Il Direttore Generale
(Dott. Francesco Locati)

AZIENDA SOCIO - SANITARIA TERRITORIALE (ASST)
DI BERGAMO EST

Sede: 24068 - Seriate (BG) - Via Paderno, n. 21
C.F. - P.I. n. 04114380167

VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. 203 DEL 17 MAR. 2016

U.O. PROPONENTE

S.S.D. AFFARI GENERALI E LEGALI

RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

DR. DANIELA VITALI

OGGETTO: RISK MANAGEMENT – UNITA' DI ASCOLTO E MEDIAZIONE AZIENDALE – INTEGRAZIONE

IL DIRETTORE GENERALE

PREMESSO che nell'ambito del percorso intrapreso in tema di Risk Management, la Regione Lombardia, in collaborazione con I.Re.F., ha realizzato nell'anno 2010 un corso intensivo per la formazione di una rete di "Mediatori per l'ascolto e la mediazione dei conflitti", destinato alle Aziende Sanitarie, con l'obiettivo di offrire, sia al cittadino che agli operatori sanitari, "*uno strumento di ascolto e di mediazione in un contesto di incomprensioni e malintesi, insoddisfazioni e tensioni, che spesso portano ad oscurare il livello oggettivo di efficienza dell'organizzazione nonché l'impegno e la professionalità dei suoi operatori*", ove l'intervento del mediatore, singolarmente o in équipe, sia in grado di ripristinare il rapporto di fiducia tra paziente e medico, preliminare al raggiungimento di un accordo soddisfacente tra le parti;

RICHIAMATA la delibera n. 955 del 24.12.2010 dell'Azienda Ospedaliera "Bolognini" di Seriate, con la quale è stata formalmente istituita l'Unità di Ascolto e Mediazione aziendale, nominando quali mediatori il dott. Lionello Gualeni, Dirigente Psicologo Responsabile della SSD Psicologia, e la Sig.ra Ancilla Zappella (assistente amministrativo SSD Qualità-URP), entrambi in possesso dell'attestato di partecipazione al Corso di formazione rilasciato da Regione Lombardia e dalla Scuola di Direzione Sanità I.Re.F.;

DATO ATTO che, in occasione del corso "La Mediazione trasformativa dei conflitti nelle Aziende Sanitarie" organizzato nell'anno 2015 da Eupolis Lombardia – SDS Scuola di direzione in sanità, hanno ulteriormente conseguito l'attestato di partecipazione le dipendenti dott.ssa Paola Milanese (psicologa) e la Sig.ra Wilma Guerinoni (infermiera);

DATO ATTO che, in attuazione della Legge regionale del 11 agosto 2015, n. 23/2015 e s.m.i sull'evoluzione del sistema sociosanitario lombardo, con DGR n. X/4489 del 10.12.2015 è stata costituita, con decorrenza dal

1 gennaio 2016, l'Azienda Socio - Sanitaria Territoriale (ASST) di Bergamo Est, che succede a titolo universale in tutti i rapporti attivi e passivi facenti capo all'incorporata Azienda Ospedaliera "Bolognini" di Seriate;

RITENUTO di integrare l'Unità di Ascolto e Mediazione e aziendale con il nuovo personale formato da Eupolis Lombardia – SDS Scuola di direzione in sanità, talché l'équipe risulta così composta:

- Lionello Gualeni (Responsabile della SSD Psicologia) - Coordinatore dell'Unità di Ascolto e Mediazione
- Wilma Guerinoni (infermiera)
- Paola Milanese (psicologa)
- Ancilla Zappella (assistente amministrativo SSD Qualità-URP);

DATO ATTO che gli "*Indirizzi operativi per implementazione dell'attività di ascolto e mediazione dei conflitti nelle Aziende Ospedaliere di Regione Lombardia*", di cui alla nota della Direzione Generale Sanità del 08/07/2010 prot. H1.2010.0024289, allegata al presente atto quale parte integrante e sostanziale, prevedono in particolare che:

"A) PROFILO DEL MEDIATORE

Il Mediatore è un professionista che già opera all'interno della propria Azienda con una specifica funzione, al quale devono essere assicurati tempo e risorse per poter espletare anche l'attività di ascolto e mediazione.

Il Mediatore collabora direttamente con il Risk Manager e si rapporta con le strutture che operano nell'ambito dei settori della Qualità, URP, CVS, Uffici legali.

E' opportuno che il mediatore faccia parte del Comitato di Valutazione Sinistri.

Il Mediatore nello svolgimento della propria funzione agisce nella massima riservatezza; ha diritto di accesso alle informazioni e ai documenti necessari all'espletamento delle proprie attività, nel rispetto delle norme vigenti e a tutela della privacy.

I risultati dell'attività sono rendicontati all'Azienda attraverso periodici report di sintesi, e tempestivamente saranno segnalate le criticità per le necessarie azioni correttive.

B) RUOLI ED ATTIVITA'

compete alla DIREZIONE STRATEGICA:

- Promuovere l'attività di mediazione all'interno dell'azienda attraverso:
  - Informazione agli operatori, ai pazienti e famigliari sull'esistenza del servizio.
  - Presentazione del Mediatore a UO \ Uffici
  - Messa a disposizione di adeguati spazi e risorse
- Garantire neutralità e autonomia al Mediatore
- Assicurare l'attivazione di scambi interaziendali fra mediatori per formare le équipe;

compete al MEDIATORE:

- Intercettare e selezionare i casi da sottoporre a ascolto\mediazione
- Contattare le persone (paziente\parente\professionista)
- Assicurare la partecipazione alla rete dei Mediatori
- Accompagnare le parti verso la conciliazione\accordo risarcitorio
- Fornire il ritorno dei risultati a UO \ Ufficio segnalante il caso sottoposto ad ascolto\mediazione;

compete alle DIREZIONI DI PRESIDIO / RISK MANAGER / AFFARI GENERALI E LEGALI / CVS/ UFFICIO QUALITA' / URP / UFFICIO COMUNICAZIONE-STAMPA / UPT / PROFESSIONISTI DELL'AZIENDA:

- assicurare l'invio delle segnalazioni e l'eventuale accesso ai dati relativi ai casi segnalati al Mediatore";

PRECISATO che i mediatori, secondo le direttive regionali, sono componenti effettivi del Comitato di Valutazione Sinistri (CVS) aziendale, ai cui incontri saranno invitati in ragione di concrete necessità;

DATO ATTO che il Responsabile del procedimento relativo al presente provvedimento è la Dr. Daniela Vitali, Responsabile della SSD Affari Generali e Legali;

PRESO ATTO delle attestazioni rese dal competente Responsabile in ordine alla regolarità tecnica del provvedimento;

PRESO ATTO del parere favorevole del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Sociosanitario, ciascuno per la rispettiva competenza;

D E L I B E R A

1. per le motivazioni esposte in narrativa, di integrare l'Unità di Ascolto e Mediazione aziendale con il nuovo personale formato da Eupolis Lombardia – SDS Scuola di direzione in sanità, talché l'équipe risulta così composta:
   - Lionello Gualeni (Responsabile della SSD Psicologia) - Coordinatore dell'Unità di Ascolto e Mediazione
   - Wilma Guerinoni (infermiera)
   - Paola Milanese (psicologa)
   - Ancilla Zappella (assistente amministrativo SSD Qualità-URP);

2. di dare atto che gli "*Indirizzi operativi per implementazione dell'attività di ascolto e mediazione dei conflitti nelle Aziende Ospedaliere di Regione Lombardia*", di cui alla nota della Direzione Generale Sanità del 08/07/2010 prot. H1.2010.0024289, allegata al presente atto quale parte integrante e sostanziale, prevedono in particolare che:

"A) PROFILO DEL MEDIATORE

Il Mediatore è un professionista che già opera all'interno della propria Azienda con una specifica funzione, al quale devono essere assicurati tempo e risorse per poter espletare anche l'attività di ascolto e mediazione.

Il Mediatore collabora direttamente con il Risk Manager e si rapporta con le strutture che operano nell'ambito dei settori della Qualità, URP, CVS, Uffici legali.

E' opportuno che il mediatore faccia parte del Comitato di Valutazione Sinistri.

Il Mediatore nello svolgimento della propria funzione agisce nella massima riservatezza; ha diritto di accesso alle informazioni e ai documenti necessari all'espletamento delle proprie attività, nel rispetto delle norme vigenti e a tutela della privacy.

I risultati dell'attività sono rendicontati all'Azienda attraverso periodici report di sintesi, e tempestivamente saranno segnalate le criticità per le necessarie azioni correttive.

B) RUOLI ED ATTIVITA'

compete alla DIREZIONE STRATEGICA:

- Promuovere l'attività di mediazione all'interno dell'azienda attraverso:
  - Informazione agli operatori, ai pazienti e famigliari sull'esistenza del servizio

Il Direttore Generale
(Dott. Francesco Locati)

- Presentazione del Mediatore a UO \ Uffici
- Messa a disposizione di adeguati spazi e risorse

▪ Garantire neutralità e autonomia al Mediatore
▪ Assicurare l'attivazione di scambi interaziendali fra mediatori per formare le équipe;

compete al MEDIATORE:

▪ Intercettare e selezionare i casi da sottoporre a ascolto\mediazione
▪ Contattare le persone (paziente\parente\professionista)
▪ Assicurare la partecipazione alla rete dei Mediatori
▪ Accompagnare le parti verso la conciliazione\accordo risarcitorio
▪ Fornire il ritorno dei risultati a UO \Ufficio segnalante il caso sottoposto a ascolto\mediazione;

compete alle DIREZIONI DI PRESIDIO/ RISK MANAGER / AFFARI GENERALI E LEGALI / CVS/ UFFICIO QUALITA' / URP / UFFICIO COMUNICAZIONE-STAMPA / UPT / PROFESSIONISTI DELL'AZIENDA:

▪ assicurare l'invio delle segnalazioni e l'eventuale accesso ai dati relativi ai casi segnalati al Mediatore";

3. di nominare i nuovi Mediatori componenti effettivi del Comitato di Valutazione Sinistri aziendale, ai cui incontri saranno invitati in ragione di concrete necessità;

4. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri aggiuntivi;

5. di dare atto che il Responsabile del procedimento relativo al presente provvedimento è la Dr. Daniela Vitali, Responsabile della SSD Affari Generali e Legali;

6. di comunicare la decisione alle persone, UU.OO. e Servizi dell'Azienda interessati ed al Collegio Sindacale per la dovuta informazione.

Il DIRETTORE GENERALE
Dott. Francesco Locati

Allegato: Indirizzi operativi per implementazione dell'attività di ascolto e mediazione dei conflitti nelle Aziende Ospedaliere di Regione Lombardia, di cui alla nota della Direzione Generale Sanità del 08/07/2010 prot. H1.2010.0024289

Libro delle deliberazioni del Direttore Generale
Segue deliberazione n. 203 del 17 MAR. 2016 Foglio n.

Il Direttore Generale
(Dott. Francesco Locati)

ATTESTAZIONE DI REGOLARITÀ TECNICA E CONTABILE

SERVIZIO/U.O. PROPONENTE:
Si attesta la regolarità tecnica del provvedimento essendo state osservate le norme e le procedure previste per la specifica materia.

IL RESPONSABILE

RISORSE ECONOMICO FINANZIARIE - U.O.C. RAGIONERIA
Si attesta che l'imputazione del costo/ricavo relativo al presente provvedimento avverrà sul conto n._____ (descrizione del conto_____) della contabilità generale degli esercizi di competenza. Centro di costo n._____

IL RESPONSABILE
Dr. Alessandro Dolazza

Solo per acquisti di beni e servizi al di fuori delle Convenzioni CONSIP, *ARCA e MEPA*

SERVIZIO/U.O. PROPONENTE:_____

☐ Si attesta che i beni/servizi oggetto di acquisto con il presente provvedimento non rientrano nelle categorie trattate dalla Concessionaria Servizi Informatici Pubblici (CONSIP S.p.A.) del Ministero dell'Economia e delle Finanze, per cui nella fattispecie non è applicabile il disposto di cui all'art. 26, comma 3, della Legge n. 488/1999 e successive modificazioni ed integrazioni e neppure in quelle trattate dall'Agenzia Regionale Centrale Acquisti (ARCA) di cui alla L.R n.33 del 28.12.2007 e ss.mm ii.

☐ Si attesta che il bene/servizio da acquisire, oggetto del presente provvedimento né si è reperito né è presente sul Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA) di cui all'art.11 DPR 101/2002 ovvero è presente ma trattasi di prodotto/servizio comune e standardizzato non idoneo, in quanto tale, a soddisfare le esigenze specifiche e particolari dell'Azienda;

IL RESPONSABILE

PARERE FAVOREVOLE

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
Dr. Gianluca Vecchi

IL DIRETTORE SANITARIO
Dott. Roberto Cosentina

IL DIRETTORE SOCIOSANITARIO
Dott.ssa Monica Meroli

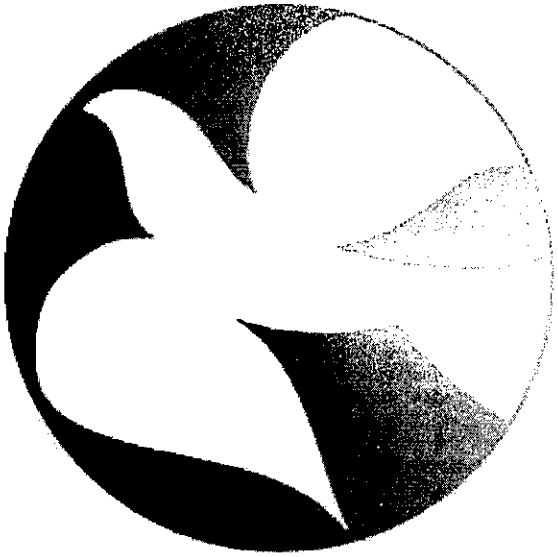
Pubblicato all'albo pretorio dell'Azienda il giorno 21 MAR. 2016 per rimanervi affisso per 15 giorni consecutivi.

IL FUNZIONARIO DELEGATO

Allegato n. a deliberazione
n 203 del 17 MAR. 2016

Regione Lombardia

Direzione Generale
Sanità



Indirizzi Operativi per l'implementazione dell'attività di Ascolto e Mediazione dei conflitti nelle Aziende Ospedaliere di Regione Lombardia

MILANO, LUGLIO 2010

Allegato n. a deliberazione
n 203 del 17 MAR. 2016

INDICE ANALITICO

1. DEFINIZIONI E OBIETTIVI 2

2. IL PROFILO DEL MEDIATORE 3

3. RUOLI ED ATTIVITA' 4

4. LA RETE DEI MEDIATORI 5

5. LA SELEZIONE DEI CASI 6

6. LE FASI DEL PERCORSO 7

7. RISULTATI ATTESI 8

Allegato n. 1 a deliberazione
n. 203 del 17 MAR. 2016

1. DEFINIZIONI E OBIETTIVI

ASCOLTO: trattasi di incontri (di norma da uno a tre) preliminari ed individuali con ciascun attore del conflitto (paziente e\o familiare e operatore sanitario) condotti da un'equipe composta da due Mediatori con la tecnica della Mediazione Trasformativa.

MEDIAZIONE: consiste in un incontro tra gli attori del conflitto gestito da un'equipe composta da tre Mediatori.

L'approccio di ascolto e mediazione "trasformativo" non attribuisce torti o ragioni, ma cerca di ripristinare la comunicazione tra le parti e di accompagnarle ad un riconoscimento reciproco e ad una ricostruzione del rapporto.
Spesso, infatti, i contrasti tra operatori e pazienti/loro familiari sorgono da aspettative deluse, da bisogni relazionali insoddisfatti, e finché permane un sentimento di dignità offesa e/o di fiducia tradita, o finché la rabbia e il rancore sono dominanti, le prospettive di "negoziazione" o i tentativi di "conciliazione" proposti dai terzi hanno poche speranze di riuscita.

Lo scopo dell'ascolto\mediazione è il ripristino di un rapporto di fiducia preliminare al raggiungimento di un soddisfacente accordo tra le parti contribuendo alla ricostituzione e/o riparazione del legame non soltanto tra i singoli attori del conflitto, ma tra i cittadini e l'Organizzazione e tra gli operatori e l'Ente cui appartengono.
Si evidenzia che spesso il confitto viene risolto già nella prima fase del percorso, poiché non è raro che, attraverso i colloqui individuali con il supporto dei Mediatori, la persona rifletta sulla propria posizione e sui relativi vissuti, superandoli e ritrovando un rapporto di fiducia con il professionista e con l'Ente.

Allegato n. a deliberazione
n 203 del 17 MAR. 2016

2. IL PROFILO DEL MEDIATORE

Il Mediatore è un professionista che già opera all'interno della propria Azienda con una specifica funzione, al quale devono essere assicurati tempo e risorse per poter espletare anche l'attività di ascolto e mediazione.

Il Mediatore collabora direttamente con il Risk Manager e si rapporta con le strutture che operano nell'ambito dei settori della Qualità, URP, CVS, Uffici legali ...
E' opportuno che il mediatore faccia parte del Comitato di Valutazione Sinistri.

Il Mediatore nello svolgimento della propria funzione agisce nella massima riservatezza; ha diritto di accesso alle informazioni e ai documenti necessari all'espletamento delle proprie attività, nel rispetto delle norme vigenti e a tutela della privacy.

I risultati dell'attività sono rendicontati all'Azienda attraverso periodici report di sintesi, e tempestivamente saranno segnalate le criticità per le necessarie azioni correttive.

Allegato n. a deliberazione
n. 203 del 17 MAR. 2016

3. RUOLI ED ATTIVITA'

☐ DIREZIONE STRATEGICA

- Promuovere l'attività di mediazione all'interno dell'azienda attraverso:
  - Informazione agli operatori, ai pazienti e famigliari sull'esistenza del servizio.
  - Presentazione del Mediatore a UO \ Uffici.
  - Messa a disposizione di adeguati spazi e risorse.
- Garantire neutralità e autonomia al Mediatore
- Assicurare l'attivazione di scambi interaziendali fra mediatori per formare le équipe

☐ MEDIATORE

- Intercettare e selezionare i casi da sottoporre a ascolto\mediazione
- Contattare le persone (paziente\parente\professionista)
- Assicurare la partecipazione alla rete dei Mediatori
- Accompagnare le parti verso la conciliazione\accordo risarcitorio
- Fornire il ritorno dei risultati a UO \Ufficio segnalante il caso sottoposto a ascolto\mediazione

☐ DIREZIONI DI PRESIDIO/ RISK MANAGER / AFFARI GENERALI E LEGALI / CVS/ UFFICIO QUALITA' / URP / UFFICIO COMUNICAZIONE-STAMPA / UPT / PROFESSIONISTI DELL'AO

È compito dei responsabili di tali Direzioni/Unità Operative/ Uffici assicurare l'invio delle segnalazioni e l'eventuale accesso ai dati relativi ai casi segnalati al Mediatore.

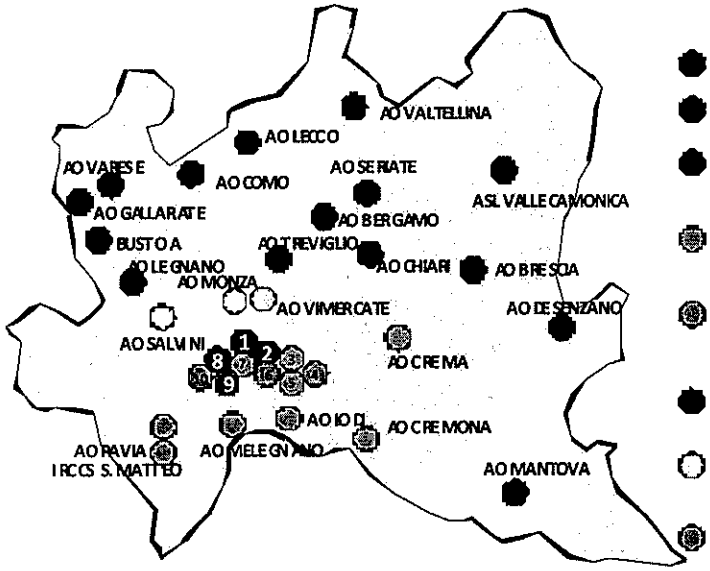
Si sottolinea che l'attività di ascolto\mediazione è integrata agli altri percorsi formalizzati presenti in Azienda (ad esempio gestione dei reclami, delle denunce, richieste risarcimento, delle segnalazioni di eventi avversi\sentinella\near miss ...) nonostante ciò può avere luogo parallelamente a tali altre modalità gestionali.
E' tuttavia necessario avere una visione d'insieme di tali percorsi che non devono in ogni caso portare a risultati contrapposti.

Allegato n. a deliberazione
n. 203 del 17 MAR. 2016

4. LA RETE DEI MEDIATORI

Tenuto conto che per svolgere gli incontri di ascolto o di mediazione sono indispensabili due o tre mediatori e che in questa prima fase è stato formato un mediatore per ogni Azienda, si rende necessaria la massima collaborazione per costituire di volta in volta équipe formate da mediatori di diverse Aziende.
La Rete dei Mediatori è composta quindi da una o più risorse per ogni Azienda Ospedaliera.
I componenti della Rete devono garantire l'operatività del Servizio di Ascolto e Mediazione su tutto il territorio regionale.
Questa Direzione Generale ha identificato delle équipe in funzione della collocazione territoriale delle Aziende, tuttavia la composizione può variare in considerazione delle indisponibilità presenti al momento in cui si verifica la necessità dell'incontro di ascolto/mediazione, nell'intesa che l'èquipe resti invariata fino alla conclusione del caso oggetto di trattazione

1 AO NIGUARDA
2 AO FBF
3 ICP
4 AO BESTA
5 ISTITUTO TUMORI
6 G. PINI
7 AO S. CARLO
8 AO SACCO
9 SAN PAOLO
10 IRCCS POLICLINICO



Gallarate, Varese, Busto A., Legnano
Como, Lecco, Valtellina Valch.
Seriate, Bergamo, Treviglio
Chiari, Brescia, Vallecamonica, Mantova, Desenzano d/G
Cremona, Crema, Lodi, Melegnano, Pavia, S. Matteo
San Carlo, Istituto Tumori, Istituti Clinici di Perfez.
Besta, Niguarda, Sacco, Fatebenefratelli
Monza, Vimercate, Garbagnate
S. Paolo, G. Pini, IRCCS Policlinico

AMBITI TERRITORIALI DI RIFERIMENTO per l'operatività delle équipe di mediazione

Allegato n. a deliberazione
n. 203 del 17 MAR. 2016

5. LA SELEZIONE DEI CASI

Il servizio di ascolto e mediazione si attiva In particolare per situazioni di una certa gravità e rilevanza.
Tuttavia, in considerazione dell'ipotesi che situazioni aprioristicamente non rilevanti potrebbero sfociare in casi ben più gravi, si rende necessario considerare l'opportunità di ampliare il raggio di azione, compatibilmente con le risorse disponibili.
Le problematiche possono vertere su aspetti sia tecnico-professionali, sia assistenziali, sia relazionali e possono contenere richieste di chiarimenti, riserve di azioni legali o esplicite richieste di risarcimento.

In generale, particolarmente adatti alla mediazione sono:

- i casi in cui, già da una prima valutazione, emerge un forte coinvolgimento emotivo delle parti;
- i casi complessi, in cui vale la pena di approfondire l'accaduto e dove appare auspicabile che le parti si incontrino per chiarire;
- i casi in cui è trascorso il minor tempo possibile dalla segnalazione (indipendentemente da quando si e verificato l' evento);

Nello spirito di massima collaborazione, particolare rilievo va posto alla segnalazione/intercettazione dei casi, attivando un flusso comunicativo tra il mediatore e tutti coloro che a vario titolo possono intercettare i casi da approfondire.

Allegato n. a deliberazione
n 203 del 17 MAR. 2016

6. LE FASI DEL PERCORSO

FASE A - Colloqui individuali preliminari

La prima Fase è costituita dai colloqui preliminari con ciascuna delle parti in conflitto. Queste vengono ascoltate separatamente da due mediatori per accogliere e comprendere le ragioni del contrasto e per consentire loro di vivere, oltre che un momento di sfogo, anche l'inizio di un'elaborazione dei vissuti sperimentati. Spesso si rendono necessari più colloqui preliminari con ciascuna parte (fino ad un massimo di tre incontri). E' in questa fase che le resistenze o i moti di rifiuto che possono essere sollecitati nell'utente dalla parola mediazione (spesso intesa come improponibile riappacificazione con un nemico temuto e\o detestato) vengono risolte, poiché la persona, che è stata ascoltata e ha stabilito un rapporto di fiducia con gli operatori, ha avuto la possibilità di comprendere che l'incontro con l'altro è un momento di confronto, libero ma protetto, in cui avrà la possibilità di esprimersi e comunicare ciò che gli sta a cuore e non sarà costretta né indotta a concessioni.

FASE B - Incontro/i di mediazione

La seconda fase, stante l'adesione delle parti, è costituita dall'incontro delle stesse con i mediatori. Talvolta è sufficiente un solo incontro, altre volte sono necessari più incontri (massimo 3) per raggiungere la completa elaborazione del conflitto e il raggiungimento di una soluzione positiva della vicenda.

FASE C - Colloqui individuali post-mediazione

L'ultima fase è costituita da un colloquio individuale al fine di raccogliere gli effetti della mediazione compiuta e la ricaduta di questa sul piano personale e del rapporto con l'interlocutore e con l'AO/Ente.

Nel caso di ascolto\mediazione con un operatore dell'Azienda, quest'ultimo deve essere libero di accedere al servizio di ascolto\mediazione senza l'obbligo di informare il proprio diretto responsabile in Azienda.

Allegato n. a deliberazione
n 203 del 17 MAR. 2016

7. RISULTATI ATTESI

- Offrire la possibilità ai cittadini/pazienti e ai professionisti di essere accolti e ascoltati nelle situazioni di conflitto, così da integrare i normali percorsi di accertamento dell'evento segnalato con un'attenzione alla persona che vale, da un lato, a risolvere i vissuti di tradimento e abbandono sperimentati dal cittadino e i suoi sentimenti ostili verso l'Organizzazione e, dall'altro, a far sentire all'operatore che l'Ente non lo lascia solo a fronteggiare una situazione critica, ma si preoccupa della sua condizione professionale/personale.

- Risolvere quell'ostilità, diffidenza e spirito di rivalsa che impediscono spesso una soluzione concordata della vicenda: l'intervento di ascolto e mediazione è una possibile risorsa come passaggio propedeutico a conciliazioni e negoziazioni risarcitorie (altrimenti difficilmente accettabili da parte del cittadino) grazie all'effetto di de-escalation dell'atteggiamento conflittuale.

- Recuperare, ridurre o evitare eventuali perdite che subiscono gli enti in termini di immagine aziendale.

Milano, luglio 2010