



**ASP Azienda Servizi alla Persona Ravenna Cervia e Russi**

Sede Legale: Via di Roma, n.31 – 48121 Ravenna

C.F. – P.IVA 02312680396

e-mail: [info@aspravennacerviarussi.it](mailto:info@aspravennacerviarussi.it) – [www.aspravennacerviarussi.it](http://www.aspravennacerviarussi.it)

Sede Operativa: Piazza Caduti, n.21 – 48121 Ravenna

Tel. 0544 249111 – Fax 0544 249149

**MANUALE OPERATIVO**  
**PER IL**  
**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

**Anno 2011**

Approvato con deliberazione n° 29 del 13.09.2011 – prot. n. 11410/A

Consulente Dott.ssa Lidia Silvano

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE AZIENDA SERVIZI ALLA PERSONA RAVENNA CERVIA E RUSSI**

---

### **PREMESSA**

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali. Ma non solo. Il vero valore della valutazione delle prestazioni dei dipendenti di un'azienda va ricercato anche e soprattutto in altri ambiti.

Essa infatti costituisce uno degli strumenti fondamentali per lo sviluppo professionale, per orientare i singoli operatori, per garantire un'adeguata motivazione ed incentivare la partecipazione ed il ruolo attivo del personale. Questo è un tema che l'Azienda Servizi alla Persona Ravenna Russi e Cervia ha voluto sin dall'inizio rimarcare con forza. Il Piano Programma 2009-2011, nelle parti dedicate alle risorse umane riporta: *"nei servizi alla persona, tra gli elementi che concorrono a determinarne la qualità, assumono una decisiva importanza le capacità relazionali e le competenze professionali del personale impiegato.*

*Riconoscendo nell'apporto professionale degli operatori un fattore determinante per la qualità dei servizi, diventa indispensabile promuovere interventi tesi alla valorizzazione e allo sviluppo delle Risorse Umane e alla loro responsabilizzazione e partecipazione alla vita aziendale affinché si consolidi un clima positivo improntato al dialogo, alla comunicazione, in un'ottica di benessere di crescita anche in termini di comprensione dei risultati attesi, della capacità di operare scelte per il loro perseguimento e di pari opportunità.... Le politiche di gestione del personale devono costituire un sistema capace di orientare i singoli dipendenti, promuoverne la crescita professionale, garantire adeguata motivazione, offrire percorsi di crescita che ne valorizzino le attitudini e le potenzialità.*

*Il raggiungimento degli obiettivi passa, pertanto, in primo luogo e necessariamente, attraverso l'ottimizzazione del capitale umano operante nell'Azienda e l'utilizzo di strategie che sviluppino adeguatamente la comunicazione interna, i percorsi di carriera, l'aggiornamento, la formazione professionale e la valutazione".*

Il progetto di mettere in campo un percorso di "valutazione partecipata" che coinvolga tutte le figure professionali e che funga contemporaneamente da percorso formativo, intende andare in questa direzione.

Si tratta di una direzione già sperimentata, negli anni scorsi, dall'ASP (di prima costituzione) presso i servizi residenziali e semi-residenziali per anziani. Gli esiti positivi di questo percorso rafforzano la volontà di estendere il sistema agli altri Servizi e Uffici assunti in gestione a partire dall'1 gennaio 2010.

### **RIFERIMENTI NORMATIVI**

L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a *"procedere all'abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione".*

- L'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *"ha posto in capo ai dirigenti la valutazione dell'apparato partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva".*

- Art. 17, CCNL del 1/04/1999; art. 36, comma 1 del CCNL 2004: *“Utilizzo delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività”, al comma 2 specifica quanto segue: “In relazione alle finalità di cui al comma 1, le risorse di cui all’art. 15 sono utilizzate per: erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all’impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all’art. 6 del CCNL del 31.03.1999”.*
- L’articolo 7- bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207 convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14 ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell’azione amministrativa, rinviando, per l’applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.
- L’articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009, ha disposto che: *“a decorrere dall’anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità produttiva e capacità innovativa della prestazione lavorativa”*
- La legge 4 Marzo 2009, n. 15 ha introdotto, all’art. 4, *“principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche”* e all’art. 5, *“principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità.”*

## **OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI**

IL Sistema di valutazione tende al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità.
- Valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo degli operatori, individuando i fabbisogni formativi del personale.
- Orientare la cultura e i comportamenti degli operatori.
- Diffondere e conoscere gli obiettivi strategici e di sviluppo dell’Azienda, promuovendo strumenti di interazione tra il personale.
- Utilizzare il sistema incentivante per premiare il merito, l’impegno, la responsabilità, la produttività.

I principi generali a cui si ispira sono quelli legati ad una cultura del lavoro che, a partire dall’articolo 1 del decreto legislativo n. 165, si basa su un’idea di miglioramento delle risorse umane e cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Una cultura quindi della partecipazione e del coinvolgimento, anziché dell’adempimento, quale presupposto all’orientamento del risultato, per accrescere il senso di responsabilità ed iniziativa personale in un’ottica di miglioramento della qualità complessiva dei servizi erogati.

## **DESTINATARI**

Il sistema di valutazione, proprio per corrispondere ai principi generali e agli obiettivi sopra descritti vedrà coinvolti tutti i dipendenti dell’Azienda, inquadrati nelle diverse categorie e nei diversi profili lavorativi, e anche tutti gli operatori assunti a tempo determinato tramite contratto interinale.

## **LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA’ E DELLE PRESTAZIONI**

## IL METODO DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ E DELLE PRESTAZIONI

Il metodo, sperimentato e adottato inizialmente dalle case protette per anziani, rivisto dalla dott.ssa Lidia Silvano in funzione delle esigenze dell'ASP nel 2009, e ulteriormente adattato in base alle esigenze organizzative e progettuali dell'attuale Azienda, si pone i seguenti obiettivi:

- **Conoscere** il modo di lavorare degli operatori rispetto al profilo professionale previsto dal Servizio e definito/descritto nello strumento di valutazione.
- **Fare conoscere**, cioè sviluppare consapevolezza negli operatori relativamente alle proprie capacità/debolezze professionali, attraverso il confronto con il valutatore.
- **Valutare** le capacità professionali attraverso il confronto tra capacità espresse dal Personale e capacità attese dal Servizio, evidenziando aree positive e ambiti di miglioramento.
- **Sviluppare**, cioè orientare al miglioramento e alla crescita professionale, attraverso opportuni 'percorsi' operativi, quelle capacità individuate come 'deboli'.

Questo metodo è concepito come un modello da adattare alla singola Azienda attraverso un processo di elaborazione "**specifico**" e "**contingente**" dal momento che esso si collega, da una parte, alla tipologia di Personale che si sceglie di avere, dall'altra agli obiettivi strategici che l'Azienda si dà periodicamente. Ciò implica che il sistema di valutazione sia di **durata relativa**: infatti, ad ogni ridefinizione di obiettivi e progetti, deve accompagnarsi una valutazione coerente con essi e cioè coerente con i bisogni dell'utenza e con quelli dell'Azienda.

Inoltre, la valutazione è concepita come un **processo** e non come un momento unico, circoscritto nel tempo. Ciò richiede un'attività continua la cui durata coincide con l'intero anno di lavoro, poiché soltanto attraverso il persistente e quotidiano contatto fra capo e collaboratore si possono acquisire elementi di analisi utili a identificare la qualità delle prestazioni e soltanto attraverso la restituzione di feedback frequenti è possibile orientare i comportamenti verso il livello atteso predefinito.

L'introduzione di un sistema di valutazione delle capacità e delle prestazioni è infatti intesa innanzitutto come occasione per la produzione di "cultura professionale" e di sviluppo delle conoscenze.

Premessa indispensabile per l'applicabilità del modello è la chiara definizione dei **profili di ruolo** di tutto il Personale, cioè degli obiettivi e delle responsabilità di ogni figura professionale e dei relativi riferimenti/dipendenze e relazioni organizzative; così come è determinante fare conoscere a tutto il Personale coinvolto nella valutazione i risultati e i comportamenti professionali attesi e gestire il sistema con massime coerenza, trasparenza, obiettività ed equità possibili.

Il metodo individua come fattori di valutazione sia le capacità professionali espresse in comportamenti facilmente osservabili, sia i risultati prodotti in relazione agli obiettivi, cioè agli esiti attesi indicati nel Piano Programmatico Aziendale e di Nucleo operativo.

Il Metodo assume pertanto diverse valenze:

- **culturale/comportamentale**: poiché, definendo e concordando capacità e comportamenti attesi, diffonde e sviluppa consapevolezza, partecipazione e autocontrollo; inoltre introduce e valorizza strategie di fronteggiamento dirette e trasparenti rispetto alle difficoltà ad ogni livello e rinforza, formalizzandolo, l'impiego di comportamenti di apprezzamento, molto spesso sottoutilizzati nella gamma dei feedback fra capo e collaboratore. La valutazione ponendosi come un esame di realtà per l'individuo sancisce la possibilità di apprendere dall'esperienza, anziché porsi come approccio punitivo e fornisce anche un importante supporto all'individuazione del fabbisogno formativo degli operatori;
- **politico/strategica**: poiché, richiedendo coerenza all'Azienda fra gli aspetti oggetto della valutazione da una parte e il modo di offrire risposte e servizi agli utenti, vincola ad una

visione complessiva delle prospettive e delle azioni future dell'Azienda. I comportamenti attesi del Personale dell'Ente sono infatti gli strumenti principali, in una Azienda di servizi alla persona, attraverso i quali si esplicita il sistema delle scelte e degli interventi dell'azienda stessa;

- **meritocratica:** poiché, attraverso la comparazione dei comportamenti a fattori di riferimento predefiniti, definisce e restituisce la "qualità" delle prestazioni rese ascrivendo al "merito" professionale il suo valore e il suo ruolo di strumento di apprendimento e quindi di crescita e sviluppo. Oltre a rispondere all'umano bisogno di "riconoscimento" del proprio valore, il sistema può costituire, infatti, una base oggettiva e razionale per un sistema di incentivazione che, a sua volta, agirà da ulteriore premio e rinforzo del merito;
- **gestionale:** poiché, ponendosi come guida e punto di riferimento rispetto ai comportamenti professionali, favorisce lo sviluppo di modalità omogenee di lavoro orientando al perseguimento di ciò che l'Azienda ritiene sia qualitativamente valido.

## GLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE

### a) schede relative alle capacità

Il metodo prevede la elaborazione di schede che abbiano per oggetto di analisi e di valutazione capacità oggettive espresse attraverso la descrizione di comportamenti attesi relativi alla posizione organizzativa occupata dal lavoratore. Scarta, a priori, la valutazione di qualsiasi caratteristica intellettuale o psicologica riguardante la persona. Si concentra su ciò che la persona "ha fatto", non su "come è". Ciò consente, da una parte, di evitare di invadere ambiti personali non attinenti al campo lavorativo; dall'altra, pericolose e non pertinenti interpretazioni soggettive.

Le schede vengono elaborate dagli stessi valutati secondo il criterio della ricerca di definizioni il più possibile concrete ed osservabili relative ad alcuni comportamenti professionali ritenuti significativi, in modo che, sia il valutato che il valutatore abbiano riferimenti precisi ed oggettivi per "leggere", rilevare, valutare i comportamenti reali confrontandoli con quelli attesi e per comunicare in merito ad essi nel momento dei colloqui di valutazione. Le capacità che vengono descritte nelle schede, devono essere coerenti con le finalità della singola posizione oggetto di valutazione ed essere articolate in modo da evidenziare pluralità di aspetti in ordine alla complessità delle mansioni e delle competenze richieste al singolo ruolo nel periodo contingente di riferimento. L'impostazione delle schede secondo un modello di diagramma ad albero consente tanto al valutato che al valutatore di individuare con immediatezza punti di forza e di debolezza nei comportamenti professionali a partire dai quali disegnare percorsi di miglioramento.

Tutti i ruoli di un Servizio possono essere valutati con apposite schede di valutazione delle capacità e delle prestazioni.

### b) schede relative agli obiettivi

Consentono di valutare i risultati attesi relativi al periodo previsto per la valutazione, in base al livello di raggiungimento degli indicatori e degli indici definiti per ciascun obiettivo assegnato alla posizione dalla posizione superiore. Il fattore "obiettivi" ha notevole rilevanza per i ruoli con funzioni manageriali ai quali è richiesta pianificazione periodica ed è quindi previsto vengano assegnati specifici obiettivi individuali. Gli obiettivi da valutare possono essere di diverso tipo:

- derivanti dai Piani di Servizio, settore, Nucleo operativo concordati con la posizione superiore;
- coincidenti con le politiche di sviluppo e della qualità dell'Azienda;
- riguardanti la gestione e lo sviluppo delle risorse umane.

## LA PESATURA DELLE CAPACITÀ E DEGLI OBIETTIVI

Il sistema prevede che, ad ogni capacità e ad ogni obiettivo possa essere associato un "peso", cioè un certo valore, un punteggio. Questa scelta può facilitare la gestione nel caso in cui al sistema di valutazione sia associato un sistema premiante come mezzo di riconoscimento e rinforzo ulteriori delle prestazioni e dei comportamenti attesi.

I valori della "pesatura" vanno definiti contestualmente alla elaborazione delle schede in relazione all'importanza che ogni posizione attribuisce alle singole capacità all'interno del quadro complessivo delle capacità scelte per essere valutate. La predisposizione di diagrammi ad albero favorisce l'attribuzione di tali valori consentendo di assegnare pesi diversi a comportamenti ritenuti più o meno positivi.

Posto, per esempio, il valore 100 come valore complessivo di tutte le capacità, nell'ambito di tale cifra viene attribuito un peso relativo alle singole capacità e, all'interno di ogni capacità vengono assegnati pesi specifici alle diverse articolazioni dei comportamenti che la descrivono. Per quanto concerne gli obiettivi il procedimento è il medesimo: ogni obiettivo viene anticipatamente valorizzato in base a criteri definiti.

### c) la cartella individuale

Per ogni singolo valutato sarà predisposta una cartella individuale contenente:

- \* i dati anagrafici e il titolo della posizione ricoperta
- \* le schede di valutazione delle capacità e/o degli obiettivi
- \* spazi per annotazioni in merito alle capacità raggiunte e alle capacità da migliorare (cause degli errori, conoscenze da acquisire, strategie utili per il percorso di miglioramento...)
- \* spazi per annotazioni in merito alla conduzione dei colloqui riferite ad ogni capacità ed obiettivo
- \* spazio per redigere un commento globale alla prestazione ed ai risultati significativi raggiunti

## L'OSSERVAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DELLE CAPACITÀ

Le schede di valutazione costituiscono - nella quotidianità del lavoro - sia per il valutatore che per il valutato, una guida di riferimento rispetto ai comportamenti attesi.

L'osservazione dei comportamenti avviene dunque, come già evidenziato, nell'arco dell'intero periodo di valutazione, da parte del valutatore che ha il compito di annotare ogni episodio, fatto, avvenimento rilevato, sia positivo che negativo, inerente ai comportamenti descritti nelle schede di valutazione. Oltre a consentire di intervenire nel "qui ed ora" per chiarire, correggere, rinforzare i comportamenti del collaboratore, tale archivio di informazioni permette al valutatore di basare i colloqui periodici di valutazione non su impressioni o vaghi ricordi, ma su dati reali, oggettivi, precisi, contestualizzati. Allo stesso tempo, consente al valutato di ricevere indicazioni su ciò che ha fatto e non su ciò che è.

## IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E I RUOLI COINVOLTI

L'adozione di un sistema di valutazione introduce, negli equilibri e nelle dinamiche relazionali dell'Azienda, elementi di complessità e delicatezza tali da richiedere la definizione di percorsi molto chiari e trasparenti e l'impiego di tempi coerenti con le possibilità di assimilazione e accomodamento del cambiamento che l'Ente è in grado di affrontare.

### a) Informazione e coinvolgimento

È pertanto indispensabile che tutto il Personale coinvolto:

- conosca gli scopi e l'utilità dell'adozione di un sistema di valutazione delle capacità e delle prestazioni formalizzato;
- sia rassicurato in merito alla oggettività, all'equità e alla trasparenza del sistema;
- partecipi, seppure a diversi livelli (alcuni attivamente, altri in posizione di suggeritori e critici), al processo di messa a punto del sistema stesso, in particolare alla condivisione della scelta delle capacità da valutare e alla predisposizione degli strumenti necessari a tale scopo;
- possa sperimentare il sistema e valutarne l'idoneità prima della definitiva adozione.

Il sistema prevede che, sia chi valuta che chi viene valutato, svolga un ruolo attivo, oltre che nella fase di messa a punto del sistema, anche nel processo stesso di valutazione: il valutatore ha il compito di basare la compilazione della scheda di valutazione su dati osservativi e rilievi accurati ed il valutato ha il compito di autovalutarsi utilizzando la medesima scheda.

Condizione indispensabile per la buona riuscita dei colloqui è quindi una approfondita conoscenza, da parte di tutti, delle schede in uso affinché gli equivoci interpretativi a proposito dei vocaboli e delle espressioni usate si riducano al minimo e perché le frasi impiegate rinvino in modo preciso e contestuale a comportamenti concreti e uguali sia per i collaboratori che per chi valuta. Quando vi siano più valutatori che occupano una medesima posizione e da cui dipendono collaboratori diversi (per esempio - nell'Azienda - gli amministrativi, i RAA) è importante venga ricercata omogeneità nella descrizione dei comportamenti attesi; gli esempi devono essere invece tratti da situazioni reali a cui tutti i valutati possano fare riferimento per comprendere bene i contenuti, quindi devono riguardare episodi noti o comunque accadimenti tipici della impostazione del lavoro nel settore. Questa fase di contestualizzazione è molto importante anche per ribadire, descrivendoli nel dettaglio, i comportamenti attesi e per evidenziare come si desidera che lavori ogni collaboratore. Inoltre, consente, prima dell'avvio della sperimentazione del sistema, l'ascolto e l'accoglimento di ogni dubbio, perplessità, domanda, ansia, preoccupazione, contestazione e il rinvio di feed-back inerenti tutte le spiegazioni, gli approfondimenti, i chiarimenti, le rassicurazioni necessari.

#### b) I colloqui di valutazione

I colloqui di valutazione costituiscono l'occasione per il confronto fra i due soggetti, valutato e valutatore: essi non hanno alcuna valenza punitiva o sanzionatoria, ma costituiscono occasioni di dialogo per evidenziare e condividere i risultati raggiunti e per ricercare, chiarire, ribadire le cause che hanno determinato successi ed insuccessi.

Il ruolo del valutatore deve essere assegnato al responsabile diretto del valutato, dal momento che, soltanto questa figura è in possesso delle conoscenze e dei dati utili per formulare la valutazione del collaboratore; egli è inoltre il diretto responsabile del conseguimento dei risultati da parte dei valutati. Utile parametro di riferimento per l'individuazione dei valutatori è l'organigramma dell'Azienda, cioè il disegno della struttura organizzativa.

È necessario prevedere almeno 2 – 3 colloqui di valutazione all'anno in modo che la valutazione divenga una opportunità per chi è valutato, per riflettere sul proprio stile lavorativo e per "scambiare" tali riflessioni con la posizione superiore e, per chi valuta, uno strumento gestionale di orientamento e valorizzazione delle risorse umane affidate, in una prospettiva di trasparenza e dialogo continui.

Il colloquio è un momento cruciale della valutazione a cui entrambi gli attori devono giungere preparati, cioè consapevoli, disponibili ad un ascolto aperto e leale, orientati alla concretezza e al cambiamento, indirizzati a prospettive di miglioramento e sviluppo. È un momento a due, riservato, in cui devono essere garantiti tutto il tempo necessario, la massima tranquillità, il rispetto reciproco. Rispetto ai fattori della comunicazione, il piano della relazione non dovrà mai prevaricare quello dei contenuti.

Occorre quindi che i valutatori siano messi nelle condizioni di sviluppare capacità di conduzione di questo tipo di colloqui, in modo che sappiano gestire adeguatamente eventuali conflitti emergenti. Anche se in ogni colloquio dovrebbe prevalere un clima di scambio e di collaborazione facilitato

dall'atteggiamento di supporto adottato dal valutatore nei confronti del valutato, può accadere che non si arrivi ad una condivisione dei punti di vista in merito a uno o più aspetti, nonostante il dialogo e l'approfondimento dei contenuti. Sarà compito del valutatore lavorare ulteriormente su quanto emerso, nel periodo intercorrente fra l'attuale e la successiva valutazione, in modo da arrivare quanto prima possibile ad una chiarificazione della situazione e ad una posizione condivisa.

Ogni collaboratore neo-assunto dovrà poi essere messo nelle condizioni di conoscere nel dettaglio il sistema e dovrà essere supportato nel percorso di utilizzo del metodo dal momento che non ha preso parte al processo di implementazione e parte quindi svantaggiato.

Gli strumenti di valutazione adottati dal sistema potranno essere impiegati anche per la valutazione del neo-assunto nel periodo di prova o costituire base per l'elaborazione di schede analoghe finalizzate a questo scopo. Il processo di valutazione seguirà le medesime regole fin qui descritte ad eccezione della variabile tempo.

### **LA SPERIMENTAZIONE DEL METODO**

Prima di essere introdotto a pieno titolo nei sistemi di gestione dell'Azienda occorre che il metodo venga sottoposto ad un periodo di sperimentazione al fine di consentire di:

- \* fare pratica degli strumenti e del colloquio, ai valutatori;
- \* imparare a conoscere bene lo strumento sia ai fini dell'autovalutazione che in vista del confronto durante il colloquio, ai valutati;
- \* "testare" ed eventualmente adattare gli strumenti prima che entrino a fare parte della prassi gestionale dell'Ente.

È necessario infatti valutare:

- la praticabilità del sistema;
- la univocità interpretativa delle variabili descritte nelle singole schede;
- l'efficacia degli strumenti;
- l'adeguatezza della ponderazione scelta, sia a livello complessivo che delle singole variabili;
- il livello di equità raggiunto.

A conclusione del periodo di sperimentazione occorrerà una valutazione complessiva del sistema, tramite questionario di valutazione anonimo, in riferimento ad indicatori definiti nelle fasi precedenti. Una volta avvenute la validazione e l'adozione regolare del sistema, l'Azienda potrà decidere il collegamento al sistema incentivante garantendo criteri di oggettività e meritocrazia nell'erogazione dei riconoscimenti di produttività individuale.

### **ALLEGATI**

A titolo esemplificativo, si allegano al presente documento le schede di valutazione relative a 3 profili:

- \* di Assistente Sociale Territoriale
- \* di Operatore Amministrativo
- \* di OSS