CORSO DI EUROFORMAZIONE · ONLINE

Gestione tecnica e amministrativa dei progetti europei

Il ruolo chiave del Project Manager

Valentina Colleselli · 30 ottobre 2026

Esperienza sul campo, visione di sistema

VALENTINA COLLESELLI

- European policies e sviluppo locale: dalla candidatura alla chiusura del progetto
- Esperienza senior in partenariati transfrontalieri, enti pubblici e territori
- Direttrice Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi; già PM per Regione Veneto, Unioncamere e GECT
- Ricercatrice centro AIKU, Arte Impresa e Cultura, Ca' Foscari Venezia
- Socia fondatrice della società MERAI S.r.l., progettazione, gestione tecnica e finanziaria e monitoraggio (turismo, imprese e settore culturali e creativi).

- *Focus: governance, budget, impatto e capacità di trasformare regole in decisioni operative*

01

Il PM governa il progetto, non solo gli adempimenti

Mandato, ruoli, strumenti e decisioni

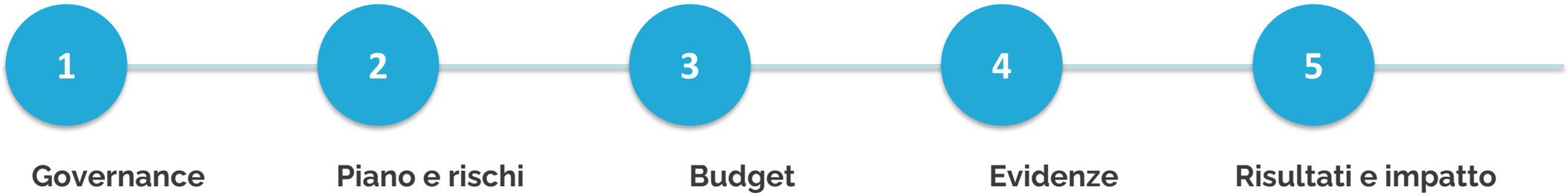
La domanda che guida l’intervento

Se oggi è possibile pianificare, monitorare, analizzare e rendicontare un progetto grazie a sistemi tecnologici evoluti e modelli organizzativi sempre più automatizzati, perché abbiamo ancora bisogno di un Project Manager?

E soprattutto, cosa ci aspettiamo da lui/lei?

Introduzione dei casi guida

Il Project Manager tiene insieme cinque sistemi



Evoluzione nel ruolo del PM

Governare un sistema complesso di persone, organizzazioni, obiettivi, risorse, obblighi contrattuali e risultati, assicurandosi che il progetto produca il valore promesso alla Commissione europea e ai beneficiari

L'AI non elimina questa funzione. Ne cambia profondamente il contenuto e aumenta le aspettative sulla qualità del suo lavoro

Governance chiara prima dell’avvio

Decisione	Lead Partner	Partner	PM	Financial manager
Piano di lavoro	A	A	R	C
Modifica tecnica	A	C	R	C
Report di progetto	A	A	R	R
Rischio critico	A	C	R	C

A = accountable · R = responsible · C = consulted · adattare all’accordo di partenariato

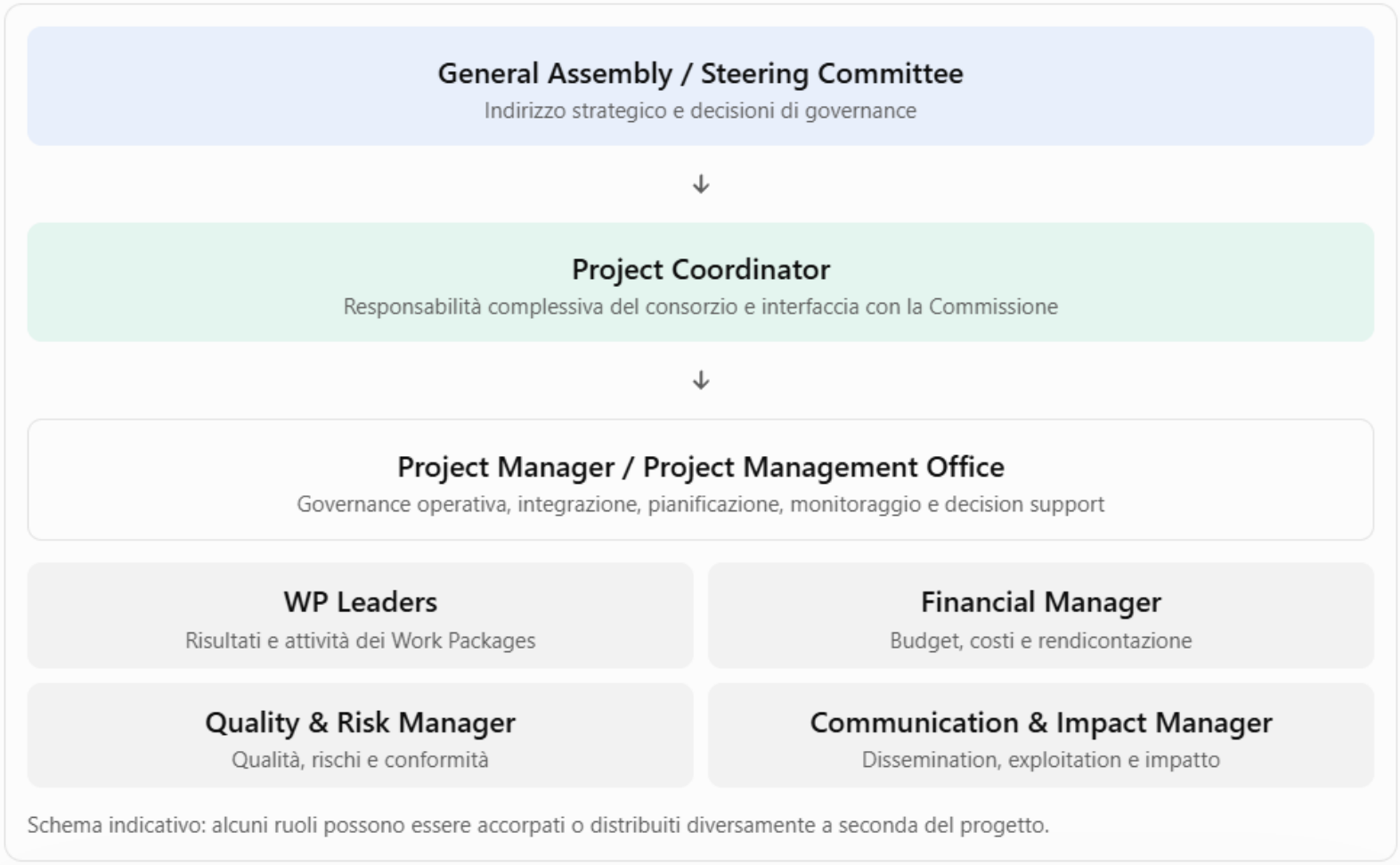
Evoluzione nel ruolo del PM

Il Project Manager non deve fare il lavoro di tutti. Deve assicurarsi che tutti facciano il proprio lavoro, nei tempi e con la qualità concordata

Il Project Manager deve trasformare gli impegni assunti in un sistema operativo funzionante

Governance chiara prima dell’avvio

Una possibile architettura organizzativa è questa:



La regola applicabile si trova in una gerarchia

01 **Regolamenti UE**

02 **Programma e avviso**

03 **Application Form approvata**

04 **Grant/Subsidy Agreement**

05 **Manuale, FAQ e decisioni formali**

La fonte più specifica governa l'operatività; registrare sempre versione e data.

Nel 2026 convivono attuazione e transizione

Oggi · 2021–2027

- attuazione, reporting e chiusure
- revisione intermedia della coesione
- più flessibilità e priorità strategiche

Domani · proposta 2028–2034

- più performance e semplificazione
- piani nazionali e regionali
- Interreg con architettura dedicata

La proposta 2028–2034 è in negoziazione: non è ancora una regola operativa.

Fonte: Commissione europea, revisione coesione 2025; proposta QFP 2028–2034

Evoluzione nel ruolo del PM

Se cambia il modello di programmazione europea, deve cambiare anche il ruolo del Project Manager?

Siamo pronti a passare dalla gestione dei progetti alla governance dei risultati e dell'impatto?

Evoluzione nel ruolo del PM

Consiglio europeo
Consiglio dell'Unione europea

Informazioni sulle istituzioni | Argomenti | Riunioni | Notizie e media | Documenti e ricerche | Ricerca

Casa > Premere > Comunicati stampa

Consiglio dell'UE | Comunicato stampa | 16 giugno 2026 13:25

Quadro finanziario pluriennale 2028-2034: il Consiglio sostiene un finanziamento più semplice ed efficiente per le principali priorità dell'UE.

Il Consiglio ha approvato oggi la sua posizione negoziale parziale su un regolamento cardine del bilancio dell'UE per il periodo 2028-2034: i **piani nazionali e regionali di partenariato (PNRP)** .

Nell'ambito del futuro Fondo NRPP, ogni Stato membro elaborerà **un unico piano** globale che sostituirà gli attuali programmi separati per **la coesione, l'agricoltura, la pesca, la migrazione e la sicurezza e il fondo sociale e climatico** . Questa nuova struttura del Fondo NRPP **semplificherà e aumenterà l'efficienza** nell'attuazione del bilancio a lungo termine dell'UE.



Bilancio a lungo termine dell'UE per il periodo 2028-2034

https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/06/16/mff-2028-2034-council-backs-simpler-and-more-efficient-financing-for-key-eu-priorities/

02

Dalla lettura del bando a una proposta gestibile

Qualità del disegno, criteri e caso guida

Un buon progetto parte da un problema dimostrabile

Problema

- chi è coinvolto e quanto pesa
- quali evidenze descrivono la baseline
- che cosa accade se non interveniamo

Opportunità

- quale cambiamento è realistico
- perché ora e perché questo partenariato
- quale valore pubblico o competitivo

L’innovazione non coincide con la tecnologia

01

NOVITÀ

che cosa cambia rispetto alle soluzioni disponibili

02

VALORE

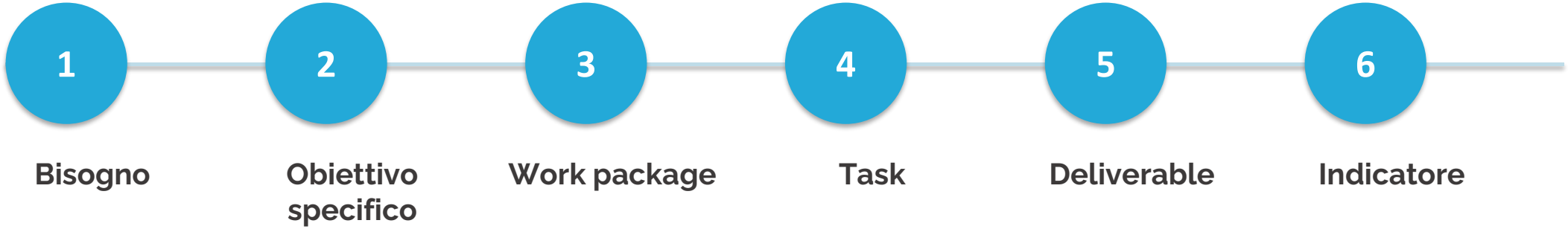
per chi migliora tempi, qualità, costi o accesso

03

PROVA

come dimostriamo che il cambiamento è avvenuto

Dall’obiettivo ai deliverable senza salti



Ogni costo deve poter risalire a un’attività; ogni attività deve produrre un’evidenza.

L’impatto competitivo va tradotto in cambiamenti osservabili

Per le imprese

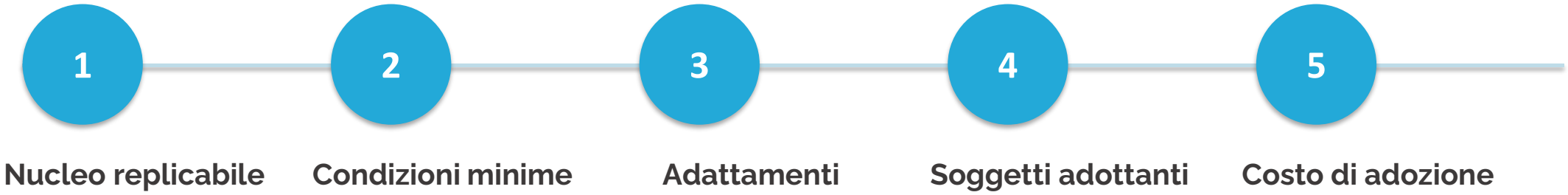
- nuova conoscenza e capacità
- nuovi servizi o mercati
- riduzione di tempi, errori o consumi

Per il territorio

- servizi più affidabili
- competenze condivise
- replicabilità e filiere più forti

Evitare formule generiche: specificare baseline, target, fonte e tempo.

La trasferibilità si progetta, non si dichiara



Sostenibilità: tre domande prima del budget

Ambientale

- riduce consumi, emissioni o sprechi?
- rispetta DNSH e requisiti del programma?

Operativa

- chi mantiene la soluzione?
- con quali risorse e governance?

Aggiungere la sostenibilità economica: costi ricorrenti e modello dopo il finanziamento.

Cinque principi per un budget difendibile

- ✓ **Coerenza con attività e risultati**
- ✓ **Necessità e pertinenza**
- ✓ **Economicità e proporzionalità**
- ✓ **Tracciabilità della decisione**
- ✓ **Applicazione delle regole del programma**

Gli strumenti lavorano come un unico sistema



Dal Gantt al controllo di gestione

Per ogni attività: durata, dipendenza, milestone, responsabile, evidenza e rischio.

Il cronoprogramma diventa utile quando genera decisioni, non quando è soltanto aggiornato.

La task matrix rende visibili responsabilità e prove

Task	Owner	Scadenza	Output	Evidenza
Analisi requisiti	Partner A	M3	Specifiche	Verbale + file
Prototipo	Partner B	M8	Versione test	Registro test
Pilot	Lead Partner	M14	Pilot completato	Report + dati

Esempio da caso guida”.

ESERCIZIO

Dal problema al work package

15 minuti · caso guidato

Costruisci una catena verificabile e ragiona da PM

01 **1. Scrivi il problema in una frase con una baseline**

02 **2. Definisci un obiettivo specifico e misurabile**

03 **3. Indica due task e un deliverable**

04 **4. Associa un indicatore e una fonte di verifica**

Caso: migliorare la cooperazione tra PMI di due territori transfrontalieri

Situazione iniziale: Un progetto Interreg coinvolge due territori confinanti. Le PMI locali hanno poche occasioni di incontro e scarse opportunità di collaborazione transfrontaliera. Il partenariato vuole favorire nuove relazioni e opportunità di cooperazione.

10 MINUTI DI PAUSA ….

03

Reporting: raccontare avanzamento, costi e risultati

Gestione diretta e Interreg richiedono flussi distinti

Il reporting ha due anime inseparabili

Tecnica

- stato delle attività
- deliverable e milestone
- indicatori e deviazioni

Finanziaria

- costi o condizioni di rimborso
- previsioni e scostamenti
- evidenze e controlli

Il report deve spiegare insieme che cosa è successo, quanto è costato e perché.

Il fascicolo di progetto segue la logica dell’audit trail

01 **Decisione**

02 **Contratto o incarico**

03 **Attività svolta**

04 **Documento contabile**

05 **Pagamento**

06 **Registrazione e report**

Definire naming, owner, accessi, versioni e periodo di conservazione secondo le regole applicabili.

Ogni costo richiede una catena di evidenze

Oggetto	Decisione	Esecuzione	Spesa	Risultato
Personale	assegnazione	attività/tempo	costo ammesso	output prodotto
Servizio	procedura	contratto/verbale	fattura/pagamento	deliverable
Attrezzatura	necessità	consegna/uso	costo/ammort.	funzione nel progetto

La documentazione dipende dal metodo di rimborso e dal manuale del programma.

Tre logiche da non confondere

01

COSTI REALI

rimborso di spese ammissibili sostenute

02

SCO (Simplified Cost Options)

tassi forfettari, costi unitari, lump sum

03

FNLC (Financing Not Linked to Costs)

pagamento legato a condizioni o risultati, non ai costi

Fonte: Commissione europea, linee guida SCO/FNLC 2021–2027

Una lump sum sposta il controllo dalla fattura al completamento



Fonte: Commissione europea, linee guida SCO/FNLC 2021–2027

La semplificazione riduce documenti, non responsabilità

Vantaggi

- meno onere amministrativo
- focus su output e risultati
- maggiore prevedibilità

Attenzioni

- definizioni ex ante solide
- evidenze di completamento
- rischio di riduzione del contributo

Non assumere che la regola di un programma valga per tutti.

Fonte: Commissione europea, linee guida SCO/FNLC 2021–2027

04

Il ciclo Interreg: partner, capofila e programma

Reporting, management verification e pagamento

Il report Interreg è una catena di responsabilità



Il controller verifica conformità e condizioni di rimborso

Costi reali

- spesa sostenuta e pagata
- ammissibilità e procurement
- pista di controllo

SCO / lump sum

- metodo applicato correttamente
- condizioni e output raggiunti
- assenza di doppio finanziamento

Prepararsi alla verifica prima del report

- ✓ **Registro decisioni e modifiche aggiornato**
- ✓ **Evidenze collegate a task e deliverable**
- ✓ **Budget riconciliato con contabilità e previsioni**
- ✓ **Procurement e conflitti di interesse documentati**
- ✓ **Indicatori coerenti con le fonti**
- ✓ **File nominati e reperibili**

Una spesa è ammissibile solo se supera tutti i test

- ✓ **Periodo e area ammissibili**
- ✓ **Collegamento al progetto approvato**
- ✓ **Necessità e proporzionalità**
- ✓ **Metodo di rimborso corretto**
- ✓ **Conformità a norme e regole di programma**
- ✓ **Audit trail completo**

05

Budget e categorie di costo

Dalla stima iniziale alla prova di ammissibilità

La categoria di costo determina metodo e controllo

Categoria	Domanda chiave	Evidenza o condizione
Personale	chi lavora e con quale metodo?	incarico, calcolo, tempo/assegnazione
Viaggi	è necessario e autorizzato?	missione, prova attività, metodo
Servizi	come è stato selezionato?	procedura, contratto, deliverable
Attrezzature	quanto è usata dal progetto?	acquisto, inventario, uso/ammort.
Indiretti	quale tasso è ammesso?	base di calcolo corretta

La regola specifica del programma prevale sull'esempio.

Personale: scegliere il metodo prima di raccogliere le prove

Possibili metodi

- costi reali orari o mensili
- percentuale fissa di assegnazione
- costo unitario
- tasso forfettario

Controlli

- contratto e ruolo
- base di calcolo
- coerenza con attività
- prova richiesta dal programma

Timesheet oppure assegnazione fissa?

Registrazione del tempo

- utile quando le ore variano
- richiede regole e approvazioni coerenti

Percentuale fissa

- possibile se prevista e formalizzata
- deve riflettere compiti e quota di lavoro

Viaggi: dimostrare necessità, presenza e collegamento

- ✓ **Autorizzazione e coerenza con il piano**
- ✓ **Agenda, verbale o prova della partecipazione**
- ✓ **Metodo di rimborso previsto**
- ✓ **Rispetto delle regole ambientali e interne**
- ✓ **Titoli di viaggio o condizioni forfettarie**

Servizi esterni e IVA richiedono una verifica specifica

Servizi

- necessità e assenza di conflitto
- procedura proporzionata
- contratto e accettazione del deliverable

IVA

- trattamento previsto dal fondo
- dimensione e natura dell'operazione
- recuperabilità e regole del programma

Non usare una regola unica per tutti i fondi e beneficiari.

Attrezzature: finanziare l’uso per il progetto

- ✓ **Necessità descritta nell’Application Form**
- ✓ **Uso effettivo e periodo di eleggibilità**
- ✓ **Metodo: acquisto, quota d’uso o ammortamento**
- ✓ **Regole su proprietà e durabilità**
- ✓ **Consegna, inventario e ubicazione**

Acquisti e affidamenti: sei controlli prima della firma

- ✓ **Regola applicabile al beneficiario**
- ✓ **Conflitto di interesse**
- ✓ **Stima del valore e assenza di frazionamento**
- ✓ **Criteri e decisione documentati**
- ✓ **Concorrenza e proporzionalità**
- ✓ **Contratto coerente con budget e attività**

I costi indiretti non sono un “cuscinetto”

Si applicano soltanto con il metodo e il tasso ammessi, sulla base di calcolo corretta.

La flessibilità si gestisce con forecast, change control e riallocazioni autorizzate.

Le opzioni semplificate cambiano il calcolo, non il progetto

01

TASSO FORFETTARIO

percentuale applicata a una base definita

02

COSTO UNITARIO

quantità verificata × valore unitario

03

LUMP SUM

importo legato a una condizione o WP completato

Fonte: Commissione europea, linee guida SCO/FNLC 2021–2027

ESERCIZIO

Dal task al budget e alla prova

15 minuti · esercitazione

Costruisci il costo del personale senza automatismi

01 **1. Identifica il metodo ammesso dal programma**

02 **2. Definisci la base di calcolo e il periodo**

03 **3. Collega il tempo o la percentuale ai task**

04 **4. Verifica la riconciliazione con contabilità e report**

Cofinanziamento e doppio finanziamento non sono la stessa cosa

Cofinanziamento legittimo

- fonti diverse coprono quote o costi distinti
- tracciabilità e limiti rispettati

Doppio finanziamento vietato

- lo stesso costo è rimborsato due volte
- manca separazione o riconciliazione

Usare CUP e codici contabili quando richiesti; riconciliare fonti, costi e pagamenti.

Il test del doppio finanziamento

Posso ricostruire, per ogni euro richiesto, quale costo finanzia, con quale fonte e in quale domanda di pagamento?

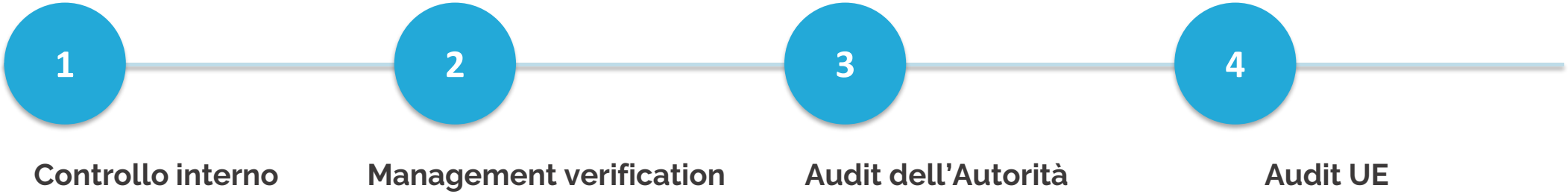
Se la risposta non è immediata, la pista di controllo va rafforzata.

06

Controlli, pagamento e chiusura

Dalla verifica interna all'audit

Quattro livelli di assurance



L’audit verifica anche il sistema, non solo la singola spesa

Prima

- ruoli, procedure e controlli interni
- archivio e riconciliazioni

Durante e dopo

- campioni e follow-up
- correzioni, recuperi e lezioni apprese

Una buona chiusura prepara già il periodo di conservazione.

La checklist ì del Project Manager

- ✓ **Piano: milestone e dipendenze**
- ✓ **Partner: responsabilità e decisioni**
- ✓ **Budget: actual, forecast e scostamenti**
- ✓ **Rischi: probabilità, impatto e risposta**
- ✓ **Evidenze: completezza dell'audit trail**
- ✓ **Risultati: indicatori, qualità e impatto**

Tre domande per il confronto

01 **Quale controllo vi manca oggi?**

02 **Quale regola cambia nel vostro programma?**

03 **Quale indicatore non dimostra ancora il cambiamento?**

Tre cose da ricordare

01 **Governare non solo gestire**

02 **Documentare decisioni, non soltanto spese**

03 **Misurare outcome e impatto, non soltanto output**

APPENDICE

Riferimenti normativi

Unione europea e quadro nazionale italiano

Versioni consultate al 27 ottobre 2026 · verificare sempre il testo consolidato e le regole del programma

Quadro UE 2021–2027: coesione e Interreg

1060	**Reg. (UE) 2021/1060**	Disposizioni comuni: forme di sostegno, ammissibilità, gestione e controllo, audit e conservazione dei documenti.
1058	**Reg. (UE) 2021/1058**	FESR e Fondo di coesione: obiettivi specifici, ambiti di sostegno, concentrazione tematica e indicatori.
1059	**Reg. (UE) 2021/1059**	Interreg: architettura dei programmi, selezione, gestione, categorie di costo e disposizioni specifiche di cooperazione.
ATT.	**Atti modificativi e testi consolidati**	Consultare la versione vigente su EUR-Lex: i regolamenti 2021–2027 sono stati modificati durante il ciclo.

Per l'operatività: leggere gli articoli insieme al manuale e al Subsidy Agreement del programma.

Fonte: EUR-Lex · CELEX 32021R1060, 32021R1058, 32021R1059

Norme UE trasversali da verificare

BIL.	**Reg. (UE, Euratom) 2024/2509**	Regole finanziarie del bilancio UE: principi di sana gestione, grant, controlli, esclusioni e conflitti d'interesse.
APP.	**Direttiva 2014/24/UE**	Appalti pubblici: parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità e migliore rapporto qualità-prezzo.
AIUTI	**Reg. (UE) 2023/2831 e Reg. (UE) 651/2014**	De minimis e GBER: verificare impresa unica, cumulo, intensità, costi ammissibili e condizioni di esenzione.
DATI	**Reg. (UE) 2016/679**	GDPR: base giuridica, minimizzazione, ruoli, sicurezza e conservazione dei dati personali.
DNSH	**Reg. (UE) 2020/852**	Tassonomia e principio DNSH quando richiamati dal fondo, dal programma o dall'avviso.

Non tutte le norme si applicano allo stesso modo: verificare fondo, beneficiario, attività e regime di aiuto.

Fonte: EUR-Lex · testi vigenti

Italia: ammissibilità e cofinanziamento

DPR	**DPR 10 marzo 2025, n. 66**	Criteri nazionali di ammissibilità della spesa per i fondi 2021–2027 in gestione concorrente; in vigore dal 23 maggio 2025.
CIP.	**Delibera CIPESS n. 78/2021**	Accordo di partenariato 2021–2027 e criteri di cofinanziamento pubblico nazionale dei programmi europei.
FDR	**Legge 16 aprile 1987, n. 183, art. 5**	Istituisce il Fondo di rotazione per l'attuazione delle politiche comunitarie e il cofinanziamento nazionale.
PROG.	**Regole del programma**	Avviso, manuale, Si.Ge.Co., accordi e istruzioni dell'Autorità competente integrano il quadro generale.

Il DPR 66/2025 riguarda i fondi indicati dal regolamento; per grant diretti valgono soprattutto Grant Agreement e Financial Regulation.

Italia: affidamenti, tracciabilità e trasparenza

APP.	**D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36**	Codice dei contratti pubblici, corretto dal D.Lgs. 209/2024 e successive modifiche: digitalizzazione, procedure, esecuzione e RUP.
FLUSSI	**Legge 13 agosto 2010, n. 136, art. 3**	Tracciabilità dei flussi finanziari: conti dedicati e strumenti di pagamento tracciabili nei casi previsti.
CUP	**Legge 16 gennaio 2003, n. 3, art. 11**	Codice unico di progetto per gli investimenti pubblici; verificare anche gli obblighi CIG applicabili.
PROC.	**Legge 7 agosto 1990, n. 241**	Procedimento amministrativo, motivazione, responsabilità, partecipazione e accesso ai documenti.
TRASP.	**D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33**	Pubblicità, trasparenza e accesso civico per le amministrazioni e nei casi previsti dalla disciplina.

Per soggetti privati e affidamenti sotto soglia: verificare espressamente obblighi del programma, natura del beneficiario e norme applicabili.

Quale norma consultare? Parti dal documento più specifico

01 **Regolamenti UE e normativa nazionale vigente**

02 **Programma, avviso e criteri di selezione**

03 **Application Form / progetto approvato**

04 **Grant o Subsidy Agreement e Partnership Agreement**

05 **Manuali, FAQ, istruzioni e decisioni formali aggiornate**

Checklist di aggiornamento

✓ **testo consolidato** ✓ **versione e data** ✓ **ambito soggettivo** ✓ **regola del programma** ✓ **evidenza della verifica**

L'appendice è una mappa di orientamento: in caso di dubbio prevalgono gli atti vigenti e la documentazione contrattuale applicabile.

Riferimenti da cui partire

- European Commission – PM² Methodology : metodologia e governance.
- European Commission – Managing your project under a Grant Agreement : obblighi e gestione del finanziamento.
- REA – Horizon Europe Grants & Reporting : ruolo del coordinatore e reporting.

GRAZIE!

Valentina Colleselli

v.colleselli@merakisrl.eu
+39 328 77 55 757
+39 0437 09 84 62

MERAKI