Parte I – Esiti affluenza

ESITI AFFLUENZA ANNO 2024

VALUTATI POTENZIALI	VALUTATORI POTENZIALI	VALUTAZIONI EFFETTUATE	AFFLUENZA EFFETTIVA	DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM	POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO
131	4235	1686	**39,81%**	64	Giunta, Consiglio, ARTEA, ARTI, Ente Terre Regionali Toscane
107	**2989**	**1214**	**40,62%**	**52**	**Giunta**
11	258	84	**32,56%**	3	Consiglio
4	113	63	**55,75%**	3	ARTEA
8	861	323	**37,51%**	6	ARTI
1	14	2	**14,29%**	0	Ente Terre Regionali Toscane
111	3102	1277	**41,17%**	55	**Giunta** con Artea
115	3850	1537	**39,92%**	58	**Giunta** con Arti
119	3963	1600	**40,37%**	61	**Giunta** con Artea e Arti

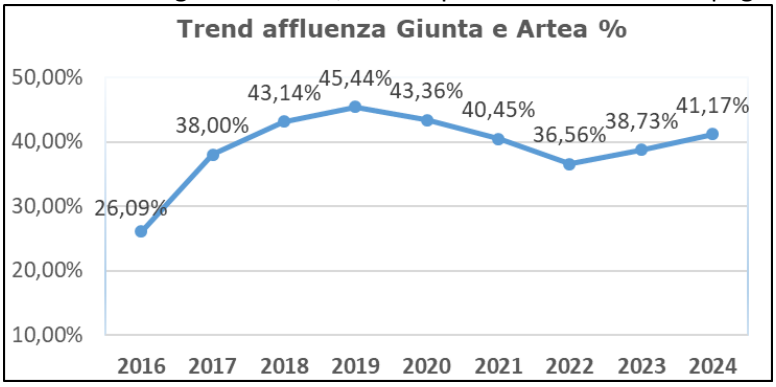
Per 3 unità di **valutati potenziali** sono stati rilevati solo questionari "mai aperti"

Le **valutazioni effettuate** corrispondono al numero di questionari interamente completati e confermati nella relativa procedura software di rilevazione

ESITI AFFLUENZA ANNI 2016 - 2024

VALUTATI POTENZIALI	VALUTATORI POTENZIALI	VALUTAZIONI EFFETTUATE	AFFLUENZA EFFETTIVA	DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM	POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO	ANNO
118	2376	620	**26,09%**	16	**Giunta** con Artea	2016
116	3197	1215	**38,00%**	41		2017
108	3125	1348	**43,14%**	54		2018
111	3092	1405	**45,44%**	58		2019
111	3148	1365	**43,36%**	51		2020
103	2937	1188	**40,45%**	57		2021
104	3455	1263	**36,56%**	53		2022
105	3204	1241	**38,73%**	52		2023
111	3102	1277	**41,17%**	55		2024

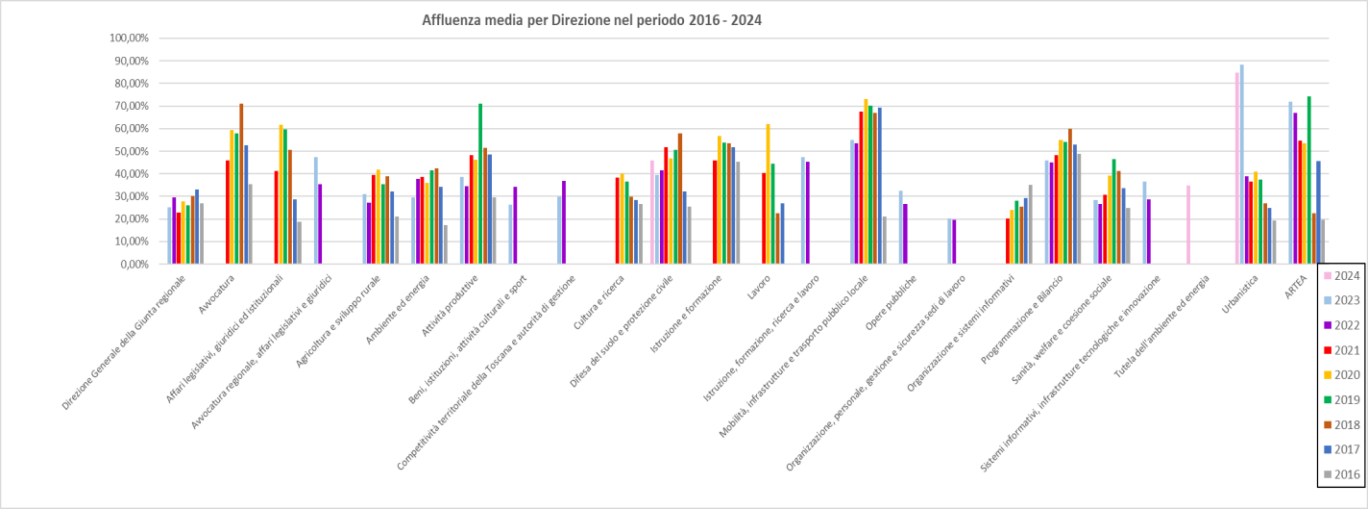
Nelle rappresentazioni 2016 come criterio di calcolo adottato si è fatto riferimento all'affluenza media complessiva, data dalla media delle affluenze delle singole Direzioni, come riportato nella tabella a pagina seguente



A fronte dei cambiamenti organizzativi intervenuti nel 2021 e nel 2023, nelle rappresentazioni che seguono, le Direzioni *Diritti di cittadinanza e coesione sociale*, *Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale* e *Urbanistica e politiche abitative, Ambiente ed energia* sono state ricondotte rispettivamente alle direzioni *Sanità, welfare e coesione sociale*, *Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale*, *Urbanistica, Tutela dell'ambiente ed energia*

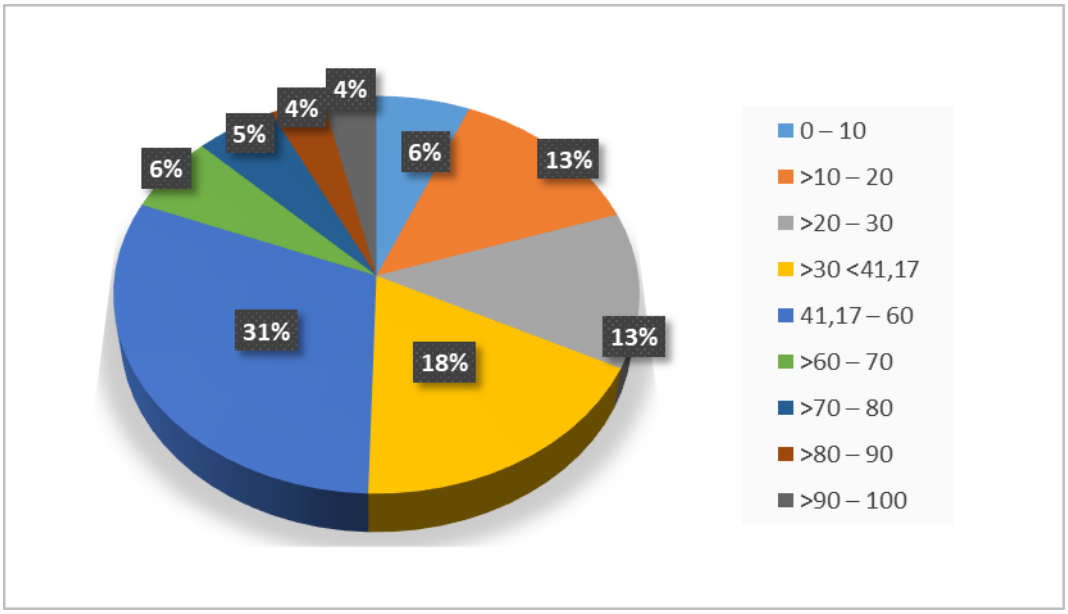
Direzioni Giunta	Dirigenti che hanno raggiunto il quorum/ Totale Dirigenti									Affluenza								
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta regionale	2/7	1/6	1/6	1/7	1/7	2/7	3/7	3/7	2/7	29,03%	25,30%	29,41%	22,70%	27,78%	26,02%	30,00%	33,07%	26,97%
Avvocatura	-	-	-	**2**/2	**2**/2	**1**/2	**2**/2	**1**/2	0/2	-	-	-	45,90%	59,46%	57,89%	71,05%	52,63%	35,42%
Affari legislativi, giuridici ed istituzionali	-	-	-	3/5	**5**/5	**4**/5	**3**/4	2/5	1/8	-	-	-	41,11%	61,80%	59,57%	50,54%	28,57%	18,80%
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	**3**/4	**3**/3	**3**/4	-	-	-	-	-	-	31,21%	47,42%	35,29%	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e sviluppo rurale	**5**/9	4/11	**3**/12	6/11	**3**/10	3/13	4/13	1/14	0/10	40,36%	30,95%	27,18%	39,44%	41,73%	35,50%	38,82%	32,18%	21,05%
Ambiente ed energia	-	2/7	4/7	4/8	1/9	**3**/8	**3**/8	2/8	0/8	-	29,64%	37,84%	38,55%	35,92%	41,48%	42,28%	34,22%	17,39%
Attività produttive	0/4	**2**/4	2/5	**3**/4	2/6	4/5	**3**/5	**3**/6	0/7	26,67%	38,46%	34,40%	48,28%	46,25%	71,01%	51,47%	48,53%	29,45%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	1/3	1/4	1/3	-	-	-	-	-	-	33,33%	26,32%	34,09%	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	1/4	0/4	2/3	-	-	-	-	-	-	35,82%	29,73%	36,73%	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	-	-	2/5	3/5	2/5	1/6	0/5	1/5	-	-	-	38,24%	40,00%	36,62%	29,76%	28,38%	26,72%
Difesa del suolo e protezione civile	5/9	**6**/10	**7**/10	**9**/9	**5**/9	**6**/9	**7**/8	**3**/9	1/6	45,99%	39,49%	41,51%	51,89%	46,64%	50,65%	57,99%	32,06%	25,55%
Istruzione e formazione	-	-	-	5/7	**7**/7	**7**/8	**7**/8	5/8	1/5	-	-	-	45,98%	56,67%	53,91%	53,54%	51,89%	45,46%
Lavoro	-	-	-	**1**/1	**1**/1	**1**/1	0/5	**1**/5	-	-	-	-	40,48%	61,90%	44,44%	22,42%	27,01%	-
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	**7**/9	**7**/10	**8**/10	-	-	-	-	-	-	55,63%	47,34%	45,36%	-	-	-	-	-	-
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	**10**/11	**8**/10	**8**/9	**8**/9	**7**/9	**7**/8	**7**/8	**7**/10	0/7	57,46%	54,86%	53,55%	67,44%	73,05%	70,06%	67,09%	69,28%	20,93%
Opere pubbliche	**1**/2	0/2	0/2	-	-	-	-	-	-	27,66%	32,43%	26,74%	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	0/4	0/4	0/4	-	-	-	-	-	-	26,14%	20,25%	19,55%	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e sistemi informativi	-	-	-	0/9	1/13	0/12	3/11	1/11	**3**/14	-	-	-	20,16%	23,90%	28,19%	25,54%	29,38%	35,10%
Programmazione e Bilancio	4/7	5/6	4/6	4/6	**5**/6	**4**/6	4/6	4/7	**4**/7	45,80%	45,93%	45,16%	48,20%	55,04%	54,07%	59,84%	52,94%	48,71%
Sanità, welfare e coesione sociale	4/16	4/13	4/12	5/12	4/13	8/13	5/12	4/13	2/19	28,86%	28,28%	26,48%	30,83%	39,20%	46,52%	41,33%	33,61%	24,72%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	1/4	**2**/4	1/3	-	-	-	-	-	-	32,21%	36,61%	28,57%	-	-	-	-	-	-
Tutela dell'ambiente ed energia	3/9	-	-	-	-	-	-	-	-	34,91%	-	-	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	**5**/5	**3**/3	**1**/3	1/3	**1**/4	1/4	1/4	1/4	1/6	84,69%	88,42%	38,83%	36,59%	40,96%	37,36%	26,97%	25,00%	19,24%
ARTEA	3/4	**4**/4	**4**/5	**3**/5	3/5	**5**/5	1/5	3/6	0/7	55,75%	72,00%	66,95%	54,55%	53,49%	74,34%	22,41%	45,59%	19,67%
TOTALE/MEDIA	**55/111**	**52**/105	**53**/104	**57**/ 103	**51**/ 111	**58**/111	**54**/112	**41**/120	**16**/118	**55,20%**	**40,79%**	**36,92%**	**41,90%**	**47,74%**	**49,23%**	**43,19%**	**39,02%**	**27,68%**

Tra i Dirigenti che hanno raggiunto il quorum (pari all'affluenza media effettiva a partire dal 2018 ed al 50% per gli anni precedenti), i valori evidenziati in neretto sono comprensivi dei Direttori



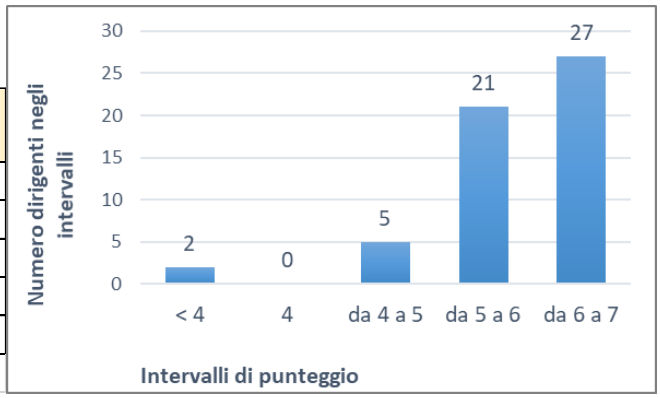
DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI NEGLI INTERVALLI DI AFFLUENZA - Giunta e Artea

INTERVALLO DI AFFLUENZA PERCENTUALE		NUMERO DIRIGENTI NEI SOTTO INTERVALLI	NUMERO DIRIGENTI NEI MACRO INTERVALLI
Macro intervallo	Sotto intervallo		
0 - <41,17	0 – 10	7	56
	>10 – 20	15	
	>20 – 30	14	
	>30 <41,17	20	
41,17 – 100	41,17 – 60	34	55
	>60 – 70	7	
	>70 – 80	6	
	>80 – 90	4	
	>90 – 100	4	
	Totale	**111**	



DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM TRA GLI INTERVALLI DI PUNTEGGIO - Giunta e ARTEA

INTERVALLI DI PUNTEGGIO	NUMERO DIRIGENTI NEGLI INTERVALLI
< 4	2
4	0
da 4 a 5	5
da 5 a 6	21
da 6 a 7	27
Totali	**55**



Parte II – Esiti punteggi questionari e items

Parte II a) – Esiti punteggi questionari

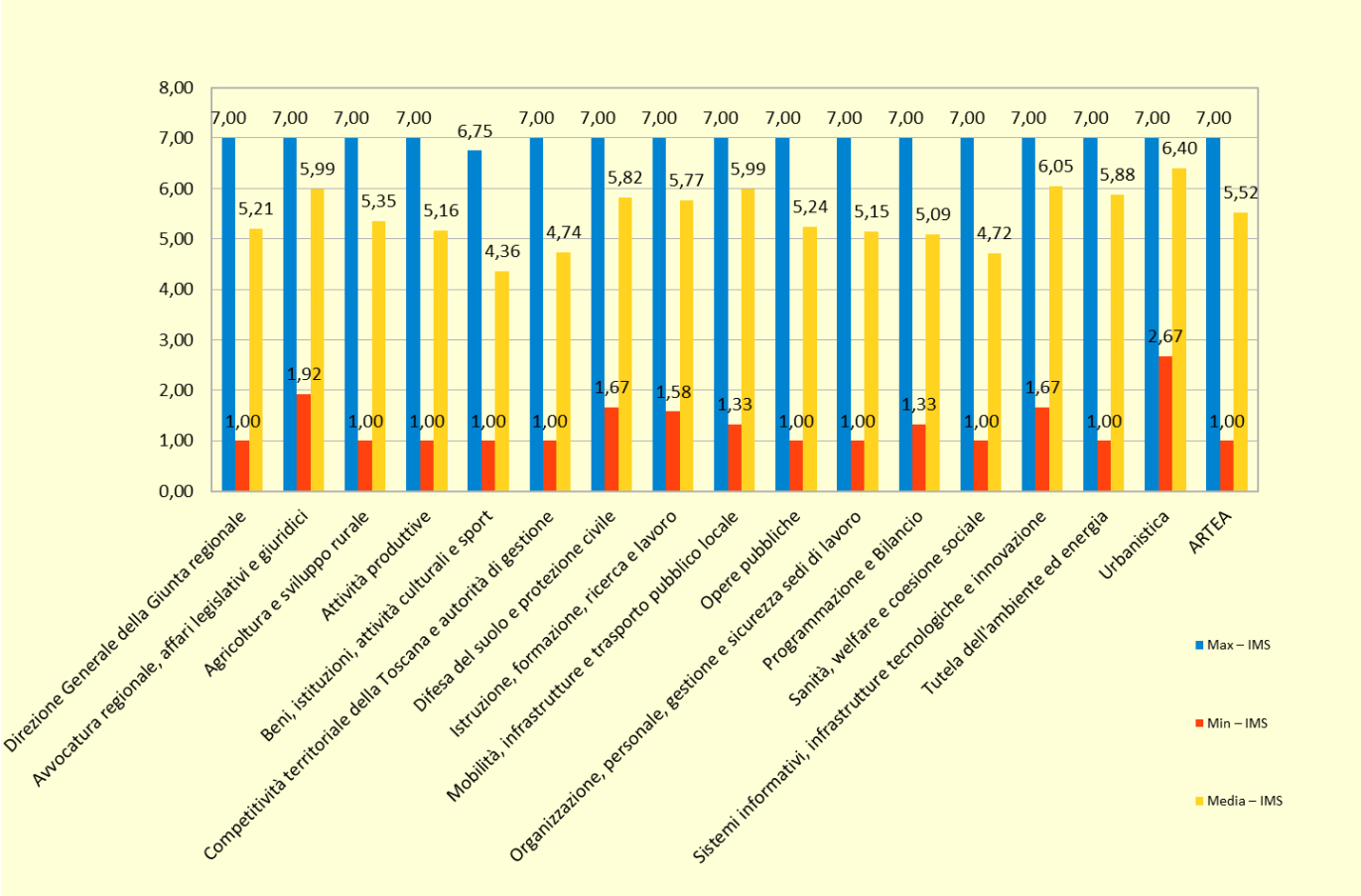
La seguente tabella, con il relativo grafico, evidenzia, per ciascuna Direzione, il punteggio massimo e minimo dell'Indice Medio di Soddisfazione registrato dai singoli questionari interamente completati e il valore medio di riferimento.
Si rammenta che il punteggio restituito da ogni questionario è dato dalla media aritmetica dei punteggi (da 1 a 7) attribuiti, in sede di compilazione, a ciascuno dei 12 items indagati.

Tab. 1)

PUNTEGGIO MASSIMO E MINIMO DELL'INDICE MEDIO DI SODDISFAZIONE (IMS) CONSEGUITO NELLE DIREZIONI

DIREZIONE DI RIFERIMENTO	Max – IMS	Min – IMS	Media – IMS	Questionari completati	Affluenza	Valutatori potenziali	Valutati potenziali
Direzione Generale della Giunta regionale	7,00	1,00	5,21	45	29,03%	155	7
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	7,00	1,92	5,99	49	31,21%	157	4
Agricoltura e sviluppo rurale	7,00	1,00	5,35	136	40,36%	337	9
Attività produttive	7,00	1,00	5,16	16	26,67%	60	4
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	6,75	1,00	4,36	17	33,33%	51	3
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	7,00	1,00	4,74	24	35,82%	67	4
Difesa del suolo e protezione civile	7,00	1,67	5,82	189	45,99%	411	9
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	7,00	1,58	5,77	173	55,63%	311	9
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	7,00	1,33	5,99	104	57,46%	181	11
Opere pubbliche	7,00	1,00	5,24	13	27,66%	47	2
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	7,00	1,00	5,15	40	26,14%	153	4
Programmazione e Bilancio	7,00	1,33	5,09	60	45,80%	131	7
Sanità, welfare e coesione sociale	7,00	1,00	4,72	99	28,86%	343	16
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	7,00	1,67	6,05	48	32,21%	149	4
Tutela dell'ambiente ed energia	7,00	1,00	5,88	118	34,91%	338	9
Urbanistica	7,00	2,67	6,40	83	84,69%	98	5
ARTEA	7,00	1,00	5,52	63	55,75%	113	4
Valori medi IMS e totali 2024	**6,99**	**1,30**	**5,44**	**1.277**	**40,68%**	**3.102**	**111**
Valori medi IMS e totali 2023	*7,00*	*1,60*	*5,55*	*1.241*	*40,79%*	*3.204*	*105*
Valori medi IMS e totali 2022	*7,00*	*1,54*	*5,45*	*1.263*	*36,92%*	*3.455*	*104*
Valori medi IMS e totali 2021	*7,00*	*1,53*	*5,53*	*1.188*	*41,90%*	*2.937*	*103*
Valori medi IMS e totali 2020	*7,00*	*1,70*	*5,50*	*1.365*	*47,74%*	*3.148*	*111*
Valori medi IMS e totali 2019	*7,00*	*1,42*	*5,31*	*1.405*	*49,23%*	*3.092*	*111*
Valori medi IMS e totali 2018	*6,99*	*1,55*	*5,29*	*1.433*	*43,19%*	*3.530*	*112*
Valori medi IMS e totali 2017	*7,00*	*1,53*	*5,18*	*1.302*	*39,02%*	*3.601*	*120*
Valori medi IMS e totali 2016	*6,95*	*1,66*	*4,73*	*620*	*27,68%*	*2.376*	*118*

Grafico 1



Nota di metodo:

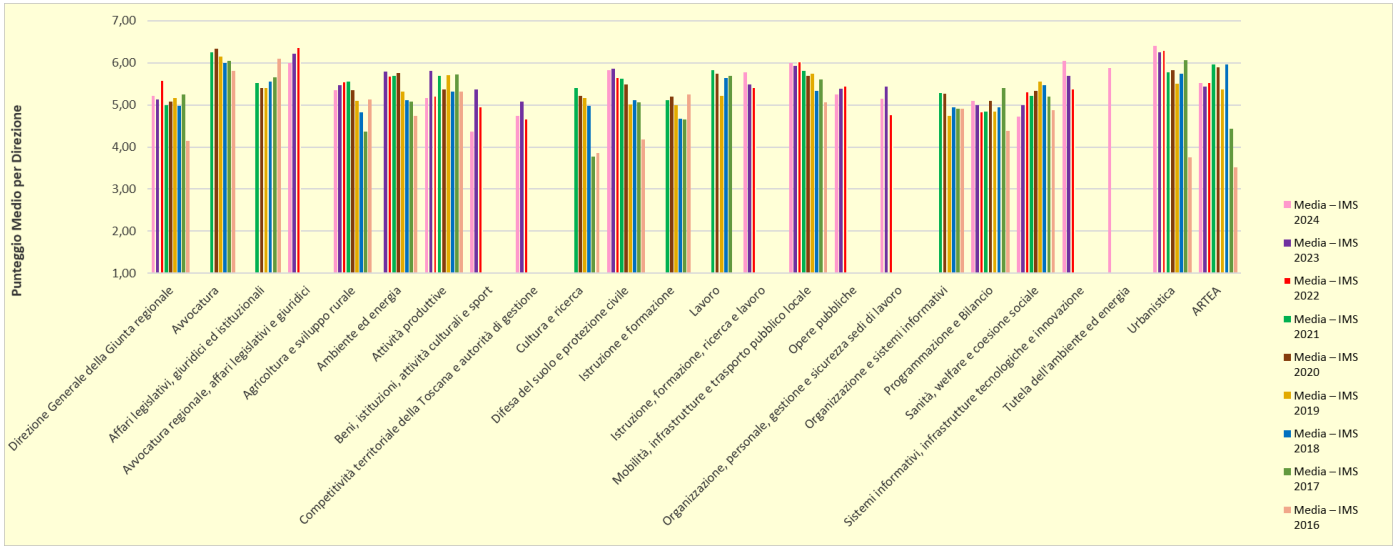
Le unità potenzialmente valutabili (Direttori e Dirigenti), per la Giunta e ARTEA, sono state 111 e l'analisi che segue si è basata sui risultati derivanti dai questionari interamente completati (con esclusione, pertanto, delle 3 unità che hanno riportato o solo questionari incompleti o mai aperti). L'analisi è stata condotta considerando le risultanze anche dei questionari di coloro che non hanno raggiunto il quorum di affluenza (che si ricorda essere pari al 40,62% per la Giunta e al 50% per ARTEA visto che l'affluenza effettiva, per quest'ultima, è stata del 55,75%[1])

[1] Si ricorda che nel caso in cui la percentuale di affluenza media effettiva si attesti in misura superiore al 50%, il quorum di affluenza da assumere è del 50%

Tab. 2)

CONFRONTO DEL PUNTEGGIO MEDIO DI CIASCUNA DIREZIONE NEL PERIODO DI RILEVAZIONE 2016 - 2024									
DIREZIONE DI RIFERIMENTO	***Media – IMS 2024***	***Media – IMS 2023***	***Media – IMS 2022***	***Media – IMS 2021***	***Media – IMS 2020***	***Media – IMS 2019***	***Media – IMS 2018***	***Media – IMS 2017***	***Media – IMS 2016***
Direzione Generale della Giunta regionale	5,21	*5,12*	*5,59*	*5,00*	*5,07*	*5,17*	*4,98*	*5,25*	*4,15*
Avvocatura	-	-	-	*6,25*	*6,34*	*6,14*	*6,00*	*6,04*	*5,81*
Affari legislativi, giuridici ed istituzionali	-	-	-	*5,52*	*5,39*	*5,40*	*5,56*	*5,66*	*6,10*
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	5,99	*6,22*	*6,37*	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e sviluppo rurale	5,35	*5,46*	*5,56*	*5,56*	*5,34*	*5,10*	*4,82*	*4,37*	*5,12*
Ambiente ed energia	-	*5,79*	*5,69*	*5,69*	*5,76*	*5,32*	*5,12*	*5,07*	*4,73*
Attività produttive	5,16	*5,81*	*5,21*	*5,69*	*5,37*	*5,70*	*5,32*	*5,73*	*5,31*
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	4,36	*5,36*	*4,96*	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	4,74	*5,08*	*4,67*	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	-	-	*5,40*	*5,21*	*5,16*	*4,98*	*3,77*	*3,85*
Difesa del suolo e protezione civile	5,82	*5,86*	*5,65*	*5,62*	*5,49*	*5,01*	*5,12*	*5,05*	*4,18*
Istruzione e formazione	-	-	-	*5,11*	*5,20*	*4,99*	*4,66*	*4,65*	*5,24*
Lavoro	-	-	-	*5,83*	*5,73*	*5,22*	*5,64*	*5,68*	-
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	5,77	*5,48*	*5,41*	-	-	-	-	-	-
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,99	*5,92*	*6,02*	*5,81*	*5,69*	*5,74*	*5,33*	*5,60*	*5,06*
Opere pubbliche	5,24	*5,39*	*5,45*	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	5,15	*5,44*	*4,78*	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e sistemi informativi	-	-	-	*5,28*	*5,27*	*4,75*	*4,94*	*4,90*	*4,91*
Programmazione e Bilancio	5,09	*5,00*	*4,84*	*4,84*	*5,09*	*4,84*	*4,95*	*5,40*	*4,39*
Sanità, welfare e coesione sociale	4,72	*4,99*	*5,31*	*5,21*	*5,34*	*5,56*	*5,47*	*5,19*	*4,87*
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	6,05	*5,69*	*5,38*	-	-	-	-	-	-
Tutela dell'ambiente ed energia	5,88	-	-	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	6,40	*6,25*	*6,29*	*5,78*	*5,82*	*5,50*	*5,74*	*6,06*	*3,76*
ARTEA	5,52	*5,43*	*5,54*	*5,96*	*5,90*	*5,36*	*5,95*	*4,43*	*3,51*
Valore medio	***5,44***	***5,55***	***5,45***	***5,53***	***5,50***	***5,31***	***5,29***	***5,18***	***4,73***

Grafico 2



Parte II b) – Esiti dei punteggi assunti dagli items

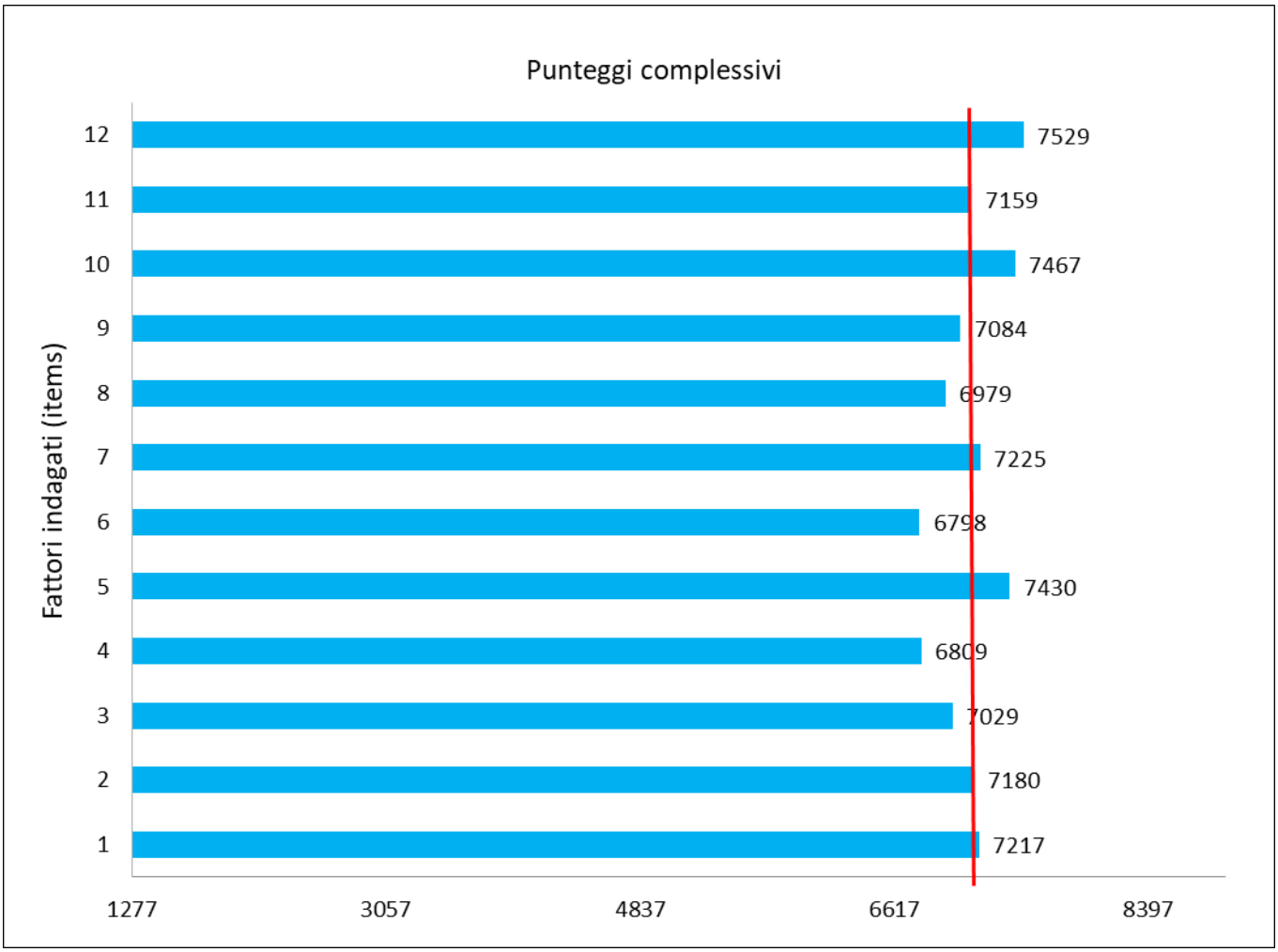
La seguente tabella riporta, per ogni fattore dei 12 rilevati, il punteggio complessivo ottenuto in base alla somma dei valori attribuiti a ciascun di esso, rispetto al valore massimo attendibile (dato dal numero di questionari complessivamente compilati moltiplicato per il valore massimo conseguibile pari a 7) e rispetto al valore minimo attendibile (dato dal numero di questionari complessivamente compilati moltiplicato per il valore minimo conseguibile pari a 1)

Tab. 3 a)

PUNTEGGI COMPLESSIVI OTTENUTI PER FATTORE DI RILEVAZIONE	
Fattori di rilevazione	**Punteggio**
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7217
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	7180
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	7029
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6809
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	7430
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6798
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7225
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	6979
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	7084
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	7467
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	7159
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	7529

Valore max attendibile dei punteggi per ciascun fattore	8939
Valore medio dei punteggi	7159
valore min attendibile dei punteggi per ciascun fattore	1277

Grafico 3 a



Tab. 3 b)

FATTORI DI RILEVAZIONE IN ORDINE DECRESCENTE DI PUNTEGGIO OTTENUTO									
Fattori di rilevazione	**Punteggio complessivo ottenuto 2024**	**Posizionamento dei fattori 2023**	**Posizionamento dei fattori 2022**	**Posizionamento dei fattori 2021**	**Posizionamento dei fattori 2020**	**Posizionamento dei fattori 2019**	**Posizionamento dei fattori 2018**	**Posizionamento dei fattori 2017**	**Posizionamento dei fattori 2016**
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	7529	2	2°	3°	4°	3°	3°	**1°** (il "migliore")	2°
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	7467	3	**1°** (il "migliore")	**1°** (il "migliore")	**1°** (il "migliore")	**1°** (il "migliore")	**1°** (il "migliore")	2°	3°
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	7430	**1°** (il "migliore")	3°	2°	3°	2°	2°	3°	**1°** (il "migliore")
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7225	5°	4°	4°	2°	5°	4°	6°	7°
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7217	4°	5°	5°	5°	4°	6°	5°	6°
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	7180	6°	6°	6°	7°	6°	5°	4°	4°
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	7159	7°°	7°	7°	8°	8°	8°	9°	9°
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	7084	8°	8°	9°	6°	7°	7°	7°	5°
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	7029	9°	9°	8°	9°	9°	9°	8°	8°
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	6979	10°	10°	10°	10°	10°	10°	10°	10°
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6809	**12°** (il "peggiore")	**12°** (il "peggiore")	**12°** (il "peggiore")	**12°** (il "peggiore")	**12°** (il "peggiore")	**12°** (il "peggiore")	**12°** (il "peggiore")	11°
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6798	11°	11°	11°	11°	11°	11°	11°	**12°** (il "peggiore")

La tabella sottostante rappresenta un focus delle informazioni sugli items: la stessa letta in senso verticale riporta, per ciascun item il punteggio medio conseguito dalle singole direzioni, evidenziando in verde il valore medio massimo ed in arancio il valore medio minimo registrato; letta in senso orizzontale, riporta, per ciascuna direzione, il punteggio medio conseguito dai singoli items; i singoli valori sono dati, per ciascuna direzione, dalla somma dei punteggi conseguiti sulle risposte fornite per ogni fattore (item) indagato diviso il numero delle risposte date. Sono altresì riportati i valori medi complessivi dei fattori e i valori medi complessivi ottenuti dalle direzioni rispetto ai fattori, ossia i valori medi dell'IMS come riportati nella tabella 1)

Tab. 4 a)

VALORI MEDI DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE PER DIREZIONE

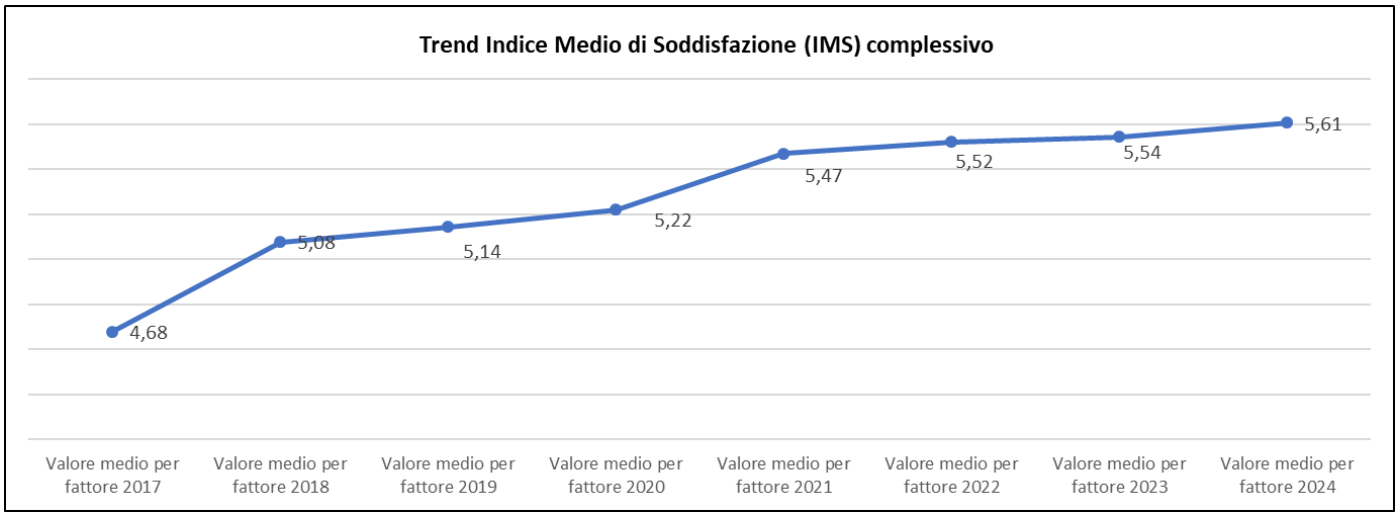
Direzione	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	**Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione (Media – IMS. v. Tab. 1 e grafico 1)**	**Numero risposte**	**Affluenza effettiva**
Direzione Generale della Giunta Regionale	5,29	5,00	5,22	4,69	5,58	4,89	5,36	4,96	5,56	5,22	5,29	5,44	**5,21**	45	29,03%
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	6,20	6,02	5,92	5,47	6,02	5,94	6,12	5,98	5,96	6,18	5,92	6,16	**5,99**	49	31,21%
Agricoltura e sviluppo rurale	5,35	5,32	5,04	5,22	5,76	5,29	5,51	5,14	4,93	5,70	5,31	5,63	**5,35**	136	40,36%
Attività produttive	5,00	5,31	5,00	4,75	5,50	4,69	4,88	5,06	4,75	5,75	5,56	5,63	**5,16**	16	26,67%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	4,29	4,47	4,35	3,88	5,12	4,00	4,41	3,82	4,35	4,82	4,24	4,53	**4,36**	17	33,33%
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	4,96	4,75	5,00	4,58	4,96	4,46	4,75	4,58	4,42	4,83	4,58	4,96	**4,74**	24	35,82%
Difesa del suolo e protezione civile	5,86	5,78	5,71	5,66	6,05	5,42	5,90	5,74	5,81	6,01	5,75	6,19	**5,82**	189	45,99%
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	5,86	5,80	5,68	5,38	5,82	5,50	5,78	5,58	6,03	5,94	5,88	6,03	**5,77**	173	55,63%
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	6,05	6,10	5,88	5,71	6,08	5,75	6,13	5,83	5,80	6,13	6,05	6,39	**5,99**	104	57,46%
Opere pubbliche	5,38	5,46	5,23	4,69	5,46	4,69	5,23	5,00	5,62	5,69	5,31	5,15	**5,24**	13	27,66%
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	5,23	5,38	5,18	4,70	5,23	4,58	5,05	5,20	5,50	5,48	5,20	5,15	**5,15**	40	26,14%
Programmazione e Bilancio	5,22	5,07	5,17	4,72	5,13	4,45	5,13	5,10	5,12	5,23	5,10	5,63	**5,09**	60	45,80%
Sanità, welfare e coesione sociale	4,65	4,73	4,66	4,47	5,15	4,36	4,73	4,59	4,36	5,12	4,79	5,01	**4,72**	99	28,86%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,79	5,98	6,00	5,63	6,35	5,92	6,08	5,94	6,04	6,52	6,06	6,23	**6,05**	48	32,21%
Tutela dell'ambiente ed energia	6,05	5,88	5,77	5,66	5,95	5,59	5,94	5,79	5,96	6,06	5,78	6,16	**5,88**	118	34,91%
Urbanistica	6,52	6,52	6,35	6,31	6,60	6,25	6,30	6,28	6,17	6,53	6,40	6,61	**6,40**	83	84,69%
ARTEA	5,41	5,59	5,22	5,33	5,89	5,37	5,60	5,22	5,30	6,00	5,48	5,87	**5,52**	63	55,75%
Valore medio per fattore 2024	**5,65**	**5,62**	**5,50**	**5,33**	**5,82**	**5,32**	**5,66**	**5,47**	**5,55**	**5,85**	**5,61**	**5,90**	**5,61**	**1277**	**41,17%**
Valore medio per fattore 2023	***5,66***	***5,64***	***5,48***	***5,31***	***5,84***	***5,35***	***5,66***	***5,47***	***5,56***	***5,83***	***5,61***	***5,84***	***5,61***		
Valore medio per fattore 2022	*5,66*	*5,60*	*5,46*	***5,25***	***5,74***	***5,18***	*5,62*	***5,42***	*5,47*	***5,73***	*5,53*	***5,83***	***5,54***	*1263*	*36,56%*
Valore medio per fattore 2021	*5,61*	*5,59*	*5,46*	***5,21***	***5,67***	***5,10***	*5,61*	***5,39***	*5,45*	***5,74***	*5,51*	***5,87***	***5,52***	*1188*	*40,45%*
Valore medio per fattore 2020	***5,67***	*5,50*	*5,39*	***5,09***	*5,63*	***5,02***	*5,54*	***5,36***	*5,53*	***5,66***	*5,46*	***5,76***	***5,47***	*1365*	*43,36%*
Valore medio per fattore 2019	*5,29*	*5,25*	*5,17*	***4,90***	***5,45***	***4,77***	*5,30*	***5,05***	*5,24*	***5,51***	*5,17*	***5,55***	***5,22***	*1405*	*45,44%*
Valore medio per fattore 2018	*5,20*	*5,19*	*5,07*	***4,84***	***5,41***	***4,69***	*5,18*	***4,96***	*5,15*	***5,46***	*5,13*	***5,49***	***5,14***	*1433*	*40,59%*
Valore medio per fattore 2017	*5,08*	*5,15*	*5,03*	***4,75***	***5,40***	***4,68***	*5,12*	***4,87***	*5,06*	***5,37***	*5,02*	***5,39***	***5,08***	*1302*	*36,18%*
Valore medio per fattore 2016	*4,72*	*4,79*	*4,71*	***4,19***	***5,01***	***4,23***	*4,77*	***4,37***	*4,78*	***5,08***	*4,58*	*4,92*	***4,68***	*620*	*26,09%*

legenda: valore medio minimo del fattore registrato nelle direzioni — valore medio massimo del fattore registrato nelle direzioni

Di seguito sono riassunti i fattori che hanno registrato i 3 migliori punteggi (fattori di forza) e quelli che sono in corso di miglioramento, sebbene i valori più bassi sono comunque entro l'area "positiva" da 5 a 7 (tenuto conto che 4 corrisponde al valore neutrale), dimostrando quindi un tendenziale miglioramento rispetto alle rilevazioni precedenti, come evidenzia lo stesso grafico qui riportato, tratto da un'estrazione dei dati di maggiore dettaglio rappresentati nella tabella 4a) alla pagina precedente (si vedano i valori medi dei fattori per le singole annualità riportati nella terz'ultima colonna)

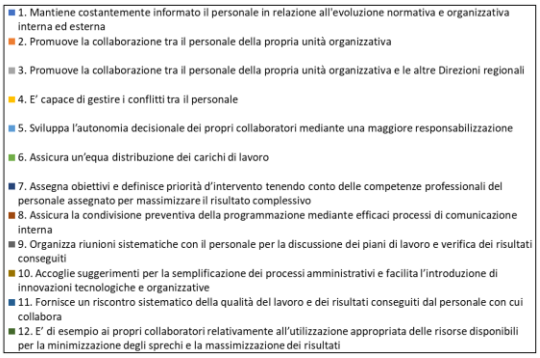
Tab. 4 b)

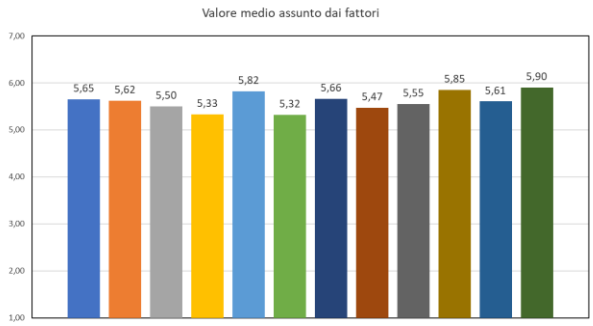
PUNTI DI FORZA E IN MIGLIORAMENTO 2023		IMS 2023
Fattori di forza	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	5,90
	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative	5,85
	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	5,82
Fattori in miglioramento	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	5,47
	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	5,33
	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	5,32



VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE

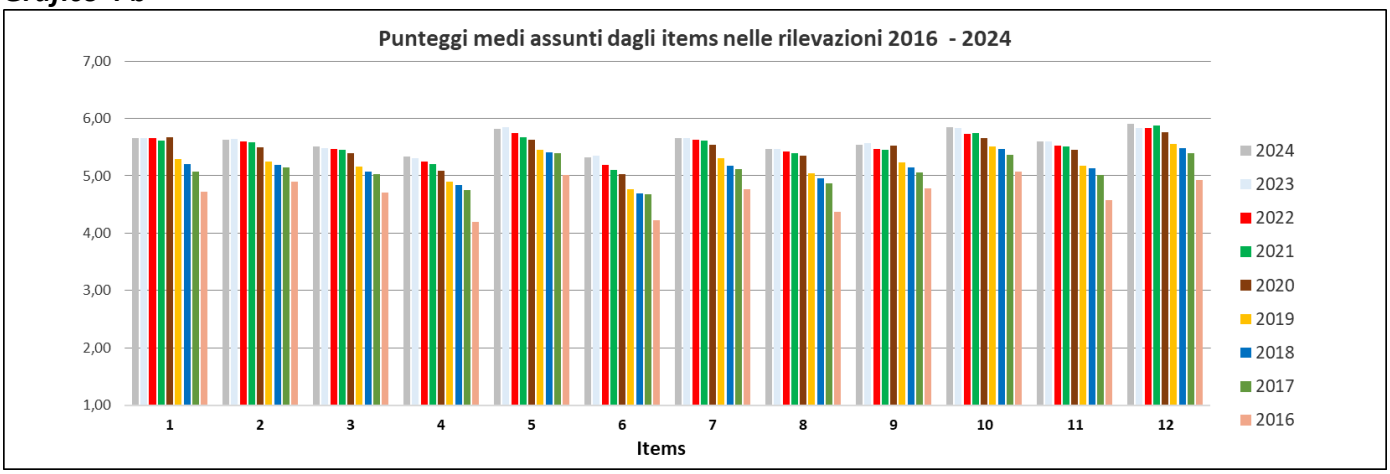
Grafico 4 a





Punteggi medi items rilevazioni 2016 – 2024									
Fattori	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**
1	5,65	5,66	5,66	5,61	5,67	*5,29*	*5,20*	5,08	*4,72*
2	5,62	5,64	5,60	5,59	5,50	*5,25*	*5,19*	5,15	*4,90*
3	5,50	5,48	5,46	5,46	5,39	*5,17*	*5,07*	5,03	*4,71*
4	5,33	5,31	5,25	5,21	5,09	*4,90*	*4,84*	4,75	*4,19*
5	5,82	5,84	5,74	5,67	5,63	*5,45*	*5,41*	5,40	*5,01*
6	5,32	5,35	5,18	5,10	5,02	*4,77*	*4,69*	4,68	*4,23*
7	5,66	5,66	5,62	5,61	5,54	*5,30*	*5,18*	5,12	*4,77*
8	5,47	5,47	5,42	5,39	5,36	*5,05*	*4,96*	4,87	*4,37*
9	5,55	5,56	5,47	5,45	5,53	*5,24*	*5,15*	5,06	*4,78*
10	5,85	5,83	5,73	5,74	5,66	*5,51*	*5,46*	5,37	*5,08*
11	5,61	5,61	5,53	5,51	5,46	*5,17*	*5,13*	5,02	*4,58*
12	5,90	5,84	5,83	5,87	5,76	*5,55*	*5,49*	5,39	*4,92*

Grafico 4 b

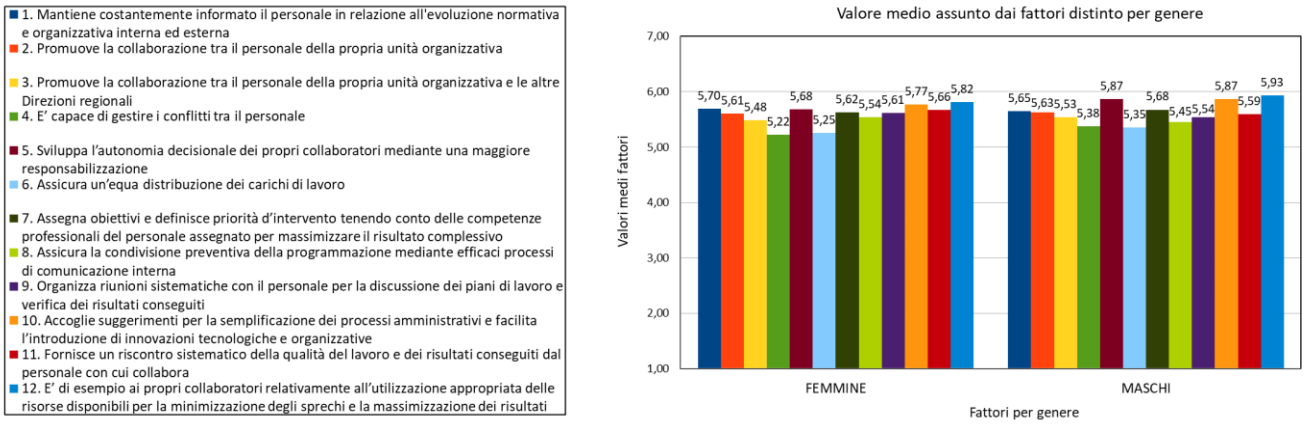


VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE PER GENERE

Tab. 5)

Genere	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	Valore medio per genere	Unità valutate*
FEMMINE	**5,70**	**5,61**	**5,48**	**5,22**	**5,68**	**5,25**	**5,62**	**5,54**	**5,61**	**5,77**	**5,66**	**5,82**	**5,58**	**36**
MASCHI	**5,65**	**5,63**	**5,53**	**5,38**	**5,87**	**5,35**	**5,68**	**5,45**	**5,54**	**5,87**	**5,59**	**5,93**	**5,62**	**68**

Grafico 5



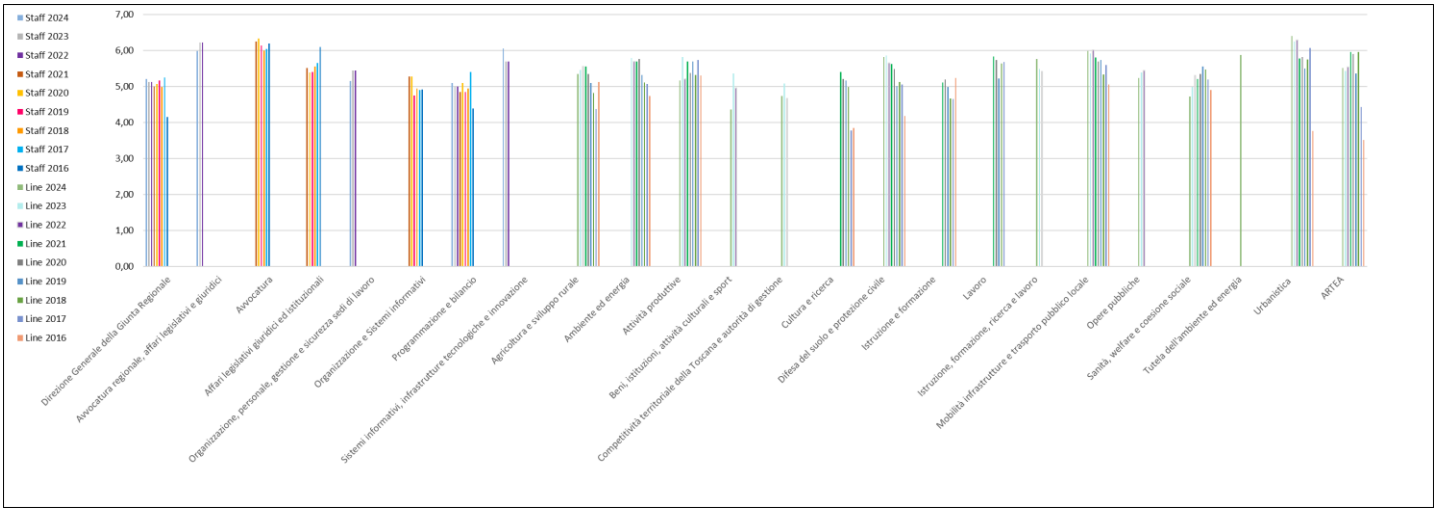
VALORE MEDIO DEI FATTORI CONSEGUITO TRA LE DIREZIONI DI STAFF E LE DIREZIONI DI LINE

Tab. 6)

Direzioni di staff	Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione								
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta Regionale	5,21	*5,12*	*5,59*	*5,00*	*5,07*	*5,17*	*4,98*	*5,25*	*4,15*
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	5,99	*6,22*	*6,37*	-	-	-	-	-	-
Avvocatura	-	-	-	*6,25*	*6,34*	*6,14*	*6,00*	*6,04*	*6,19*
Affari legislativi giuridici ed istituzionali	-	-	-	*5,52*	*5,39*	*5,40*	*5,56*	*5,66*	*6,10*
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	5,15	*5,44*	*4,78*	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e Sistemi informativi	-	-	-	*5,28*	*5,27*	*4,75*	*4,94*	*4,90*	*4,91*
Programmazione e bilancio	5,09	*5,00*	*4,84*	*4,84*	*5,09*	*4,84*	*4,95*	*5,40*	*4,39*
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	6,05	*5,69*	*5,38*	-	-	-	-	-	-
	5,50	*5,49*	*5,39*	*5,38*	*5,43*	*5,26*	*5,29*	*5,45*	*5,15*

Direzioni di line	Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione								
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Agricoltura e Sviluppo rurale	5,35	*5,46*	*5,56*	*5,56*	*5,34*	*5,10*	*4,82*	*4,37*	*5,12*
Ambiente ed energia	-	*5,79*	*5,69*	*5,69*	*5,76*	*5,32*	*5,12*	*5,07*	*4,73*
Attività produttive	5,16	*5,81*	*5,21*	*5,69*	*5,37*	*5,70*	*5,32*	*5,73*	*5,31*
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	4,36	*5,36*	*4,96*	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	4,74	*5,08*	*4,67*	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	-	-	*5,40*	*5,21*	*5,16*	*4,98*	*3,77*	*3,85*
Difesa del suolo e protezione civile	5,82	*5,86*	*5,65*	*5,62*	*5,49*	*5,01*	*5,12*	*5,05*	*4,18*
Istruzione e formazione	-	-	-	*5,11*	*5,20*	*4,99*	*4,66*	*4,65*	*5,24*
Lavoro	-	-	-	*5,83*	*5,73*	*5,22*	*5,64*	*5,68*	-
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	5,77	*5,48*	*5,41*	-	-	-	-	-	-
Mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,99	*5,92*	*6,02*	*5,81*	*5,69*	*5,74*	*5,33*	*5,60*	*5,06*
Opere pubbliche	5,24	*5,39*	*5,45*	-	-	-	-	-	-
Sanità, welfare e coesione sociale	4,72	*4,99*	*5,31*	*5,21*	*5,34*	*5,56*	*5,47*	*5,19*	*4,9*
Tutela dell'ambiente ed energia	5,88	-	-	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	6,40	*6,25*	*6,29*	*5,78*	*5,82*	*5,50*	*5,74*	*6,06*	*3,76*
ARTEA	5,52	*5,43*	*5,54*	*5,96*	*5,90*	*5,36*	*5,95*	*4,43*	*3,51*
	5,41	*5,57*	*5,48*	*5,61*	*5,53*	*5,33*	*5,29*	*5,05*	*4,57*

Grafico 6



PUNTI DI FORZA E DI MIGLIORAMENTO DELLE DIREZIONI RISPETTO AI 12 ITEMS INDAGATI

Tab. 7)

Direzione	Valore Massimo del fattore di rilevazione conseguito									Valore minimo del fattore di rilevazione conseguito								
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta Regionale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,58	*Fattore 5 = 5,40*	*Fattore 5 = 5,82*	*Fattore 10 = 5,35*	*Fattore 10 = 5,53*	*Fattore 5 = 5,81*	*Fattore 5 = 5,89*	*Fattore 5 = 6,05*	*Fattore 9 = 4,81*	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 4,69	*Fattori 1 e 4 = 4,98*	*Fattore 4 = 5,16*	*Fattore 6 = 4,49*	*Fattore 6 = 4,38*	*Fattore 6 = 4,53*	*Fattore 6 = 4,14*	*Fattore 4 = 4,45*	*Fattore 6 = 3,30*
Avvocatura	-	-	-	*Fattore 1 = 6,64*	*Fattore 9 = 6,68*	*Fattore 10 = 6,68*	*Fattore 10 = 6,74*	*Fattore 12 = 6,27*	*Fattore 10 = 6,78*	-	-	-	*Fattore 6 = 5,50*	*Fattore 4 = 5,55*	*Fattore 4 = 5,32*	*Fattore 4 = 5,07*	*Fattore 4 = 5,34*	*Fattori 4,6 e 8 = 5,78*
Affari legislativi giuridici ed istituzionali	-	-	-	*Fattore 9 = 5,68*	*Fattore 7 = 5,78*	*Fattori 7 e 12 = 5,75*	*Fattore 12 = 5,94*	*Fattore 11 = 5,88*	*Fattore 10 = 6,58*	-	-	-	*Fattore 4 = 5,30*	*Fattore 9 = 5,02*	*Fattori 9 e 11 = 5,16*	*Fattore 9 = 5,13*	*Fattore 4 = 5,35*	*Fattore 4 = 5,63*
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna =6,20	*Fattore 12 = 6,50*	*Fattore 12 = 6,58*	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,47	*Fattore 4 = 5,74*	*Fattore 4 = 5,86*	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e Sviluppo rurale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,76	*Fattore 5 = 5,82*	*Fattore 10 = 5,85*	*Fattore 12 = 5,92*	*Fattore 12 = 5,79*	*Fattore 12 = 5,44*	*Fattore 10 = 5,18*	*Fattore 12 = 4,75*	*Fattore 12 = 5,53*	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 4,93	*Fattore 9 = 5,15*	*Fattore 9 = 5,19*	*Fattore 4 = 5,30*	*Fattore 6 = 5,01*	*Fattore 6 = 4,79*	*Fattore 8 = 4,51*	*Fattore 6 = 4,06*	*Fattore 4 = 4,41*
Ambiente ed energia	-	*Fattore 12 = 6,07*	*Fattore 12 = 6,02*	*Fattore 12 = 6,14*	*Fattori 1, 5 e 12 = 5,99*	*Fattore 12 = 5,65*	*Fattore 12 = 5,49*	*Fattore 12 = 5,45*	*Fattore 5 = 5,31*	-	*Fattore 4 = 5,42*	*Fattore 6 = 5,25*	*Fattore 6 = 5,29*	*Fattore 4 = 5,42*	*Fattore 6 = 4,88*	*Fattore 6 = 4,60*	*Fattore 6 = 4,58*	*Fattore 6 = 4,22*
Attività produttive	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 5,75	*Fattore 10 = 6,24*	*Fattore 10 = 5,58*	*Fattore 10 = 6,18*	*Fattore 10 = 5,95*	*Fattore 5 = 6,12*	*Fattore 5 = 6,09*	*Fattore 10 = 6,27*	*Fattore 10 = 5,83*	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,69	*Fattore 9 = 5,48*	*Fattore 6 = 4,95*	*Fattore 8 = 5,11*	*Fattore 6 = 4,73*	*Fattore 6 = 5,12*	*Fattore 6 = 4,66*	*Fattore 4 = 5,33*	*Fattore 9 = 4,75*
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,12	*Fattore 5 = 5,93*	*Fattore 5 = 5,60*	-	-	-	-	-	-	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna = 3,82	*Fattore 8 = 4,73*	*Fattore 9 = 4,07*	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali = 5,00	*Fattore 12 = 5,36*	*Fattore 10 = 5,17*	-	-	-	-	-	-	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 4,42	*Fattore 6 = 4,59*	*Fattori 4 e 6 = 4,00*	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	-	-	*Fattore 10 = 6,00*	*Fattori 1 e 10 = 5,50*	*Fattore 10 = 5,92*	*Fattore 5 = 5,32*	*Fattore 5 = 4,67*	*Fattore 5 = 4,50*	-	-	-	*Fattore 4 = 4,73*	*Fattore 4 = 4,64*	*Fattori 4 e 8 = 4,65*	*Fattori 4 e 11 = 4,72*	*Fattore 8 = 3,14*	*Fattori 4 e 6 = 3,31*
Difesa del suolo e protezione civile	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei	*Fattore 5 = 6,13*	*Fattori 5 e 12 = 5,95*	*Fattore 12 = 5,99*	*Fattore 12 = 5,84*	*Fattore 12 = 5,42*	*Fattore 12 = 5,53*	*Fattore 7 = 4,50*	*Fattore 7 = 4,50*	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 5,42	*Fattore 6 = 5,49*	*Fattore 6 = 5,17*	*Fattore 6 = 5,14*	*Fattore 6 = 4,99*	*Fattore 6 = 4,48*	*Fattore 6 = 4,55*	*Fattore 4 = 3,84*	*Fattore 4 = 3,84*
Istruzione e formazione	-	-	-	*Fattore 1 = 5,42*	*Fattore 1 = 5,67*	*Fattori 5 e 10 = 5,24*	*Fattore 1= 5,07*	*Fattore 5 = 5,01*	*Fattore 5 = 5,83*	-	-	-	*Fattore 4 = 4,66*	*Fattore 6 = 4,71*	*Fattore 4 = 4,56*	*Fattore 6 = 4,16*	*Fattore 6 = 4,22*	*Fattore 6 = 4,52*
Lavoro	-	-	-	*Fattore 5 e 12 = 6,18*	*Fattore 1 = 6,08*	*Fattore 5 = 5,75*	*Fattore 5 = 5,59*	*Fattore 5 = 6,11*	-	-	-	-	*Fattore 9 = 5,24*	*Fattore 6 = 5,35*	*Fattore 8 = 4,80*	*Fattore 3 = 5,44*	*Fattore 9 = 5,45*	-
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	Fattori 9 e 12 = 6,03	*Fattore 9 = 5,73*	*Fattore 1 = 5,71*	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,38	*Fattore 4 = 5,06*	*Fattore 4 = 4,95*	-	-	-	-	-	-
Mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 6,39	*Fattore 12 = 6,39*	*Fattore 12 = 6,44*	*Fattore 12 = 6,36*	*Fattor 12 = 6,22*	*Fattor 9 = 6,16*	*Fattore 12 = 5,79*	*Fattore 12 = 6,10*	*Fattore 7 = 5,38*	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,71	*Fattore 4 = 5,52*	*Fattore 4 = 5,74*	*Fattore 6 = 5,37*	*Fattore 4 = 5,23*	*Fattore 6 = 5,31*	*Fattore 4 = 4,89*	*Fattore 4 = 5,32*	*Fattore 6 = 4,63*
Opere pubbliche	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 5,69	*Fattore 5 = 5,83*	*Fattore 1 = 5,78*	-	-	-	-	-	-	Fattori 4 e 6 = 4,69	*Fattore 6 = 4,75*	*Fattore 6 = 4,87*	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 5,50	*Fattore 10 = 5,66*	*Fattore 10 = 5,31*	-	-	-	-	-	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,58	*Fattore 6 = 5,03*	*Fattore 6 = 4,14*	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e Sistemi informativi	-	-	-	*Fattore 12 = 5,68*	*Fattore 9 = 5,48*	*Fattore 5 = 5,05*	*Fattore 10 = 5,29*	*Fattore 10 = 5,35*	*Fattore 10 = 5,40*	-	-	-	*Fattore 6 = 4,83*	*Fattore 6 = 4,73*	*Fattore 6 = 4,19*	*Fattore 6 = 4,43*	*Fattore 4 = 4,36*	*Fattore 4 = 4,30*
Programmazione e bilancio	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 5,63	*Fattore 12 = 5,27*	*Fattori 3 e 12 = 5,25*	*Fattore 5 = 5,24*	*Fattore 9 = 5,41*	*Fattore 5 = 5,22*	*Fattore 5 = 5,34*	*Fattore 10 = 5,82*	*Fattore 1 = 4,79*	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,45	*Fattore 4 = 4,37*	*Fattore 4 = 4,25*	*Fattore 6 = 4,22*	*Fattore 4 = 4,37*	*Fattore 4 = 4,27*	*Fattore 4 = 4,25*	*Fattore 6 = 4,85*	*Fattore 4 = 3,66*
Sanità, welfare e coesione sociale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,15	*Fattore 5 = 5,54*	*Fattori 5 e 12 = 5,72*	*Fattore 10 = 5,86*	*Fattore 12 = 5,77*	*Fattore 12 = 6,02*	*Fattore 10 = 6,02*	*Fattore 10 = 5,65*	*Fattori 9 e 10 = 5,26*	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,36	*Fattori 4 e 6 = 4,70*	*Fattore 6 = 4,86*	*Fattore 6 = 4,55*	*Fattore 6 = 4,70*	*Fattore 6 = 4,93*	*Fattore 6 = 4,70*	*Fattore 4 = 4,41*	*Fattore 6 = 4,23*
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 6,52	*Fattore 10 = 6,07*	*Fattore 5 = 5,85*	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,63	*Fattore 4 = 5,36*	*Fattore 4 = 5,18*	-	-	-	-	-	-
Tutela dell'ambiente ed energia	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 6,16									6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 5,59								
Urbanistica	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 6,61	*Fattori 5 e 10= 6,44*	*Fattore 12 = 6,53*	*Fattore 12 = 6,03*	*Fattore 10 = 6,26*	*Fattore 10 = 5,79*	*Fattori 10 e 12 = 6,17*	*Fattore 10 = 6,27*	*Fattore 10 = 4,34*	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 6,17	*Fattore 4 = 6,08*	*Fattore 6 = 6,03*	*Fattore 4 = 5,57*	*Fattore 8 = 5,44*	*Fattori 6, 8 e 11 = 5,24*	*Fattore 8 = 5,33*	*Fattore 4 = 5,77*	*Fattore 6 = 3,38*
ARTEA	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 6,00	*Fattore 5 = 5,93*	*Fattore 12 = 5,90*	*Fattore 10 = 6,37*	*Fattore 5 = 6,22*	*Fattore 5 = 5,87*	*Fattore 12 = 6,42*	*Fattore 5 = 5,05*	*Fattore 10 = 4,76*	Fattori 3 e 8 = 5,22	*Fattore 8 = 5,06*	*Fattore 6 = 5,28*	*Fattore 4 = 5,62*	*Fattore 6 = 5,41*	*Fattore 6 = 4,95*	*Fattore 6 = 5,46*	*Fattore 8 = 4,02*	*Fattore 1 = 2,66*

Nel caso in cui il giudizio rilasciato sui singoli fattori di rilevazione appartenga all'area "negativa" (da "*Abbastanza in disaccordo*" a "*Completamente in disaccordo*") dopo l'affermazione principale si sono aperti ulteriori quesiti a cui il valutatore avrà dovuto obbligatoriamente rispondere al fine di avvalorare e/o circostanziare il giudizio espresso sul fattore di rilevazione

Tab. 8 a)

Direzione	VALUTATORI CHE HANNO UTILIZZATO I QUESITI DI CONTROLLO *	VALUTATORI CHE HANNO COMPLETATO IL QUESTIONARIO	%
Direzione Generale della Giunta Regionale	17	45	37,78%
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	10	49	20,41%
Agricoltura e Sviluppo rurale	50	136	36,76%
Attività produttive	7	16	43,75%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	11	17	64,71%
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	11	24	45,83%
Difesa del suolo e protezione civile	41	189	21,69%
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	42	173	24,28%
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	16	104	15,38%
Opere pubbliche	3	13	23,08%
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	14	40	35,00%
Programmazione e Bilancio	27	60	45,00%
Sanità, welfare e coesione sociale	50	99	50,51%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	8	48	16,67%
Tutela dell'ambiente ed energia	21	118	17,80%
Urbanistica	8	83	9,64%
ARTEA	17	63	26,98%
TOTALE	***353***	***1277***	27,64%

** Valutatori che hanno rilasciato almeno 1 giudizio afferente all'area "negativa"*

Tab. 8 b)

Fattori di rilevazione	Giudizio qualitativo		Quesiti di controllo									
			a				b				c	
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	1. Completamente in disaccordo	51	Modalità di ricezione degli aggiornamenti	166	direttamente dal Dirigente/Direttore o dalla sua segreteria	27	Frequenza media di ricezione degli aggiornamenti	81	continua	13		
	2. In disaccordo	55			dagli incaricati di elevata qualificazione	54			mensile	6		
	3. Abbastanza in disaccordo	60			non ricevo aggiornamenti (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	85			annuale	8		
									una tantum	54		
	4. Neutrale	100										
	5. Abbastanza in accordo	146										
	6. In accordo	309										
	7. Completamente in accordo	556										
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	1. Completamente in disaccordo	56	Organizza e/o sollecita l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo per la trattazione di problematiche comuni	172	si	23	Propone e/o sollecita, tramite mail e/o contatti telefonici, riflessioni collettive e/o di gruppo su problematiche comuni	172	si	11		
	2. In disaccordo	51			no	81			no	92		
	3. Abbastanza in disaccordo	65			raramente	68			raramente	69		
	4. Neutrale	114										
	5. Abbastanza in accordo	142										
	6. In accordo	282										
	7. Completamente in accordo	567										
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	1. Completamente in disaccordo	54	Organizza e/o sollecita l'effettuazione di incontri con altre Direzioni per la trattazione di problematiche comuni	170	si	6	Propone e/o sollecita, tramite mail e/o contatti telefonici, riflessioni con altre Direzioni su problematiche comuni	170	si	10		
	2. In disaccordo	60			no	105			no	106		
	3. Abbastanza in disaccordo	56			raramente	59			raramente	54		
	4. Neutrale	163										
	5. Abbastanza in accordo	135										
	6. In accordo	303										
	7. Completamente in accordo	506										
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	1. Completamente in disaccordo	71	Organizza incontri di settore e/o di gruppo per l'analisi del clima organizzativo interno	195	si	15	Interviene per la risoluzione di criticità/crisi che si verificano tra il personale del settore e delle quali risulta informato	195	si, tempestivamente	13		
	2. In disaccordo	53			no	145			si, lentamente	58		
	3. Abbastanza in disaccordo	71			raramente	35			no	124		
	4. Neutrale	193										
	5. Abbastanza in accordo	161										
	6. In accordo	254										
	7. Completamente in accordo	474										
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	1. Completamente in disaccordo	49	Stimola l'assunzione di decisioni inerenti il rispettivo ambito di competenza e di responsabilità	122	si	5	Delega, anche in modo informale, l'assunzione di decisioni inerenti il rispettivo ambito di competenza	122	si	21		
	2. In disaccordo	32			no	75			no	67		
	3. Abbastanza in disaccordo	41			raramente	42			raramente	34		
	4. Neutrale	115										
	5. Abbastanza in accordo	126										
	6. In accordo	294										
	7. Completamente in accordo	620										
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	1. Completamente in disaccordo	66	Condivide, con i diretti interessati, i piani di lavoro predisposti prima della loro assunzione definitiva	206	si	86	In caso di osservazioni presentate dal dipendente sui piani di lavoro in itinere, le stesse vengono recepite o rigettate a fronte di adeguata motivazione	118	si	60	Si attiva per intervenire e/o per rispondere a disagi che si verificano con riferimento a segnalazioni fatte relativamente a carichi di lavoro troppo gravosi su singole unità di personale e/o su gruppi di lavoro	206	si	30
	2. In disaccordo	58			no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	88			no	16			no	92
	3. Abbastanza in disaccordo	82			raramente	32			raramente	42			raramente	84
	4. Neutrale	168												
	5. Abbastanza in accordo	162												
	6. In accordo	299												
	7. Completamente in accordo	442												

Fattori di rilevazione	Giudizio qualitativo		Quesiti di controllo											
			a				b				c			
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	1. Completamente in disaccordo	49	Condivide, con i diretti interessati, i piani di lavoro predisposti definendo le relative priorità di intervento, prima della loro assunzione definitiva	155	si	29	In caso di osservazioni presentate dal dipendente sui piani di lavoro in itinere o sulle priorità di intervento definite, le stesse vengono recepite o rigettate a fronte di adeguata motivazione	63	si	32	Si attiva per intervenire e/o per rispondere a disagi che si verificano con riferimento a segnalazioni fatte relativamente a competenze professionali non adeguate su singole unità di personale e/o su gruppi di lavoro	155	si	21
	2. In disaccordo	50			no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	92			no	11			no	94
	3. Abbastanza in disaccordo	56			raramente	34			raramente	20			raramente	40
	4. Neutrale	114												
	5. Abbastanza in accordo	157												
	6. In accordo	290												
	7. Completamente in accordo	561												
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	1. Completamente in disaccordo	60	Modalità di condivisione preventiva della programmazione	184	direttamente, tramite l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo e/o individuali	21	Gli aggiornamenti della programmazione iniziale vengono condivisi preventivamente	93	si	12				
	2. In disaccordo	56			direttamente, tramite mail e/o contatti telefonici	13			no	35				
	3. Abbastanza in disaccordo	68			tramite gli incaricati di elevata qualificazione	59			raramente	46				
	4. Neutrale	141			la programmazione non viene condivisa (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	91								
	5. Abbastanza in accordo	164												
	6. In accordo	297												
	7. Completamente in accordo	491												
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	1. Completamente in disaccordo	72	Organizza e/o sollecita l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo per la discussione dei piani di lavoro e per la verifica dei risultati conseguiti	180	si, anche avvalendosi degli incaricati di elevata qualificazione	7	Frequenza media di effettuazione degli incontri	79	trimestrale o a cadenza ancora più ravvicinata	11				
	2. In disaccordo	39			no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	101			semestrale	31				
	3. Abbastanza in disaccordo	69			raramente, anche avvalendosi degli incaricati di elevata qualificazione	72			annuale	37				
	4. Neutrale	130												
	5. Abbastanza in accordo	141												
	6. In accordo	280												
	7. Completamente in accordo	546												
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	1. Completamente in disaccordo	40	In caso di suggerimenti presentati dal dipendente che tendono a semplificare i processi amministrativi, gli stessi vengono recepiti o rigettati a fronte di adeguata motivazione	86	si	10	Si attiva per introdurre innovazioni tecnologiche e organizzative	86	si	8				
	2. In disaccordo	22			no	43			no	52				
	3. Abbastanza in disaccordo	24			raramente	33			raramente	26				
	4. Neutrale	143												
	5. Abbastanza in accordo	156												
	6. In accordo	285												
	7. Completamente in accordo	607												
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	1. Completamente in disaccordo	53	Fornisce un riscontro circa la qualità del lavoro ed i risultati conseguiti dai propri collaboratori	141	si	2	Frequenza media di ricezione dei riscontri	52	continua	1				
	2. In disaccordo	42			no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	89			nel corso degli eventuali incontri organizzati per la discussione dei piani di lavoro e per la verifica dei risultati conseguiti	10				
	3. Abbastanza in disaccordo	46			raramente	50			una tantum	41				
	4. Neutrale	151												
	5. Abbastanza in accordo	160												
	6. In accordo	295												
	7. Completamente in accordo	530												
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	1. Completamente in disaccordo	44	Propone e/o sollecita, tramite incontri, mail e/o contatti telefonici, riflessioni individuali, collettive e/o di gruppo sull'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili	95	si	5	Si attiva per introdurre soluzioni organizzative e/o gestionali che consentano di minimizzare gli sprechi e di massimizzare i risultati	95	si	4				
	2. In disaccordo	14			no	67			no	68				
	3. Abbastanza in disaccordo	37			raramente	23			raramente	23				
	4. Neutrale	157												
	5. Abbastanza in accordo	98												
	6. In accordo	261												
	7. Completamente in accordo	666												