



Estratto del preverbale:

CAMERA ARBITRALE DI MILANO S.R.L.  
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Riunione del 23 marzo 2022, ore 15.00

Sono presenti i Signori:

dott. Marco Dettori	Presidente
dott. Antonio Calabrò	Consigliere
avv. Laura Lanzini	Consigliere

Assistono alla riunione:

avv. Stefano Azzali	Direttore Generale
dott. Rinaldo Sali	Vicedirettore Generale

Sono altresì presenti alla riunione, per il Collegio Sindacale, i Signori:

d.ssa Simona Bonomelli	Presidente Collegio Sindacale
dott. Simone Bruno	Sindaco Effettivo
dott. Paolo Monti	Sindaco Effettivo

-----  
Omissis ...

7. Piano di incentivazione 2022 per la dirigenza e per i dipendenti. Definizione del nuovo *Long Term Incentive*

Il Presidente riferisce:

Alla luce del bilancio di previsione per l'anno 2022, approvato dal Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 15 dicembre 2021, si propone di definire il piano di incentivazione per la dirigenza aziendale e gli obiettivi di carattere generale per tutto il personale dipendente. Condizione per l'accesso al premio è la chiusura del bilancio consuntivo con un utile di esercizio. Lo schema di piano di incentivazione che si presenta al Consiglio è diversificato in base alla qualifica del personale dipendente.

Direttore Generale

Per il Direttore Generale, avv. Stefano Azzali, si propone il seguente piano di incentivazione:

- **Obiettivi di carattere generale:** Margine Operativo Lordo (**massimo 50 punti**):
  - Se uguale o superiore al budget = obiettivo raggiunto al 100% (50 punti)
  - Se fino al 5% inferiore al budget = obiettivo raggiunto al 90% (45 punti)
  - Se inferiore a -5% rispetto al budget = obiettivo non raggiunto
- **Obiettivi di carattere specifico: massimo 50 punti** così suddivisi:

Descrizione Obiettivo	Modalità di misura	Pt
Arbitrato	20 Procedimenti convenzionati ossia provenienti dalle Camere di Commercio o Enti convenzionati e dai loro territori	20
Mediazione	Procedimenti proseguiti dopo il primo incontro: uguale o superiore al dato del	15



Descrizione Obiettivo	Modalità di misura	Pt
	2021 (37%); se inferiore ma uguale o maggiore di 35%, incidenza del 90% rispetto al massimale; se inferiore ma uguale o superiore a 33%, incidenza dell'80% rispetto al massimale	
Convenzioni	Ampliamento della rete di CdC convenzionate CAM del 20% e definizione di un modello di accordo a carattere nazionale per un Servizio arbitrale unico per le Camere di commercio	15

Gli obiettivi specifici, qualora non raggiunti al 100%, verranno consuntivati in proporzione all'effettivo raggiungimento.

Per gli obiettivi non misurabili numericamente, sono definite due fasce:

- Risultato positivo – da 80% a 90%
- Risultato parzialmente positivo da 60% a 79%

Il valore massimo del premio è stabilito nel 25% della Retribuzione Annuale Lorda del 2022.

#### **Dirigenza aziendale**

Per la Dirigenza aziendale si propone il seguente piano di incentivazione:

- **Obiettivi di carattere generale: Margine Operativo Lordo (massimo 40 punti):**
  - Se uguale o superiore al budget = obiettivo raggiunto al 100% (40 punti)
  - Se fino al 5% inferiore al budget = obiettivo raggiunto al 90% (36 punti)
  - Se inferiore a -5% rispetto al budget = obiettivo non raggiunto

- **Obiettivi di carattere specifico: massimo 30 punti così suddivisi:**

Descrizione Obiettivo	Modalità di misura	Pt
CNC	Promozione dell'attività di composizione negoziata della crisi con la partecipazione e/o l'organizzazione di almeno 8 eventi formativi e informativi sulla materia	5
OCC	Miglioramento dei tempi medi dei procedimenti 2022 su 2021, dal deposito domanda alla chiusura (con CAM o per deposito in tribunale)	15
Convenzioni	Ampliamento della rete di CdC convenzionate CAM del 20% e definizione di un modello di accordo a carattere nazionale per un Servizio arbitrale unico per le Camere di commercio	10

Gli obiettivi specifici, qualora non raggiunti al 100%, verranno consuntivati in proporzione all'effettivo raggiungimento.

Per gli obiettivi non misurabili numericamente, sono definite due fasce:

- Risultato positivo – da 80% a 90%
- Risultato parzialmente positivo da 60% a 79%



- **Valutazione manageriale della dirigenza: massimo 30 punti**

Si tratta di una valutazione, sentito il Direttore Generale, basata sul contributo manageriale del singolo dirigente all'attività complessiva dell'azienda.

Il valore massimo del premio è stabilito nel 20% della Retribuzione Annuale Lorda del 2022.

**Per tutto il personale dipendente**

Il Contratto Integrativo Aziendale prevede che il Consiglio d'Amministrazione individui annualmente la condizione di accesso al premio, da considerare come "on/off" per l'anno di riferimento.

Per l'anno 2022, tale condizione è identificata nell'utile di esercizio.

Per il personale con qualifica di Quadro ed Impiegato si propone di assegnare l'obiettivo di carattere generale come sopra già descritto e con incidenza complessiva del 50% sul totale:

- **Obiettivo di carattere generale: Margine Operativo Lordo (massimo 50 punti):**

- Se uguale o superiore al budget = obiettivo raggiunto al 100% (50 punti)
- Se fino al 5% inferiore al budget = obiettivo raggiunto al 90% (45 punti)
- Se inferiore a -5% rispetto al budget = obiettivo non raggiunto

Per quanto riguarda il Personale dipendente, i restanti 50 punti saranno assegnati in base alle valutazioni dei Responsabili e della Direzione aziendale.

Per quanto concerne il processo di gestione del sistema premiante, si prosegue l'impostazione secondo il seguente calendario:

settembre 2022	Verifica parziale ed eventuale aggiornamento
febbraio 2023	Valutazione dell'effettivo conseguimento degli obiettivi
marzo 2023 (e comunque, ad avvenuta approvazione del bilancio consuntivo)	Corresponsione del riconoscimento economico

La revisione degli obiettivi, generali e professionali, potrà essere effettuata solamente nel caso in cui, in corso d'anno, si verificano eventi eccezionali e non ripetibili.

In aggiunta al piano di incentivazione annuale, il Socio Unico ha proposto di introdurre una componente variabile di lungo termine della retribuzione (o LTI, Long Term Incentive), che premia il raggiungimento degli obiettivi quantitativi e strategici di lungo periodo funzionali alla generazione di valore e ad una crescita sostenibile, coerentemente con gli interessi degli stakeholders e favorendo la sostenibilità delle performance aziendali. La finalità del *Long Term Incentive* è dunque duplice: la componente retributiva, da un lato, incentiva il beneficiario ad attestare sui massimi livelli la propria performance professionale, dall'altro lo fidelizza.

E' in capo al Consiglio d'Amministrazione, che ha il compito di predisporre i piani di sviluppo adottando i provvedimenti necessari per la loro realizzazione e fissando i parametri di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione aziendale, l'identificazione dei beneficiari di questa componente variabile della retribuzione.

Trattandosi di strumento di prima introduzione e di cui si deve testare l'efficacia, si ritiene che in questa prima fase di adozione il *Long Term Incentive* debba avere un orizzonte biennale (anni 2022 – 2023) coerentemente con il piano di sviluppo della Società. Per l'anno 2022, le relative quote – pari al 50% del valore target complessivo - sono state inserite nel bilancio previsionale.

Per il biennio 2022 – 2023 Il Consiglio ritiene di assegnare i seguenti obiettivi, tutti indipendenti tra loro, e relativi pesi:

Obiettivo	Peso %
Miglioramento della qualità dei servizi, da verificare e misurare su parametri INTERNI (*) e ESTERNI (**)	40
Identificazione e implementazione di almeno un nuovo servizio che contribuisca ad accrescere l'autonomia finanziaria	40
Adozione del modello di accordo a carattere nazionale (per un Servizio arbitrale unico per le Camere di commercio) da parte di tutte le CdC convenzionate CAM	20

(\*) PARAMETRI INTERNI

**ARBITRATO:**

- Diminuzione della durata media dei procedimenti arbitrali (e della fase che intercorre dal deposito della domanda alla costituzione del Tribunale Arbitrale)

**MEDIAZIONE:**

- Aumento della percentuale di procedimenti di mediazione (conclusi nell'anno) che hanno superato il primo incontro
- Aumento della percentuale di accordi raggiunti in mediazione rispetto ai procedimenti (conclusi nell'anno) che hanno superato il primo incontro
- Aumento della percentuale di procedimenti conclusi nell'anno rispetto all'anno precedente

**OCC:**

- Aumento della percentuale di domande CAM depositate in tribunale per omologa rispetto alle domande depositate in CAM
- Aumento della percentuale di domande CAM omologate dal giudice rispetto alle domande CAM depositate in tribunale

**FORMAZIONE:**

- Aumento del rapporto tra persone formate ed eventi organizzati.

(\*\*) PARAMETRI ESTERNI

Indagini a cadenza periodica svolte tramite questionari da somministrare ai nostri utenti dei seguenti servizi:

- Arbitrato (questionario già in uso, da rivedere sulla base dell'obiettivo di cui sopra);
- Mediazione (questionario già in uso, da rivedere sulla base dell'obiettivo di cui sopra);
- Formazione (questionario già in uso, da rivedere sulla base dell'obiettivo di cui sopra);
- OCC (volto a raccogliere alcuni dati quali il grado di corrispondenza tra informazioni date dalla segreteria prima del deposito e il servizio effettivamente reso; il grado di soddisfazione dell'utente su tempi e su costi del procedimento; la competenza della segreteria OCC; la competenza del gestore selezionato).

Per tutti gli obiettivi è previsto un valore minimo (soglia di accesso) cui è associato il riconoscimento di un incentivo pari al 75% dell'incentivo conseguibile a performance target, che prosegue con un andamento lineare fino al raggiungimento del 100% massimo spettante. In riferimento a ciascun obiettivo, in caso di mancato raggiungimento del valore minimo previsto (o soglia di accesso), il beneficiario non matura alcun diritto all'erogazione della relativa quota



di incentivo. Il valore target per il biennio 2022 – 2023 è del 15% della RAL per il Direttore Generale, del 10% per gli altri beneficiari; la quota annua è quindi del 7,5% della RAL per il Direttore Generale, del 5% per gli altri beneficiari.

Per i beneficiari dei piani di incentivazione di lungo termine, ogni diritto acquisito decade in caso di cessazione per giusta causa, giustificato motivo soggettivo o dimissioni volontarie (c.d. *bad leaver*). In caso di cessazione per giustificato motivo oggettivo o pensionamento, il beneficiario non perde i diritti di cui ai piani di incentivazione pro rata temporis (c.d. *good leaver*).

Per il biennio 2022 – 2023, visto il piano pluriennale in corso, si propone di individuare, in aggiunta al Direttore Generale e su sua proposta, i seguenti collaboratori:

Il Direttore Generale ha il piacere di identificare ulteriori beneficiari del *Long Term Incentive*, coerentemente con i piani di sviluppo aziendali e il budget approvato.  
Il Consiglio, sentito il Presidente, all'unanimità,

delibera

a. con riferimento al piano di incentivazione annuale:

1. di approvare il piano d'incentivazione per l'anno 2022 per la dirigenza aziendale e nello specifico: l'obiettivo di carattere generale; gli obiettivi di carattere specifico; i valori massimi del premio applicabile alla Dirigenza aziendale;
2. di approvare la condizione di accesso al premio per l'anno 2022 e la definizione dell'obiettivo di carattere generale valido per tutto il personale dipendente ed il relativo peso;
3. di approvare il processo di gestione del sistema premiante nelle tempistiche sopra descritte.

b. con riferimento alla componente variabile di lungo termine della retribuzione:

1. di approvare la struttura del Piano di Incentivazione di Lungo periodo per il biennio 2022 - 2023 come sopra descritta e nello specifico: i beneficiari; gli obiettivi e i pesi; il valore massimo del premio applicabile al Direttore Generale e agli altri beneficiari;
2. di dare mandato al Direttore Generale di identificare eventuali ulteriori beneficiari.

...omissis ...

Milano, 23.03.2022

Firmato: Il Direttore Generale Stefano Azzali  
Firmato: Il Presidente Marco Dettori

Copia conforme all'originale per uso amministrativo.  
Milano, 25.03.2022

Il Direttore Generale  
(Stefano Azzali)



