

GIUDIZIO QUALITATIVO DEL PERSONALE COORDINATO CIRCA LA CAPACITA' DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO DELLA DIRIGENZA – RILEVAZIONE 2020

ESITI AFFLUENZA ANNO 2020

VALUTATI POTENZIALI	VALUTATORI POTENZIALI	VALUTAZIONI EFFETTUATE	AFFLUENZA EFFETTIVA	DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM	POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO
133	3873	1693	43,71%	62	Giunta, Consiglio, Artea, Arti, Ente Terre Regionali Toscane e Autorità Portuale Regionale
106	3019	1296	42,93%	48	Giunta
13	237	116	48,95%	6	Consiglio
5	129	69	53,49%	3	ARTEA
6	455	201	44,18%	4	ARTI
1	15	8	53,33%	1	Autorità Portuale Regionale
2	18	3	16,67%	0	Ente Terre Regionali Toscane
111	3148	1365	43,36%	51	Giunta con Artea
112	3474	1497	43,09%	52	Giunta con Arti
117	3603	1566	43,46%	55	Giunta con Artea e Arti

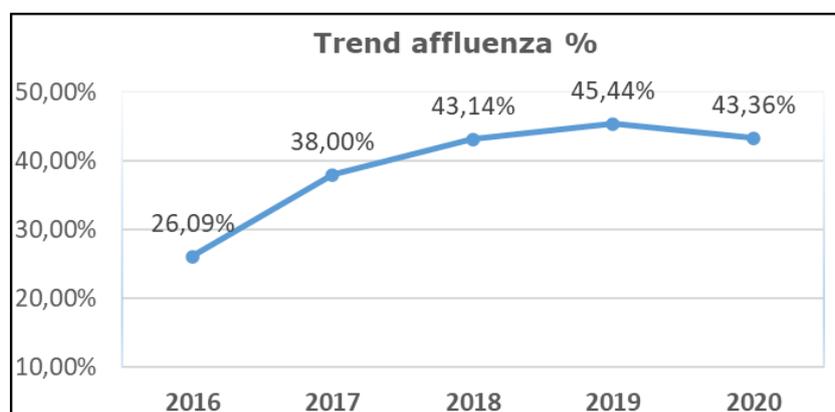
Per 2 unità di **valutati potenziali** sono stati rilevati solo questionari “mai aperti” e per 1 unità solo questionari “incompleti”

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

ESITI AFFLUENZA ANNI 2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020

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

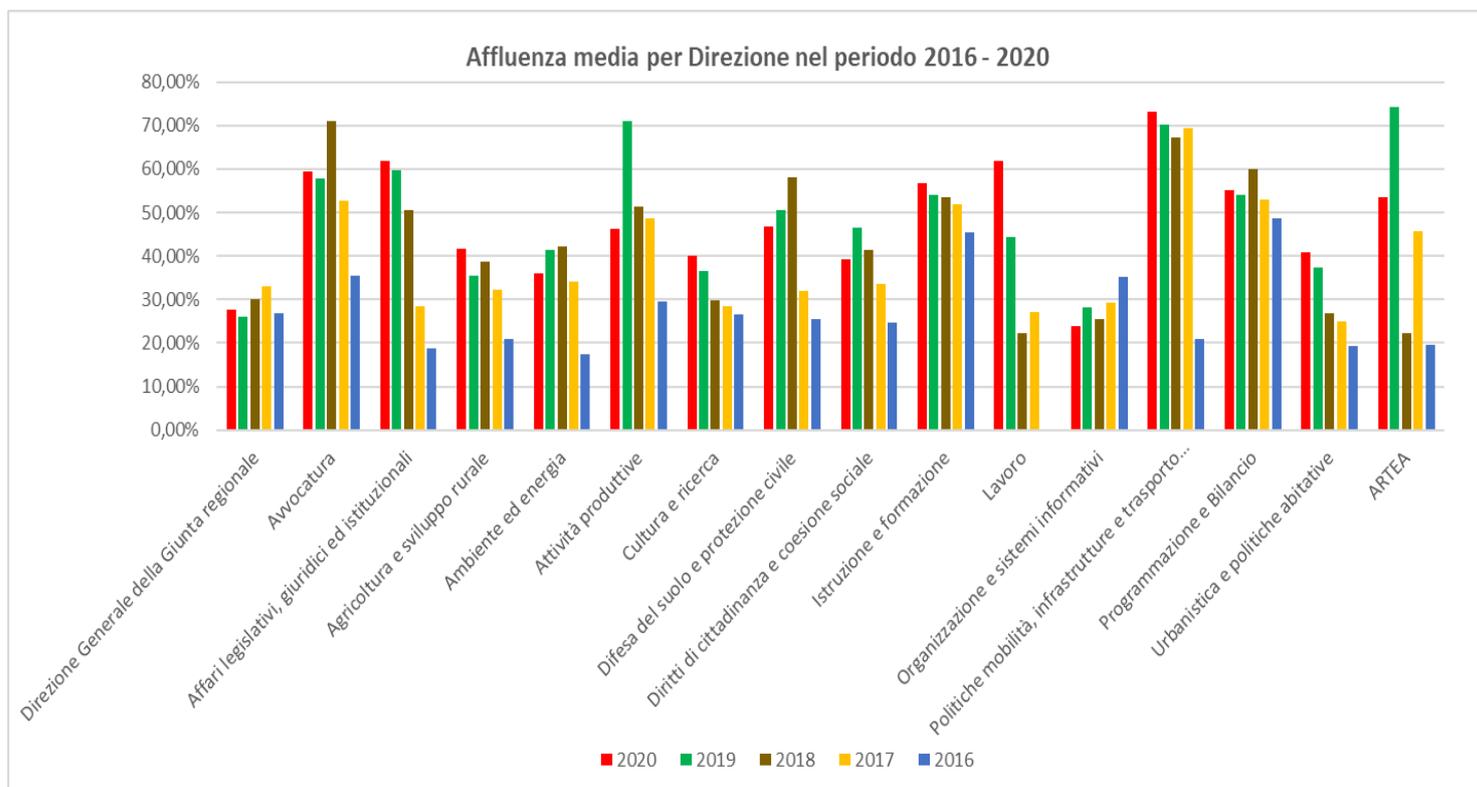
Nelle rappresentazioni 2016 come criterio di calcolo adottato si è fatto riferimento all'affluenza media complessiva, data dalla media delle affluenze delle singole Direzioni, come riportato nella tabella che segue



AFFLUENZA PER DIREZIONE E CONFRONTO CON GLI ANNI PRECEDENTI

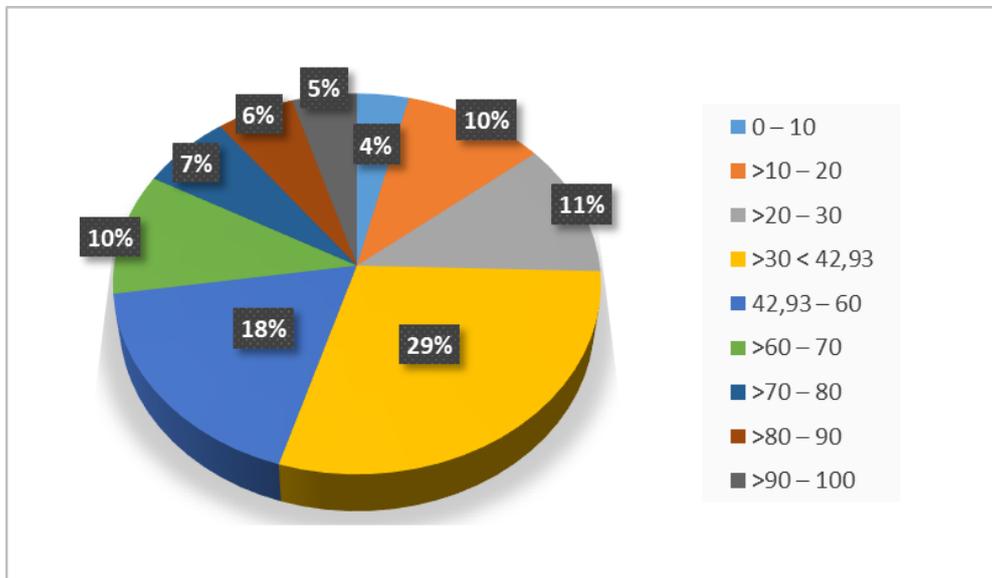
Direzioni Giunta	Dirigenti che hanno raggiunto il quorum/ Totale Dirigenti					Affluenza				
	2020	2019	2018	2017	2016	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale della Giunta regionale	1/7	2/7	3/7	3/7	2/7	27,78%	26,02%	30,00%	33,07%	26,97%
Avvocatura	2/2	1/2	2/2	1/2	0/2	59,46%	57,89%	71,05%	52,63%	35,42%
Affari legislativi, giuridici ed istituzionali	5/5	4/5	3/4	2/5	1/8	61,80%	59,57%	50,54%	28,57%	18,80%
Agricoltura e sviluppo rurale	3/10	3/13	4/13	1/14	0/10	41,73%	35,50%	38,82%	32,18%	21,05%
Ambiente ed energia	1/9	3/8	3/8	2/8	0/8	35,92%	41,48%	42,28%	34,22%	17,39%
Attività produttive	2/6	4/5	3/5	3/6	0/7	46,25%	71,01%	51,47%	48,53%	29,45%
Cultura e ricerca	3/5	2/5	1/6	0/5	1/5	40,00%	36,62%	29,76%	28,38%	26,72%
Difesa del suolo e protezione civile	5/9	6/9	7/8	3/9	1/6	46,64%	50,65%	57,99%	32,06%	25,55%
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	4/13	8/13	5/12	4/13	2/19	39,20%	46,52%	41,33%	33,61%	24,72%
Istruzione e formazione	7/7	7/8	7/8	5/8	1/5	56,67%	53,91%	53,54%	51,89%	45,46%
Lavoro	1/1	1/1	0/5	1/5	-	61,90%	44,44%	22,42%	27,01%	-
Organizzazione e sistemi informativi	1/13	0/12	3/11	1/11	3/14	23,90%	28,19%	25,54%	29,38%	35,10%
Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	7/9	7/8	7/8	7/10	0/7	73,05%	70,06%	67,09%	69,28%	20,93%
Programmazione e Bilancio	5/6	4/6	4/6	4/7	4/7	55,04%	54,07%	59,84%	52,94%	48,71%
Urbanistica e politiche abitative	1/4	1/4	1/4	1/4	1/6	40,96%	37,36%	26,97%	25,00%	19,24%
ARTEA	3/5	5/5	1/5	3/6	0/7	53,49%	74,34%	22,41%	45,59%	19,67%
TOTALE/MEDIA	51/111	58/111	54/112	41/120	16/118	47,74%	49,23%	43,19%	39,02%	27,68%

Tra i Dirigenti che hanno raggiunto il quorum (pari all'affluenza media effettiva per il 2018, 2019 e il 2020 ed al 50% per gli anni precedenti), i valori evidenziati in neretto sono comprensivi dei Direttori



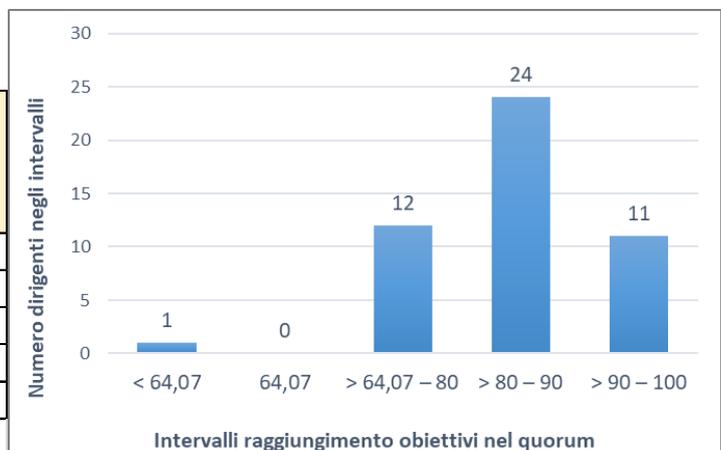
DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI DELLA GIUNTA NEGLI INTERVALLI DI AFFLUENZA

INTERVALLO DI AFFLUENZA PERCENTUALE		NUMERO DIRIGENTI NEI SOTTO INTERVALLI	NUMERO DIRIGENTI NEI MACRO INTERVALLI	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO
Macro intervallo	Sotto intervallo			
0 - <42,93	0 - 10	4	58	64,07
	>10 - 20	11		
	>20 - 30	12		
	>30 < 42,93	31		
42,93 - 100	42,93 - 60	19	48	Valore puntuale in base alla scala di conversione
	>60 - 70	11		
	>70 - 80	7		
	>80 - 90	6		
	>90 - 100	5		
Totale		106		



DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI CHE HANNO RAGGIUNTO IL QUORUM TRA GLI INTERVALLI DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO

INTERVALLI DI CONSEGUIMENTO PERCENTUALE DELL'OBIETTIVO	NUMERO DIRIGENTI NEGLI INTERVALLI
< 64,07	1
64,07	0
> 64,07 - 80	12
> 80 - 90	24
> 90 - 100	11
Totali	48



Parte II – Esiti punteggi questionari e items

Parte II a) – Esiti punteggi questionari

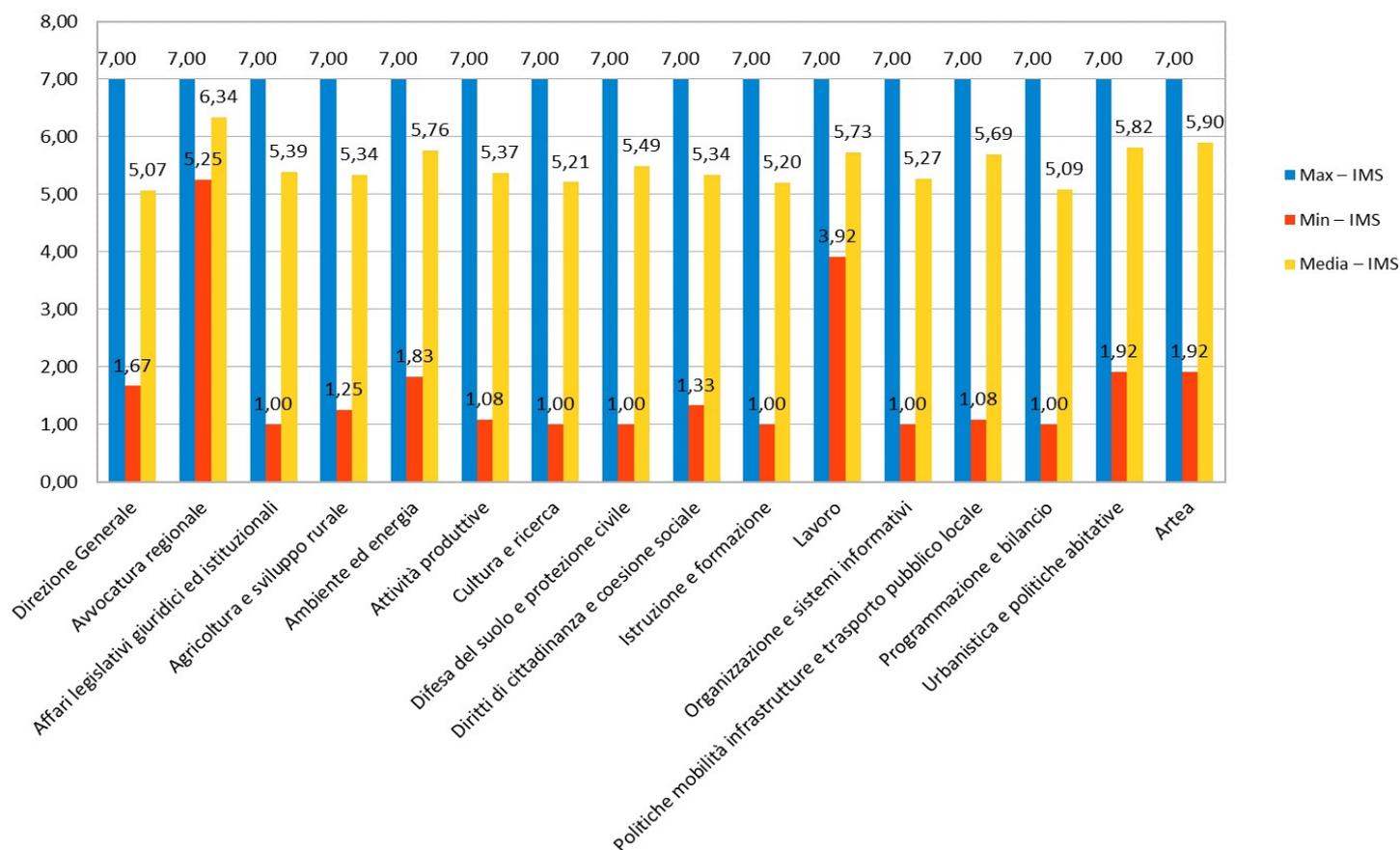
La seguente tabella, con il relativo grafico, evidenzia, per ciascuna Direzione, il punteggio massimo e minimo dell'Indice Medio di Soddisfazione registrato dai singoli questionari interamente completati e il valore medio di riferimento.

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</i>	7,00	1,67	5,07	40	27,78%	144	7
<i>Avvocatura regionale</i>	7,00	5,25	6,34	22	59,46%	37	2
<i>Affari legislativi giuridici ed istituzionali</i>	7,00	1,00	5,39	55	61,80%	89	5
<i>Agricoltura e sviluppo rurale</i>	7,00	1,25	5,34	159	41,73%	381	10
<i>Ambiente ed energia</i>	7,00	1,83	5,76	162	35,92%	451	9
<i>Attività produttive</i>	7,00	1,08	5,37	37	46,25%	80	6
<i>Cultura e ricerca</i>	7,00	1,00	5,21	28	40,00%	70	5
<i>Difesa del suolo e protezione civile</i>	7,00	1,00	5,49	208	46,64%	446	9
<i>Diritti di cittadinanza e coesione sociale</i>	7,00	1,33	5,34	98	39,20%	250	13
<i>Istruzione e formazione</i>	7,00	1,00	5,20	136	56,67%	240	7
<i>Lavoro</i>	7,00	3,92	5,73	26	61,90%	42	1
<i>Organizzazione e sistemi informativi</i>	7,00	1,00	5,27	98	23,90%	410	13
<i>Politiche mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale</i>	7,00	1,08	5,69	122	73,05%	167	9
<i>Programmazione e bilancio</i>	7,00	1,00	5,09	71	55,04%	129	6
<i>Urbanistica e politiche abitative</i>	7,00	1,92	5,82	34	40,96%	83	4
<i>Artea</i>	7,00	1,92	5,90	69	53,49%	129	5
Valori medi IMS e totali 2020	7,00	1,70	5,50	1.365	47,74%	3.148	111
<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:

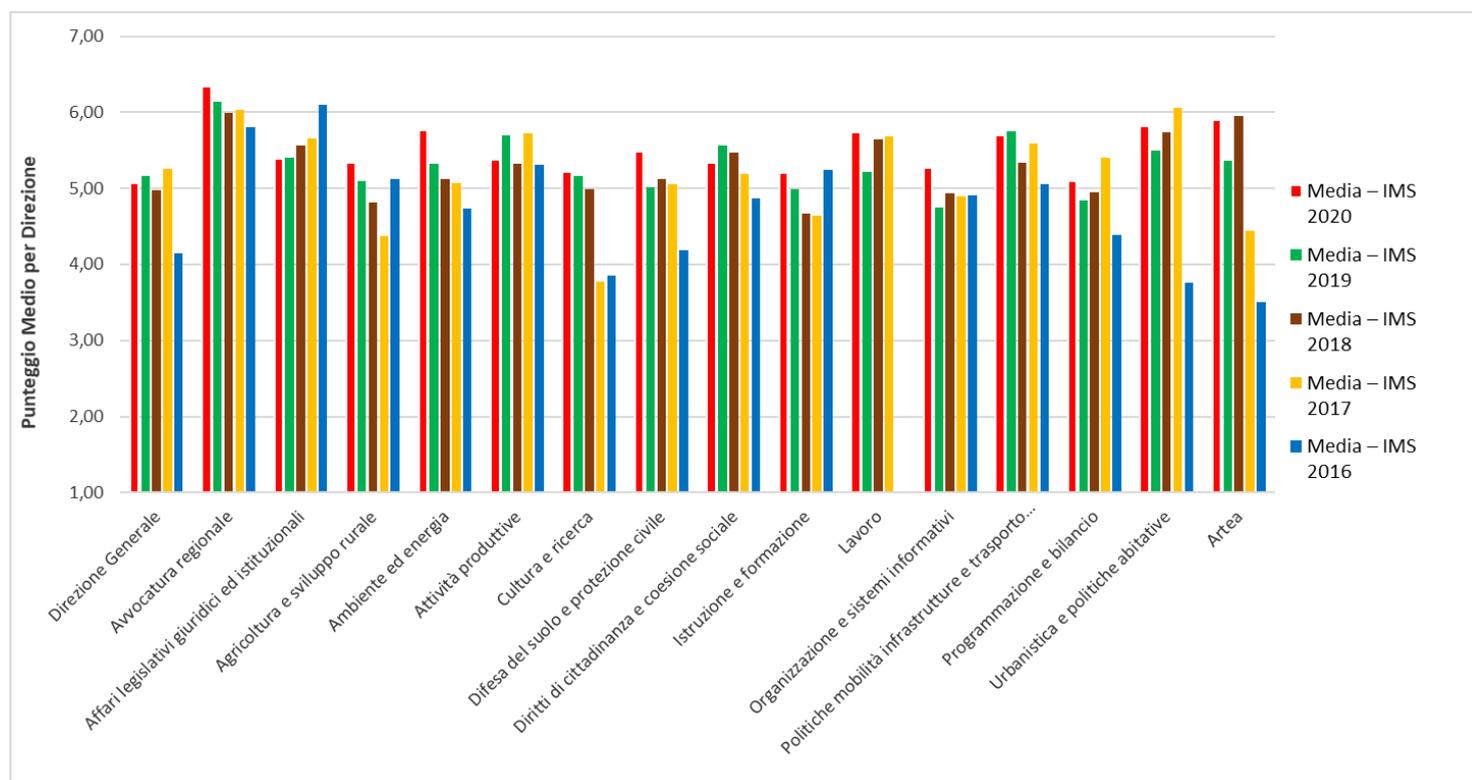
Le unità potenzialmente valutabili (Direttori e Dirigenti), per la Giunta e ARTEA, sono state 111 e l'analisi che segue si è basata sui risultati derivanti dai questionari interamente completati (con esclusione, pertanto, delle 3 unità che hanno riportato o solo questionari incompleti o mai aperti). L'analisi è stata condotta considerando le risultanze anche dei questionari di coloro che non hanno raggiunto il quorum di affluenza (che si ricorda essere pari al 42,93% per la Giunta e al 50% per ARTEA visto che l'affluenza effettiva, per quest'ultima, è stata del 53,49%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 - 2020					
DIREZIONE DI RIFERIMENTO	Media - IMS 2020	Media - IMS 2019	Media - IMS 2018	Media - IMS 2017	Media - IMS 2016
Direzione Generale	5,07	5,17	4,98	5,25	4,15
Avvocatura regionale	6,34	6,14	6,00	6,04	5,81
Affari legislativi giuridici ed istituzionali	5,39	5,40	5,56	5,66	6,10
Agricoltura e sviluppo rurale	5,34	5,10	4,82	4,37	5,12
Ambiente ed energia	5,76	5,32	5,12	5,07	4,73
Attività produttive	5,37	5,70	5,32	5,73	5,31
Cultura e ricerca	5,21	5,16	4,98	3,77	3,85
Difesa del suolo e protezione civile	5,49	5,01	5,12	5,05	4,18
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	5,34	5,56	5,47	5,19	4,87
Istruzione e formazione	5,20	4,99	4,66	4,65	5,24
Lavoro	5,73	5,22	5,64	5,68	-
Organizzazione e sistemi informativi	5,27	4,75	4,94	4,90	4,91
Politiche mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,69	5,74	5,33	5,60	5,06
Programmazione e bilancio	5,09	4,84	4,95	5,40	4,39
Urbanistica e politiche abitative	5,82	5,50	5,74	6,06	3,76
Artea	5,90	5,36	5,95	4,43	3,51
Valore medio	5,50	5,31	5,29	5,18	4,73

Grafico 2



Nella rappresentazione seguente si possono confrontare, in maniera aggregata, gli esiti delle due tipologie di valutazioni effettuate sulla dirigenza, (quella dal basso e quella dall'alto, eseguita dal Direttore) appaiando i risultati come si distribuiscono all'interno delle fasce di merito di appartenenza.

I dati di dettaglio per le singole Direzioni, saranno forniti su richiesta di quest'ultime.

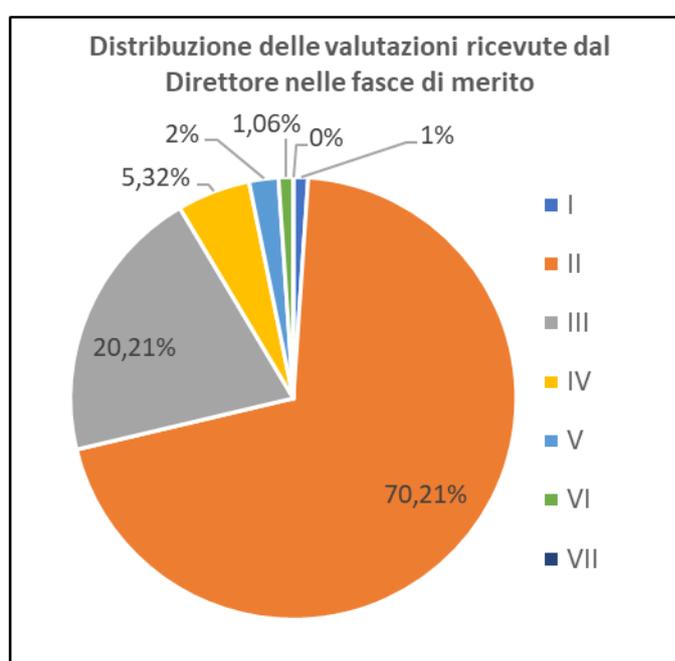
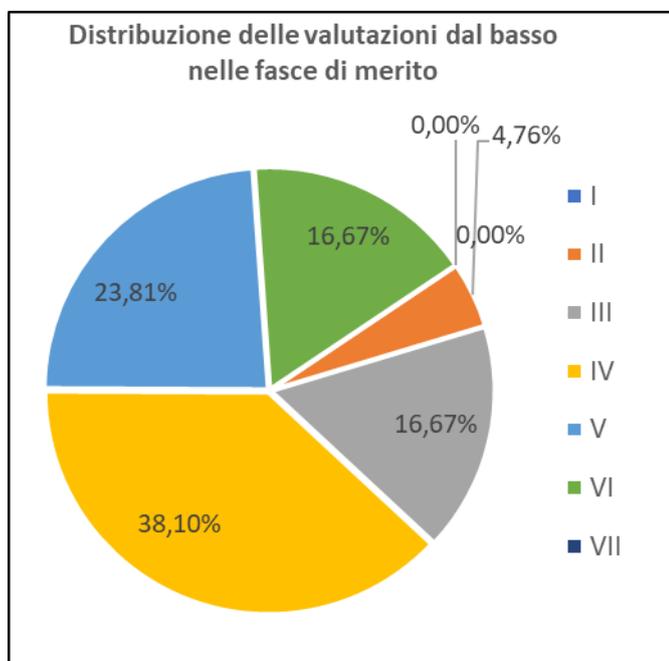
Tab. 3)

CONFRONTO TRA VALUTAZIONE DAL BASSO E VALUTAZIONE EFFETTUATA DAL DIRETTORE								
TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE	FASCE							Totale
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Valutazioni dal basso per fascia di merito %	0,00%	4,76%	16,67%	38,10%	23,81%	16,67%	0,00%	100%
Valutazioni dal Direttore per fascia di merito %	1,06%	70,21%	20,21%	5,32%	2,13%	1,06%	0,00%	100%

Nota: Il confronto riguarda solo le valutazioni di pertinenza dei dirigenti poiché quelle dei Direttori, per l'anno 2019, sono ancora in corso.

I valutati in termini assoluti sono stati pari a 93 unità, tuttavia, 42 dirigenti nella valutazione dal basso non hanno raggiunto il quorum di affluenza fissato, pertanto, per questi, non è stato ritenuto opportuno inserirli in una fascia di merito

Grafico 3



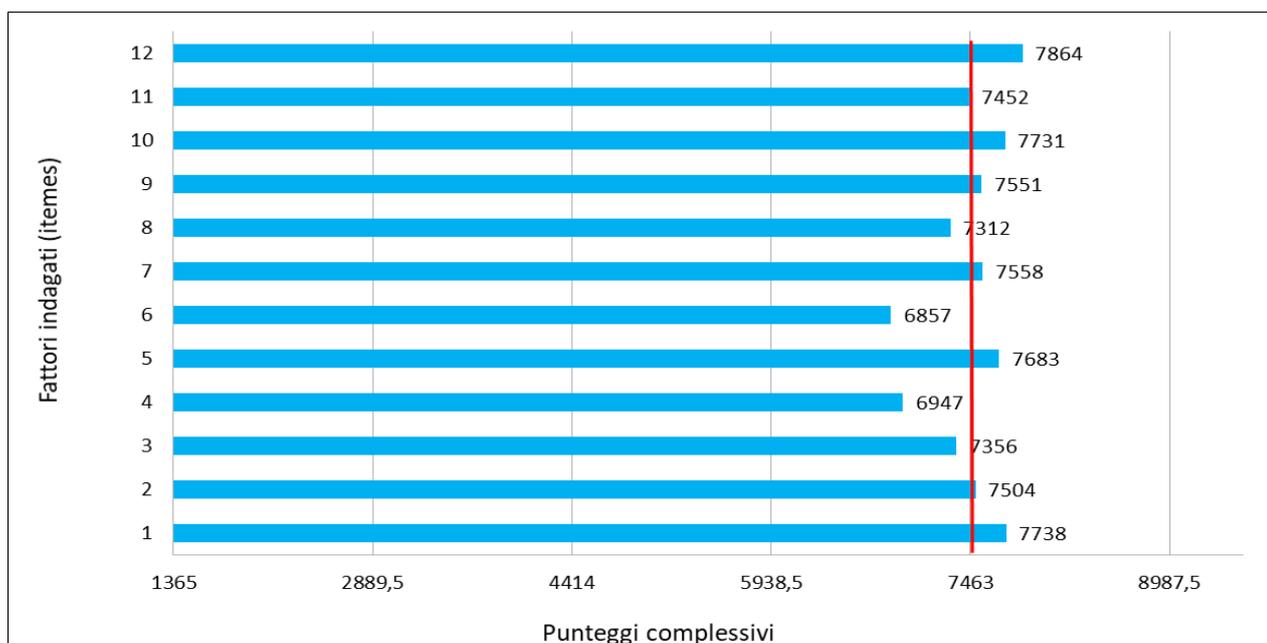
Parte II b) – Esiti dei punteggi assunti dagli items

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. 4 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	7738
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	7504
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	7356
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6947
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante lo strumento della delega	7683
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6857
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7558
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	7312
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	7551
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative	7731
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	7452
12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati	7864
Valore max attendibile dei punteggi per ciascun fattore	9555
<i>Valore medio dei punteggi</i>	<i>7463</i>
valore min attendibile dei punteggi per ciascun fattore	1365

Grafico 4 a



Tab. 4 b)

FATTORI DI RILEVAZIONE IN ORDINE DECRESCENTE DI PUNTEGGIO OTTENUTO					
Fattori di rilevazione	Punteggio complessivo ottenuto 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	7864	1° (il "migliore")	1° (il "migliore")	2°	3°
1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	7738	5°	4°	6°	7°
10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative	7731	2°	2°	3°	1° (il "migliore")
5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante lo strumento della delega	7683	3°	3°	1° (il "migliore")	2°
7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo	7558	4°	6°	5°	6°
9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti	7551	7°	7°	7°	5°
2. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa	7504	6°	5°	4°	4°
11. Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora	7452	8°	8°	9°	9°
3. Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali	7356	9°	9°	8°	8°
8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna	7312	10°	10°	10°	10°
4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	6947	11°	11°	11°	12° (il "peggiore")
6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	6857	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 e in rosa 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)

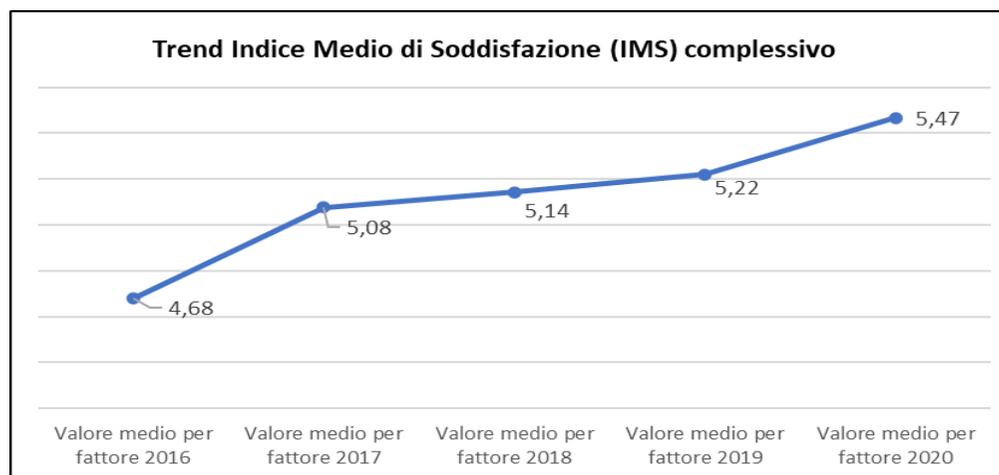
Tab. 5 a)

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 lo strumento della delega	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 ed 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	5,38	5,30	5,13	4,55	5,38	4,38	5,13	4,85	5,13	5,53	5,03	5,08	5,07	40	27,78%
Avvocatura regionale	6,64	6,27	6,55	5,55	6,14	5,73	6,55	6,41	6,68	6,50	6,45	6,59	6,34	22	59,46%
Affari legislativi giuridici ed istituzionali	5,49	5,42	5,45	5,16	5,55	5,33	5,78	5,16	5,02	5,45	5,42	5,47	5,39	55	61,80%
Agricoltura e Sviluppo rurale	5,61	5,42	5,11	5,03	5,59	5,01	5,36	5,06	5,16	5,55	5,41	5,79	5,34	159	41,73%
Ambiente ed energia	5,99	5,81	5,67	5,42	5,99	5,44	5,70	5,71	5,93	5,81	5,66	5,99	5,76	162	35,92%
Attività produttive	5,32	5,59	5,49	5,08	5,38	4,73	5,57	5,05	5,19	5,95	5,30	5,78	5,37	37	46,25%
Cultura e ricerca	5,50	5,43	5,32	4,64	5,46	4,75	5,32	5,07	4,82	5,50	5,25	5,46	5,21	28	40,00%
Difesa del suolo e protezione civile	5,56	5,49	5,41	5,29	5,70	4,99	5,51	5,36	5,47	5,78	5,45	5,84	5,49	208	46,64%
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	5,43	5,29	5,29	4,83	5,68	4,70	5,41	5,21	5,49	5,71	5,23	5,77	5,34	98	39,20%
Istruzione e formazione	5,67	5,17	5,06	4,71	5,16	4,71	5,26	5,13	5,44	5,31	5,30	5,43	5,20	136	56,67%
Lavoro	6,08	5,92	5,62	5,73	5,69	5,35	5,62	5,54	5,96	5,65	5,69	5,96	5,73	26	61,90%
Organizzazione e Sistemi informativi	5,47	5,40	5,21	4,84	5,45	4,73	5,43	5,26	5,48	5,45	5,16	5,33	5,27	98	23,90%
Politiche mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,90	5,63	5,53	5,23	5,61	5,27	5,82	5,72	5,92	5,70	5,75	6,22	5,69	122	73,05%
Programmazione e bilancio	5,37	4,93	5,32	4,37	5,21	4,62	5,11	5,13	5,41	5,20	5,18	5,25	5,09	71	55,04%
Urbanistica e politiche abitative	5,85	5,88	5,68	5,53	6,09	5,59	5,97	5,44	5,71	6,26	5,65	6,15	5,82	34	40,96%
A.R.T.E.A.	5,90	5,99	5,64	5,67	6,22	5,41	6,00	5,87	5,90	6,19	5,90	6,09	5,90	69	53,49%
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 possono essere oggetto 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 5a) alla pagina precedente (si vedano i valori medi dei fattori per le singole annualità riportati nella terz'ultima colonna)

Tab. 5 b)

PUNTI DI FORZA E DA MIGLIORARE 2019		IMS 2019
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	5,76
	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna	5,67
	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative	5,66
Fattori da migliorare	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale	5,09
	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro	5,02



VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE

Grafico 5 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 lo strumento della delega
- 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 ed 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 assunto dai fattori

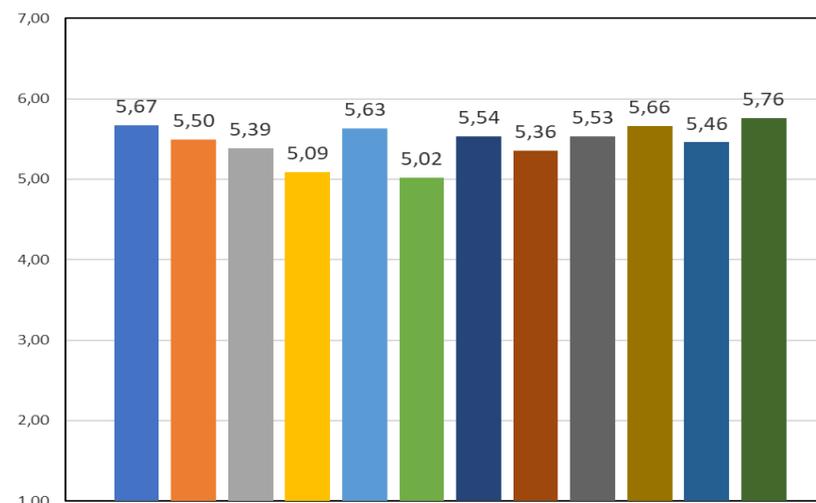
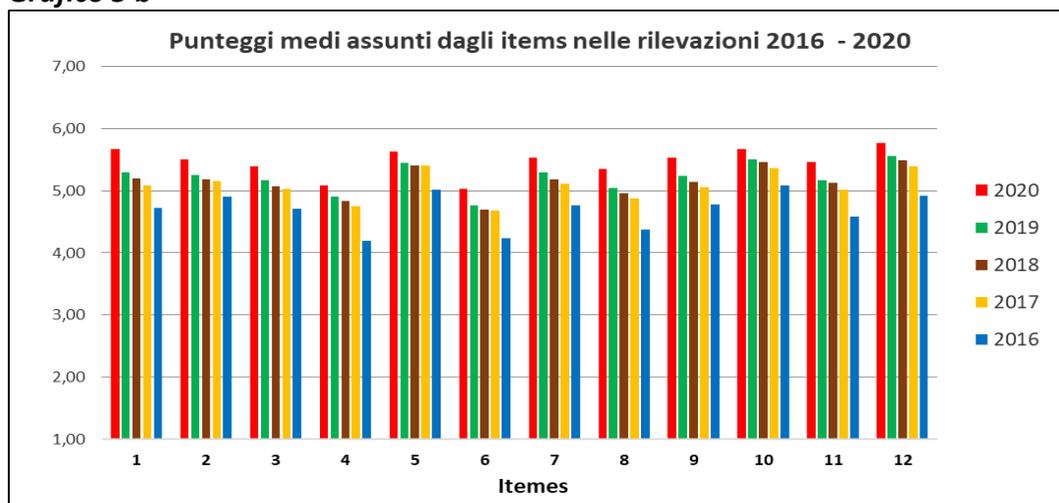


Grafico 5 b



FATTORI	Punteggi medi items rilevazioni 2016 - 2020				
	2020	2019	2018	2017	2016
1	5,67	5,29	5,20	5,08	4,72
2	5,50	5,25	5,19	5,15	4,90
3	5,39	5,17	5,07	5,03	4,71
4	5,09	4,90	4,84	4,75	4,19
5	5,63	5,45	5,41	5,40	5,01
6	5,02	4,77	4,69	4,68	4,23
7	5,54	5,30	5,18	5,12	4,77
8	5,36	5,05	4,96	4,87	4,37
9	5,53	5,24	5,15	5,06	4,78
10	5,66	5,51	5,46	5,37	5,08
11	5,46	5,17	5,13	5,02	4,58
12	5,76	5,55	5,49	5,39	4,92

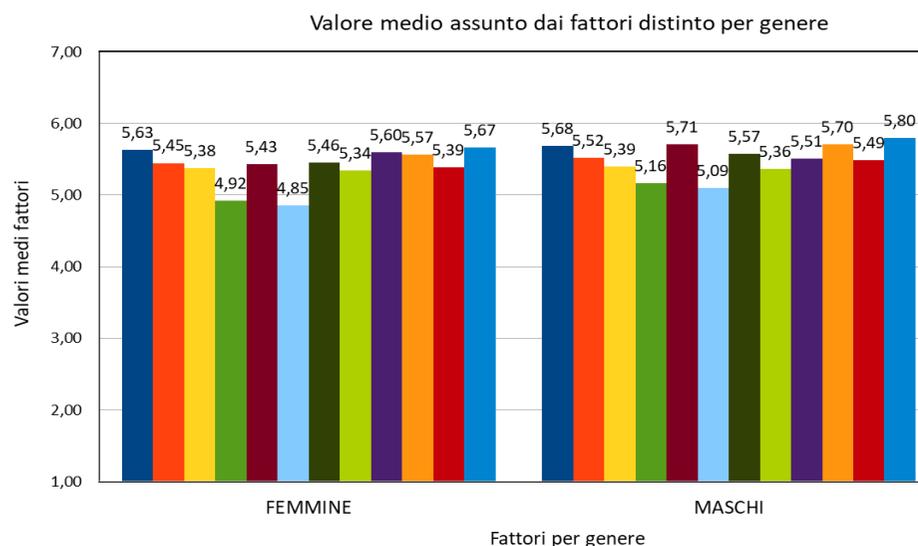
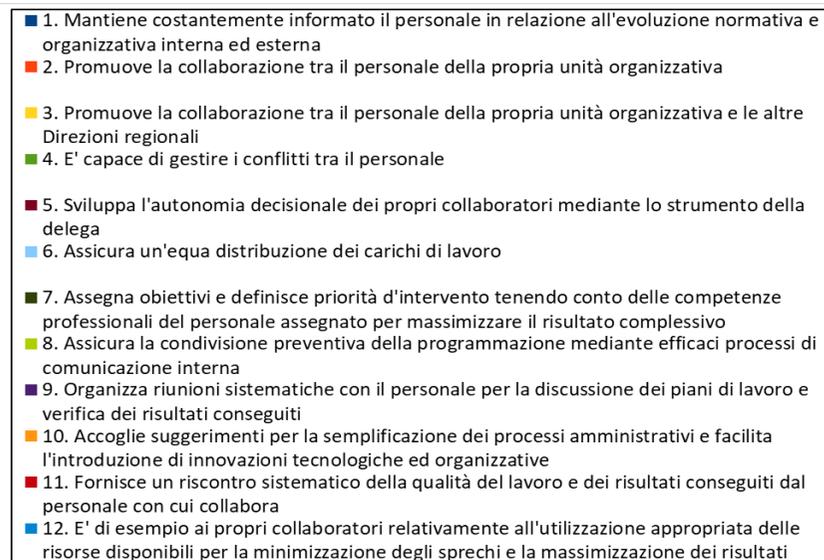
VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE PER GENERE

Tab. 6)

VALORE MEDIO DEI SINGOLI FATTORI (ITEMS) DI RILEVAZIONE PER GENERE														
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 lo strumento della delega	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 ed 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	5,63	5,45	5,38	4,92	5,43	4,85	5,46	5,34	5,60	5,57	5,39	5,67	5,39	37
MASCHI	5,68	5,52	5,39	5,16	5,71	5,09	5,57	5,36	5,51	5,70	5,49	5,80	5,50	71
													108	

* Nota: due unità hanno ricevuto solo questionari "mai aperti" e una unità solo incompleti; pertanto quindi non possono essere presenti nel confronto

Grafico 6



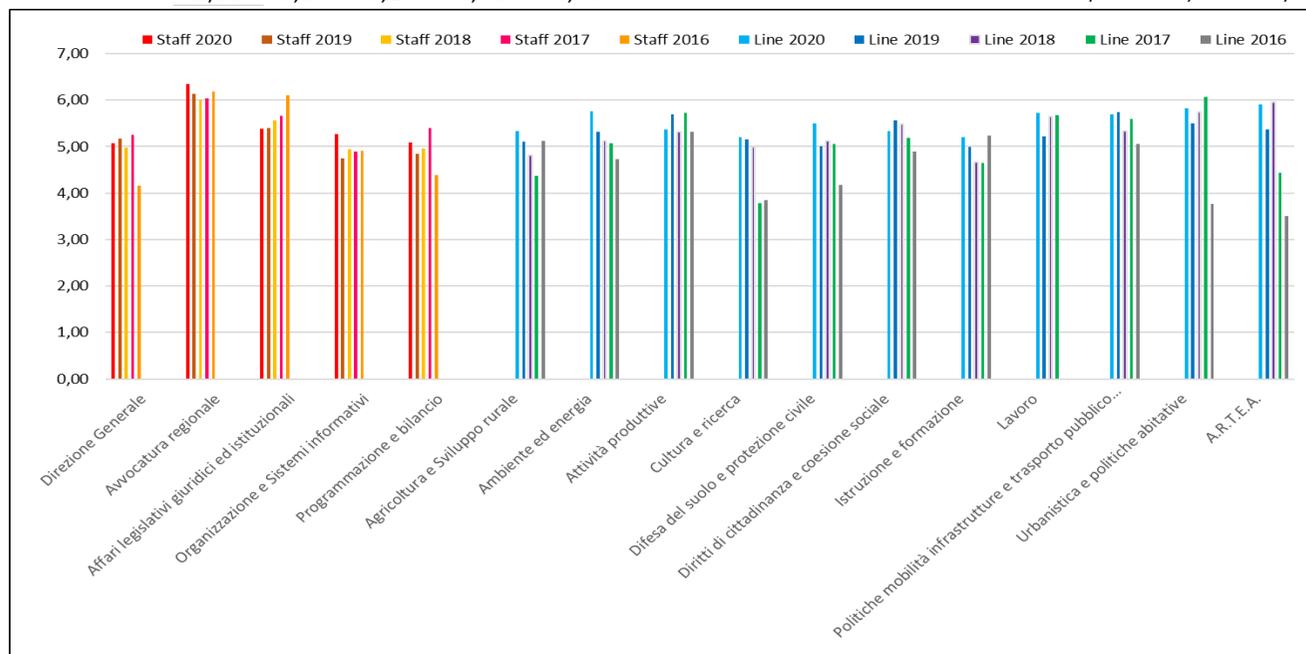
VALORE MEDIO DEI FATTORI CONSEGUITO TRA LE DIREZIONI DI STAFF E LE DIREZIONI DI LINE

Direzioni di line	Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione				
	2020	2019	2018	2017	2016
Agricoltura e Sviluppo rurale	5,34	5,10	4,82	4,37	5,12
Ambiente ed energia	5,76	5,32	5,12	5,07	4,73
Attività produttive	5,37	5,70	5,32	5,73	5,31
Cultura e ricerca	5,21	5,16	4,98	3,77	3,85
Difesa del suolo e protezione civile	5,49	5,01	5,12	5,05	4,18
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	5,34	5,56	5,47	5,19	4,9
Istruzione e formazione	5,20	4,99	4,66	4,65	5,24
Lavoro	5,73	5,22	5,64	5,68	-
Politiche mobilità infrastrutture e trasporto pubblico locale	5,69	5,74	5,33	5,60	5,06
Urbanistica e politiche abitative	5,82	5,50	5,74	6,06	3,76
A.R.T.E.A.	5,90	5,36	5,95	4,43	3,51
	5,53	5,33	5,29	5,05	4,57

Tab. 7)

Direzioni di staff	Valore medio dei fattori di rilevazione conseguito da ciascuna Direzione				
	2020	2019	2018	2017	2016
Direzione Generale	5,07	5,17	4,98	5,25	4,15
Avvocatura regionale	6,34	6,14	6,00	6,04	6,19
Affari legislativi giuridici ed istituzionali	5,39	5,40	5,56	5,66	6,10
Organizzazione e Sistemi informativi	5,27	4,75	4,94	4,90	4,91
Programmazione e bilancio	5,09	4,84	4,95	5,40	4,39
	5,43	5,26	5,29	5,45	5,15

Grafico 7



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

Tab. 8)

Direzione	Valore Massimo del fattore di rilevazione conseguito					Valore minimo del fattore di rilevazione conseguito				
	2020	2019	2018	2017	2016	2020	2019	2018	2017	2016
<i>Direzione Generale</i>	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative = 5,53	Fattore 5 = 5,81	Fattore 5 = 5,89	Fattore 5 = 6,05	Fattore 9 = 4,81	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,38	Fattore 6 = 53	Fattore 6 = 4,14	Fattore 4 = 4,45	Fattore 6 = 3,30
<i>Avvocatura regionale</i>	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 6,68	Fattore 10 = 6,68	Fattore 10 = 6,74	Fattore 12 = 6,27	Fattore 10 = 6,78	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,55	Fattore 4 = 32	Fattore 4 = 5,07	Fattore 4 = 5,34	Fattori 4,6,8 = 5,78
<i>Affari legislativi giuridici ed istituzionali</i>	7. Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo = 5,78	Fattore 7 = 5,75 Fattore 12 = 5,75	Fattore 12 = 5,94	Fattore 11 = 5,88	Fattore 10 = 6,58	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 5,02	Fattore 9 = 5,16 Fattore 11 = 5,16	Fattore 9 = 5,13	Fattore 4 = 5,35	Fattore 4 = 5,63
<i>Agricoltura e Sviluppo rurale</i>	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 5,79	Fattore 12 = 5,44	Fattore 10 = 5,18	Fattore 12 = 4,75	Fattore 12 = 5,53	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 5,01	Fattore 6 = 4,79	Fattore 8 = 4,51	Fattore 6 = 4,06	Fattore 4 = 4,41
<i>Ambiente ed energia</i>	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna = 5,99 5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante lo strumento della delega = 5,99 12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 5,99	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 = 4,88	Fattore 6 = 4,60	Fattore 6 = 4,58	Fattore 6 = 4,22
<i>Attività produttive</i>	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative = 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 = 4,73	Fattore 6 = 5,12	Fattore 6 = 4,66	Fattore 4 = 5,33	Fattore 9 = 4,75
<i>Cultura e ricerca</i>	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna = 5,50 10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative = 5,50	Fattore 10 = 5,92	Fattore 5 = 5,32	Fattore 5 = 4,67	Fattore 5 = 4,50	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 4,64	Fattore 4 Fattore 8 = 4,65	Fattori 4,11 = 4,72	Fattore 8 = 3,14	Fattori 4,6 = 3,31

Direzione	Valore Massimo del fattore di rilevazione conseguito					Valore minimo del fattore di rilevazione conseguito				
	2020	2019	2018	2017	2016	2020	2019	2018	2017	2016
Difesa del suolo e protezione civile	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 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 = 4,99	Fattore 6 = 4,48	Fattore 6 = 4,55	Fattore 4 = 3,84	Fattore 4 = 3,84
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	12. E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati = 5,77	Fattore 12 = 6,02	Fattore 10 = 6,02	Fattore 10 = 5,65	Fattori 9,10 = 5,26	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,70	Fattore 6 = 4,93	Fattore 6 = 4,70	Fattore 4 = 4,41	Fattore 6 = 4,23
Istruzione e formazione	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna = 5,67	Fattore 5 = 5,24 Fattore 10 = 5,24	Fattore 1 = 5,07	Fattore 5 = 5,01	Fattore 5 = 5,83	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,71 4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 4,71	Fattore 4 = 4,56	Fattore 6 = 4,16	Fattore 6 = 4,22	Fattore 6 = 4,52
Lavoro	1. Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna = 6,08	Fattore 5 = 5,75	Fattore 5 = 5,59	Fattore 5 = 6,11	-	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 5,35	Fattore 8 = 4,80	Fattore 3 = 5,44	Fattore 9 = 5,45	-
Organizzazione e Sistemi informativi	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 5,48	Fattore 5 = 5,05	Fattore 10 = 5,29	Fattore 10 = 5,35	Fattore 10 = 5,40	6. Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro = 4,73	Fattore 6 = 4,19	Fattore 6 = 4,43	Fattore 4 = 4,36	Fattore 4 = 4,30
Politiche 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 = 6,22	Fattor 9 = 6,16	Fattore 12 = 5,79	Fattore 12 = 6,10	Fattore 7 = 5,38	4. E' capace di gestire i conflitti tra il personale = 5,23	Fattore 6 = 5,31	Fattore 4 = 4,89	Fattore 4 = 5,32	Fattore 6 = 4,63
Programmazione e bilancio	9. Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti = 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 = 4,27	Fattore 4 = 4,25	Fattore 6 = 4,85	Fattore 4 = 3,66
Urbanistica e politiche abitative	10. Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative = 6,26	Fattori 10 = 5,79	Fattori 10, 12 = 6,17	Fattore 10 = 6,27	Fattore 10 = 4,34	8. Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna = 5,44	Fattore 6 = 5,24 Fattore 8 = 5,24 Fattore 11 = 5,24	Fattore 8 = 5,33	Fattore 4 = 5,77	Fattore 6 = 3,38
A.R.T.E.A.	5. Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante lo strumento della delega = 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 = 5,41	Fattore 6 = 4,95	Fattore 6 = 5,46	Fattore 8 = 4,02	Fattore 1 = 2,66