

VALUTAZIONE DAL BASSO 2022 – RILEVAZIONE 2023

Parte I – Esiti affluenza

ESITI AFFLUENZA ANNO 2023

VALUTATI POTENZIALI	VALUTATORI POTENZIALI	VALUTAZIONI EFFETTUATE	AFFLUENZA EFFETTIVA	DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM	POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO
127	4217	1554	36,85%	65	Giunta, Consiglio, ARTEA, ARTI, Autorità Portuale Regionale, Ente Regionali Toscane
101	3079	1151	37,38%	48	Giunta
11	277	90	32,49%	6	Consiglio
4	125	90	72,00%	4	ARTEA
8	710	216	30,42%	6	ARTI
1	9	3	33,33%	1	Autorità Portuale Regionale
2	17	4	23,53%	0	Ente Terre Regionali Toscane
105	3204	1241	38,73%	52	Giunta con Artea
109	3789	1367	36,08%	54	Giunta con Arti
113	3914	1457	37,23%	58	Giunta con Artea e Arti

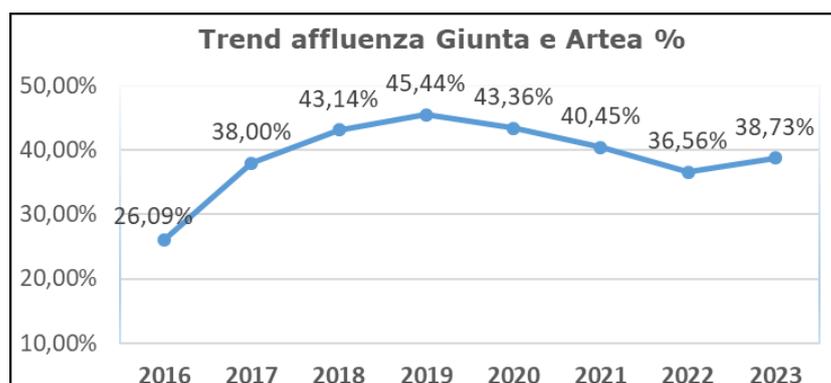
Per 4 unità di **valutati potenziali** sono stati rilevati solo questionari “mai aperti”

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

ESITI AFFLUENZA ANNI 2016 - 2023

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

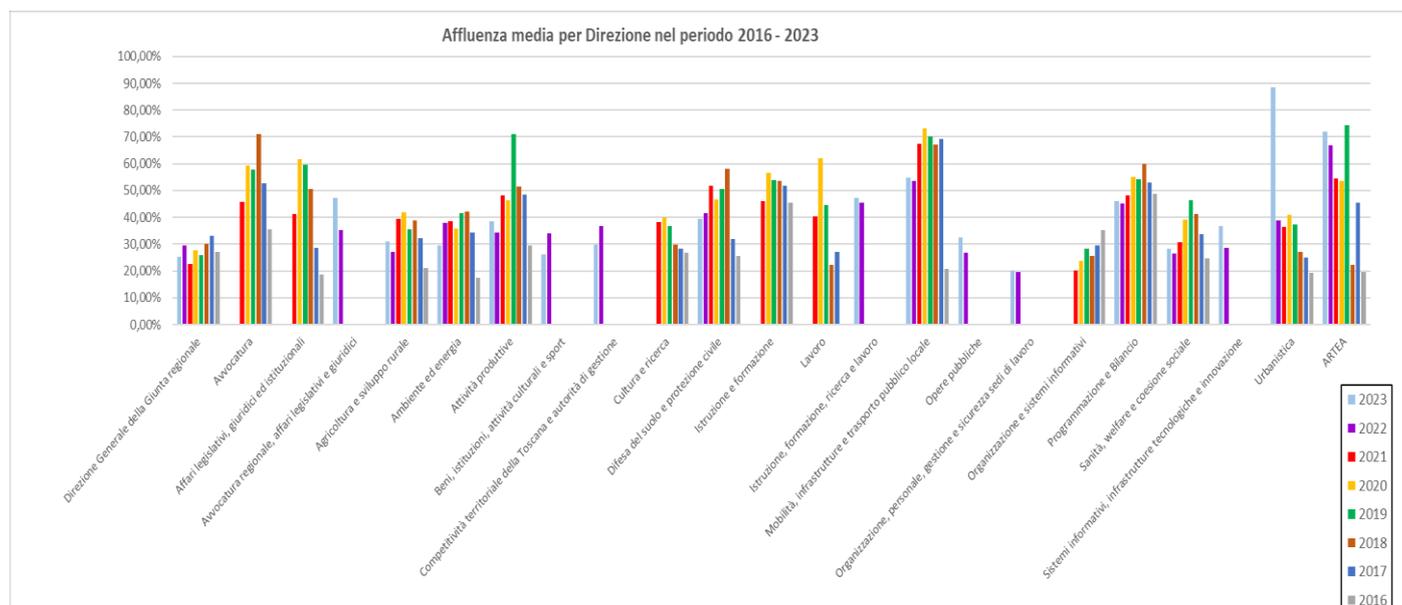
Nelle rappresentazioni 2016 come criterio di calcolo adottato si è fatto riferimento all’affluenza media complessiva, data dalla media delle affluenze delle singole Direzioni, come riportato nella tabella a pagina seguente



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*

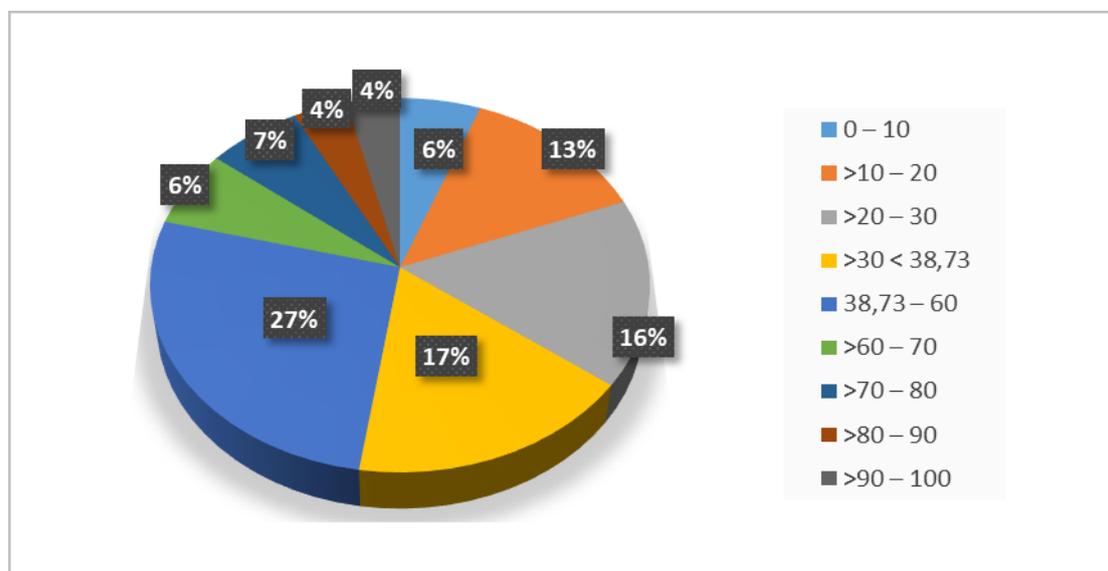
Direzioni Giunta	Dirigenti che hanno raggiunto il quorum/ Totale Dirigenti								Affluenza							
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta regionale	1/6	1/6	1/7	1/7	2/7	3/7	3/7	2/7	25,30%	29,41%	22,70%	27,78%	26,02%	30,00%	33,07%	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	3/3	3/4	-	-	-	-	-	-	47,42%	35,29%	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e sviluppo rurale	4/11	3/12	6/11	3/10	3/13	4/13	1/14	0/10	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	2/4	2/5	3/4	2/6	4/5	3/5	3/6	0/7	38,46%	34,40%	48,28%	46,25%	71,01%	51,47%	48,53%	29,45%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	1/4	1/3	-	-	-	-	-	-	26,32%	34,09%	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	0/4	2/3	-	-	-	-	-	-	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	6/10	7/10	9/9	5/9	6/9	7/8	3/9	1/6	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	7/10	8/10	-	-	-	-	-	-	47,34%	45,36%	-	-	-	-	-	-
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	8/10	8/9	8/9	7/9	7/8	7/8	7/10	0/7	54,86%	53,55%	67,44%	73,05%	70,06%	67,09%	69,28%	20,93%
Opere pubbliche	0/2	0/2	-	-	-	-	-	-	32,43%	26,74%	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	0/4	0/4	-	-	-	-	-	-	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	5/6	4/6	4/6	5/6	4/6	4/6	4/7	4/7	45,93%	45,16%	48,20%	55,04%	54,07%	59,84%	52,94%	48,71%
Sanità, welfare e coesione sociale	4/13	4/12	5/12	4/13	8/13	5/12	4/13	2/19	28,28%	26,48%	30,83%	39,20%	46,52%	41,33%	33,61%	24,72%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	2/4	1/3	-	-	-	-	-	-	36,61%	28,57%	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	3/3	1/3	1/3	1/4	1/4	1/4	1/4	1/6	88,42%	38,83%	36,59%	40,96%	37,36%	26,97%	25,00%	19,24%
ARTEA	4/4	4/5	3/5	3/5	5/5	1/5	3/6	0/7	72,00%	66,95%	54,55%	53,49%	74,34%	22,41%	45,59%	19,67%
TOTALE/MEDIA	52/105	53/104	57/103	51/111	58/111	54/112	41/120	16/118	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



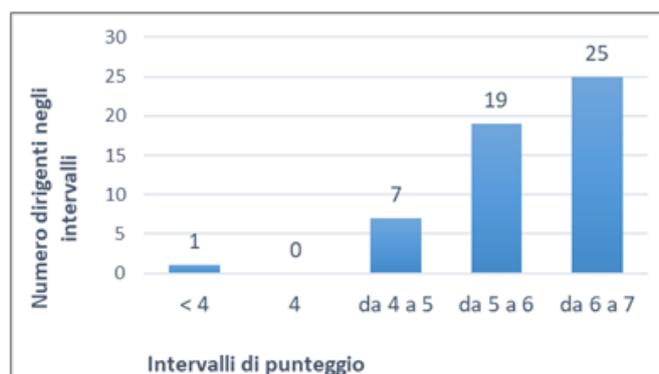
DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI NEGLI INTERVALLI DI AFFLUENZA - Giunta e Artea

INTERVALLO DI AFFLUENZA PERCENTUALE		NUMERO DIRIGENTI NEI SOTTO INTERVALLI	NUMERO DIRIGENTI NEI MACRO INTERVALLI
Macro intervallo	Sotto intervallo		
0 - <38,73	0 - 10	6	55
	>10 - 20	14	
	>20 - 30	17	
	>30 < 38,73	18	
38,73 - 100	38,73 - 60	28	50
	>60 - 70	7	
	>70 - 80	7	
	>80 - 90	4	
	>90 - 100	4	
Totale		105	



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	7
da 5 a 6	19
da 6 a 7	25
Totali	52



Parte II – Esiti punteggi questionari e items

Parte II a) – Esiti punteggi questionari

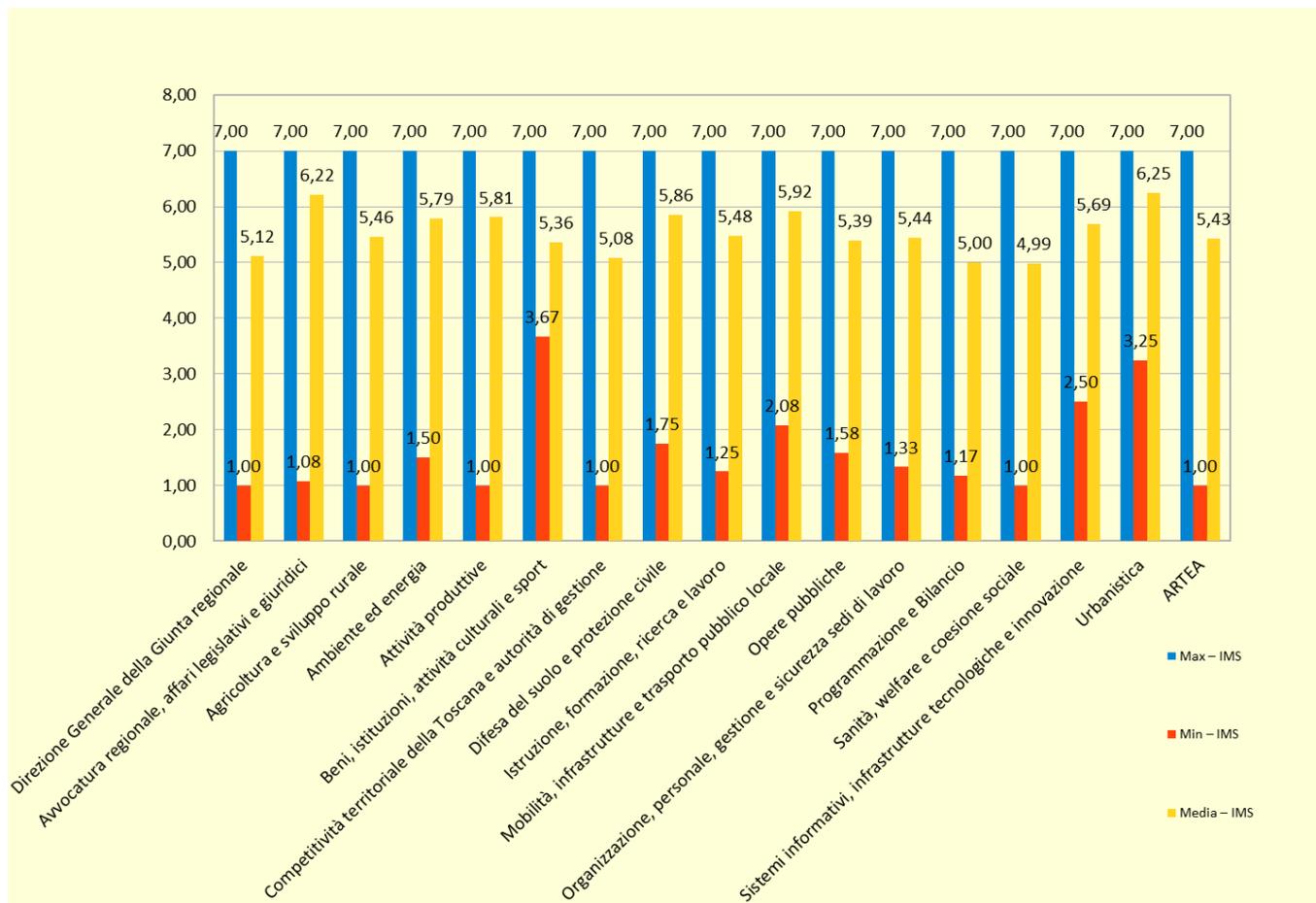
La seguente tabella, con il relativo grafico, evidenzia, per ciascuna Direzione, il punteggio massimo e minimo dell'Indice Medio di Soddisfazione registrato dai singoli questionari interamente completati e il valore medio di riferimento.

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	5,12	42	25,30%	166	6
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	7,00	1,08	6,22	46	47,42%	97	3
Agricoltura e sviluppo rurale	7,00	1,00	5,46	130	30,95%	420	11
Ambiente ed energia	7,00	1,50	5,79	107	29,64%	361	7
Attività produttive	7,00	1,00	5,81	25	38,46%	65	4
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	7,00	3,67	5,36	15	26,32%	57	4
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	7,00	1,00	5,08	22	29,73%	74	4
Difesa del suolo e protezione civile	7,00	1,75	5,86	169	39,49%	428	10
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	7,00	1,25	5,48	160	47,34%	338	10
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	7,00	2,08	5,92	96	54,86%	175	10
Opere pubbliche	7,00	1,58	5,39	12	32,43%	37	2
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	7,00	1,33	5,44	32	20,25%	158	4
Programmazione e Bilancio	7,00	1,17	5,00	62	45,93%	135	6
Sanità, welfare e coesione sociale	7,00	1,00	4,99	82	28,28%	290	13
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	7,00	2,50	5,69	67	36,61%	183	4
Urbanistica	7,00	3,25	6,25	84	88,42%	95	3
ARTEA	7,00	1,00	5,43	90	72,00%	125	4
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:

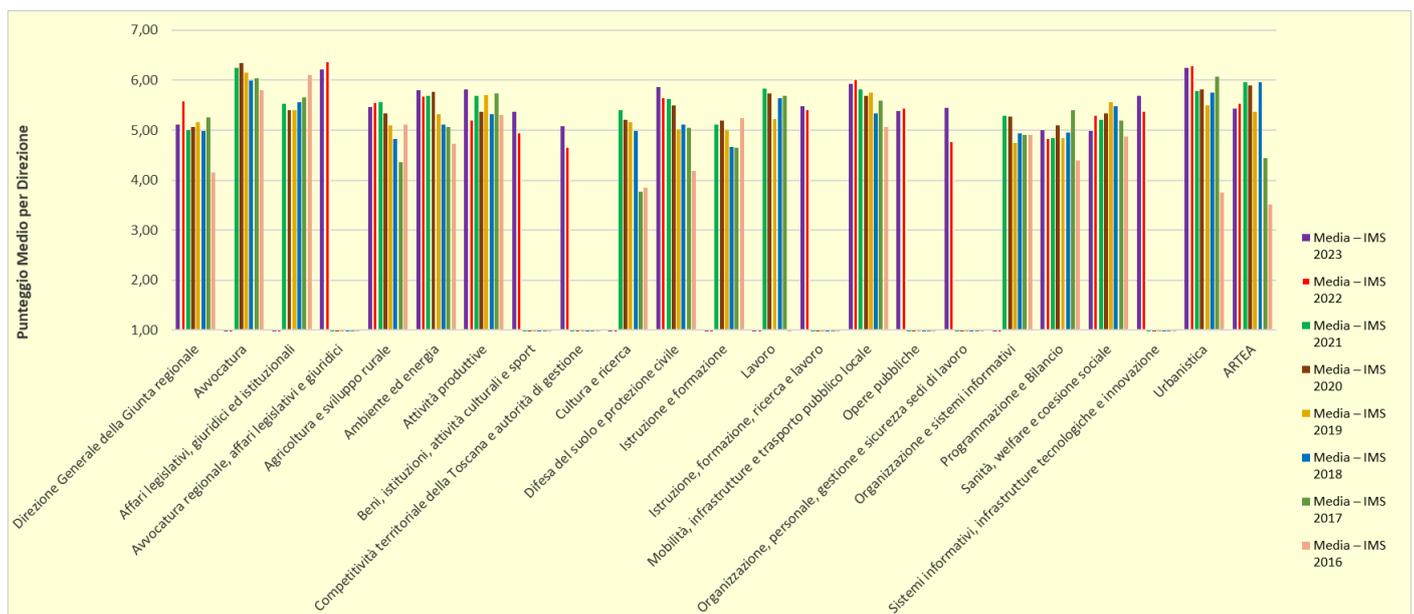
Le unità potenzialmente valutabili (Direttori e Dirigenti), per la Giunta e ARTEA, sono state 105 e l'analisi che segue si è basata sui risultati derivanti dai questionari interamente completati (con esclusione, pertanto, delle 3 unità che hanno riportato o solo questionari incompleti o mai aperti). 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 37,38% per la Giunta e al 50% per ARTEA visto che l'affluenza effettiva, per quest'ultima, è stata del 72%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 - 2023								
DIREZIONE DI RIFERIMENTO	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	5,12	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	6,22	6,37	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e sviluppo rurale	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	5,81	5,21	5,69	5,37	5,70	5,32	5,73	5,31
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	5,36	4,96	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	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	5,86	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	5,48	5,41	-	-	-	-	-	-
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,92	6,02	5,81	5,69	5,74	5,33	5,60	5,06
Opere pubbliche	5,39	5,45	-	-	-	-	-	-
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	5,44	4,78	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e sistemi informativi	-	-	5,28	5,27	4,75	4,94	4,90	4,91
Programmazione e Bilancio	5,00	4,84	4,84	5,09	4,84	4,95	5,40	4,39
Sanità, welfare e coesione sociale	4,99	5,31	5,21	5,34	5,56	5,47	5,19	4,87
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,69	5,38	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	6,25	6,29	5,78	5,82	5,50	5,74	6,06	3,76
ARTEA	5,43	5,54	5,96	5,90	5,36	5,95	4,43	3,51
Valore medio	5,55	5,45	5,53	5,50	5,31	5,29	5,18	4,73

Grafico 2



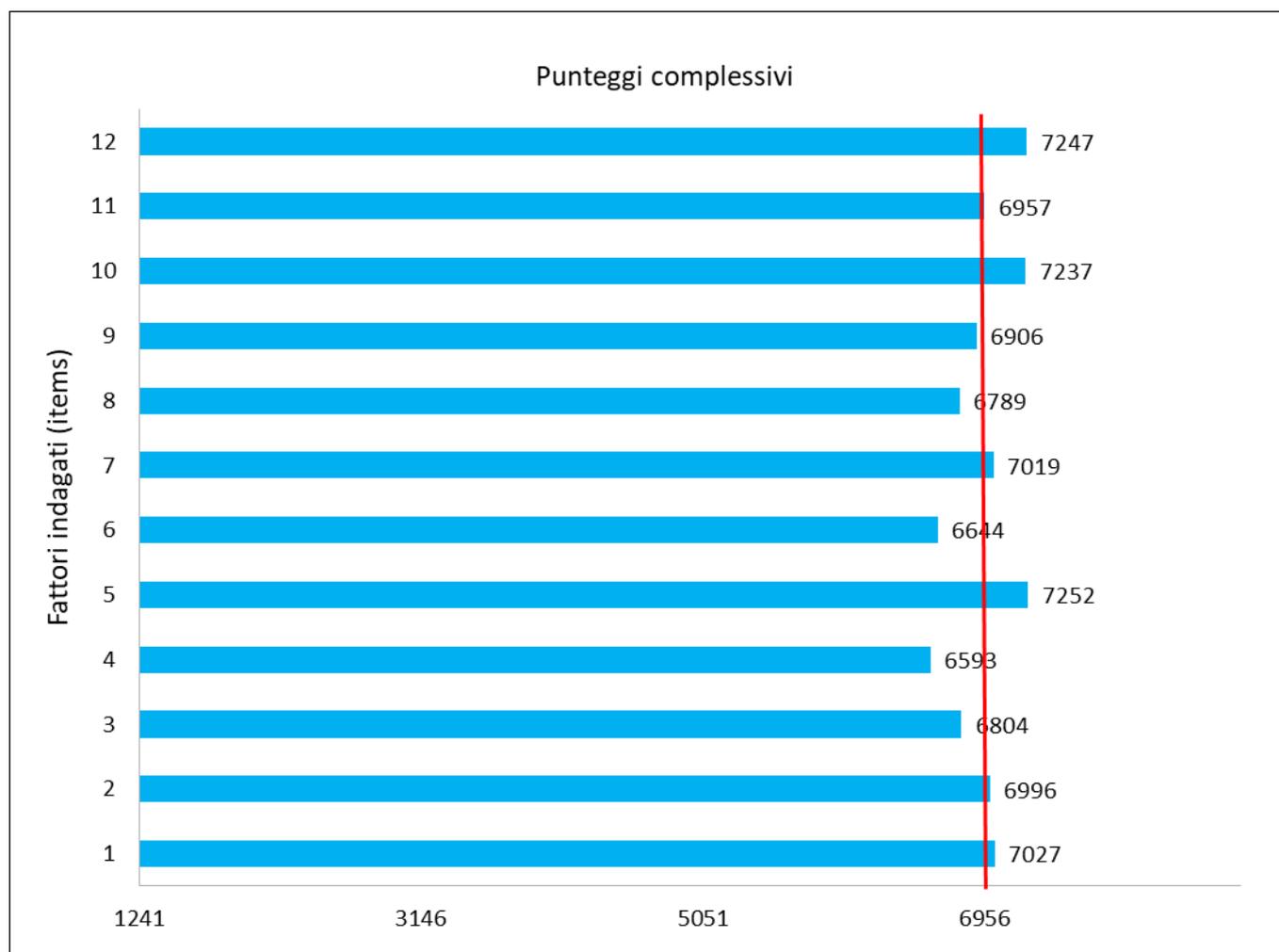
Parte II b) – Esiti dei punteggi assunti dagli items

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 complessivo ottenuto
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7027
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	6996
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	6804
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6593
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	7252
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6644
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7019
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	6789
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	7237
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	6957
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	7247
Valore max attendibile dei punteggi per ciascun fattore	8687
<i>Valore medio dei punteggi</i>	6956
valore min attendibile dei punteggi per ciascun fattore	1241

Grafico 3 a



Tab. 3 b)

FATTORI DI RILEVAZIONE IN ORDINE DECRESCENTE DI PUNTEGGIO OTTENUTO								
Fattori di rilevazione	Punteggio complessivo ottenuto 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
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	7252	2°	3°	4°	3°	3°	1° (il "migliore")	2°
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	7247	1° (il "migliore")	2°	3°				
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	7237	3°	2°	3°	2°	2°	3°	1° (il "migliore")
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7027	4°	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	7019	5°	5°	5°	4°	6°	5°	6°
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	6996	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	6957	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	6906	8°	9°	6°	7°	7°	7°	5°
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	6804	9°	8°	9°	9°	9°	8°	8°
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	6789	10°	10°	10°	10°	10°	10°	10°
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6644	12° (il "peggiore")	11°					
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6593	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	4,98	5,05	5,10	4,98	5,40	5,07	5,12	5,14	5,02	5,26	5,17	5,19	5,12	42	25,30%
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	6,35	6,24	6,28	5,74	6,20	5,96	6,30	6,11	6,30	6,37	6,24	6,50	6,22	46	47,42%
Agricoltura e sviluppo rurale	5,48	5,43	5,22	5,32	5,82	5,27	5,55	5,32	5,15	5,78	5,52	5,69	5,46	130	30,95%
Ambiente ed energia	6,00	5,83	5,65	5,42	5,83	5,53	5,82	5,74	5,88	5,89	5,83	6,07	5,79	107	29,64%
Attività produttive	6,00	5,96	5,80	5,64	6,00	5,60	5,72	5,64	5,48	6,24	5,72	5,96	5,81	25	38,46%
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	5,00	5,80	5,47	5,53	5,93	5,00	5,33	4,73	5,27	5,67	5,00	5,53	5,36	15	26,32%
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	5,09	5,18	5,18	4,73	5,05	4,59	5,18	4,91	5,32	5,23	5,09	5,36	5,08	22	29,73%
Difesa del suolo e protezione civile	5,92	5,88	5,69	5,69	6,13	5,49	5,94	5,82	5,79	6,09	5,72	6,11	5,86	169	39,49%
Istruzione, formazione, ricerca e lavoro	5,71	5,51	5,22	5,06	5,64	5,25	5,51	5,35	5,73	5,56	5,63	5,64	5,48	160	47,34%
Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	6,02	5,94	5,82	5,52	6,07	5,69	6,06	5,78	5,74	6,01	5,98	6,39	5,92	96	54,86%
Opere pubbliche	5,33	5,42	5,58	4,83	5,83	4,75	5,42	5,25	5,67	5,75	5,25	5,58	5,39	12	32,43%
Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro	5,59	5,47	5,31	5,06	5,53	5,03	5,56	5,34	5,63	5,66	5,63	5,47	5,44	32	20,25%
Programmazione e Bilancio	5,15	5,03	4,98	4,37	5,10	4,76	5,02	4,95	5,21	5,21	5,00	5,27	5,00	62	45,93%
Sanità, welfare e coesione sociale	4,87	4,87	4,87	4,70	5,54	4,70	5,06	4,77	4,73	5,49	4,93	5,35	4,99	82	28,28%
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,57	5,76	5,67	5,36	5,93	5,37	5,70	5,48	5,79	6,07	5,75	5,84	5,69	67	36,61%
Urbanistica	6,30	6,24	6,17	6,08	6,44	6,19	6,21	6,15	6,13	6,44	6,23	6,39	6,25	84	88,42%
ARTEA	5,32	5,67	5,32	5,27	5,93	5,26	5,47	5,06	5,16	5,76	5,29	5,63	5,43	90	72,00%
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	1241	38,73%
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%

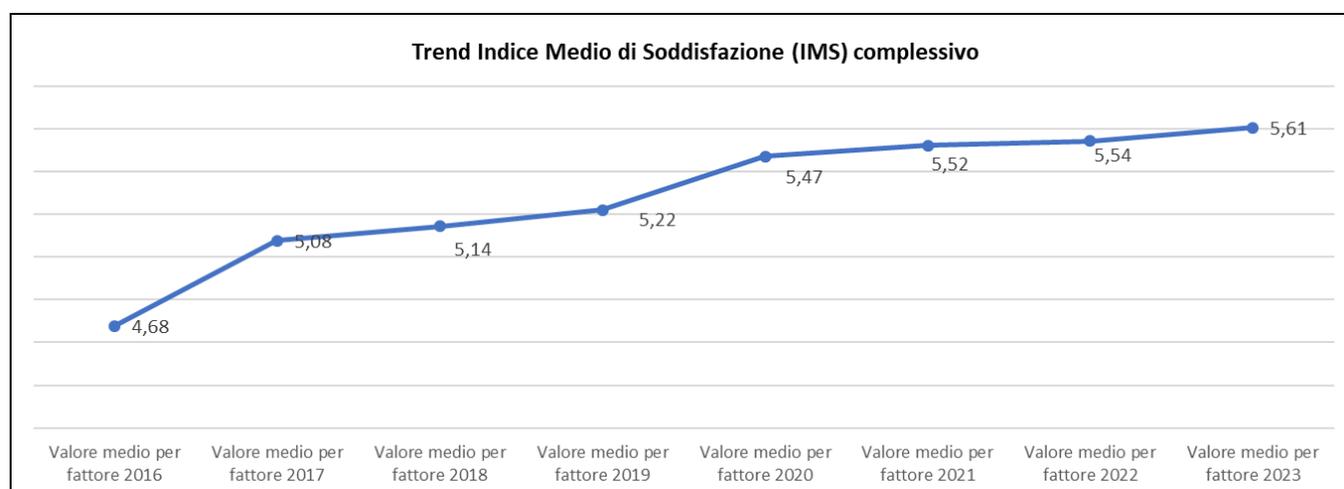
legenda: valore medio minimo del fattore registrato nelle direzioni

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)

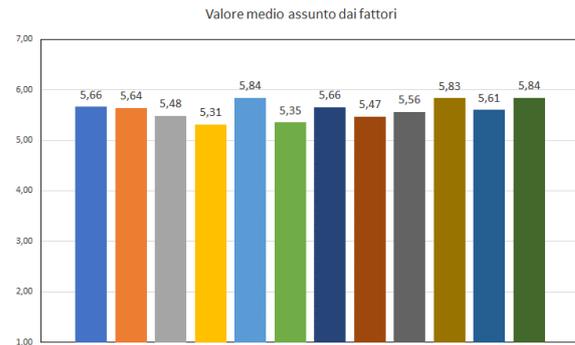
PUNTI DI FORZA E IN MIGLIORAMENTO 2022		IMS 2022
Fattori di forza	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	5,84
	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	5,84
	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative	5,83
Fattori in miglioramento	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	5,47
	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	5,35
	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	5,31



VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE

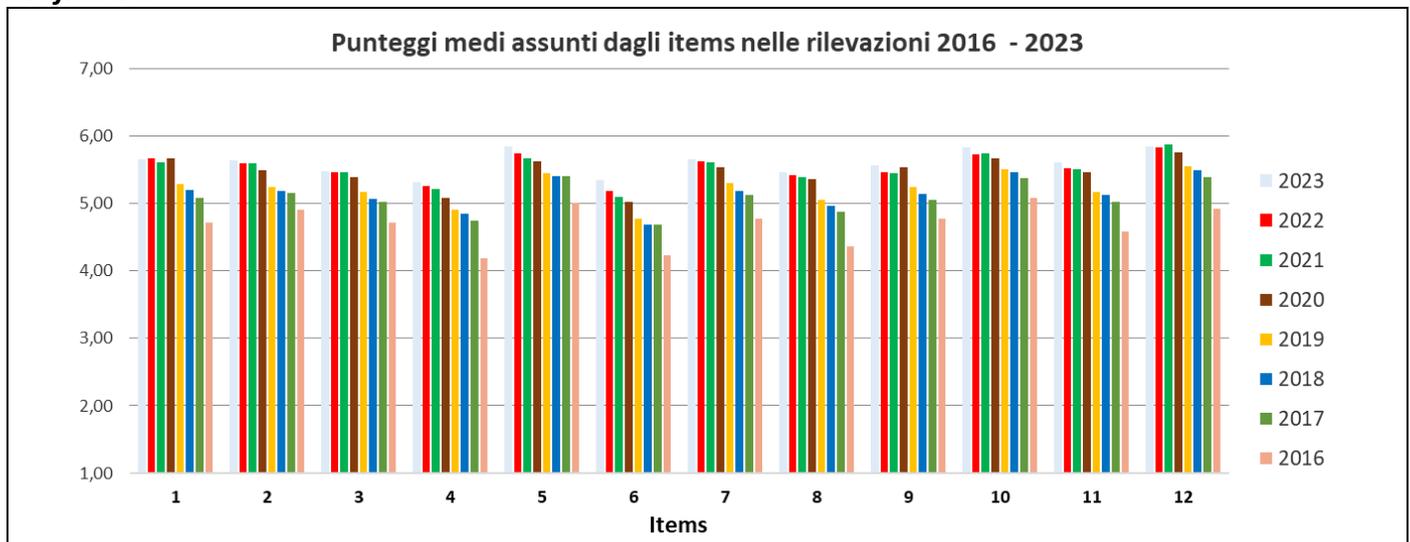
Grafico 4 a

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

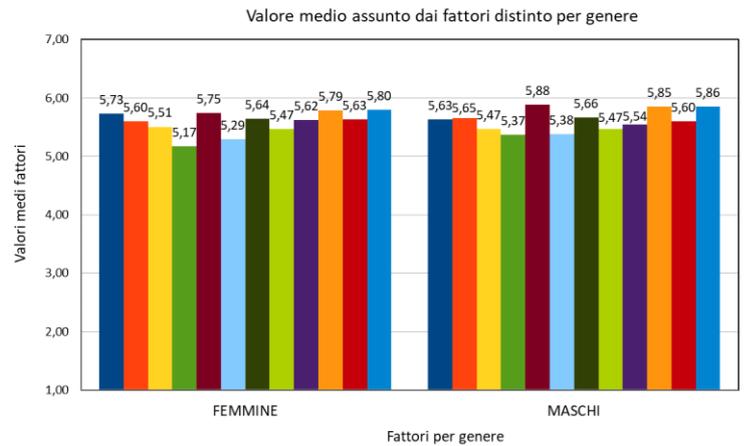
Genere	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre 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	5,73	5,60	5,51	5,17	5,75	5,29	5,64	5,47	5,62	5,79	5,63	5,80	5,58	38
MASCHI	5,63	5,65	5,47	5,37	5,88	5,38	5,66	5,47	5,54	5,85	5,60	5,86	5,61	64

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

102

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

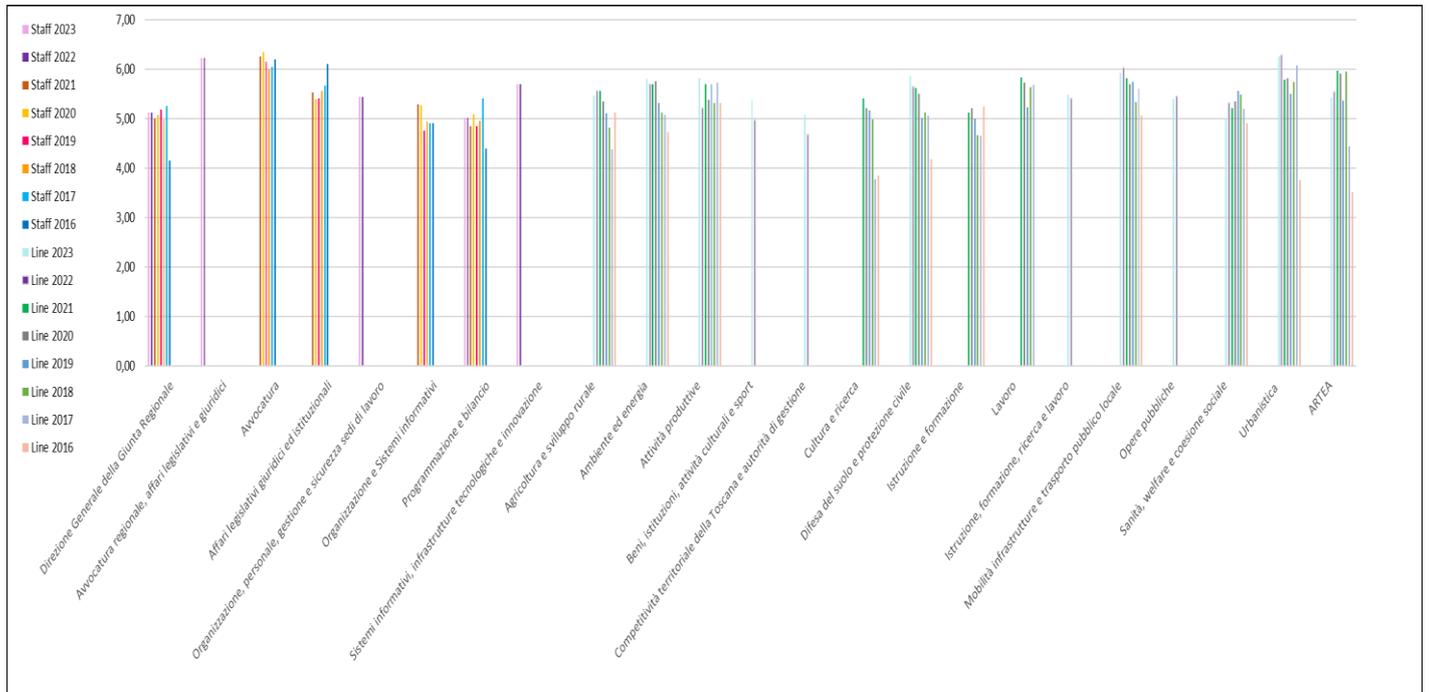


VALORE MEDIO DEI FATTORI CONSEGUITO TRA LE DIREZIONI DI STAFF E LE DIREZIONI DI LINE

Tab. 6)

Direzioni di staff	Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione							
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta Regionale	5,12	5,59	5,00	5,07	5,17	4,98	5,25	4,15
Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici	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	5,44	4,78	-	-	-	-	-	-
Organizzazione e Sistemi informativi	-	-	5,28	5,27	4,75	4,94	4,90	4,91
Programmazione e bilancio	5,00	4,84	4,84	5,09	4,84	4,95	5,40	4,39
Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione	5,69	5,38	-	-	-	-	-	-
	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							
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Agricoltura e Sviluppo rurale	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	5,81	5,21	5,69	5,37	5,70	5,32	5,73	5,31
Beni, istituzioni, attività culturali e sport	5,36	4,96	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	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	5,86	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	5,48	5,41	-	-	-	-	-	-
Mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,92	6,02	5,81	5,69	5,74	5,33	5,60	5,06
Opere pubbliche	5,39	5,45	-	-	-	-	-	-
Sanità, welfare e coesione sociale	4,99	5,31	5,21	5,34	5,56	5,47	5,19	4,9
Urbanistica	6,25	6,29	5,78	5,82	5,50	5,74	6,06	3,76
ARTEA	5,43	5,54	5,96	5,90	5,36	5,95	4,43	3,51
	5,48	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							
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	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 = 5,40	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	Fattori 1 e 4 = 4,58	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 = 5,26
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 = 6,50	Fattore 12 = 6,58	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,74	Fattore 4 = 5,86	-	-	-	-	-	-
Agricoltura e Sviluppo rurale	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 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 = 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	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 6,07	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	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 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 = 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 = 6,83	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 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 = 5,93	Fattore 5 = 5,60	-	-	-	-	-	-	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna = 4,73	Fattore 9 = 4,07	-	-	-	-	-	-
Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 5,36	Fattore 10 = 5,17	-	-	-	-	-	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,59	Fattori 4 e 6 = 4,00	-	-	-	-	-	-
Cultura e ricerca	-	-	Fattore 10 = 6,00	Fattori 1 e 10 = 5,80	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	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 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 = 5,49	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	-	-	Fattori 5 e 12 = 6,18	Fattore 1 = 6,08	Fattore 5 = 5,75	Fattore 5 = 5,59	Fattore 5 = 6,21	-	-	-	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	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 5,73	Fattore 1 = 5,71	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 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 = 6,44	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 = 5,52	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	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 5,83	Fattore 1 = 5,78	-	-	-	-	-	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,75	Fattore 6 = 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 = 5,86	Fattore 10 = 5,31	-	-	-	-	-	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 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 = 5,27	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	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 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 = 5,54	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	Fattori 4 e 6 = 4,70	Fattore 6 = 4,80	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 = 6,07	Fattore 5 = 5,85	-	-	-	-	-	-	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,36	Fattore 4 = 5,18	-	-	-	-	-	-
Urbanistica	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	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 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	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione = 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	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna = 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	%
<i>Direzione Generale della Giunta Regionale</i>	12	42	28,57%
<i>Avvocatura regionale, affari legislativi e giuridici</i>	4	46	8,70%
<i>Agricoltura e Sviluppo rurale</i>	45	130	34,62%
<i>Ambiente ed energia</i>	30	107	28,04%
<i>Attività produttive</i>	8	25	32,00%
<i>Beni, istituzioni, attività culturali e sport</i>	5	15	33,33%
<i>Competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione</i>	7	22	31,82%
<i>Difesa del suolo e protezione civile</i>	31	169	18,34%
<i>Istruzione, formazione, ricerca e lavoro</i>	51	160	31,88%
<i>Mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale</i>	19	96	19,79%
<i>Opere pubbliche</i>	4	12	33,33%
<i>Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro</i>	9	32	28,13%
<i>Programmazione e Bilancio</i>	26	62	41,94%
<i>Sanità, welfare e coesione sociale</i>	37	82	26,87%
<i>Sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e innovazione</i>	18	67	5,95%
<i>Urbanistica</i>	5	84	5,95%
<i>ARTEA</i>	31	90	34,44%
TOTALE	342	1241	27,56%

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

Tab. 8 b)

Fattori di rilevazione	Giudizio qualitativo		Quisiti 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	40	Modalità di ricezione degli aggiornamenti	direttamente dal Dirigente/Direttore o dalla sua segreteria	29	Frequenza media di ricezione degli aggiornamenti	continua	10					
	2. In disaccordo	50		dagli incaricati di posizione organizzativa	49		78	mensile	6				
	3. Abbastanza in disaccordo	67		non ricevo aggiornamenti (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	79		annuale	2					
	4. Neutrale	97					una tantum	60					
	5. Abbastanza in accordo	164											
	6. In accordo	283											
	7. Completamente in accordo	540											
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	1. Completamente in disaccordo	50	Organizza e/o sollecita l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo per la trattazione di problematiche comuni	si	10	Propone e/o sollecita, tramite mail e/o contatti telefonici, riflessioni collettive e/o di gruppo su problematiche comuni	si	8					
	2. In disaccordo	53		164	no		71	164	no	101			
	3. Abbastanza in disaccordo	61		raramente	83		raramente	55					
	4. Neutrale	99											
	5. Abbastanza in accordo	145											
	6. In accordo	295											
	7. Completamente in accordo	538											
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	si	2	Propone e/o sollecita, tramite mail e/o contatti telefonici, riflessioni con altre Direzioni su problematiche comuni	si	5					
	2. In disaccordo	54		153	no		108	153	no	102			
	3. Abbastanza in disaccordo	47		raramente	43		raramente	46					
	4. Neutrale	188											
	5. Abbastanza in accordo	133											
	6. In accordo	283											
	7. Completamente in accordo	484											
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	1. Completamente in disaccordo	79	Organizza incontri di settore e/o di gruppo per l'analisi del clima organizzativo interno	si	13	Interviene per la risoluzione di criticità/crisi che si verificano tra il personale del settore e delle quali risulta informato	si, tempestivamente	7					
	2. In disaccordo	57		194	no		136	194	si, lentamente	53			
	3. Abbastanza in disaccordo	58		raramente	45		no	134					
	4. Neutrale	167											
	5. Abbastanza in accordo	160											
	6. In accordo	282											
	7. Completamente in accordo	438											
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante una maggiore responsabilizzazione	1. Completamente in disaccordo	39	Stimola l'assunzione di decisioni inerenti il rispettivo ambito di competenza e di responsabilità	si	3	Delega, anche in modo informale, l'assunzione di decisioni inerenti il rispettivo ambito di competenza	si	9					
	2. In disaccordo	34		104	no		68	104	no	64			
	3. Abbastanza in disaccordo	31		raramente	33		raramente	31					
	4. Neutrale	110											
	5. Abbastanza in accordo	149											
	6. In accordo	279											
	7. Completamente in accordo	599											
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	1. Completamente in disaccordo	54	Condivide, con i diretti interessati, i piani di lavoro predisposti prima della loro assunzione definitiva	si	68	In caso di osservazioni presentate dal dipendente sui piani di lavoro in itinere, le stesse vengono recepite o rigettate a fronte di adeguata motivazione	si	57	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	si	23		
	2. In disaccordo	53		187	no		85	102		no	187	no	93
	3. Abbastanza in disaccordo	80		raramente	34		raramente	29		raramente	71		
	4. Neutrale	164											
	5. Abbastanza in accordo	166											
	6. In accordo	310											
	7. Completamente in accordo	414											

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	51	si	27	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	54	si	19	Si attiva per intervenire e/o per rispondere a disagi che si verificano	7
	2. In disaccordo	45	no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	81			no	17	Son riferimento a segnalazioni fatte relativamente a competenze professionali non adeguate su singole unità di personale e/o su gruppi di lavoro	88
	3. Abbastanza in disaccordo	39	raramente	27			raramente	18		42
	4. Neutrale	128								
	5. Abbastanza in accordo	160								
	6. In accordo	277								
	7. Completamente in accordo	541								
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	1. Completamente in disaccordo	52	direttamente, tramite l'effettuazione di incontri di settore e/o di gruppo e/o individuali	14	Gli aggiornamenti della programmazione iniziale vengono condivisi preventivamente	87	si	18		
	2. In disaccordo	47	Modalità di condivisione preventiva della programmazione	9			no	31		
	3. Abbastanza in disaccordo	71		tramite gli incaricati di posizione organizzativa	64		raramente	38		
	4. Neutrale	157		la programmazione non viene condivisa (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	83					
	5. Abbastanza in accordo	150								
	6. In accordo	296								
	7. Completamente in accordo	468								
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	1. Completamente in disaccordo	59	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	7	Frequenza media di effettuazione degli incontri	68	trimestrale o a cadenza ancora più ravvicinata	11		
	2. In disaccordo	66		si, anche avvalendosi degli incaricati di posizione organizzativa	112		semestrale	38		
	3. Abbastanza in disaccordo	55		no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	61		annuale	19		
	4. Neutrale	113		raramente, anche avvalendosi degli incaricati di posizione organizzativa						
	5. Abbastanza in accordo	138								
	6. In accordo	262								
	7. Completamente in accordo	548								
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative	1. Completamente in disaccordo	34	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	5	Si attiva per introdurre innovazioni tecnologiche e organizzative	91	si	5		
	2. In disaccordo	34		si	53		no	59		
	3. Abbastanza in disaccordo	23		no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	33		raramente	27		
	4. Neutrale	140		raramente						
	5. Abbastanza in accordo	152								
	6. In accordo	260								
	7. Completamente in accordo	598								
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	1. Completamente in disaccordo	45		si	4	Frequenza media di ricezione dei riscontri	continua	0		
	2. In disaccordo	43	Fornisce un riscontro circa la qualità del lavoro ed i risultati conseguiti dai propri collaboratori	99		45	nel corso degli eventuali incontri organizzati per la discussione dei piani di lavoro e per la verifica dei risultati conseguiti	9		
	3. Abbastanza in disaccordo	56		no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	41		una tantum	36		
	4. Neutrale	145		raramente						
	5. Abbastanza in accordo	145								
	6. In accordo	296								
	7. Completamente in accordo	511								
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	45	Propone e/o sollecita, tramite incontri, mail e/o contatti telefonici, riflessioni individuali, collettive e/o di gruppo sull'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili	3	Si attiva per introdurre soluzioni organizzative e/o gestionali che consentano di minimizzare gli sprechi e di massimizzare i risultati	103	si	0		
	2. In disaccordo	27		si	83		no	88		
	3. Abbastanza in disaccordo	31		no (nel caso si selezioni questa opzione non si aprirà il quesito di cui alla lettera b)	17		raramente	17		
	4. Neutrale	148		raramente						
	5. Abbastanza in accordo	100								
	6. In accordo	267								
	7. Completamente in accordo	623								