

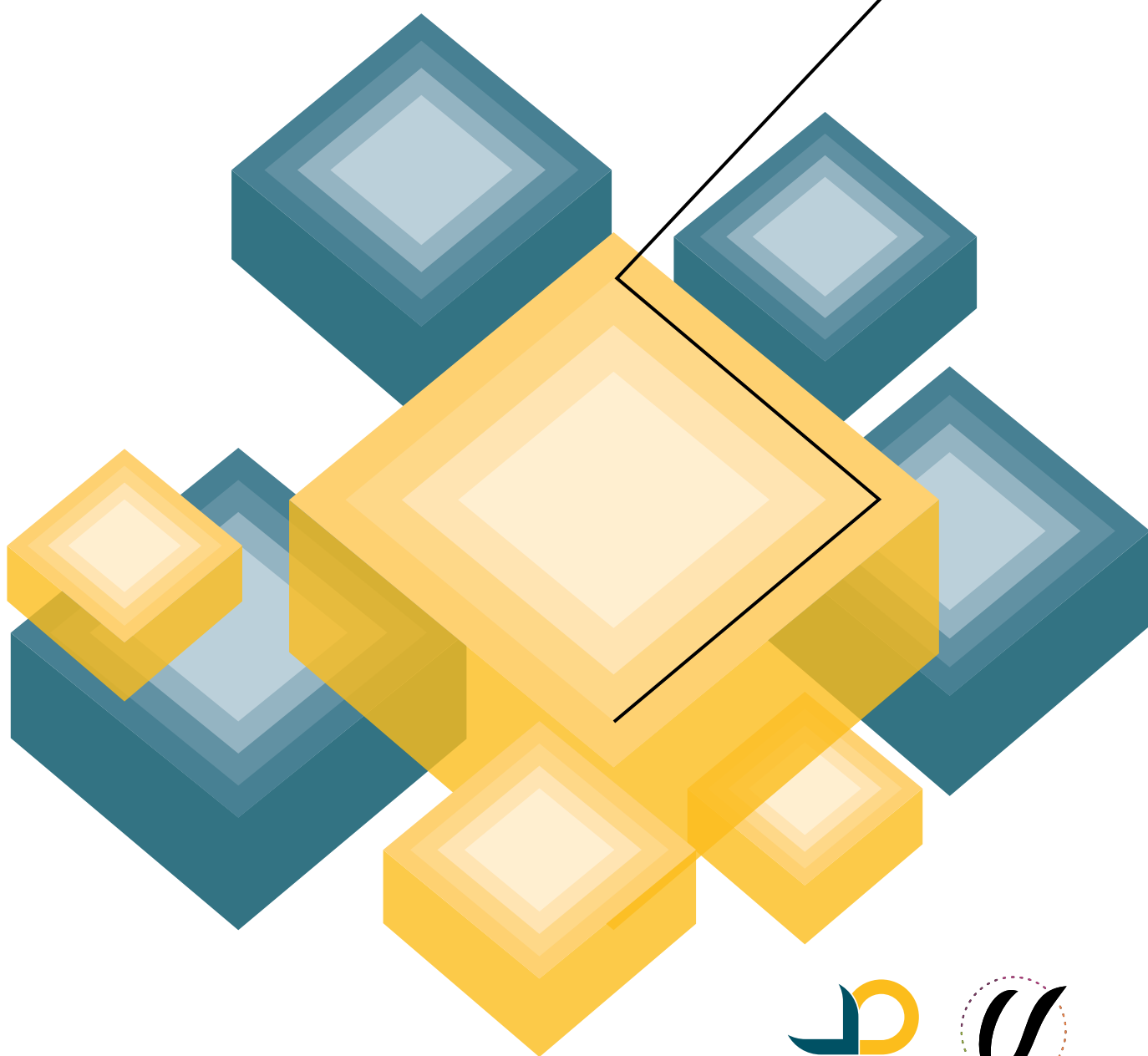


Welfare  
lab®

# PARENTAL LEAVE MANAGEMENT

LA POLICY PERFETTA 2016

Istruzioni per l'uso



Valore D  
più donne, più talento, più impresa



Variazioni



# PARENTAL LEAVE MANAGEMENT

## INDICE



### IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT: LA POLICY PERFETTA

- 04 CHE COS'È IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT
- 04 PERCHÉ PARLARE DI PARENTAL LEAVE MANAGEMENT
- 05 COME REALIZZARE IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT IN AZIENDA
- 16 I CONSIGLI IN PILLOLE DAI PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB

### IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT: COME SIAMO ARRIVATI ALLA POLICY

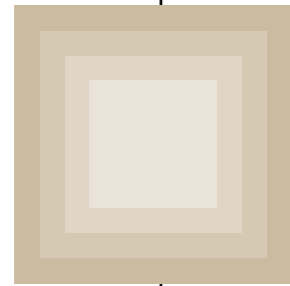
- 20 CHE COS'È IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB
- 21 PERCHÉ IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB
- 22 COME ABBIAMO LAVORATO AL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB
- 24 RINGRAZIAMENTI

happiness is real  
only when shared  
Christopher McCandless





# PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LA POLICY PERFETTA



Il Parental Leave Management favorisce il benessere del lavoratore, dell'azienda e della comunità



# 01



## CHE COS'È

# IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT

E' un processo organizzativo che consente di gestire al meglio i periodi di assenza dal lavoro affinché non diventino interruzioni nell'attività professionale ma momenti di confronto costruttivo e di riallineamento delle esigenze reciproche tra azienda e collaboratore. Nato come processo legato ai congedi per maternità, è sempre più spesso utilizzato per gestire al meglio tutti gli altri periodi di congedo (anni sabba-tici, pause professionali per motivi di studio o personali, malattia, over 60, ect...).

## PERCHÉ PARLARE DI PARENTAL LEAVE MANAGEMENT

- consente di organizzare l'assenza per carichi di cura
- trasforma la gestione delle assenze in un percorso di change management per migliorare i modi e i tempi del lavoro, adattando la valutazione delle performance alle singole potenzialità e bisogni
- favorisce il benessere del lavoratore, dell'azienda e della comunità
- stimola il rinnovamento organizzativo, superando barriere giuridiche e culturali
- sostiene la crescita professionale delle donne

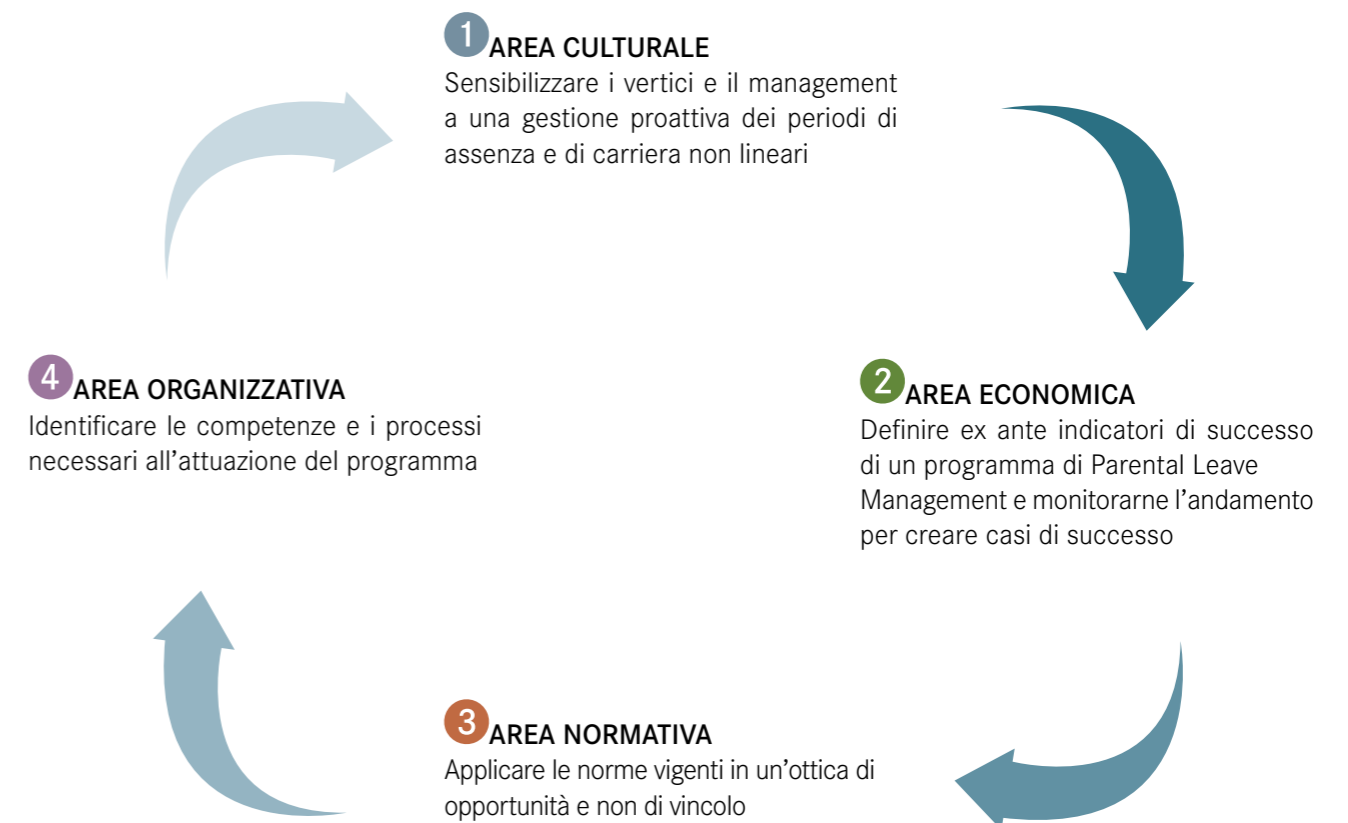
favorisce  
trasforma

migliora  
sostiene

## COME REALIZZARE

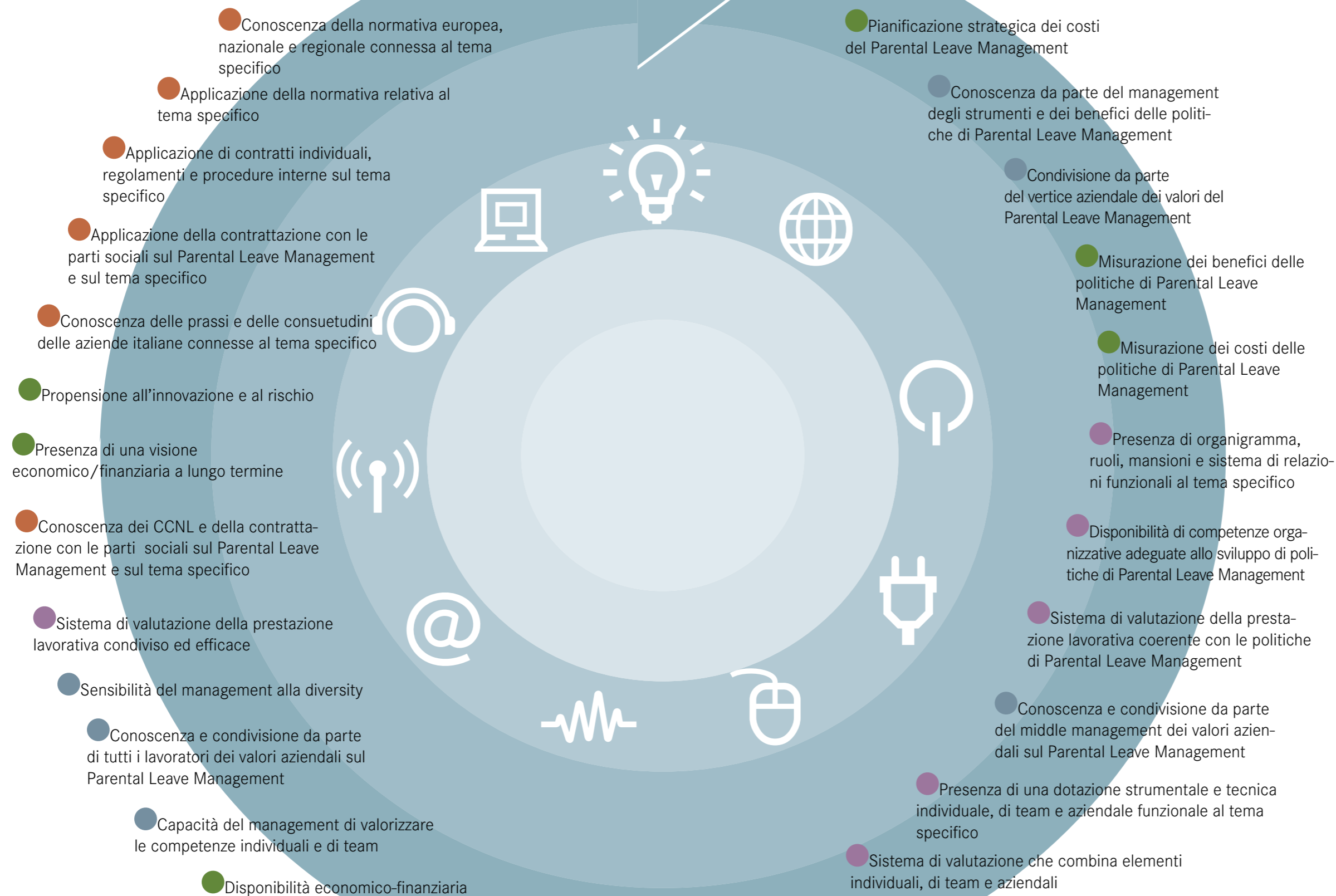
# IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT IN AZIENDA

Agendo su queste 4 aree



# LA POLICY PERFETTA

i passaggi fondamentali per introdurre o sviluppare il Parental Leave Management in azienda:



Una politica di gestione delle assenze ottimale dovrebbe:

essere sostenibile e quindi identificare ex ante un sistema di monitoraggio e misurazione dei costi e dei benefici.

**LEVA ECONOMICA**

essere riconosciuta da parte del management come una leva strategica di gestione del personale.

**LEVA CULTURALE**

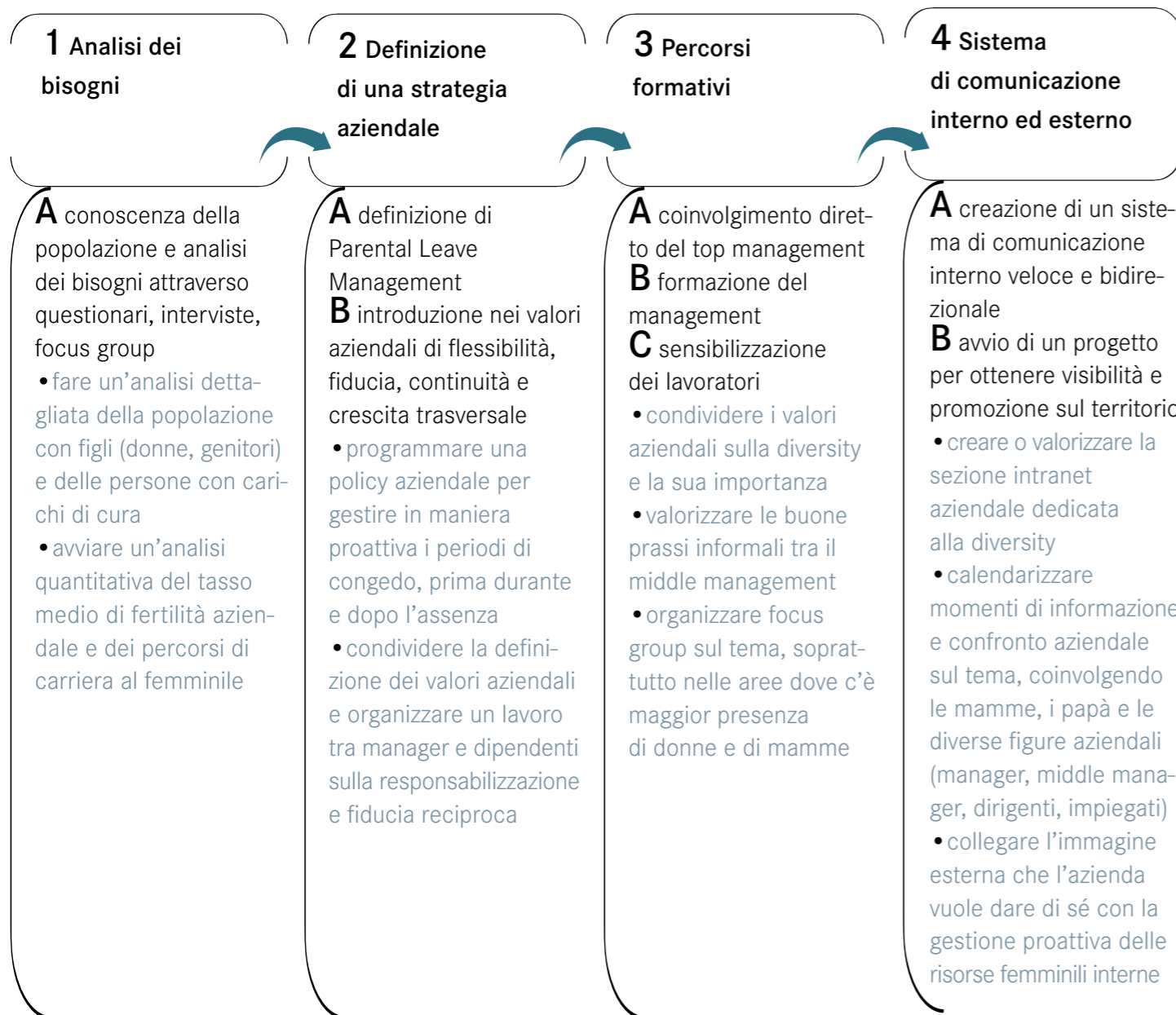
essere applicata nella vita aziendale quotidiana attraverso processi e strumenti adeguati.

**LEVA ORGANIZZATIVA**

## SE

- i manager pensano che la maternità possa compromettere il percorso professionale
- i dipendenti temono che a causa dell'assenza l'azienda smetterà di investire su di loro
- i collaboratori non hanno chiaro se la maternità e la paternità siano un valore nella loro azienda
- l'azienda e la neo-mamma o il genitore non hanno mai pensato che l'assenza possa essere un'occasione di crescita

ALLORA AGISCI NELL'AREA CULTURALE ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



Il Parental Leave Management deve essere percepito dal management in chiave di organizzazione aziendale e change management. Se l'azienda non riesce a calarlo nella realtà quotidiana, anche una policy formalmente attenta e innovativa rischia di restare una semplice dichiarazione, accrescendo l'insoddisfazione tra i dipendenti. Per inquadrare il problema in termini organizzativi e non di pari opportunità è fondamentale porsi le seguenti domande: quante donne, genitori e persone con carichi di cura ci sono in azienda? Quante maternità ci sono in media ogni anno? Ci sono (se sì, quali) difficoltà nel percorso professionale dopo il congedo?

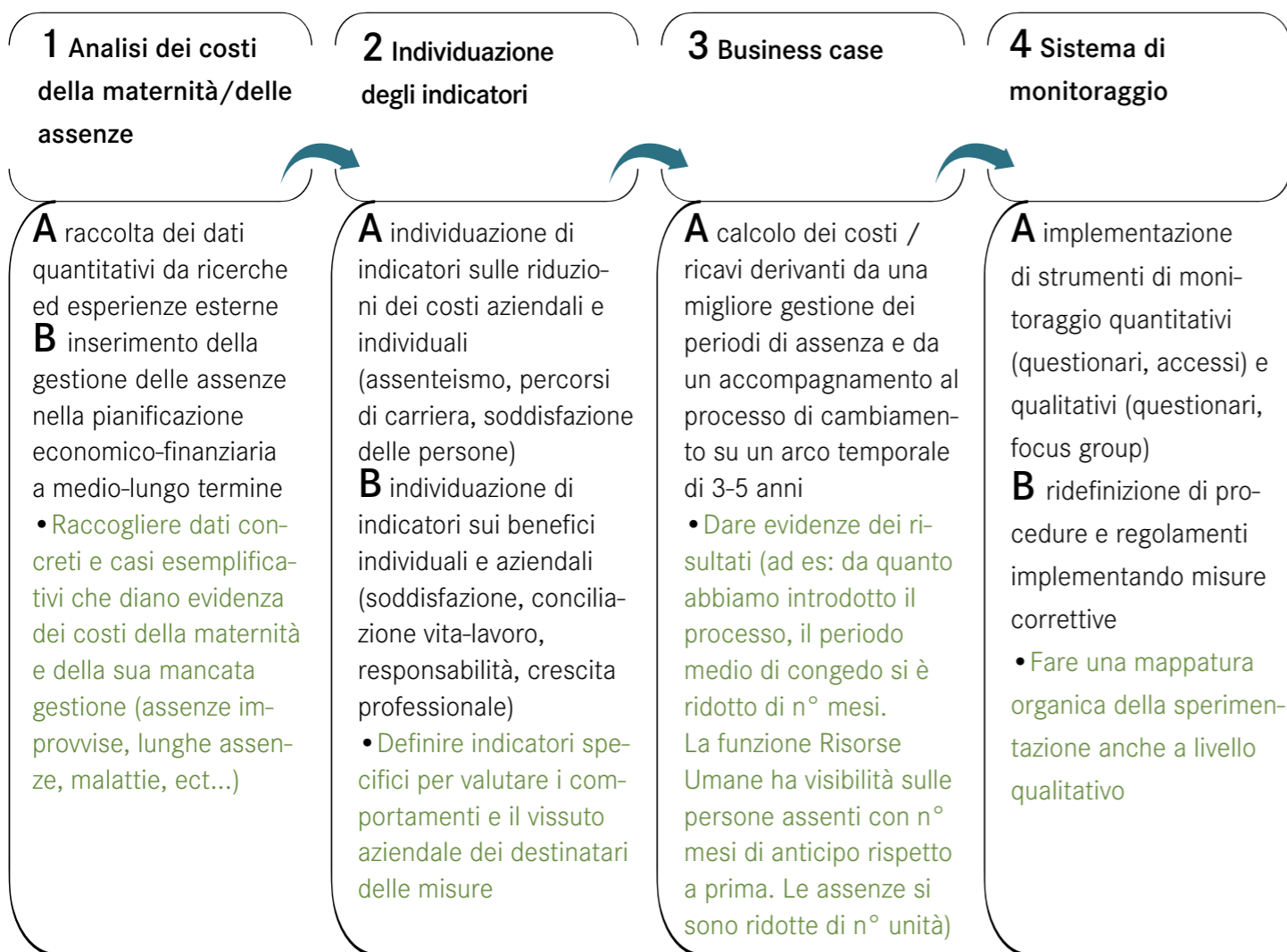
- Individuare il **motore del cambiamento** nel **top management**: c'è stata una figura apicale che ha saputo gestire al meglio la maternità di una collaboratrice, creando un caso di successo?
- Coinvolgere il **management** e il **middle management** poiché sono la **chiave del successo**/insuccesso dei tentativi di introdurre innovazione culturale basata sulla fiducia e sull'autonomia delle persone.
- Considerare il Parental Leave Management **un processo di change management**, sia in termini di strumenti (co-progettazione, strategie bottom-up, comunicazione formale e informale) che di processo circolare (analisi dei bisogni, stesura del progetto, monitoraggio e valutazione).
- Definire **le fasi del processo**: che cos'è necessario introdurre nella fase pre-congedo (valutazione dei rischi legati al ruolo/mansione, organizzazione delle deleghe e del passaggio di consegne)? E' utile prevedere un contatto durante la maternità e in che modo si può organizzare (lasciare attivi mail e strumenti aziendali, organizzare una telefonata con il referente e le Risorse Umane, mandare un'email riepilogativa mensile dei cambiamenti e novità)? Che cosa è utile all'azienda in funzione del rientro dalla maternità (riallineamento a due mesi dal rientro, coaching e counselling, welcome back nel gruppo di lavoro, check dopo 6 mesi/un anno)?
- Far percepire che il Parental Leave Management non è una politica/progetto della direzione Risorse Umane ma che ha **un respiro aziendale più ampio, strettamente legato al business**.
- Individuare chi già in modo informale o formale ha avviato programmi di gestione della maternità e/o delle assenze e ha predisposto strumenti ad hoc (vademecum, welcome back kit, ect...) e raccogliere feedback utili e trasferibili.
- Inserire il tema nelle **indagini di clima interne**, nel questionario sullo stress correlato al lavoro o in altre survey.
- Intervistare manager, middle manager e lavoratori per **individuare eventuali agenti del cambiamento**.
- Intervistare i referenti di tutte le **potenziali aree coinvolte** (legale, produzione/stabilimento, privacy, sicurezza, IT, comunicazione, formazione, amministrazione) e **creare un team di lavoro**.
- Pubblicizzare **casi aziendali ad alta visibilità**: uno degli obiettivi del piano di comunicazione interna deve essere far conoscere i vantaggi di una migliore gestione delle assenze sia per i lavoratori che per l'azienda e diffondere le esperienze di successo.
- Collocare e raccontare la gestione delle assenze nell'ambito dei **valori aziendali espliciti**.



# SE

- vuoi ridurre i costi diretti e indiretti legati alla maternità
- hai come obiettivo un miglior monitoraggio dei costi del personale
- assenze improvvise e lunghi periodi di astensione dal lavoro sono un peso per l'azienda
- la produttività dei tuoi collaboratori è scarsa

ALLORA AGISCI NELL'AREA ECONOMICA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



## COME FARE IN DETTAGLIO

Rispetto al vincolo economico, la difficoltà principale è di far percepire come strategici e funzionali al business gli investimenti da destinare a una gestione proattiva della genitorialità in azienda. Per questo sono cruciali la definizione ex ante di previsioni di spesa e ricavi oltre che l'identificazione di indicatori economici e finanziari per misurare il ritorno di questi investimenti.

- **Rilevare il risparmio per le aziende sulla base di indicatori definiti dalle ricerche e dalla letteratura scientifica**

**LAVORATORI:** salute e benessere personale, conciliazione vita-lavoro, livello di soddisfazione sul lavoro, stress relativo al lavoro, maggior serenità nei propri impegni della sfera privata, equilibrio emotivo e psico-fisico;

**AZIENDE:** assenze improvvise/per malattia, produttività, periodo di congedo, percorsi di carriera, stili di leadership, responsabilizzazione, delega, efficacia dei processi organizzativi, motivazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali;

**SOCIETA':** maggiore tasso di natalità, maggior coinvolgimento di donne e mamme nel mondo del lavoro, minore fragilità socio-economica del nucleo familiare, maggior coinvolgimento di persone con carichi di cura (Legge 104), con disabilità o malattie temporanee, over 60 e con esigenza di "rallentare" nel mondo del lavoro.

- Avere una conoscenza approfondita dei possibili costi/benefici di una migliore gestione delle assenze consente di **individuare i fattori di crescita dell'azienda**. Ad esempio, se il numero di persone strutturalmente assenti o l'incidenza delle assenze è stabile e alta, è possibile avviare un miglior monitoraggio e gestione di questi periodi; se i dati sull'assenteismo sono rilevanti e in crescita, si può considerare la gestione dei periodi di assenza come una misura correttiva.

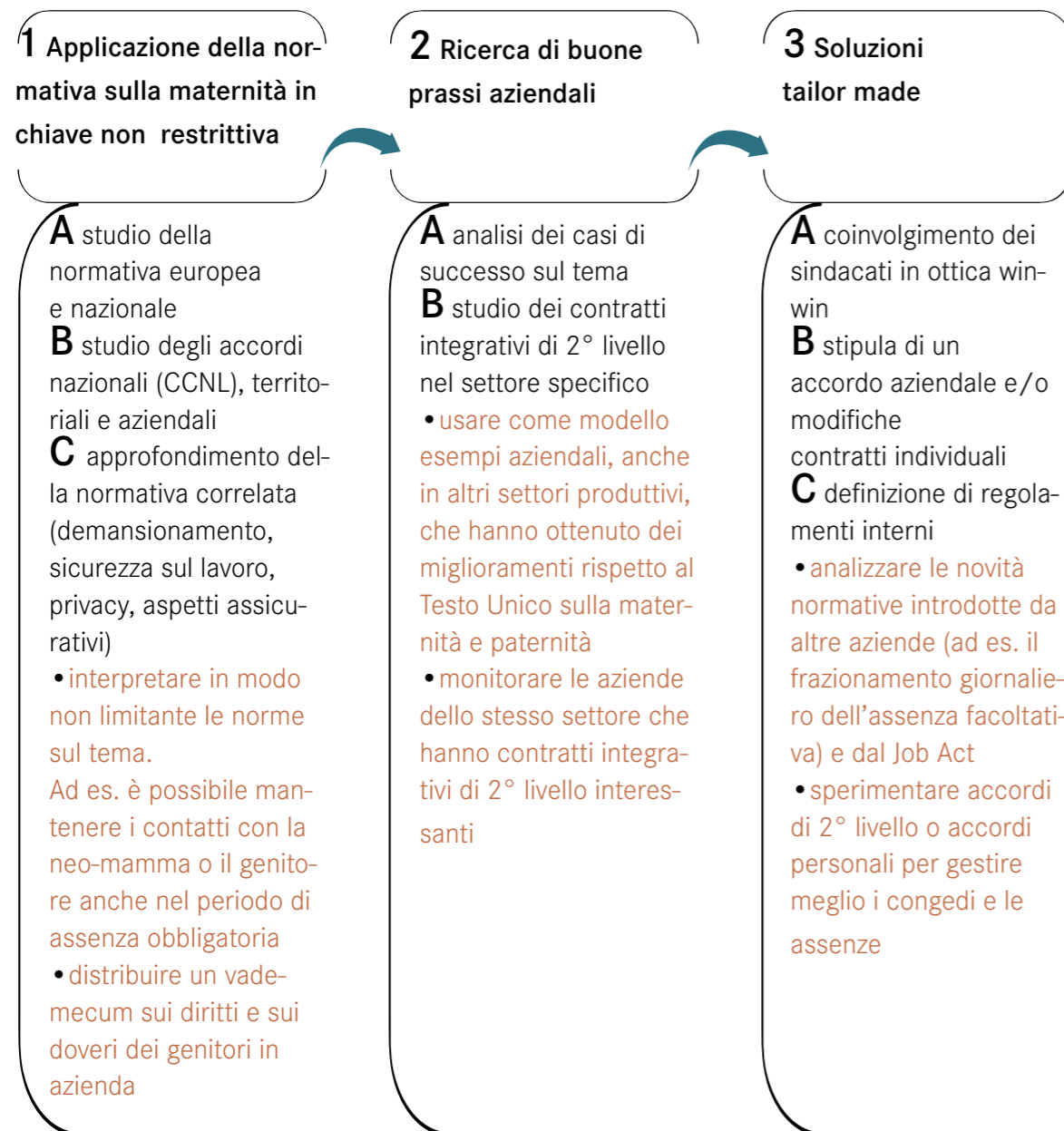
- Oltre ai documenti strettamente legati all'area economica, è possibile **individuare spunti utili dall'area normativa**, in particolare dagli accordi aziendali come i permessi e congedi straordinari e la copertura aziendale dei periodi di congedo.

- Fondamentale in fase di sperimentazione (o nei primi mesi di avvio della policy) è **creare un sistema di monitoraggio** dell'impatto del Parental Leave Management attraverso sistemi quantitativi (rilevazione dei dati, survey) e qualitativi (focus group, interviste). I target delle rilevazioni sono i manager, i lavoratori, i colleghi e tutti gli stakeholder aziendali.

# SE

- non ritieni di conoscere esattamente i diritti legati alla maternità in tema di congedi e flessibilità oraria
- vuoi integrare gli aspetti normativi con le esigenze dell'azienda
- vuoi regolamentare le policy di welfare aziendale applicate in modo informale in azienda
- vuoi mantenere i contatti con la neo-mamma o il genitore durante il congedo
- hai necessità di pianificare meglio i periodi di congedo ma non sai come fare
- temi che uno spostamento funzionale al rientro si trasformi in un demansionamento

ALLORA AGISCI NELL'AREA NORMATIVA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



## COME FARE IN DETTAGLIO

La difficoltà maggiore è far convivere il rispetto della normativa vigente sulla maternità e paternità (Decreto legislativo, testo coordinato 26.03.2001 n° 151 , G.U. 26.04.2001) con la volontà di non interrompere i contatti durante i periodi di congedo, soprattutto quello obbligatorio. Ferme restando le linee guida e i principi stabiliti dal Testo Unico, su base volontaria la futura mamma o il genitore possono chiedere di rimanere in contatto con l'azienda durante il periodo di congedo.

- L'azienda può continuare a **garantire l'accesso agli strumenti di lavoro** (email, pc, ect...) e **comunicare con il lavoratore** specificando che tale comunicazione "non è in alcun modo assimilabile ad adibimento al lavoro".
- Il **Job Act** (decreto legislativo 80/2015) ha esteso le attuali tutele del Testo Unico sulla Maternità. Prevede, infatti: il possibile frazionamento non solo su base giornaliera ma anche oraria del congedo facoltativo, consentendo di fatto un part-time di diritto ai neo genitori; l'estensione fino ai 6 anni del minore del congedo facoltativo retribuito (oggi fino ai 3 anni) e l'estensione fino a 12 anni dei permessi (oggi fino a 8 anni, compreso l'utilizzo del periodo di assenza facoltativa, non retribuita). I padri possono usufruirne in maniera alternativa alla madre.
- Il Job Act introduce anche la **possibilità di accordi individuali** "in sede protetta" tra datore di lavoro e lavoratore che possano prevedere la modifica anche del livello di inquadramento e della retribuzione per consentire la conservazione dell'occupazione, l'acquisizione di una diversa professionalità o il miglioramento delle condizioni di vita. Se inserita in un piano di Parental Leave Management, questa clausola consentirebbe di tener conto delle competenze acquisite dalla persona durante il congedo e di sue eventuali necessità specifiche di conciliazione al rientro.
- Il testo prevede anche che «in caso di gravi patologie, in aggiunta a quelle oncologiche già previste, si potrà trasformare il lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale» consentendo quindi una miglior gestione dei periodi di assenza.

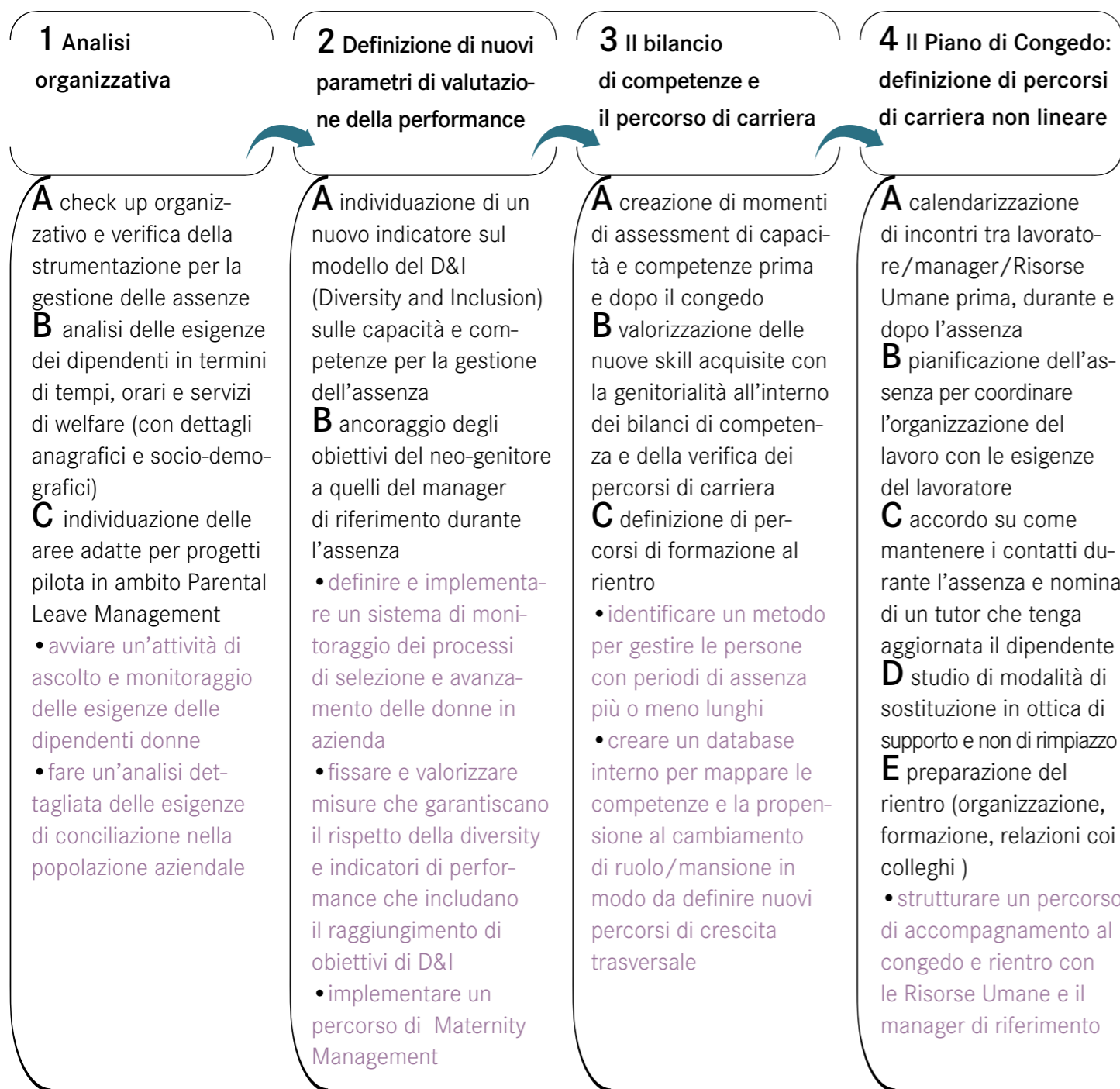
area  
normativa



# SE

- vuoi ottenere un minor tasso di dispersione professionale tra i genitori
- hai come obiettivo quello di aumentare/migliorare i percorsi di carriera per le donne in azienda
- il top management non ha strumenti di pianificazione/programmazione delle assenze per maternità
- l'azienda vorrebbe passare da un sistema di valutazione basato sulla presenza ad uno basato sulle performance
- vuoi ridefinire i turni e le modalità di lavoro rendendo più efficienti i processi produttivi e organizzativi

ALLORA AGISCI NELL'AREA ORGANIZZATIVA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



## COME FARE IN DETTAGLIO

Il vincolo organizzativo è quello più rischioso: se si avvia un processo di gestione dei congedi senza farlo entrare nei meccanismi quotidiani dell'azienda, lo sforzo risulta vano o peggio controproducente.

- Intervistare i referenti dell'amministrazione del personale, gli area manager, il comitato pari opportunità e un campione di neo-mamme (ultimi 24 mesi) e/o persone tornate da periodi di congedo per **valutare l'impatto** che l'introduzione del Parental Leave Management può avere **a livello organizzativo**.

- **Rivedere il sistema di valutazione della prestazione lavorativa esistente** analizzando se, come e perché in passato ha penalizzato persone che si sono assentate dall'azienda (fino a 24/36 mesi). Verificare se ci sono già casi informali di buone prassi come il riconoscimento di risultati individuali e di team per la parte dell'anno lavorato anche se la persona era assente al momento del conferimento. Raccogliere la testimonianza di persone, meglio se manager, che sono state assenti per un periodo e come sono tornate dopo in azienda.

- **HAPPY LEAVE:** definire una serie di incontri tra la persona che prenderà il congedo, una rappresentante delle Risorse Umane e il manager di riferimento per organizzare il periodo di assenza. Questo momento deve essere il risultato di una preparazione rigorosa e metodica con delega dei compiti e riorganizzazione del gruppo di lavoro, allineamento sui tempi e sulle modalità del congedo (timing, funzioni che vorrebbe continuare a presidiare), predisposizione delle modalità di comunicazione durante il periodo di assenza.

- **KEEP IN TOUCH:** stabilire i momenti nei quali la persona che prenderà il congedo verrà contattata dall'azienda su base volontaria e con il semplice obiettivo di mantenere vivo il rapporto professionale (ad es. alla nascita, mensilmente, a due mesi dal rientro).

- **WELCOME:** definire momenti di riallineamento delle esigenze e aspettative reciproche in tre diversi momenti: uno a ridosso del rientro (coaching/counselling), uno a tre mesi dal rientro; uno a sei mesi/un anno dal rientro.

area  
organizzativa



# I CONSIGLI IN PILLOLE DAI PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB

## IL ROI DEL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT

Definire uno strumento e una metodologia che monitori costi e benefici di una politica aziendale di gestione delle assenze per capire quanto è efficiente implementarlo e quanto costerebbe non avviarlo.

## IL FLEXIBILITY MANAGER

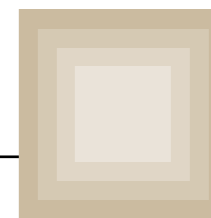
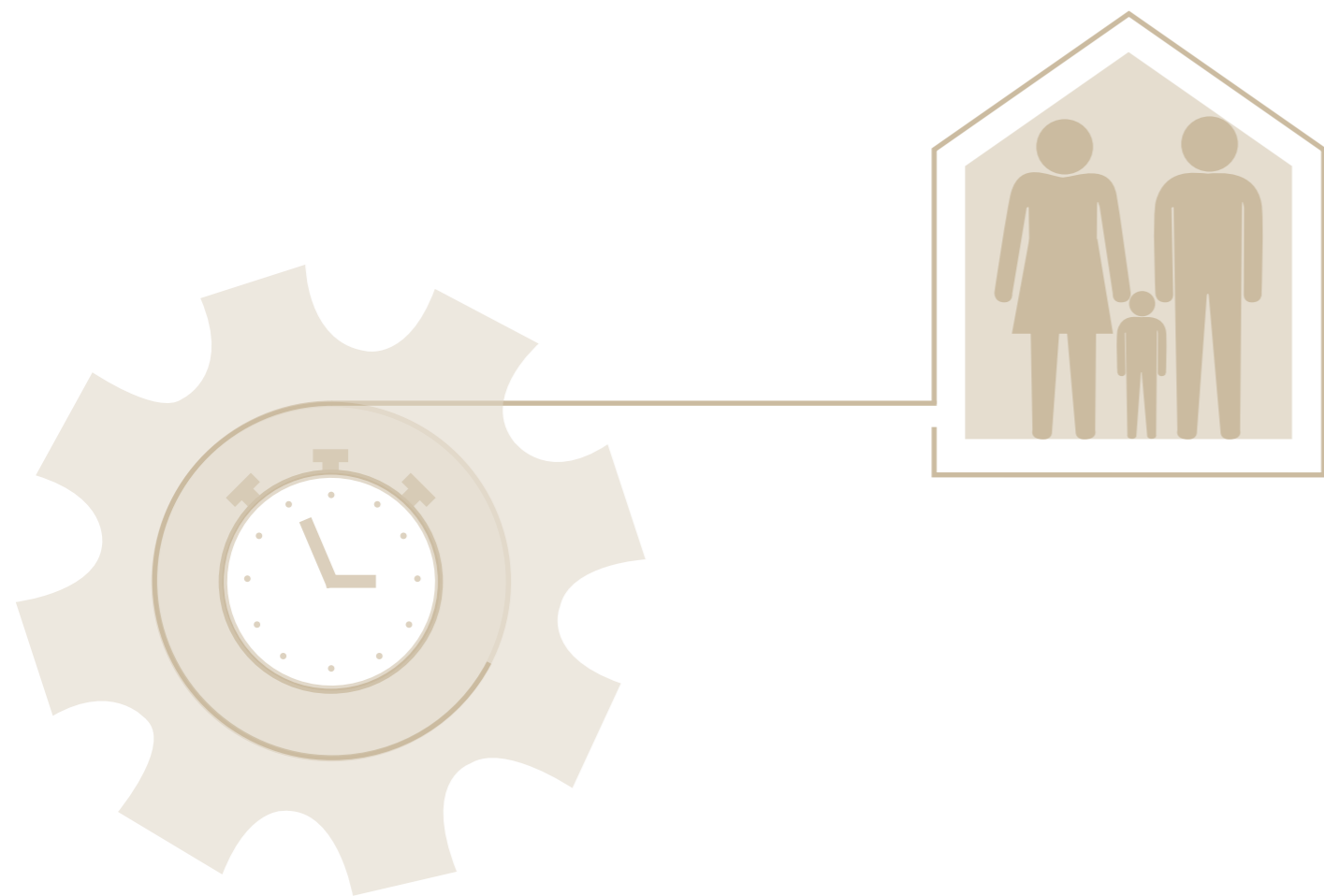
Creare un team interno di raccordo trasversale che sappia raccogliere tutte le diverse esigenze personali e monitorare che cosa sta facendo l'azienda per trovare risposte a queste bisogni, mettendoli a sistema.

## IL CORAGGIO ORGANIZZATIVO

Le prime due misure permettono di puntare sull'innovazione responsabilizzando le persone e di evitare il "sadismo organizzativo" basato su un sistema punitivo di gestione delle devianze.

## UN MIGLIOR RAPPORTO CON IL SINDACATO

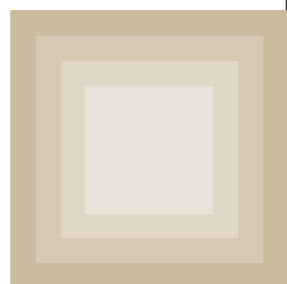
Conoscere meglio e gestire in maniera proattiva i propri dipendenti significa anche impostare le relazioni industriali in modo più efficace.



NOTE

Lined area for taking notes, consisting of multiple horizontal lines.

Puntare  
sull'innovazione  
responsabilizzando  
le persone



IL PARENTAL LEAVE  
MANAGEMENT LAB:  
COME SIAMO ARRIVATI  
ALLA POLICY



02





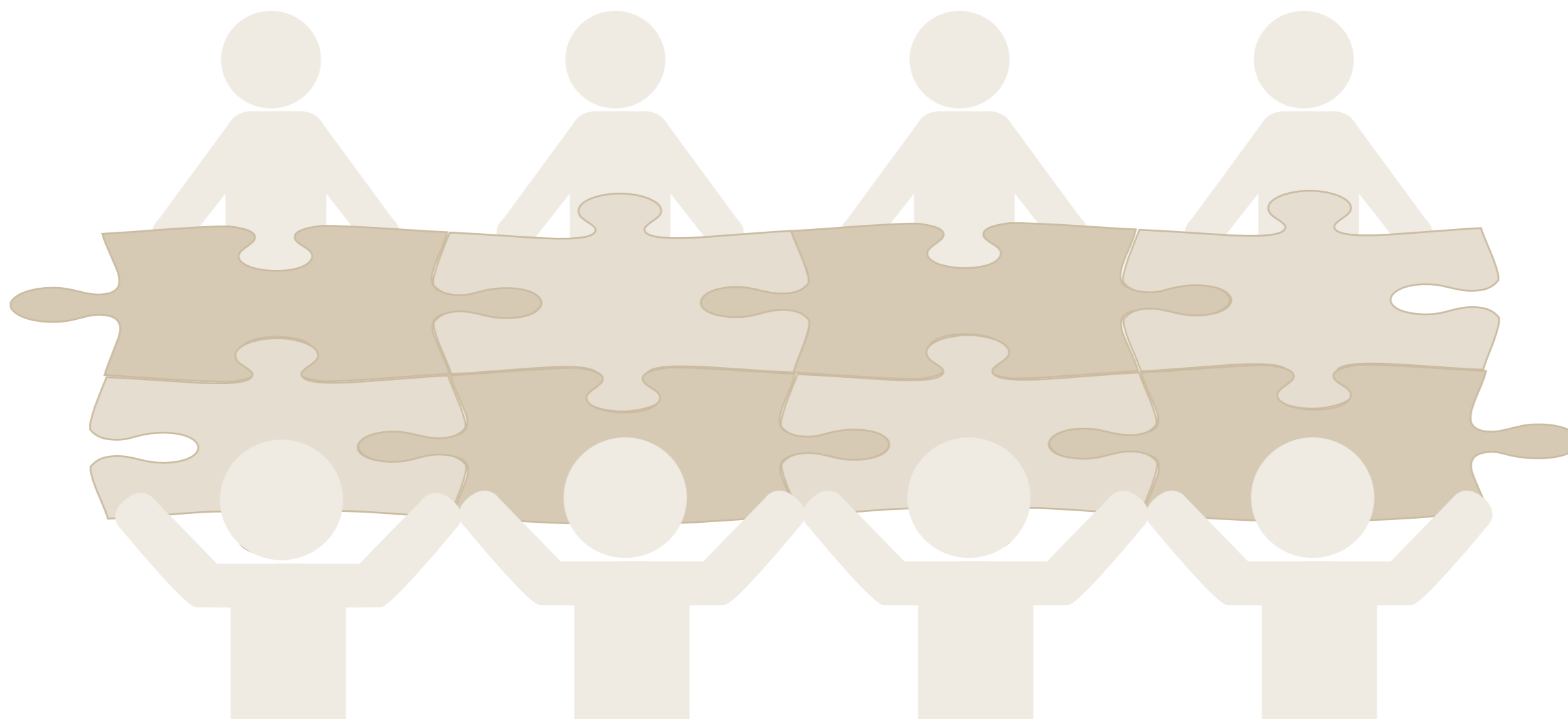
## CHE COS'È IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB

Le aziende associate a Valore D ogni anno:

- si incontrano nelle sedi delle aziende
- condividono problemi e si scambiano soluzioni concrete
- rileggono e riscrivono la propria esperienza aziendale sul Parental Leave Management
- scrivono e perfezionano la policy perfetta sul Parental Leave Management
- sognano un nuovo modo di gestire i congedi per carichi di cura a livello nazionale e dentro le aziende

## PERCHÉ IL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB

- per dialogare e confrontarsi apertamente sul tema
- per condividere esperienze
- per attivare lo scambio di documenti e prassi di riferimento
- per introdurre in azienda un tema nuovo
- per sostenere in azienda l'innovazione e il miglioramento continuo





## COME ABBIAMO LAVORATO AL PARENTAL LEAVE MANAGEMENT LAB

### TAPPE

la compilazione dell'AUTO-DIAGNOSI  
la costruzione del PIANO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI  
il BILANCIO e la costruzione della POLICY PERFETTA

### METODOLOGIA

Rilettura delle esperienze aziendali attraverso 4 tipi di vincoli:

- NORMATIVO:** quanto la norma è una possibilità o un ostacolo da superare attraverso prassi interne aziendali
- ECONOMICO:** il peso della necessità di contenere i costi e misurare i benefici, ovvero la propensione all'investimento
- CULTURALE:** come il commitment dei diversi livelli aziendali può improntare l'azione
- ORGANIZZATIVO:** come dotarsi di un'organizzazione efficiente che mantiene alti i livelli di performance

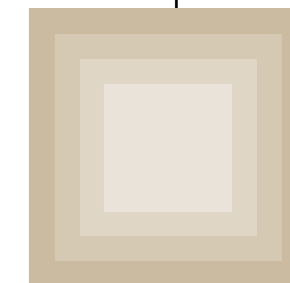
*"If you have an apple and I have an apple and we exchange these apples then you and I will still each have one apple. But if you have an idea and I have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas". Questa battuta di J.B. Shaw descrive perfettamente lo spirito dei Lab di Valore D. La condivisione di criticità, percorsi e best practice tra aziende di diversi settori, dimensioni e culture ha generato un grande valore.*

*ANNA PETRIS, DEUTSCHE BANK*

*Il Parental Leave Management Lab è stata un'occasione di importante accrescimento attraverso la condivisione di buone prassi aziendali in uso e l'acquisizione di nuove consapevolezza. E' emerso che, se ben gestito, all'interno di un più ampio contesto di welfare aziendale, rappresenta un'importante strumento di engagement: dipendenti + felici = + profitto per le aziende. Il brainstorming e il lavoro sinergico tra i rappresentanti delle varie aziende ha permesso di creare la Policy Perfetta, un prezioso vademecum che fornisce tutto quel che c'è da sapere per far sì che il Leave Management sia inteso e sfruttato come un'opportunità di crescita per il dipendente ma anche per l'Azienda stessa, laddove, ad esempio in relazione al maternity leave, le persone uniscono alle competenze professionali quelle competenze derivanti dalla nuova esperienza di vita (es. la maternità).*

*PAOLA PISANI, UNICREDIT S.p.A*

normativa  
economica  
organizzativa culturale



## RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutte le persone che hanno partecipato al Parental Leave Management e che hanno arricchito il percorso con la loro presenza, i loro contributi, i loro dubbi e le loro curiosità, la disponibilità a condividere soluzioni e strategie, per continuare a crescere, con tutte le aziende di Valore D.





## **Valore D**

è la prima associazione italiana di grandi imprese  
che promuove la diversità, il talento e  
la leadership femminile  
per la crescita delle aziende e del Paese.  
([www.valored.it](http://www.valored.it))

## **Variazioni srl**

società di consulenza e formazione,  
leader nel settore work-life balance,  
offre soluzioni per innovare  
le organizzazioni pubbliche e private  
attraverso welfare, conciliazione e smart working.  
([www.variazioni.info](http://www.variazioni.info))

