



Camera di Commercio
Roma



ARBITRA CAMERA
Azienda Speciale

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2018

**ARBITRA CAMERA, AZIENDA SPECIALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA PER
L'ARBITRATO E LA CONCILIAZIONE**



PRESENTAZIONE DI ARBITRA CAMERA: UN'AZIENDA AL SERVIZIO DI IMPRESE E CITTADINI

Arbitra Camera (già Camera Arbitrale di Roma) è un'Azienda Speciale della Camera di Commercio che offre, ai consumatori, alle imprese e ai cittadini, dei servizi in grado di risolvere le controversie rapidamente e a costi sostenuti così da ridurre o evitare i forti costi, diretti e indiretti, che le imprese italiane e i cittadini sono costretti a sostenere quando affrontano un contenzioso; costi che a volte conducono loro verso il fallimento o l'insolvenza.

I servizi offerti, infatti, si basano sull'applicazione di tecniche, quali quelle della negoziazione e della comunicazione, le quali sono in grado, oltre che di evitare le aule giudiziarie, di ripristinare il dialogo e mantenere la clientela financo di aumentare i rapporti commerciali.

A tal fine ARBITRA CAMERA è fortemente impegnata nella diffusione della cultura degli ADR (ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION METHODS) e nella specializzazione dei professionisti che svolgono il ruolo di arbitri e mediatori.

Quando l'azienda ha cominciato ad operare, circa vent'anni fa, non c'era nulla in Italia di simile.

Adesso nel nostro Paese esiste una normativa molto importante che ha reso obbligatorio l'esperimento del tentativo di mediazione in molte e importanti controversie civili e commerciali.

Dal 2006 esiste una norma del codice di procedura civile che riconosce pienamente gli arbitrati amministrati dalle istituzioni (Camere Arbitrali).

Arbitra Camera ha partecipato all'importante processo culturale che in Italia negli ultimi venti anni ha portato ad una vera e propria rivoluzione culturale nel modo di vivere e risolvere il contenzioso civile.

Quest'Azienda infatti, in una dimensione davvero ridotta (6 dipendenti, compreso il Direttore) è caratterizzata dall'alta specializzazione del personale ed ha saputo realizzare delle significative iniziative strategiche muovendosi sempre a favore della diffusione di una cultura nuova all'interno del tessuto economico locale.

Il valore aggiunto di Arbitra Camera è costituito dai professionisti esterni - qualificati e di elevata specializzazione - dei quali si avvale nell'offerta dei servizi (gli arbitri e i mediatori), ai quali va una parte rilevante delle spese richieste a fronte del servizio reso.

Le entrate di Arbitra Camera, infatti, sono costituite da una parte dei proventi dei servizi e dal contributo che annualmente riceve dalla Camera di Commercio.

LA SFIDA VERSO UN SISTEMA DI PERFORMANCE PIU EVOLUTO

Da anni Arbitra Camera ha adottato un sistema di valutazione della performance interna. E negli ultimi tre anni, ha accettato una sfida maggiore e ha adottato un sistema di performance in linea con quello della Camera di Commercio basato sulla formulazione di obiettivi attenti alla creazione di maggior consapevolezza e valore aggiunto.

Tutto ciò mantenendo l'attenzione sulla natura di questa istituzione, che pur muovendosi, ove possibile, con norme di diritto privato possiede una forte compagine pubblicistica e, pertanto, è soggetta ai vincoli di efficienza e trasparenza propri dell'ente pubblico.

In particolare, il piano delle *performance* ha lo scopo di:

- Aumentare la coesione aziendale;
- Aumentare il senso di appartenenza all'azienda ed al sistema camerale;
- Aumentare la consapevolezza generale della necessità di attuare i piani aziendali
- Migliorare qualitativamente e quantitativamente il contributo di ciascuno al raggiungimento dei piani aziendali e della relativa produttività.

L'importo complessivo del Piano viene determinato dall'Organo di Amministrazione di Arbitra Camera di Roma e tiene conto delle unità di personale in forza, dei livelli d'inquadramento da queste posseduto e dallo scenario nel quale l'azienda andrà ad operare nell'anno di riferimento trattandosi di realizzare una attività istituzionale non legata a specifici progetti.

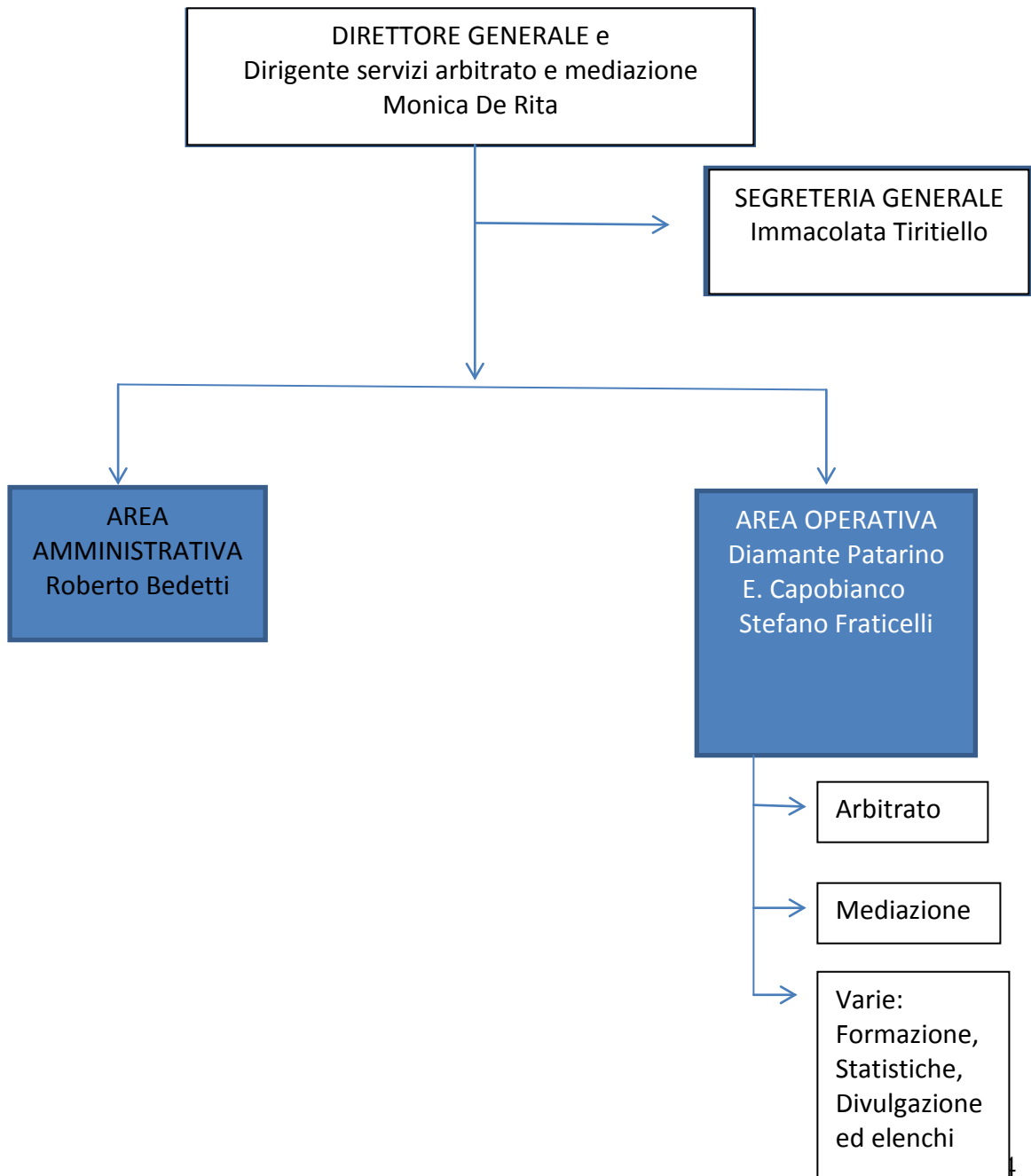
L'importo tiene anche conto dell'applicazione dei vincoli stabiliti dal legislatore al trattamento economico del personale nonché dell'orientamento espresso dalla Giunta della Camera di Commercio che, ravvisando l'opportunità che le aziende speciali, in quanto organismi pubblici secondo la definizione che di questi dà l'Unione Europea, seppure carenti, nella fattispecie, del requisito della personalità giuridica, ha diramato alle aziende medesime l'indirizzo di ispirare la propria azione ai vincoli imposti dalla c.d. *spending review* agli enti pubblici.

Il sistema di misurazione della performance è approvato con l'analisi preventiva e la validazione del processo compiuta dall'Organo di Valutazione Indipendente della Camera di Commercio, come previsto dalla Deliberazione della Giunta della Camera di Commercio n.121 del 11.07.2016.

Gli obiettivi del personale e del Direttore Generale sono assegnati con il preventivo positivo parere dell'OIV camerale entro il mese di febbraio, così come previsto dalla Deliberazione n. 217 del 28.11.2016.

ORGANIGRAMMA PER FUNZIONI E LIVELLI (una piccola azienda perla qualità)

La struttura è composta da 6 dipendenti: un Direttore Generale che mantiene anche il ruolo di Dirigente dei servizi di arbitrato e mediazione, un Responsabile amministrativo di I livello, tre componenti operativi (Segreteria Tecnica, dei quali due di II livello e uno di III livello) e una Segretaria:



CRITERI DI DETERMINAZIONE DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE PIU' SFIDANTI NEL 2018

Il premio incentivante viene erogato al raggiungimento degli obiettivi precedentemente stabiliti. Questi obiettivi per il 2018 sono al 50% aziendali e al 25% individuali e al 25% sulle capacità attitudinali.

Le schede individuali che contengono gli obiettivi sono definite dal Direttore Generale nel rispetto delle indicazioni ricevute dall'Organo di Valutazione Indipendente della Camera di Commercio di Roma e dai criteri stabiliti dall'Organo di Amministrazione nel presente sistema di *performance*.

Ogni dipendente sottoscrive la scheda di valutazione (contenente gli obiettivi e criteri per la rilevazione) che sarà previamente condivisa e, nel caso, viene effettuata una verifica con l'eventuale precisazione o modifica dell'obiettivo.

La scheda utilizzata è allegata ai presenti criteri.

L'incentivazione è corrisposta nella percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'attività necessaria al raggiungimento dell'obiettivo e dei risultati attesi è svolta dal dipendente tenendo conto delle competenze e del grado di autonomia del livello di inquadramento. Le azioni specifiche che risulteranno necessarie in corso di misurazione per il raggiungimento dell'obiettivo devono essere concordate con il Direttore.

Anche per il Direttore l'incentivazione si basa sul raggiungimento degli obiettivi che sono definiti dall'Organo di amministrazione nella persona del Presidente e che sono per il 50% aziendali, per il 10% individuali e per un ulteriore 40% sulle capacità organizzative e manageriali.

Al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi sarà svolto un monitoraggio degli stessi, sia del personale che del Direttore Generale, su base trimestrale.

Le valutazioni effettuate dal Direttore Generale saranno presentate all'Organo di Amministrazione nel rispetto delle previsioni regolamentari e previa sottoposizione all'Organo di Valutazione indipendente della Camera di Commercio.

Infatti, la valutazione del grado di conseguimento dei risultati raggiunti, come previsto dalla delibera di Giunta n. 217 del 28 novembre 2016, deve essere preceduta da un'analisi e verifica da parte dell'OIV della CCIAA di Roma, il quale fornisce in tal modo un supporto all'Organo di Amministrazione dell'Azienda.

Tale attività di analisi e verifica da parte dell'OIV, che per quanto riguarda il Direttore Generale per completezza dovrà comprendere anche l'accertamento dei comportamenti e delle capacità manageriali dimostrati nel perseguire gli obiettivi assegnati, avverrà sentiti il Presidente della Camera di Commercio di Roma, il Segretario Generale della Camera di Commercio di Roma e il Presidente dell'Azienda Speciale.

Ai dipendenti che nel corso dell'anno non prestino attività in azienda o che risultino assenti a qualsiasi titolo (esclusi ferie e/o permessi contrattuali) per un periodo di due mesi se consecutivi, tre mesi se non consecutivi, il premio verrà corrisposto commisurato al periodo di effettiva presenza in azienda.

Il periodo di rilevazione coincide con l'anno solare.

Rispetto agli anni precedenti e in linea con le indicazioni ricevute dall'Organo di Valutazione indipendente l'area di valutazione del Direttore che si basa sulla rilevazione della performance sulla base delle attitudini organizzative e comportamentali è aumentata al 40% (precedente 20%).

Per l'individuazione degli obiettivi aziendali e individuali del Direttore Generale si è uniformati a quelli dei dirigenti della Camera di Commercio. Inoltre si è preso a riferimento quanto avviene nelle altre realtà di sistema.

LE AREE DI MISURAZIONE/INTERVENTO (e obiettivi aziendali)

La pianificazione del sistema di valutazione della performance per il 2018 si è basata sull'esame delle attività realizzate nell'anno precedente e sull'analisi dei risultati ottenuti negli anni precedenti.

Gli obiettivi aziendali sono definiti in corrispondenza delle aree di intervento stabilite dall'Organo di Amministrazione nella relazione previsionale e programmatica dell'anno di riferimento. Nel far ciò, infatti, ogni anno viene analizzato lo scenario di riferimento e vengono individuate diverse aree di sviluppo con relative possibili iniziative che possono fungere da indicatori del raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

Il piano delle attività previsto nell'azione programmatica per il 2018 è stato elaborato con il preciso obiettivo di mantenere quanto finora raggiunto prevedendo lo stesso impegno di risorse e le stesse entrate. Detta azione programmatica, infatti, tiene conto del processo di riforma del

sistema delle Camere di Commercio in fase di completamento che prevede nel Lazio la riduzione a tre Camere di Commercio e la riunificazione per la Camera di Commercio di Roma delle quattro proprie Aziende Speciale in un'unica realtà.

Nonostante ciò, il piano tiene anche conto dei segnali fortemente positivi che l'Azienda ha registrando negli ultimi anni, specialmente per quanto attiene lo sviluppo del servizio di arbitrato; segno, questo, di un'attività che sta raccogliendo i frutti di un investimento impegnativo e importante e ai quali, quindi, non appare pensabile rinunciare ma che, anzi, si auspica, siano mantenuti e valorizzati nel processo di cambiamento al quale si va incontro.

Inoltre, è stato da poco adottato il decreto (Decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito, con modificazioni, nella legge 21 giugno 2017, n. 96, art. 11-ter), che ha reso la mediazione obbligatoria stabile nel tempo (si rammenta, infatti, che una disposizione normativa sottoponeva la mediazione, quale la condizione di procedibilità giudiziaria dell'azione civile in varie ed importanti controversie, ad un limite temporale di quattro anni.

Pertanto, le aree di intervento nel sistema di performance per la rilevazione del 2018 sono le seguenti:

INCREMENTO E AMMINISTRAZIONE DEI PROCEDIMENTI DI ARBITRATO E DI MEDIAZIONE

- 1. Amministrazione dei procedimenti di arbitrato e di mediazione ancora in corso, provenienti dall'esercizio 2017, e di quelli che saranno avviati nel 2018;**
- 2. Promozione del servizio di mediazione on line e sempre maggior incentivazione dell'utilizzo della pec (posta elettronica certificata) per depositi e comunicazioni anche nel servizio di arbitrato;**
- 3. Mantenimento e implementazione dei gruppi di studio dei mediatori per l'approfondimento e l'eventuale adozione di azioni strategiche al raggiungimento degli accordi;**
- 4. Creazione di un tavolo di lavoro degli arbitri finalizzato all'elaborazione di azioni strategiche alla diffusione dello strumento;**
- 5. Amministrazione dei procedimenti di mediazione e di arbitrato che potranno derivare dall'applicazione del c.d. progetto "ADR Cultura";**

6. **Attività di raccolta dei dati inerenti le procedure e trasmissione all'Osservatorio camerale e/o al Ministero della Giustizia;**
7. **Aggiornamento del sito istituzionale per facilitare l'accesso ai servizi di mediazione e di arbitrato.**

FORMAZIONE E ATTIVITA IN PARTNERSHIP PER LA CULTURA DEGLI ADR E LA CONOSCENZA DEI SERVIZI OFFERTI

1. **Collaborazione con Università, istituti di ricerca ed enti di formazione per realizzare iniziative e progetti a favore della diffusione della cultura delle A.D.R., che preveda anche intese e convenzioni;**
2. **Collaborazione con Unioncamere per il mantenimento di un'azione uniforme sul territorio nazionale;**
3. **Realizzazione di convegni, seminari, incontri, presentazioni anche presso terzi, per diffondere la cultura degli ADR in collaborazione con ordini professionali, organizzazioni imprenditoriali, associazioni dei consumatori e o grandi aziende;**
4. **Gestione del progetto 'go to mediation', ricerca di collaborazioni internazionali, promozione del servizio per le controversie internazionali.**

LA DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO AZIENDALE PER OGNI UNITA'

Le aree di misurazione/intervento e sviluppo sono viste anche con riferimento allo scenario di riferimento. Ad esempio, l'incertezza normativa che nel giro di pochi anni ha fatto fluttuare notevolmente il numero dei procedimenti di mediazione gestiti a seguito dell'introduzione della mediazione obbligatoria nel 2011 nonché l'attuale incompletezza normativa del quadro di riforma del sistema camerale nell'ambito del quale di andrà a realizzare il processo di accorpamento delle aziende speciali della camera di commercio di Roma, va tenuta presente nell'elaborazione/assegnazione degli obiettivi individuali perché, al momento, rappresenta un'alea ancora presente.

MONITORAGGIO

Nel corso dell'anno con cadenza trimestrale vengono elaborati degli stati di avanzamento di ciascuna attività diretta al raggiungimento degli obiettivi sulla base di schede di sintesi sui quali sono riportati i dati e le informazioni che ne consentono il monitoraggio.

Si tenga anche conto che l'attività aziendale nel suo complesso è soggetta alla rendicontazione trimestrale sulla base di specifici format che vengono trasmessi alla Camera di Commercio (previsione del Regolamento di Organizzazione)

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL SERVIZIO DA PARTE DEGLI UTENTI

Vengono presi anche a riferimento gli *stakeholder* che nello specifico possono identificarsi principalmente negli utenti finali: cittadini, consumatori e imprese ma anche nei consulenti degli stessi, quindi avvocati, commercialisti, ingegneri e loro ordini di riferimento.

Da anni l'azienda, in linea con quanto previsto dal Decreto Legislativo 28 del 2010 sulla mediazione civile e commerciale ha adottato una scheda di valutazione finale sul servizio erogato che viene compilata dall'utenza al termine della procedura. Essa tiene conto anche dell'attività del mediatore, ma una parte rilevante prevede l'espressione di uno specifico giudizio dell'utente sulle varie attività ricevute dall'organismo e dal suo personale di segreteria tecnica.

Come verifica e riscontro finale al raggiungimento degli obiettivi, sia aziendali che individuali, si tiene conto anche del grado di soddisfazione generale (la media) rilevato dalle schede di valutazione del servizio di mediazione compilate dagli utenti per la parte attinente l'offerta del servizio da parte dell'azienda (positiva se fra 4 e 5).

In caso di realizzazione dell'indice positivo se ne potrà tenere conto al fine di individuare se il percorso performante dell'azienda nel suo insieme ha avuto successo.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il passaggio, quindi, dall'obiettivo aziendale alla formulazione di un obiettivo individuale può essere così riassunta:

- AREA STRATEGICA (descrizione dell'area di intervento e di sviluppo identificata nel programma previsionale di azione aziendale per l'anno di riferimento)
- OBIETTIVO STRATEGICO (formulazione dell'obiettivo condiviso e negoziato)

- **RISULTATI ATTESI** (descrizione del quadro che ci si aspetta di realizzare tramite il raggiungimento dell'obiettivo)
- **KPI** (*Key Performance Indicator*) (azioni intraprese quali indicatore di risultato e peso specifico di ogni indicatore individuato)

Pertanto il processo di calcolo terrà conto dell'incidenza dell'obiettivo, dell'indicatore per misurare il grado di raggiungimento e il peso specifico attribuito agli indicatori individuati.

L'INDICATORE (KPI *Key Performance Indicator*) E IL SUO CALCOLO

L'incentivazione è corrisposta nella percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati come già precedentemente descritto-

La valutazione sarà effettuata in decimi (10/10) e il premio sarà corrisposto nella percentuale raggiunta. Per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi sono individuati degli indicatori (realizzazione di un evento, materiale o superamento di una verifica periodica) e a questi viene attribuito un peso specifico (da 0 a...).

Eventuali rimanenze non distribuite rispetto all'importo massimo potenziale, possono venire assegnate ai più meritevoli.

L'importo massimo del premio di ciascuna unità viene definito, ogni anno, in base al totale delle risorse disponibili in bilancio e in rapporto ad una percentuale di riferimento sulla retribuzione annua lorda il cui ammontare viene stabilito diversamente per ogni livello di inquadramento.

ALLEGATO A

La scheda di valutazione deve essere accompagnata dai criteri di misurazione e di valutazione e dall'illustrazione delle aree di misurazione.

Report Tabella Valutazione anno

Collaboratore: (..... livello) Assunto dal:

Direttore:

Valutazione complessiva

I Obiettivo aziendale (50%) : da 0 a 5

II Obiettivo personale (25%) da 0 a 2,5

III Attitudini (25%) da 0 a 2,5

TOTALE (massimo: 10/10)

Valutazione obiettivo aziendale

Incidenza	Area attività e obiettivo	Indicatori	Valutazione
50%	<p>Un area (A/B) del piano strategico dell'azienda contenuto nel bilancio previsionale 2018</p> <p>Obiettivo: formulazione dell'obiettivo specifico che evidenzi il contributo della risorsa secondo le proprie funzioni (organigramma)</p>	<p><i>Iniziativa da realizzare che costituiranno i parametri per il calcolo sul raggiungimento dell'obiettivo</i></p> <p>a) formulazione dell'iniziativa e definizione del peso; peso da 0 a ...</p> <p>.....b) ...peso da 0 a</p>	Da 1 a 5



Valutazione obiettivo personale

Incidenza	Area attività	Indicatori	Valutazione
25%	<i>Un area (A/B) del piano strategico dell'azienda contenuto nel bilancio previsionale 2018</i>	<i>Iniziativa da realizzare che costituiranno i parametri per il calcolo sul raggiungimento dell'obiettivo</i>	Da 1 a 2,5 L'importo dell'incentivazione è parametrato alla percentuale equivalente alla valutazione
		b) formulazione dell'iniziativa e definizione del peso; peso da 0 a ...	
		c)	
	Obiettivo <i>Definizione dell'obiettivo strategico individuale</i>		

Valutazione attitudini Incidenza 25%

Comportamento	Descrizione	Valutazione Da 0 a 2,5
Cooperazione nella realizzazione di attività comuni		Ogni voce peso a 0 a 0,5
Funzionalità aziendale delle attività di servizio rese		
Facilità di rapporto con l'Azienda (Direttore e team)		
Tempestività nelle risposte di lavoro		
Competenza		

Roma, lì

Direttore:

Collaboratore:

Note: L'attività necessaria al raggiungimento dell'obiettivo e dei risultati attesi è svolta dal dipendente tenendo conto delle competenze e del grado di autonomia del livello di inquadramento.

Per il Direttore Generale (su scheda uguale a quella del personale)

Presidente (per l'ODA):

Valutazione complessiva

I Obiettivo aziendale (50%) : da 0 a 5 (con indicatori aventi peso specifico)

II Obiettivo personale (10%) da 0 a 1 (con indicatori aventi peso specifico)

III Attitudini (40%) da 0 a 4 ogni voce ha il peso di 0,8

TOTALE (massimo: 10/10)

Competenze organizzative 40%	Punteggio (da 0 a 4) (ogni voce peso da 0 a 0,8)
1) Capacità di leadership	
2) Capacità di innovare e disponibilità al cambiamento	
3) Capacità di progettare e di gestire le risorse	
4) Capacità di monitorare i programmi	
5) Capacità di differenziare i giudizi	
TOTALE PUNTEGGIO	