

La valutazione dello Stress Lavoro-Correlato in Angelini* : solo un obbligo di legge?

KG Sicurezza - Roma, 11 maggio 2010
Università Campus Bio-Medico

Flavio Pacelli
flaviopacelli@ecoconsultsrl.com

*ACRAF SpA, Centro Ricerche Angelini, Sede di S. Palomba

Agenda

- Presentazione Eco-Consult S.r.l.
- Stress Lavoro-Correlato e Benessere Organizzativo: definizioni
- La promozione del Benessere Organizzativo e la valutazione dello SLC presso il Centro Ricerche Angelini di Santa Palomba
- La valutazione dello SLC, solo un obbligo di legge?
- Conclusioni

Mission

ECO-CONSULT S.r.l., fondata nel 1991, opera nel campo dell'assistenza tecnica in materia di sicurezza, tutela della salute dei lavoratori, igiene ambientale, formazione del personale esposto ai rischi, benessere organizzativo



Vision

ECO-CONSULT intende diventare il punto di riferimento per le aziende per l'implementazione di un **Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro** in grado di integrarsi, attraverso l'uso di idonei supporti informatici e formativi, con la cultura e l'organizzazione aziendale

Posizionamento

Le caratteristiche di **ECO-CONSULT** evidenziano l'affidabilità nei servizi erogati e la costante capacità di **risolvere**, sia sul piano teorico sia su quello pratico, **tutte le problematiche che afferiscono alla sicurezza, all'igiene industriale e al benessere organizzativo**, cui si aggiungono grande **professionalità, correttezza e competenza**



STRESS LAVORO-CORRELATO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Normativa di riferimento

- Accordo Europeo dell'08/10/2004
- Direttiva 24/03/2004 del Dip. Funz. Pubblica Pres. Del Cons. (misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni)
- Accordo Interconfederale per il recepimento dell'Accordo Europeo sullo SLC del 09/06/2008
- D.Lgs. 81/08
- D.Lgs. 106/09

LO STRESS LAVORO-CORRELATO

«Lo stress è uno stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali, e che consegue dal fatto che *le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti*».

(PUNTO 3 ACCORDO EUROPEO)

Le **reazioni allo stress** possono manifestarsi a livello (w.h.o., 2003):

- **fisiologico** (alterazioni nel sistema cardiovascolare, disturbi psico-somatici)
- **emotivo** (nervosismo, irritazione, ecc.)
- **cognitivo** (riduzione delle capacità attentive, ridotta produttività, ecc.)
- **comportamentale** (comportamenti aggressivi, errori, ecc.)

LO STRESS LAVORO-CORRELATO

L'individuazione di un problema di SLC passa per l'analisi di fattori quali:

(Punto 4 accordo europeo)

- **Organizzazione e processi di lavoro**
(pianificazione dell'orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro, ...)
- **Condizioni e ambiente di lavoro**
(esposizione a comportamenti illeciti, rumore, calore, sostanze pericolose, ...)
- **Comunicazione**
(incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, un futuro cambiamento, ...)
- **Fattori soggettivi**
(pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto, ...)

LO STRESS LAVORO-CORRELATO

« **I rischi psicosociali lavoro-correlati riguardano** alcuni aspetti della **progettazione** e della **gestione del lavoro** e i suoi **contesti sociali e organizzativi** che hanno in sé un potenziale tale da causare danni psicosociali o fisici »
(Cox e Griffith, 1995)

STRESS LAVORO-CORRELATO: CONSEGUENZE PER LE AZIENDE

- alto tasso di **assenteismo**
- elevata **rotazione del personale**
- frequenti **conflitti** interpersonali
- **lamentele** da parte delle persone
- **infortuni**
- richieste di **cambio mansione/settore**
- **disfunzioni** o episodi di interruzione/rallentamento dei flussi comunicativi

INDICAZIONI EUROPEE

Strategia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro 2002-2006:
Promuovere un vero **benessere** sul luogo di lavoro sia dal punto di vista fisico sia psicologico

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

« L'insieme dei **nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative** che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro **promuovendo, mantenendo e migliorando** la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative »

(Avallone, Bonaretti, 2003)

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Un'organizzazione in salute **promuove e mantiene**, al suo interno, **condizioni di benessere e qualità della vita elevate**

E' capace di:

- Predisporre **ambienti confortevoli**
- Sensibilizzare alla **sicurezza lavorativa**
- Promuovere **collaborazione** e gestire la **conflittualità**
- Sviluppare processi di **efficienza organizzativa**
- Promuovere **innovazione** e garantire **equità organizzativa**

LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA VALUTAZIONE DELLO SLC PRESSO IL CENTRO RICERCHE ANGELINI DI SANTA PALOMBA

Alessandro Liberto

Responsabile Formazione e Sviluppo, Gestione del Personale Funzioni di S. Palomba

a.liberto@angelini.it www.angelinipharma.com



ANGELINI: CHI È E COSA FA

Angelini è un Gruppo internazionale con radici italiane che, da quasi un secolo, realizza e commercializza farmaci e prodotti per il benessere.

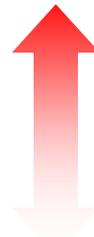
Angelini opera nell'intera filiera della salute e del benessere, dalla Ricerca alla Produzione con la missione di tutelare la salute e prendersi cura quotidianamente di ogni persona e ogni famiglia nell'ottica di un costante e tangibile benessere.



LA NOSTRA CULTURA

Una Visione chiara

Essere la scelta spontanea di ogni famiglia nell'ambito della salute e dello star bene quotidiano



Una Missione precisa: **"Salute e benessere quotidiano"**

Siamo vicini ad ogni persona e ad ogni famiglia per soddisfarne le **esigenze quotidiane** attraverso la realizzazione e la commercializzazione di prodotti efficaci e sicuri per la tutela della salute e la cura della persona, nell'ottica di un costante e **tangibile benessere**.

IL PROTOCOLLO DI INTERVENTO E VALUTAZIONE SLC

1

Start up – incontro RSPP, RLS, HR, MC - piano di comunicazione e Desk Analysis (analisi Oggettiva) relativa a organigramma, Documento di Valutazione dei Rischi, assenze per malattia, ferie, lavoro straordinario, infortuni, attività formativa, turn over, mobilità.

2

Analisi quantitativa (o Soggettiva): somministrazione Questionario Multidimensionale sul Benessere Organizzativo (MOHQ)

3

Presentazione dei dati preliminari RSPP, HR, RLS, MC

Il Protocollo di intervento e valutazione SLC

4

Analisi qualitativa: Focus Group, - 3 gruppi di circa 10 persone ciascuno, rappresentativi delle divisioni e dei ruoli della sede di ACRAF S.Palomba – I.Dirigenti/Quadri, II e III impiegati

5

Stesura Documento di Valutazione dello Stress Lavoro-Correlato

6

Restituzione a tutto il personale di ACRAF S.Palomba

7

Follow up (ottobre 2010)

LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA VALUTAZIONE DELLO SLC PRESSO IL CENTRO RICERCHE ANGELINI DI SANTA PALOMBA

Focus sul protocollo di intervento e valutazione



Start up

- *incontri preliminari*
RSPP, RLS, HR, MC
- modalità di *informazione e coinvolgimento* di tutti i lavoratori
- *ricognizione dei reparti* dell'organizzazione

Rilevazione SLC e Benessere Organizzativo

La valutazione deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche **quelli collegati allo stress lavoro-correlato** (D.lgs 81/08, art. 28, comma 1)

A breve si avvierà una **rilevazione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato** (SLC) presso la Vs Azienda.

"Lo stress è uno stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti. Lo stress da lavoro può essere causato da vari fattori quali il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, una comunicazione "povera", ecc." (Accordo Europeo sullo Stress sul Lavoro, 08/10/2004)

L'indagine è orientata non solo al contenimento di eventuali situazioni problematiche, ma anche alla **prevenzione** dai rischi e alla **promozione del Benessere Organizzativo**, ovvero di tutti quegli elementi direttamente correlati alla sicurezza ed igiene sul lavoro, che possono **influenzare positivamente la salute e la produttività dei lavoratori**.

L'indagine sarà condotta da un'equipe di psicologi e prevederà la **partecipazione di tutti i lavoratori dell'Azienda**. In particolare, sono previsti :

- ❑ Incontri di **presentazione degli obiettivi e delle modalità di indagine**;
- ❑ Compilazione di un **Questionario anonimo di autovalutazione**;
- ❑ Partecipazione a **Gruppi di discussione tematici**.

La **riservatezza di tutti i dati e le informazioni raccolte sarà tutelata** ai sensi del Decreto Legge N°196/03. I risultati dell'indagine saranno presentati a tutta l'Azienda **esclusivamente in forma aggregata**.

Il calendario delle sessioni di rilevazione sarà comunicato dai Vs responsabili.

Grazie per la collaborazione.

Equipe di ricerca

Dott. Stefano Fiaschi

Dott. Flavio Pacelli

Dott. Giovanni Vecchio

Responsabile dell'indagine

Dott. Eugenio Pacelli

Desk Analysis - Valutazione Oggettiva

Organigramma, DVR, assenze per malattia, ferie, straordinari, infortuni, attività formativa, turn over, mobilità

Tabella 1 – Malattia						
<i>Settore</i>	<i>N</i>	<i>Ore</i>	<i>Media ore</i>	<i>Giorni</i>	<i>Media GG.</i>	<i>%</i>
BUPH	26	1.586	61,0	205	7,9	12,0
Direzione Ricerca e sviluppo - R&D	57	4.295	75,4	554	9,7	14,8
Direzione Regulatory Affairs	16	1.089	68,1	141	8,8	13,4
Direzione Medica Paese Italia	5	460	92,0	59	11,8	18,1
Direzione del personale - DPO	22	1.604	72,9	207	9,4	14,3
Direzione Medica Centrale	25	1.856	74,2	239	9,6	14,6
Direzione Business Development e Marketing Strategico	13	859	66,1	110	8,5	13,0
Totale	164	11.749	72,8	1515	9,4	100,0

Analisi quantitativa - Valutazione Soggettiva

Somministrazione Questionario Multidimensionale sul Benessere Organizzativo (MOHQ)

Si effettuano le *sessioni di somministrazione del Questionario* di rilevazione utilizzato:

- la somministrazione avviene collettivamente
- alla presenza del personale di EC
- viene sottoscritto un modulo di consenso informato (D.Lgs. 196/2003)
- il questionario è ritirato in busta chiusa

Multidimensional Organizational Health Questionnaire

Questionario composto da **109 affermazioni** relative a comportamenti e situazioni osservabili nell'ambiente di lavoro, ciascuna delle quali è riconducibile ad una delle dimensioni che compongono il Benessere Organizzativo:

1. **Comfort dell'ambiente di lavoro.**
2. **Efficacia dei dirigenti.**
3. **Rapporto con i colleghi.**
4. **Efficienza dell'azienda.**
5. **Equità organizzativa.**
6. **Sicurezza.**
7. **Apertura all'innovazione.**
8. **Conflitto.**
9. **Stress.**
10. **Sintomi psico-fisici.**
11. **Soddisfazione lavorativa.**
12. **Insoddisfazione lavorativa.**

[Avallone, Paplomatas, 2005]

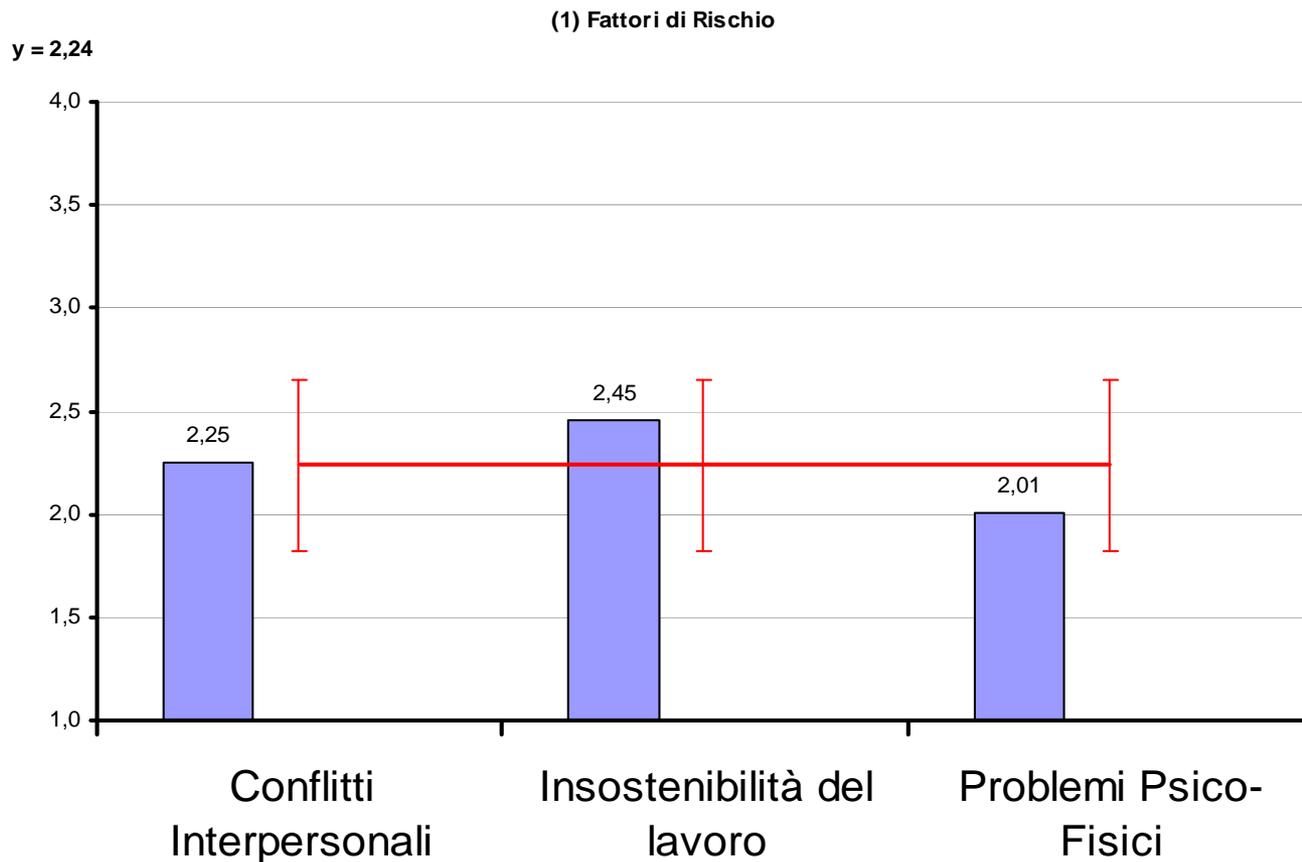
Presentazione dei dati preliminari RSPP, HR, RLS, MC

I risultati emersi dall'analisi statistica dei questionari sono presentati, rigorosamente in forma aggregata, alla Committenza. Sono discusse le criticità e le aree di sviluppo emerse, per valutare l'opportunità di effettuare incontri di approfondimento con i lavoratori.

Hanno partecipato **145 lavoratori**
(**87%** della popolazione di ACRAF S. Palomba)

L'analisi del questionario ha messo in evidenza i **Fattori di Rischio**, i **Fattori di Protezione** e gli indicatori di **Soddisfazione Lavorativa** dell'azienda.

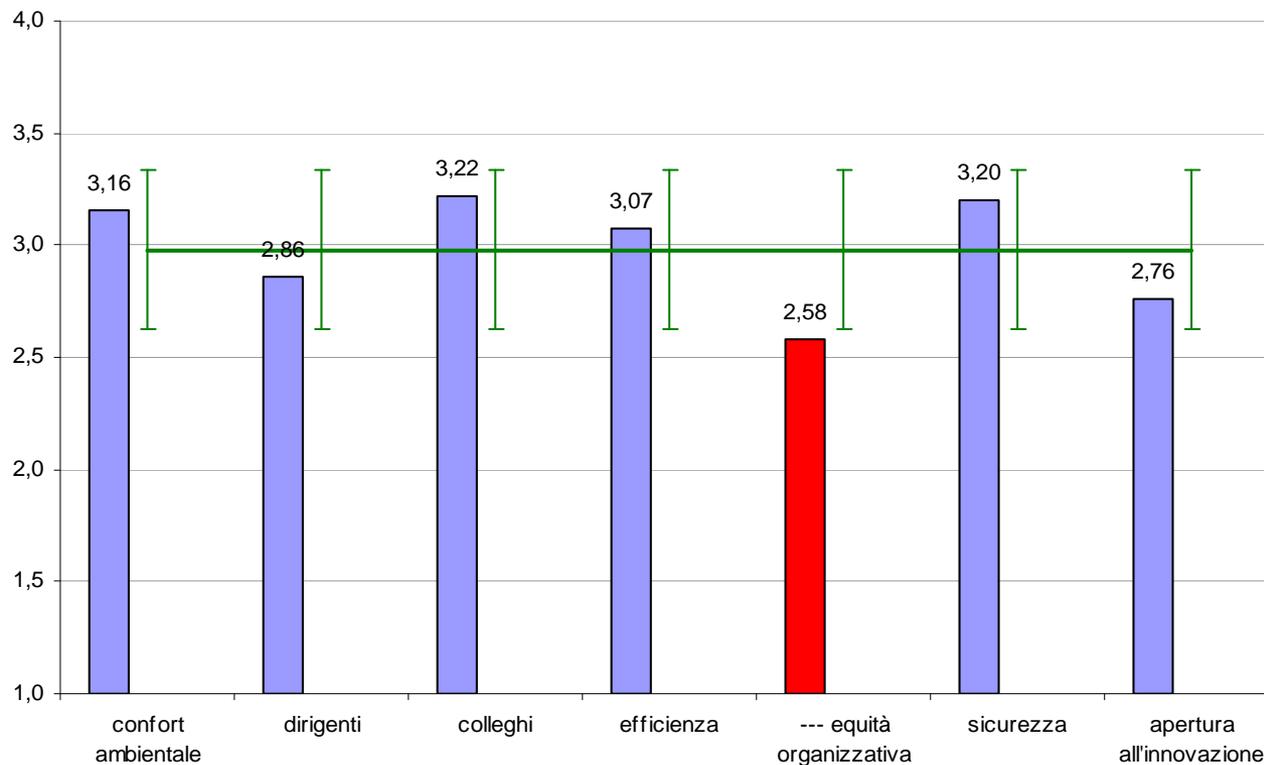
Fattori di Rischio: livello medio-basso



Fattori di Protezione: **livello Elevato**

y = 2,98

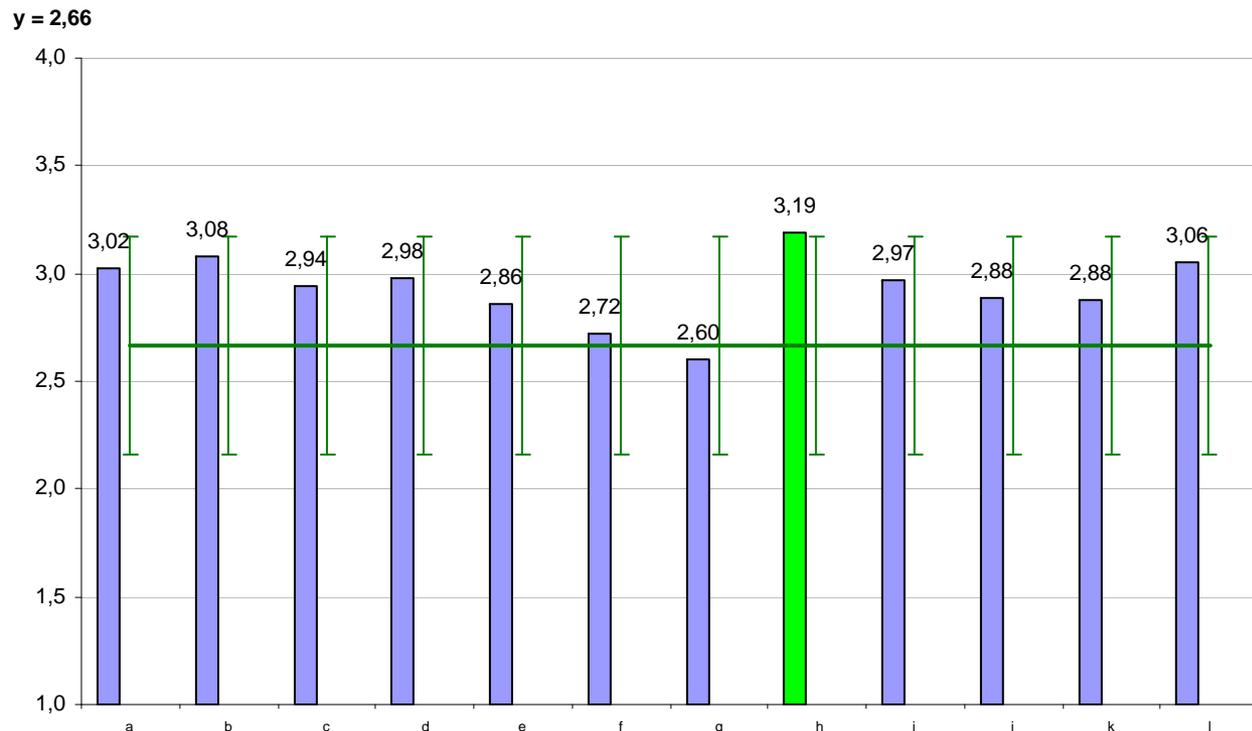
(2) Fattori di Protezione



Soddisfazione Lavorativa: livello Elevato

Indicatori positivi

- a Soddisfazione per la propria organizzazione
- b Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione
- c Sensazione di far parte di una squadra
- d Voglia di andare al lavoro
- e Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro
- f Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare
- g Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
- h Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro**
- i Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione
- j Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza
- k Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza
- l Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno

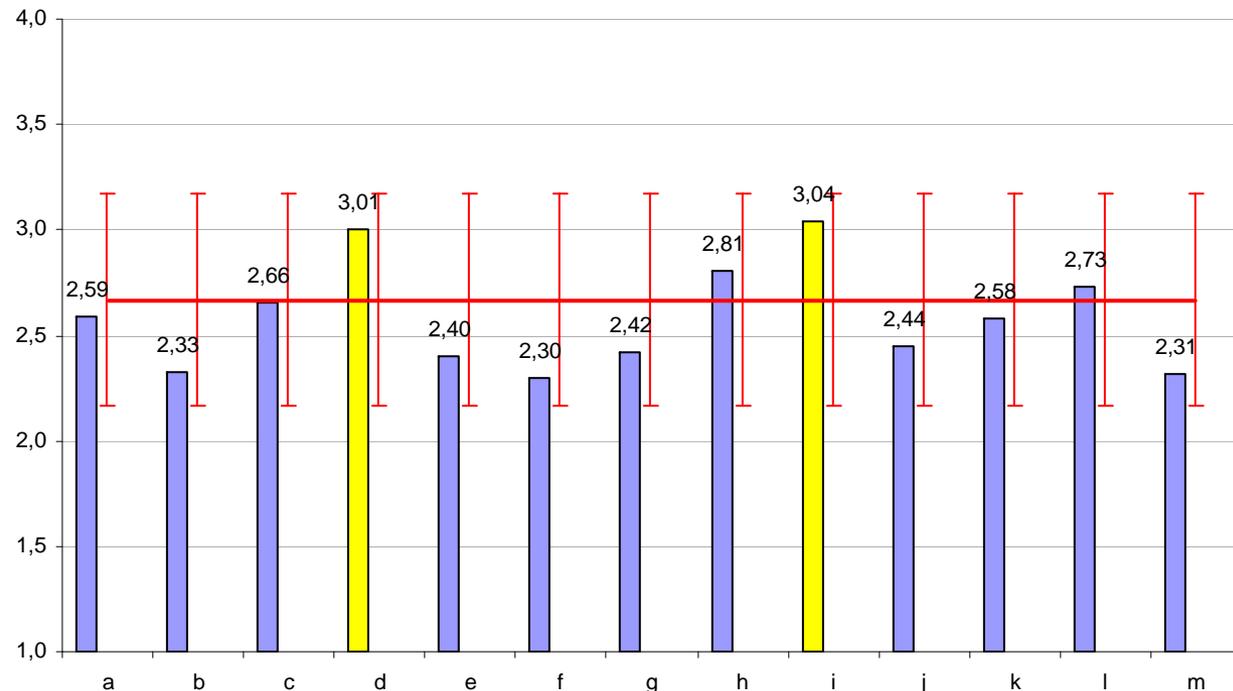


Soddisfazione Lavorativa: **livello Elevato**

Indicatori negativi

y = 2,66

- a Insofferenza nell'andare al lavoro
- b Disinteresse per il lavoro
- c Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro
- d **Pettegolezzo**
- e Risentimento verso l'organizzazione
- f Aggressività e nervosismo
- g Sensazione di fare cose inutili
- h Sensazione di contare poco nell'organizzazione
- i **Sensazione di non essere valutato adeguatamente**
- j Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento
- k Lentezza nell'esecuzione dei compiti
- l Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"
- m Mancanza di idee, assenza di iniziativa



Suggerimenti liberi:

AREA DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	N	%	
La circolazione e la chiarezza delle informazioni	62	15,3%	39,20%
La flessibilità dell'orario di lavoro	39	9,6%	
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	28	6,9%	
La struttura organizzativa o i processi di lavoro	13	3,2%	
L'assegnazione delle risorse	17	4,2%	
AREA PROFESSIONALIZZAZIONE	N	%	
La valorizzazione del personale	46	11,3%	34,20%
La formazione e l'aggiornamento del personale	49	12,1%	
Il sistema di distribuzione degli incentivi	16	3,9%	
I sistemi di valutazione del personale	28	6,9%	
AREA DELLE RELAZIONI	N	%	
I rapporti tra colleghi	10	2,5%	16,30%
I rapporti con i superiori	15	3,7%	
I rapporti tra le diverse Unità Organizzative	41	10,1%	
AREA AMBIENTE DI LAVORO	N	%	
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	22	5,4%	10,30%
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	/	/	
I supporti informatici e tecnologici	20	4,9%	

Analisi qualitativa Focus Group

3 gruppi di circa 10 persone ciascuno,
rappresentativi delle divisioni e dei ruoli della
sede di ACRAF S.Palomba
(I Dirigenti/Quadri, II e III impiegati)

Obiettivi:

riscontro e approfondimento dati quantitativi

Analisi Qualitativa - Focus Group

- **Comunicazione formale/informale.**

La circolazione delle informazioni legate ad eventuali cambiamenti organizzativi (così come a nuovi prodotti, attività, progetti, ecc) **non è percepita come efficace. Le diverse Divisioni organizzative sono presentate dai lavoratori come compartimenti stagni in cui la circolazione delle informazioni appare carente.**

- **Percezione dei capi/dirigenti.**

Il gruppo dei "capi" non è percepito come una squadra e mentre il lavoro manageriale quotidiano appare affidato alle qualità e competenze dei singoli, **la percezione degli aspetti più strategici** (ad esempio, i processi di valutazione e valorizzazione del personale) **è rappresentata come ancorata a procedure/policy decise dalla Direzione Generale e non condivise con i lavoratori.**

- **Connotazione affettiva delle relazioni tra lavoratori.**

La possibilità di stabilire legami positivi con i propri colleghi appare da una parte come una importante risorsa nell'organizzazione del lavoro, dall'altra come un aspetto difensivo rispetto alla gestione della conflittualità e alla gestione dei rapporti con i "capi".

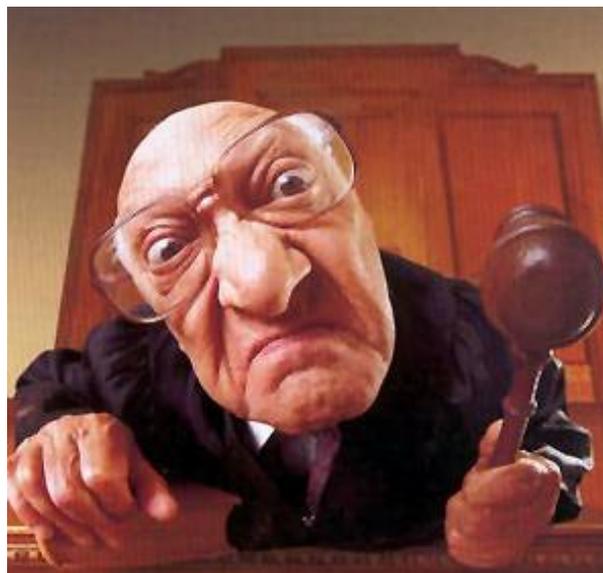
Interventi correttivi e/o migliorativi

- **Introduzione di sistemi di presidio e gestione dei flussi comunicativi**, verticali e orizzontali, al fine di:
1) colmare la distanza che è percepita tra “chi dirige” e “chi opera”; 2) migliorare l’integrazione tra le diverse Direzioni operative; 3) aumentare la condivisione delle policy e delle prassi aziendali.
- **Valorizzazione del personale** in base ai ruoli e alle attività assegnate in ottica di miglioramento della relazione tra impiegati, quadri e capi. A tal proposito si propone l’implementazione graduale e partecipata di percorsi formativi volti non solo alla promozione di una cultura organizzativa coesiva, ma anche agli effettivi bisogni formativi dei lavoratori nello specifico contesto lavorativo della sede di S. Palomba.

La promozione del Benessere Organizzativo e la valutazione dello SLC presso lo stabilimento ACRAF di Santa Palomba

- **Restituzione a tutto il personale di
ACRAF S.Palomba**
- **Follow up ad ottobre 2010**

LA VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO:



SOLO UN OBBLIGO DI LEGGE?

SOLO UN OBBLIGO DI LEGGE?

A partire dalle indicazioni I.S.P.E.L.S. 2008 **la gestione del rischio psicosociale sul lavoro** è un **buon affare** in termini di:

- **SALUTE** – Benessere e qualità della vita
- **SICUREZZA** – Minore rischio di infortuni
- **SVILUPPO ORGANIZZATIVO** - Maggiore produttività

Salute

Costi

- L'infortunio da stress avvenuto nell'ambito lavorativo è riconosciuto come infortunio risarcibile ai sensi e agli effetti della legislazione in materia di assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali (Corte di Cassazione sezione lavoro con la sentenza 21 aprile 1999 n. 3970)
- Nel 2002 la UE valutò che il costo economico dello stress legato al lavoro era di circa 20 miliardi di euro (ISPESL, 2004)
- Lo stress lavoro correlato è tra le cause di malattia più comunemente riferite dai lavoratori (Fondazione Europea 2007)

Benefici

- Riduzione dei costi per i trattamenti medici e premi assicurativi e responsabilità relative (ISPELS 2008)

Sicurezza

Costi

- In Italia, su 10 milioni di occupati, il 40% ritiene di essere esposto a rischi che potrebbero pregiudicare l'equilibrio psicologico (Istat-Inail 2008)
- Lo SLC agisce come modulatore dei rischi tradizionali aggravandone gli effetti
(Modello di cause e conseguenze dello SLC, EASHW, 2009)

Benefici

- Riduzione dei costi per assenteismo o errori e incidenti e, quindi, maggiore contributo al relativo aumento della produzione (ISPELS 2008)

Sviluppo Organizzativo

Costi

- Diminuzione della produttività
- Aumento della conflittualità e di probabili contenziosi
- Perdita di giornate lavorative
- Compromissione immagine aziendale esterna
- Ridotta efficacia ed efficienza organizzativa

Benefici

- Miglioramento dei processi lavorativi e della comunicazione e promozione dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa
- Aumento della valutazione positiva dell'organizzazione
- Sviluppo di una cultura aziendale innovativa, responsabile, orientata al futuro (ISPELS 2008)

SOLO UN OBBLIGO DI LEGGE?

Migliori prassi in materia di gestione dei **rischi psicosociali** si riflettono essenzialmente in **migliori pratiche di gestione organizzativa, apprendimento e sviluppo, Responsabilità sociale e promozione della qualità della vita lavorativa** (ISPELS 2008)

Conclusioni

- Per obbligo di legge, il **Documento di Valutazione dei Rischi** (DVR) sullo stress lavoro-correlato deve fornire una serie di raccomandazioni su azioni correttive e/o di miglioramento *per prevenire o ridurre gli incidenti e promuovere la salute nei luoghi di lavoro*
- Le informazioni raccolte da questo modello sono in grado di fornire al top management *ulteriori indicazioni sulle strategie di sviluppo organizzativo e sulla gestione dei rischi psicosociali*

Elenco principali fonti di tipo istituzionale e scientifico che hanno prodotto documenti sullo stress lavorativo.

Accordo Europeo sullo stress sul lavoro (Bruxelles 8 ottobre 2004)

<http://www.sicurezzaonline.it/leggi/legmob/legmob20002009doc/legmob20002009acc/a20042008.pdf>

Accordo Interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro sullo stress Lavoro correlato concluso tra UNICE/EUAPME, CEEP e CES

<http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/2E3F3293-7AAB-4B2E-B4CEC439D22BBD8E/0/Accordointerconfederalestress9062008.pdf>

PRIMA-EF.

Guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives

Protecting Workers' Health Series, 9 – World Health Organization, 2008

Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)

Stress et risques psychosociaux: concepts et prévention (2006)

[http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject/accesparreference/tc%20108/\\$file/tc108.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject/accesparreference/tc%20108/$file/tc108.pdf)

Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Sectorial Profiles of Working Conditions (2002)

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/75/en/l/ef0275en.pdf>

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

Safety and Health Topic: Stress at work

<http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress>

Regione Lombardia – Laboratorio di approfondimento “Stress e Lavoro”

Indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell’Accordo Europeo 08.10.2004

<http://www.amblav.it/download/Stress-Indirizzi-Regione-Lombardia-decreto-13559-2009.pdf>.

Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale

Documento per un consenso sulla valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro (2005)

<http://www.simlii.net/>

Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul Lavoro

Stress e rischi psico-sociali (guide, pubblicazioni, buone pratiche, ecc.)

<http://osha.europa.eu/it/topics/stress>

ISPESL – Dossier rischio psicosociale

<http://www.ispesl.it/pubblicazioni/dossier.asp?q=rp>

INAIL – Opuscolo patologia psichica da stress (2005)

http://www.mail.it/Portale/appmanager/portale/desktop?_nfph=true&_pageLabel-PAGEPUBBLICAZIONI&nexPage=PUBBLICAZIONI/Tutti_i_titoli/Medicina/Patologia_Psichicada_stress/Patologia_psichica_da_stress/index.jsp

Ministero della Funzione Pubblica – Direttiva sul benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione.

Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 80 del 05 aprile 2004

Grazie per l'attenzione

Alessandro Liberto

Responsabile Formazione e
Sviluppo, Gestione del
Personale Funzioni di S.
Palomba

a.liberto@angelini.it

www.angelinipharma.com

Per ulteriori informazioni:

dott. Flavio Pacelli
Psicologo del Lavoro
Responsabile Benessere Organizzativo

flaviopacelli@ecoconsultsrl.com

flavio_pacelli@yahoo.it

www.ecoconsultsrl.com