

PROFILO DI RUOLO DIRIGENTE PROFESSIONALE/TECNICO

Il profilo di ruolo descrive le principali attività e/o processi di responsabilità trasversali del dirigente professionale/tecnico, raggruppate in macro aree.

Le principali macroaree di responsabilità del dirigente professionale/tecnico sono:

- politiche e strategie
- leadership
- personale
- risorse materiali e tecnologiche
- processi

Di seguito sono riportate le singole attività trasversali, dettagliate dai comportamenti richiesti dall'organizzazione al ruolo del dirigente professionale/tecnico.

Macro area di responsabilità trasversali del dirigente professionale/tecnico:

1. CONTRIBUIRE ALLE POLITICHE E STRATEGIE:

L'APSS realizza la propria missione e la propria visione attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze e le aspettative dei cittadini e delle altre parti interessate, tenendo conto del contesto in cui opera. Per realizzare questa strategia vengono elaborati e posti in atto politiche, piani settoriali, progetti specifici e programmi di attività.

Attività/Processo

CONTRIBUIRE A REALIZZARE POLITICHE, STRATEGIE E OBIETTIVI AZIENDALI

Comportamenti attesi:

- Riportare al proprio dirigente di riferimento gerarchico il punto di vista dei professionisti nello sviluppo, riesame e aggiornamento delle politiche e strategie aziendali
- Proporre obiettivi al proprio dirigente di riferimento gerarchico
- Organizzare momenti di coinvolgimento dei propri collaboratori diretti nella pianificazione realizzazione e monitoraggio del processo di budget
- Organizzare momenti di presentazione delle strategie e della programmazione annuale (obiettivi annuali di budget) a tutti i collaboratori afferenti al Servizio (presentazione nuovi obiettivi e rendicontazione a fine anno)
- Definire il fabbisogno di risorse (personale, risorse materiali, tecnologie) del proprio ambito di competenza, in relazione ai modelli organizzativi e agli obiettivi aziendali
- Fornire i dati necessari a supporto di decisioni di livello strategico, al proprio dirigente di riferimento gerarchico
- Proporre e realizzare modelli organizzativi trasversali e di integrazione tra servizi di linea e servizi di supporto e tra realtà ospedaliera e territoriale, in linea con gli indirizzi di programmazione aziendale
- Ricercare e promuovere modelli organizzativi che valorizzino le competenze e l'autonomia dei propri collaboratori
- Cercare momenti di confronto con gli altri dirigenti tecnico – amministrativi e con dirigenti/direttori degli altri profili (medici, professioni sanitarie)

Attività/Processo

PARTECIPARE A PROGETTI

Comportamenti attesi:

- Identificare gli ambiti di responsabilità di propria pertinenza all'interno del piano e dell'organizzazione di progetto
- Decidere e condividere con il project manager come perseguire le proprie responsabilità nell'ambito del progetto
- Identificare le risorse necessarie per la realizzazione dei risultati richiesti
- Spiegare alle persone quali sono i loro compiti e verificare la comprensione dei compiti assegnati
- Contribuire alla valutazione del progetto e fornire suggerimenti per miglioramenti futuri
- Discutere, in anticipo, con il proprio superiore e con il project manager potenziali conflittualità in termini di tempo e risorse disponibili per le attività progettuali
- Assumere le responsabilità in ordine alle funzioni che dall'organizzazione progettuale passano all'organizzazione permanente

Attività/Processo

PROGRAMMARE E GESTIRE LE PRIORITA' IN LINEA CON GLI INDIRIZZI AZIENDALI

Comportamenti attesi:

- Partecipare ai momenti di presentazione delle priorità aziendali, coinvolgendo i propri collaboratori diretti e incentivandoli a coinvolgere a loro volta i propri
- Cercare momenti di confronto con gli altri dirigenti tecnico – amministrativi e con dirigenti/direttori degli altri profili (medici, professioni sanitarie) per definire le priorità
- Definire i criteri di priorità del proprio ambito in linea con gli indirizzi di programmazione aziendale
- Definire le priorità, distinguendo l'orientamento di breve e medio/lungo termine
- Programmare le attività secondo i criteri di priorità definiti, nel rispetto delle scadenze e della attività di altri servizi e dipartimenti
- Monitorare e rimodulare le attività a seconda del cambiamento di priorità
- Programmare e realizzare interventi migliorativi
- Trovare un equilibrio tra la gestione di attività ordinarie operative e quelle di pensiero innovative
- Raggiungere gli obiettivi di budget e gestire le risorse messe a disposizione, programmandone l'utilizzo e rendicontando secondo le modalità e le tempistiche in uso
- Usare strumenti di pianificazione del proprio lavoro e di altri

Macro area di responsabilità trasversali del dirigente professionale/tecnico:

2. AGIRE LA LEADERSHIP

I leader dell'APSS promuovono la realizzazione della missione e della visione dell'organizzazione. Contribuiscono a elaborare i principi, i valori di riferimento, le linee strategiche e le azioni guida aziendali e ne sostengono l'attuazione attraverso sistemi e comportamenti adeguati. Durante le fasi di cambiamento mantengono la coerenza con gli obiettivi stabiliti e, se necessario, sanno far cambiare rotta all'organizzazione e motivare gli altri a seguirli.

Attività/Processo

PRENDERE DECISIONI E RISOLVERE PROBLEMI

Comportamenti attesi:

- Distinguere le tipologie di problemi: contestuali o di sistema, riportando eventuali problemi di sistema ai gruppi di lavoro/ruoli di competenza
- Distinguere le tipologie di problemi: pratici, organizzativi, comunicazionali, psicologici
- Distinguere i livelli decisionali e quando è opportuno coinvolgere nella decisione il proprio dirigente di riferimento gerarchico. Cercare momenti di confronto con gli altri dirigenti tecnico – amministrativi e con dirigenti/direttori degli altri profili (medici, professioni sanitarie)
- Selezionare, raccogliere, verificare e analizzare le informazioni necessarie per prendere la decisione
- Avvalersi di esperti di funzione presenti in azienda e coinvolgere chi ha le informazioni necessarie e utili alla presa di decisione
- Valutare una gamma di opzioni/soluzioni, e scegliere la migliore, in termini di: probabilità di successo, contenimento di costi e rischi, impatti sul clima organizzativo
- Tenere conto delle conseguenze delle decisioni prese anche sul piano relazionale e, di conseguenza, sul clima organizzativo
- Argomentare la decisione esplicitando la sequenza del ragionamento
- Rispettare le scadenze concordate nella presa di decisione, considerando le attività che ne saranno impattate anche in altri servizi e dipartimenti
- Informare il proprio dirigente di riferimento gerarchico delle decisioni prese
- Comunicare la decisione a chi sarà coinvolto o implicato nella sua realizzazione
- Monitorare i risultati, intraprendendo azioni correttive ove necessario
- Responsabilizzare i propri collaboratori in merito alla decisione presa
- Chiedere supporto nel caso di problema non risolvibile con le leve a disposizione

Attività/Processo

GESTIRE IL CAMBIAMENTO INSTAURANDO UN CLIMA FAVOREVOLE AL MIGLIORAMENTO

Comportamenti attesi:

- Identificare e analizzare le motivazioni al cambiamento sulla base dei bisogni e le richieste provenienti dall'utenza, dai collaboratori e dalle altre parti interessate
- Proporre modelli organizzativi e professionali coerenti con l'evoluzione del sistema
- Incoraggiare i collaboratori a proporre azioni di miglioramento e a coinvolgere a loro volta il proprio personale
- Coinvolgere le parti interessate al cambiamento nella pianificazione, attivazione e valutazione del cambiamento stesso
- Valutare le opzioni per il cambiamento, i loro benefici, svantaggi, rischi, costi, tempi
- Definire il piano per l'attivazione del cambiamento
- Monitorare l'implementazione del cambiamento rispetto al piano, ritardando le azioni se necessario
- Garantire il supporto alle persone, perché lavorino in linea con il cambiamento
- Assicurare il consolidamento nel tempo dei risultati dovuti al cambiamento
- Valutare i risultati raggiunti ed apprendere dall'esperienza

Attività/Processo

PROMUOVERE RELAZIONI POSITIVE

Comportamenti attesi:

- Prendere decisioni riflettendo anche sugli impatti relazionali
- Promuovere occasioni di ascolto e confronto individuali e/o di gruppo con i propri collaboratori diretti
- Organizzare momenti di confronto con gli interlocutori aziendali di riferimento/esperti di funzione riconosciuti nell'organizzazione per le diverse tematiche affrontate
- Incoraggiare i propri collaboratori diretti a cercare momenti di confronto con i loro eventuali collaboratori
- Cercare momenti di confronto con gli altri dirigenti tecnico – amministrativi e con dirigenti/direttori degli altri profili (medici, professioni sanitarie)
- Cercare il confronto con il proprio dirigente di riferimento gerarchico

Attività/Processo

GESTIRE UNA COMUNICAZIONE EFFICACE

Comportamenti attesi:

- Sostenere le proprie argomentazioni
- Ascoltare attivamente (fare domande, chiarire, riformulare le affermazioni degli interlocutori per verificare il livello di comprensione reciproca)
- Presentare le informazioni in modo chiaro, conciso, preciso e in modo da facilitare la comprensione
- Tenere informati gli interlocutori sui programmi e gli sviluppi
- Prestare attenzione alla comunicazione non verbale (postura, contatto visivo..)
- Utilizzare i flussi comunicativi vigenti nell'organizzazione per diffondere le informazioni
- Scegliere la modalità e gli strumenti comunicativi più adeguati in funzione dell'interlocutore e delle informazioni da trasmettere (orale, scritta)
- Scegliere il contesto più adeguato alle informazioni da trasmettere
- Curare la trasmissione della documentazione e delle informazioni di propria competenza alla parti aziendali ed extra aziendali interessate

Attività/Processo

PREVENIRE E GESTIRE I CONFLITTI

Comportamenti attesi:

- Identificare e affrontare problemi del sistema che possono produrre situazioni conflittuali, con particolare riferimento ed attenzione ai vissuti ed alle esperienze dei componenti del team
- Strutturare e gestire momenti di verifica e confronto con i propri collaboratori diretti su eventi critici o di successo
- Contribuire in prima persona alla risoluzione del conflitto all'interno del proprio ambito, assumendo un comportamento oggettivo e imparziale
- Riconoscere 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 il team, ricorrendo anche al supporto di colleghi o specialisti
- Gestire le emozioni negative, riconoscendole e rispettandole

Attività/Processo

ORGANIZZARE IL PROPRIO LAVORO

Comportamenti attesi:

- Assegnare una priorità ai propri obiettivi e alle proprie attività, in linea con le priorità del Dipartimento tecnico amministrativo
- Usare strumenti di pianificazione del proprio lavoro e di altri
- Organizzare il tempo secondo priorità, evitando saturazioni che non lasciano spazio a urgenze

- Onorare le scadenze concordate, rinegoziare gli obiettivi, i tempi e i piani di lavoro
- Delegare ai propri collaboratori diretti attività in linea con le competenze e aspettative di crescita
- Mantenere un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata, valorizzando senza “consumare” il proprio patrimonio di competenze

Attività/Processo

GESTIRE LO STRESS E L'EMOTIVITÀ'

Comportamenti attesi:

- Pianificare le proprie attività anche attraverso gli strumenti di lavoro che permettono di velocizzare le attività
- Delegare ai propri collaboratori diretti attività in linea con le proprie competenze e le proprie aspettative di crescita
- Negoziare gli obiettivi e le tempistiche, riportando le criticità riscontrate anche attraverso dati oggettivi
- Riconoscere i sintomi dello stress lavoro correlato proprio e del personale all'interno del proprio ambito, allertando i ruoli di competenza
- Identificare i fattori organizzativi che possono portare stress o ansia propri e del personale all'interno del proprio ambito e proporre alternative

Macro area di responsabilità trasversali del dirigente professionale/tecnico:

3. GESTIRE E VALORIZZARE PERSONALE

L'APSS gestisce, sviluppa e consente la manifestazione del potenziale del proprio personale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso. Ne promuove la sicurezza, la valorizzazione delle competenze e le diversità, lo coinvolge e lo responsabilizza. Utilizza le diverse forme incentivanti con modalità volte a motivare il personale e a stimolarne la crescita delle competenze, a vantaggio dell'assistenza erogata.

Attività/Processo

VALORIZZARE IL PERSONALE

Comportamenti attesi:

- Organizzare momenti di scambio e confronto tra il personale del proprio ambito
- Chiarire le aspettative verso il proprio personale
- Incentivare lo sviluppo professionale delle persone (formazione, carriera, crescita)
- Monitorare le aspettative delle persone verso il contesto lavorativo e le attività
- Monitorare i risultati raggiunti da ciascuno, celebrando i successi e correggendo gli errori in un'ottica di crescita continua
- Garantire la circolarità delle informazioni creando occasioni ad hoc e utilizzando gli strumenti idonei
- Organizzare momenti di confronto individuali e/o collettivi con i propri collaboratori diretti al fine del miglioramento di processi e modelli organizzativo-assistenziali e al fine di affrontare in accordo le criticità
- Gestire gli istituti contrattuali vigenti
- Promuovere nuove attività e nuove modalità operative, in un'ottica di crescita professionale e personale
- Utilizzare i criteri di merito nell'utilizzo dei sistemi aziendali che, a vario titolo, valorizzano i professionisti e formalizzano la presenza di competenze avanzate nell'organizzazione

Attività/Processo

SUPERVISIONARE L'ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE NEL PROPRIO AMBITO

Comportamenti attesi:

- Proporre e implementare modelli organizzativi flessibili che consentano una distribuzione equa dei carichi di lavoro
- Supervisionare l'applicazione degli istituti contrattuali nell'organizzazione del personale, anche in situazione di emergenza
- Rispettare gli adempimenti previsti dal sistema aziendale di gestione della sicurezza sul lavoro
- Proporre e verificare la fattibilità di modalità innovative di organizzazione del personale nel proprio ambito di competenza, in linea con i vincoli normativi e contrattuali, in un'ottica di miglioramento dell'ambiente di lavoro e delle prestazioni lavorative
- Monitorare l'andamento delle presenze del personale, promuovendo il confronto con il proprio dirigente di riferimento gerarchico nonché con il dipartimento Risorse umane nel caso di criticità emergenti

Attività/Processo

Sviluppare il personale

Comportamenti attesi:

- Supervisionare il processo di inserimento del personale neoassunto
- Proporre azioni di attrattività del personale tecnico-amministrativo
- Identificare il fabbisogno di sviluppo del personale afferente al proprio ambito
- Promuovere programmi di formazione trasversali alle diverse strutture del proprio ambito, in linea con gli obiettivi, gli indirizzi di programmazione aziendale e le aspettative delle persone

- Incentivare il personale del proprio Servizio a proporre occasioni di sviluppo anche extra aziendali, facendosi da promotore di esperienze che possono arricchire la professionalità dei singoli
- Assegnare obiettivi e valutare le prestazioni dei propri collaboratori diretti, nonché promuovere la valutazione di tutto il personale, in un'ottica di miglioramento dei servizi, di raccolta delle aspettative del personale e di motivazione dello stesso, secondo criteri di trasparenza, equità e valorizzazione

Attività/Processo

GESTIRE LE RIUNIONI

Comportamenti attesi:

- Prevedere una pianificazione periodica di incontri con i propri collaboratori diretti ed incentivarli ad agire allo stesso modo con i propri
- Distinguere la modalità di riunione e il setting più adatto a seconda dell'argomento (presenza virtuale vs fisica)
- 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 contenere le digressioni e gli interventi poco utili, al fine di ottimizzare il tempo
- Riassumere le decisioni prese in riunione e i punti in sospeso
- Supervisionare la stesura del verbale e la diffusione dello stesso a seconda della tipologia di verbale e di informazioni contenute nello stesso

Macro area di responsabilità trasversali del professionale/tecnico:

4. GESTIRE LE RISORSE

L'APSS pianifica e gestisce le partnership esterne, i fornitori e le risorse interne per assicurare un'efficace operatività dei propri processi.

Attività/Processo

GESTIRE LE RISORSE MATERIALI E TECNOLOGICHE

Comportamenti attesi:

- Mantenersi aggiornato/a sui nuovi trend e le novità del proprio settore di appartenenza
- Stimare le risorse materiali e tecnologiche necessarie nel proprio Servizio, avvalendosi di dati oggettivi
- Utilizzare i canali di richiesta e reperimento delle risorse materiali e tecnologiche vigenti in azienda
- Pianificare l'utilizzo delle risorse, in linea con gli obiettivi e gli indirizzi aziendali
- Monitorare l'utilizzo delle risorse secondo criteri di efficienza ed efficacia
- Intraprendere azioni correttive nell'utilizzo delle risorse in caso di necessità
- Segnalare ai ruoli di competenza e al proprio dirigente di riferimento gerarchico eventuali difficoltà nel reperimento delle risorse

Attività/Processo

PARTECIPARE ALL'ACQUISIZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE

Comportamenti attesi:

- Informarsi ed approfondire le tecnologie presenti nel panorama di propria competenza
- Contribuire alla valutazione delle principali tecnologie esistenti o di nuova introduzione
- Contribuire alla definizione delle specifiche ed i criteri di selezione della/e tecnologia/e
- Coinvolgere i professionisti utilizzatori della tecnologia al fine di raccogliere criticità e specifiche esigenze
- Partecipare alle decisioni inerenti le tecnologie del proprio ambito

Macro area di responsabilità trasversali del professionale/tecnico:

5. GESTIRE I PROCESSI

L'APSS progetta, gestisce e migliora i processi finalizzati a soddisfare pienamente i propri clienti e le altre parti interessate, generando per ciascuno di essi un valore crescente.

Attività/Processo

SUPERVISIONARE E INNOVARE I PROCESSI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI NEL PROPRIO AMBITO

Comportamenti attesi:

- Mantenersi aggiornato/a sulla normativa vigente, sulla letteratura organizzativa, sulle disposizioni aziendali
- Formalizzare le procedure interne di propria competenza, coinvolgendo le parti interessate e gli esperti di funzione riconosciuti dall'organizzazione
- Uniformare i comportamenti dei collaboratori nello svolgimento delle procedure che rispondono a criteri standardizzati per garantire risposte comuni ai clienti interni ed esterni
- Monitorare periodicamente l'efficacia del servizio reso e l'efficienza delle procedure attraverso l'analisi degli indicatori di processo
- Considerare gli impatti degli interventi di cambiamento sui processi e le procedure in modo globale e non solo nel proprio ambito
- Identificare aree di miglioramento sui processi gestiti e sui processi dei quali si è partecipi, attuando e proponendo interventi migliorativi
- Aggiornare le procedure specifiche e comunicare gli aggiornamenti agli interessati, prevedendo se necessario momenti di spiegazione ad hoc
- Garantire la circolarità delle procedure a tutti gli attori del processo, utilizzando i flussi comunicativi vigenti in azienda, nel rispetto dei ruoli
- Cercare momenti di confronto con gli esperti di funzione riconosciuti nell'organizzazione al fine di apportare interventi migliorativi nelle procedure e nei processi gestiti

Attività/Processo

PROMUOVERE LA QUALITÀ

Comportamenti attesi:

- Proporre e realizzare modelli organizzativi orientati ai bisogni dei propri clienti esterni ed interni
- Supportare i modelli organizzativi e assistenziali della linea sanitaria che favoriscano un approccio multi-dimensionale e multi-professionale, in un'ottica di integrazione tra setting e ambiti territoriali e ospedalieri
- Partecipare alla definizione di indicatori di esito nel proprio ambito
- Collaborare a realizzare attività di monitoraggio e valutazione (flussi informativi, criteri di valutazione, audit)

Attività/Processo

GESTIRE I RAPPORTI CON I CLIENTI INTERNI ED ESTERNI

Comportamenti attesi:

- Proporre e realizzare modelli organizzativi orientati ai bisogni dei propri clienti esterni ed interni
- Identificare le esigenze dei processi di linea che sono soddisfatte dal Servizio
- Identificare con i Responsabili dei processi di linea modalità per:
 - accedere ai servizi concordati
 - monitorare e fornire report sui servizi
 - evidenziare dei problemi circa i servizi
 - suggerire dei miglioramenti per i servizi

- Promuovere tra i collaboratori una cultura di attenzione, ascolto e confronto con i clienti interni, siano essi appartenenti a servizi di supporto o di linea
- Esaminare ed approfondire i reclami formali e non, sia con i collaboratori che con i clienti stessi, allo scopo di migliorare l'organizzazione
- Supervisionare la realizzazione di momenti di confronto tra i propri collaboratori diretti o propri esperti di funzione riconosciuti dall'organizzazione e i clienti interni
- Valutare il livello di soddisfazione del cliente interno/esterno, identificando e intraprendendo azioni per migliorare il suo livello di soddisfazione
- Curare l'immagine del proprio Servizio per dare una positiva percezione in Azienda, supervisionando l'aggiornamento della modulistica nei contenuti e al reperimento della stessa nel sito internet/intranet