

**PROFILO DI RUOLO
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO
ESPERTO - TERAPISTA DELLA NEURO E
PSICOMOTRICITÀ DELL'ETÀ EVOLUTIVA**

Obiettivo principale del ruolo

Garantire una qualificata assistenza e raggiungere gli obiettivi dell'Unità Operativa o Servizio, attraverso il coordinamento e lo sviluppo delle persone e dei processi, la negoziazione e l'appropriato impiego delle risorse.

POLITICHE E STRATEGIE	
<i>Responsabilità del coordinatore</i>	Collaborare per lo sviluppo, riesame e aggiornamento delle politiche e strategie dell'organizzazione, valorizzando il punto di vista di tutti i professionisti.
	Coordinare le attività assistenziali in modo coerente con i bisogni di salute del cliente e con gli indirizzi della programmazione aziendale e dipartimentale

A1. Contribuire alla realizzazione delle politiche e strategie aziendali

Criteri di performance:

- partecipare ai momenti di informazione e confronto promossi a vari livelli su politiche, strategie e progetti specifici
- collaborare con il Direttore di UO/Servizio nell'identificazione ed elaborazione di progetti per migliorare la qualità dell'assistenza e l'organizzazione del servizio
- individuare e proporre modelli e sistemi nuovi per migliorare i processi aziendali e risolvere i problemi
- promuovere momenti di informazione e confronto con il personale su politiche, strategie e progetti specifici dell'UO/Servizio

A2. Concordare e raggiungere gli obiettivi

Criteri di performance:

- collaborare alla definizione degli obiettivi di budget assegnati, partecipando ai momenti di informazione e confronto su pianificazione e realizzazione del processo di budget

- collaborare con il Direttore UO/Servizio nella definizione delle risorse necessarie (umane, monetarie, tecnologiche) per la gestione del servizio, secondo le direttive aziendali, in relazione agli obiettivi organizzativi e gestionali
- individuare e proporre al Direttore UO/Servizio l'impiego delle risorse assegnate (umane, monetarie, tecnologiche) in funzione dei risultati da raggiungere, sulla base degli obiettivi stabiliti
- promuovere momenti di informazione e confronto con i collaboratori sulla pianificazione, realizzazione e monitoraggio del processo di budget assegnato, degli obiettivi e degli indicatori di risultato
- concordare con il Direttore UO/Servizio e con i propri collaboratori le priorità da garantire in caso di squilibrio delle risorse
- monitorare periodicamente il progresso del proprio piano di budget, usando gli indicatori di risultato
- intraprendere azioni correttive se il progresso non è in linea con il proprio piano, riadattando il piano secondo le priorità da garantire
- valutare il raggiungimento degli obiettivi attraverso gli indicatori di risultato
- condividere la valutazione con i propri collaboratori e con il Direttore di UO/Servizio

LEADERSHIP	
<i>Responsabilità del coordinatore</i>	Agire in coerenza con i valori di riferimento e le linee strategiche Aziendali e coinvolgere i collaboratori allo stesso approccio
	Promuovere un clima favorevole all'evoluzione e al cambiamento

B1. Gestire il cambiamento

Criteri di performance:

- identificare i modi in cui i processi e i metodi di lavoro possono essere migliorati
- incoraggiare i collaboratori a proporre azioni di miglioramento
- preparare l'analisi delle motivazioni al cambiamento e il piano per la sua attivazione
- identificare e analizzare le cause del cambiamento
- valutare le opzioni per il cambiamento, i loro benefici, costi, svantaggi, rischi
- formulare il piano per l'attivazione del cambiamento
- coinvolgere le parti interessate al cambiamento nella pianificazione, attivazione e valutazione del cambiamento stesso
- assicurare la partecipazione di tutti in considerazione delle competenze e capacità
- garantire il supporto alle persone perché lavorino in maniera produttiva, in linea con il cambiamento
- monitorare l'implementazione del cambiamento rispetto al piano, ritardando le azioni se necessario
- valutare i risultati raggiunti ed apprendere dall'esperienza
- garantire la circolarità delle informazioni
- dare l'esempio ai propri collaboratori nelle fasi di cambiamento, attivandosi in prima persona come punto di riferimento

B2. Guidare la propria squadra

Criteri di performance:

- condividere lo scopo della squadra, gli obiettivi da realizzare e le sfide da superare insieme
- stabilire e concordare i principi di base, individuando i comportamenti che faciliteranno il lavoro di team e quelli da evitare
- condividere ruoli, ambiti di competenza e le responsabilità di ciascun professionista della squadra, gestendo le possibili diverse modalità di interfaccia e complementarietà
- riconoscere il contributo unico di ciascun membro della squadra, al fine di capitalizzarli

- favorire e sostenere occasioni di conoscenza tra colleghi e di scambio di esperienze e informazioni
- sviluppare stima reciproca e risolvere i problemi in team in modo creativo
- formalizzare momenti di feedback individuale e collettivo, analizzando/interpretando con i membri della squadra i risultati ottenuti, al fine di migliorare la performance individuale e collettiva
- celebrare i risultati positivi individuali e del team come leva del sistema premiante, discutere insieme i risultati negativi
- rifocalizzare l'energia della squadra in ottica di miglioramento continuo
- adottare in prima persona i comportamenti richiesti alla squadra, fungendo da esempio per i membri del team, mantenendo gli impegni presi

B3. Gestire i conflitti nella squadra

Criteri di performance:

- individuare e proporre, con i referenti istituzionali ed i componenti la squadra, il modello organizzativo-assistenziale ed i relativi standard, quali elementi guida dei comportamenti attesi
- strutturare e gestire momenti di audit e confronto con la squadra su eventi critici o di successo
- contribuire in prima persona alla risoluzione del conflitto, assumendo un comportamento oggettivo e imparziale
- identificare e affrontare problemi del sistema che possono produrre situazioni conflittuali, con particolare riferimento ed attenzione ai vissuti ed alle esperienze dei componenti della squadra
- far emergere e affrontare i conflitti tempestivamente
- riconoscere le cause e le manifestazioni del conflitto e dare alle persone coinvolte opportunità per presentare i fatti e le loro percezioni del conflitto
- utilizzare strategie per gestire il conflitto e ri-orientare la squadra (giusta competitività, spirito di collaborazione, accomodamento e compromesso), ricorrendo anche al supporto di colleghi o specialisti (es: direzione del personale)
- gestire le emozioni negative, riconoscendole e rispettandole
- tenere nota dei conflitti e delle risoluzioni in modo accurato, dettagliato e riservato

B4. Gestire le informazioni

Criteri di performance:

- identificare le informazioni necessarie per fornire i servizi dell'UO/Servizio
- fornire informazioni (organizzative e cliniche) in modo accurato e completo, rendendole chiare e utili all'equipe
- analizzare le informazioni presenti usando tecniche e strumenti appropriati, monitorandone l'accuratezza, la completezza
- intraprendere azioni correttive in caso di informazioni mancanti, ambigue e inesatte
- monitorare che i propri collaboratori conoscano il sistema, le procedure, i canali comunicativi e li usino in modo appropriato
- usare le tecnologie e gli strumenti comunicativi in modo appropriato, collaborando con i servizi preposti all'implementazione
- aggiornare il sistema e le procedure per raccogliere, archiviare, accedere e comunicare le informazioni necessarie
- rispettare criteri e priorità, in linea con i requisiti della legge, le politiche aziendali e i protocolli interaziendali

B5. Programmare e gestire riunioni

Criteri di performance:

- prevedere una pianificazione annuale delle riunioni
- informare tempestivamente i partecipanti sull'orario e luogo della riunione, scelti in modo che tutti possano prendervi parte

- informare preventivamente i partecipanti sui contenuti e l'ordine del giorno, affinché possano documentarsi in tempo
- preparare la riunione con materiale adeguato, in modo da avere chiaro obiettivi e contenuti
- chiarire lo scopo della riunione all'inizio dell'incontro e i ruoli dei singoli componenti
- prevedere tempo sufficiente per discutere tutti i punti
- incoraggiare le persone ad apportare il proprio contributo, valorizzare i singoli contributi e scoraggiare digressioni, al fine di ottimizzare il tempo
- verbalizzare i risultati della riunione e trasferire informazioni chiare, concise, accurate sui risultati dell'incontro a chi ne ha bisogno

B6. Gestire il proprio carico di lavoro

Criteri di performance:

- assegnare una priorità ai propri obiettivi
- pianificare l'uso del tempo e delle risorse
- assumersi la responsabilità del lavoro svolto e dei risultati ottenuti
- onorare le scadenze concordate, rinegoziare gli obiettivi, i tempi e i piani di lavoro
- delegare ai propri collaboratori piccole attività
- utilizzare la tecnologia per ottimizzare il tempo e le risorse
- dare visibilità e tenere informati i propri collaboratori ed il Direttore UO/Servizio rispetto allo stato di avanzamento del proprio lavoro, identificando e risolvendo le opportunità e le minacce che si presentano
- chiedere l'aiuto di colleghi, collaboratori e del proprio responsabile ove necessario, spazio per sostegno e confronto
- chiedere feedback personalizzati e oggettivi sulla performance
- mantenere un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata, valorizzando senza "consumare" il proprio patrimonio di competenze

B7. Gestire il proprio sviluppo professionale

Criteri di performance:

- identificare il gap di competenza del proprio ruolo, autovalutandosi rispetto al ruolo atteso
- individuare gli spazi e gli ambiti di investimento professionali (potenzialità e obiettivi personali futuri), identificarne gli stili e i metodi di sviluppo più adatti, proporli al proprio responsabile e concordare il piano di sviluppo
- intraprendere le attività concordate nel piano di sviluppo personale e valutare il loro contributo rispetto al miglioramento della propria performance
- rivedere e aggiornare il proprio piano di sviluppo in vista delle performance future, dei progressi e di eventuali cambiamenti

GESTIONE DEL PERSONALE	
<i>Responsabilità del coordinatore</i>	Assicurare la coerenza gestionale e organizzativa a livello di U.O./Servizi e l'utilizzo ottimale delle risorse in relazione alla domanda di salute dell'utente, agli obiettivi del servizio e nel rispetto di piani e programmi e degli obiettivi negoziati.
	Rispettare le normative, i contratti e le indicazioni aziendali relative all'orario di lavoro.
	Contribuire a gestire le competenze del personale
	Rispettare gli adempimenti previsti dal Sistema aziendale di gestione della sicurezza sul lavoro.

	Contribuire a gestire il sistema incentivante
	Contribuire a promuovere un clima collaborativo all'interno dell'U.O./Servizio

C1. Individuare le caratteristiche necessarie del personale

Criteri di performance:

- stimare il carico di lavoro della propria squadra, identificando la quantità e la qualità del personale necessarie per raggiungere gli obiettivi assegnati
- individuare il ruolo necessario
- individuare le competenze del profilo di ruolo
- richiedere l'inserimento di nuovo organico se necessario, motivandone l'esigenza a chi di dovere attraverso il profilo di ruolo e le competenze richieste
- partecipare alla fase di selezione del personale, se richiesto
- identificare le capacità reali e le attitudini personali, al fine di contribuire all'assegnazione della persona alle attività che meglio rispondono alle sue caratteristiche

C2. Inserire le persone

Criteri di performance:

- identificare il gap di competenze tra il profilo di ruolo e il neoassunto
- pianificare un programma di inserimento personalizzato per il neoassunto con obiettivi specifici, in collaborazione con un collega esperto, al fine di incrementare il suo livello di sicurezza ed efficacia
- partecipare direttamente al programma di inserimento, esplicitando al neo assunto i valori aziendali (mission, vision, comportamenti attesi, valori, comunità di pratiche)
- supportare il neo assunto nell'acquisizione di competenze riguardanti il contesto organizzativo (sicurezza)
- monitorare e valutare il raggiungimento degli obiettivi specifici, supervisionare la valutazione del collega esperto
- confermare il neo assunto nel suo ruolo o intraprendere azioni correttive

C3. Organizzare le presenze

Criteri di performance:

- definire dei criteri condivisi con la squadra per l'organizzazione della turnistica ed applicare le disposizioni normative vigenti
- tenere conto delle diverse competenze nella pianificazione dei turni, al fine di garantire una qualificata assistenza in ogni fascia oraria
- assegnare i turni in modo equo, tenendo conto, ove possibile, delle circostanze individuali

C4. Gestire le performance delle persone

Criteri di performance:

- pianificare insieme alla propria squadra il raggiungimento degli obiettivi e l'ambito d'azione, in linea con gli standard attesi
- concordare le risorse, i metodi che si hanno intenzione di utilizzare anche nel caso di circostanze eccezionali
- fornire le risorse ed il supporto necessario e concordato
- monitorare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi dei propri collaboratori, secondo modalità e tempi concordati
- incoraggiare i propri collaboratori a formulare un'autovalutazione oggettiva della performance e a riferire eventuali minacce e opportunità

- valutare la performance secondo le direttive aziendali e fornire un feedback personalizzato e oggettivo, con l'intento di motivare i propri collaboratori a migliorare
- premiare la performance dei propri collaboratori secondo le politiche aziendali

C5. Gestire lo sviluppo delle persone

Criteri di performance:

- identificare le competenze necessarie alle persone per svolgere i propri ruoli e valutare il gap di competenze
- incoraggiare le persone ad assumersi la responsabilità del proprio sviluppo
- sostenere l'autovalutazione delle competenze per il ruolo attuale e l'eventuale futuro (valutazione del potenziale)
- creare occasioni di incontro ad hoc con i propri collaboratori
- informare i propri collaboratori sulle opportunità e iniziative di sviluppo specifiche
- valutare iniziative di sviluppo personalizzate per ognuno (corsi di formazione, seminari, rotazione dei compiti, training, supervisione, inserimento in progetti multidisciplinari)
- considerare le competenze e le aspirazioni individuali nell'assegnazione di incarichi e ruoli
- condividere le priorità nel caso in cui le risorse disponibili non siano sufficienti per soddisfare i bisogni individuali di sviluppo identificati
- fornire opportunità di applicazione delle competenze appena acquisite
- monitorare lo sviluppo delle persone, attraverso la valutazione e l'autovalutazione delle competenze
- dare feedback personalizzati e intraprendere azioni correttive ove necessario

C6. Identificare e applicare standard per la sicurezza del personale e del paziente

Criteri di performance:

- identificare i requisiti normativi e organizzativi per la sicurezza del personale, dei pazienti e del pubblico nella propria UO/Servizio
- valutare i rischi per il personale, i pazienti e il pubblico nella propria UO/Servizio
- intraprendere e proporre azioni/procedure per diminuire i rischi, anche in base alle proprie esperienze
- prevedere scenari critici anche sulla base di eventi accaduti, elaborare piani contingenti
- informare e preparare i propri collaboratori delle diverse eventualità, condividendo le lezioni apprese dall'esperienza
- identificare e monitorare indicatori correlati alla sicurezza
- negoziare le risorse idonee per garantire standard minimi di sicurezza assistenziale
- intraprendere azioni correttive tempestive in caso di attuale o potenziale mancanza di sicurezza
- segnalare alle persone competenti situazioni rischiose anche oltre la propria stretta area di competenza
- mantenere una costante e appropriata comunicazione (interfaccia – collegamento) con soggetti deputati alla gestione della sicurezza aziendale, richiedendone il supporto, ove necessario
- mantenere la documentazione sulla sicurezza completa e accurata, in linea con i requisiti normativi e organizzativi
- sostenere la formazione continua, sia in termini di formazione specifica in materia di sicurezza, sia in termini di acquisizione di competenze cliniche avanzate in aree particolarmente critiche del contesto
- promuovere la cultura della sicurezza nella UO/Servizio e favorire l'approccio sistemico di controllo dell'errore

PARTNERSHIP E RISORSE	
<i>Responsabilità del coordinatore</i>	Contribuire a organizzare le attività assistenziali in modo coerente con le risorse (finanziarie, strutturali, strumentali, di personale) assegnate nel programma di attività.
	Contribuire a sviluppare interfacce organizzative e assistenziali con le strutture interne ed esterne all'U.O./Servizio

D1. Gestire rapporti con altri professionisti esterni alla propria UO

Criteri di performance:

- favorire il lavoro di squadra multidisciplinare, proponendo progetti e creando occasioni d'incontro con professionisti esterni alla propria UO/Servizio
- identificare i professionisti che si ritengono più idonei in relazione al progetto
- concordare e formalizzare insieme ai propri collaboratori e ai professionisti esterni: obiettivi comuni, il proprio ruolo all'interno del gruppo e quello dei professionisti, procedura e tempistica, attività per ogni singolo ruolo, protocolli per dati di natura riservata, risultati attesi
- rispettare le scadenze e gli accordi previsti
- instaurare una relazione onesta, di rispetto reciproco e ascolto, affinché il rapporto con i professionisti esterni sia costruttivo
- motivare e supportare i professionisti esterni e i propri collaboratori coinvolti, riconoscendone i diversi contributi ed il valore aggiunto
- monitorare attraverso tappe di rivalutazione critica minacce e opportunità

D2. Gestire rapporti con dei partner esterni

Criteri di performance:

- riconoscere la necessità di partner esterni e identificarne i profili e le persone
- formalizzare l'accordo secondo le direttive aziendali
- concordare con i partner: obiettivi, benefici, ruoli, azioni, protocolli, procedure, tempistica, risultati attesi
- rispettare gli accordi presi
- sollecitare i partner a mantenere i loro impegni e motivarli riconoscendo il loro contributo
- comunicare ai partner eventuali decisioni prese o informazioni ricevute
- collaborare sui problemi e le opportunità
- trattare i dati sensibili secondo i protocolli aziendali
- monitorare periodicamente come stabilito le attività e i risultati
- documentare il lavoro svolto con i partner, affinché questo incrementi la memoria organizzativa
- mantenere i rapporti con le associazioni, le reti di volontariato, e con altri servizi sanitari territoriali, in ottica di continuità assistenziale e di facilitazione del percorso di salute del cliente

D3. Gestire le risorse materiali

Criteri di performance:

- stimare le risorse necessarie, usando l'esperienza passata e la conoscenza degli attuali e futuri trend
- valutare il gap di risorse (necessarie – presenti e adeguate) economiche, tecnologiche, ecc. insieme ai propri collaboratori e al proprio responsabile
- richiedere le risorse, specificando le ragioni, anticipando i benefici e le previsioni che hai considerato
- adattare le risorse disponibili all'obiettivo, pianificando attentamente le attività per usarle in modo efficace, efficiente e sostenibile

- assumere in prima persona la responsabilità nell'utilizzo delle risorse e incoraggiare i collaboratori a fare lo stesso
- monitorare l'uso e la qualità delle risorse rispetto a quanto stabilito
- intraprendere azioni correttive in caso di variazioni nell'uso o nella qualità delle risorse, al fine di trovare il modo più efficace, efficiente e sostenibile per utilizzarle

PROCESSI ASSISTENZIALI	
<i>Responsabilità del coordinatore</i>	Contribuire ad adottare un approccio assistenziale complessivo
	Contribuire ad erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure
	Contribuire alla valutazione delle tecnologie sanitarie
	Contribuire a misurare gli esiti sulla salute delle attività svolte

E1. Gestire i processi

Criteri di performance:

- analizzare i processi esistenti individuando insieme alle persone competenti, di ciascun processo: input, output, attività, procedure, attori e ruoli, responsabilità, indicatori di efficienza ed efficacia del processo
- comunicare e garantire la circolarità delle informazioni agli attori del processo
- coinvolgere i propri collaboratori e tutti coloro che vi partecipano, delineando ruoli e responsabilità in base alle competenze dei singoli
- monitorare i processi, valutando periodicamente gli outcome
- valutare l'efficacia (in termini di qualità assistenziali) e l'efficienza (uso di risorse) del processo attraverso l'analisi degli indicatori stabiliti
- intraprendere azioni correttive, qualora necessario, e proporre interventi migliorativi al proprio responsabile o a chi di dovere
- implementare ed aggiornare sistemi e procedure specifici per l'ambito assistenziale ed i percorsi d'interfaccia con altri servizi o figure professionali

E2. Gestire la qualità dell'assistenza

Criteri di performance:

- stabilire e condividere con coloro che forniscono l'assistenza: i criteri di qualità, i processi, le risorse
- utilizzare e incentivare l'utilizzo dei sistemi e degli strumenti appropriati ad una assistenza di qualità, secondo le direttive aziendali e gli standard riconosciuti (feedback al cliente, ascolto delle esigenze del cliente, tempi di attesa ...)
- identificare e tenere sotto controllo le minacce che possono provocare mancanza di qualità
- valutare i processi e le azioni intraprese e verificarne la qualità in base agli standard di riferimento
- intraprendere le azioni correttive di propria competenza in caso di attuale o potenziale mancanza di qualità
- evidenziare insieme alla propria squadra e al proprio responsabile anomalie, suggerire miglioramenti
- implementare ed aggiornare sistemi e procedure specifici per l'ambito assistenziale ed i percorsi d'interfaccia con altri servizi o figure professionali

E3. Gestire i rapporti con i clienti

Criteri di performance:

- promuovere nella propria squadra una cultura di attenzione ed ascolto verso clienti e familiari
- personalizzare l'assistenza, comprendere la diversità culturale e tutelare le persone fragili
- creare le condizioni organizzative, insieme al proprio responsabile, per garantire un contatto diretto con il cliente
- pianificare i processi di lavoro dei collaboratori della UO/Servizio con tempi dedicati all'informazione al cliente
- raccogliere feedback sulla percezione della qualità dell'assistenza erogata
- collaborare ad approfondire i reclami scritti e verbali dei clienti, sia con i collaboratori che con gli utenti stessi
- collaborare a costruire ed a mantenere aggiornata la Carta dei Servizi della propria UO/Servizio

E4. Partecipare alla ricerca e all'innovazione

Criteri di performance:

- contribuire ad identificare e proporre le aree di ricerca ed innovazione in ambito assistenziale e organizzativo
- collaborare ad attività di ricerca ed innovazione promosse da organismi interni ed esterni, nell'ambito di un disegno aziendale complessivo
- favorire la partecipazione dei propri collaboratori ai progetti di ricerca e d'innovazione
- favorire l'applicazione dei risultati della ricerca e dell'innovazione, promuovendo nei collaboratori la capacità di ricercare e utilizzare le evidenze scientifiche e le best practice