

VALUTAZIONE DAL BASSO 2021 – RILEVAZIONE 2022

Parte I – Esiti affluenza

ESITI AFFLUENZA ANNO 2022

VALUTATI POTENZIALI	VALUTATORI POTENZIALI	VALUTAZIONI EFFETTUATE	AFFLUENZA EFFETTIVA	DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM	POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO
125	4251	1490	35,05%	62	Giunta, Consiglio, Artea, Arti, Ente Terre Regionali Toscane
99	3337	1184	35,48%	49	Giunta
12	240	66	27,50%	5	Consiglio
5	118	79	66,95%	4	ARTEA
7	540	155	28,70%	3	ARTI
2	16	6	37,50%	1	Ente Terre Regionali Toscane
104	3455	1263	36,56%	53	Giunta con Artea
106	3877	1339	34,54%	52	Giunta con Arti
111	3995	1418	35,49%	56	Giunta con Artea e Arti

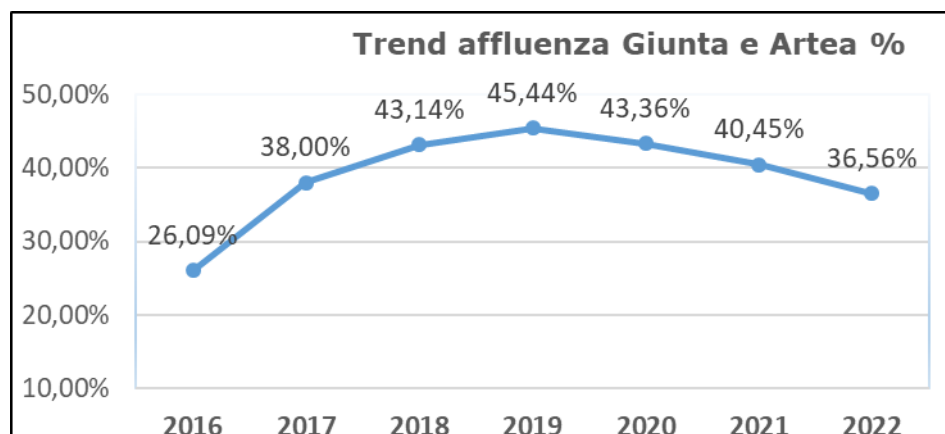
Per 2 unità di **valutati potenziali** sono stati rilevati solo questionari “mai aperti”

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

ESITI AFFLUENZA ANNI 2016 - 2022

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

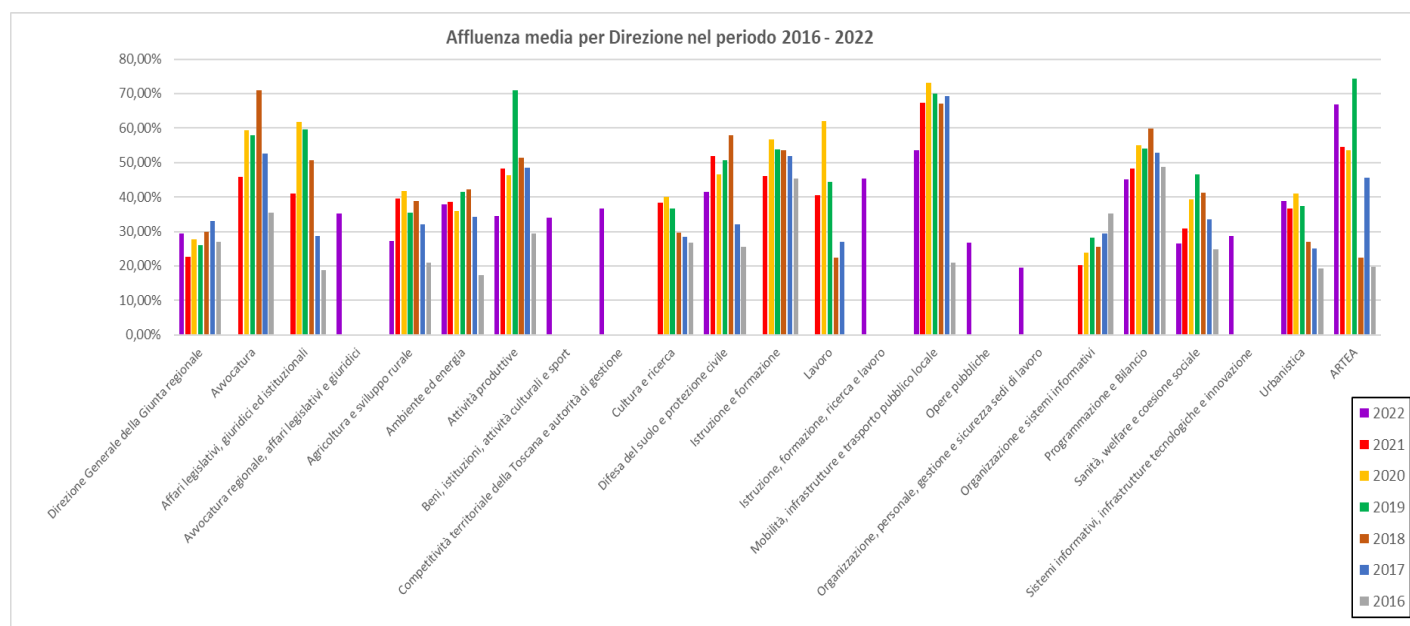
Nelle rappresentazioni 2016 come criterio di calcolo adottato si è fatto riferimento all’affluenza media complessiva, data dalla media delle affluenze delle singole Direzioni, come riportato nella tabella a pagina seguente



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

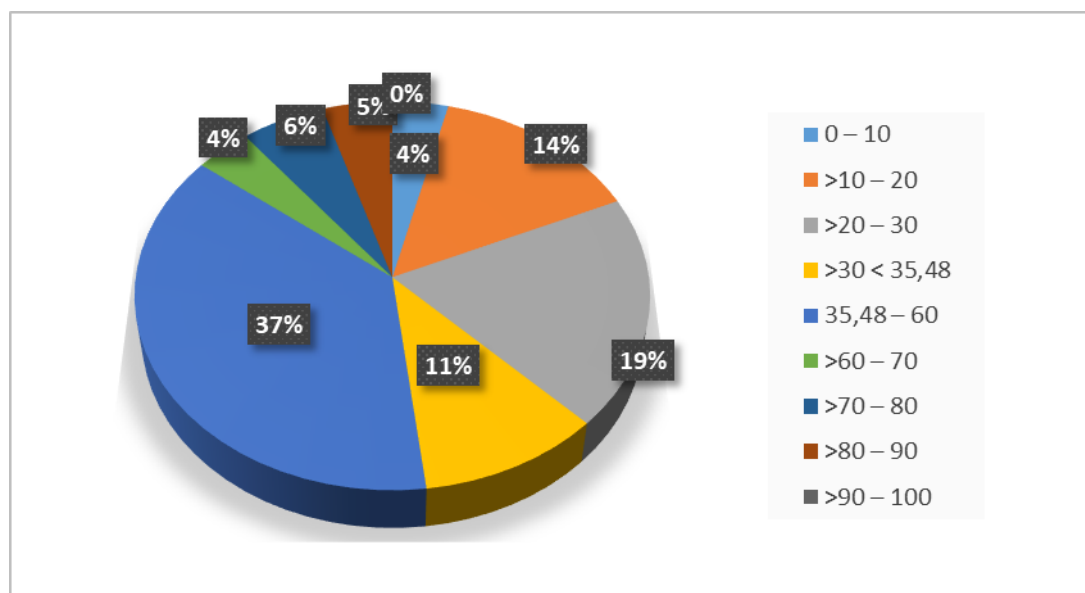
Direzioni Giunta	Dirigenti che hanno raggiunto il quorum / Totale Dirigenti							Affluenza						
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta regionale	1/6	1/7	1/7	2/7	3/7	3/7	2/7	29,41%	22,70%	27,78%	26,02%	30,00%	33,07%	26,97%
Avvocatura	-	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	-	-	-	-	-	-	35,29%	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e sviluppo rurale	3/12	6/11	3/10	3/13	4/13	1/14	0/10	27,18%	39,44%	41,73%	35,50%	38,82%	32,18%	21,05%
Ambiente ed energia	4/7	4/8	1/9	3/8	3/8	2/8	0/8	37,84%	38,55%	35,92%	41,48%	42,28%	34,22%	17,39%
Attività produttive	2/5	3/4	2/6	4/5	3/5	3/6	0/7	34,40%	48,28%	46,25%	71,01%	51,47%	48,53%	29,45%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	1/3	-	-	-	-	-	-	34,09%	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	2/3	-	-	-	-	-	-	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	7/10	9/9	5/9	6/9	7/8	3/9	1/6	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	8/10	-	-	-	-	-	-	45,36%	-	-	-	-	-	-
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	8/9	8/9	7/9	7/8	7/8	7/10	0/7	53,55%	67,44%	73,05%	70,06%	67,09%	69,28%	20,93%
Opere pubbliche	0/2	-	-	-	-	-	-	26,74%	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	0/4	-	-	-	-	-	-	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	4/6	4/6	5/6	4/6	4/6	4/7	4/7	45,16%	48,20%	55,04%	54,07%	59,84%	52,94%	48,71%
Sanità, welfare e coesione sociale	4/12	5/12	4/13	8/13	5/12	4/13	2/19	26,48%	30,83%	39,20%	46,52%	41,33%	33,61%	24,72%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	1/3	-	-	-	-	-	-	28,57%	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	1/3	1/3	1/4	1/4	1/4	1/4	1/6	38,83%	36,59%	40,96%	37,36%	26,97%	25,00%	19,24%
ARTEA	4/5	3/5	3/5	5/5	1/5	3/6	0/7	66,95%	54,55%	53,49%	74,34%	22,41%	45,59%	19,67%
TOTALE/MEDIA	53/104	57/103	51/111	58/111	54/112	41/120	16/118	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



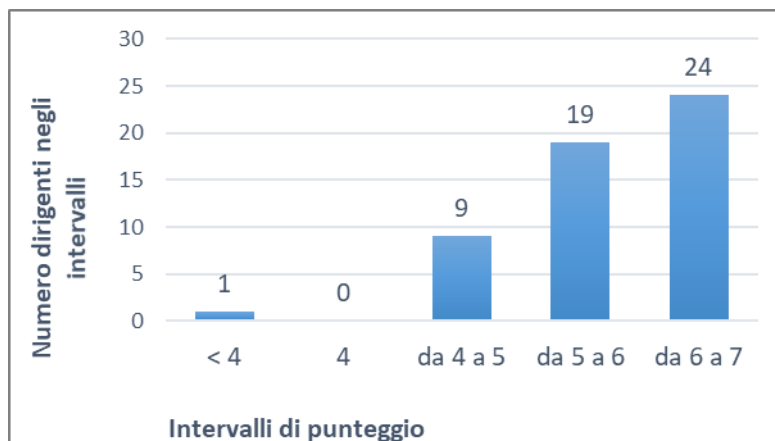
DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI NEGLI INTERVALLI DI AFFLUENZA - Giunta e Artea

INTERVALLO DI AFFLUENZA PERCENTUALE		NUMERO DIRIGENTI NEI SOTTO INTERVALLI	NUMERO DIRIGENTI NEI MACRO INTERVALLI
Macro intervallo	Sotto intervallo		
0 - <35,48	0 - 10	4	50
	>10 - 20	15	
	>20 - 30	20	
	>30 < 35,48	11	
35,48 - 100	35,48 - 60	39	54
	>60 - 70	4	
	>70 - 80	6	
	>80 - 90	5	
	>90 - 100	0	
Totale		104	



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

INTERVALLI DI PUNTEGGIO	NUMERO DIRIGENTI NEGLI INTERVALLI
< 4	1
4	0
da 4 a 5	9
da 5 a 6	19
da 6 a 7	24
Totali	53



Parte II – Esiti punteggi questionari e items

Parte II a) – Esiti punteggi questionari

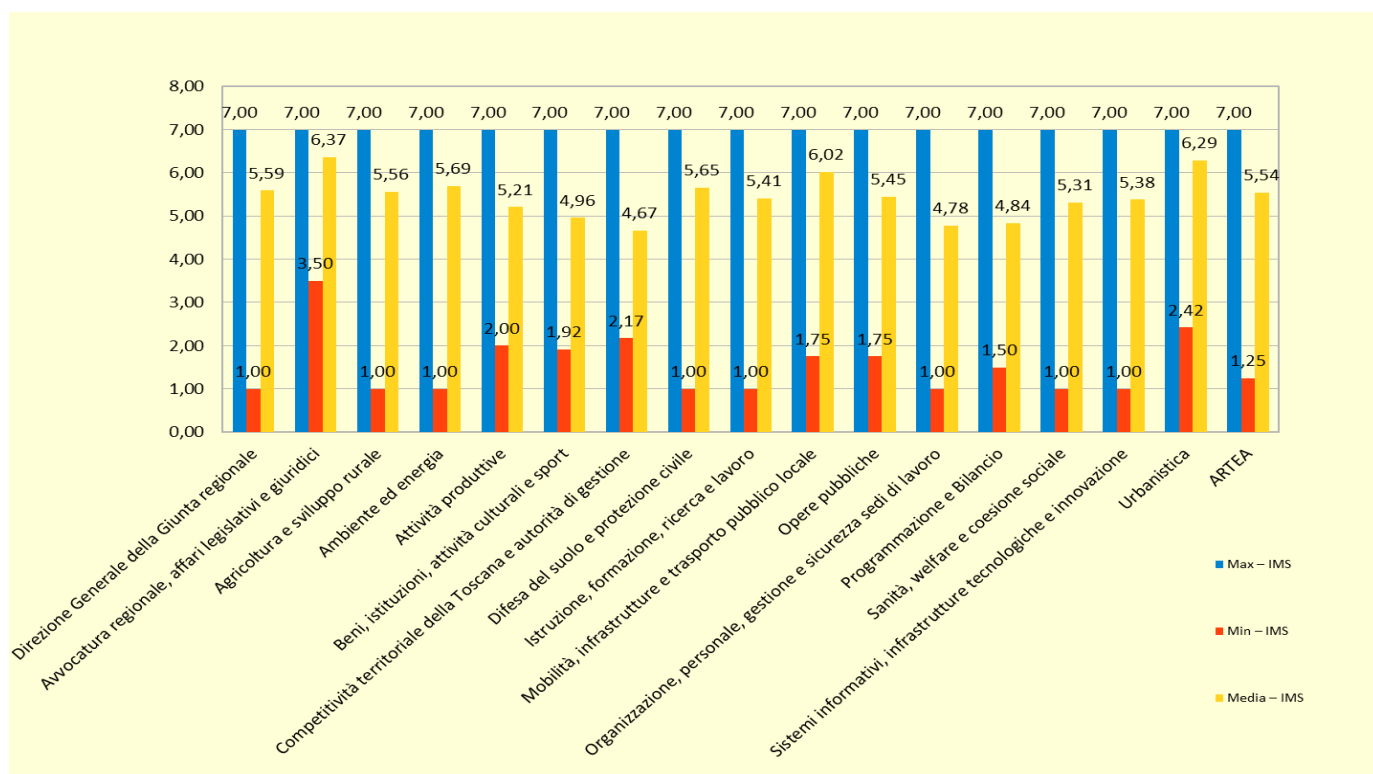
La seguente tabella, con il relativo grafico, evidenzia, per ciascuna Direzione, il punteggio massimo e minimo dell'Indice Medio di Soddisfazione registrato dai singoli questionari interamente completati e il valore medio di riferimento.

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
<i>Direzione Generale della Giunta regionale</i>	7,00	1,00	5,59	50	29,41%	172	6
<i>Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici</i>	7,00	3,50	6,37	36	35,29%	102	4
<i>Agricoltura e sviluppo rurale</i>	7,00	1,00	5,56	134	27,18%	493	12
<i>Ambiente ed energia</i>	7,00	1,00	5,69	112	37,84%	296	7
<i>Attività produttive</i>	7,00	2,00	5,21	43	34,40%	125	5
<i>Beni, istituzioni, attività culturali e sport</i>	7,00	1,92	4,96	15	34,09%	44	3
<i>Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione</i>	7,00	2,17	4,67	18	36,73%	49	3
<i>Difesa del suolo e protezione civile</i>	7,00	1,00	5,65	237	41,51%	571	10
<i>Istruzione, formazione, ricerca e lavoro</i>	7,00	1,00	5,41	171	45,36%	377	10
<i>Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale</i>	7,00	1,75	6,02	98	53,55%	183	9
<i>Opere pubbliche</i>	7,00	1,75	5,45	23	26,74%	92	2
<i>Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro</i>	7,00	1,00	4,78	35	19,55%	179	4
<i>Programmazione e Bilancio</i>	7,00	1,50	4,84	56	45,16%	124	6
<i>Sanità, welfare e coesione sociale</i>	7,00	1,00	5,31	76	26,48%	287	12
<i>Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione</i>	7,00	1,00	5,38	40	28,57%	140	3
<i>Urbanistica</i>	7,00	2,42	6,29	40	38,83%	103	3
<i>ARTEA</i>	7,00	1,25	5,54	79	66,95%	118	5
Valori medi IMS e totali 2022	7,00	1,54	5,45	1.263	36,92%	3.455	104
<i>Valori medi IMS e totali 2021</i>	<i>7,00</i>	<i>1,53</i>	<i>5,53</i>	<i>1.188</i>	<i>41,90%</i>	<i>2.937</i>	<i>103</i>
<i>Valori medi IMS e totali 2020</i>	<i>7,00</i>	<i>1,70</i>	<i>5,50</i>	<i>1.365</i>	<i>47,74%</i>	<i>3.148</i>	<i>111</i>
<i>Valori medi IMS e totali 2019</i>	<i>7,00</i>	<i>1,42</i>	<i>5,31</i>	<i>1.405</i>	<i>49,23%</i>	<i>3.092</i>	<i>111</i>
<i>Valori medi IMS e totali 2018</i>	<i>6,99</i>	<i>1,55</i>	<i>5,29</i>	<i>1.433</i>	<i>43,19%</i>	<i>3.530</i>	<i>112</i>
<i>Valori medi IMS e totali 2017</i>	<i>7,00</i>	<i>1,53</i>	<i>5,18</i>	<i>1.302</i>	<i>39,02%</i>	<i>3.601</i>	<i>120</i>
<i>Valori medi IMS e totali 2016</i>	<i>6,95</i>	<i>1,66</i>	<i>4,73</i>	<i>620</i>	<i>27,68%</i>	<i>2.376</i>	<i>118</i>

Grafico 1



Nota di metodo:

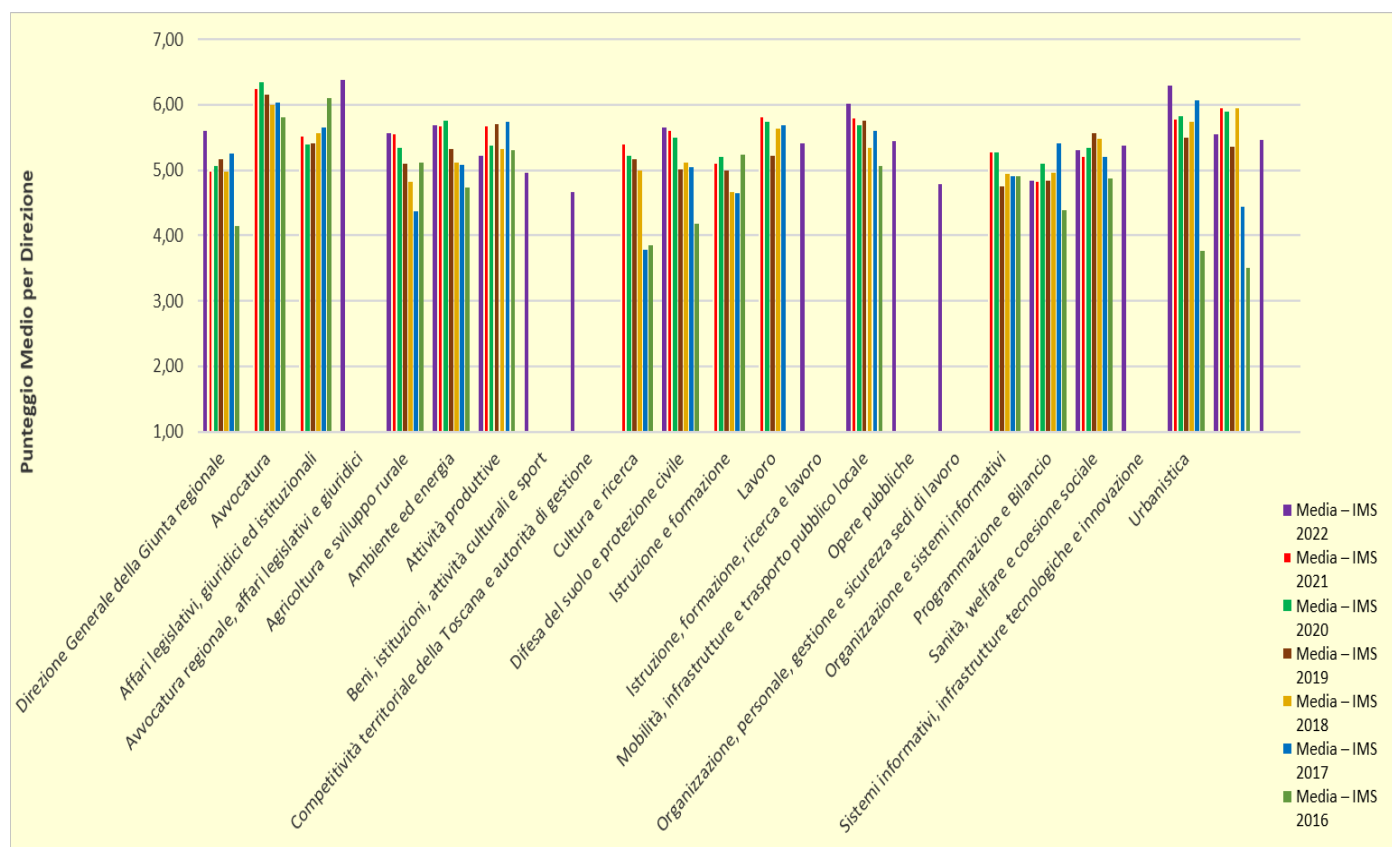
Le unità potenzialmente valutabili (Direttori e Dirigenti), per la Giunta e ARTEA, sono state 104 e l'analisi che segue si è basata sui risultati derivanti dai questionari interamente completati (con esclusione, pertanto, delle 2 unità che hanno riportato o solo questionari incompleti o mai aperti). 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 35,48% per la Giunta e al 50% per ARTEA visto che l'affluenza effettiva, per quest'ultima, è stata del 66,95%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 - 2022							
DIREZIONE DI RIFERIMENTO	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	5,59	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	6,37	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e sviluppo rurale	5,56	5,56	5,34	5,10	4,82	4,37	5,12
Ambiente ed energia	5,69	5,69	5,76	5,32	5,12	5,07	4,73
Attività produttive	5,21	5,69	5,37	5,70	5,32	5,73	5,31
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	4,96	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	4,67	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	5,40	5,21	5,16	4,98	3,77	3,85
Difesa del suolo e protezione civile	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	5,41	-	-	-	-	-	-
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	6,02	5,81	5,69	5,74	5,33	5,60	5,06
Opere pubbliche	5,45	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	4,78	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e sistemi informativi	-	5,28	5,27	4,75	4,94	4,90	4,91
Programmazione e Bilancio	4,84	4,84	5,09	4,84	4,95	5,40	4,39
Sanità, welfare e coesione sociale	5,31	5,21	5,34	5,56	5,47	5,19	4,87
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,38	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	6,29	5,78	5,82	5,50	5,74	6,06	3,76
ARTEA	5,54	5,96	5,90	5,36	5,95	4,43	3,51
Valore medio	5,45	5,53	5,50	5,31	5,29	5,18	4,73

Grafico 2



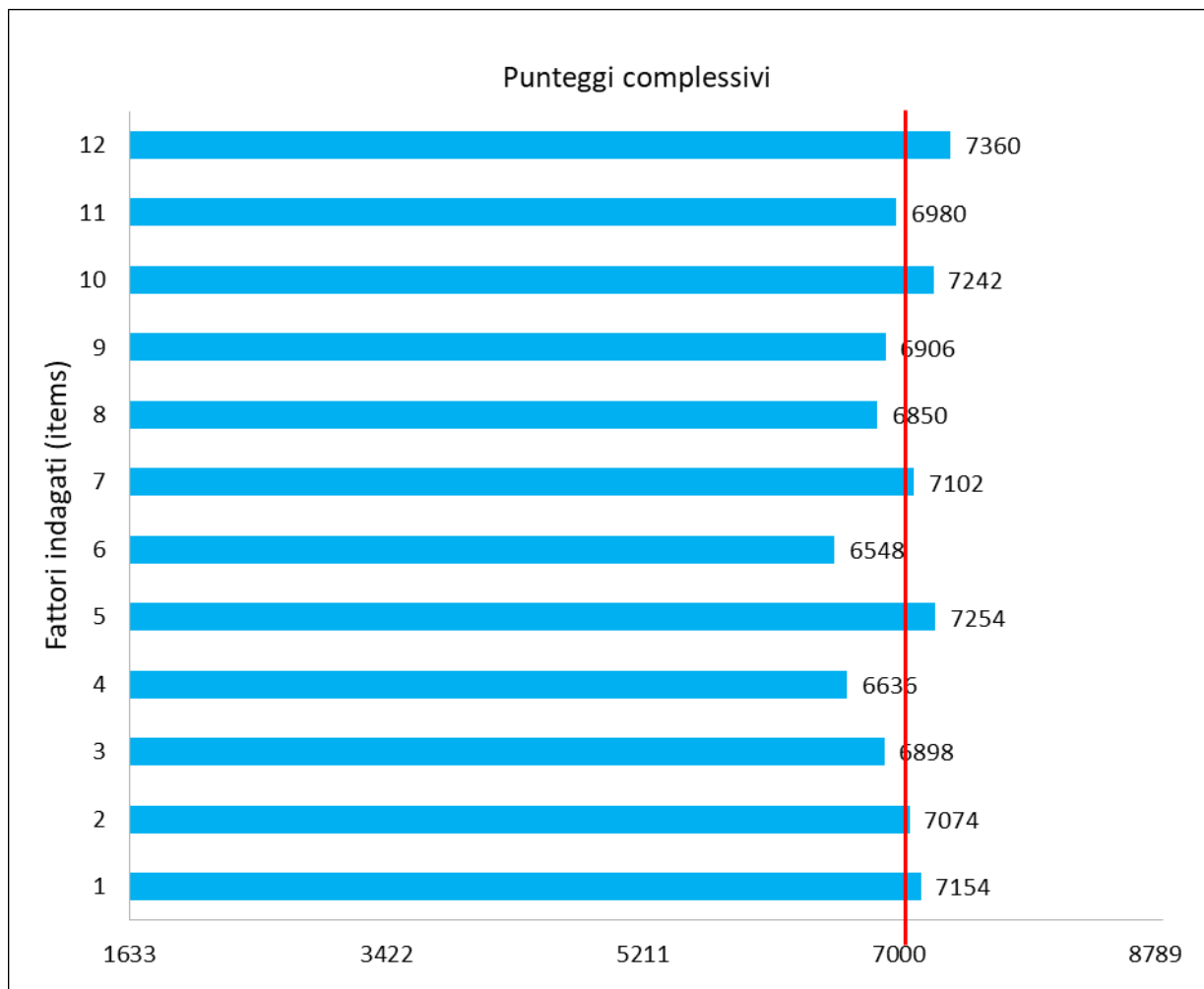
Parte II b) – Esiti dei punteggi assunti dagli items

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 complessivo ottenuto
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7154
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	7074
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	6898
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6636
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	7254
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6548
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7102
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	6850
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	6906
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	7242
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	6980
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	7360
Valore max attendibile dei punteggi per ciascun fattore	8841
<i>Valore medio dei punteggi</i>	7000
valore min attendibile dei punteggi per ciascun fattore	1263

Grafico 3 a



Tab. 3 b)

FATTORI DI RILEVAZIONE IN ORDINE DECRESCENTE DI PUNTEGGIO OTTENUTO							
Fattori di rilevazione	Punteggio complessivo ottenuto 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	7360	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	7254	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	7242	2°	3°	2°	2°	3°	1° (il "migliore")
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7154	4°	2°	5°	4°	6°	7°
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7102	5°	5°	4°	6°	5°	6°
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	7074	6°	7°	6°	5°	4°	4°
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	6980	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	6906	9°	6°	7°	7°	7°	5°
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	6898	8°	9°	9°	9°	8°	8°
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	6850	10°	10°	10°	10°	10°	10°
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6636	11°	11°	11°	11°	11°	12° (il "peggiore")
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6548	12° (il "peggiore")	12° (il "peggiore")	12° (il "peggiore")	12° (il "peggiore")	12° (il "peggiore")	11°

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 e 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	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	5,70	5,56	5,52	5,16	5,82	5,34	5,78	5,62	5,70	5,66	5,44	5,72	5,59	50	29,41%
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	6,47	6,42	6,42	5,86	6,44	6,19	6,50	6,19	6,39	6,44	6,47	6,58	6,37	36	35,29%
Agricoltura e sviluppo rurale	5,73	5,60	5,40	5,37	5,78	5,34	5,69	5,43	5,19	5,85	5,57	5,76	5,56	134	27,18%
Ambiente ed energia	5,88	5,81	5,42	5,44	5,82	5,25	5,79	5,62	5,80	5,83	5,55	6,02	5,69	112	37,84%
Attività produttive	5,26	5,33	5,14	5,09	5,35	4,95	5,12	5,00	5,19	5,58	5,07	5,44	5,21	43	34,40%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	4,67	5,13	5,07	4,80	5,60	4,67	5,47	4,27	4,07	5,47	4,87	5,40	4,96	15	34,09%
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	4,72	4,67	4,56	4,00	4,72	4,00	4,72	4,72	5,11	5,17	4,56	5,06	4,67	18	36,73%
Difesa del suolo e protezione civile	5,74	5,67	5,48	5,51	5,95	5,17	5,75	5,57	5,57	5,83	5,67	5,95	5,65	237	41,51%
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	5,71	5,58	5,36	4,95	5,49	5,09	5,40	5,25	5,57	5,49	5,44	5,61	5,41	171	45,36%
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	6,07	6,08	5,88	5,74	6,12	5,77	6,28	5,87	5,85	6,08	6,11	6,44	6,02	98	53,55%
Opere pubbliche	5,78	5,52	5,48	5,35	5,43	4,87	5,48	5,35	5,61	5,39	5,48	5,65	5,45	23	26,74%
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	4,94	4,83	5,09	4,20	4,71	4,14	4,86	4,80	4,60	5,31	4,66	5,23	4,78	35	19,55%
Programmazione e Bilancio	5,07	4,66	5,25	4,25	5,05	4,41	4,80	4,68	4,73	5,05	4,89	5,25	4,84	56	45,16%
Sanità, welfare e coesione sociale	5,32	5,41	5,30	4,92	5,72	4,86	5,29	5,21	5,14	5,55	5,32	5,72	5,31	76	26,48%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,35	5,25	5,45	5,18	5,85	5,20	5,43	5,35	5,20	5,70	5,23	5,43	5,38	40	28,57%
Urbanistica	6,35	6,45	6,15	6,18	6,45	6,03	6,35	6,20	6,15	6,45	6,20	6,53	6,29	40	38,83%
ARTEA	5,51	5,61	5,37	5,37	5,80	5,28	5,58	5,37	5,37	5,78	5,52	5,90	5,54	79	66,95%
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%

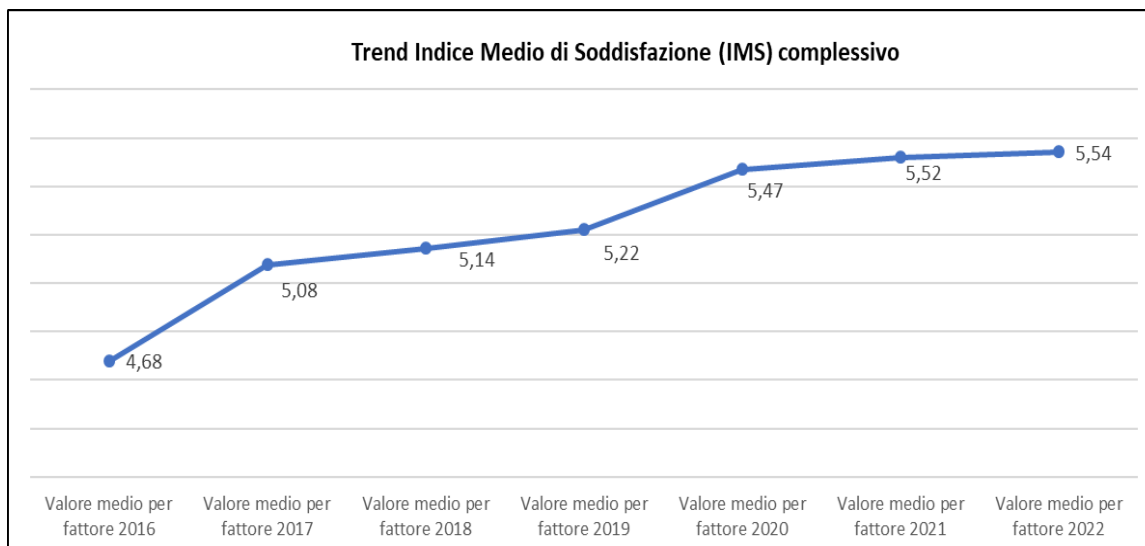
legenda: valore medio minimo del fattore registrato nelle direzioni

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)

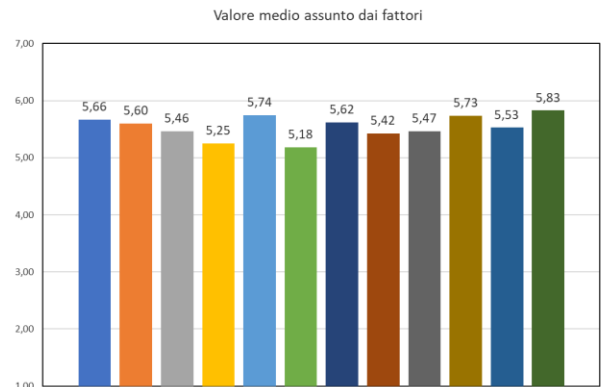
PUNTI DI FORZA E IN MIGLIORAMENTO 2021		IMS 2021
Fattori di forza	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	5,83
	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	5,74
	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative	5,73
Fattori in miglioramento	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	5,42
	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	5,25
	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	5,18



VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE

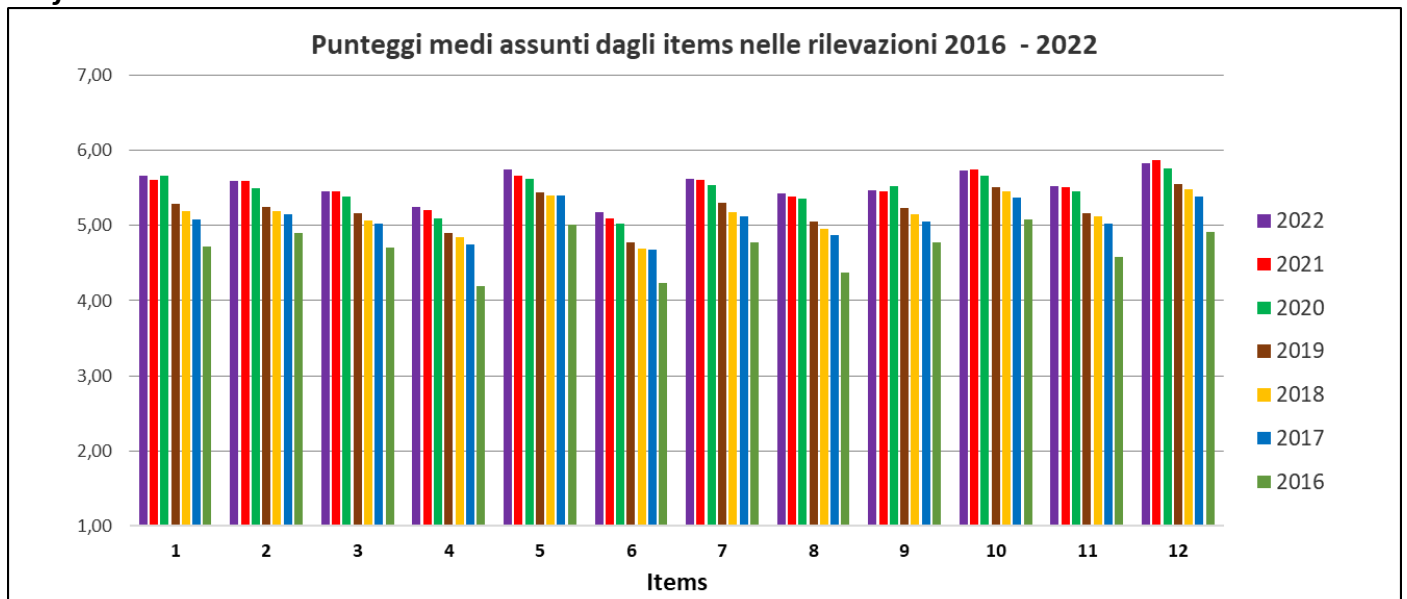
Grafico 4 a

- 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



Punteggi medi items rilevazioni 2016 - 2022							
Fattori	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
1	5,66	5,61	5,67	5,29	5,20	5,08	4,72
2	5,60	5,59	5,50	5,25	5,19	5,15	4,90
3	5,46	5,46	5,39	5,17	5,07	5,03	4,71
4	5,25	5,21	5,09	4,90	4,84	4,75	4,19
5	5,74	5,67	5,63	5,45	5,41	5,40	5,01
6	5,18	5,10	5,02	4,77	4,69	4,68	4,23
7	5,62	5,61	5,54	5,30	5,18	5,12	4,77
8	5,42	5,39	5,36	5,05	4,96	4,87	4,37
9	5,47	5,45	5,53	5,24	5,15	5,06	4,78
10	5,73	5,74	5,66	5,51	5,46	5,37	5,08
11	5,53	5,51	5,46	5,17	5,13	5,02	4,58
12	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

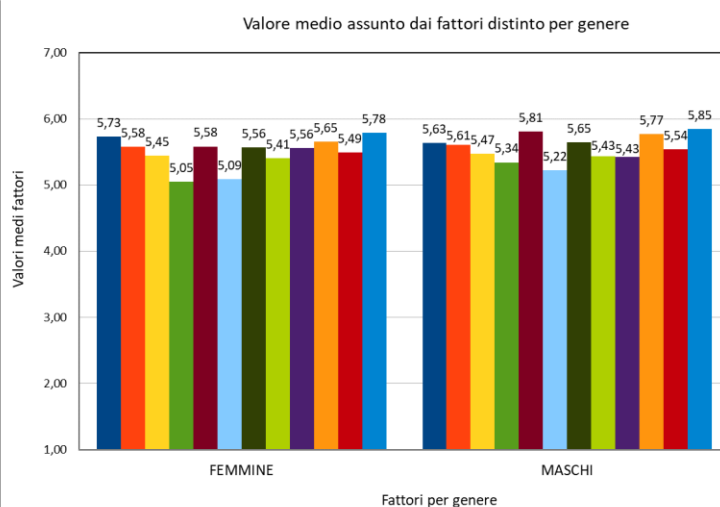
Tab. 5)

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 e 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	5,73	5,58	5,45	5,05	5,58	5,09	5,56	5,41	5,56	5,65	5,43	5,43	5,78	5,49	5,78	5,50	36
MASCHI	5,63	5,61	5,47	5,34	5,81	5,22	5,65	5,43	5,43	5,77	5,54	5,85	5,56	5,54	5,85	5,56	66

* Nota: due unità hanno ricevuto solo questionari "mai aperti", pertanto non possono essere presenti nel confronto

Grafico 5

■ 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



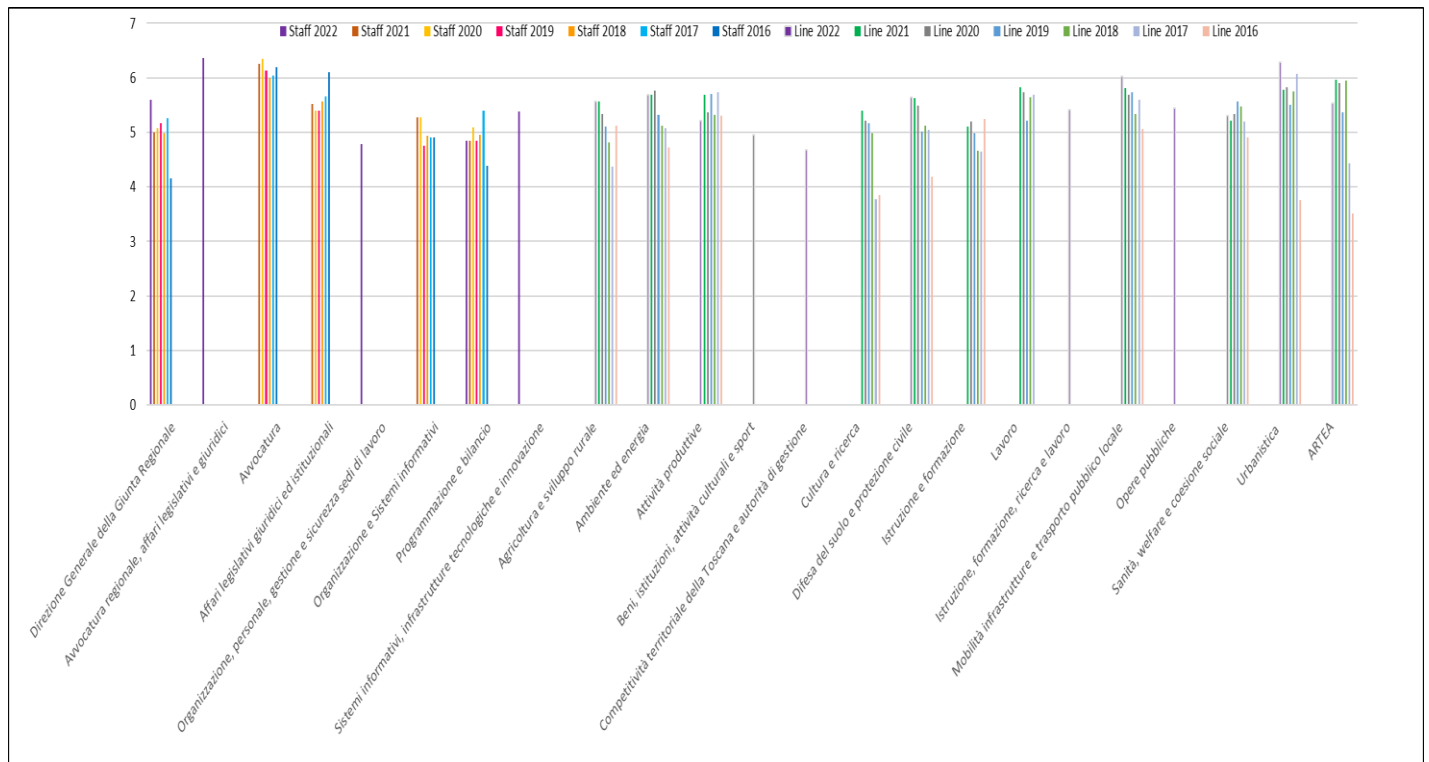
VALORE MEDIO DEI FATTORI CONSEGUITO TRA LE DIREZIONI DI STAFF E LE DIREZIONI DI LINE

Tab. 6)

Direzioni di staff	Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione						
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta Regionale	5,59	5,00	5,07	5,17	4,98	5,25	4,15
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	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	4,78	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e Sistemi informativi	-	5,28	5,27	4,75	4,94	4,90	4,91
Programmazione e bilancio	4,84	4,84	5,09	4,84	4,95	5,40	4,39
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,38	-	-	-	-	-	-
	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						
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Agricoltura e Sviluppo rurale	5,56	5,56	5,34	5,10	4,82	4,37	5,12
Ambiente ed energia	5,69	5,69	5,76	5,32	5,12	5,07	4,73
Attività produttive	5,21	5,69	5,37	5,70	5,32	5,73	5,31
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	4,96	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	4,67	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	5,40	5,21	5,16	4,98	3,77	3,85
Difesa del suolo e protezione civile	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	5,41	-	-	-	-	-	-
Mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	6,02	5,81	5,69	5,74	5,33	5,60	5,06
Opere pubbliche	5,45	-	-	-	-	-	-
Sanità, welfare e coesione sociale	5,31	5,21	5,34	5,56	5,47	5,19	4,9
Urbanistica	6,29	5,78	5,82	5,50	5,74	6,06	3,76
ARTEA	5,54	5,96	5,90	5,36	5,95	4,43	3,51
	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							
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta Regionale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,82	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 = 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 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	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 6,58	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,86	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e Sviluppo rurale	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 5,85	Fattore 12 = 5,92	Fattore 12 = 5,79	Fattore 12 = 5,44	Fattore 10 = 5,18	Fattore 12 = 4,75	Fattore 12 = 5,33	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 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	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 6,02	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	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 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 = 5,58	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 = 4,95	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 = 5,60	-	-	-	-	-	-	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 4,07	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 5,17	-	-	-	-	-	-	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	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 = 5,17	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	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna = 5,71	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 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 = 6,44	Fattore 12 = 6,36	Fattore 12 = 6,22	Fattore 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 = 5,74	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	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna = 5,78	-	-	-	-	-	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,87	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative = 5,31	-	-	-	-	-	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 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	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	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 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	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 = 4,86	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	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,85	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,18	-	-	-	-	-	-
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 = 6,53	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	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 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	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	Fattore 10 = 6,37	Fattore 5 = 6,22	Fattore 5 = 5,87	Fattore 12 = 6,42	Fattore 5 = 5,05	Fattore 10 = 4,76	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 5,28	Fattore 4 = 5,62	Fattore 6 = 5,41	Fattore 6 = 4,95	Fattore 6 = 5,46	Fattore 4 = 4,02	Fattore 1 = 2,66

Differentemente dalle precedenti rilevazioni, 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	12	50	24,00%
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	3	36	8,33%
Agricoltura e Sviluppo rurale	35	134	26,12%
Ambiente ed energia	29	112	25,89%
Attività produttive	16	43	37,21%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	7	15	46,67%
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	10	18	55,56%
Difesa del suolo e protezione civile	54	237	22,78%
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	50	171	29,24%
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	14	98	14,29%
Opere pubbliche	6	23	24,00%
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	17	35	48,57%
Programmazione e Bilancio	26	56	46,43%
Sanità, welfare e coesione sociale	25	76	32,89%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	11	40	27,50%
Urbanistica	4	40	10,00%
ARTEA	27	79	34,18%
TOTALE	346	1263	27,40%

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

Tab. 8 b)

Fattori di rilevazione	Giudizio qualitativo		Questiti 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	41	Modalità di ricezione degli aggiornamenti	157	direttamente dal Dirigente/Direttore o dalla sua segreteria	26	Frequenza media di ricezione degli aggiornamenti	77	continua	6				
	2. In disaccordo	51							mensile	7				
	3. Abbastanza in disaccordo	65							annuale	3				
	4. Neutrale	121							una tantum	61				
	5. Abbastanza in accordo	130												
	6. In accordo	303												
	7. Completamente in accordo	552												
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	1. Completamente in disaccordo	53	Organizza e/o sollecita l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo per la trattazione di problematiche comuni	163	si	13	Propone e/o sollecita, tramite mail e/o contatti telefonici, riflessioni collettive e/o di gruppo su problematiche comuni	163	si	6				
	2. In disaccordo	58			no	72			no	84				
	3. Abbastanza in disaccordo	52			raramente	78			raramente	73				
	4. Neutrale	116												
	5. Abbastanza in accordo	159												
	6. In accordo	285												
	7. Completamente in accordo	540												
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	1. Completamente in disaccordo	52	Organizza e/o sollecita l'effettuazione di incontri con altre Direzioni per la trattazione di problematiche comuni	138	si	2	Propone e/o sollecita, tramite mail e/o contatti telefonici, riflessioni con altre Direzioni su problematiche comuni	138	si	5				
	2. In disaccordo	46			no	101			no	94				
	3. Abbastanza in disaccordo	40			raramente	35			raramente	39				
	4. Neutrale	205												
	5. Abbastanza in accordo	161												
	6. In accordo	304												
	7. Completamente in accordo	455												
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	1. Completamente in disaccordo	78	Organizza incontri di settore e/o di gruppo per l'analisi del clima organizzativo interno	204	si	12	Interviene per la risoluzione di criticità/crisi che si verificano tra il personale del settore e delle quali risulta informato	204	si, tempestivamente	6				
	2. In disaccordo	62			no	152			si, lentamente	66				
	3. Abbastanza in disaccordo	64			raramente	40			no	132				
	4. Neutrale	190												
	5. Abbastanza in accordo	158												
	6. In accordo	285												
	7. Completamente in accordo	426												
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	1. Completamente in disaccordo	46	Stimola l'assunzione di decisioni inerenti il rispettivo ambito di competenza e di responsabilità	113	si	1	Delega, anche in modo informale, l'assunzione di decisioni inerenti il rispettivo ambito di competenza	113	si	11				
	2. In disaccordo	36			no	75			no	71				
	3. Abbastanza in disaccordo	31			raramente	37			raramente	31				
	4. Neutrale	130												
	5. Abbastanza in accordo	161												
	6. In accordo	295												
	7. Completamente in accordo	564												
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	1. Completamente in disaccordo	70	Condivide, con i diretti interessati, i piani di lavoro predisposti prima della loro assunzione definitiva	205	si	73	In caso di osservazioni presentate dal dipendente sui piani di lavoro in itinere, le stesse vengono recepite o riplattate a fronte di adeguata motivazione	100	si	64	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	205	si	33
	2. In disaccordo	47			no	105			no	99				
	3. Abbastanza in disaccordo	88			raramente	27			raramente	73				
	4. Neutrale	198												
	5. Abbastanza in accordo	184												
	6. In accordo	324												
	7. Completamente in accordo	352												

Fattori di rilevazione	Giudizio qualitativo	Qualità 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	44	si	19	si	12	Si attiva per intervenire e/o per rispondere a disagi che si verificano	10	
	2. In disaccordo	38	no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	87	no	11	non riferimento a segnalazioni fatte relativamente a competenze professionali non adeguate su singole unità di personale e/o su gruppi di lavoro	81	
	3. Abbastanza in disaccordo	44	raramente	20	raramente	16	raramente	35	
	4. Neutrale	153							
	5. Abbastanza in accordo	164							
	6. In accordo	322							
	7. Completamente in accordo	498							
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	1. Completamente in disaccordo	46	direttamente, tramite l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo e/o individuali	15	si	9			
	2. In disaccordo	58	Modalità di condivisione preventiva della programmazione	176	direttamente, tramite mail e/o contatti telefonici	15	Gli aggiornamenti della programmazione iniziale vengono condivisi preventivamente	33	
	3. Abbastanza in disaccordo	72		tramite gli incaricati di posizione organizzativa	57	raramente	45		
	4. Neutrale	164		la programmazione non viene condivisa (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	89				
	5. Abbastanza in accordo	176							
	6. In accordo	293							
	7. Completamente in accordo	454							
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	1. Completamente in disaccordo	56	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	195	si, anche avvalendosi degli incaricati di posizione organizzativa	5	trimestrale o a cadenza ancora più ravvicinata	6	
	2. In disaccordo	72		no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	106	Frequenza media di effettuazione degli incontri	89	semestrale	
	3. Abbastanza in disaccordo	87		raramente, anche avvalendosi degli incaricati di posizione organizzativa	84	annuale	32	annuale	
	4. Neutrale	135							
	5. Abbastanza in accordo	151							
	6. In accordo	264							
	7. Completamente in accordo	518							
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	1. Completamente in disaccordo	30	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	93	si	7	si	8	
	2. In disaccordo	35		no	48	Si attiva per introdurre innovazioni tecnologiche e organizzative	93	no	
	3. Abbastanza in disaccordo	28		raramente	38		raramente	27	
	4. Neutrale	193							
	5. Abbastanza in accordo	139							
	6. In accordo	275							
	7. Completamente in accordo	563							
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	1. Completamente in disaccordo	44		152	si	5	continua	1	
	2. In disaccordo	52	Fornisce un riscontro circa la qualità del lavoro ed i risultati conseguiti dai propri collaboratori	152	no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	95	Frequenza media di ricezione dei riscontri	57	nel corso degli eventuali incontri organizzati per la discussione dei piani di lavoro e per la verifica dei risultati conseguiti
	3. Abbastanza in disaccordo	56		raramente	52		una tantum	44	
	4. Neutrale	160							
	5. Abbastanza in accordo	164							
	6. In accordo	305							
	7. Completamente in accordo	482							
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	29	Propone e/o sollecita, tramite incontri, mail e/o contatti telefonici, riflessioni individuali, collettive e/o di gruppo sull'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili	90	si	5	si	3	
	2. In disaccordo	33		90	no	65	Si attiva per introdurre soluzioni organizzative e/o gestionali che consentano di minimizzare gli sprechi e di massimizzare i risultati	90	no
	3. Abbastanza in disaccordo	28		raramente	20		raramente	21	
	4. Neutrale	176							
	5. Abbastanza in accordo	117							
	6. In accordo	268							
	7. Completamente in accordo	612							