



Agenzia Nazionale
per l'amministrazione
e la destinazione
dei beni sequestrati
e confiscati
alla criminalità
organizzata

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

SEZIONE 6. IL POLA

Premessa e riferimenti normativi

Con la legge 7 agosto 2015, n. 124, è stato avviato un percorso finalizzato all'adozione e allo sviluppo di nuove forme di lavoro dirette a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici.

In particolare, l'art. 14 della citata legge n. 124 del 2015 rubricato *"Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche"*, prevedeva espressamente che le amministrazioni pubbliche adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

In una fase successiva, con la legge 22 maggio 2017, n. 81, il legislatore ha disciplinato i contenuti del lavoro agile definendolo come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita in base ad accordo tra le parti, caratterizzata dall'assenza di vincoli di orario o di luogo di lavoro e con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.

Nello stesso anno, il Dipartimento della Funzione pubblica, attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le Linee Guida sul lavoro agile nella PA, ha fornito indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le predette linee guida contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

In seguito all'emergenza epidemiologica da Covid-19, nei primi mesi del 2020, la sperimentazione del lavoro agile ha subito una fase di accelerazione, diventando modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 nel prevedere il rientro in servizio dei dipendenti pubblici dopo la prima fase di emergenza pandemica, ha voluto delineare un quadro prospettico nel quale il lavoro agile è destinato a rappresentare stabilmente una modalità di prestazione lavorativa al pari di quella in presenza e del telelavoro.

A tal fine il nuovo art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dal citato art. 263, stabilisce che: *"(...)Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia*

individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”;

Successivamente con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 sono state fornite indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale e con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 sono state emanate le *“Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”*.

E’ previsto che l’innovazione apportata dal lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni venga monitorata e supportata dall’Osservatorio Nazionale del Lavoro Agile istituito con l’art. 263 del citato decreto legge n. 34 del 2020. L’organismo nasce per promuovere proposte di carattere normativo, organizzativo e metodologico al fine di migliorare lo Smart Working, anche interagendo con gli stakeholder.

Il POLA costituisce quindi una sezione del Piano della Performance e ne costituisce parte integrante in quanto gli aspetti principali legati alla performance saranno elaborati anche tenendo conto che il lavoro agile diverrà un modalità di prestazione lavorativa costante delle pubbliche amministrazioni, capace di riguardare almeno il 60% del personale in servizio.

In tale ottica il lavoro agile si caratterizza per la flessibilità ed autonomia data al dipendente nella gestione degli spazi, degli orari e degli strumenti relativi alla propria attività lavorativa, a cui fa da contrappeso una maggiore responsabilizzazione in ordine ai risultati, prevedendo da tale assetto lavorativo un maggior benessere per il lavoratore ed una utilità per l’amministrazione in termini di efficacia ed efficienza.

Il POLA, quindi, si fonda su un nuovo paradigma di organizzazione dal quale sia l’Amministrazione che il personale traggono: da un lato, utilità dalle formule di lavoro agile, in termini di maggiore efficienza ed efficacia delle attività svolte, come miglioramento della *performance* organizzativa dell’Ente; dall’altro, maggiore benessere personale, legato all’autonomia di organizzazione del proprio lavoro (*“work-life balance”*) che conduce ad un avanzamento della performance individuale.

Ciò premesso il presente Piano è finalizzato a indicare le linee di azione che l’Agenzia intende seguire nel triennio 2021-2023 in merito al lavoro agile che viene inteso come un nuovo approccio all’organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia, collaborazione e responsabilizzazione.

Deve preliminarmente rilevarsi che il contenuto del suddetto documento è necessariamente condizionato dall’evoluzione dell’emergenza epidemiologica mondiale tutt’ora in atto. Nondimeno, è bene evidenziare che il contesto normativo richiamato si pone in un’ottica prospettica, che prescinde da eventuali emergenze sanitarie, nella quale la stesura del piano organizzativo del lavoro agile rappresenterà una costante del *modus operandi* di ogni Amministrazione Pubblica.

Procedimento di formazione.

Il presente Piano è stato redatto dalla Direzione Generale per gli affari generali e del personale (DAG), con la collaborazione dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) e delle Direzioni Generali dell'Agenzia.

Sono state sentite le Organizzazioni sindacali in data

Nella redazione del documento si è tenuto conto delle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Livello di attuazione (*baseline*)

Come accennato in precedenza, l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha reso necessario un radicale cambiamento delle modalità operative di esecuzione della prestazione lavorativa in presenza. L'applicazione della normativa emergenziale ha comportato che la quasi totalità del personale abbia svolto la prestazione lavorativa da remoto in modalità agile con l'unica eccezione delle attività indifferibili ed urgenti che richiedevano la necessaria presenza del personale sul luogo di lavoro.

Nel periodo precedente al verificarsi della situazione dell'emergenza sanitaria, presso l'ANBSC non era disciplinato e quindi attivato il ricorso all'istituto del lavoro agile, principalmente in ragione della grande esiguità della propria consistenza organica. Con il verificarsi dell'emergenza epidemiologica e le conseguenti ricadute sull'organizzazione del lavoro, l'Agenzia ha dovuto ricorrere all'emanazione di atti interni (1 Contrattazione integrativa e 17 provvedimenti circolari) che consentissero il ricorso massivo al lavoro agile, come previsto dai vari provvedimenti in materia.

Di seguito si riportano i dati relativi al personale dell'amministrazione che ha prestato attività lavorativa in modalità agile per bimestre; viene indicata la percentuale sul totale dei dipendenti:

Quota % Smart W.	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
Dati sul totale del personale dell'Agenzia	2,4%	100%	95,3%	83,9%	84,1%	83,7%
Totale	2,4%	100%	95,3%	83,9%	84,1%	83,7%

Nella seguente tabella viene indicato il numero medio di giornate di lavoro agile fruite dai dipendenti dell'amministrazione nei bimestri:

Num. Medio Smart W.	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
Dati sul totale del personale dell'Agenzia	2,36	17,06	15,25	8,70	9,51	9,82
Totale	2,36	17,06	15,25	8,70	9,51	9,82

Per quanto riguarda l'utilizzo di dispositivi, nella seguente tabella viene riportato il dato relativo al personale in modalità di lavoro agile che ha utilizzato dispositivi forniti dall'amministrazione nel

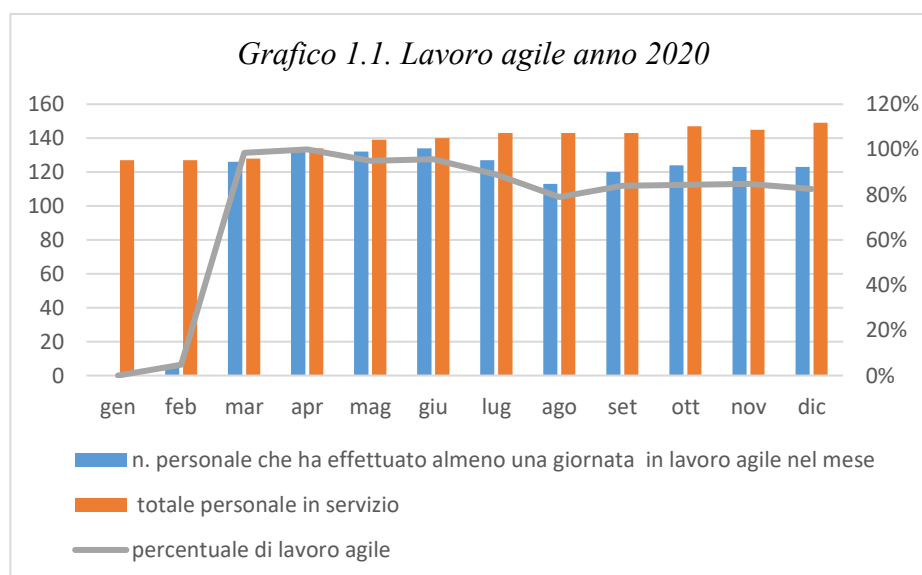
bimestre (Pc portatili, accessi a sistemi dell'amministrazione, VPN) (percentuale sul totale del personale):

Quota % ICT-SW	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
Dati sul totale del personale dell'Agenzia	0%	0%	34,4%	33,5%	33,10%	32,6%
Totale	0%	0%	34,4%	33,5%	33,10%	32,6%

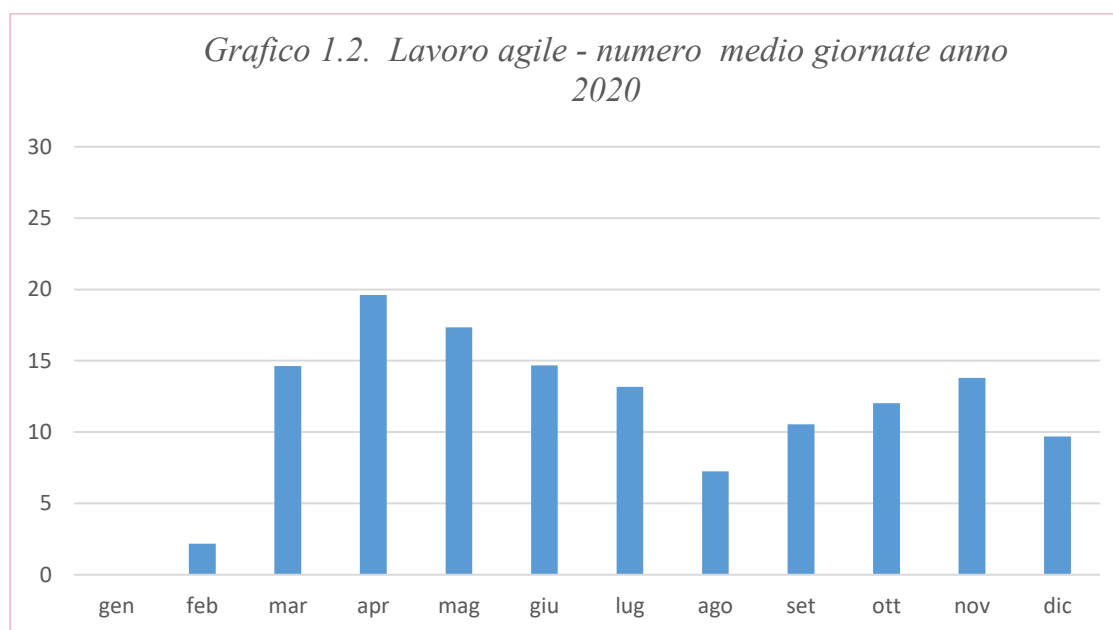
Di seguito si riportano due rappresentazioni grafiche che descrivono l'andamento del lavoro agile nel corso del 2020 nell'ambito dell'ANBSC.

In particolare, nel grafico 1.1. viene rappresentato il numero dei dipendenti, dirigenti e non, che hanno effettuato almeno una giornata di lavoro agile durante l'anno 2020 in rapporto con la totalità del personale. Come si può osservare, il predetto grafico parte dal mese di gennaio 2020 in cui tutto il personale (127 unità) ha svolto la prestazione lavorativa in presenza, per poi arrivare al mese di marzo in cui, a causa dell'emergenza epidemiologica, la quasi totalità dei dipendenti (126 persone su 128) si è trovata a lavorare in modalità agile da remoto. Questa elevata diffusione dell'istituto è proseguita nei mesi di aprile – maggio, nei quali si è arrivati rispettivamente a percentuali del 100% (con 134 lavoratori agili su 134 totali) e del 95% (con 132 lavoratori agili su 139 totali), per poi attestarsi su una percentuale maggiore dell'80% negli ultimi mesi dell'anno.

È opportuno inoltre precisare che la variazione del numero totale del personale che emerge dall'osservazione del grafico è una delle peculiarità dell'ANBSC, dovuta al continuo *turn-over* del personale in comando che tutt'ora rappresenta una fetta rilevante della totalità del personale.



Il grafico 1.2. rappresenta il numero delle giornate di lavoro agile svolte in media al mese da ciascun dipendente dell'Agenzia. Anche in tal caso si può osservare come, con il sopraggiungere dell'emergenza epidemiologica, la media mensile dei giorni di lavoro agile sia cresciuta da un valore medio di 2,2 giorni nel febbraio 2020, a dei valori medi pari al 14,6 e 19,6 giorni, rispettivamente a marzo ed aprile, per poi attestarsi su un valore medio di 9,7 giorni nel mese di dicembre dello stesso anno.



Modalità attuative

Per l'individuazione delle modalità attuative, occorre premettere che nel corso del 2020, in virtù dell'emergenza sanitaria in atto, era stato individuato come settore giudicato non idoneo per il lavoro agile solo il settore relativo alla Segreteria del Direttore dell'Agenzia.

Come noto, e come evidenziato nella parte introduttiva del presente Piano della Performance 2021-2023, l'Agenzia, a seguito delle rilevanti modifiche normative intervenute negli ultimi anni, ha in corso un processo di riorganizzazione e di adeguamento dei nuovi assetti strutturali.

In particolare, in attuazione di quanto previsto dal regolamento di organizzazione di cui al decreto del Presidente della Repubblica 118/2018, con provvedimento del Direttore dell'Agenzia del 2 luglio 2019 è stato delineato il nuovo assetto organizzativo degli uffici dirigenziali non generali e delle strutture di livello non dirigenziale dell'ANBSC. Al riguardo, sono attualmente in corso le attività operative e attuative del nuovo assetto ivi compresa la definizione delle competenze dei singoli servizi dei vari uffici dirigenziali non generali, demandata dal provvedimento ai singoli Dirigenti generali. Solo a seguito della definizione delle competenze e delle relative attività e disposte anche le assegnazioni specifiche dei dipendenti ai vari servizi, potranno essere compiutamente individuati i settori giudicati non idonei al lavoro agile.

Considerata la situazione attuale e in visione prospettica, le Direzioni Generali dell'Agenzia procederanno quindi ad una mappatura delle attività di ogni singola Direzione Generale - considerando ritmi di lavoro necessari per una determinata attività, competenze necessarie, tipo di prestazione richiesta, spazio fisico e requisiti tecnologici utili per svolgerla -ripartendo le stesse in 3 categorie:

- 1) settori giudicati non idonei per il lavoro agile in ragione della necessità di avere personale presente in loco;
- 2) settori che, per la diversificazione delle fasi del procedimento, presentano attività che possono essere svolte in parte in sede e in parte in modalità agile, secondo un sistema di rotazione del personale e che potrebbero diventare "smartabili" a seguito della reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi;
- 3) settori giudicati idonei per il lavoro agile.

Per quanto concerne invece la regolamentazione del lavoro agile, come detto prima, l'Agenzia in virtù dei processi di riorganizzazione e della fase di *re-start* conseguente a recenti e importanti riforme normative, non aveva un regolamento sul lavoro agile.

Diviene quindi necessario procedere in tempi rapidi alla predisposizione di un regolamento che disciplini, sulla base delle disposizioni normative vigenti, le modalità di effettuazione del lavoro agile.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Nell'ambito della disciplina del lavoro agile sarà opportuno specificare le misure organizzative che verranno attuate, le quali sono affidate a tre livelli decisionali:

- 1) il primo è rappresentato dai provvedimenti adottati dal Governo, in particolare, si segnala il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 nel quale viene precisato che il *"lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa"* e che in tale contesto *"(omissis) di regola, (omissis), il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto"*;
- 2) il secondo è dato dal Regolamento del lavoro agile dell'ANBSC che verrà emanato successivamente, il quale andrà a disciplinare in modo più dettagliato le modalità operative del lavoro agile;
- 3) il terzo è costituito dalla figura del dirigente della singola unità organizzativa il quale è chiamato ad operare un monitoraggio costante delle prestazioni rese in modalità agile. Il ruolo del dirigente verrà disciplinato in modo approfondito nel predetto Regolamento del lavoro agile.

Per quanto riguarda la Direzione degli affari generali e del personale, che si inquadra al secondo livello sopra descritto, sarà necessaria l'emanazione di apposite circolari esplicative da inviare agli Uffici centrali e alle Sedi secondarie.

Per quanto riguarda la figura del dirigente, operante al terzo livello sopra descritto, si ricorda che l'organizzazione in materia di svolgimento del lavoro agile – trattandosi di misure inerenti la concreta attuazione del percorso lavorativo necessario a raggiungere gli obiettivi affidati a ogni dirigente e alla sua unità organizzativa - rientra tra le funzioni assegnate ai dirigenti dall'articolo 17 del decreto

legislativo n. 165 del 2001, nella parte in cui si prevede che gli stessi *“dirigono, coordinano e controllano l’attività degli uffici a loro affidati e provvedono alla gestione del relativo personale”*.

Come indicato dalle linee guida POLA del Dipartimento della Funzione Pubblica, viene quindi attribuito un ruolo fondamentale ai dirigenti nella programmazione e monitoraggio del lavoro agile nonché implementazione dei relativi moduli organizzativi attraverso la mappatura e reingegnerizzazione dei processi interni. Particolare attenzione è posta dai dirigenti nell’assicurare la crescita formativa e professionale di coloro che scelgono di avvalersi di tale modalità lavorativa. Ai dirigenti viene affidato altresì il compito di promuovere stili manageriali e di leadership volti a sviluppare il lavoro di gruppo e per obiettivi, incentivando così il passaggio dalla cultura lavorativa del controllo datoriale ad una maggiore responsabilizzazione del lavoratore sui risultati.

Requisiti tecnologici

Allo scopo di rendere possibile lo svolgimento dell’attività lavorativa in modalità c.d. agile, necessariamente l’organizzazione deve avvalersi degli strumenti e delle tecnologie dell’informazione.

Allo stato, gli applicativi, le banche dati ed i principali strumenti di collaborazione necessari allo svolgimento dell’attività lavorativa degli operatori dell’Agenzia sono fruibili attraverso normale connessione Internet dai luoghi in cui gli operatori svolgono la loro attività lavorativa in modalità agile.

Per quanto attiene gli applicativi in uso (e loro connesse banche dati) essi sono generalmente fruibili attraverso *web browser* da una qualsiasi postazione di lavoro connessa alla rete Internet, mentre una quota residuale di essi deve avvalersi di un collegamento remoto alla rete interna essendo applicativi non ancora pubblicati sulla rete Internet.

Posto che l’ANBSC per la trattazione dei processi di lavoro utilizza in via esclusiva strumenti digitali, la modalità in lavoro c.d. agile è totalmente supportata.

In tal senso nei mesi precedenti alla stesura dell’attuale piano sono state intraprese diverse iniziative tese a sostenere in pieno l’attività lavorativa svolta in modalità agile.

In particolare è stato istituito un apposito *help desk* per il supporto degli operatori nell’utilizzo degli strumenti *software* e *hardware* con l’implementazione di un sistema di *ticketing* dedicato. Sono state prodotte guide di riferimento all’utilizzo degli strumenti di lavoro dedicati al lavoro agile

È stata resa disponibile una piattaforma di video conferenza e collaborazione a tutti gli operatori dell’ANBSC.

Per sopperire alla mancanza di postazioni di lavoro personali o carenza nei periodi di vigenza della didattica a distanza è stata costituita una scorta di PC portatili ai quali i lavoratori, in base alle esigenze, possono attingere.

Per proseguire nel miglioramento dell’esperienza utente e dell’efficacia dell’attività lavorativa prestata in modalità agile, nel corso dell’anno verranno incrementate le applicazioni fruibili esclusivamente via Internet senza dover ricorrere all’accesso remoto alla rete, come ad esempio la piattaforma documentale e di protocollo. È in programma il rilascio di un modulo telefonico che consentirà, in virtù delle caratteristiche del servizio di telefonia recentemente rinnovato, di utilizzare tramite applicazione

da installare sul proprio *smartphone* il proprio apparecchio telefonico in ufficio, liberando l'operatore dall'utilizzo della linea telefonica privata, sia in ingresso che uscita.

Verrà poi incrementata la dotazione di servizi *cloud* di collaborazione quali condivisione di file e video conferenza acquisendo le necessarie licenze *software* in vista del prospettato aumento di organico dell'Agenzia.

Per quanto attiene infine la sicurezza informatica, sono in corso attività di predisposizione di appositi monitoraggi degli accessi e rilevamento di attività non conformi alle politiche di sicurezza. Nel corso del tempo è previsto un aumento dell'attenzione relativa alla sicurezza informatica, al fine di accompagnare le naturali esigenze dei lavoratori con i requisiti di sicurezza e protezione delle infrastrutture dell'ente.

Da ultimo si prevede di incrementare i servizi di connessione su fibra ottica delle sedi dell'Agenzia, allo scopo di migliorare la velocità di accesso dei collegamenti remoti.

Formazione

Nell'ambito dell'aggiornamento del Piano della formazione dell'Agenzia verrà posta l'attenzione su specifici percorsi formativi rivolti ai dirigenti e ai dipendenti e finalizzati all'acquisizione delle competenze necessarie per la gestione del lavoro da remoto.

Gli interventi formativi verteranno, orientativamente, sui seguenti contenuti:

- *Smart and flexible working*
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Pillole formative su trasparenza amministrativa, GDPR e privacy
- Digitalizzazione
- Corso sul sistema interno di gestione documentale
- Corso sull'utilizzo della firma digitale
- Corso sull'utilizzo consapevole di internet
- Comunicazione efficace: scrivere mail, *business writing*, l'abc della comunicazione scritta.

L'attività di formazione, da erogare tramite le piattaforme SNA e VALORE PA ovvero tramite altri strumenti convenzionali potrà quindi riguardare le tematiche sopra elencate e altre tematiche di volta in volta selezionate e proposte ai dipendenti per incrementare il livello di formazione nell'ambito del tema più generale del lavoro agile.

Strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti

Al riguardo si rinvia alle determinazioni che saranno inserite nel Regolamento per il lavoro agile dell'Agenzia, in corso di predisposizione.

Si precisa che per quanto concerne la valutazione del Dirigente nei confronti dei propri dipendenti, l'applicazione del lavoro agile, a regime, su percentuali significative di personale rappresenta una

novità di particolare rilievo e per tale motivo il citato decreto del 19 ottobre 2020 ha previsto che *“le Amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance”*.

Pertanto la Direzione degli affari generali e del personale valuterà, nel corso del 2021, i lavori per una rideterminazione della valutazione di tali comportamenti, con un aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance - Anno 2020, con l'obiettivo di pervenire ad una loro adozione a partire dal 2022.

Programma di sviluppo del lavoro agile

Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, la sua introduzione all'interno di ogni organizzazione deve avvenire in modo progressivo e graduale.

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'amministrazione, che deve programmarne lo sviluppo tramite il POLA, fotografando una *baseline* e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

In questa prima fase, e nelle more della adozione del regolamento del lavoro agile, sono stati individuati i seguenti indicatori dell'amministrazione.

DIMENSION	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi	Sistema di programmazione per obiettivi	100	100	100	100
	Presenza dell'help desk informatico	help desk informatico	si (da settembre 2020)	si	si	si
	SALUTE PROFESSIONALE					
	Sviluppo delle competenze direzionali in materia di lavoro agile	Competenze direzionali (%dirigenti che hanno partecipato/parteci	n.d.	20% (Sul totale dei dirigenti in servizio a Roma)	30% (Sul totale dei dirigenti in servizio a Roma)	30% (Sul totale dei dirigenti in servizio a Roma)

		peranno a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile)				
	Diffondere la cultura del management by objectives	Percentuale lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o processi	n.d.	100	100	100
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	EFFICIENZA					
	Miglioramento dell'efficienza della performance organizzativa	Tasso di assenze Nota: Il calcolo di tale valore percentuale si ottiene facendo un confronto tra il totale dei giorni di assenza rispetto al totale dei giorni lavorabili. Inoltre, si precisa che tale dato comprende tutte le tipologie di assenze (es: ferie, permessi, malattia, congedi ecc.)	14,83 nel 2020 18,23 nel 2019	18	17	17
		Percentuale di tempestività dei pagamenti Nota: L'indicatore di tempestività dei pagamenti è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata	18,71	18	18	18

		per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo				
--	--	---	--	--	--	--