

**ACCORDO TRA L'AZIENDA USL DI BOLOGNA  
E LE O.O.SS. DELLA DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA**

**IL SISTEMA INCENTIVANTE – ANNO 2019 – DETERMINAZIONI IN ORDINE A UTILIZZO  
RESIDUI FONDI ANNI PRECEDENTI**

**Premessa**

**Richiamato** il percorso di revisione del sistema incentivante dell'area dirigenziale dall'AziendaUSL che, nel corso degli anni, ha ottenuto risultati rilevanti, ed in particolare gli accordi sottoscritti nel 2007 (4 giugno 2007) e 2011 (30 marzo 2011) che avevano principalmente le seguenti finalità:

- la definizione di regole chiare, condivise ed applicabili in modo omogeneo su tutta l'Azienda;
- la promozione del lavoro di equipe;
- l'equità nella determinazione delle nuove quote incentivanti, per cui a parità di obiettivi e risultati raggiunti, vi fosse parità di retribuzione di risultato;
- la responsabilizzazione dei direttori di struttura nel mettere a conoscenza e condividere gli obiettivi con i dirigenti di afferenza, nonché nelle modalità gestionali attuate per il raggiungimento degli obiettivi stessi;
- l'erogazione delle quote incentivanti in relazione al livello di obiettivi attribuiti ed al grado del loro raggiungimento.

**Richiamato** l'Accordo del 13/2/2013, prorogato con l'accordo del 15/2/2017 e sua integrazione del 15/3/2017 con i quali è stata definita una nuova regolamentazione del sistema incentivante come di seguito descritti:

- favorendo la partecipazione dei professionisti definendo nell'ambito del colloquio di valutazione, il contributo individuale da realizzare nel corso dell'anno, in riferimento alle competenze specifiche e correlato all'incarico assegnato e ricoperto;
- indicando la pianificazione di incontri periodici con i professionisti per informare l'intera equipe su verifica e il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività e dei risultati raggiunti, sulla congruità degli obiettivi stessi e sulla valutazione dei risultati;
- inserendo tale processo di partecipazione nel sistema di valutazione per i Direttori di Dipartimento e di UOC e per i Responsabili di UOSD/SS/Programmi, per quanto attiene la valutazione del raggiungimento degli obiettivi annuali e la responsabilità correlata all'incarico attribuito.
- individuando i principali obiettivi da conseguire:
  - superare la distinzione tra incarichi gestionali ed incarichi professionali nella definizione delle quote incentivanti;
  - assumere come unico criterio di attribuzione delle quote l'impegno previsto per il conseguimento degli obiettivi assegnati, collegando direttamente le quote di retribuzione di risultato agli obiettivi assegnati;
  - rendere i dirigenti pienamente consapevoli degli obiettivi loro assegnati e delle relative quote di retribuzione di risultato;
  - assicurare a tutti i dirigenti la partecipazione al sistema di attribuzione degli obiettivi e delle relative quote incentivanti;
  - disegnare un sistema in grado di premiare i dirigenti a cui è chiesto maggiore impegno per ottenere risultati strategici per l'Azienda.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi di consolidamento e di produzione ai fini dell'attribuzione delle quote di RdR, erogate in maniera omogenea ai componenti dell'équipe (salvo quanto previsto nell'accordo in caso di assenze) sono unificate e ridefinite con la seguente modalità:

<i>livelli di raggiungimento</i>	<i>quota da corrispondere</i>
< 65%	0
da 65% a 70%	70%
da 71% a 80%	80%
da 81% a 90%	90%
da 91% a 100%	100%

**Richiamati** in relazione alla determinazione delle risorse destinate al sistema incentivante:

- la determinazione dei fondi contrattuali della Dirigenza Medica e Veterinaria, costituiti ai sensi degli art. 9, 10 ed 11 del Contratto Collettivo Nazionale di lavoro della Dirigenza Medica e Veterinaria, Il biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 06.05.2010, come da deliberazioni n. 35/2016 e n. 70/2017;
- l'ammontare dei fondi contrattuali anno 2019, come da prospetti allegati al presente accordo di cui costituiscono parte integrante e sostanziale (All 1);
- i residui non ancora finalizzati e ad oggi disponibili nei fondi contrattuali anni precedenti, di cui agli allegati prospetti, che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente Accordo (All 2 a) e 2 b)

## **LE PARTI CONCORDANO**

- **La definizione del nuovo sistema incentivante come di seguito descritto**

### **Destinazione 80% del Fondo**

Tutte le équipe saranno impegnate, alle medesime condizioni organizzative, a garantire gli obiettivi di innovazione e sviluppo già raggiunti durante l'anno precedente (*obiettivi di consolidamento*). In relazione a questi obiettivi saranno considerati come indicatori e standard di riferimento quelli già negoziati nei precedenti budget ovvero assegnati dalla Regione all'Azienda, che si ritiene comunque di evidenziare in relazione all'impegno necessario per il loro consolidamento.

Inoltre al fine di conseguire i miglioramenti nell'erogazione dei servizi indicati nell'articolo 65 del CCNL del 5/12/1996, nel corso dell'anno sarà necessario perseguire gli *obiettivi di produzione e di efficienza produttiva* (rapporto produzione/costi) nelle aree della degenza e della specialistica ambulatoriale, complessivamente rappresentati nella scheda di budget, finalizzati alla riduzione delle liste di attesa, a garantire gli standard previsti dai PDTA (percorso diagnostico-terapeutico assistenziale) in corso di attivazione e a far fronte a criticità di particolare rilievo per l'Azienda.

Tali obiettivi dovranno essere conseguiti nel rispetto del budget di costi negoziato e dovrà essere valorizzato il rapporto produzione/costi.

Gli obiettivi di consolidamento ed il budget dei costi saranno attribuiti a tutte le équipe nel processo di budget. Il processo dovrà garantire a tutte le équipe l'attribuzione di una quota di obiettivi di tale tipo.

Al conseguimento di questi obiettivi partecipano anche dirigenti medici con responsabilità organizzative e responsabilità di Struttura,

**Al perseguitamento di tali obiettivi, che saranno pesati in relazione al loro valore strategico, si prevede di destinare l'80% del fondo che da' origine alla relativa quota incentivante annua. In applicazione delle indicazioni OAS in tema di performance organizzative, la quota sarà così suddivisa:**

- il 50% riconosciuto all'equipe nel suo complesso, per stati di avanzamento o saldi infraannuali (obiettivi intermedi di performance organizzativa valutati da parte della Direzione Generale) ampliando la latenza tra mensilità di competenza e mensilità di riconoscimento ad almeno tre mesi;
- un 30% riconosciuto all'equipe nel suo complesso erogato a saldo ad annualità solare conclusa in esito alla verifica dello stato di raggiungimento degli obiettivi di budget
- l'ulteriore 20% attribuito in relazione agli esiti della valutazione sulla performance individuale derivante da apposita scheda da compilarsi a cura del Responsabile gestionale e dallo stesso sottoposta al dirigente interessato.

#### **Stati di avanzamento mensili.**

In relazione a quanto sopra mensilmente sarà verificato il conseguimento dei seguenti obiettivi per i quali si prevede l'erogazione di quote mensili per stati di avanzamento:

- rispetto dell'equilibrio economico aziendale
- tempestività nell'invio del flusso SDO alla Regione
- tempi di attesa per l'erogazione di prestazioni specialistiche ambulatoriali

Sulla base di tali determinazioni saranno erogati gli stati di avanzamento mensili decurtati dell'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi di cui sopra, sulla base delle percentuali di cui al punto precedente.

#### **Verifica annuale.**

La Direzione Generale è titolare della verifica del conseguimento degli obiettivi assegnati alle varie strutture aziendali.

Le verifiche, relative all'intera U.O., vengono effettuate sulla base dei dati forniti dal controllo di gestione e dal sistema informativo aziendale, nonché attraverso altri sistemi di monitoraggio formali ed informali in grado di fornire indicazioni utili circa il conseguimento degli standard previsti. La fase di verifica e valutazione tiene conto, nella definizione del grado di raggiungimento degli obiettivi, anche dell'effettiva situazione quali-quantitativa della dotazione organica dell'equipe e dell'attività ordinariamente svolta, garantita per la copertura dei servizi. In particolare deve essere verificato l'effettiva possibilità di svolgere l'attività necessaria al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Dell'esito di tale fase verrà data informativa alle OOSS prima dell'erogazione delle quote a saldo della Rdr, sulla base delle percentuali di cui al punto precedente.

Relativamente agli obiettivi "regionali", la valutazione terrà conto anche dell'esito della valutazione regionale.

Le quote a consuntivo saranno erogate nelle percentuali previste a seguito delle verifiche sopra declinate. Il valore teorico di riferimento potrà variare in relazione all'entità effettiva del fondo ed al numero dei dirigenti interessati, fatto salvo il rispetto delle percentuali di ripartizione del fondo medesimo in relazione alle diverse tipologie di aggregazioni.

All'erogazione delle quote a consuntivo saranno destinate tutte le risorse utilizzabili del fondo per la Retribuzione di Risultato riferito all'anno considerato.

Al fine di garantire la distribuzione perequata dei residui derivanti da percentuali di abbattimento sul saldo, saranno attribuite ulteriori quote ai dirigenti che hanno raggiunto almeno il 65% degli obiettivi assegnati, ad integrazione del saldo stesso, proporzionali alla percentuale del percepito in ragione del raggiungimento degli obiettivi.

## Performance individuale

Relativamente alla performance individuale di cui sopra (20% della quota), ciascun Direttore/Responsabile di struttura attribuisce obiettivi individuali con relativi indicatori e target attesi.

Il professionista dovrà perseguire i propri obiettivi individuali nel rispetto dei Piani di attività definiti dai Direttori di Struttura, contemporando tale attività con quella finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di equipe e con le esigenze organizzative dell’Azienda.

Anche in questo caso deve essere verificata l’effettiva possibilità di raggiungere gli obiettivi assegnati al singolo professionista.

Tali valutazioni dovranno essere indicate nella scheda nella modalità di seguito riportata:

<i>livelli di raggiungimento</i>	<i>quota da corrispondere</i>
0%	0%
da 1% a 80%	80%
da 81% a 90%	90%
da 91% a 100%	100%

Nella medesima scheda dove sono stati indicati gli obiettivi individuali viene riportata la valutazione sul raggiungimento. Tale scheda dovrà contenere la firma del Direttore. Il dirigente valutato indicherà se concorda o meno con la valutazione indicandone, in questo secondo caso, i motivi. Il dirigente infine firmerà la scheda.

Nel caso in cui il dirigente non condivida la valutazione potrà chiedere l’attivazione di un nuovo processo di valutazione al Direttore di Dipartimento e in seconda istanza all’OAS.

## Destinazione 13,5% del Fondo

Per promuovere i miglioramenti organizzativi previsti dall’art. 65 CCNL del 5/12/1996, nel corso dell’anno sarà necessario assegnare alle équipe progetti di innovazione.

Entro il mese di Marzo durante le negoziazioni di budget la Direzione Generale assegnerà i progetti di innovazione ai dipartimenti interessati. Potranno essere pure assegnati obiettivi al di fuori del processo di budget anche in relazione agli obiettivi assegnati dalla Regione all’Azienda. A ciascun progetto sarà correlato un fondo di retribuzione di risultato in relazione all’impegno previsto per la sua realizzazione. La Direzione Sanitaria, coinvolgendo i direttori di dipartimento e i direttori di struttura complessa e semplice dipartimentale individuerà i dirigenti che devono partecipare alla realizzazione dei progetti, indicando anche il relativo impegno atteso (impegno standard, impegno superiore) e tenendo conto, nella valutazione finale, delle eventuali ricadute sui carichi di lavoro dei dirigenti non direttamente coinvolti nella realizzazione dei progetti.

Per favorire la più ampia partecipazione dei dirigenti i progetti incentivanti avranno una durata massima di 2 anni, garantendo la più ampia partecipazione tra tutti i dirigenti medici.

A tali scopi l’Accordo prevede di destinare il 13,5% del fondo.

Le quote saranno erogate esclusivamente a consuntivo previa verifica del raggiungimento degli obiettivi

Per favorire un’ampia partecipazione tra tutti i dirigenti – si individua una percentuale indicativa di questa quota, pari al 20% su base aziendale – collegata ai progetti “sfidanti” individuati tra i progetti strategici dalla Direzione ad inizio anno.

Per gli obiettivi di cui sopra, le quote - impegno superiore e standard - saranno definite sulla base della completa distribuzione della quota del 13,5% del fondo tra i partecipanti agli obiettivi raggiunti.

Il sistema di obiettivi e quote sopra descritto dovrà garantire un’equa partecipazione di tutti i dirigenti. A tale scopo si stabilisce che, con riferimento ai due punti precedenti, la quota massima annua di retribuzione di risultato attribuibile a ciascun dirigente non può superare la cifra di euro 12.000,00, comprensiva delle quote eventualmente attribuite dal fondo di dipartimento e dal fondo della Direzione Generale.

**Verifica obiettivi:**

Ogni progetto di innovazione sarà considerato “raggiunto” o “non raggiunto”. In caso di raggiungimento dell’obiettivo sarà erogata l’intera quota di retribuzione connessa al progetto. I direttori di dipartimento, coinvolgendo i direttori di struttura complessa e semplice dipartimentale, valuteranno a consuntivo l’impegno conseguito dai singoli dirigenti (impegno standard, impegno superiore) a cui saranno erogate le relative quote incentivanti.

Nella redistribuzione delle quote non assegnate saranno compresi tutti i residui anche derivanti dalle decurtazioni dovute ad assenze o cessazioni in corso d’anno

**Destinazione 3 e 3,5**

Al fine di premiare le equipe o i singoli dirigenti che nel corso dell’anno hanno raggiunto risultati di particolare rilievo negli ambiti professionali, organizzativi o di innovazione o che hanno dimostrato flessibilità nel far fronte alle esigenze di servizio e contribuito alla gestione di situazioni di crisi organizzativa, sono riservati i seguenti fondi:

- 3,5% destinato ad obiettivi individuati e valutati dalla Direzione Generale
- 3,0% correlato ad obiettivi individuati dai Direttori di Dipartimento/Macrogestione;

**Titolarità al recepimento delle quote.**

Hanno titolo al recepimento della quota i seguenti dirigenti:

- assunti a tempo indeterminato ed determinato: dopo 6 mesi di servizio
- comandati e trasferiti da altre aziende o enti (dalla data di comando/trasferimento)
- ad impegno ridotto: quota proporzionata alla percentuale di prestazione lavorativa.

La quota è inoltre mantenuta nei seguenti casi di assenza:

- ferie e congedo per rischio radiologico
- assenze per infortunio sul lavoro, per malattia dovuta a gravi patologie certificate da apposita commissione, che determinino effetti invalidanti o ricovero ospedaliero, sino ad un massimo di 45 gg nell’anno solare
- assenze per fruizione benefici di cui alla L. 104/92
- assenze per donazione sangue
- assenze per fruizione permessi sindacali.

La quota è riconosciuta solo in proporzione al periodo di effettivo servizio:

- in tutti gli altri casi di assenza dal servizio, non riconducibile alle suddette casistiche, che superino i 30 gg. anche non continuativi nell’anno solare.

**In relazione alla determinazione delle risorse destinate al sistema incentivante 2019 e in relazione alla destinazione di ulteriori residui anni precedenti a progetti strategici anno 2018**

Viste le tabelle allegate relative agli ulteriori residui presenti nei fondi contrattuali fino all’anno 2017

**LE PARTI CONVENGONO**

- di integrare il fondo contrattuale per la retribuzione di risultato anno 2019 con residui anni precedenti, al fine di garantire l’erogazione della quota mensile per stati di avanzamento nella misura di Euro 168 come di seguito esposto;
- di utilizzare quota parte dei residui presenti nei fondi contrattuali, nella misura di Euro 1.285.000 per la Dirigenza Medica, oltre all’utilizzo del fondo per la retribuzione di risultato ammontante ad Euro 5.022.500;
- di utilizzare quota parte dei residui presenti nei fondi contrattuali, nella misura di Euro 100.000 per la Dirigenza Veterinaria, oltre all’utilizzo del fondo per la retribuzione di risultato ammontante ad Euro 147.264;

- di destinare gli ulteriori residui presenti nei fondi pari a euro 2.171.748 per la dirigenza medica ed euro 245.000 per dirigenza veterinaria a nuovi obiettivi specifici strategici riferiti all'anno 2018, non già ricompresi nel processo di budget, definiti dalla Direzione Generale. Gli obiettivi saranno verificati secondo i criteri sopra esplicitati (par. verifica annuale)
- di definire le quote da erogare - calcolate nella misura individuale spettante sulla base del fondo finalizzato e della numerosità del personale individuato quale avente titolo indicando lo stesso ammontare per tutto il personale, tenendo conto, in ogni caso, dei criteri esposti in questo stesso accordo con riferimento alla "Titolarità al recepimento delle quote";
- l'utilizzo degli ulteriori residui presenti nel fondo dell'area veterinaria pari a euro 570.134 sarà definito con separato accordo;

**Le parti convengono, altresì** che gli accordi sulla finalizzazione dei residui dei fondi contrattuali anno 2018 e su proiezione residui anno 2019, saranno definiti solo dopo la sottoscrizione dei nuovi Contratti Nazionali di Lavoro Area Dirigenza Medica e Veterinaria, e comunque non oltre il mese di giugno 2019 e ove tali Contratti prevedano sufficienti risorse dedicate, fermo restando il principio di utilizzare i fondi nell'anno di riferimento.

In caso contrario, le parti si riservano di valutare in apposita sessione negoziale detti residui e di determinarne l'utilizzo con accordi successivi al mese di giugno 2019, fermo restando l'impegno delle parti a mantenere anche per l'anno 2020 l'erogazione della quota mensile per stati di avanzamento nella misura di Euro 168.

Si conviene congiuntamente sin d'ora che negli accordi successivi all'approvazione dei nuovi Contratti Nazionali di Lavoro Area Dirigenza Medica e Veterinaria i residui dei fondi di posizione e accessorie saranno utilizzati con riferimento allo stesso anno in cui si sono generati.

**Il presente accordo sarà esecutivo ed esigibile successivamente al parere positivo del Collegio Sindacale, che costituisce condizione necessaria come previsto dall'articolo 40 bis del Lgs. 165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni.**

Letto, approvato e sottoscritto  
Bologna, 13 marzo 2019

**Azienda USL di BOLOGNA**  
FIRMATO

**OO.SS. DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA**

AAROI FIRMATO

ANAAO/ASSOMED FIRMATO

ANPO/ASCOTI/FIALS MEDICI FIRMATO

CGIL MEDICI FIRMATO

CIMO ASMD FIRMATO

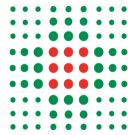
FASSID FIRMATO

FED CISL MEDICI FIRMATO

FESMED FIRMATO

F.V.M. FIRMATO

UIL FIRMATO



ALLEGATO 1 A

DIRIGENZA MEDICA

ANNO 2019	FONDO ACCESSORIE	FONDO RISULTATO	FONDO POSIZIONE
<b>RISORSE DISPONIBILI</b>			
VALORE CONSOLIDATO AL 31.12.2010	3.563.519	5.183.864	21.674.139
<i>RIDUZIONE FONDI DA CIRCOLARE MEF</i>	- 130.781	- 190.248	- 795.441
<i>Incremento per cessione ramo d'azienda - LUM Sant'Orsola</i>	17.452	38.868	99.997
<i>Incremento per cessione ramo d'azienda - LUM Imola</i>	6.082	24.000	72.737
<i>Decremento per cessione Ortopedia - IOR</i>	- 9.342	- 20.160	- 103.047
<i>Incremento per cessione ramo d'azienda - TUM IOR</i>		14.400	28.279
<i>RIA</i>			197.183
DECREMENTO PER SOPPRESSIONE STRUTTURE COMPLESSE		- 28.224	- 42.610
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ'</b>	<b>3.446.930</b>	<b>5.022.500</b>	<b>21.131.237</b>



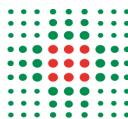
**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna**

**Istituto delle Scienze Neurologiche  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico**

ALLEGATO 1 B

DIRIGENZA VETERINARIA

ANNO 2019	FONDO ACCESSORIE	FONDO RISULTATO	FONDO POSIZIONE
<b>RISORSE DISPONIBILI</b>			
VALORE CONSOLIDATO AL 31.12.2010	117.966	155.015	1.147.753
<i>RIDUZIONE FONDI DA CIRCOLARE MEF</i>	- 5.898	- 7.751	- 57.388
<i>RIA</i>			4.179
<b>TOTALE DISPONIBILITA'</b>	<b>112.068</b>	<b>147.264</b>	<b>1.094.544</b>



ALLEGATO 2 A

SUMAP - 31/12/2018

DIRIGENZA MEDICA

	FONDO ACCESSORIE	FONDO RISULTATO	FONDO POSIZIONE
<b>RISORSE DISPONIBILI</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>
VALORE CONSOLIDATO AL 31.12.2010	3.563.519	5.183.864	21.674.139
<i>RIDUZIONE FONDI DA CIRCOLARE MEF</i>	- 130.781	- 190.248	- 795.441
<i>Incremento per cessione ramo d'azienda - LUM Sant'Orsola</i>	17.452	38.868	99.997
<i>Incremento per cessione ramo d'azienda - LUM Imola</i>	6.082	24.000	72.737
<i>Decremento per cessione Ortopedia - IOR</i>	- 9.342	- 20.160	- 103.047
<i>Incremento per cessione ramo d'azienda - TUM IOR</i>		10.280	20.267
<i>RIA</i>			197.183
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ'</b>	<b>3.446.930</b>	<b>5.046.604</b>	<b>21.165.835</b>

<b>SPESA ACCERTATA/PREVISTA</b>			
SPESA SITUAZIONE A DICEMBRE 2018	2.475.964	1.684.904	20.392.704
INCREMENTO SOMME INDEBITAMENTE PERCEPITE (ART.53 C.7 Dlgs 165/2001)			
RIMBORSI PER COMANDI ATTIVI			
RIMBORSI PER COMANDI PASSIVI			
SPESA IN PROIEZIONE	2.971.156	2.246.539	20.392.704
<b>RESIDUI IN PROIEZIONE</b>	<b>475.774</b>	<b>2.800.065</b>	<b>773.131</b>

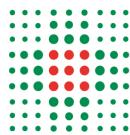
<b>RESIDUI</b>	<b>Totale residui per anno</b>
RESIDUI ANNO 2011	-
RESIDUI ANNO 2012	-
RESIDUI ANNO 2013	912.005
RESIDUI ANNO 2014	452.297
RESIDUI ANNO 2015	1.960.374
RESIDUI ANNO 2016	-
RESIDUI ANNO 2017	132.071
<b>TOTALE RESIDUI ANNI PRECEDENTI</b>	<b>3.456.748</b>

**RESIDUI COMPLESSIVI DA 2013 A 2017 DA FINALIZZARE** **3.456.748**

**FINALIZZAZIONE PER SISTEMA INCENTIVANTE 2019** **1.285.000**

**FINALIZZAZIONE PER PROGETTI SPECIFICI ANNO 2018** **2.171.748**

**RESIDUI** **0**



ALLEGATO 2 B

SUMAP - 31/12/2018

DIRIGENZA VETERINARIA

	<b>FONDO ACCESSORIE</b>	<b>FONDO RISULTATO</b>	<b>FONDO POSIZIONE</b>
<b>RISORSE DISPONIBILI</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>
VALORE CONSOLIDATO AL 31.12.2010	117.966	155.015	1.147.753
RIDUZIONE FONDI DA CIRCOLARE MEF	-	5.898	7.751
RIA			4.179
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ'</b>	<b>112.068</b>	<b>147.264</b>	<b>1.094.544</b>

<b>SPESA ACCERTATA/PREVISTA</b>			
SPESA SITUAZIONE A DICEMBRE 2018	62.683	67.698	955.685
INCREMENTO SOMME INDEBITAMENTE PERCEPITE (ART.53 C.7 Dlgs 165/2001)			
RIMBORSI PER COMANDI ATTIVI			
RIMBORSI PER COMANDI PASSIVI			
SPESA IN PROIEZIONE	75.220	90.265	955.685
<b>RESIDUI IN PROIEZIONE</b>	<b>36.848</b>	<b>57.000</b>	<b>138.859</b>

<b>RESIDUI</b>	<b>Totale residui per anno</b>
RESIDUI ANNO 2010	-
RESIDUI ANNO 2011	-
RESIDUI ANNO 2012	-
RESIDUI ANNO 2013	559.605
RESIDUI ANNO 2014	37.267
RESIDUI ANNO 2015	232.086
RESIDUI ANNO 2016	-
RESIDUI ANNO 2017	86.176
<b>TOTALE RESIDUI ANNI PRECEDENTI</b>	<b>915.134</b>

RESIDUI COMPLESSIVI DA 2013 A 2017 DA FINALIZZARE **915.134**

FINALIZZAZIONE PER SISTEMA INCENTIVANTE 2019 **100.000**

FINALIZZAZIONE PER PROGETTI SPECIFICI ANNO 2018 **245.000**

ULTERIORI RESIDUI DA FINALIZZARE CON SUCCESSIVI ACCORDI **570.134**