



# Manuale operativo per i valutatori

Evento di valutazione

Anno 2017

## Sommario

Premessa .....	2
Il processo di valutazione .....	2
<b>Compilazione delle schede e analisi di adeguatezza dei valutatori.....</b>	<b>3</b>
Evento di valutazione anno 2017 .....	3
Valutati e valutatori.....	3
Co-valutazioni. ....	4
Scheda di valutazione.....	5
Valutazione e ruoli organizzativi.....	6
Attribuzione dei punteggi.....	6
Differenziazione dei punteggi.....	6
La valutazione espressa è immediatamente visibile al valutato. ....	7
<b>Colloquio di valutazione .....</b>	<b>7</b>
<b>Esprimere il proprio accordo o disaccordo.....</b>	<b>7</b>
La Commissione di Valutazione .....	8
<b>Persone.....</b>	<b>9</b>
Allegato 1: Indicazioni per i valutatori.....	10
Allegato 2: Indicazioni per il colloquio di valutazione .....	10
Allegato 3: Indicazioni ai valutati.....	11

## Premessa

La valutazione del personale deve rappresentare un momento di significativo valore per la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane. Purtroppo, nonostante sia stata introdotta in Ateneo ormai da alcuni anni, essa continua a generare significative criticità e scarse ricadute positive. Le cause sono molteplici. Negli anni che precedettero la cd. crisi economica e le conseguenti misure di finanza pubblica tese a ridurre la spesa per il personale, la gestione del pubblico impiego ha sicuramente generato un clima di autoreferenzialità ben lontano da logiche premiali. Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla peculiarità dell'organizzazione universitaria. In sintesi, si osserva:

1. un eccessivo numero di valutatori che adottano, nonostante i numerosi momenti di formazione e di riflessione offerti, criteri di valutazione estremamente disomogenei,
2. un atteggiamento di malessere diffuso, sia da parte dei valutati che dei valutatori verso il processo di valutazione,
3. difficoltà nell'identificazione dei valutatori nei dipartimenti,
4. una sostanziale incapacità di separare la valutazione dei comportamenti organizzativi dal giudizio sulla persona.

Se è vero che la normativa impone la valutazione anche individuale è un'imprescindibile esigenza di ogni organizzazione tenere conto dei feed-back negativi ed evitare con ogni mezzo che la valutazione sia percepita come puro adempimento e che generi ripercussioni negative in termini di conflittualità senza alcuna ricaduta positiva quanto a sviluppo e clima organizzativo.

Il processo messo in atto negli anni passati, ha dimostrato di essere eccessivamente farraginoso, lento e costoso, pertanto deve essere semplificato e velocizzato. Riprodurlo senza innovazioni significative in tempi stretti e in presenza di scarse risorse (connesse alla ben nota vicenda della certificazione di fondi accessori) non risponde a criteri di razionalità. Una strada percorribile per la definizione delle indennità premiali individuali è la loro determinazione rispetto ai risultati di performance della struttura di afferenza e la valutazione espressa in termini di contributo individuale al buon funzionamento della stessa. Così facendo tutto il personale tecnico amministrativo sarà annualmente soggetto al processo di valutazione individuale senza dover ricorrere a correttivi centralmente applicati per ridurre le disomogeneità osservate nei criteri di valutazione tra le diverse strutture.

## Il processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un **percorso condiviso** da parte dei diversi attori organizzativi.

Per perseguire l'obiettivo di condivisione delle attività e delle strategie, questo manuale si pone come strumento per una presentazione chiara e trasparente dell'intero processo di valutazione: obiettivi, modalità, fasi e utilizzo dei risultati.

## Compilazione delle schede e analisi di adeguatezza dei valutatori

I valutatori dovranno esprimere il proprio giudizio per ciascun dipendente da lui coordinato attraverso la scheda di valutazione disponibile sulla piattaforma U-Gov di CINECA, accessibile utilizzando le credenziali di Ateneo al seguente link: <https://ugov.unipv.it>.

### Evento di valutazione anno 2017

All'interno della piattaforma U-GOV, sarà presente l' "evento di valutazione" per la valutazione della prestazione individuale di ogni dipendente riferita all'anno 2017.

### Valutati e valutatori

- **Valutatori.** In generale i valutatori sono i responsabili delle diverse strutture. Ai valutatori saranno assegnate dal sistema le schede del personale che nell'anno 2017 afferiva o ha afferito per un periodo alla propria struttura.

La seguente tabella illustra la relazione tra il valutatore e il valutato:

	VALUTATO	VALUTATORE
<b>Aree dirigenziali</b>	Capiservizio	Dirigenti
	Personale dei servizi	Capiservizio
<b>Dipartimenti</b>	Segretari di dipartimento	Direttore generale
	Personale amministrativo dei dipartimenti	Segretari di dipartimento
	Personale tecnico dei dipartimenti	Segretari di dipartimento
<b>Centri di servizi/ricerca</b>	Responsabile gestionale	Dirigente
	Personale dei centri	Responsabile gestionale

- **Valutati.** Il gruppo dei valutati corrisponde a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in servizio durante l'anno di riferimento dell'evento di valutazione (2017). Sono esclusi dalla valutazione i dipendenti con un periodo di assenza nell'anno di riferimento superiore a 270 giorni. Come l'anno scorso, sarà presente una scheda per ogni struttura a cui il personale è afferito in corso d'anno. Pertanto il personale che ha effettuato cambi sede vedrà assegnate tante schede di valutazione pari al numero dei trasferimenti. Ogni scheda avrà un valutatore e l'indicazione del periodo di servizio svolto nell'anno 2017.

Il personale tecnico-amministrativo risulterà suddiviso nelle consuete posizioni organizzative a seconda dell'attribuzione di incarichi di responsabilità e conseguente livello di autonomia gestionale.

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	PROCESSO ORGANIZZATIVO
Operatore	
Impiegato	Amministrazione
	Integrazione
	Processi Primari
	Relazioni Esterne
Specialist	Amministrazione
	Integrazione
	Processi Primari
	Relazioni Esterne
Responsabili gestionali	Amministrazione
	Integrazione
	Processi Primari
	Relazioni Esterne

### Co-valutazioni.

In alcuni casi, i valutatori devono avvalersi di un co-valutatore per esprimere il punteggio relativo alla performance del dipendente.

Quando?

1. Il dipendente ha svolto servizio per più strutture (es. 50% attività su altra struttura, incarichi *ad interim*)
2. Il diretto responsabile non coincide con il valutatore:

Struttura	Personale	Valutatore	Co-Valutatore
Aree dirigenziali	Personale delle Biblioteche	Responsabile Servizio Biblioteche	Direttore di Biblioteca
Dipartimenti	Segretari	Direttore Generale	Direttore di dipartimento
	Personale Amministrativo	Segretario	//////////
	Personale tecnico	Segretario	Direttore tecnico di unità/ Responsabile di Laboratorio
Centri di servizi/ricerca	Responsabile gestionale	Dirigente	Presidente di Centro
	Personale	Responsabile gestionale	//////////

Nei casi sopra descritti, la scheda di valutazione sarà comunque attribuita al valutatore della struttura di afferenza, il quale coinvolgerà il co-valutatore di struttura prima di inserire la valutazione.

Si ricorda che il personale che ha effettuato cambi sede sarà valutato da tutti i Valutatori delle strutture per cui ha prestato servizio.

### Scheda di valutazione.

A ciascun dipendente, indipendentemente dal ruolo professionale di appartenenza, è attribuita una scheda di valutazione individuale semplificata rispetto agli anni precedenti ed identica per tutto il personale, composta da un unico item **“Valutazione performance individuale”**.

Al valutatore è richiesto di esprimere (in termini di punteggio da 0% a 100%) la valutazione dell’apporto individuale e professionale del dipendente alla performance di struttura.

Nell’attribuire il punteggio alla performance del dipendente, il valutatore dovrà considerare, in particolare, la valutazione dei seguenti aspetti:

1. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l’applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.

Un dipendente pro-attivo:

- non attende che le cose accadano, ma si attiva per farle accadere
- percepisce in anticipo l’insorgere di problemi e le eventuali conseguenze
- assume il controllo delle diverse situazioni
- suggerisce soluzioni efficaci per evitare l’insorgere di problemi futuri
- in spirito collaborativo, prende l’iniziativa, non ha bisogno di essere invitato ad agire e non ha bisogno di istruzioni dettagliate
- è orientato al cambiamento.

2. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l’utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).

Un dipendente con buone capacità relazionali:

- si rapporta con gli altri in modo gentile ed educato
- mostra un atteggiamento collaborativo e partecipativo
- contribuisce attivamente alla circolazione delle informazioni tra colleghi e tra strutture
- cerca di prevenire o ridurre le conflittualità all’ proprio gruppo di lavoro
- si mostra accogliente e ben disposto alle richieste dell’utenza
- sa relazionarsi con i diversi tipi di utenza, dimostrando attenzione per le specifiche necessità

3. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero il possesso e l’utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Un dipendente con adeguate competenze professionali:

- possiede un background di nozioni e conoscenze teoriche sui processi che segue
- si tiene aggiornato con la normativa di riferimento del proprio lavoro
- nella pratica del proprio lavoro, agisce con competenza, professionalità e serietà
- se non sa come agire in determinate situazioni, si rivolge ai colleghi più esperti o al proprio responsabile in modo coscienzioso
- partecipa attivamente e con spirito di miglioramento alle iniziative di formazione offerte
- chiede di poter essere aggiornato e/o formato su aspetti specifici
- accetta con favore o ricerca in prima persona un confronto professionale con il proprio responsabile, al fine di chiarirsi dei dubbi/imparare qualcosa di nuovo

### Valutazione e ruoli organizzativi.

Tali aspetti, che compongono l'item di valutazione, dovranno essere **messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito ad ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia**, considerando quanto la performance è confacente a quanto previsto dallo specifico ruolo.

Si sottolinea che la condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale.

### Attribuzione dei punteggi.

Come detto, la valutazione individuale si compone pertanto di un unico valore, ovvero di una percentuale di raggiungimento di performance individuale.

Tale percentuale potrà essere espressa su 20 valori (5%, 10%, 15%, 20%, 25% ... 100%).

In linea generale, si possono seguire le indicazioni contenute nella seguente tabella :

1	5%	Il dipendente <b>non ha contribuito o ha contribuito in maniera molto limitata</b> alla performance della struttura
2	10%	
3	15%	
4	20%	
5	25%	Il dipendente ha fornito un <b>contribuito limitato</b> alla performance della struttura
6	30%	
7	35%	
8	40%	
9	45%	Il dipendente ha fornito un <b>discreto contribuito</b> alla performance della struttura
10	50%	
11	55%	
12	60%	
13	65%	Il dipendente ha fornito un <b>buon contribuito</b> alla performance della struttura
14	70%	
15	75%	
16	80%	
17	85%	Il dipendente ha fornito un <b>ottimo contribuito</b> alla performance della struttura
18	90%	
19	95%	
20	100%	

Nel caso di personale che ha effettuato cambi sede, il punteggio finale sarà calcolato con una media pesata delle singole schede di valutazione in base ai mesi di permanenza nelle singole strutture.

### Differenziazione dei punteggi.

I responsabili sono tenuti ad esprimere punteggi che consentano una effettiva differenziazione di valutazione tra il personale, cercando di costituire una sorta di "graduatoria" della performance dei collaboratori per quell'anno. **Non possono essere attribuiti punteggi indifferenziati.**

Per tale motivo, sarà effettuata una supervisione delle valutazioni espresse per verificarne la differenziazione. **Nel caso non venga rispettata l'indicazione precedente, i valutatori saranno invitati a modificare le schede.**

### **La valutazione espressa è immediatamente visibile al valutato.**

Una volta inseriti i valori di valutazione in U-Gov, gli stessi saranno immediatamente visibili al valutato. Sarà quindi facoltà del valutatore decidere se:

- sostenere il colloquio di valutazione PRIMA che il valutato prenda visione della scheda su U-Gov, ad esempio preparando un foglio excel con i punteggi di valutazione e successivamente inserendoli su U-Gov;
- sostenere il colloquio di valutazione DOPO la presa visione della scheda da parte del valutato, che sarà comunque modificabile.

Non appena inserita la valutazione e visualizzata la scheda, il valutato potrà inserire eventuali commenti (visibili al valutatore). La funzione di tale commento è quella di esprimere parziale disaccordo con il giudizio, e renderlo noto al proprio responsabile, il quale riceverà una mail di notifica dal sistema.

## Colloquio di valutazione

Il colloquio è uno dei momenti più importanti del processo di valutazione, durante il quale il valutatore esplicita al valutato il suo giudizio sui comportamenti organizzativi attuati. Il **colloquio** è quindi **obbligatorio** e serve per motivare la valutazione e innescare il miglioramento.

Il colloquio si svolge singolarmente tra valutato e valutatore. Nel caso in cui la valutazione sia stata condotta da più responsabili dovrà essere presente anche il co-valutatore. Nel caso in cui siano presenti più schede di valutazione (cambi sede), dovranno essere svolti colloqui individuali con ogni valutatore.

Lo scopo del colloquio consiste nella condivisione del giudizio espresso e nel confronto con il valutato, che potrà esprimere le proprie osservazioni e avere risposte circa i propri dubbi.

Nell'allegato 2 sono presenti alcune indicazioni per sostenere i colloqui di valutazione.

A seguito del colloquio, il valutatore potrà modificare i giudizi espressi precedentemente in base a quanto eventualmente emerso dal confronto con il collaboratore.

Nel caso il valutatore dovesse rifiutare di sostenere il colloquio, il valutato dovrà segnalare la situazione al team di valutazione attraverso l'apposito indirizzo e-mail [valuta@unipv.it](mailto:valuta@unipv.it).

Nel caso in cui sia il valutato a non voler sostenere il colloquio, egli dovrà giustificare tale scelta indicandone le motivazioni nel commento alla scheda di valutazione. È facoltà del valutatore segnalare eventuali colloqui rifiutati da parte del personale.

## Esprimere il proprio accordo o disaccordo

Quando il valutato riceve la valutazione può esprimere il proprio accordo o disaccordo secondo le modalità illustrate in figura:



In caso di totale disaccordo con la valutazione, il valutato potrà chiedere l'intervento della Commissione attivando la procedura di ricorso tramite mail a [ricorsivalutazioni@unipv.it](mailto:ricorsivalutazioni@unipv.it). A tale indirizzo mail potranno essere inviate anche segnalazioni relative a eventuali incongruenze nella procedura (assenza di colloquio dopo prima segnalazione, mancanza dell'indicazione del co-valutatore, presenza di conflitti interpersonali valutato-valutatore, etc).

In mancanza di tali segnalazioni, la valutazione espressa si considera accettata.

Si ricorda che il commento inserito in U-GOV:

- è immediatamente visibile al valutatore, che riceverà una e-mail all'inserimento del commento
- il commento non attiva automaticamente il ricorso. Per attivare il ricorso serve una manifestazione di volontà esplicita. Ovviamente, in questo caso, la Commissione di valutazione esaminerà anche il commento inserito.
- nel caso in cui il valutato non sia d'accordo con la valutazione e non intenda fare ricorso, il commento può essere assunto dal valutatore per attivare una modifica alla valutazione, migliorativa per il valutato, rispetto a quella precedentemente attribuita.

### La Commissione di Valutazione

E' costituita una Commissione di Valutazione cui è attribuito un duplice compito: da un lato, di prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati).

La Commissione, in seguito alla presa visione del ricorso e dell'eventuale ulteriore documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorie, procedere ad inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati.

Alla richiesta ed alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo potrà seguire la decisione da parte della Commissione di procedere ad un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Al termine dell'esame della documentazione e in seguito ad eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà decidere se confermare o rivedere la valutazione espressa dal valutatore. La Commissione dovrà

comunque procedere ad un tentativo di conciliazione tra le parti e, nel caso lo ritenga necessario, potrà provvedere a modificare **unilateralmente e a maggioranza** la valutazione esprimendone le motivazioni.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore, dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa.

All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore.

Per quanto riguarda, infine, la composizione della Commissione, con riferimento al processo di valutazione relativo all'anno 2017, quest'ultima sarà composta in via ordinaria nel modo seguente:

- da un Dirigente, designato dal Direttore Generale;
- da un rappresentante sindacale delle RSU;
- da un rappresentante sindacale delle OO.SS;
- da due membri indicati dall'Amministrazione.

Laddove il ricorso riguardi una valutazione espressa dal Direttore Generale o da un Dirigente, la Commissione sarà presidiata da un docente designato dal Rettore, tra esperti di diritto del lavoro, organizzazione aziendale e gestione del personale.

In assenza del rappresentante designato da una delle 2 componenti di parte sindacale (RSU o rappresentante sindacale designato dalle OO.SS. maggiormente rappresentative a livello di Ateneo), può essere designato il componente mancante dall'altra componente di parte sindacale.

Laddove i componenti fossero in numero pari e una decisione raggiunga parità di voti, in applicazione alle regole generali sugli organi collegiali, prevarrà il voto del presidente.

I membri della Commissione di Valutazione anno 2017 saranno resi noti al personale non appena nominati. In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi.

Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

## Persone

L'intero intervento di valutazione, dalla progettazione all'implementazione del sistema e alla gestione del processo, è curato dal Servizio Organizzazione e Innovazione. Il personale dedicato all'evento sarà a disposizione dell'intera popolazione di valutati e valutatori per chiarimenti, dubbi, supporto informativo, informatico e metodologico.

Per dubbi o chiarimenti riferiti al manuale oppure sorti durante le fasi del processo di valutazione, il *team* di valutazione è a disposizione al seguente contatto e-mail: [valuta@unipv.it](mailto:valuta@unipv.it)

- Samantha Bisio
- Alessandra Di Malta
- Doriana Carini
- Marcella Rega

## Allegato 1: Indicazioni per i valutatori

### *Come essere un buon valutatore?*

Dopo aver preso opportuna visione dei manuali a disposizione e delle schede di valutazione, si procederà analizzando i comportamenti dei propri valutati dedicando il tempo e l'attenzione necessaria alla compilazione delle schede di valutazione.

In particolare sarà necessario:

- ✓ **Prendere sul serio la valutazione**, perché influisce su diversi aspetti della vita lavorativa del nostro Ateneo (dalla più specifica motivazione del dipendente al più generale clima organizzativo).
- ✓ **In presenza di più responsabili, condividere la valutazione**, indicando nella scheda il nome del co-valutatore.
- ✓ **Assumere la responsabilità (per quanto di competenza) della valutazione espressa.**
- ✓ **Essere realistico**, esprimendo una valutazione il più oggettiva possibile per consentire al valutato di riconoscere i punti di forza e le carenze della propria performance.
- ✓ **Essere scrupolosi e non frettolosi.**
- ✓ **Dedicare tempo di qualità alle comunicazioni con il proprio personale** durante tutto il processo di valutazione e **impegnarsi a garantire la chiarezza e la trasparenza** dalla compilazione delle schede al colloquio con il dipendente.

Si sottolinea che la condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale.

## Allegato 2: Indicazioni per il colloquio di valutazione

Il colloquio è la fase più delicata dell'intero processo: il lavoratore è messo di fronte ad un giudizio e questo comporta una carica emotiva molto forte.

- ✓ **Riservare uno spazio** per ogni dipendente (in un luogo tranquillo, staccando il telefono, evitando la catena di rimandi). Piccoli accorgimenti che, trascurati, possono generare sfiducia e scarsa attendibilità nel processo e in chi lo conduce.
- ✓ **Prepararsi bene per ogni colloquio**, riguardando la scheda prima dell'ingresso del dipendente e ritrovando le motivazioni dei giudizi espressi.
- ✓ Usare la **massima trasparenza**, esprimendo pensieri e opinioni, rispondendo ad ogni domanda del dipendente con chiarezza e tranquillità.
- ✓ **Affrontare tutti gli aspetti** emersi dalla valutazione: positivi, rinforzando il comportamento, e negativi, discutendo serenamente sulle osservazioni fatte e cogliendole come opportunità per approfondire il discorso.
- ✓ Dedicare la **massima attenzione alla comunicazione e agli stati d'animo** della persona. Durante il colloquio, il dipendente è posto di fronte ad un giudizio, e quindi ad un momento emotivamente provante.
- ✓ **Stimolare le domande di approfondimento e le esternazioni di stato d'animo della persona**, in modo da affrontare immediatamente eventuali conflitti.

## Allegato 3: Indicazioni ai valutati

✓ **Accogliere positivamente il confronto col valutatore.**

Il colloquio rappresenta il momento di confronto con il proprio responsabile, in cui il lavoratore viene a conoscenza degli esiti e delle motivazioni della valutazione espressa. L'incontro è stato reso obbligatorio per sottolineare l'importanza di raggiungere una valutazione realistica da entrambe le parti coinvolte. Essere propositivi in questa fase vuol dire:

- prendere consapevolezza che la percezione che si ha di sé e dei propri comportamenti non è necessariamente sovrapponibile alla percezione che hanno gli altri (in senso positivo e negativo);
- saper cogliere l'occasione (che spesso non si ha durante le normali delle attività) di un confronto diretto con il responsabile per fare il punto della situazione sul fatto e sul fattibile ed esprimere gli eventuali dubbi o incongruenze riscontrate.

✓ **Essere realistico.**

Ogni persona dovrebbe essere consapevole dei propri punti di forza e di debolezza e, anche in un momento delicato come la valutazione, esaminare il proprio comportamento e riflettere sui margini di miglioramento.

✓ **Proiettarsi verso il miglioramento.**

Le valutazioni negative, se realistiche e condivise all'interno di una relazione di fiducia con il proprio responsabile, devono quindi rappresentare uno stimolo al miglioramento individuale.