



MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI

SOPRINTENDENZA PER I BENI ARCHITETTONICI  
E PER IL PAESAGGIO, PER IL PATRIMONIO  
STORICO, ARTISTICO ED ETNOANTROPOLOGICO  
PER LE PROVINCE DI SALERNO E AVELLINO



*Kit del Benessere Organizzativo*  
*Per una cultura del cambiamento nelle*  
*Amministrazioni Pubbliche*

*Relazione sui risultati dell'indagine sul benessere organizzativo presso la*  
*Soprintendenza B.A.P.P.S.A.E. di Salerno e Avellino*  
*ANNO 2006*

*a cura di*  
*Stefania Ugatti*  
*e*  
*Annunziata Cirillo*

# INDICE

## **PARTE I: *Presentazione del Kit del Benessere Organizzativo***

1. Premessa
2. Lettera ufficiale di presentazione
3. Il percorso dell'indagine

## **PARTE II: *Elaborazione dati***

*Allegato Profilo Generale*

### **Sede Salerno**

#### 1. Criticità

Accoglienza e Vigilanza

- 1.1. Amministrativo
- 1.2. Architettonico
- 1.3. Comunicazione ed Attività Culturali
- 1.4. Informatico
- 1.5. Segreteria
- 1.6. Storico-Artistico
- 1.7. Museo Diocesano

Accoglienza e Vigilanza

- 1.8. Tabella Riepilogativa Criticità

#### 2. Positività

Accoglienza e Vigilanza

- 2.1. Amministrativo
- 2.2. Architettonico
- 2.3. Comunicazione ed Attività Culturali
- 2.4. Informatico

- 2.5. Segreteria
- 2.6. Storico-Artistico
- 2.7. Museo Diocesano

Accoglienza e Vigilanza

- 2.8. Tabella Riepilogativa Positività

## **Sede Padula**

### 3. Criticità

Accoglienza e Vigilanza

- 3.1. Amministrativo
- 3.2. Tabella Riepilogativa Criticità

### 4. Positività

Accoglienza e Vigilanza

- 4.1. Amministrativo
- 4.2. Tabella Riepilogativa Positività

## **Sede Avellino**

### 5. Criticità

Accoglienza e Vigilanza

- 5.1. Amministrativo
- 5.2. Architettonico
- 5.3. Comunicazione ed Attività Culturali
- 5.4. Storico-Artistico
- 5.5. Tabella Riepilogativa

## 6. Positività

Accoglienza e Vigilanza

6.1. Amministrativo

6.2. Architettonico

6.3. Comunicazione ed Attività Culturali

6.4. Storico-Artistico

6.5. Tabella Riepilogativa

## **Sede Dogana di Atripalda e Montella**

### 7. Criticità

Accoglienza e Vigilanza

7.1. Storico-Artistico

#### 7.2. Montella

Accoglienza e Vigilanza

7.3. Tabella Riepilogativa

### 8. Positività

Accoglienza e Vigilanza

8.1. Storico-Artistico

#### 8.2. Montella

Accoglienza e Vigilanza

8.3. Tabella Riepilogativa

## **General View (*Criticità*)**

9. Salerno

9.1. Padula

9.2. Avellino

9.3. Atripalda e Montella

## **General View (*Positività*)**

10. Salerno

10.1. Padula

10.2. Avellino

10.3. Atripalda e Montella

## **Prospetti Finali**

11. Salerno – Padula – Avellino – Atripalda e Montella

11.1. Criticità

11.2. Positività

*Allegato I fattori dell'organizzazione*

## **Parte III: *Cambiamenti in Cantiere***

1. Gli esiti dell'indagine

1.1 Analisi per sede

1.1.a) Positività

1.1.b) Criticità

2. Analisi per sede

3. Cosa propongono le persone

4. Azioni d'intervento

*Allegato II Questionario sul Benessere Organizzativo*

## ***Bibliografia di riferimento***

# Parte I

## *Presentazione del Kit del Benessere Organizzativo*

### **1. Premessa**

La Soprintendenza B.A.P.P.S.A.E. di Salerno e Avellino dà una risposta concreta alla sfida del cambiamento nella Pubblica Amministrazione con la scelta di utilizzare il *Kit del Benessere Organizzativo*, realizzato dal Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Facoltà di Psicologia 2 dell'Università “La Sapienza” di Roma.

Nella lettera di presentazione sotto riportata sono indicate le motivazioni che hanno spinto l'Amministrazione a percorrere questo cammino, ormai in continua evoluzione.

### **2. Lettera ufficiale di presentazione**

**OGGETTO: La comunicazione interna per migliorare il servizio interno ed esterno.**

Con l'entrata in vigore della Legge n. 150 del 7 Giugno 2000 e l'emanazione del suo regolamento di attuazione, approvato con D.P.R. n. 422 del 21 Settembre 2001, la comunicazione diviene parte integrante dell'azione delle pubbliche amministrazioni.

A conferma di quanto sopra detto, si fa presente che, recentemente (03 Marzo 2005) il Ministro per la Funzione Pubblica On. Mario Baccini a Bruxelles, nel suo intervento “Human Governance: per una cultura della P.A.” ha auspicato un rinnovamento della Pubblica Amministrazione che si basa sull'umanizzazione della stessa.

Ossia una P.A. più affidabile perché ha come scopo primario il *bene comune* e l'*offerta dei servizi* che promuovono e sviluppano nei cittadini il sentimento di *appartenenza* ad una comunità sociale.

Per una buona attività di informazione e comunicazione le pubbliche amministrazioni devono prevedere, prima ancora dell'attività di comunicazione ai cittadini, la comunicazione interna. Perché le amministrazioni raggiungano i propri obiettivi è necessario che adottino strategie di comunicazione interna, intesa sia come creazione di identità, sia come condivisione di

esperienze, responsabilità, attività tra i vari suoi operatori.

Pertanto la conoscenza dei principi e delle regole della **comunicazione istituzionale** e della **comunicazione interpersonale**, ormai, non può essere riservata esclusivamente al personale addetto all'Ufficio Relazioni con il Pubblico e all'Ufficio Stampa, ma deve interessare tutti gli appartenenti alla Pubblica Amministrazione, poiché la reale comunicazione esterna verso i cittadini è costituita, non solo dai comunicati stampa o presenze pubblicitarie sui giornali, ma anche e soprattutto dalle relazioni quotidiane con gli utenti.

Per quanto sopra il *nostro* Ufficio ha previsto un programma di aggiornamento ed adeguamento alla normativa vigente in merito che, in linea con le finalità e le indicazioni della Direttiva sul Benessere Organizzativo del 24 Marzo 2004, partirà dall'utilizzo del "Kit del Benessere Organizzativo" realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il programma Cantieri.

Ossia si avvarrà di una vera e propria cassetta degli attrezzi che permetterà di svolgere un'analisi del livello di benessere presente all'interno delle singole sezioni.

Tale iniziativa, condotta al momento a titolo sperimentale, prevede una serie di incontri con il personale suddiviso per settori di appartenenza, curati dalla sig.ra Stefania Ugatti. Considerata l'importanza dell'iniziativa, prevista anche a livello centrale, si invita tutto il personale a partecipare ai suddetti incontri, che si terranno sia presso la sede di Salerno che presso quella di Avellino, al fine di apportare ognuno un valido contributo.

IL SOPRINTENDENTE

Giuseppe Zampino

### **3. Il percorso dell'indagine**

Si è deciso di somministrare il questionario del Kit a tutte le unità operative delle sedi centrali e delle sedi periferiche della Soprintendenza B.A.P.P.S.A.E. di Salerno e Avellino per un totale di circa 276 unità. La scelta di coinvolgere tutto il personale dell'amministrazione, scartando dunque l'idea di un'*indagine campionaria*, è stata dettata dalla precisa volontà di dare a tutti la possibilità di prendere parte attiva al progetto. Si è provveduto ad informare tutto il personale attraverso una breve lettera di presentazione (*vedi premessa*) ed alcune riunioni informative che hanno permesso, considerato il numero esiguo dei dipendenti, di stabilire un contatto diretto con ciascuno di loro e di rilevare le varie problematiche grazie ad un'attenta azione di ascolto.

Dopo questa prima e delicata fase, è stato prestabilito un calendario per la compilazione del questionario. Il personale che, volontariamente aveva scelto di collaborare, è stato informato circa la struttura e le modalità di compilazione dello stesso e, soprattutto, è stato garantito il massimo rispetto dell'anonimato. A conferma di ciò, i dipendenti dell'Amministrazione sono stati invitati a non rispondere alle domande che, secondo loro, avrebbero potuto far risalire all'identità del singolo (età, stato civile, titolo di studio, categoria lavorativa, ecc).

Un primo elemento su cui è stato utile focalizzare la nostra attenzione è stata l'osservazione delle varie reazioni: dall'**entusiasmo** verso uno strumento che finalmente avrebbe messo in luce le considerazioni dei dipendenti, allo **scetticismo** circa l'utilizzo dei risultati dell'indagine per promuovere eventuali azioni di miglioramento rispetto alle criticità rilevate, alla **diffidenza** circa la validità del questionario come mero strumento d'indagine, ma considerato piuttosto come un mezzo non anonimo atto a conoscere principalmente le opinioni personali dei partecipanti.

Per ottenere un'indagine esaustiva e capillare, in seguito alla consegna dei questionari compilati si è provveduto alla suddivisione degli stessi operando su due livelli distinti:

a) *per sede*

6. Sede centrale di Salerno
7. Museo Diocesano (Sa)
8. Certosa di Padula (Sa)
9. Sede di Avellino
10. Dogana di Atripalda (Av)
11. Museo San Francesco a Folloni, Montella (Av)

b) *per settore lavorativo*

- Accoglienza e Vigilanza
- Amministrativo
- Architettonico

- Comunicazione ed Attività Culturali
- Informatico
- Segreteria
- Storico-Artistico

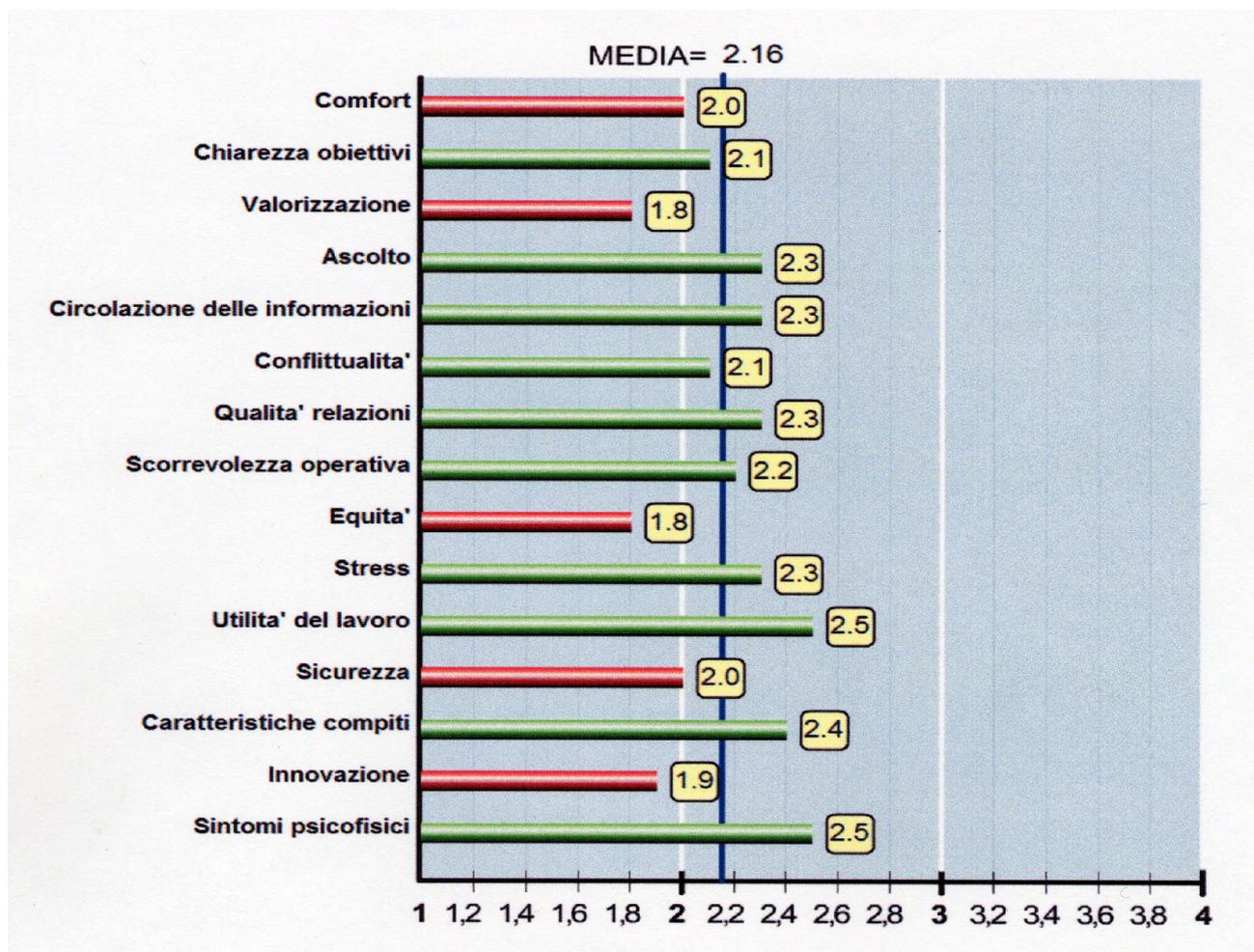
Attivando la funzione di questi due filtri del software è stato possibile leggere ed analizzare i grafici relativi sia al **profilo generale** dell'amministrazione (tutte le sedi) e sia al **profilo specifico** di ciascun settore lavorativo delle singole sedi. L'elaborazione dei dati relativi a tutti i settori lavorativi di ciascuna sede è stata personalmente curata e sviluppata dalla Responsabile del Progetto, Stefania Ugatti, e dalla dr.ssa Annunziata Cirillo, mediante l'attenta analisi ed il confronto dei grafici ottenuti.

Su un totale di 276 dipendenti, hanno risposto al questionario 190 unità, circa il 70%. Nella Sede Centrale di Salerno hanno risposto al questionario 87 dipendenti su 120; nella Sede Museo Diocesano 10 su 19; nella Sede Certosa di Padula 21 su 54; nella Sede di Avellino 48 su 62; nella Sede Dogana di Atripalda 9 su 17; nella Sede Museo San Francesco a Folloni 4 su 4. I restanti 11 questionari sono stati invalidati per mancanza di risposte ad oltre il 50% delle domande proposte o per non aver specificato il settore lavorativo e/o l'area professionale d'appartenenza.

## Parte II

### Elaborazione dati

#### Profilo Generale della Soprintendenza di Salerno ed Avellino



## Salerno (Sede Centrale e Museo Diocesano)

### Sede Centrale

#### (Profilo Specifico)

#### 1. Criticità

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i> <sup>1</sup>	<i>Media Assoluta</i> <sup>2</sup>
<b>Accoglienza e Vigilanza</b>	Valorizzazione	1.4	X = 1.88	1.88 < X1 < 2.42
	Qualità relazioni	1.5		mediocre < X1 < mediocre
	Comfort	1.6		

#### 1.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Amministrativo</b>	Comfort	1.4	X = 1.92	1.88 < X1 < 2.42
	Equità	1.5		mediocre < X1 < mediocre
	Valorizzazione	1.6		

<sup>1</sup> Per *Media Relativa* si intende il valore numerico del profilo generale calcolato sulla base dei valori di riferimento di 15 items.

<sup>2</sup> Per *Media Assoluta* si intende il valore numerico dato dalla comparazione dei valori di riferimento di tutte le criticità emerse e relative a tutti i settori lavorativi di ciascuna sede.

## 1.2

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Architettonico	Comfort	1.4	X = 2.08	1.88<X1<2.42
	Sicurezza	1.6		mediocre<X1<mediocre
	Equità/ Valorizzazione	1.8		

## 1.3

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Comunicazione ed Attività Culturali	Comfort	1.4	X = 2.26	1.88<X1<2.42
	Equità	1.5		mediocre<X1<mediocre
	Valorizzazione	1.9		

## 1.4

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Informativo	Equità	1.5	X = 1.94	1.88<X1<2.42
	Valorizzazione	1.6		mediocre<X1<mediocre
	Sicurezza/ Comfort	1.6		

## 1.5

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Segreteria</b>	Sicurezza	1.7	X = 2.42	1.88 < X1 < 2.42
	Comfort	2		mediocre < X1 < mediocre
	Valorizzazione	2.1		

## 1.6

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Storico-Artistico</b>	Comfort	1.7	X = 2.21	1.88 < X1 < 2.42
	Sicurezza	1.8		mediocre < X1 < mediocre
	Equità/ Valorizzazione	1.9		

## Museo Diocesano

1.7

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Accoglienza e Vigilanza	Innovazione	1.7	X = 2.19	1.88 < X1 < 2.42
	Comfort/ Valorizzazione	1.8		mediocre < X1 < mediocre
	Equità	1.9		

## Tabella Riepilogativa

1.8

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza<sup>3</sup></i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Valorizzazione	Aspetti Organizzativi	8 su 8	1.4 < X2 < 2.1
Comfort	Aspetti Strutturali	8 su 8	Insufficiente < X2 < Mediocre
Equità	Aspetti Relazionali	5 su 8	
Sicurezza	Aspetti Strutturali	5 su 8	

<sup>3</sup> Vedi allegato di riferimento a pag. 35.

## Salerno (Sede Centrale e Museo Diocesano)

### Sede Centrale

#### 2. Positività

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Accoglienza e Vigilanza</b>	Circolazione Informazioni	2.4	X = 1.88	1.88 < X1 < 2.42
	Innovazione	2.2		mediocre < X1 < mediocre
	Chiarezza Obiettivi	2.1		

#### 2.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Amministrativo</b>	<b>Sintomi Psicofisici</b> <sup>4</sup>	2.4	X = 1.92	1.88 < X1 < 2.42
	Caratteristiche dei Compiti <sup>5</sup> / Stress	2.3		mediocre < X1 < mediocre
	<b>Utilità del Lavoro</b>	2.2		

<sup>4</sup> Per *Sintomi Psicofisici* si intendono tutti quei disturbi che possono rallentare l'espletamento del proprio lavoro quali mal di testa, mal di stomaco, depressione, nervosismo, ecc.

<sup>5</sup> Per *Caratteristiche dei Compiti* si intendono i seguenti elementi: monotonia, fatica mentale e fisica, isolamento, rigidità di norme e procedure, diretta responsabilità del lavoro, ecc.

## 2.2

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Architettonico</b>	Utilità del Lavoro/ Sintomi Psicofisici	2.6	X = 2.08	1.88<X1<2.42
	Qualità Relazioni	2.5		mediocre<X1<mediocre
	Circolazione Informazioni/ Scorrevolezza Operativa	2.4		

## 2.3

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Comunicazione ed Attività Culturali</b>	Utilità del Lavoro/ Caratteristiche dei Compiti	2.7	X = 2.26	1.88<X1<2.42
	Sintomi Psicofisici	2.6		mediocre<X1<mediocre
	Ascolto/ Circolazione Informazioni/ Conflittualità	2.5		

## 2.4

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Informatico</b>	Qualità Relazioni/ Caratteristiche dei Compiti	2.5	X = 1.94	1.88<X1<2.42
	Innovazione/ Utilità del Lavoro	2.3		mediocre<X1<mediocre

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
	Ascolto	2.2		

## 2.5

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Segreteria</b>	Sintomi Psicofisici	3.2	X = 2.42	1.88 < X1 < 2.42
	Utilità del Lavoro	2.8		mediocre < X1 < mediocre
	Qualità Relazioni/ Innovazione	2.7		

## 2.6

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Storico - Artistico</b>	Utilità del Lavoro	2.8	X = 2.21	1.88 < X1 < 2.42
	Ascolto	2.5		mediocre < X1 < mediocre
	Circolazione Informazioni/ Qualità Relazioni/ Scorrevolezza Operativa/ Chiarezza Obiettivi/ Sintomi Psicofisici/ Caratteristiche dei Compiti	2.4		

## Museo Diocesano

2.7

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Accoglienza e Vigilanza</b>	Utilità del Lavoro	2.8	X = 2.19	1.88<X1<2.42
	Stress/ Sintomi Psicofisici	2.6		mediocre<X1<mediocre
	Caratteristiche dei Compiti	2.5		

## Tabella Riepilogativa

2.8

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Utilità del Lavoro	Aspetti Organizzativi	6 su 8	2.1<X2<3.2
Sintomi Psicofisici	Affine alle tre famiglie d'appartenenza	6 su 8	Mediocre<X2<Sufficiente
Qualità relazioni	Aspetti Relazionali	4 su 8	

## Sede Padula

### 3. Criticità

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Accoglienza e Vigilanza	Innovazione	1.7	X = 2.09	2.4 < X1 < 2.9
	Sicurezza/ Chiarezza Obiettivi/ Valorizzazione	1.8		mediocre < X1 < sufficiente
	Equità	1.9		

### 3.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Amministrativo	Valorizzazione/ Equità	1.5	X = 2.04	2.4 < X1 < 2.9
	Sicurezza	1.6		mediocre < X1 < sufficiente
	Innovazione/ Chiarezza Obiettivi	1.7		

## Tabella Riepilogativa

### 3.2

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Valorizzazione	Aspetti Organizzativi	2 su 2	1.5 < X2 < 1.9

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Equità	Aspetti Relazionali	2 su 2	Insufficiente < X2 < Mediocre
Innovazione	Aspetti Organizzativi	2 su 2	

### Sede Padula

#### 4. Positività

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Accoglienza e Vigilanza	Caratteristiche dei Compiti	2.7	X = 2.09	2.4 < X1 < 2.9
	Sintomi Psicofisici	2.5		mediocre < X1 < sufficiente
	Stress/ Conflittualità	2.4		

#### 4.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Amministrativo	Stress	3.0	X = 2.04	2.4 < X1 < 2.9
	Sintomi Psicofisici	2.5		mediocre < X1 < sufficiente
	Caratteristiche dei Compiti	2.4		

### Tabella Riepilogativa

#### 4.2

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Stress	Aspetto affine alle tre famiglie d'appartenenza	2 su 2	2.4 < X2 < 3

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Sintomi Psicofisici	Aspetto affine alle tre famiglie d'appartenenza	2 su 2	Mediocre<X2< Sufficiente
Caratteristiche dei Compiti	Aspetti Organizzativi	2 su 2	

### Sede Avellino

#### 5. Criticità

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Accoglienza e Vigilanza	Valorizzazione	2	X = 2.42	2.06<X1<2.50
	Equità	2		mediocre<X1<mediocre
	Chiarezza Obiettivi	2.1		

#### 5.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Amministrativo	Equità	1.9	X = 2.34	2.06<X1<2.50
	Valorizzazione	2		mediocre<X1<mediocre
	Sicurezza	2.3		

#### 5.2

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Architettonico	Equità	1.5	X = 2.22	2.06<X1<2.50

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
	Innovazione/ Valorizzazione	1.9		mediocre<X1< mediocre
	Circolazione Informazioni	2.1		

### 5.3

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Comunicazione ed Attività Culturali</b>	Innovazione	1.4	X = 2.06	2.06<X1<2.50
	Equità/ Circolazione Informazioni/ Valorizzazione/ Chiarezza Obiettivi	1.7		mediocre<X1< mediocre
	Scorrevolezza Operativa	1.9		

### 5.4

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Storico - Artistico</b>	Valorizzazione	2	X = 2.50	2.06<X1<2.50
	Equità	2.1		mediocre<X1< mediocre
	Innovazione	2.3		

**Tabella Riepilogativa**

## 5.5

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Valorizzazione	Aspetti Organizzativi	5 su 5	$1.5 < X_2 < 1.9$
Equità	Aspetti Relazionali	5 su 5	Mediocre $< X_2 <$ Sufficiente
Chiarezza Obiettivi	Aspetti Organizzativi	2 su 2	
Circolazione Informazioni	Aspetti Relazionali	2 su 2	

Sede Avellino

## 6. Positività

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Accoglienza e Vigilanza	Comfort/ Utilità del Lavoro	3.2	$X = 2.42$	$2.06 < X_1 < 2.50$
	Stress	2.8		mediocre $< X_1 <$ mediocre
	Sintomi Psicofisici	2.7		

## 6.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Amministrativo	Utilità del Lavoro/ Qualità Relazioni/ Scorrevolezza Operativa	2.6	$X = 2.34$	$2.06 < X_1 < 2.50$
	Comfort/ Circolazione Informazioni/ Sintomi Psicofisici	2.5		mediocre $< X_1 <$ mediocre

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
	Caratteristiche dei Compiti/ Chiarezza Obiettivi	2.4		

### 6.2

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Architettonico</b>	<b>Comfort</b>	3	X = 2.22	2.06<X1<2.50
	Sicurezza	2.8		mediocre<X1< mediocre
	<b>Sintomi Psicofisici</b>	2.5		

### 6.3

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Comunicazione ed Attività Culturali</b>	Caratteristiche dei Compiti/ <b>Sintomi Psicofisici</b>	2.8	X = 2.06	2.06<X1<2.50
	Stress	2.7		mediocre<X1< mediocre
	<b>Utilità del Lavoro</b>	2.5		

### 6.4

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Storico - Artistico</b>	<b>Comfort</b>	3.2	X = 2.50	2.06 < X1 < 2.50
	Qualità Relazioni/ <b>Utilità del Lavoro</b> / Sicurezza	2.7		mediocre < X1 < mediocre
	Scorrevolezza Operativa/ Caratteristiche dei Compiti	2.6		

### Tabella Riepilogativa

6.5

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
<b>Comfort</b>	Aspetti Organizzativi	4 su 5	2.4 < X2 < 3.2
<b>Utilità del Lavoro</b>	Aspetti Strutturali	4 su 5	Mediocre < X2 < Sufficiente
<b>Sintomi Psicofisici</b>	Affine alle tre famiglie d'appartenenza	4 su 5	

## Dogana di Atripalda e Montella

### Dogana di Atripalda

#### 7. Criticità

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Accoglienza e Vigilanza	Equità	1.1	X = 2.04	2.4 < X < 3.10
	Innovazione	1.4		mediocre < X < sufficiente
	Chiarezza Obiettivi/ Valorizzazione	1.6		

#### 7.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
Storico - Artistico	Conflittualità	1.3	X = 2.15	2.4 < X < 3.10

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
	Equità/ Innovazione	1.4		mediocre < X1 < sufficiente
	Utilità del Lavoro	1.7		

### Montella

7.2

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Accoglienza e Vigilanza</b>	Equità/ Qualità Relazioni	3	X = 3.10	2.4 < X1 < 3.10
	Stress	2.8		mediocre < X1 < sufficiente
	Caratteristiche dei Compiti	2.5		

### Tabella Riepilogativa

7.3

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
<b>Equità</b>	Aspetti Relazionali	3 su 3	$1.1 < X_2 < 3$
<b>Innovazione</b>	Aspetti Organizzativi	2 su 3	Insufficiente $< X_2 <$ Sufficiente

## Dogana di Atripalda

### 8. Positività

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Accoglienza e Vigilanza</b>	Caratteristiche dei Compiti	3.1	$X = 2.04$	$2.4 < X_1 < 3.10$
	Stress/ Sintomi Psicofisici	2.8		mediocre $< X_1 <$ sufficiente
	<b>Utilità del Lavoro</b>	2.4		

### 8.1

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Storico - Artistico</b>	Comfort	2.9	X = 2.15	2.4<X1<3.10
	Qualità Relazioni	2.7		mediocre<X1< sufficiente
	Ascolto	2.6		

### Montella

8.2

<i>Settore Lavorativo</i>	<i>Positività</i>	<i>Valore di Riferimento</i>	<i>Media Relativa</i>	<i>Media Assoluta</i>
<b>Accoglienza e Vigilanza</b>	Sicurezza	3.5	X = 3.10	2.4<X1<3.10
	<b>Utilità del Lavoro</b>	3.4		mediocre<X1< sufficiente
	Scorrevolezza Operativa	3.3		

### Tabella Riepilogativa

8.3

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Utilità del Lavoro	Aspetti Organizzativi	2 su 3	2.4<X2<3.5
			mediocre<X2<sufficiente

### General View (*Criticità*)

#### 9. Salerno

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Valorizzazione	Aspetti Organizzativi	8 su 8	1.4<X2<2.1
Comfort	Aspetti Strutturali	8 su 8	Insufficiente<X2<Mediocre
Equità	Aspetti Relazionali	5 su 8	
Sicurezza	Aspetti Strutturali	5 su 8	

#### 9.1 Padula

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Valorizzazione	Aspetti Organizzativi	2 su 2	1.5<X2<1.9
Equità	Aspetti Relazionali	2 su 2	Insufficiente<X2< Mediocre
Innovazione	Aspetti Organizzativi	2 su 2	

### 9.2 Avellino

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Valorizzazione	Aspetti Organizzativi	5 su 5	1.5<X2<1.9
Equità	Aspetti Relazionali	5 su 5	Mediocre<X2< Sufficiente
Chiarezza Obiettivi	Aspetti Organizzativi	2 su 2	
Circolazione Informazioni	Aspetti Relazionali	2 su 2	

### 9.3 Atripalda e Montella

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Criticità</i>
Equità	Aspetti Relazionali	3 su 3	1.1<X2<3
Innovazione	Aspetti Organizzativi	2 su 3	Insufficiente<X2< Sufficiente

## General View (*Positività*)

### 10. Salerno

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Utilità del Lavoro	Aspetti Organizzativi	6 su 8	2.1<X2<3.2
Sintomi Psicofisici	Affine alle tre famiglie d'appartenenza	6 su 8	Mediocre<X2<Sufficiente
Qualità Relazioni	Aspetti Relazionali	4 su 8	

### 10.1 Padula

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Stress	Aspetto affine alle tre famiglie d'appartenenza	2 su 2	2.4<X2<3
Sintomi Psicofisici	Aspetto affine alle tre famiglie d'appartenenza	2 su 2	Mediocre<X2< Sufficiente
Caratteristiche dei Compiti	Aspetti Organizzativi	2 su 2	

### 10.2 Avellino

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Comfort	Aspetti Organizzativi	4 su 5	2.4<X2<3.2
Utilità del Lavoro	Aspetti Strutturali	4 su 5	Mediocre<X2< Sufficiente
Sintomi Psicofisici	Affine alle tre famiglie d'appartenenza	4 su 5	

### 10.3 Atripalda e Montella

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Settori lavorativi</i>	<i>Media Positività</i>
Utilità del Lavoro	Aspetti Organizzativi	2 su 3	2.4<X2<3.5
			mediocre<X2<sufficiente

## Prospetti Finali

### 11. Salerno – Padula – Avellino – Atripalda e Montella

#### 11.1 Criticità

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Sedi</i>	<i>Media Criticità Sedi</i>
Equità*	Aspetti Relazionali	4 su 4	1.1<X3<3
Valorizzazione**	Aspetti Organizzativi	3 su 4	Insufficiente<X3<

<i>Criticità</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Sedi</i>	<i>Media Criticità Sedi</i>
			Buono
<b>Innovazione</b>	Aspetti Organizzativi	2 su 4	

### 11.2 Positività

<i>Positività</i>	<i>Famiglia d'appartenenza</i>	<i>Sedi</i>	<i>Media Positività Sedi</i>
<b>Utilità del Lavoro***</b>	Aspetti Organizzativi	3 su 4	2.1<X3<3.5
<b>Sintomi Psicofisici</b>	Affine alle tre famiglie d'appartenenza	3 su 4	Mediocre<X3<Sufficiente

Per una corretta comprensione delle *criticità e positività* rilevate nell'ambito dell'amministrazione, riportiamo di seguito le domande del questionario:

#### \*Equità

- I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa.
- L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti.
- I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti.
- Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni.

#### \*\*Valorizzazione

- Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro.
- Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno.
- L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi).
- Vengono offerte opportunità di aggiornamento e di sviluppo professionale.

#### \*\*\*Utilità del lavoro

- Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti.
- Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante.
- Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza.
- L'organizzazione realizza servizi utili alla società.

\*\*\*Ascolto

3. I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione.
4. I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro.
5. Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti.
6. Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze.

\*\*\*\*\*Relazioni

- Esiste collaborazione con i colleghi.
- I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro.
- Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati.
- Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro.

## Parte III

### *Cambiamenti in Cantiere*

#### **1. Gli esiti dell'indagine**

##### **1.1. *Analisi generale***

La lettura dei dati nel profilo generale rivela una media inferiore alla media generale delle altre amministrazioni segnalate dal Programma Cantieri (Regione Veneto, Università di Catania, ASL della Provincia di Pavia) dove il valore medio è più o meno pari a 2.5 contro il valore medio della nostra Amministrazione pari a 2.16.

I punti di forza emersi dal profilo generale sono: *Utilità del Lavoro* (2.5), *Caratteristiche dei Compiti* (2.4), *Ascolto* e *Qualità Relazioni*<sup>6</sup> (2.3). Le criticità rilevate, invece, sono: *Equità* (1.8), *Valorizzazione* (1.8), *Innovazione*<sup>7</sup> (1.9), *Comfort* e *Sicurezza* (2.0). Dal confronto con i dati ottenuti da altre Amministrazioni si rileva che i punti di forza e i punti di debolezza sono gli stessi.

##### **1.1.a) Positività:**

###### *- Utilità del Lavoro e Caratteristiche dei Compiti*

Dall'analisi del grafico relativo all'*Utilità del Lavoro* e *Caratteristiche dei Compiti* risulta che i dipendenti percepiscono il proprio contributo lavorativo come rilevante; sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'Amministrazione; tutti si impegnano per raggiungere gli obiettivi prefissati.

###### *- Ascolto e Qualità Relazioni*

L'analisi relativa all'*Ascolto* e alla *Qualità delle Relazioni* mette in evidenza un buon livello di comunicazione e collaborazione tra i dipendenti appartenenti allo stesso settore lavorativo. Presentano, invece, delle criticità la *Qualità delle Relazioni* e l'*Ascolto* tra gli impiegati e i dirigenti e tra i gruppi di lavoro appartenenti ad altri settori.

---

<sup>6</sup> In questo caso l'area *Qualità Relazioni* risulta contemporaneamente per la nostra Amministrazione un punto di debolezza e un punto di forza a seconda dell'aspetto specifico a cui essa fa riferimento, così come si potrà constatare dalla lettura dell'analisi per sede.

<sup>7</sup> Anche per quanto riguarda l'area *Innovazione* si verifica una situazione analoga a quella descritta nella nota precedente. Pertanto, è necessario tenere in considerazione l'aspetto specifico a cui l'area in questione fa riferimento.

La capacità di acquisire le informazioni di proprio interesse e garantire una sufficiente scorrevolezza operativa è il frutto di capacità individuali e buon lavoro di squadra piuttosto che di un clima culturale di circolazione delle informazioni e di fluide relazioni con i dirigenti e con gli altri gruppi di lavoro.

### **1.1.b) Criticità:**

#### *- Equità e Valorizzazione*

L'analisi dell'area *Equità* mette in evidenza un sistema di distribuzione di incentivi poco premiante, criteri di valutazione poco chiari e trasparenti. Per la *Valorizzazione* si evidenzia uno scarso riconoscimento del merito e una valutazione negativa sull'opportunità di far emergere le proprie qualità nel lavoro. Ancora una valutazione negativa per le opportunità di aggiornamento professionale.

#### *- Innovazione*

Dall'analisi dell'area specifica *Innovazione*, la disponibilità ad accogliere le richieste dell'utenza risulta un punto di forza ma si riscontra una notevole carenza, da parte dell'Amministrazione, nell'ampliare la strumentazione tecnologica, nello sviluppare competenze innovative e nello sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro.

#### *- Comfort e Sicurezza*

Dall'analisi del grafico generale riguardo al *Comfort*, risulta negativo l'aspetto gradevolezza ambienti, arredi e spazio disponibile per persona; per la *Sicurezza* si riscontra, da parte dell'Amministrazione, una scarsa attenzione al benessere delle persone nei luoghi di lavoro.

## **2. Analisi per Sede**

Dopo una prima lettura generale dei dati, si è riscontrata la necessità di un'analisi comparata tra le medie delle singole sedi coinvolte nel progetto d'indagine. In seguito ad un'attenta valutazione, si sono evidenziate alcune differenze che, da un lato dimostrano la peculiarità e la

complessità di ciascuna realtà lavorativa, e dall'altro lato permettono una più attenta analisi dei problemi emersi.

La sede di Avellino ha una struttura più nuova e, quindi, i valori *Comfort* e *Sicurezza* sono percepiti molto positivamente rispetto a quelli della sede di Salerno, strutturalmente più carente; invece, nell'ambito delle criticità si evidenziano dei punti di debolezza che sono completamente assenti presso la sede di Salerno, quali la *Circolazione Informazioni* e *Chiarezza Obiettivi*.

Le sedi di Padula, Atripalda e Montella risultano, invece, meno fornite di strumentazione tecnologica, per cui il fattore *Innovazione* viene percepito come una forte criticità rispetto alle sedi di Avellino e Salerno. Va segnalato, tuttavia, che il fattore *Innovazione*, inteso come predisposizione all'accoglienza dell'utenza esterna, registra una media discretamente positiva presso le medesime.

Un fattore comune a tutte le sedi è la *Qualità Relazioni*. L'andamento di questa leva, infatti, è condiviso in eguale misura dalle sedi centrali (Salerno ed Avellino) e dalle sedi periferiche (Padula, Atripalda e Montella). In particolare, risulta un chiaro punto di forza la comunicazione interna tra gli impiegati appartenenti allo stesso gruppo di lavoro. La situazione si ribalta completamente laddove si procede ad un'analisi del fattore *Qualità delle Relazioni*, inteso come rapporti tra gli impiegati e la dirigenza e tra gli impiegati appartenenti ad aree professionali diverse. In quest'ultimo caso i dati emersi sono al di sotto della *Media Relativa*<sup>8</sup>, delineando, dunque, delle forti criticità. Infine, nell'ambito delle positività, le sedi periferiche registrano un discreto livello di partecipazione ed entusiasmo per l'espletamento del proprio lavoro.

### **3. Cosa propongono le persone**

I risultati dell'indagine vengono confermati dai suggerimenti segnalati dal personale. Le priorità rilevate riguardano: *la valorizzazione del personale 13%*, *la confortevolezza dell'ambiente di lavoro 13%*; *la formazione e aggiornamento del personale 10%*; *la chiarezza degli obiettivi e dei compiti 9%*.

### **4. Azioni d'intervento**

Come si può desumere dalle tabelle allegate, le criticità rilevate appartengono a due distinte

---

<sup>8</sup> Come è stato già specificato nella parte II, per *Media Relativa* si intende il valore numerico del profilo generale calcolato sulla base dei valori di riferimento di 15 items.

famiglie d'affinità come segue:

1) *Valorizzazione* = Aspetto Organizzativo

2) *Innovazione* = Aspetto Organizzativo

3) *Equità* = Aspetto Relazionale

A tal proposito, le linee d'azione prioritarie che sono state ipotizzate, tenendo conto della grave crisi economica che purtroppo continua ad investire l'Italia e quindi la Pubblica Amministrazione, sono state distinte per tipologia della famiglia d'affinità.

Nell'ambito degli **Aspetti Organizzativi** le misure d'intervento sono:

1) *Valorizzazione*:

a) affidare ruoli *ricchi di responsabilità* (nuovo organigramma della Soprintendenza) per favorire la nascita di una cultura che generi autostima e, di conseguenza, impegno, fiducia, vitalità;

b) promuovere un *sistema premiante*, tenendo in considerazione le reali esigenze dei dipendenti dell'Amministrazione affinché possa agire come valido strumento di motivazione e di crescita personale.

2) *Innovazione*:

a) configurare una nuova *modalità di pianificazione, gestione, controllo e valutazione* in modo tale che, definiti gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel medio periodo, i dipendenti possano avere una visione chiara di ciò che si impegnano a costruire;

b) promuovere un'Amministrazione *per processi* che, in opposizione ad un'organizzazione per funzioni, cioè strutturata secondo il tradizionale modello della verticalizzazione del lavoro, risulti più autonoma e flessibile grazie ad una distribuzione moderna del lavoro di tipo orizzontale.

Nell'ambito degli **Aspetti Relazionali** le misure d'intervento sono:

### 3) *Equità*:

a) *lavorare in team* poiché la costituzione di gruppi di lavoro, se ben gestita e organizzata, si rivela nella maggior parte dei casi uno strumento molto efficace per la socializzazione del know how e la condivisione delle esperienze, finalizzate al conseguimento di obiettivi di particolare rilievo per l'Amministrazione;

b) promuovere *l'ascolto e la comunicazione interpersonale* (dirigenti-impiegati, impiegato-impiegato) per consentire la capitalizzazione delle competenze e delle esperienze, affinché quest'ultime non rimangano un patrimonio individuale ma vengano messe il più possibile in circolo. A tal proposito si propongono degli incontri così predisposti:

1) nell'ambito dello stesso team di lavoro si prevede un breve incontro settimanale (30 minuti circa) tra gli **impiegati e il funzionario**;

2) nell'ambito delle varie aree professionali si prevede un incontro mensile (60 minuti circa) tra i **referenti dei team di lavoro**;

3) nell'ambito delle relazioni con la dirigenza si prevedono due tipologie di incontri, entrambi brevi e con scadenza mensile:

- **Dirigente – referente del team di lavoro**
- **Dirigente - impiegato**

L'adozione dei suddetti interventi evita che le persone esprimano il loro potenziale cognitivo e creativo fuori dell'Amministrazione favorendo, di conseguenza, lo sviluppo di una cultura che tende non a "gestire" le persone bensì a "valorizzarle".



## **Bibliografia**

### **Su *La normativa*:**

7. Direttiva sul *Benessere Organizzativo* del 24 marzo 2004 dell'On. Baccini.
8. Legge n. 150/2000, *Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle PPAA*.
9. DPR 422/01.

### **Su *La comunicazione*:**

10. G.Garavini, A.Gioiellieri, N.Levi, E.Municardi, A.Rovinetti, *Quaderni di Comunicazione Pubblica*, CLUEB, Bologna 2005.
11. AA.VV., *Valutare la qualità della comunicazione interna*, Quaderni Formez, Ufficio Stampa ed Editoria, Roma 2005.
12. AA.VV., *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Catanzaro 2004.

### **Su *Il Benessere Organizzativo*:**

13. Direzione Generale Servizio Formazione della Città di Siracusa (a cura di), *Indagine sul Benessere Organizzativo*, 2004.
  14. F.Avallone, M.Bertola, M.Bonaretti, A.Paplomatos, *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Catanzaro 2003.
  15. M. Bonaretti e P. Testa, *Persone al lavoro. Politiche e pratiche per il benessere nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Catanzaro 2003.
  16. G. Del Mare, R.Mannheimer, L.Riva, E.Spaltro, *Il Benessere nel lavoro. Le relazioni interpersonali e la vita quotidiana in azienda*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1998.
  17. Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, la Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma (a cura di), *Il questionario Il Benessere Organizzativo*.