



CREASUS

Sustainability Business Models for CCSIs

**TOOLKIT PER IL
FINANZIAMENTO
DELLA SOSTENIBILITÀ
DELIVERABLE 4.1**



Co-funded by
the European Union

Numero GA	101131895
Documento n.	CREASUS D 4.1
WP correlati	WP 4
Titolo del Deliverable	Kit degli Strumenti per i Programmi di Finanziamento della Sostenibilità D4.1
Data di consegna	20/02/2026
Tipo di documento	R - Rapporto
Livello di diffusione	Public (PU) - Aperto al pubblico, a tutti
Scritto da	George Sarlis (MOSAIC)
Verificato da	Roberto Bernad (Coordinatore, FBS)
Revisionato da (se applicabile)	George Sarlis (MOSAIC)
Revisionato da (se applicabile)	Teodoro Galluci, Graziana Galeone, Rossana Strippoli (UNIBA) per la traduzione all'italiano
Approvato da	Roberto Bernad (Coordinatore, FBS)
Stato	Finale
Revisione	V2



Disclaimer / Ringraziamento Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse sono solo degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia Esecutiva Europea per l'Istruzione e la Cultura. Né l'Unione Europea né l'autorità concedente possono essere ritenute responsabili per le informazioni contenute nel presente documento.

Questo documento, o qualsiasi sua parte, non può essere reso pubblico o divulgato, copiato o riprodotto o utilizzato in alcuna forma o con alcun mezzo, senza previa autorizzazione scritta dal Consorzio CREASUS. Né il Consorzio CREASUS, né i suoi membri, dirigenti, dipendenti o agenti potranno essere ritenuti responsabili, per negligenza o per qualsiasi altra causa, di eventuali perdite, danni o spese sostenuti da terzi in seguito all'uso, in qualunque modo o forma, delle informazioni o dei dati contenuti nel presente documento, né per eventuali inesattezze, omissioni o errori in esso presenti.

Tutti i Diritti di Proprietà Intellettuale, il know-how e le informazioni fornite e/o derivanti da questo documento, come i progetti, la documentazione e il materiale preparatorio a tal riguardo, sono e rimarranno di proprietà esclusiva del Consorzio CREASUS e di qualsiasi suo membro o dei suoi licenziatari. Nulla di quanto contenuto in questo documento deve conferire, o deve essere interpretato come conferente, alcun diritto, titolo, proprietà, interesse, licenza o qualsiasi altro diritto su qualsiasi proprietà intellettuale, know-how o informazione.

Nota:

Strumenti assistiti dall'IA sono stati utilizzati per supportare la coerenza linguistica e l'armonizzazione dei documenti. Tutti i contenuti sono stati revisionati, validati e finalizzati dall'autore o dagli autori.



No. 101131895

D. 4.1 – Kit di strumenti per il finanziamento della sostenibilità



Sommario

1. Introduzione e Scopo	4
1.1 Introduzione	4
1.2 Il Progetto CreaSus	5
1.3 Scopo del Kit di Strumenti di Finanziamento	6
2. Il panorama delle opportunità di finanziamento per le Industrie Culturali e Creative.....	9
2.1 Comprendere il finanziamento: significato, finalità e responsabilità	9
2.2 Panoramica delle tipologie di finanziamento per le CCSI	12
2.3 Capacità organizzativa	14
2.3.1 Struttura legale: accertamento dell'idoneità	15
2.3.2 Basi finanziarie: gestire risorse in modo trasparente	15
2.3.3 Definire il progetto: dall'idea a un piano finanziabile.....	15
2.3.4 Strumenti CreaSus: supporto alla capacità organizzativa e alla sostenibilità.....	17
2.4 Requisiti comuni di ammissibilità e sfide nella candidatura	18
2.5 Finanziamento della sostenibilità nelle CCSI.....	21
3. Guida al finanziamento per categoria.....	25
3.1 Finanziamenti a livello UE	25
3.2 Finanziamento nazionale e regionale	27
3.3 Meccanismi di finanziamento privati e alternativi	29
3.3.1 Finanziamenti privati e aziendali.....	29
3.3.2 Crowdfunding	31
3.3.3 Investimento a impatto	31
3.3.4 Investitori, Angel, Finanziamenti Seed e Istituzioni Finanziarie	32
3.3.5 Trovare il giusto mix di finanziamento	34
4. Strumenti di supporto al processo decisionale	37
4.1 Scelta del percorso di finanziamento	37
4.2 Matrice decisionale per il finanziamento	39
4.2.1 Come utilizzare la matrice decisionale di finanziamento per le CCSI	39
4.2.2 Interpretazione della matrice.....	41
4.3 Diagramma di flusso per la scelta del finanziamento	41
4.4 Percorsi per tipologie di entità.....	45





4.4.1 <i>Freelance & Creativi Individuali</i>	45
4.4.2 PMI e <i>start-up</i> creative	46
4.4.3 Organizzazioni <i>non profit</i> , associazioni e cooperative.....	47
4.5 Costruzione di una strategia di finanziamento.....	49
4.5.1 Diversifica il tuo <i>mix</i> di finanziamenti	49
4.5.2 Pianificare con un calendario di finanziamenti	49
4.5.3 Fissare obiettivi realistici di crescita	50
4.5.4 Sfruttare gli strumenti CreaSus	50
5. Modelli e Risorse.....	52
5.1 Modello di Proposta	52
5.2 Strumento di pianificazione del bilancio.....	53
5.3 Lista di controllo per l'idoneità e la documentazione.....	54
5.4 Misurare e comunicare l'impatto sulla sostenibilità	56
6. Prossimi passi: dall'apprendimento all'azione.....	60





1. Introduzione e Scopo

1.1 Introduzione

In tutta Europa, le Imprese del Settore Culturale e Creativo (*Cultural and Creative Sectors and Industries* – CCSI) comprendono artisti, designer, imprenditori creativi, istituzioni culturali e professionisti *freelance* e svolgono un ruolo fondamentale nel plasmare le identità culturali, rafforzare la coesione sociale e contribuire allo sviluppo economico. Nonostante questa rilevanza strategica, i soggetti che operano nel settore incontrano, spesso, difficoltà nell'orientarsi all'interno del quadro, in continua evoluzione, delle **politiche e degli strumenti finanziari legati alla sostenibilità**.

Molti professionisti e organizzazioni delle CCSI operano, infatti, in contesti caratterizzati da capacità organizzative limitate, redditi discontinui e modelli economici spesso fragili. In questo scenario, sebbene la sostenibilità sia sempre più riconosciuta come una responsabilità imprescindibile e al contempo come un importante fattore di innovazione, l'accesso alle risorse finanziarie necessarie per adottare pratiche ambientalmente e socialmente sostenibili può risultare complesso e oneroso, in particolare per gli attori di piccole dimensioni.

Parallelamente, i soggetti finanziatori — dalle autorità locali fino alle istituzioni dell'Unione Europea (UE) — stanno attribuendo crescente importanza alla promozione di pratiche sostenibili attraverso una varietà di programmi di finanziamento, strumenti finanziari e iniziative di sostegno pubblico e privato. Tuttavia, tali opportunità risultano, spesso, difficili da individuare, interpretare e utilizzare efficacemente, soprattutto in assenza di competenze tecniche specifiche o di esperienza nella progettazione e nella gestione delle domande di finanziamento.

Alla luce di queste sfide, il presente **Toolkit sui Programmi di Finanziamento per la Sostenibilità** è stato sviluppato con l'obiettivo di supportare gli operatori delle CCSI nel rafforzare la propria capacità di accesso alle risorse finanziarie destinate a iniziative sostenibili. Il *toolkit* si propone in particolare di:

- facilitare l'individuazione e la comprensione delle principali opportunità di finanziamento disponibili per progetti orientati alla sostenibilità;
- supportare professionisti e organizzazioni nell'allineare le proprie attività e strategie alle priorità dei programmi di finanziamento;
- contribuire al miglioramento della qualità e dell'efficacia delle candidature ai bandi;





- promuovere la conoscenza di modelli finanziari innovativi ed emergenti, quali il *crowdfunding*, l'*impact investing* e la *blended finance*;
- offrire esempi pratici e casi di studio utili a rafforzare la consapevolezza e la fiducia degli operatori del settore.

Il *toolkit* è rivolto a una vasta gamma di soggetti attivi nelle CCSI, tra cui artisti *freelance*, collettivi creativi, organizzazioni culturali della società civile e piccole e medie imprese del settore. Attraverso un approccio pratico e orientato all'utente, lo strumento intende accompagnare tali attori nel rafforzare le proprie competenze e nel cogliere le opportunità offerte dal crescente ecosistema di finanziamenti dedicati alla sostenibilità.

1.2 Il Progetto CreaSus

Il progetto CreaSus – *Creating Sustainability in the Cultural and Creative Sectors and Industries* (CCSI) è un'iniziativa finanziata dall'UE volta a sostenere professionisti, organizzazioni e istituzioni del settore culturale e creativo nell'integrazione dei principi di sostenibilità nei propri modelli operativi, nei processi decisionali e nelle pratiche quotidiane. Il progetto nasce dal riconoscimento della crescente necessità di allineare le attività culturali e creative ai più ampi obiettivi europei di responsabilità ambientale, inclusione sociale e resilienza economica. Attraverso un approccio che combina ricerca, innovazione e sviluppo delle capacità operative, CreaSus intende supportare gli attori delle CCSI nella riduzione della propria impronta ambientale, nel rafforzamento del valore sociale delle proprie attività e nell'individuazione di nuove opportunità per una crescita sostenibile.

Il progetto si fonda sulla convinzione che creatività e sostenibilità siano strettamente interconnesse. Il settore creativo possiede, infatti, una particolare capacità di stimolare il cambiamento culturale, mettere in discussione modelli consolidati e favorire forme di collaborazione interdisciplinare e intersettoriale. Integrando i principi della sostenibilità in tali processi, le CCSI possono svolgere un ruolo significativo nel promuovere modelli di sviluppo più responsabili e orientati al lungo periodo. In questo contesto, CreaSus mira a tradurre tale potenziale in strumenti, metodologie e strategie concrete, applicabili da organizzazioni creative di diversa dimensione e natura, dagli artisti indipendenti e microimprese fino alle istituzioni culturali e ai centri creativi.

Per il raggiungimento di questi obiettivi, il progetto riunisce un consorzio di organizzazioni provenienti da Grecia, Italia, Spagna e Irlanda, che apportano competenze complementari nei campi della sostenibilità, della gestione dell'innovazione, delle politiche culturali e dell'imprenditorialità creativa. Questa composizione consortile





consente di garantire che i risultati del progetto siano non solo fondati su solide basi di ricerca, ma anche radicati nelle reali esigenze e dinamiche operative del settore creativo in diversi contesti europei. In tale quadro, i *partner* stanno sviluppando metodologie, indicatori e strumenti digitali finalizzati a supportare le CCSI nel monitoraggio e nel miglioramento delle proprie performance di sostenibilità, mantenendo al contempo competitività, capacità innovativa e libertà creativa.

CreaSus adotta un approccio strutturato articolato in diversi *work packages* interconnessi, che coprono l'intero percorso dalla fase di analisi e ricerca fino allo sviluppo di strumenti applicativi. Le fasi iniziali del progetto sono dedicate all'analisi del contesto e alla definizione di indicatori di sostenibilità specificamente adattati alle caratteristiche delle CCSI. Sulla base di tali risultati, le fasi successive sono orientate allo sviluppo di strumenti e risorse operative — tra cui il *Sustainability Funding Schemes Toolkit* — destinati a supportare le organizzazioni creative nell'accesso alle opportunità di finanziamento e nell'implementazione efficace di strategie e azioni di sostenibilità. Parallelamente, il progetto promuove attività di formazione, networking e dialogo con i decisori politici, con l'obiettivo di rafforzare la capacità del settore di contribuire ai processi di transizione sostenibile.

Nel lungo periodo, CreaSus mira a generare un impatto duraturo contribuendo allo sviluppo di un ecosistema europeo delle CCSI più resiliente, interconnesso e orientato alla sostenibilità. Attraverso i suoi risultati — tra cui il presente *toolkit* — il progetto intende sostenere le organizzazioni creative non solo nell'adattarsi alle crescenti aspettative ambientali e sociali, ma anche nel diventare attori proattivi nella promozione di un futuro più sostenibile, equo e resiliente.

1.3 Scopo del *Kit di Strumenti di Finanziamento*

Il *Sustainability Funding Schemes Toolkit* è stato sviluppato con l'obiettivo di supportare le CCSI nell'identificazione, nella comprensione e nell'accesso alle opportunità di finanziamento che possono facilitare i loro percorsi di transizione verso modelli più sostenibili. Nel contesto dell'economia creativa contemporanea, la sostenibilità non rappresenta più un tema marginale, ma sta assumendo un ruolo sempre più centrale nel modo in cui le organizzazioni culturali e creative progettano le proprie attività, sviluppano processi di innovazione e costruiscono strategie di crescita a lungo termine. Nonostante ciò, molti attori delle CCSI incontrano ancora difficoltà nell'orientarsi all'interno di un panorama di finanziamento articolato, eterogeneo e, spesso frammentato, a livello europeo. In questo quadro, il *toolkit* si propone come uno strumento sia informativo sia di supporto decisionale, volto ad aiutare professionisti e





organizzazioni creative a individuare i percorsi finanziari più adeguati a sostenere i propri obiettivi di sostenibilità.

Il *toolkit* offre una panoramica sistematica dei principali meccanismi di finanziamento disponibili, che spaziano dai programmi europei e nazionali ai fondi regionali, fino alle opportunità provenienti dal settore privato e a modelli finanziari innovativi, quali il *crowdfunding* e gli investimenti a impatto. Attraverso una struttura chiara e accessibile, il *toolkit* semplifica informazioni spesso complesse, illustrando per ciascun schema di finanziamento gli elementi chiave quali i criteri di ammissibilità, le procedure di candidatura, gli eventuali requisiti di cofinanziamento e il potenziale di replicabilità delle iniziative finanziate in contesti differenti. Questo approccio consente agli operatori delle CCSI di acquisire una maggiore consapevolezza delle opportunità disponibili e di allineare in modo più efficace le proprie esigenze, capacità organizzative e ambizioni strategiche con le fonti di finanziamento più pertinenti.

Oltre alla mappatura delle opportunità finanziarie, il *toolkit* mette a disposizione una serie di strumenti pratici e risorse operative pensati per supportare concretamente gli attori del settore creativo. Tra questi figurano linee guida, modelli e casi esemplificativi che possono contribuire a rafforzare la qualità delle proposte progettuali, a strutturare strategie di sostenibilità più solide e a comunicare in modo efficace l'impatto ambientale e sociale delle iniziative proposte. Tali strumenti sono progettati con particolare attenzione alle esigenze degli attori più piccoli o con minore esperienza nell'accesso ai finanziamenti — tra cui *freelance*, *start-up* creative e organizzazioni senza scopo di lucro — al fine di ridurre le barriere che, spesso, limitano la loro partecipazione ai programmi di sostegno.

Nel complesso, il *Sustainability Funding Schemes Toolkit* mira a promuovere un cambiamento di prospettiva all'interno delle CCSI, incoraggiando gli operatori a considerare la sostenibilità non come un onere amministrativo o un vincolo economico, ma come un'opportunità strategica per rafforzare la resilienza organizzativa, ampliare la visibilità delle proprie attività e favorire il successo nel lungo periodo.





2_IL PANORAMA FINANZIARIO PER LE CCSI



2. Il panorama delle opportunità di finanziamento per le Industrie Culturali e Creative

2.1 Comprendere il finanziamento: significato, finalità e responsabilità

Nel contesto delle CCSI, il finanziamento è, spesso, percepito come uno strumento fondamentale per rendere possibili progetti e iniziative che altrimenti non potrebbero essere realizzati. Per molti artisti, organizzazioni culturali e piccole imprese creative, l'accesso a un sostegno finanziario può rappresentare un momento decisivo, capace di trasformare un'idea progettuale in un'iniziativa concreta. Tuttavia, sebbene il finanziamento costituisca indubbiamente un'importante opportunità, esso rappresenta al contempo un impegno significativo. Comprendere in modo chiaro cosa si intenda per finanziamento — e cosa esso non rappresenti — è, quindi, essenziale per poterlo utilizzare in maniera strategica, efficace e responsabile.

Il finanziamento non deve essere inteso come una semplice disponibilità di risorse economiche prive di vincoli. Al contrario, costituisce uno strumento strategico che comporta aspettative, obblighi e responsabilità per i soggetti beneficiari. Indipendentemente dal fatto che provenga da programmi pubblici, fondazioni private o investitori, il finanziamento presuppone sempre una relazione tra finanziatore e destinatario basata su obiettivi condivisi, risultati attesi e un rapporto di fiducia reciproca. I finanziatori mettono a disposizione risorse con l'obiettivo di sostenere il raggiungimento di risultati specifici — che possono essere di natura sociale, culturale, ambientale o economica — e si attendono, in cambio, evidenze concrete dell'impatto generato.

Questo comporta generalmente il rispetto di una serie di requisiti amministrativi e gestionali, tra cui la corretta gestione finanziaria delle risorse ricevute, la rendicontazione delle attività svolte e la comunicazione trasparente dei progressi e dei risultati raggiunti.

In questa prospettiva, il finanziamento può essere interpretato come un investimento nella visione e nel potenziale di un progetto. Quando un ente pubblico, una fondazione o un investitore decide di sostenere un'iniziativa creativa, esprime implicitamente la fiducia nella sua capacità di generare valore e impatto. Tuttavia, tale sostegno comporta alcune responsabilità fondamentali da parte del beneficiario, tra cui:

- realizzare gli obiettivi dichiarati, assicurando coerenza tra le attività svolte e quanto presentato nella proposta progettuale;





- gestire le risorse finanziarie in modo responsabile e trasparente, garantendo che ogni spesa sia adeguatamente giustificata e documentata;
- monitorare e rendicontare i progressi del progetto, fornendo ai finanziatori informazioni chiare sull'avanzamento delle attività;
- comunicare l'impatto generato, condividendo risultati, apprendimenti e sfide incontrate durante l'implementazione del progetto.

Per le organizzazioni culturali e creative, tali requisiti possono talvolta essere percepiti come vincoli amministrativi. In realtà, essi rappresentano anche un'importante opportunità di rafforzamento organizzativo. Il processo di preparazione di una candidatura, ad esempio, richiede di articolare con chiarezza la propria visione strategica, definire obiettivi misurabili e riflettere criticamente sull'impatto delle proprie attività. Allo stesso modo, la gestione di un progetto finanziato contribuisce, spesso, a migliorare la disciplina finanziaria, rafforzare le capacità di pianificazione e aumentare la credibilità professionale dell'organizzazione.

Nel contesto del presente *toolkit*, il termine finanziamento si riferisce in particolare a quei meccanismi finanziari che consentono alle CCSI di perseguire obiettivi di sostenibilità, inclusi quelli di natura ambientale, sociale e di governance. Ciò comprende, ad esempio, sovvenzioni o investimenti destinati a sostenere iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale delle attività creative, promuovere pratiche di produzione circolare, favorire l'inclusione sociale, rafforzare il coinvolgimento delle comunità o sviluppare modelli di business più resilienti e responsabili. Tali strumenti finanziari sono progettati per consentire alle CCSI di contribuire al raggiungimento di obiettivi sociali più ampi, rafforzando al contempo la propria sostenibilità nel lungo periodo.

È, inoltre, importante sottolineare che il finanziamento può assumere forme diverse (Tabella 1), che vanno oltre le tradizionali sovvenzioni. Accanto ai contributi a fondo perduto, esistono, infatti, altri strumenti finanziari, quali prestiti agevolati, sponsorizzazioni, investimenti a impatto, campagne di *crowdfunding* o contributi in natura, come l'accesso a spazi, attrezzature o programmi di *mentoring*. Comprendere le caratteristiche e le implicazioni di ciascuna tipologia di supporto consente alle organizzazioni di individuare le soluzioni più adeguate alle proprie esigenze operative e capacità gestionali.

Adottare un approccio strategico al finanziamento significa, quindi, andare oltre la semplice ricerca di risorse economiche. Significa comprendere le motivazioni e le priorità dei soggetti finanziatori, identificare le aree di convergenza tra tali priorità e la propria missione creativa e sviluppare proposte progettuali solide e realistiche. Le candidature di successo sono generalmente quelle in grado di dimostrare una chiara coerenza tra gli





obiettivi del progetto e le finalità del programma di finanziamento, presentando al contempo un piano di implementazione credibile e una solida capacità di gestione.

In questa prospettiva, il finanziamento può essere interpretato non soltanto come una fonte di sostegno economico, ma come una forma di *partnership* strategica: una collaborazione tra creatività, visione progettuale e obiettivi di interesse pubblico, capace di generare valore culturale, sociale e ambientale nel lungo periodo.

Tabella 1 - Tipologie di finanziamento.

Tipo di finanziamento	Descrizione	Responsabilità tipiche del beneficiario	Rilevanza per la sostenibilità
Sovvenzioni (Grants)	Fondi non rimborsabili concessi da enti pubblici o fondazioni private per sostenere progetti o attività specifiche.	Realizzazione delle attività previste Rendicontazione delle spese Presentazione di report sui risultati e sull'impatto del progetto	Strumento molto diffuso per sostenere iniziative di sostenibilità, innovazione culturale e transizione ecologica (es. programmi europei e nazionali).
Prestiti e microcredito	Finanziamenti rimborsabili concessi da istituzioni finanziarie o programmi dedicati, spesso con tassi agevolati o condizioni favorevoli.	- Rimborso secondo le condizioni stabilite - Gestione finanziaria responsabile - Dimostrazione della sostenibilità economica del progetto	Utili per sostenere investimenti strutturali o per ampliare iniziative sostenibili già avviate.
Sponsorizzazioni / CSR	Contributi economici o materiali forniti da imprese private nell'ambito delle proprie strategie di responsabilità sociale d'impresa (CSR).	- Garantire visibilità e riconoscimento allo sponsor - Mantenere una comunicazione trasparente - Gestire la partnership in modo efficace	Particolarmente adatte a sostenere campagne creative, eventi pubblici e iniziative di sensibilizzazione su temi ambientali e sociali.
Investimenti a impatto (Impact Investing)	Investimenti effettuati da soggetti che mirano a generare, oltre al rendimento finanziario, benefici sociali o ambientali misurabili.	- Definizione e monitoraggio di indicatori di impatto - Dimostrazione della sostenibilità economica e della crescita del progetto	Elevato potenziale per sostenere modelli innovativi e iniziative di sostenibilità con prospettive di lungo periodo.





Crowdfunding	Raccolta di fondi da un'ampia comunità di sostenitori attraverso piccoli contributi individuali, spesso tramite piattaforme digitali.	- Comunicazione trasparente con i sostenitori- Realizzazione delle attività promesse- Eventuale consegna delle ricompense previste	Favorisce il coinvolgimento diretto della comunità e dei cittadini in progetti creativi orientati alla sostenibilità.
Supporto in natura (In-kind support)	Contributi non monetari, come la concessione di spazi, attrezzature, servizi professionali o programmi di mentoring.	- Utilizzo appropriato delle risorse ricevute- Riconoscimento del contributo del partner o sostenitore	Spesso complementare ad altre fonti di finanziamento, particolarmente utile per start-up e organizzazioni creative emergenti.

2.2 Panoramica delle tipologie di finanziamento per le CCSI

Il settore culturale e creativo ha tradizionalmente fatto affidamento su una combinazione di **sovvenzioni pubbliche, sponsorizzazioni private e autofinanziamento**. Negli ultimi anni, tuttavia, il panorama dei finanziamenti è diventato più **vario, dinamico e sensibile alle sfide globali**, in particolare quelle legate a sostenibilità, inclusione e innovazione.

Oggi le organizzazioni creative possono accedere a una vasta gamma di fonti di finanziamento, ciascuna con priorità, aspettative e procedure proprie. Comprendere queste differenze è essenziale per identificare il posizionamento ottimale del progetto e sviluppare strategie efficaci di avvicinamento ai finanziatori.

Di seguito è presentata una panoramica dei principali tipi di finanziamento disponibili per le CCSI, con particolare attenzione al loro crescente legame con iniziative sostenibili.

Finanziamento pubblico: investimenti guidati dalle politiche

- **Cosa è:** Si tratta di sovvenzioni e sussidi concessi da istituzioni UE, governi nazionali, autorità regionali e municipalità.
- **Obiettivo del finanziatore:** le autorità pubbliche allineano sempre più i finanziamenti a quadri politici strategici, come il *Green Deal* europeo e la *Nuova Bauhaus* Europea. La cultura è vista come veicolo per raggiungere obiettivi sociali più ampi quali la mitigazione climatica, l'inclusione sociale, la partecipazione democratica.
- **Implicazioni per il progetto:** il progetto deve dimostrare come contribuisce al raggiungimento di questi obiettivi. Non è sufficiente limitarsi al raggiungimento di risultati nel breve periodo, ma è necessario evidenziare il contributo





dell'iniziativa alla promozione della sostenibilità ambientale, della coesione sociale e della resilienza della comunità.

Finanziamento privato: supporto allineato alla missione

- **Cosa è:** è concesso da fondazioni filantropiche, sponsor aziendali, programmi di CSR e donatori privati.
- **Obiettivo del finanziatore:** questi finanziatori finanziano progetti culturali in grado di generare **impatto sociale o ambientale misurabile**, creando valore culturale e benefici tangibili per la società o l'ambiente.
- **Implicazioni per il progetto:** è opportuno valutare attentamente la missione dei potenziali finanziatori. Una fondazione focalizzata sull'educazione potrebbe sostenere un programma artistico comunitario che integri pratiche sostenibili, mentre un'azienda impegnata nella neutralità carbonica potrebbe sponsorizzare un festival "zero rifiuti". L'allineamento strategico rappresenta un elemento chiave, poiché dimostra come il progetto contribuisca al raggiungimento degli obiettivi specifici del finanziatore.

Meccanismi finanziari alternativi e innovativi

- **Cosa è:** si tratta di strumenti che integrano i finanziamenti tradizionali, come **crowdfunding, impact investing, social impact bond, blended finance e modelli cooperativi**.
- **Obiettivo del finanziatore:** tali meccanismi mirano a generare ritorni sociali e ambientali, oltre a garantire la sostenibilità economica. Risultano particolarmente adatti a progetti creativi caratterizzati da una forte dimensione comunitaria e da un impatto misurabile.
- **Implicazioni per il progetto:** è necessario adottare una duplice prospettiva, artistica e imprenditoriale. Occorrono narrazioni coinvolgenti, metriche di impatto chiare e modelli di business sostenibili in grado di generare ritorni continuativi.

Il vantaggio della sostenibilità

La sostenibilità non è più un interesse di nicchia ma è diventata **centrale nella valutazione dei progetti** da parte di finanziatori pubblici e privati. Che si tratti di autorità pubbliche, fondazioni o investitori di impatto, le considerazioni ambientali e sociali sono sempre più integrate nei criteri di finanziamento (Tabella 2).





Un progetto creativo sostenibile non compete più in un ristretto segmento specializzato, ma si posiziona in modo strategico per accedere a un'ampia gamma di opportunità di finanziamento in un panorama in costante espansione.

Tabella 2 - Confronto tra le diverse tipologie di finanziamento delle CCSI.

Tipo di finanziamento	Fonte tipica	Principali vantaggi	Principali sfide	Rilevanza della sostenibilità
Finanziamento pubblico	Autorità UE, nazionali, regionali e locali	- Legittimità e credibilità - Stabilità e supporto su larga scala - Allineamento con priorità politiche	- Alta concorrenza - Complessità amministrativa - Pagamenti basati su rimborso	Forte focus su trasformazione verde, sociale e inclusiva (es. Green Deal europeo, Nuova Bauhaus Europea)
Finanziamento privato	Aziende, fondazioni, filantropie, investitori	- Flessibilità e decisioni più rapide - Potenziale di partnership e visibilità - Possibilità di co-creazione	- Necessità di narrazione convincente - Impatto misurabile richiesto - Relazioni chiave per l'accesso	Crescente attenzione a CSR, ESG e partnership creative con impatto sociale e ambientale
Finanziamenti alternativi / innovativi	Comunità, cittadini, strumenti finanziari misti (crowdfunding, impact investing, blended finance)	- Coinvolgimento diretto della comunità - Diversificazione delle fonti di reddito - Stimola autonomia e innovazione	- Campagne richiedono tempo e risorse - Necessaria comunicazione chiara e presenza digitale costante	Ideale per progetti con forte componente sociale o ambientale e impatto misurabile

2.3 Capacità organizzativa

Prima di richiedere finanziamenti, ogni organizzazione culturale o creativa — indipendentemente dalle dimensioni o dalla struttura — dovrebbe valutare il proprio livello di capacità organizzativa. I finanziatori, in particolare quelli orientati alla sostenibilità, non valutano, infatti, soltanto il progetto, ma anche la capacità dell'organizzazione di realizzarlo con successo.

Essere **"pronti per i finanziamenti"** significa disporre di solide basi legali, finanziarie e operative, oltre a dimostrare l'integrazione della responsabilità ambientale e sociale nelle attività dell'organizzazione. Le tre dimensioni fondamentali della capacità organizzativa sono lo status o struttura legale, le basi finanziarie e la definizione del progetto.





2.3.1 Struttura legale: accertamento dell'idoneità

Lo **status o la struttura legale** rappresenta, spesso, il primo criterio di idoneità per accedere alle opportunità di finanziamento e non riguarda solo aspetti burocratici, ma determina le modalità con cui i finanziatori possono trasferire i fondi e quali obblighi legali l'organizzazione può assumere e rispettare. La scelta della forma giuridica influenza, quindi, non solo l'accesso ai finanziamenti, ma anche le responsabilità legali, le modalità di gestione dei fondi e le opportunità strategiche per il progetto.

- **Freelance o imprenditore individuale:** possono accedere a sovvenzioni individuali o a fondi destinati a progetti di dimensioni ridotte, mentre le sovvenzioni istituzionali più ampie possono risultare precluse. Alcuni programmi UE richiedono collaborazioni con organizzazioni registrate. Vantaggio principale è la possibilità di prendere decisioni rapide e mantenere pieno controllo creativo.
- **Associazioni o ONG registrate:** hanno accesso a un'ampia gamma di sovvenzioni, in particolare quelle rivolte al beneficio della comunità e all'impatto sociale. I finanziatori focalizzati sulla sostenibilità preferiscono, spesso, le organizzazioni non profit per l'allineamento con la missione pubblica.
- **PMI (Piccole/Medie Imprese):** possono accedere a fondi per sviluppo aziendale, innovazione e investimenti. Gli investitori d'impatto prediligono imprese con solidità finanziaria e capacità di generare sostenibilità e ritorni a lungo termine.

Le diverse forme giuridiche consentono l'accesso a differenti canali di finanziamento. Qualora lo status giuridico attuale costituisca un vincolo nell'accesso a determinate opportunità, può risultare opportuno valutare la possibilità di stabilire collaborazioni con organizzazioni idonee oppure di riconsiderare la propria struttura giuridica. Tali scelte dovrebbero, tuttavia, essere ponderate alla luce delle possibili implicazioni in termini di autonomia creativa e capacità amministrativa.

2.3.2 Basi finanziarie: gestire risorse in modo trasparente

Un progetto creativo di successo richiede una **gestione finanziaria chiara e responsabile**. Anche il progetto di sostenibilità più innovativo necessita di solide basi contabili.

2.3.3 Definire il progetto: dall'idea a un piano finanziabile

Un progetto finanziabile traduce la creatività in **obiettivi chiari, tempistiche realistiche e risultati misurabili**. I finanziatori devono essere certi che il progetto sia realizzabile e contribuisca a risultati tangibili di sostenibilità, per cui è importante:





- **Identificare il problema o l'opportunità affrontata dal progetto**, ad esempio la riduzione dei rifiuti, l'inclusione sociale o l'uso di materiali sostenibili.
- **Tradurre l'idea in obiettivi, azioni e risultati concreti**, definendo chiaramente cosa si intende realizzare e come.
- **Costruire un budget coerente**, comprensivo di personale, materiali, comunicazione e spese generali, specificando eventuali cofinanziamenti o partnership.
- **Definire l'impatto del progetto**, valutando, oltre all'eccellenza artistica, anche il contributo alla responsabilità ambientale, all'inclusione sociale e alla resilienza culturale. Anche indicatori semplici, come riduzione degli sprechi, partecipazione o nuove collaborazioni, possono dimostrare il successo dell'iniziativa.

Prima della presentazione della domanda, si raccomanda di assicurarsi che siano soddisfatte alcune condizioni operative di base:

- Disporre di un conto bancario dedicato, al fine di garantire un monitoraggio trasparente delle transazioni relative al progetto.
- Adottare un sistema di contabilità, digitale o cartaceo, o un foglio di lavoro Excel per la registrazione sistematica delle entrate e delle uscite.
- Presentare una situazione finanziaria chiara e strutturata, che includa le fonti di reddito, i costi ricorrenti e la coerenza tra il *budget* e le attività previste.
- Tenere conto della gestione del flusso di cassa, considerando che molti programmi di finanziamento prevedono il rimborso delle spese a posteriori. La disponibilità di risorse per il prefinanziamento può pertanto contribuire a prevenire ritardi operativi e criticità gestionali.

Nel contesto dei progetti orientati alla sostenibilità, la trasparenza finanziaria rappresenta, inoltre, un indicatore rilevante di gestione responsabile. Un numero crescente di finanziatori richiede, infatti, evidenze di sostenibilità finanziaria, oltre che di impatto ambientale e sociale.

Definizione del progetto

Questa fase rappresenta il punto di incontro tra dimensione creativa e pianificazione strategica. I finanziatori non sostengono esclusivamente idee promettenti, ma progetti chiaramente strutturati, caratterizzati da obiettivi definiti, tempistiche realistiche e risultati misurabili. Un progetto finanziabile consiste pertanto in un piano articolato che traduce una visione progettuale in **azioni concrete, obiettivi verificabili e un budget coerente e realistico**.





I soggetti finanziatori devono poter valutare la fattibilità dell'iniziativa in relazione alle risorse e ai tempi disponibili, nonché la sua capacità di contribuire a risultati tangibili, in particolare in termini di sostenibilità.

Nel processo di definizione del progetto, è opportuno partire dall'identificazione del **problema o dell'opportunità** che l'iniziativa intende affrontare. Ciò implica chiarire quale sfida legata alla sostenibilità venga presa in considerazione — ad esempio la riduzione dei rifiuti, la promozione dell'inclusione sociale, l'aumento della consapevolezza pubblica o lo sviluppo di materiali sostenibili. A partire da questa analisi, l'idea progettuale dovrebbe essere tradotta in un insieme coerente di obiettivi, attività e risultati attesi. Una solida descrizione progettuale esplicita non solo le azioni previste, ma anche la loro rilevanza, i beneficiari coinvolti e le modalità attraverso cui verrà misurato l'impatto.

Un ulteriore passaggio fondamentale consiste nella definizione di un **budget** coerente con le attività pianificate. Il *budget* dovrebbe basarsi su una stima realistica dei costi, includendo voci quali personale, materiali, attività di comunicazione ed eventuali spese generali. I finanziatori attribuiscono particolare valore alla chiarezza e alla coerenza: ogni voce di spesa dovrebbe essere direttamente collegata alle attività descritte nella proposta progettuale. Nel caso siano previsti cofinanziamenti o *partnership*, è, inoltre, opportuno esplicitare chiaramente tali contributi, in quanto rappresentano un indicatore di impegno e rafforzano la credibilità complessiva del progetto.

Infine, è consigliabile integrare la dimensione dell'**impatto** già nelle fasi iniziali della progettazione. Nei progetti orientati alla sostenibilità, l'impatto non si limita alla qualità artistica o alla portata del pubblico, ma comprende anche il contributo alla responsabilità ambientale, all'inclusione sociale e alla resilienza culturale. È, quindi, utile definire fin dall'inizio le modalità attraverso cui tale impatto verrà monitorato o dimostrato. Anche indicatori relativamente semplici — quali la riduzione dei rifiuti, i livelli di partecipazione o la creazione di nuove collaborazioni — possono costituire evidenze significative del successo dell'iniziativa.

2.3.4 Strumenti CreaSus: supporto alla capacità organizzativa e alla sostenibilità

Il **progetto CreaSus** mette a disposizione due strumenti complementari che possono contribuire in modo significativo a rafforzare la preparazione organizzativa e progettuale, fornendo al contempo evidenze concrete dell'impegno verso la sostenibilità da presentare ai potenziali finanziatori.

Lo **Strumento CreaSus di Valutazione della Sostenibilità** consente di analizzare in modo sistematico le pratiche attuali in materia di ESG (*Environmental, Social, Governance*)





in relazione alle diverse dimensioni operative dell'organizzazione. Questa autovalutazione strutturata prende in considerazione i tre pilastri della sostenibilità — ambientale, sociale e di *governance*. Oltre a rappresentare un utile processo di riflessione interna, il completamento della valutazione e l'integrazione dei suoi risultati nella preparazione di una proposta progettuale permettono di fornire evidenze documentate della situazione di partenza e dell'impegno dell'organizzazione verso il miglioramento in termini di sostenibilità. Tali elementi possono costituire un efficace materiale di supporto nell'ambito delle domande di finanziamento. Sempre più spesso, infatti, i finanziatori richiedono ai candidati di dimostrare una chiara comprensione del proprio impatto attuale e una visione strutturata di sviluppo futuro; la valutazione CreaSus offre una base solida per rispondere a queste aspettative.

Lo **Strumento delle Azioni di Trasformazione** integra la fase di valutazione proponendo azioni pratiche e specificamente adattate alle CCSI elaborate a partire da buone pratiche e casi di successo provenienti da diversi contesti europei. Invece di partire da zero nella definizione delle componenti di sostenibilità di un progetto, le organizzazioni possono fare riferimento a esempi già sperimentati e adattarli al proprio contesto operativo. Questo strumento facilita il passaggio da aspirazioni generali in materia di sostenibilità a misure concrete e implementabili, coerenti con le priorità dei finanziatori. Gli esempi e le risorse messi a disposizione possono, inoltre, rafforzare la definizione del progetto e contribuire a dimostrare la fattibilità degli obiettivi di sostenibilità proposti.

L'utilizzo combinato dei due strumenti — inizialmente per valutare la situazione attuale e successivamente per individuare azioni di trasformazione mirate — consente di costruire una narrazione progettuale solida e coerente nei confronti dei finanziatori. Questo approccio permette, infatti, di dimostrare una chiara consapevolezza del punto di partenza, degli obiettivi di sviluppo e delle modalità operative per raggiungerli. Un'impostazione basata su evidenze non solo rafforza la qualità delle candidature ai finanziamenti, ma contribuisce anche a garantire la capacità dell'organizzazione di realizzare concretamente gli impegni assunti una volta ottenuto il sostegno finanziario.

2.4 Requisiti comuni di ammissibilità e sfide nella candidatura

Anche le organizzazioni più creative e preparate incontrano ostacoli nel richiedere finanziamenti. Il processo può essere competitivo, dispendioso in termini di tempo e talvolta frustrante, soprattutto per le CCSI più piccole con capacità amministrative limitate. Tuttavia, comprendere in anticipo le sfide più comuni può aiutarti a prepararti efficacemente e ad affrontare il processo con sicurezza.





Di seguito sono riportati alcuni dei principali ostacoli che le organizzazioni culturali e creative affrontano nella ricerca di finanziamenti per progetti legati alla sostenibilità, insieme a consigli su come superarli.

Crescente concorrenza

I bandi di finanziamento attirano quasi sempre molti più candidati di quanti il *budget* disponibile possa sostenere. Questo è particolarmente vero per i programmi a livello UE, dove centinaia di proposte di alta qualità possono competere per la stessa opportunità. Anche se questa realtà può essere scoraggiante, non dovrebbe essere un ostacolo alla candidatura, piuttosto è un invito ad **affinare la proposta**.

Le domande di successo si distinguono perché sono chiare, mirate e allineate alle priorità del finanziatore. Prima di candidarsi, è importante analizzare attentamente il bando: quali obiettivi specifici intende perseguire? Bisogna adattare il progetto in modo che contribuisca direttamente a tali obiettivi, invece di cercare di adattarsi a ogni possibile tema. Chiarezza, coerenza e rilevanza sono, spesso, più potenti della complessità.

Infine, ogni candidatura è considerata come un'**opportunità di apprendimento**. Anche se non si è selezionati, i *feedback* dei valutatori possono essere estremamente preziosi per migliorare la proposta successiva.

Applicazioni complesse

Le domande di finanziamento possono essere dettagliate e burocratiche, spesso, richiedendo quello che molti chiamano "gergo dei finanziamenti" — un linguaggio strutturato che si allinea alle aspettative dei finanziatori. I moduli possono richiedere dettagli tecnici, quadri logici o indicatori di *performance* che risultano poco conosciuti ai professionisti creativi. Questa complessità non è pensata per scoraggiare i candidati, ma per garantire trasparenza e responsabilità nella distribuzione dei fondi.

Per gestire questo percorso, si affronta il processo di candidatura passo dopo passo. Si inizia delineando il progetto in modo chiaro: cosa vuoi fare, perché è importante e come farà la differenza. Poi, si adatta quella narrazione alla terminologia usata dal programma di finanziamento. Molti bandi forniscono **linee guida o esempi di candidature di successo** e studiarli può aiutare a capire cosa cercano i valutatori.

Inoltre, si può anche cercare supporto di organizzazioni intermedie, come reti creative, agenzie culturali o punti di contatto regionali, che, spesso, forniscono consigli o formazione su come preparare le domande. All'interno del progetto CreaSus, ulteriori indicazioni ed esempi saranno disponibili attraverso il **Programma di Capacity Development** più avanti nel progetto. Scrivere una buona candidatura è una competenza che si affina con la pratica.





La questione del cofinanziamento

Molti programmi di finanziamento, specialmente quelli pubblici, non coprono il 100% dei costi del progetto. Ai richiedenti è, spesso, richiesto di fornire un **contributo di cofinanziamento**, che può variare dal 10% al 50% del *budget* totale. Questo requisito dimostra impegno e garantisce che più *stakeholder* condividano i rischi e i benefici del progetto.

Per le CCSI piccole o emergenti, il cofinanziamento può sembrare un ostacolo significativo. Tuttavia, ci sono modi creativi per affrontarlo. In alcuni casi, ma non in tutti, il cofinanziamento non deve essere necessariamente finanziario, può includere **anche contributi in natura**, come il costo del personale già impiegato dalla tua organizzazione, il tempo di volontariato, l'uso di attrezzature, gli spazi messi a disposizione o altre risorse esistenti con valore monetario. Documentare correttamente questi aspetti può, spesso, soddisfare parte del requisito di cofinanziamento.

Pensare in modo strategico al cofinanziamento può rafforzare la proposta e dimostrare che il progetto ha un ampio sostegno e una prospettiva di sostenibilità oltre la durata di un singolo finanziamento.

Flusso di cassa e rimborsi

Una delle sfide pratiche più comuni per le CCSI è la gestione **del flusso di cassa**. Molti finanziamenti operano su base di rimborso, il che significa sostenere le spese in anticipo e solo in seguito, presentando la documentazione, si ottiene per il rimborso. Questo può creare una pressione finanziaria a breve termine, soprattutto per le organizzazioni più piccole o per i *freelance*.

Una pianificazione finanziaria accurata è essenziale. Prima di avviare un progetto, si esamina attentamente il *budget* e si chiarisce come verranno gestite le spese iniziali. È probabile che si debbano utilizzare i risparmi, ottenere un anticipo dai *partner* o esplorare microcrediti o supporto a breve termine da parte di istituzioni finanziarie. Alcuni programmi pubblici consentono un pagamento iniziale di prefinanziamento (ad esempio, il 30–40% del contributo totale) per agevolare la liquidità. È importante **controllare sempre i termini del bando, così da evitare sorprese spiacevoli**.

Pianificare la tempistica delle spese e mantenere una documentazione chiara e aggiornata di tutte le spese aiuterà a garantire che i rimborsi avvengano senza intoppi. Bisogna considerare il denaro del finanziatore come una risorsa di *partnership*, da gestire con cura e trasparenza, costruendo fiducia che potrà portare a opportunità future.

L'onere del *reportage*





Ogni fonte di finanziamento richiede responsabilità. Il *reporting*, sia narrativo che finanziario, è lo strumento attraverso cui i finanziatori verificano che le risorse siano state usate correttamente e che l'impatto previsto sia stato raggiunto. Anche se può sembrare gravoso, rappresenta un'opportunità per **mostrare i successi** e riflettere sull'apprendimento.

Per rendere la rendicontazione più semplice, bisogna iniziare fin da subito, tenendo traccia delle spese, delle presenze, dei risultati di comunicazione e degli indicatori di sostenibilità man mano che il progetto procede, anziché aspettare la fine del progetto. Se possibile, si può assegnare ad una persona del *team* il compito di supervisionare la documentazione e la raccolta dei dati.

Molti finanziatori attribuiscono oggi crescente importanza alla reportistica sull'impatto piuttosto che solo sui risultati. Per i progetti orientati alla sostenibilità, questo significa dimostrare non solo ciò che è stato fatto, ma anche la differenza che ha prodotto, ad esempio di quanto sono stati ridotti i rifiuti, migliorato l'efficienza energetica o creato opportunità inclusive. L'uso combinato di immagini, storie e dati può rendere la rendicontazione coinvolgente e credibile.

La rendicontazione non dovrebbe essere vista solo come un compito amministrativo, ma come uno **strumento di riflessione e comunicazione** che aiuta a comprendere l'impatto, celebrare i risultati e rafforzare la reputazione dell'organizzazione in termini di professionalità e la trasparenza.

I vantaggi

La notizia incoraggiante è che i **progetti di sostenibilità, spesso, presentano vantaggi** nel superare queste sfide. L'impatto ambientale e sociale è sempre più prioritario per i finanziatori, i progetti di sostenibilità coinvolgono naturalmente *partnership* con la comunità, e i risultati misurabili sono, spesso, integrati nelle attività che riguardano l'ambientale. L'attenzione crescente alla sostenibilità sta portando alla creazione di un numero sempre maggiore di opportunità di finanziamento dedicate.

Queste **sfide sono reali, ma non sono insormontabili**. Ogni CCSI di successo li ha superati e, con una buona preparazione, possono farlo tutte le CCSI. La chiave è considerarle come parte integrante del processo di finanziamento, non come ostacoli da evitare.

2.5 Finanziamento della sostenibilità nelle CCSI

La sostenibilità è diventata una priorità chiave in tutta Europa, plasmando politiche pubbliche, strategie di investimento e programmi di finanziamento. Iniziative come il **Green Deal Europeo**, la **Nuova Bauhaus Europea** e diversi quadri nazionali per la





sostenibilità incidono sempre più sul modo in cui le opportunità di finanziamento vengono progettate e valutate. Di conseguenza, le CCSI che **integrano considerazioni ESG nei loro progetti** sono, spesso, meglio posizionate per accedere a una gamma più ampia di forme di supporto finanziario.

Per le CCSI, la sostenibilità può assumere molte forme. Le **azioni ambientali** possono includere la riduzione dell'impronta ecologica della produzione culturale, l'adozione di pratiche di *design* circolare, l'uso di materiali sostenibili o il miglioramento dell'efficienza energetica negli spazi creativi. La **sostenibilità sociale** può comportare l'aumento dell'accessibilità alle attività culturali, la promozione della diversità e dell'inclusione, o il rafforzamento della partecipazione comunitaria. I **miglioramenti legati alla governance** possono riguardare pratiche di gestione trasparenti, *partnership* responsabili e resilienza organizzativa a lungo termine. I programmi di finanziamento riconoscono sempre più queste dimensioni come componenti di una più ampia trasformazione sociale.

Comprendere **come la sostenibilità si colleghi alle opportunità di finanziamento** è, quindi, essenziale nella progettazione di progetti e nella preparazione delle proposte. Molti programmi di finanziamento non si definiscono esplicitamente "fondi per la sostenibilità", ma includono criteri legati alla sostenibilità nei loro processi di valutazione. Dimostrare come un progetto contribuisca alla responsabilità ambientale, all'inclusione sociale o alla *governance* responsabile può rafforzare significativamente una candidatura e aumentarne le possibilità di successo.

Da un punto di vista pratico, le organizzazioni possono **rafforzare le loro domande di finanziamento** mostrando chiaramente come la sostenibilità sia integrata nei loro progetti. Questo può essere ottenuto attraverso:

- **Definizione di un obiettivo chiaro di sostenibilità**, come ridurre l'impatto ambientale, migliorare l'accessibilità o rafforzare il coinvolgimento della comunità.
- **Collegamento delle attività del progetto a risultati misurabili**, ad esempio attraverso indicatori relativi all'efficienza delle risorse, alla partecipazione o all'impatto sociale.
- **Dimostrazione dell'allineamento con le priorità politiche**, come il *Green Deal* europeo, i principi dell'economia circolare o la partecipazione culturale inclusiva.
- **Dimostrazione del valore a lungo termine**, spiegando come il progetto contribuisca a pratiche sostenibili che proseguono oltre la durata delle attività finanziate.

In pratica, integrare la sostenibilità nella progettazione dei progetti sta diventando sempre più un prerequisito per accedere a molte tipologie di finanziamento. I programmi pubblici tendono a dare priorità a progetti che contribuiscono alla transizione ecologica





o all'inclusione sociale, mentre le fondazioni private e gli investitori orientati all'impatto sono sempre più interessati a iniziative che dimostrino un cambiamento positivo misurabile. Ciò significa che la sostenibilità non dovrebbe essere considerata come un requisito aggiuntivo, ma come parte integrante dello sviluppo del progetto e della pianificazione strategica. Nella tabella 3 sono riportati esempi di Priorità di Sostenibilità e Opportunità di Finanziamento Correlate per le CCSI.

Tabella 3 - Priorità di sostenibilità e opportunità di finanziamento per le CCSI

FOCUS	ESEMPI DI ATTIVITÀ	POTENZIALI FONTI DI FINANZIAMENTO
Sostenibilità ambientale	Eco-design, metodi di produzione circolare, materiali sostenibili, spazi culturali a risparmio energetico	Programmi UE (ad esempio Creative Europe, LIFE), fondi nazionali per la transizione verde, fondazioni ambientali
Sostenibilità sociale	Accessibilità culturale, progetti basati sulla comunità, inclusione di gruppi sottorappresentati, attività culturali partecipative	Fondi culturali pubblici, programmi di innovazione sociale, fondazioni filantropiche
Sostenibilità relativa alla governance	Partnership etiche, pratiche di gestione trasparenti, strategie organizzative sostenibili	Programmi di cooperazione UE, partenariati per la RSI, fondazioni private, meccanismi finanziari misti

Comprendere questo legame permette alle CCSI di affrontare le opportunità di finanziamento in modo più strategico e di progettare iniziative che siano finanziariamente sostenibili e socialmente significative.





3__GUIDA AL FINANZIAMENTO PER CATEGORIA



3. Guida al finanziamento per categoria

Dopo aver definito il panorama dei finanziamenti e valutato la propria preparazione, vengono approfondite le **opportunità specifiche** disponibili per i propri progetti di sostenibilità. Questo capitolo offre una panoramica pratica delle principali fonti di finanziamento, organizzate per categoria, per aiutare a identificare quali opportunità si adattano meglio alle proprie esigenze, alla struttura legale e all'ambito del progetto.

Esistono molti modi per accedere ai finanziamenti per iniziative di sostenibilità nel settore culturale e creativo. Tuttavia, non tutte le fonti di finanziamento sono uguali, infatti differiscono per ambito, criteri di ammissibilità, dimensione e *focus*, e comprendere queste differenze è fondamentale per individuare opportunità che si adattino davvero alle capacità e agli obiettivi dell'organizzazione. In termini generali, il finanziamento può essere suddiviso in tre categorie:

1. **finanziamenti a livello UE**, che supportano la collaborazione e l'innovazione transnazionali tra gli Stati membri;
2. **finanziamenti nazionali e regionali**, che si concentrano sullo sviluppo locale e sulla crescita specifica per settori;
3. **Meccanismi di finanziamento privati e alternativi**, come *partnership* aziendali, *crowdfunding* e *impact investing*, che offrono modi flessibili e innovativi per finanziare progetti di sostenibilità.

In questo capitolo, il finanziamento è organizzato secondo **percorsi di accesso pratici** (a livello UE, nazionale/regionale, e meccanismi privati o alternativi) per aiutare gli utenti a orientarsi più facilmente tra le varie opportunità.

Ciascuna categoria può svolgere un ruolo unico nella strategia di finanziamento. Molte organizzazioni di successo le combinano, utilizzando ad esempio fondi nazionali più piccoli per preparare progetti che successivamente si espandono attraverso investimenti europei o privati.

3.1 Finanziamenti a livello UE

A livello europeo, diversi programmi e iniziative supportano la sostenibilità e l'innovazione nel settore culturale e creativo. Questi strumenti sono progettati per incoraggiare la collaborazione transfrontaliera, favorire l'eccellenza e allinearsi a obiettivi politici più ampi dell'UE, come il **Green Deal Europeo**, la **Nuova Bauhaus Europea** e l'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**.

Il finanziamento a livello UE è ideale per progetti che intendono:

- Coinvolgere *partner* di diversi paesi dell'UE;



- Contribuire all'impatto ambientale o sociale su scala europea;
- Esplorare innovazione, ricerca o sviluppo di politiche nelle CCSI.

Caratteristiche principali

I fondi UE sono tipicamente erogati tramite **call for proposals** o **programmi quadro**. Spesso, sono accompagnati da piani di lavoro annuali o pluriannuali che definiscono priorità, criteri di ammissibilità e risultati attesi. Le candidature possono essere competitive, ma i progetti selezionati possono beneficiare di un sostegno significativo e una visibilità internazionale.

Esempi di programmi chiave dell'UE includono:

- **Europa Creativa:** Il principale programma dell'UE per il settore culturale e creativo. Finanzia la cooperazione transfrontaliera, l'innovazione, lo sviluppo del pubblico e, in misura crescente, iniziative guidate dalla sostenibilità.
- **Horizon Europe:** il programma quadro di ricerca e innovazione dell'UE. Supporta progetti che esplorano materiali sostenibili, trasformazione digitale, tecnologie verdi e innovazione sociale — tutte aree rilevanti per le CCSI.
- **Interreg Europe e Programmi di Cooperazione Transfrontaliera:** Questi fondi si concentrano sullo sviluppo regionale, l'innovazione e la sostenibilità attraverso la cooperazione transnazionale.
- **Programma LIFE:** Il fondo dedicato all'azione per l'ambientale e il clima dell'UE, che può sostenere progetti creativi con forti componenti di sostenibilità.
- **Programma ERASMUS+.** Questo schema di finanziamento può supportare direttamente progetti che si concentrano sulla formazione, la qualificazione, la riqualificazione e il potenziamento delle competenze dei gruppi *target*.
- **Fondo Sociale Europeo (FSE+) e Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FEDER):** Questi fondi possono sostenere indirettamente l'imprenditorialità creativa, la formazione e le infrastrutture verdi a livello locale e regionale.

Nella tabella 4 sono mostrati i principali vantaggi e svantaggi di questa tipologia di finanziamento.

Tabella 4 – Vantaggi e svantaggi dei fondi UE

VANTAGGI	BARRIERE TIPICHE
• Alta visibilità e prestigio • Bilanci su scala più ampia a supporto di attività pluriannuali	• Complessità amministrativa e tempi lunghi • Richiede partnership e coordinamento internazionale





- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Opportunità di networking e costruzione di partnership in tutta Europa• Forte allineamento con le priorità di sostenibilità dell'UE | <ul style="list-style-type: none">• Competizione intensa — solo le proposte più rilevanti e meglio preparate riescono |
|--|---|

Strategie di successo

Per accedere con successo ai finanziamenti dell'UE è importante adottare una prospettiva autenticamente europea: il progetto deve dimostrare un chiaro impatto transfrontaliero e un valore aggiunto a livello europeo.

Bisogna studiare le priorità attuali **dell'UE** e allineare di conseguenza la proposta. I progetti che contribuiscono esplicitamente a iniziative come il *Green Deal* europeo, il Decennio Digitale o il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali presentano vantaggi significativi.

Costruire partnership solide è essenziale per la maggior parte dei programmi UE. È importante identificare collaboratori da diversi Stati membri che possano apportare competenze complementari e che dimostrino la dimensione europea del progetto.

I finanziamenti UE cercano progetti che vadano oltre le pratiche esistenti. Bisogna **dimostrare l'innovazione** e presentare chiaramente quali nuovi approcci, tecnologie o metodologie si intende introdurre nel settore.

Consiglio:

Se sei alle prime esperienze nel settore dei finanziamenti UE, considera di iniziare come *partner* piuttosto che come candidato principale. Questo ti permette di acquisire esperienza e costruire reti e rafforzare la tua capacità gestionale prima di assumere il coordinamento di un progetto completo.

3.2 Finanziamento nazionale e regionale

Sebbene i finanziamenti a livello UE offrano scala e visibilità, **i programmi nazionali e regionali** rappresentano, spesso, il punto di partenza più accessibile per le CCSI. Questi fondi sono tipicamente gestiti dai ministeri della cultura, dell'ambiente o dello sviluppo economico, così come dai governi regionali e dalle autorità locali. Possono assumere la forma di sovvenzioni, sussidi o incentivi fiscali volti a sostenere lo sviluppo sostenibile all'interno dell'economia culturale e creativa.





I programmi nazionali e regionali variano notevolmente tra i paesi, ma la maggior parte condivide obiettivi comuni: rafforzare gli ecosistemi creativi locali, promuovere l'innovazione e valorizzare la sostenibilità come motore della crescita economica e sociale. Ad esempio, un fondo culturale nazionale può sostenere progetti di *eco-design*, oppure un'agenzia regionale di sviluppo potrebbe finanziare iniziative di economia circolare nella produzione creativa.

Questi programmi presentano, spesso, **processi di candidatura più semplici** rispetto ai fondi UE e danno priorità ai progetti con impatto locale tangibile. Possono anche **offrire opportunità di cofinanziamento** che possono essere successivamente combinate con programmi europei. Nella tabella 5 sono elencati i principali vantaggi e svantaggi di questa tipologia di finanziamento.

Come accedere ai **finanziamenti nazionali e regionali**:

1. **Rimanere informati.** Consultare regolarmente i siti web del ministero della cultura, dei centri creativi regionali o dei punti di contatto nazionali per aggiornamenti sui bandi aperti.
2. **Costruire relazioni.** Partecipare a giornate informative nazionali, *workshop* o eventi di *networking* per comprendere le priorità e a stabilire un contatto diretto con i responsabili dei programmi.
3. **Sfruttare le reti locali.** Collaborare con istituzioni o comuni della tua area che abbiano già esperienza nella gestione di progetti finanziati.
4. **Mostrare l'impatto locale.** Dimostrare come il progetto di sostenibilità avvantaggi la tua comunità, regione o ecosistema culturale. I finanziatori apprezzano risultati tangibili e localizzati.

Tabella 5 - Vantaggi e svantaggi dei finanziamenti nazionali e regionali

VANTAGGI	BARRIERE TIPICHE
• Accesso più facile e concorrenza inferiore rispetto ai fondi UE • Migliore comprensione del contesto locale e delle necessità da parte dei finanziatori • Opportunità per testare e affinare idee prima di scalare	• Dimensioni di sovvenzione più piccole e periodi di implementazione più brevi • Limitato a specifiche regioni o gruppi target • Le priorità di finanziamento possono cambiare con i cicli politici

I finanziamenti nazionali e regionali costituiscono un **trampolino di lancio efficace**, rappresentano un modo ideale per pilotare azioni innovative di sostenibilità, costruire





credibilità e raccogliere le prove necessarie per candidarsi a opportunità su scala più ampia in futuro.

Strategie di successo

È importante conoscere bene il **paesaggio locale** ed essere informati sulle priorità specifiche di sostenibilità della regione. Ad esempio, le aree costiere potrebbero dare priorità alle questioni ambientali marine, mentre le regioni industriali potrebbero concentrarsi sulla transizione verso l'economia circolare.

I finanziatori regionali valorizzano i progetti che **costruiscono partnership locali** e rafforzano gli ecosistemi del territorio, ad esempio attraverso la collaborazione con organizzazioni ambientaliste, gruppi comunitari o istituzioni educative della tua zona.

Quindi, si sottolinea la necessità di **dimostrare l'impatto locale** del progetto e come affronta sfide specifiche del territorio, contribuendo al contempo a obiettivi più ampi di sostenibilità.

3.3 Meccanismi di finanziamento privati e alternativi

Oltre alle istituzioni pubbliche, un numero crescente di **modelli di finanziamento privati e comunitari** sostiene la sostenibilità nelle CCSI. Questi includono sponsorizzazioni aziendali, fondazioni filantropiche, investimenti a impatto e piattaforme di *crowdfunding*. Offrono maggiore flessibilità e libertà creativa, ma richiedono anche una costruzione proattiva di relazioni e capacità comunicative efficaci.

3.3.1 Finanziamenti privati e aziendali

Molte aziende stanno allineando le loro strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e Ambientale, Sociale e di Governance (ESG) con le arti e la cultura. Questo significa che cercano attivamente *partner* culturali che possano aiutare a esprimere i valori della sostenibilità attraverso la creatività, il *design* o la narrazione. *Partnership* di questo tipo possono assumere la forma di sponsorizzazioni dirette, co-creazione o collaborazione a lungo termine.

- **Sponsorizzazioni Aziendali**

La sponsorizzazione aziendale rappresenta una forma comune di finanziamento privato nel settore culturale e creativo. In questo modello, le aziende forniscono supporto finanziario o in natura a progetti culturali, eventi o organizzazioni, ottenendo in cambio visibilità, associazione valoriale o opportunità di dimostrare il proprio impegno per la CSR. Gli accordi di sponsorizzazione, spesso, prevedono





elementi di comunicazione e promozione come la collocazione del logo, il riconoscimento pubblico o campagne collaborative.

Per le organizzazioni culturali e creative, le sponsorizzazioni aziendali risultano particolarmente rilevanti per *festival*, mostre, eventi creativi, iniziative digitali o progetti di coinvolgimento comunitario che si allineano ai valori o al pubblico *target* di un'azienda. Costruire *partnership* di successo per le sponsorizzazioni richiede tipicamente una proposta chiara che dimostri i benefici reciproci della collaborazione, inclusa la portata del pubblico, l'allineamento del marchio e un impatto sociale o ambientale positivo.

- **Fondazione e sovvenzioni filantropiche**

A differenza delle sponsorizzazioni aziendali, i finanziamenti erogati da fondazioni e organizzazioni filantropiche sono generalmente **orientati alla missione piuttosto che al marketing**. Le fondazioni generalmente supportano progetti coerenti con le proprie priorità tematiche, come lo sviluppo culturale, l'inclusione sociale, l'educazione, la sostenibilità o l'impegno nella comunità.

Per le CCSI, i finanziamenti delle fondazioni possono sostenere la creazione artistica, iniziative di accessibilità culturale, programmi educativi o progetti che affrontano sfide sociali o ambientali attraverso la cultura e la creatività. Le candidature devono dimostrare il contributo del progetto alla missione e agli obiettivi a lungo termine della fondazione. A differenza delle sponsorizzazioni aziendali, queste relazioni di finanziamento privilegiano il valore culturale, sociale o ambientale generato dal progetto, anziché la visibilità.

Nel rivolgersi a finanziatori privati, è essenziale evidenziare il beneficio reciproco e in particolare come il progetto contribuisca alla missione del finanziatore, migliorando la loro reputazione o coinvolgendo gli *stakeholder*. La tabella 6 riassume le principali strategie di successo per questa tipologia di finanziamento.

Tabella 6 – Strategie di accesso ai finanziamenti privati e aziendali

STRATEGIE DI SUCCESSO	• Ricerche sui rapporti CSR e gli impegni di sostenibilità • Proponi progetti che creino benefici reciproci—impatto per te, reputazione e coinvolgimento dei dipendenti per le aziende • Pensa a livello locale: molte aziende danno priorità al supporto delle comunità in cui operano • Offrire opportunità di riconoscimento e visibilità • Cerca fondazioni che accolgano esplicitamente gli approcci culturali alle loro questioni fondamentali
------------------------------	--





3.3.2 Crowdfunding

Il *crowdfunding* permette di raccogliere piccoli contributi da un vasto pubblico che crede nella tua idea. Combina finanziamenti con lo sviluppo del pubblico ed è particolarmente efficace per progetti di sostenibilità che ispirano un coinvolgimento emotivo, come orti comunitari, installazioni di eco-arte o iniziative di *social design*.

Le piattaforme *online* dedicate (ad esempio Kickstarter, Ulule, Indiegogo) sono accessibili per lanciare campagne, mentre piattaforme specializzate (ad esempio Goteo, focalizzate sull'innovazione sociale) si rivolgono a progetti orientati alla sostenibilità. Una campagna di successo richiede pianificazione, narrazione e comunicazione regolare ai sostenitori, costruendo al contempo partecipazione e consapevolezza della comunità verso la tua causa. La tabella 7 mostra le principali strategie di successo per questa tipologia di finanziamento.

Tabella 7 – Strategie di accesso per il crowdfunding

STRATEGIE DI SUCCESSO	• Racconta storie coinvolgenti che colleghino l'esperienza personale a sfide più ampie della sostenibilità • Usa le tue capacità creative: video, immagini e design di alta qualità fanno una grande differenza • Offri ricompense significative che siano in linea con il tuo messaggio di sostenibilità • Coinvolgi prima la tua comunità esistente, poi espanditi verso l'esterno • Sii trasparente su come i fondi creeranno impatti specifici
------------------------------	--

3.3.3 Investimento a impatto

L'investimento a impatto si riferisce al finanziamento da parte di investitori che cercano benefici sociali e ambientali misurabili insieme a rendimenti finanziari. Questo modello sta guadagnando terreno in tutta Europa, man mano che le imprese creative sviluppano prodotti sostenibili, catene di approvvigionamento etiche o servizi socialmente inclusivi. Gli investitori a impatto privilegiano organizzazioni con metriche d'impatto chiare, modelli di *business* validi e una *governance* solida.

Per le CCSI, questo può significare sviluppare modelli ibridi che combinino creatività, imprenditorialità e sostenibilità, come marchi di moda che utilizzano materiali riciclati, studi di *design* focalizzati sull'accessibilità o *hub* creativi che supportano soluzioni di economia circolare. La tabella 8 mostra le principali strategie di successo per questa tipologia di finanziamento, mentre la tabella 9 i principali vantaggi e sfide.





Tabella 8 – Strategie di accesso all'investimento a impatto

COSA CERCANO	• Metriche chiare di impatto sociale o ambientale • Percorso verso la sostenibilità finanziaria (non necessariamente profitto, ma fattibilità operativa) • Approcci innovativi che potrebbero essere replicati o scalati • Team di gestione solidi con esperienza rilevante
--------------	---

Ogni categoria di finanziamento offre opportunità uniche e ognuna richiede una mentalità leggermente diversa. I fondi a livello UE richiedono strategia, collaborazione e pazienza. I programmi nazionali e regionali premiano la vicinanza e l'impatto sulla comunità. Meccanismi privati e innovativi richiedono creatività, persuasione e costruzione di *partnership*.

Tabella 9 – principali vantaggi e sfide dell'investimento a impatto

VANTAGGI	BARRIERE TIPICHE
• Maggiore flessibilità e potenziale di innovazione • Opportunità di collaborazione e co-creazione a lungo termine • Forte allineamento con i valori di sostenibilità e impatto sociale • Costruisce relazioni dirette con la comunità e il pubblico	• Richiede forti capacità di narrazione e marketing • I rischi finanziari e le richieste amministrative variano a seconda del modello • Il successo dipende dalla visibilità, dalla credibilità e dalla costruzione della fiducia

3.3.4 Investitori, Angel, Finanziamenti Seed e Istituzioni Finanziarie

Quando si cercano finanziamenti da investitori privati, fondazioni, *partner* aziendali o finanziamenti *seed* (inclusi *Angel investors* e *venture capital*), le organizzazioni dovrebbero essere pronte a fornire un livello di trasparenza e documentazione più elevato rispetto a quello spesso richiesto per i finanziamenti basati su sovvenzioni. Investitori e finanziatori privati di solito conducono una *due diligence* prima di impegnare risorse finanziarie, il che significa che vorranno comprendere la struttura dell'organizzazione, la stabilità finanziaria e il potenziale impatto del progetto proposto.





Per le organizzazioni che esplorano opportunità di finanziamento privato o misto, è, quindi, utile preparare in anticipo un insieme di documenti di base. Questa preparazione aiuta a costruire credibilità e consente di progredire più efficientemente le discussioni con potenziali *partner*. Gli elementi chiave che le organizzazioni dovrebbero preparare includono:

- **Informazioni organizzative:** indicare lo stato giuridico, la struttura di governance e fornire una breve descrizione della missione e delle attività principali dell'organizzazione.
- **Informazioni finanziarie:** includere bilanci recenti, la struttura del budget e un riepilogo delle principali fonti di reddito.
- **Documentazione del progetto:** presentare una nota concettuale concisa o una proposta che descriva gli obiettivi, le attività, i risultati attesi e i bisogni di finanziamento.
- **Motivazione per impatto e sostenibilità:** spiegare chiaramente come il progetto contribuisce agli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale o culturale.
- **Materiali di supporto:** fornire presentazioni, materiali visivi o brevi documenti che aiutino a comunicare efficacemente il progetto.

Oltre alle sponsorizzazioni tradizionali o ai finanziamenti filantropici, le organizzazioni creative (in particolare quelle che operano nei settori digitale o tecnologico-creativo) possono anche incontrare opportunità attraverso concorsi di innovazione, *hackathon*, programmi di accelerazione o competizioni imprenditoriali organizzate da banche, fondazioni, *hub* tecnologici e investitori privati. Queste iniziative spesso mirano a identificare idee innovative e scalabili che possano trasformarsi in *start-up* creative o nuovi servizi culturali. Per le organizzazioni che operano in aree come lo sviluppo di giochi, il *design* digitale, i media immersivi o le piattaforme creative, partecipare a tali iniziative può aprire strade verso finanziamenti iniziali, *mentoring* o programmi di incubazione.

In questi contesti, spesso ci si aspetta che le organizzazioni presentino la loro idea tramite un breve *pitch*, che riassume la proposta di valore del progetto, il potenziale di innovazione e la strategia di sviluppo. Nella tabella 10, sono riportate le principali informazioni da dovresti fornire durante una presentazione di *pitch*.





Tabella 10 – informazioni per un *pitch* di successo

Sezione del Pitch Deck	Scopo	Sezione del Pitch Deck	Scopo
1. Problema o opportunità	Spiega la sfida o la necessità di affrontare il tuo progetto.	6. Roadmap dello sviluppo	Presentare traguardi chiave per lo sviluppo e l'implementazione.
2. Soluzione / Concetto creativo	Descrivi il prodotto, servizio o innovazione creativa che proponi.	7. Team ed Expertise	Presentare le persone dietro il progetto e la loro esperienza.
3. Mercato o pubblico	Identifica il pubblico target, gli utenti o il segmento di mercato culturale.	8. Impatto e sostenibilità	Evidenzia il valore ambientale, sociale o culturale creato dal progetto.
4. Proposta di valore	Spiega cosa rende unico il progetto e perché è importante.	9. Bisogni di finanziamento	Spiega quanti fondi sono necessari e come verranno utilizzati.
5. Modello di Impresa o Sostenibilità	Descrivi come il progetto genererà ricavi o sosterrà le operazioni.		

3.3.5 Trovare il giusto mix di finanziamento

La maggior parte dei progetti di sostenibilità di successo combina finanziamenti da più fonti. Come dettagliato nella tabella 11, un finanziamento UE potrebbe coprire i costi di sviluppo, il finanziamento regionale potrebbe sostenere l'implementazione, il sostegno aziendale potrebbe fornire attrezzature e il *crowdfunding* potrebbe coinvolgere i sostenitori della comunità. Questo approccio diversificato riduce i rischi e dimostra un ampio sostegno al progetto.





Tabella 11 - Confronto tra categorie di finanziamento

CATEGORIA DI FINANZIAMENTO	AMBITO	MEGLIO PER	DIMENSIONE DEL FINANZIAMENTO	FOCUS SULLA SOSTENIBILITÀ
Finanziamento a livello UE	Transnazionale, europeo	Progetti collaborativi, innovazione, ricerca	Medio – Grande	Forte allineamento con le politiche di sostenibilità dell'UE (Green Deal, NEB, SDGs)
Finanziamento Nazionale e Regionale	Paese o regione specifica	Azioni locali di sostenibilità, progetti pilota	Piccolo – Medio	Varia da paese a paese, spesso legato a strategie culturali e ambientali
Finanziamento privato e innovativo	Aziendale, comunitarie o basate su investitori	Imprenditorialità creativa, coinvolgimento della comunità, progetti di impatto	Flessibile	Guidata da movimenti CSR, ESG o sostenibilità dal basso





4_ STRUMENTI DI SUPPORTO AL PROCESSO DECISIONALE



4. Strumenti di supporto al processo decisionale

Dopo aver acquisito una comprensione complessiva del panorama dei finanziamenti e dei requisiti di preparazione organizzativa, risulta necessario tradurre tali informazioni in scelte operative. In presenza di un'ampia varietà di strumenti — dai programmi dell'UE al *crowdfunding*, dalle sponsorizzazioni aziendali agli investimenti a impatto — diventa cruciale disporre di **criteri chiari per individuare le opportunità più pertinenti**.

Questo capitolo mira a trasformare l'informazione in **azione**, offrendo strumenti strutturati a supporto del processo decisionale. Inoltre, vengono proposti strumenti che consentono di individuare percorsi prioritari in funzione delle caratteristiche specifiche dell'organizzazione e dei progetti.

Le sezioni seguenti presentano strumenti concepiti per facilitare l'identificazione dei percorsi di finanziamento maggiormente coerenti con il profilo organizzativo, le capacità disponibili e le ambizioni in materia di sostenibilità. In primo luogo, vengono illustrati i principali criteri utilizzati dai finanziatori nella valutazione delle candidature; successivamente sono introdotti strumenti visivi — **una matrice decisionale e un diagramma di flusso** — per restringere l'insieme delle opzioni; infine sono fornite indicazioni mirate **per diverse tipologie di soggetti**, quali lavoratori autonomi, PMI e organizzazioni *non profit*.

4.1 Scelta del percorso di finanziamento

Selezionare un'opportunità di finanziamento adeguata non significa soltanto individuare la disponibilità di risorse, ma piuttosto costruire una coerenza tra missione dell'organizzazione, capacità organizzativa e obiettivi del finanziatore. Un percorso di finanziamento appropriato consente di concentrare le risorse, incrementare le probabilità di successo e sviluppare relazioni di lungo periodo con soggetti finanziatori che condividono valori e priorità. Il processo ha inizio con una valutazione della posizione di partenza: situazione attuale dell'organizzazione, natura del progetto, risorse e partenariati già attivati.

Ogni tipologia di finanziatore — pubblico, privato o comunitario — è guidata da un insieme specifico di obiettivi. Alcuni interventi mirano a rafforzare innovazione e imprenditorialità, altri privilegiano la partecipazione culturale, mentre una quota crescente di meccanismi di sostegno è orientata a principi di sostenibilità quali la protezione ambientale, l'inclusione sociale o la trasparenza nella governance. Quando un progetto contribuisce in modo chiaro alla missione del finanziatore, le probabilità di esito positivo aumentano sensibilmente. L'elemento centrale consiste **nell'allineare la logica del progetto alla logica del finanziamento**.





Un approccio strategico al processo decisionale può essere articolato in tre passaggi chiave:

- 1. Valutare la posizione organizzativa.** È opportuno effettuare una valutazione della capacità organizzativa, ad esempio mediante strumenti di autovalutazione come il *CreaSus Self-Assessment Tool*, al fine di individuare punti di forza e aree di miglioramento. La struttura giuridica, la dimensione organizzativa e la capacità finanziaria incidono direttamente sull'ammissibilità rispetto alle diverse tipologie di finanziamento.
- 2. Definire con chiarezza il progetto.** È necessario formulare in modo esplicito gli obiettivi di sostenibilità e i risultati attesi. Domande guida quali "quale problema affronta il progetto?" e "quale cambiamento misurabile intende generare?" aiutano a strutturare iniziative chiare e coerenti. Un progetto ben definito facilita l'individuazione dei finanziatori le cui priorità coincidono con gli esiti perseguiti.
- 3. Mappare e prioritizzare i percorsi di finanziamento.** Una volta chiarito il profilo interno e gli obiettivi esterni, tali elementi possono essere messi in relazione con i differenti percorsi di finanziamento disponibili. Alcune opportunità possono risultare fortemente coerenti, mentre altre non sono appropriate per tipologia di soggetto, scala o finalità. In molti casi è preferibile un numero limitato di candidature mirate, piuttosto che numerose proposte poco focalizzate.

La scelta del percorso di finanziamento richiede, inoltre, una prospettiva di medio-lungo periodo, che vada **oltre la singola call**. Numerose organizzazioni di successo costruiscono portafogli di finanziamento diversificati, iniziando da strumenti locali o regionali per sperimentare idee, per poi combinare progressivamente finanziamenti nazionali, europei e privati man mano che i progetti si consolidano. Questo approccio, talvolta indicato come *funding layering*, consente di distribuire il rischio e accrescere la resilienza finanziaria.

A titolo esemplificativo, un piccolo studio di design può avviare un progetto grazie a una sovvenzione regionale per l'innovazione, destinata alla prototipazione di materiali sostenibili; successivamente, aderire a una partnership europea nell'ambito del programma Europa Creativa per ampliare la scala del progetto; infine, coinvolgere investitori a impatto per sostenere uno sviluppo ulteriore nel lungo termine.

Un processo decisionale efficace richiede, inoltre, attenzione **all'allineamento e al tempismo**. Le opportunità di finanziamento evolvono nel tempo, mentre la missione dell'organizzazione dovrebbe mantenersi coerente. È pertanto opportuno monitorare regolarmente bandi e inviti a presentare proposte, pianificando il calendario interno in funzione delle scadenze e prevedendo un margine temporale sufficiente per la predisposizione di candidature di qualità. L'obiettivo non è reagire a ogni opportunità





disponibile, ma selezionare quelle che contribuiscono in modo significativo alla strategia di sostenibilità dell'organizzazione.

Nel caso di combinazione di più fonti di finanziamento, è essenziale **evitare il doppio finanziamento** degli stessi costi o delle stesse attività. La maggior parte dei programmi vieta espressamente tale pratica e può richiedere dichiarazioni o verifiche che attestino l'assenza di sovrapposizioni. È, quindi, importante assegnare a ciascuna fonte di finanziamento componenti distinte del progetto e mantenere una documentazione contabile chiara, in grado di dimostrare la piena conformità ai requisiti di ammissibilità. Una gestione responsabile non solo tutela la credibilità dell'organizzazione, ma rafforza anche la reputazione presso i potenziali finanziatori futuri.

4.2 Matrice decisionale per il finanziamento

Una volta definiti gli obiettivi di progetto e valutato il profilo organizzativo, risulta essenziale individuare le tipologie di finanziamento maggiormente coerenti con le esigenze specifiche. Ogni fonte di finanziamento — pubblica, privata o comunitaria — presenta requisiti di ammissibilità, aspettative e livelli di sostegno differenti. Una scelta oculata consente di ottimizzare l'impiego delle risorse, incrementare le probabilità di successo e focalizzare gli sforzi sulle opportunità più pertinenti.

La **matrice decisionale per il finanziamento** è concepita per orientare le organizzazioni nella valutazione sistematica delle opzioni disponibili. Lo strumento sintetizza la compatibilità dei principali percorsi di finanziamento con diverse tipologie di soggetti delle CCSI, in funzione di dimensione, struttura giuridica e orientamento alla sostenibilità. L'obiettivo consiste nel facilitare l'individuazione delle opportunità più appropriate, senza prescrivere scelte rigide, ma fornendo un quadro di riferimento per decisioni informate e strategiche.

4.2.1 Come utilizzare la matrice decisionale di finanziamento per le CCSI

La matrice collega il **profilo organizzativo alle fonti di finanziamento** più idonee. Il processo prevede i seguenti passaggi:

1. **Identificazione della categoria di riferimento:** localizzare la riga corrispondente alla tipologia di organizzazione (ad esempio, lavoratore autonomo, PMI, associazione non profit).
2. Analisi delle colonne indicative:
 - **"Percorsi di finanziamento raccomandati":** meccanismi finanziari più compatibili con la situazione specifica





- **"Rilevanza per la sostenibilità"**: grado di allineamento con le attuali tendenze di finanziamento
- **"Esempi di schemi idonei"**: programmi specifici da esaminare prioritariamente

La matrice funge da **mappa preliminare**: una volta individuate le aree di maggiore pertinenza, le organizzazioni possono approfondire i criteri di ammissibilità, verificare la disponibilità di bandi aperti e pianificare lo sviluppo futuro. Lo strumento consente, inoltre, di anticipare traiettorie di crescita, identificando percorsi accessibili man mano che l'organizzazione consolida esperienza e capacità gestionali. Ulteriori dettagli sono descritti nella tabella 12.

Tabella 12 – Tabella decisionale di finanziamento per le CCSI

TIPO DI ENTITÀ	FOCUS TIPICO DEL PROGETTO	SCALA / PORTATA	PERCORSI DI FINANZIAMENTO RACCOMANDATI	RILEVANZA DELLA SOSTENIBILITÀ	ESEMPI DI SCHEMI ADATTI
Freelance & Creativi Individuali	Creazione artistica, campagne di sensibilizzazione, design sostenibile, iniziative di piccole comunità	Da locale a nazionale	- Micro sovvenzioni e fondi individuali per artisti - Schemi culturali locali e regionali - Crowdfunding - Partnership con ONG o istituzioni come sponsor fiscali	Forte sulla sostenibilità sociale e comunitaria (educazione, inclusione, sensibilizzazione)	Consigli nazionali delle arti, fondi culturali locali, piattaforme di crowdfunding civico
Microimprese e start-up	Innovazione, sviluppo di prodotti o servizi, metodi di produzione sostenibile	Regionale all'UE	- Sovvenzioni per l'innovazione (nazionali o UE) - Finanziamento per imprese verdi o economia circolare - Investimenti a impatto o programmi di accelerazione - Finanza mista (pubblica + privata)	Forte nella sostenibilità ambientale ed economica (eco-design, modelli circolari)	Horizon Europe, il Programma LIFE, agenzie nazionali per l'innovazione, incubatori creativi
PMI nelle CCSI	Trasformazione aziendale, scalabilità delle operazioni sostenibili, R&S	Da nazionale a internazionale	- Fondi R&D e innovazione - investitori privati allineati ESG - Partnership CSR - Fondi per l'esportazione e la transizione digitale	Bilanciato tra i pilastri ambientali, sociali e di governance	Interreg, programmi ERDF, fondi di impatto, fondazioni private





Non profit / Associazioni / Cooperative	Progetti basati sulla comunità, inclusione, educazione, sensibilizzazione culturale, sensibilizzazione sulla sostenibilità	Da Terminale a Transnazionale	- Sovvenzioni pubbliche (nazionali o UE) - Fondazioni e supporto filantropico - Partenariati pubblico-privati - Crowdfunding per l'impegno comunitario	Forte nella sostenibilità sociale e nella governance (impatto sulla comunità, trasparenza)	Europa Creativa, Erasmus+, fondazioni culturali nazionali, autorità locali
Reti, Alleanze e Cluster	Sviluppo delle capacità, scambio di conoscenze, cooperazione transfrontaliera, advocacy politico	Europa e internazionale	- Programmi collaborativi a livello UE - Progetti di cooperazione transnazionale - Partenariati multi-stakeholder	Governance e sostenibilità sistemica (collaborazione, innovazione politica)	Progetti di Cooperazione Europa Creativa, Interreg, COSME / Programma del Mercato Unico

4.2.2 Interpretazione della matrice

La matrice decisionale non costituisce una prescrizione rigida, bensì uno **strumento di supporto per decisioni strategiche e informate**. Una volta individuati i percorsi di finanziamento più appropriati, le organizzazioni sono invitate a consultare le liste annesse di programmi, esempi nazionali o database europei per approfondimenti operativi.

È opportuno considerare la possibilità di **combinare più fonti di finanziamento** nel corso dell'evoluzione del progetto. Ad esempio, una sovvenzione regionale può essere utilizzata per la fase sperimentale di un'idea, seguita da una partnership europea per la scalabilità e, successivamente, da contributi privati o comunitari per garantire la sostenibilità a lungo termine.

4.3 Diagramma di flusso per la scelta del finanziamento

Il **diagramma di flusso per la scelta del finanziamento** costituisce uno strumento operativo per l'identificazione delle opportunità più pertinenti al profilo organizzativo e progettuale. Attraverso una sequenza di quesiti (relativi all'organizzazione, al progetto e agli obiettivi di sostenibilità), il diagramma orienta verso i percorsi di finanziamento maggiormente appropriati.





Lo strumento non sostituisce analisi approfondite o consulenze specialistiche, ma fornisce un quadro strutturato **per decisioni informate**, consentendo di focalizzare gli sforzi sulle opzioni più realistiche. Il diagramma è applicabile a tutte le tipologie di soggetti — da artisti autonomi a *start-up*, associazioni culturali e PMI in espansione — e indica sia i percorsi prioritari sia gli eventuali requisiti preparatori.

Funzionamento del diagramma di flusso

Il diagramma è articolato come una sequenza di **punti decisionali**, ciascuno dei quali conduce a potenziali percorsi di finanziamento. Si procede dall'alto verso il basso, selezionando le opzioni più pertinenti al caso specifico.

Nella tabella 13 è mostrato lo schema del diagramma, mentre di seguito è illustrata la logica semplificata.

Passo 1: Tipologia di ente

- **Lavoratore autonomo/Freelance** → procedere al Passo 2A
- **Organizzazione registrata (PMI, ONG, cooperativa, ecc.)** → procedere al Passo 2B

Passo 2A: Lavoratori autonomi e *freelance*

- Il progetto presenta carattere prevalentemente artistico, comunitario o educativo? → **Sovvenzioni culturali locali/nazionali, microfinanziamenti o crowdfunding** risultano particolarmente idonei.
- È prevista collaborazione con reti, residenze o programmi strutturati? → Valutare **opportunità di partnership** (ad esempio nell'ambito di Europa Creativa, Erasmus+ o programmi nazionali di mobilità culturale).
- È prioritaria la visibilità o il sostegno iniziale rispetto a *budget* consistenti? → Considerare **piattaforme di crowdfunding o residenze tematiche** sulla sostenibilità.

Passo 2B: Organizzazioni registrate

- L'organizzazione persegue **scopo di lucro** (impresa, PMI, start-up)? → procedere al Passo 3A
- L'organizzazione è **senza scopo di lucro o cooperativa** (associazione, fondazione, impresa sociale)? → procedere al Passo 3B

Passo 3A: Enti con scopo di lucro (PMI, start-up, imprese)





- Il progetto è orientato all'innovazione, transizione ecologica o produzione sostenibile? → Esaminare **fondi nazionali** per l'innovazione, **programmi UE** come Horizon Europe o investitori a impatto.
- È prevista scalabilità o commercializzazione di soluzioni sostenibili? → Valutare **finanza privata, acceleratori o strumenti di finanza mista** (pubblico-privata).
- È richiesto supporto per prototipi o progetti pilota? → Consultare **sovvenzioni regionali per l'innovazione o incubatori creativi**.

Passo 3B: Organizzazioni *non profit*, associazioni e cooperative

- Il progetto genera impatto sociale, educativo o comunitario? → Esplorare **fondi pubblici culturali, fondazioni o progetti di cooperazione UE** (Europa Creativa, Erasmus+).
- L'iniziativa privilegia sostenibilità o inclusione locale? → Considerare **fondi comunali/regionali o partenariati pubblico-privati con imprese territoriali**.
- Sono coinvolti confini nazionali o azioni di advocacy/policy? → Valutare **Interreg, Europe for Citizens** o programmi transnazionali analoghi.

Passo 4: Scala del progetto

- **Impatto locale (comunità, ambito comunale)** → Fondi pubblici locali/regionali, crowdfunding civico, partenariati territoriali
- **Impatto nazionale (settoriale/nazionale)** → Ministeri nazionali, agenzie culturali, fondazioni private
- **Impatto europeo/internazionale** → Programmi UE, cooperazione transnazionale, fondi per l'innovazione

Passo 5: Focus tematico sulla sostenibilità

Infine, considera quale dimensione di sostenibilità il tuo progetto affronta:

- **Sostenibilità ambientale** (transizione verde, economia circolare) → Programma LIFE, Horizon Europe, fondi per innovazione verde
- **Sostenibilità sociale** (inclusione, partecipazione, educazione) → Europa Creativa, Erasmus+, fondi comunitari nazionali
- **Governance e cambiamenti strutturali** (nuovi modelli di business, innovazione gestionale) → Investimenti a impatto, fondi per sviluppo cooperativo

Al termine del diagramma di flusso, si ottengono uno o più **percorsi raccomandati**, ossia le categorie di finanziamento più pertinenti al profilo del progetto analizzato.





Tabella 13 - Diagramma di flusso per la scelta del finanziamento

PASSO	DOMANDA GUIDA	LA TUA RISPOSTA / SITUAZIONE	DIREZIONE DI FINANZIAMENTO SUGGERITA	OPPORTUNITÀ TIPICHE
1. Tipo di entità	Che tipo di organizzazione sei?	Freelance / Individuale	Microsovvenzioni locali e nazionali, crowdfunding, residenze per artisti	Fondi culturali locali, crowdfunding civico, piccoli finanziamenti per l'arte sostenibile
		Organizzazione registrata (azienda, ONG, cooperativa, ecc.)	Vai al Passo 2	—
2. Status giuridico	Sei un'entità a scopo di lucro o senza scopo di lucro?	A scopo di lucro (PMI, start-up, impresa)	Finanziamenti orientati all'innovazione e al business, investimenti a impatto	Horizon Europe, LIFE, agenzie nazionali per l'innovazione
		Non profit / Associazione / Cooperativa	Fondi focalizzati sulla comunità, sull'istruzione e sull'inclusione	Europa Creativa, Erasmus+, fondi culturali nazionali o regionali
3. Tipo di progetto	Qual è l'obiettivo principale del tuo progetto?	Innovazione o Prodotto/Servizio Sostenibile	Fondi di R&S e innovazione, acceleratori, finanza mista	Horizon Europe, Fondi per la Transizione Verde, Creative Business Cup
		Comunità o Impegno Sociale	Sovvenzioni pubbliche, fondazioni, crowdfunding	Erasmus+, Interreg, fondazioni, piattaforme civiche
		Attività artistica, sensibilizzazione e culturale	Fondi creativi o culturali con temi di sostenibilità	Europa Creativa, fondi culturali locali, iniziative NEB
4. Scala del progetto	Qual è la portata geografica del tuo progetto?	Locale / Municipale	Sovvenzioni per i governi locali, partnership, crowdfunding	Dipartimenti culturali municipali, fondazioni locali
		Nazionale	Programmi nazionali culturali e di innovazione	Ministeri della Cultura o dell'Ambiente, fondi nazionali
		Europeo / Internazionale	Fondi e reti collaborative a livello UE	Creative Europe, Interreg, Horizon Europe
5. Focus sulla sostenibilità	Quale dimensione della sostenibilità affronta il vostro progetto?	Ambientale (pratiche verdi, economia circolare)	Fondi per la transizione verde e l'azione climatica	Programma LIFE, Horizon Europe Cluster 5 & 6, sovvenzioni verdi nazionali
		Sociale (inclusione, istruzione, partecipazione)	Fondi culturali basati sulla comunità e inclusivi	Erasmus+, Creative Europe, fondi per l'inclusione locale
		Governance / Modelli di Business (ESG, innovazione)	Investimento a impatto e sviluppo cooperativo	Investitori d'impatto, finanza sociale, sovvenzioni per lo sviluppo cooperativo
6. Livello di maturità	Quanto è preparata la tua organizzazione a gestire i fondi?	Fase iniziale / Capacità bassa	Fondi locali o regionali, microsovvenzioni, crowdfunding	Consigli nazionali delle arti, iniziative pilota
		Esperto / Alta capacità	Programmi a livello UE, finanziamenti misti o privati	Europa Creativa, Horizon Europe, programmi CSR





4.4 Percorsi per tipologie di entità

Non tutte le organizzazioni attive nei settori culturali e creativi partono dalle stesse condizioni di partenza. Professionisti freelance, piccole imprese e organizzazioni non profit presentano, infatti, caratteristiche strutturali differenti, che comportano sia specifici punti di forza sia diverse sfide nell'accesso alle opportunità di finanziamento. Riconoscere il proprio profilo organizzativo può, quindi, facilitare l'individuazione delle opportunità più pertinenti, contribuire a gestire in modo realistico le aspettative e supportare lo sviluppo di una strategia di finanziamento coerente con le proprie capacità operative.

I percorsi presentati di seguito offrono **indicazioni personalizzate per tre principali profili delle CCSI**. Per ciascun profilo vengono evidenziate le fonti di finanziamento più comuni, le principali barriere all'accesso e una serie di passaggi pratici volti a rafforzare la competitività e la resilienza delle organizzazioni nel contesto dei programmi di finanziamento

4.4.1 Freelance & Creativi Individuali

I professionisti *freelance* rappresentano una componente fondamentale dei settori culturali e creativi. Musicisti, artisti visivi, designer, registi, scrittori e creatori digitali operano frequentemente in modo indipendente o attraverso collaborazioni di piccola scala. La loro flessibilità operativa e la capacità creativa costituiscono importanti punti di forza. Tuttavia, una capacità amministrativa, spesso limitata, può rendere più complesso l'accesso alle opportunità di finanziamento.

Numerosi programmi di finanziamento pubblici sono, infatti, progettati principalmente per entità formalmente registrate, mentre i criteri di ammissibilità tendono in molti casi a escludere individui privi di uno status giuridico riconosciuto. La Tabella 14 – Punti di forza e barriere dei professionisti creativi indipendenti – illustra i principali vantaggi e le sfide tipiche associate a questo profilo.

Tabella 14 - Punti di forza e barriere dei professionisti creativi indipendenti

PUNTI DI FORZA	BARRIERE TIPICHE
• Alta adattabilità e agilità creativa; • Forte connessione con il pubblico e le comunità; • Capacità di sperimentare e innovare a basso costo.	• Idoneità limitata per i principali programmi di finanziamento pubblico; • Mancanza di una struttura formale per la gestione finanziaria; • Difficoltà a soddisfare i requisiti di cofinanziamento o rendicontazione.





Consulenza strategica

- **Inizia in piccolo e in modo locale.** Cerca sovvenzioni per artisti municipali o regionali, programmi di mobilità e residenze focalizzate sulla sostenibilità o sull'impatto sociale.
- **Usa il *crowdfunding*** per raccogliere fondi iniziali e dimostrare interesse pubblico. Piattaforme come Goteo o Ulule possono anche fungere da strumenti per costruire un pubblico.
- **Collabora con le organizzazioni ospitanti.** Collabora con ONG, centri culturali o festival che possono fungere da sponsor fiscali - permettendoti di accedere ai fondi indirettamente.
- **Mostra la sostenibilità nella tua pratica.** I finanziatori attribuiscono sempre più valore alla consapevolezza ambientale, alle condizioni di lavoro eque e all'impegno della comunità.
- **Sfrutta lo strumento di autovalutazione CreaSus** per documentare il tuo impegno verso la sostenibilità; questo può rafforzare la tua credibilità quando collabori o richiedi fondi.

4.4.2 PMI e *start-up* creative

Le PMI e le *start-up* rappresentano una componente innovativa dei settori culturali e creativi. Queste realtà combinano la dimensione creativa con un approccio imprenditoriale, contribuendo allo sviluppo di prodotti, tecnologie e servizi innovativi.

Un numero crescente di imprese del settore sta, inoltre, esplorando ambiti quali l'eco-design, le pratiche di economia circolare e la sostenibilità digitale. Tali ambiti risultano fortemente in linea con le priorità strategiche dei programmi di finanziamento dell'UE, che promuovono modelli di sviluppo sostenibile, innovazione responsabile e transizione ecologica nei settori culturali e creativi. La Tabella 15 – Punti di forza e barriere delle PMI e *start-up* creative sintetizza i principali vantaggi e le sfide tipiche di questo profilo organizzativo.

Tabella 15 - Punti di forza e barriere delle PMI e *start-up* creative

PUNTI DI FORZA	BARRIERE TIPICHE
• Mentalità imprenditoriale e capacità di innovazione; • Potenziale crescita e attrazione di investimenti;	• Accesso limitato a capitali pazienti o a investitori disposti a sostenere progetti ad alto rischio; • Complessità delle procedure di candidatura UE;





- Allineamento con le priorità UE in materia di sostenibilità e transizione verde.

- Necessità di predisporre una documentazione rigorosa e indicatori d'impatto misurabili.

Consulenza strategica

- **Esplorare programmi orientati all'innovazione.** Fondi quali *Horizon Europe*, LIFE o specifici programmi nazionali per la transizione sostenibile supportano frequentemente iniziative di produzione sostenibile, ricerca sui materiali innovativi e trasformazione digitale.
- **Considerare soluzioni di finanza mista.** La combinazione di sovvenzioni pubbliche con investimenti privati o sponsorizzazioni aziendali consente di ridurre i rischi finanziari e di incrementare la flessibilità operativa.
- **Coinvolgere acceleratori o incubatori.** Tali strutture offrono *mentoring*, formazione mirata alla preparazione di proposte di finanziamento e opportunità di *networking* strategico.
- **Quantificare l'impatto.** L'utilizzo di metriche o indicatori di sostenibilità, coerenti con lo strumento CreaSus, permette di documentare in maniera chiara il contributo dell'innovazione agli obiettivi ambientali e sociali.
- **Sviluppare partnership in fase iniziale.** Le opportunità di finanziamento dell'UE e nazionali attribuiscono crescente importanza alla collaborazione con università, ONG e altre PMI, considerandola un indicatore di scalabilità e di potenziale innovativo del progetto.

4.4.3 Organizzazioni *non profit*, associazioni e cooperative

Le organizzazioni *non profit*, le associazioni e le cooperative rappresentano la componente sociale centrale dell'ecosistema dei settori culturali e creativi. Queste realtà sono frequentemente guidate da principi di inclusione, partecipazione e sostenibilità culturale, e il loro orientamento alla missione le rende particolarmente adatte a beneficiare di fondi destinati a iniziative basate sulla comunità o a progetti a impatto sociale.

Tuttavia, la sostenibilità finanziaria e l'adeguamento ai requisiti amministrativi costituiscono, spesso, sfide significative. La Tabella 16 – Punti di forza e barriere delle organizzazioni non profit, associazioni e cooperative – sintetizza i principali vantaggi e le criticità tipiche di questo profilo organizzativo.





Tabella 16 - Punti di forza e barriere delle organizzazioni non profit, associazioni e cooperative

PUNTI DI FORZA	BARRIERE TIPICHE
• Forte orientamento alla missione sociale e consolidata fiducia nella comunità; • Esperienza consolidata nella realizzazione di progetti educativi e partecipativi; • Allineamento con gli obiettivi di sostenibilità sociale e inclusione culturale.	• Risorse finanziarie limitate e capacità ridotta di cofinanziamento; • Dipendenza da sovvenzioni a breve termine; • Onere amministrativo elevato e necessità di rendicontazione dettagliata verso i finanziatori.

Consulenza strategica

- **Orientare i fondi alla missione dell'organizzazione.** Programmi quali *Creative Europe*, *Erasmus+* o *Interreg* offrono opportunità di cooperazione transnazionale e sviluppo delle capacità, integrando dimensioni di sostenibilità e impatto sociale.
- **Diversificare le fonti di finanziamento.** La combinazione di sovvenzioni pubbliche con quote associative, sponsorizzazioni aziendali o campagne di *crowdfunding* consente di stabilizzare il flusso di reddito e ridurre la dipendenza da singoli contributi.
- **Investire nelle competenze di project management.** Una pianificazione rigorosa, unitamente a *budget* accurati e procedure di rendicontazione solide, incrementa la fiducia dei finanziatori e migliora l'idoneità dell'organizzazione a future opportunità di finanziamento.
- **Coinvolgere le autorità locali.** *Partnership* con enti comunali o governi regionali possono facilitare l'accesso a cofinanziamenti o a forme di sostegno in natura, rafforzando la sostenibilità complessiva dei progetti.
- **Sfruttare lo strumento CreaSus Transformation Actions.** L'identificazione di pratiche di sostenibilità già collaudate consente di consolidare le proposte di finanziamento e di aumentare l'impatto a lungo termine dei progetti.

Sebbene i percorsi possano variare a seconda del profilo organizzativo, tutti condividono un principio fondamentale; **il successo nell'accesso ai finanziamenti inizia con chiarezza e preparazione.** Indipendentemente dal fatto che si tratti di un artista indipendente o di un'impresa creativa consolidata, è essenziale dedicare tempo alla definizione del proprio valore distintivo, alla documentazione delle iniziative di sostenibilità e all'allineamento dei progetti con le priorità dei finanziatori.





La crescita organizzativa deve essere considerata come un processo strutturato. Molte realtà dei settori culturali e creativi iniziano da iniziative locali, sviluppano *partnership* attraverso progetti di cooperazione nazionale o europea e, progressivamente, attraggono investitori privati o ad impatto sociale. Più strategicamente vengono collegati questi passaggi, maggiore sarà la resilienza e la sostenibilità dell'organizzazione.

4.5 Costruzione di una strategia di finanziamento

L'accesso ai finanziamenti non dovrebbe essere lasciato al caso. Si tratta piuttosto di un processo strategico che richiede pianificazione, posizionamento e perseveranza. Una strategia di finanziamento sostenibile consente all'organizzazione di crescere gradualmente, mantenere resilienza di fronte alle incertezze e allineare le proprie risorse a obiettivi creativi e sociali di lungo termine. Invece di reagire a ogni nuova chiamata di proposte, una strategia strutturata permette di **modellare proattivamente il percorso** dell'organizzazione, combinando diverse fonti di sostegno e costruendo relazioni durature che trascendono un singolo progetto

4.5.1 Diversifica il tuo *mix* di finanziamenti

Una strategia efficace integra differenti tipologie di risorse — pubbliche, private, comunitarie e in natura — per ridurre la dipendenza da una singola fonte e garantire stabilità finanziaria.

- **Fondi pubblici** (UE, nazionali, regionali): offrono struttura, credibilità e supporto a lungo termine.
- **Partnership private**: introducono flessibilità e stimolano l'innovazione.
- **Crowdfunding**: consente un contatto diretto con il pubblico e rafforza la visibilità.
- **Contributi in natura**: sedi, materiali o tempo di esperti dimostrano un impegno locale e possono fungere da cofinanziamento.

Molte CCSI iniziano utilizzando sovvenzioni di entità più ridotta per costruire un curriculum e sviluppare competenze, al fine di accedere successivamente a opportunità più grandi o più competitive.

4.5.2 Pianificare con un calendario di finanziamenti

Il tempismo è un fattore cruciale. La maggior parte dei programmi di finanziamento segue cicli regolari, annuali o pluriannuali, con chiamate annunciate mesi prima della





scadenza. La creazione di un calendario dedicato permette di anticipare le opportunità, riducendo il rischio di improvvisazione.

- Monitorare le date di apertura e chiusura dei programmi rilevanti;
- Annotare i periodi di segnalazione e i requisiti di ammissibilità;
- Dedicare tempo alla redazione delle proposte e al coordinamento dei *partner*;
- Inserire traguardi interni, come approvazioni del consiglio o audit.

Questo approccio strutturato trasforma l'incertezza in ordine operativo, garantendo che la preparazione dei finanziamenti diventi un processo continuo piuttosto che un'attività dell'ultimo minuto.

4.5.3 Fissare obiettivi realistici di crescita

Ogni percorso di finanziamento è unico. È preferibile iniziare con opportunità gestibili che valorizzano i punti di forza esistenti, costruendo esperienza e visibilità. Gli obiettivi annuali realizzabili includono:

- Presentare almeno una proposta di alta qualità all'anno;
- Stabilire una *partnership* con un'organizzazione complementare;
- Diversificare le fonti di reddito integrando un nuovo tipo di finanziamento.

Piccoli passi costanti contribuiscono a consolidare credibilità e fiducia. Progressivamente, l'organizzazione evolverà da una condizione di dipendenza dai finanziamenti a una gestione strategica e sostenibile dei diversi canali di supporto.

4.5.4 Sfruttare gli strumenti CreaSus

La piattaforma CreaSus offre supporto operativo per la definizione e il mantenimento della strategia di finanziamento:

- **Strumento di Autovalutazione:** valuta la preparazione dell'organizzazione in materia di sostenibilità e individua le aree da rafforzare prima della candidatura;
- **Transformation Actions Library:** propone buone pratiche collaudate ed esempi adattabili al contesto specifico;
- **Funding Toolkit:** guida nell'allineare il profilo organizzativo e gli obiettivi di sostenibilità alle opportunità di finanziamento più adeguate.
- I **modelli di business sostenibili** vi permetteranno di vedere tutti questi elementi in pratica

L'utilizzo combinato di questi strumenti consente di monitorare i **progressi** nel tempo, documentare i miglioramenti e dimostrare ai finanziatori l'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità.





5_ *TEMPLATE* & RISORSE



5. Modelli e Risorse

Il successo nell'accesso ai finanziamenti dipende non solo dalla qualità delle idee, ma anche da un'attenta preparazione e organizzazione. La presente sezione fornisce indicazioni pratiche per supportare il passaggio dal concetto alla stesura di una proposta strutturata. Poiché i programmi di finanziamento differiscono notevolmente per struttura, requisiti e terminologia, non è realistico né possibile fornire un unico modello di proposta valido per tutti i contesti.

In alternativa, le pagine seguenti evidenziano gli **elementi più ricorrenti nelle domande di finanziamento**. La comprensione di queste sezioni facilita l'adattamento a differenti formati, sia che si tratti di una sovvenzione culturale locale, di un progetto di cooperazione europea o di sponsorizzazioni private.

Anche nel caso in cui si rediga una proposta *ex novo*, è fondamentale garantire la presenza dei componenti descritti: essi rappresentano le informazioni chiave richieste dai finanziatori, ovvero gli obiettivi del progetto, il contributo alla sostenibilità e le modalità di gestione e misurazione dell'impatto previsto.

5.1 Modello di Proposta

Sebbene ciascun programma di finanziamento presenti requisiti, formati e terminologie specifici, la maggior parte delle proposte — indipendentemente dalla provenienza, che sia un'agenzia pubblica, una fondazione privata o una piattaforma di *crowdfunding* — segue una logica analoga. In generale, tutti i finanziatori cercano di comprendere diversi elementi fondamentali, descritti nella Tabella 17.

Tabella 17 - Struttura della proposta: obiettivi, metodologia e rilevanza

Sezione	Note guida
1. Titolo e riassunto del progetto	Fornire un titolo chiaro e conciso e una breve sintesi (massimo 150 parole) che illustri gli obiettivi principali del progetto e l'impatto atteso.
2. Contesto e motivazione	Descrivere la sfida di sostenibilità affrontata e il collegamento con la comunità, il pubblico o il settore di riferimento. Includere dati di contesto, tendenze di settore o iniziative esistenti.
3. Obiettivi e risultati attesi	Elencare 2–3 obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, temporalmente definiti). Indicare gli impatti ambientali, sociali o di governance (ESG).





4. Attività e metodologia	Descrivere le principali attività e spiegare come contribuiranno al raggiungimento dei risultati. Includere traguardi, partner coinvolti e eventuali elementi di co-creazione o partecipazione.
5. Gruppi target e beneficiari	Identificare chi beneficia del progetto, direttamente o indirettamente. Menzionare stakeholder, pubblico di riferimento e comunità locali.
6. Dimensione innovazione e sostenibilità	Spiegare in che modo il progetto contribuisce alla sostenibilità, ad esempio tramite riduzione dei rifiuti, promozione dell'inclusione sociale o implementazione di modelli di economia circolare.
7. Risultati attesi	Specificare i risultati concreti derivanti dal progetto, ad esempio kit, mostre, programmi di formazione o pubblicazioni.
8. Riepilogo del bilancio e cofinanziamento	Indicare il costo totale del progetto, il finanziamento richiesto e ogni altro contributo (finanziario o in natura), garantendo chiarezza e coerenza interna.
9. Team e partner	Presentare i membri chiave, i loro ruoli e competenze rilevanti. Evidenziare le competenze complementari e la collaborazione tra settori.
10. Valutazione e misurazione dell'impatto	Definire come sarà misurato il successo, includendo indicatori qualitativi e quantitativi per monitorare i progressi del progetto.
11. Comunicazione e diffusione	Descrivere come i risultati saranno condivisi, attraverso social media, eventi, pubblicazioni o reti professionali.
12. Sostenibilità oltre il progetto	Illustrare come i risultati continueranno o si espanderanno oltre il periodo di finanziamento, garantendo impatto duraturo.

5.2 Strumento di pianificazione del bilancio

Un *budget* chiaro, completo e realistico rappresenta un elemento cruciale per dimostrare ai finanziatori la solidità e la credibilità del progetto. La struttura, descritta nella Tabella 18, fornisce un quadro operativo per pianificare in modo sistematico entrate e spese, assicurando trasparenza nella gestione delle risorse e riducendo il rischio di errori comuni, quali il doppio conteggio o l'omissione dei costi indiretti.





Tabella 18 - Struttura di pianificazione del *budget*

CATEGORIA DI BUDGET	DESCRIZIONE / ESEMPI
1. Personale / Onorari	Artisti, designer, project manager, esperti tecnici, formatori
2. Viaggi e mobilità	Trasporti, alloggio, sussistenza per viaggi legati a progetti
3. Materiali e Attrezzature	Materiali di produzione, strumenti digitali, noleggio di attrezzature sostenibili
4. Subappalto / Servizi Esterni	Graphic design, comunicazione, valutazione o esperti esterni
5. Comunicazione e Diffusione	Sito web, social media, pubblicazioni, eventi, attività di sensibilizzazione
6. Altri costi	Qualsiasi altro costo idoneo direttamente correlato alle attività
10. Costo totale del progetto	

Consigli per la pianificazione del *budget*

- Verificare le regole di ammissibilità. Alcuni programmi di finanziamento possono imporre limiti al subappalto o alle spese generali; è fondamentale rispettare tali vincoli.
- Includere cofinanziamenti e contributi in natura. La loro indicazione, quando disponibile, costituisce una dimostrazione concreta di impegno dell'organizzazione e rafforza la credibilità della proposta.
- Mantenere documentazione dettagliata. Conservare fatture, contratti e registri delle presenze per tutte le spese permette una rendicontazione trasparente e facilita eventuali verifiche.
- Evitare il **doppio finanziamento**. Assicurarsi che ogni singolo elemento di costo non sia coperto da più fonti di finanziamento, garantendo coerenza e integrità nella gestione delle risorse.

5.3 Lista di controllo per l'idoneità e la documentazione

Prima di presentare una richiesta di finanziamento, è fondamentale assicurarsi di soddisfare tutti i criteri di idoneità di base e di disporre della documentazione necessaria. L'utilizzo di una *checklist* strutturata (Tabella 19) consente di mantenere ordine nel





processo di candidatura e di ridurre il rischio di esclusione per motivi procedurali o tecnici.

Tabella 19 - Checklist di idoneità e preparazione documentale

AREA	DOMANDE SULLA LISTA DI CONTROLLO	STATO
1. Idoneità legale	La tua organizzazione è legalmente registrata ed idonea sotto la chiamata?	☐ Sì ☐ No
	Il tuo status legale (a scopo di lucro/non profit) rientra nei requisiti del programma?	☐ Sì ☐ No
2. Capacità finanziaria	Hai un conto bancario dedicato al progetto?	☐ Sì ☐ No
	I tuoi conti o bilanci sono aggiornati?	☐ Sì ☐ No
	Puoi fornire contributi di cofinanziamento o in natura se necessario?	☐ Sì ☐ No
3. Preparazione amministrativa	La vostra organizzazione conosce le procedure di proposta e rendicontazione?	☐ Sì ☐ No
	Hai l'approvazione interna per fare domanda e firmare contratti?	☐ Sì ☐ No
	Hai identificato una persona di contatto per la comunicazione con i finanziatori?	☐ Sì ☐ No
4. Documentazione del progetto	Hai un piano di progetto chiaro con obiettivi, attività e risultati?	☐ Sì ☐ No
	Il tuo budget è equilibrato e supportato da preventivi o stime?	☐ Sì ☐ No
	Hai raccolto CV, lettere di supporto o conferme di partnership?	☐ Sì ☐ No
5. Sostenibilità e impatto	Hai espresso la dimensione della sostenibilità del tuo progetto (ambientale, sociale o di governance)?	☐ Sì ☐ No
	Hai usato lo strumento di autovalutazione CreaSus per dimostrare il tuo livello di preparazione verso la sostenibilità?	☐ Sì ☐ No

Una proposta ben strutturata rappresenta più di un semplice adempimento amministrativo. Costituisce uno strumento per comunicare la propria storia e collegare la visione creativa a obiettivi sociali e ambientali più ampi. Indipendentemente dal





formato richiesto o dal finanziatore, chiarezza, coerenza e credibilità costituiscono fattori determinanti per il successo della candidatura. È, pertanto, essenziale dedicare tempo a adattare il linguaggio della proposta alle priorità del finanziatore, dimostrare una pianificazione realistica e presentare evidenze concrete dell'impatto previsto in termini di sostenibilità.

5.4 Misurare e comunicare l'impatto sulla sostenibilità

I finanziatori attribuiscono crescente importanza alla capacità dei progetti di dimostrare risultati concreti e sostenibili. Ciò riguarda non solo le attività svolte, ma anche gli effetti tangibili generati. La misurazione e la comunicazione dell'impatto rafforzano la credibilità dell'organizzazione, supportano la presentazione di future candidature e testimoniano l'impegno verso pratiche creative responsabili e sostenibili.

La valutazione dell'impatto non richiede necessariamente sistemi complessi, ma implica chiarezza sugli obiettivi di cambiamento e sui metodi con cui verranno monitorati i progressi. Durante la pianificazione del progetto o la stesura di una proposta di finanziamento, è utile distinguere tra quattro livelli principali di risultati, come mostrato nella Tabella 20.

Tabella 20 - Livelli di risultati e loro indicatori

LIVELLO	COSA MOSTRA	ESEMPIO
Input	Risorse utilizzate	5.000 € investiti in materiali sostenibili
Produzione	Cosa è stato/sarà consegnato	5 workshop implementati/saranno realizzati
Esito	Cambiamento a breve termine	I partecipanti adottano pratiche di eco-design
Impatto	Differenze a lungo termine	Riduzione degli sprechi nella produzione creativa locale

Mentre *input* e *output* descrivono le attività svolte, i finanziatori pongono particolare attenzione ai risultati e all'impatto, al fine di valutare il cambiamento concreto e duraturo generato dal progetto.





Strumento semplice di pianificazione dell'impatto

La tabella 21 può essere utilizzata come supporto per la stesura di proposte o per la preparazione di report. Questo strumento consente di chiarire la logica che si intende generare, facilitando la definizione di risultati concreti e indicatori di impatto misurabili.

Tabella 21 - Framework per la pianificazione dei risultati e degli indicatori di impatto

OBIETTIVO	ATTIVITÀ	INDICATORE DI USCITA	INDICATORE DI RISULTATO	INDICATORE D'IMPATTO
Cosa vuoi cambiare?	Cosa farai?	Cosa produrrai?	Cosa cambierà nel breve termine?	Quale effetto nel medio-lungo termine creerà questo?

È importante definire indicatori realistici e proporzionati alla scala del progetto. Anche iniziative di piccole dimensioni possono generare cambiamenti significativi. Tali risultati possono essere documentati attraverso il *feedback* dei partecipanti, la registrazione delle modifiche nelle pratiche operative o il rafforzamento del coinvolgimento della comunità.

Comunicazione dei risultati

L'impatto di un progetto acquisisce valore solo se i risultati vengono comunicati in modo chiaro e trasparente. Nel presentare un pitch o un report ai finanziatori, è consigliabile:

- Integrare dati quantitativi con brevi spiegazioni descrittive;
- Utilizzare strumenti visivi semplici, come grafici o tabelle, per facilitare la comprensione;
- Essere trasparenti sia sui risultati ottenuti sia sulle eventuali criticità incontrate;
- Evidenziare il contributo del progetto a miglioramenti ambientali, sociali o di governance.

È importante considerare che diversi finanziatori o strumenti di finanziamento possono privilegiare aspetti differenti. Ad esempio, i programmi pubblici richiedono, spesso, indicatori strutturati e standardizzati, mentre i finanziatori privati possono valorizzare maggiormente benefici sociali o ambientali concreti e visibili. Il linguaggio e lo stile comunicativo della proposta o del report dovrebbero, quindi, essere adattati al contesto specifico del finanziatore.





Collegare l'impatto agli strumenti CreaSus

Il progetto **CreaSus** offre strumenti concreti per supportare la misurazione e la gestione dell'impatto dei progetti.

- Lo **Strumento di Autovalutazione** consente di definire una base di sostenibilità, documentando la posizione attuale dell'organizzazione lungo le dimensioni ESG.
- Lo **Strumento delle Azioni di Trasformazione** propone pratiche di sostenibilità consolidate, utili per definire obiettivi chiari e indicatori di misurazione appropriati.
- L'attuale **Funding Toolkit** facilita il collegamento tra gli sforzi di sostenibilità e i meccanismi di finanziamento più adeguati, permettendo di integrare le evidenze ESG direttamente nelle candidature.
- Inoltre, i **Sustainable Business Models** ti aiuteranno a trovare esempi pratici di tutti questi elementi.

L'utilizzo combinato di questi strumenti supporta la pianificazione strategica, la rendicontazione trasparente e la dimostrazione concreta dell'impatto del progetto ai finanziatori.





6__PROSSIMI PASSI



6. Prossimi passi: dall'apprendimento all'azione

Il presente *Toolkit* ha fornito un percorso strutturato per comprendere e gestire i finanziamenti orientati alla sostenibilità nei settori culturale e creativo. Hai esplorato la struttura complessiva del panorama dei finanziamenti — dai programmi europei a quelli nazionali e privati — e individuato i percorsi più coerenti con il profilo e le ambizioni della tua organizzazione. Hai acquisito strumenti per interpretare i criteri di ammissibilità, valutare la capacità organizzativa e utilizzare strumenti decisionali, quali la **Matrice di Finanziamento** e il **Diagramma di Flusso**, per affrontare le opportunità con maggiore chiarezza e rigore.

Il *Toolkit* ha, inoltre, illustrato come tradurre le idee in proposte concrete, sviluppare *budget* credibili e assicurare la conformità attraverso una preparazione accurata e una documentazione dettagliata. Modelli e *checklist* forniti offrono una base adattabile a differenti programmi di finanziamento, mentre casi di studio ed esempi mostrano come diversi attori creativi stiano già contribuendo alla sostenibilità in ambito europeo.

Queste risorse sono concepite per facilitare il passaggio **dalla conoscenza all'implementazione concreta**. Lo **Strumento di Autovalutazione CreaSus** consente di monitorare i progressi organizzativi, le **Azioni di Trasformazione** arricchiscono le idee progettuali, i **modelli di business sostenibili** ti danno esempi di come metterli in pratica e il **Funding Toolkit** rimane un riferimento operativo per ogni nuovo ciclo di progetto.

Il finanziamento per la sostenibilità deve essere considerato come un processo continuo di apprendimento, adattamento e collaborazione, piuttosto che come un risultato *tantum*. Grazie alle conoscenze acquisite in questo *Toolkit* e al supporto della comunità CreaSus, l'organizzazione è ora preparata a compiere i prossimi passi verso un futuro creativo più resiliente, responsabile e sostenibile.





Co-funded by
the European Union

www.creasus.eu

Reti sociali

