

POLICY SUI CONGEDI DI GENITORIALITÀ

I. Premessa

Il presente documento contiene una policy specifica per il rientro da un'assenza per congedo di maternità o per un prolungato congedo parentale (d'ora in avanti, "il congedo"). Le azioni messe in campo, a seconda della situazione, prendono avvio dalla fruizione del congedo di maternità - riferendosi anche ai casi di adozione e a quelli previsti dalla legge e dalla policy interna della Banca, in cui ne usufruiscono i papà ⁽¹⁾ – e si estendono anche ai successivi congedi parentali, oppure dalla fruizione di un congedo parentale, da parte dei papà o delle mamme, di almeno 90 giorni, anche non consecutivi o frazionati, nell'arco di 180 giorni (se il periodo è inferiore, ma comunque significativo, i Capi possono trarre ispirazione dai principi alla base delle linee guida).

L'obiettivo è prevenire eventuali effetti penalizzanti sul percorso di crescita professionale e di carriera. In futuro i principi ispiratori di queste linee di policy potrebbero essere estesi ad altre situazioni di ritorno da lunga assenza.

Questo documento introduce una sistematizzazione e un arricchimento del *toolkit* esistente, anche attraverso l'avvio di un monitoraggio delle posizioni individuali (cfr. par. III).

I principi di fondo cui questo documento si ispira sono:

- **non penalizzazione:** la genitorialità non dovrebbe costituire di per sé, nemmeno indirettamente, causa di un rallentamento della crescita professionale e di carriera;
- **approccio sistemico: occorre un coinvolgimento di tutti ruoli organizzativi rilevanti.**
I Capi delle Strutture, i Capi delle Unità di base, i genitori interessati e i restanti colleghi e colleghe, ciascuno nell'ambito del proprio ruolo, insieme alla funzione HR, sono coinvolti attivamente nell'attuazione degli indirizzi proposti e al contempo sono responsabili del buon esito;
- **valorizzazione delle competenze e abilità acquisite con la neogenitorialità:** essere genitori consente di acquisire o rafforzare *soft skill* e competenze (*problem solving*, capacità di ottimizzare i tempi e di gestire più fronti di lavoro in parallelo, attitudine all'ascolto e al riconoscimento di bisogni inespressi, ecc.) rilevanti anche per il lavoro: occorre saperle riconoscere e valorizzare;
- **il ruolo di garanzia dei capi delle Strutture:** il Regolamento generale della Banca ⁽²⁾ li chiama espressamente, nel loro ruolo di gestori, a promuovere lo sviluppo professionale del personale e a valorizzare le diversità; inoltre, essi sono responsabili delle principali leve

⁽¹⁾ Ai sensi del decreto legislativo del 26 marzo 2001, n. 151, il congedo obbligatorio di maternità può essere fruito dalla madre, o dal padre solo nei casi espressamente previsti (ad es. morte, infermità della madre, abbandono, affidamento esclusivo al padre). Sulla base di un parere formulato dalla Consulenza legale, la Banca applica la normativa in materia anche alle coppie omogenitoriali, riconoscendo la possibilità di fruire del congedo di maternità al genitore, mamma o papà, che sia *care giver* principale.

⁽²⁾ Così prevede l'articolo 20 del Regolamento Generale.

premiali. In conseguenza del ruolo che è loro affidato, **i capi delle Strutture sono garanti della corretta attuazione delle linee di policy.**

II. Le linee di *policy*

Si illustrano di seguito le azioni previste in relazione alle varie fasi temporali rispetto al congedo.

a. Prima dell'inizio del congedo o dell'assenza

Di solito la collega a un certo punto della gravidanza condivide l'informazione sulla prossima maternità con il proprio Capo diretto ⁽³⁾. **Già da questo momento e fino all'astensione** il Capo diretto adotta ogni azione necessaria per consentire alla futura mamma di affrontare con serenità questo periodo; in particolare: (i) continua a coinvolgerla nelle attività, anche prospettiche, dell'Unità di base; (ii) organizza per tempo un fluido passaggio di consegne; (iii) riconosce alla collega l'*expertise* maturata preponendola in un ruolo di affiancamento a chi subentrerà nelle tematiche da lei seguite.

All'approssimarsi del periodo di assenza il Capo dell'unità di base organizza un **colloquio dedicato** al tema "congedo di maternità" con la persona interessata. Nel corso del colloquio il Capo dell'unità di base e la collega si confrontano per organizzare un fluido passaggio di consegne; in questa sede, se desiderato dalla collega, potrà anche essere concordato se mantenere un contatto (mail, telefono o call) durante il periodo di astensione, per condividere aggiornamenti e rendere più agevole il reinserimento al lavoro al rientro.

In questa fase è utile per la persona un **confronto anche con il Capo della Struttura**, che fa seguito al colloquio con il Capo diretto ed è importante per esprimerle l'attenzione della Banca verso la genitorialità.

I principi illustrati si applicano, *mutatis mutandis*, ai papà che intendono fruire di un prolungato congedo parentale secondo quanto indicato in Premessa.

b. Rientro dal congedo

Al momento del rientro, in virtù dell'approccio sistemico sopra indicato, intervengono diversi attori:

- 1) **la divisione Comunicazione interna e inclusione (CII)**, che svolge un ruolo propulsivo nell'attuazione della presente *policy*, **invia una email al/la collega**, contenente informazioni utili (ad es. possibilità di iscriversi al percorso per neogenitori "La ricchezza della nascita", servizi messi a disposizione dalla Banca, eventuale evento dedicato ai neogenitori per informarli su tali servizi e informazioni utili; l'email annuncia al/la collega che sarà contattata/o da un *employee partner*).

Per riattivare l'attenzione dei capi, viene inviata una **comunicazione ai Capi delle Unità di base e loro vice** per ricordare che per la neomamma o il neopapà è disponibile il percorso sulla neogenitorialità, che prevede anche il loro supporto e coinvolgimento a fianco del neogenitore.

⁽³⁾ Quando il/la collega che usufruisce del congedo ricopre la posizione organizzativa di Capo Divisione, le responsabilità e il ruolo qui affidati al "Capo diretto" devono essere riferiti al Capo della Struttura.

2) L'**employee partner**, nel suo ruolo consulenziale a livello individuale, presta particolare attenzione alle persone che rientrano al lavoro dopo un congedo, affinché si sentano presto nuovamente parte integrante del team e dell'organizzazione; in particolare, prende contatto con il/la collega per lo **svolgimento di colloqui dedicati**, utili a condividere e a migliorare l'esperienza del rientro lavorativo, attraverso:

- un **primo colloquio** entro un mese dal rientro per aiutare la persona a definire e ridefinire autonomamente obiettivi professionali nel contesto organizzativo nonché a migliorare la capacità di leggere le nuove opportunità e sfide poste dal cambiamento.

Il colloquio mira a comprendere se la persona si senta a proprio agio al rientro nel proprio ruolo e nell'ambiente lavorativo, raccogliere eventuali nuove necessità specifiche, rilevare le esigenze di formazione o aggiornamento per colmare eventuali lacune dovute all'assenza;

- un **secondo colloquio**, orientativamente a 6-8 mesi dal rientro, per raccogliere *feedback* e riscontri sulla rispondenza tra le effettive necessità espresse dal/la collega, da una parte, e le azioni gestionali messe in campo, dall'altra;
- eventuali colloqui di *follow-up* successivi per monitorare l'evoluzione del percorso di sviluppo professionale e verificare l'efficacia delle strategie di supporto messe in atto.

3) Il **Capo diretto** ⁽⁴⁾ assicura che il rientro del/la collega sia graduale ma effettivo, presta attenzione a un'adeguata conciliazione vita privata-lavoro e organizza l'**aggiornamento** nei vari ambiti di attività **dell'Unità di base** (ad esempio questo potrebbe avvenire organizzando occasioni di confronto preferibilmente in presenza o individuando un/a tutor/buddy di riferimento per agevolare il reinserimento, se opportuno rispetto al ruolo ricoperto).

Il Capo diretto rileva altresì eventuali fabbisogni **di formazione/aggiornamento**, ad es. su nuove procedure e applicazioni IT eventualmente entrate in uso durante l'assenza e li segnala alla Scuola di formazione.

Per il personale inquadrato nell'Area manageriale e alte professionalità, entro un mese dal rientro, il Capo diretto **assegna gli obiettivi**, qualora non siano stati già assegnati prima dell'inizio del congedo. Se gli obiettivi invece sono stati già assegnati il Capo diretto valuta l'opportunità di confermarli ovvero modificarli, alla luce delle circostanze. L'assegnazione degli obiettivi procede in sintonia con un rientro graduale nelle attività, tenendo presenti l'effettivo tempo di lavoro disponibile (che potrebbe essere ridotto nel primo anno di vita del/la bambino/a) e l'esigenza di individuare obiettivi di conoscenza e *performance* coerenti con il profilo e il percorso professionale intrapreso sino all'avvio del congedo, in un'ottica di sviluppo e di crescita.

Più in generale, il Capo diretto assume le iniziative necessarie per evitare che la situazione di genitorialità non determini una penalizzazione/rallentamento del percorso di crescita professionale della persona: ad esempio, assicura – in coordinamento con il capo della Struttura – che l'**assegnazione di incarichi rilevanti** risulti coerente con il percorso svolto fino al congedo e con le concrete disponibilità del/la collega.

Per incarichi rilevanti si intendono quelle attività, ulteriori rispetto a quelle routinarie, che consentono al/la collega di sperimentarsi in contesti diversificati e di sviluppare nuove

⁽⁴⁾ Cfr. nota 5.

competenze. Gli incarichi che assumono maggior rilievo nel percorso di carriera sono infatti sostanzialmente considerati tali in termini di complessità e possibilità di confrontarsi con interlocutori interni ed esterni.

In questa fase, il Capo diretto può contare sul supporto di consulenza gestionale del *business partner*. In particolare, il Capo diretto si confronta con il proprio BP - ogni qualvolta ne ravvisi l'esigenza e comunque a distanza di un anno dal rientro - sulle azioni concrete intraprese o da intraprendere (ad es. sulla formulazione degli obiettivi e sugli incarichi da assegnare) per assicurare un rientro graduale ma effettivo e garantire coerenza con il percorso professionale antecedente al congedo.

In ogni caso, nella delicata fase del rientro il Capo diretto si pone in un atteggiamento di ascolto empatico del/la collega e delle sue nuove esigenze, evitando di assumere aprioristicamente la prevalenza delle istanze di cura su quelle dello sviluppo professionale o viceversa, delle seconde sulle prime. Il dialogo e i feedback orientano il Capo diretto verso il migliore compromesso possibile tra doveroso rispetto delle scelte di conciliazione e stimolo continuo alla ripresa del percorso di crescita.

Per tutte queste attività il Capo diretto potrà avvalersi di una serie di **buone prassi e suggerimenti pratici** che saranno messi a sua disposizione per la migliore gestione del periodo antecedente e successivo al congedo (es. attenzione alla conciliazione vita/lavoro; gestione del percorso di carriera).

- 4) Il **Capo della Struttura**, nel suo ruolo di garante, verifica la corretta attuazione delle linee di *policy*.

In particolare, quale responsabile o co-decisore dell'attribuzione delle leve premiali (passaggi di segmento, livello e gratifiche), pone specifica attenzione nella valutazione della posizione della persona rientrata dal congedo, per prevenire eventuali effetti penalizzanti nello sviluppo di carriera, valorizzando quanto più possibile il contributo alla performance della Struttura.

- 5) I **business partner** veicolano nei confronti dei Capi delle Strutture e dei Capi diretti i messaggi chiave per stimolare un loro più attento coinvolgimento della gestione delle posizioni individuali al rientro di un congedo. Nel loro ruolo di consulenza, essi **portano all'attenzione dei Capi (delle Strutture e delle Unità di base) le posizioni interessate**.

- 6) La **Scuola di Formazione** cura l'offerta di programmi formativi dedicati ai **neogenitori** e ai loro **Capi diretti** ⁽⁵⁾.

Obiettivo della attività formativa è riconoscere ad un momento tipicamente privato, ossia diventare genitori, un valore aziendale interpretandolo come una occasione di crescita culturale per il contesto lavorativo. Attraverso iniziative mirate, infatti, si intende:

- rendere consapevoli i neogenitori delle potenzialità che quanto appreso nell'esperienza di genitorialità offre anche a livello professionale;
- allenare i Capi a valorizzare le nuove potenzialità dei neo genitori, sostenendoli con azioni concrete per chi rientra dopo la lunga assenza;
- attribuire a chi è genitore da un po' di tempo, ed è disposto a mettere a fattor comune la sua esperienza diretta, un ruolo di *peer coach*.

⁽⁵⁾ Un primo pacchetto di iniziative denominato "La ricchezza della nascita" è stato realizzato a partire dal 2022.

III. Attività di osservazione

La **Funzione HR** segue la **corretta attuazione delle linee di *policy*** con un duplice obiettivo:

- a livello di sistema, verificare l'efficacia delle presenti linee di *policy* e, ove opportuno, rivederle;
- a livello individuale, assicurare - ove possibile - un intervento qualora ce ne fosse bisogno.

L'osservazione si svolge per un periodo di tre anni dal rientro della persona: questo tiene conto delle ricadute che potrebbero avere sulla partecipazione all'attività lavorativa non solo il congedo ma anche le attività di cura nei primi anni di vita del/la bambino/a.

Il monitoraggio ha ad oggetto alcuni aspetti rilevanti del percorso professionale, quali l'assegnazione di incarichi di rilievo e la partecipazione a iniziative formative, nell'ottica di intercettare tempestivamente eventuali effetti penalizzanti non intenzionali. Per l'Area manageriale e alte professionalità, inoltre, sono oggetto di osservazione anche l'assegnazione degli obiettivi, l'attribuzione di gratifica e livelli e il passaggio di segmento.