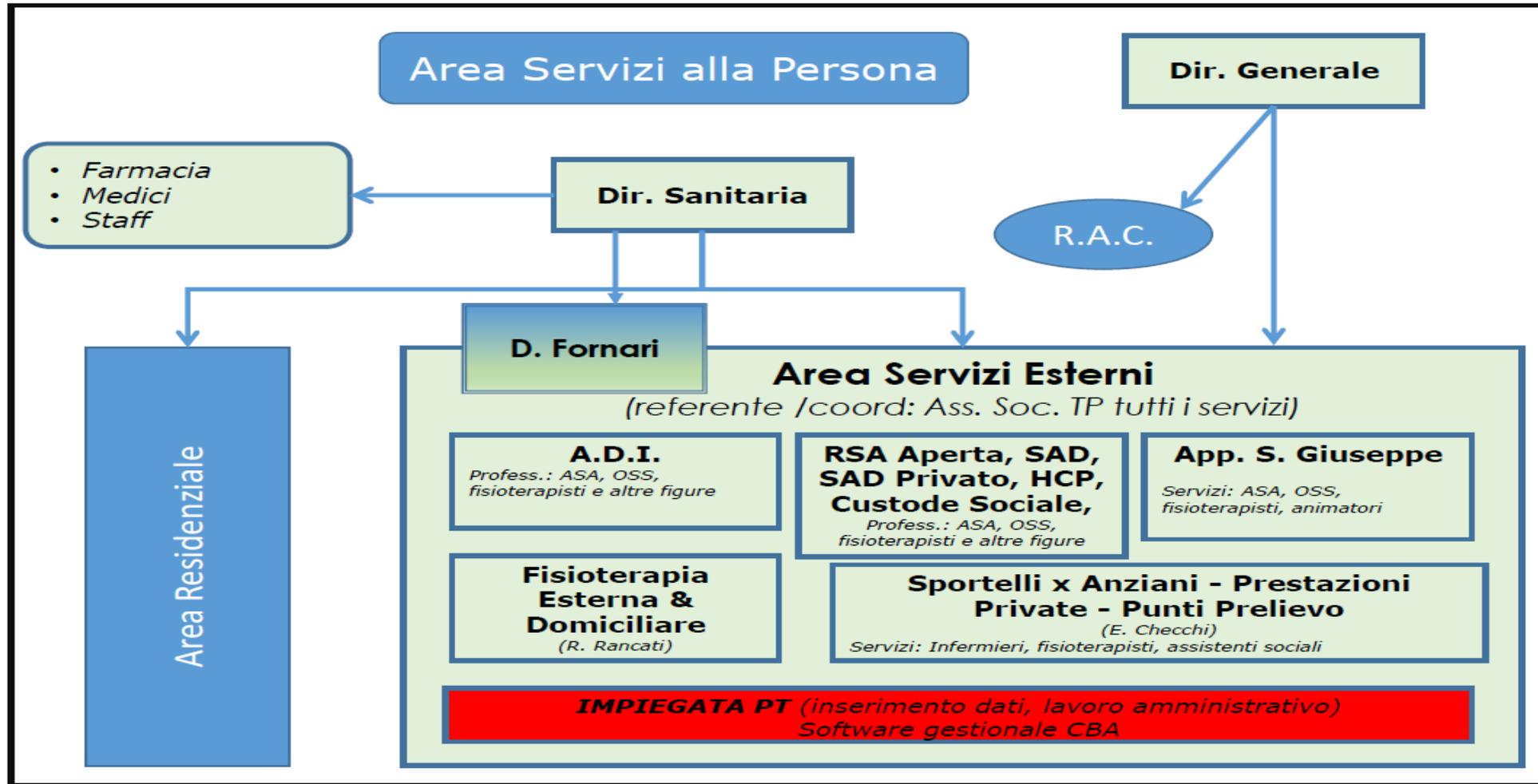
SPORTELLO ANZIANI

SPORTELLO ANZIANI

SPORTELLO ANZIANI

SPORTELLO ANZIANI

«PROSSIMITA'»

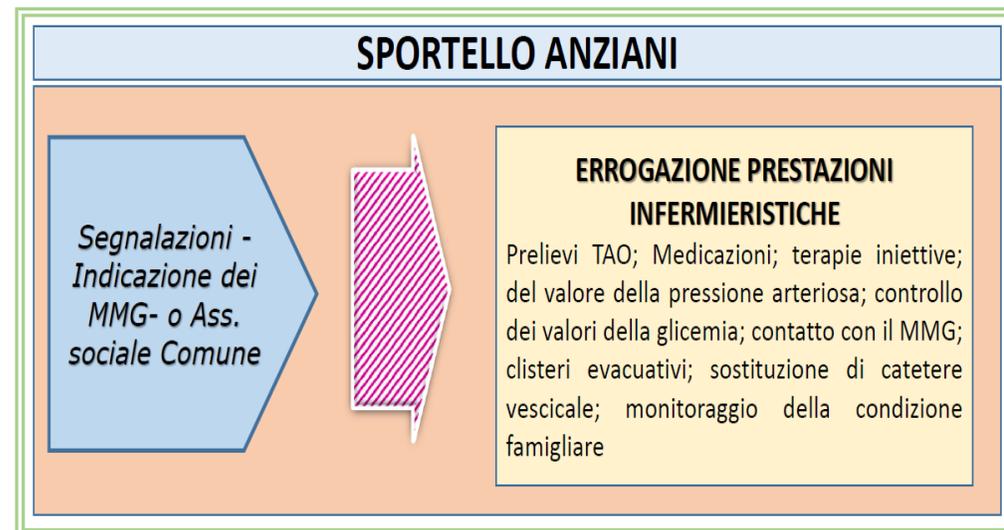
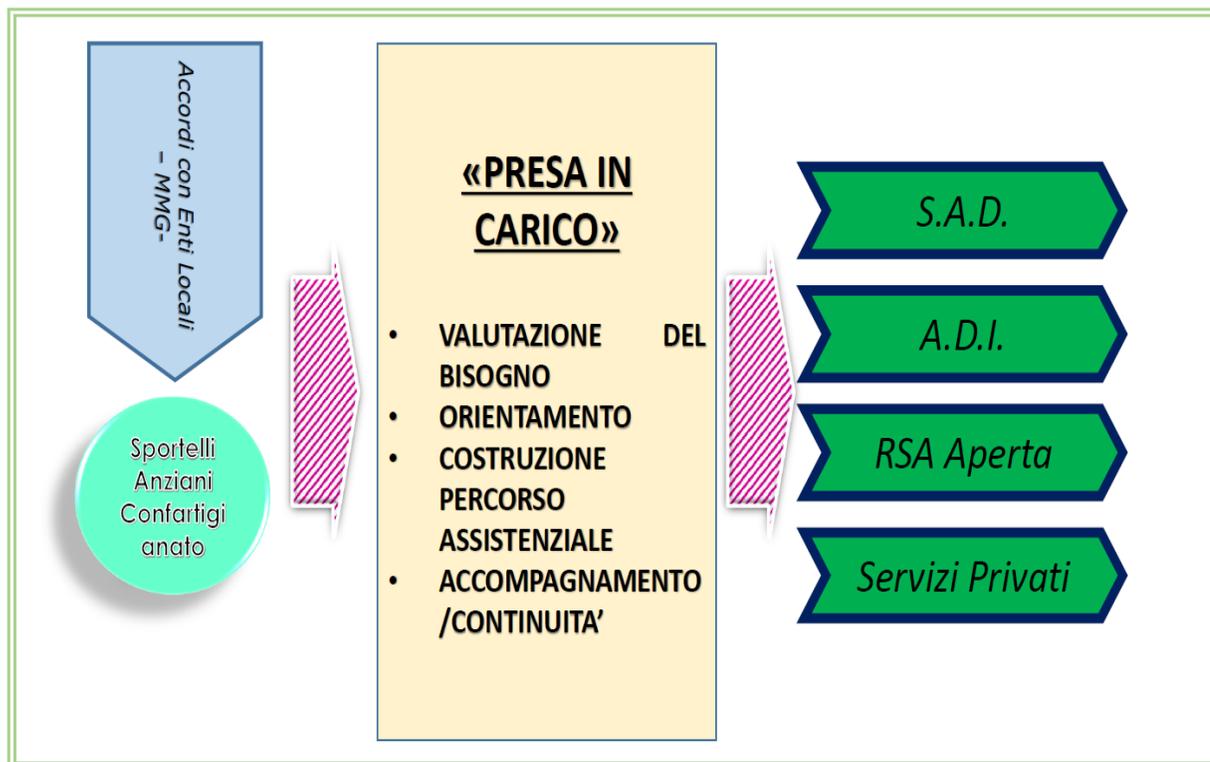


Anche nella Selezione degli operatori e soprattutto poi nella FORMAZIONE puntiamo al concetto di Servizio, all'importanza dell' approccio relazionale/empatico

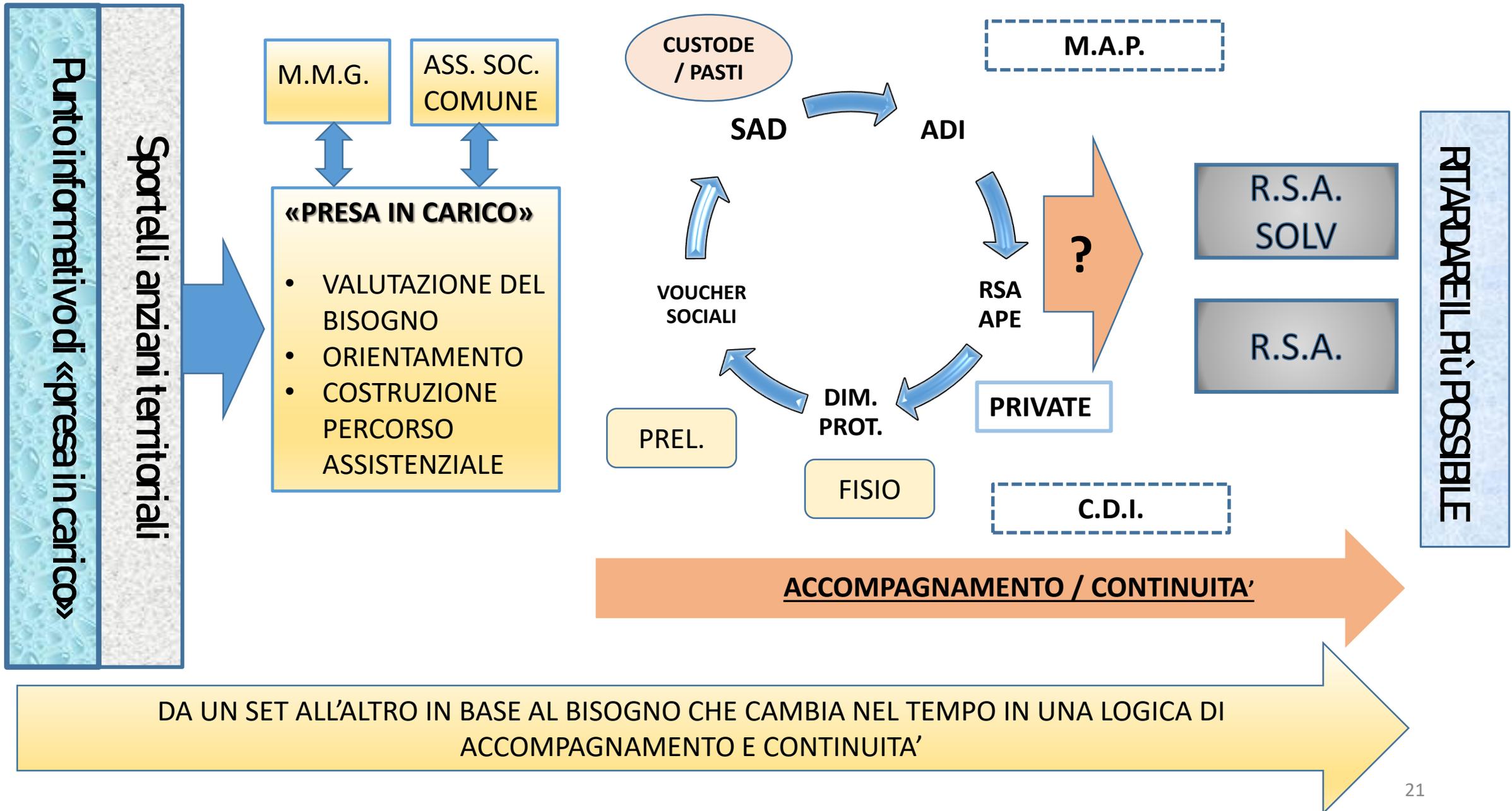
# Sportelli anziani

Accordi con  
COMUNI e MMG  
(Scandolara R/O,  
Gabbioneta Bin., Isola  
Dov.) + Pescarolo,  
Grontardo?

Accordo con CR.  
SOCCORSO Vescovato –  
Progetto Fondazione  
Comunitaria



ATTIVITA' / CAMPAGNE DI PREVENZIONE /  
FORMAZIONE AL CAREGIVER



## CONTINUO SVILUPPO DELLA «FILIERA»

- **ADI (Assistenza domiciliare integrata – ATS Valpadana e Brescia)**
- **RSA APERTA**
- **SAD con servizi complementari da avviare: lavanderia, telesoccorso, teleassistenza, telesorveglianza) – Accreditamento con Az. Soc. Cremonese e Concass per il Distretto – HCP – Redd. Autonomia**
- **DIMISSIONI PROTETTE (Az. Soc. Cremonese)**
- **servizi PRIVATI**
- **CUSTODE SOCIALE con PASTI A DOMICILIO**
- **Ginnastica dolce**
- **Servizio socio educativo per CSE Pessina (Soc. Dolce)**
- **Percorsi di formazione per caregiver e per la cittadinanza**
- **Appalto di servizio alla CASA ALBERGO San Giuseppe di Cremona**
- **Costituzione della RAC**

**DA CREMONA (20% del tot. ADI, 30% del tot. RSA APE) A PIADENA, passando per la BASSA BRESCIANA**

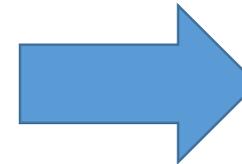
**SERV. DOM. / TERRIT.: 30  
operatori operativi**



**Infermieri, fisioterapisti, ortopedico e  
fisiatra, neurologo, logopedista, psicologo,  
educatrice, terapeuta occupazionale, oss, asa,  
assistente sociale, dietista, podologa**

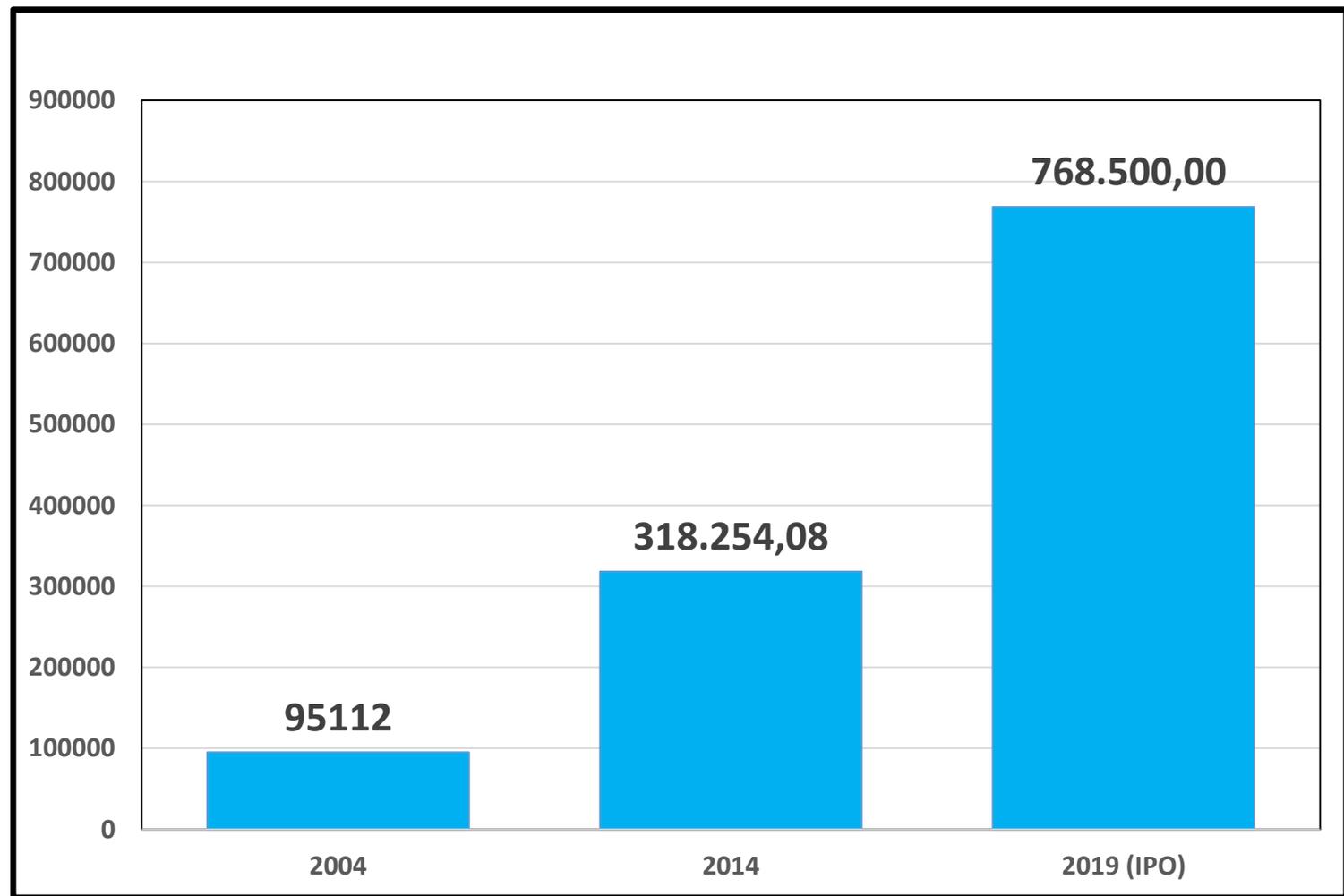
**PRESE IN CARICO PIU' DI 400 FAMIGLIE  
di 25 paesi (+ Cremona)**

<b><u>MEDICI PRESCRITTORI</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>
MMG ostiano	32%	29%
MMG vescovato/pescarolo...	36%	31%
grontardo/scandolara (MED)	14%	14%
cremona	13%	19%
altri	6%	7%



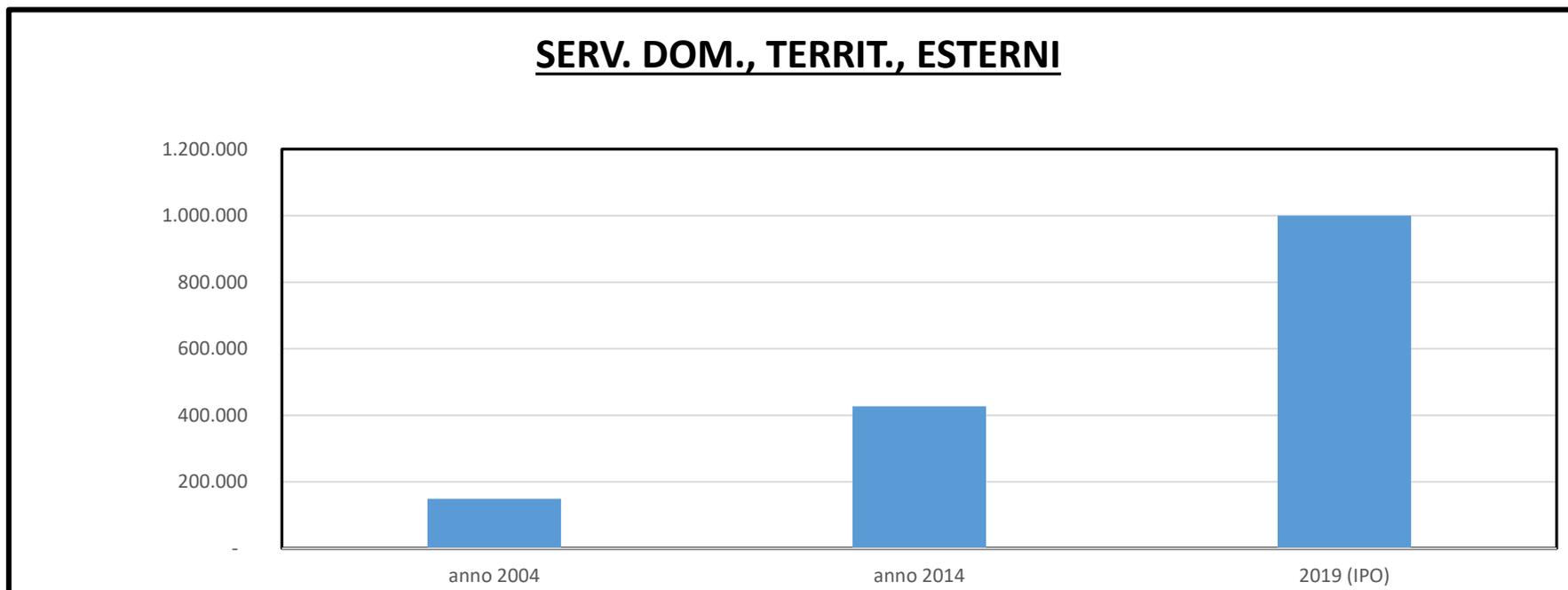
**Anno 2018: 61  
MMG**

	<b><u>2004</u></b>	<b><u>2014</u></b>	<b><u>2019 (IPO)</u></b>	<b>19/14</b>	<b>19/04</b>
<b><i>tot. Domiciliari</i></b>	<b><u>95112</u></b>	<b><u>318.254,08</u></b>	<b><u>768.500,00</u></b>	<b>65%</b>	<b>708%</b>



	<b><u>2014</u></b>	<b><u>2018</u></b>	<b><u>2019 (IPO)</u></b>	<b>2019/2014</b>	
<b>S.A.D.</b>	32.594,32	196.214	170.000		
<b>A.D.I./R.A.</b>	285.659,76	299.877	345.000		
<b>RSA APERTA</b>		159.837	216.000		
<b>ALTRI SERV. DOMICILIARI</b>		17.205	17.000		
<b>SPORTELLI ANZIANI</b>		17.558	20.500		
<b><i>tot. Domiciliari</i></b>	<b><u>318.254,08</u></b>	<b><u>690.691</u></b>	<b><u>768.500</u></b>	<b><u>450.246</u></b>	<b>65%</b>
<b>FISIOTERAPIA</b>	39.566,74	38.617	57.000		
<b>CUSTODE SOCIALE CON PASTI EST.</b>	50.605,83	61.522	60.000		
<b>PRELIEVI</b>	18.554,50	24.218	20.237		
<b>APPALTO SAN GIUSEPPE</b>		67.313	65.000		
<b>SERV. SOCIO EDUC. CSE</b>		18.958	19.366		
<b>SAAP</b>		17.832	10.129		
<b>TOTALE</b>	<b>426.981,15</b>	<b><u>919.152</u></b>	<b><u>1.000.232</u></b>	<b><u>573.251</u></b>	<b>134%</b>

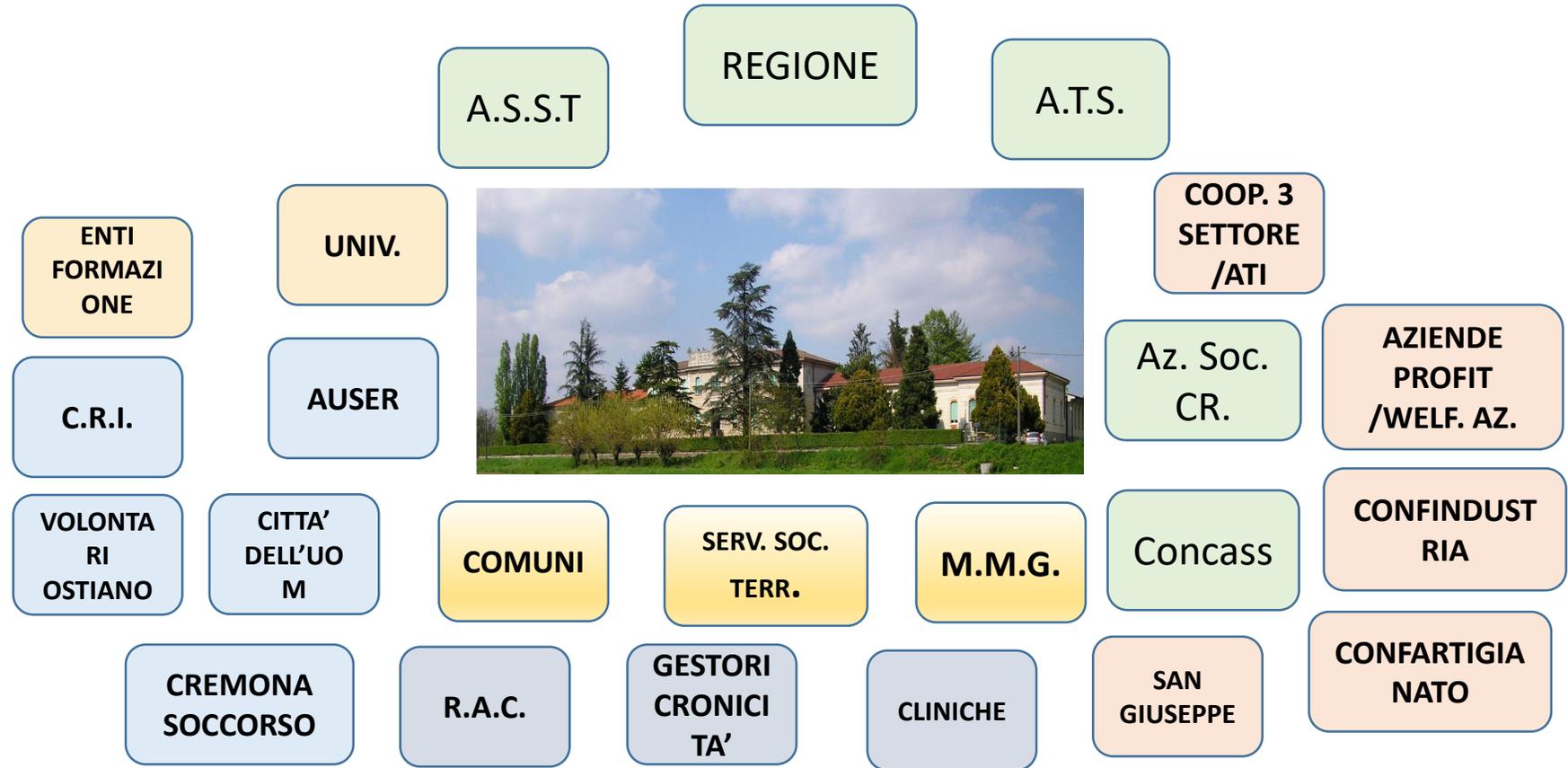
	<u>anno 2004</u>	<u>anno 2014</u>	<u>2019 (IPO)</u>
<b><i>tot. DOM, TERR, EST</i></b>	<b><i>148.755</i></b>	<b><i>426.981</i></b>	<b><i>1.000.232</i></b>



	<u>anno 2004</u>	<u>anno 2014</u>	<u>2019 (IPO)</u>	<u>19/14</u>	<u>19/04</u>
<b><i>TOT. SERVIZI</i></b>	<b><i>2.301.412</i></b>	<b><i>3.803.298</i></b>	<b><i>4.600.000</i></b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

**Lo sviluppo dell'attività nei servizi domiciliari, territoriali ed esterni, ha permesso alla Fondazione di posizionarsi nel territorio, dare un'altra immagine di sé, diventare un punto di riferimento per le famiglie e, di conseguenza, aumentare anche le attività residenziali ed al CDI (da 14 a 22 p.l.)**

La nostra  
«RETE»  
/alleanze  
operativa



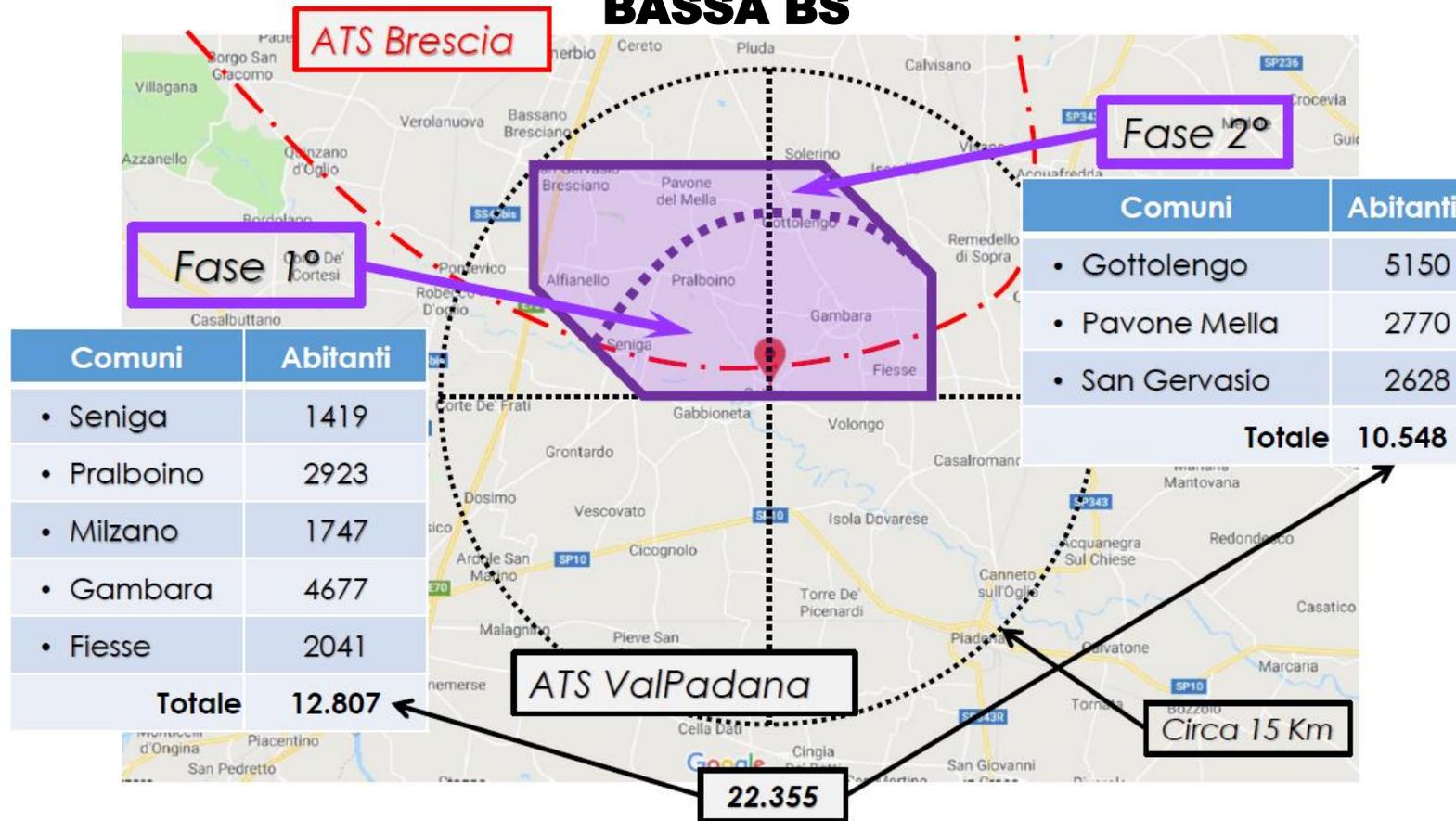
Importanza STRATEGICA delle ALLENZE.

Questo comporta un grande lavoro per tenere vive le relazioni con tutti i soggetti in campo, un lavoro continuativo, quotidiano, paziente.

# NON E' UN PUNTO DI ARRIVO MA UN PUNTO DI PARTENZA

«Al di là del Porto c'è solo un ampio mare (Pessoa)>>

## PROGETTO DI SVILUPPO DEI SERV. DOM. NELLA BASSA BS



Ostiano è al «crocevia» di tre province. Ciò è un punto di forza. Fondazione può diventare un polo di attrazione anche per il territorio della «bassa bresciana», portando il proprio consolidato bagaglio di know out, di professionalità, di idee ed approccio, di organizzazione.

La RSA ed il CDI attrae già residenti dei paesi della bassa bresciana



**FONDAZIONE  
BRUNO PARI di Ostiano  
ONLUS**

*Con-passione.  
mi prendo  
cura di te*

INIZIATIVE  
DICEMBRE 2019

*“Curare avendo cura...”*

Professionisti al lavoro  
Per la **TUA** salute  
Nel **TUO** territorio

## LUNEDÌ 9

15:00 presentazione del  
**PROGETTO DI ARTETERAPIA IN R.S.A.** e  
inaugurazione della mostra del lavoro dei  
residenti/ospiti.

## MARTEDÌ 10

8:30/14:00  
**CONVEGNO  
LE PROSPETTIVE  
FUTURE DELLE  
FONDAZIONI:  
QUALI SFIDE E QUALI  
INNOVAZIONI?**

Patrocinato da Comune di Ostiano,  
ARSAC, UNEBA, ATS Valpadana, Azienda  
Sociale Cremonese.

## VENERDÌ 13

10:00 **CANTI NATALIZI SOTTO L'ALBERO.**  
Condivisi con le classi 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> scuola  
primaria Ostiano.

15:00 **S.LUCIA IN MUSICA.**  
Intrattenimento musicale.

## SABATO 14

9:30 **CORNICI DI VITA: esperienze socio-  
educative e terapie "non farmacologiche"**  
alla **BRUNO PARI PROGETTO TEATRO SOCIALE**  
- PROGETTO ARTETERAPIA - ATTIVITÀ ANIMATIVE  
DELL'ANNO.

## DOMENICA 15

15:00 **VOLONTARI IN FESTA**  
musica e festa con il Gruppo del  
Volontariato di Ostiano.

## GIOVEDÌ 19

15:00 Partecipazione allo spettacolo  
**"STELLE... DI NATALE"** Compagnia  
Corrado Abbati c/o Teatro Ponchielli  
Cremona.

18:00 Conferenza  
**"ETIOPIA: NATURA, UOMINI, RITI E  
RELIGIONI"** a cura del dr. Madini Enrico.

## VENERDÌ 20

18:00 **AUGURI IN FONDAZIONE.**  
Premiazione dipendenti in pensione.  
Dedica del Reparto di Fisioterapia a  
**Simone Araldi.**

## SABATO 21

9:30 **MI DEDICO A TE!**  
Professionisti della R.S.A. al domicilio  
e nel territorio. Presentazione degli  
sportelli di presa in carico e dei servizi al  
domicilio. Esperienze dirette di medici,  
operatori, utenti, famigliari.

14:30 **MUSICAL  
"GREASE LIGHTNING"**  
a cura del Gruppo SAM Cremona.

## DOMENICA 22

12:00 **PRANZO DI NATALE IN FAMIGLIA**  
con intrattenimento musicale.

TUTTE LE INIZIATIVE SI SVOLGERANNO NELLA TENSOSTRUTTURA  
ALLESTITA NEL PARCHEGGIO DELLA FISIOTERAPIA

## TEH-A ha individuato 7 competenze strategiche del territorio

 <h3>Trasformazione alimentare</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 3° Provincia italiana per produzione di Grana Padano e 5° per incremento della produzione tra il 2017 e il 2018</li><li>▪ 10% della produzione e 6,2% delle esportazioni di latte nazionali di latte</li><li>▪ 4° Provincia in Italia per numero di prodotti DOP e IGP</li></ul>	 <h3>Cosmesi</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 1° Provincia italiana per dimensione media delle imprese (25,9 addetti per unità vs. 8,7 Milano e 17,5 Bergamo)</li><li>▪ 3° Provincia italiana per numero di addetti (7,7% del totale nazionale) e 5° per numero di aziende</li></ul>	 <h3>Servizi alla Persona</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 1° Provincia lombarda per posti letto per abitate in RSA abilitate</li><li>▪ 2° per posti letto per ab. in strutture specializzate in Alzheimer</li><li>▪ 2° Provincia in Italia per sport di squadra (dietro a Cagliari)</li></ul>
 <h3>Agricoltura e Zootecnica</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 1° Provincia lombarda per crescita di export di prodotti agricoli, silvicoltura e pesca tra 2013 e 2017 (+91%)</li><li>▪ Più alta quota di superficie provinciale destinata all'agricoltura in Italia</li></ul>	 <h3>Siderurgia e Meccanica</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 15% della produzione nazionale di acciaio e presenza del 2° produttore di acciaio in Italia</li><li>▪ Polo della meccanica specializzato in lavorazioni ad alta precisione</li></ul>	 <h3>Bioenergie e tutela del territorio</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 1° Provincia lombarda e 5° in Italia per produzione da bioenergie (4,4% del totale nazionale nel 2016)</li><li>▪ 1° Provincia in Italia nel biogas (9,8%)</li><li>▪ Tessuto urbano storico preservato superiore alla media nazionale</li></ul>

**IMPORTANZA STRATEGICA DI FARE «SISTEMA», PRIMA DI TUTTO TRA IL NOSTRO «MONDO».**

«Ma la cosa peggiore (o forse migliore) di tutte è che non si termina mai. Non c'è mai un momento in cui si può dire: ho lavorato bene e domani è domenica. Non appena ti fermi, è ora di ricominciare. Non si può mai scrivere la parola FINE» *Pablo Picasso*



POPPER (6)

«Il futuro è decisamente aperto. Esso dipende da noi; da tutti noi. Dipende da quello che noi e molte altre persone facciamo e faremo; oggi, domani e dopodomani. E quello che facciamo e faremo dipende a sua volta dai nostri pensieri; e dai nostri desideri, dalle nostre speranze, dalle nostre paure! Dipende da come vediamo il mondo; e da come valutiamo le possibilità largamente disponibili del futuro... Invece di posare a profeti, dobbiamo diventare i creatori del nostro destino. E imparare a far le cose nel miglior modo che ci è possibile e ad andare alla ricerca dei nostri errori. Ma questo significa che  *dobbiamo cambiare noi stessi*».

# NON E' UN «ARRIVO», MA SEMPRE UN PUNTO DI PARTENZA

«Oggi qualunque vantaggio un'azienda possa avere sui suoi concorrenti ha una data di scadenza estremamente ravvicinata e somiglia molto di più ai cubetti di ghiaccio che ai diamanti..... Le aziende che cercano di proteggere il proprio vantaggio nel mondo competitivo di oggi stanno, metaforicamente, tentando di impedire che i loro cubetti di ghiaccio si sciolgano.... Il messaggio è chiaro: o evolvi o ti dissolvi»

(Birkinshaw, Riddenstrale)