Silvia Morson - Sara Fenoglio - Alessandro Terrini

Ottobre 2026

REPORT DI VALUTAZIONE

Bando SRE04 – Start-up non agricole

GAL Leader Siena – Laboratorio Effetto Leader 2026



INDICE

1. Introduzione 4
2. Contesto territoriale 6
2.1 Il GAL Leader Siena e il suo territorio 6
2.2 La Strategia di Sviluppo Locale 2023-2027 8
2.3 Economia, imprese e occupazione 10
2.4 Disparità territoriali: frazioni e aree interne 11
3. Bando SRE04 14
3.2 Il Bando SRE04 14
Chi può partecipare 14
Il Piano Aziendale 15
Criteri di selezione 15
Impegni dei Beneficiari e Sostenibilità Temporale 15
3.3 Il percorso del bando 15
Le attività di comunicazione e animazione 16
3.4 Il rapporto con le altre azioni della SSL 16
4. Mandato e oggetto della valutazione 17
4.1 Cosa valutiamo e perché 17
4.2 La logica di intervento 17
4.3 Le due catene causali prioritarie 19
A. Dalle attività avviate al contributo agli obiettivi della SSL 19
B. Dall'animazione del GAL alle relazioni, alla fiducia e alla collaborazione 19
4.4 Che cosa non rientra nella valutazione 19
5. Domande valutative 20
Domanda Valutativa 1 20
1.1 Criterio di giudizio: Coerenza 20
1.2 Criterio di giudizio: Sostenibilità 21
Domanda Valutativa 2 21
2.1 Criterio di giudizio: Miglioramento del Capitale Sociale 22
2.2 Criterio di giudizio: Miglioramento della Governance 22
2.3 Criterio di giudizio: Risultati potenziati 23
6. Fonti e raccolta dati 24
6.1 Schede di intervista 25
Modello A - Imprese beneficiarie (12 interviste) 26
Modello B - Operatrici del GAL (1 focus group) 26
Modello C - Consiglio di Amministrazione del GAL (1 focus group) 27
6.2 Piani Aziendali 27
6.3 Strategia di Sviluppo Locale 27
6.4 Sistema di monitoraggio interno 27
6.5 Dati amministrativi 28

7. Limitazioni e riflessioni 28
8. Risultati 29
9. Conclusioni e raccomandazioni 37

1. Introduzione

Il presente report restituisce gli esiti della valutazione del Bando SRE04 “Start-up non agricole”, attuato dal GAL Leader Siena nell’ambito della propria Strategia di Sviluppo Locale (SSL) 2023-2027. La valutazione intende comprendere se il premio per l’avviamento di nuove imprese extra-agricole abbia contribuito a far nascere attività coerenti con i fabbisogni del territorio e sostenibili nel tempo, e quale ruolo abbia avuto l’azione del GAL nel generare relazioni, fiducia e collaborazione tra gli attori locali. In altri termini, il valore aggiunto LEADER, osservato nelle sue tre componenti di: capitale sociale, governance e potenziamento dei risultati e degli impatti.

L’analisi è stata realizzata da un team di tre persone (due valutatrici e un comunicatore) nell’ambito del Laboratorio Effetto LEADER 2026, promosso dalla Scuola Italiana di Sviluppo Locale (SISL) in collaborazione con il Forum Leader e ospitato da 11 GAL italiani. Il laboratorio è un percorso sperimentale di alta formazione e professionalizzazione che combina formazione, ricerca applicata ed esperienza diretta sul campo, con l’obiettivo di coinvolgere una nuova generazione di professionisti nella costruzione di competenze strategiche per lo sviluppo locale. L’iniziativa si inserisce in un progetto più ampio, finalizzato alla realizzazione di studi di valutazione e di una campagna di comunicazione. Al lavoro valutativo si affianca quindi una linea comunicativa (contenuti audiovisivi e storytelling territoriale), i cui prodotti sono presentati nel PDF Presentazione Piano di Comunicazione.pdf, nella cartella Deliverables. Secondo il mandato del GAL, l’analisi è condotta sia a livello dei singoli beneficiari sia in una lettura trasversale dell’insieme dei partecipanti, per individuare elementi comuni, differenze, complementarità, opportunità di collaborazione e fabbisogni condivisi, con un approfondimento sulla partecipazione al successivo Bando SRD14. Il punto di partenza sono i Piani Aziendali delle imprese finanziate; su questa base abbiamo ricostruito la teoria del cambiamento dell’intervento e verificato se le ipotesi alla base dei singoli progetti si stanno concretizzando.

Il nostro approccio valutativo si fonda sul metodo LEADER, che affianca alla realizzazione dei risultati materiali la capacità di costruire reti, fiducia e responsabilità condivisa tra gli attori di un territorio. Per questo, accanto agli esiti tangibili (imprese avviate, settori e aree raggiunte, occupazione), abbiamo indagato quelli più qualitativi e difficili da misurare: le nuove relazioni, le collaborazioni avviate e il rapporto dei beneficiari con il GAL. Abbiamo adottato un approccio partecipativo e basato su più fonti, integrando dati di monitoraggio e documentali con la voce diretta dei beneficiari, del personale e del Consiglio di Amministrazione del GAL.

La valutazione è orientata all’utilizzo: i suoi risultati sono pensati come base informativa per la progettazione delle prossime misure a sostegno dell’imprenditorialità e per la

nuova SSL, e si traducono in indicazioni operative su ciò che il GAL può riproporre, abbandonare o potenziare. Si tratta di una valutazione ex post rispetto alla chiusura del bando, svolta mentre le imprese sono ancora in fase di attuazione dei Piani Aziendali: il premio è erogato in un'unica soluzione a saldo entro il 31 dicembre 2027, e gli impegni dei beneficiari proseguono per cinque anni dal saldo. Gli esiti qui riportati offrono perciò una fotografia parziale, fondata su prime evidenze e sulle percezioni dei beneficiari, e dovranno essere oggetto di una nuova valutazione a conclusione dell'iter di erogazione del finanziamento.

2. Contesto territoriale

2.1 Il GAL Leader Siena e il suo territorio

Il GAL Leader Siena ha sede ad Abbadia San Salvatore e opera nell'area eleggibile definita dalla SSL. I territori che potranno essere interessati dall'approccio Leader per la Provincia di Siena sono quelli definiti nel P.S.R. 2023-2027 con la distinzione dei 35 Comuni che la compongono tra territori eleggibili e non.

I territori eleggibili sono i seguenti 29 comuni: Abbadia San Salvatore, Asciano, Buonconvento, Casole d'Elsa, Castellina in Chianti, Castelnuovo Berardenga, Castiglione d'Orcia, Cetona, Chianciano Terme, Chiusdino, Gaiole in Chianti, Montalcino, Montepulciano, Monteroni d'Arbia, Monticiano, Murlo, Piancastagnaio, Pienza, Radda in Chianti, Radicofani, Radicondoli, Rapolano Terme, San Casciano dei Bagni, San Gimignano, San Quirico d'Orcia, Sarteano, Sovicille, Torrita di Siena e Trequanda.

I comuni non eleggibili sono 6: Comune di Chiusi, Comune di Colle Val d'Elsa, Comune di Monteriggioni, Comune di Poggibonsi, Comune di Siena, Comune di Sinalunga

Su 29 Comuni GAL, 18 hanno una popolazione sotto i 5.000 abitanti e solo Montepulciano presenta una popolazione di 13.173 abitanti (dati ISTAT al 2023). Ad eccezione di Chianciano Terme, Torrita di Siena e Abbadia San Salvatore che presentano una densità demografica superiore ai 100 abitanti per kmq, gli altri Comuni dell'area GAL presentano una densità abitativa bassa.

Il Gal Leader Siena è un partenariato pubblico-privato, nello specifico una società consortile a.r.l. costituita nel 1996 da soggetti pubblici, Unioni dei Comuni (Amiata Val d'Orcia, Val di Chiana Senese, Val di Merse) e Comuni, Associazioni di categoria dei vari settori, soggetti privati che rappresentano il tessuto economico e sociale dell'area territoriale di riferimento, racchiuso nella provincia di Siena. Secondo quanto emerso negli incontri con lo staff, il Consiglio di Amministrazione ha una maggioranza di componenti privati, in rappresentanza di associazioni, mentre presidente e vicepresidente sono espressione della componente pubblica.

- PRESIDENTE: Fabrizio Nepi (Sindaco di Castelnuovo Berardenga)
- VICE PRESIDENTE: Andrea Francini (Sindaco di Trequanda)
- CONSIGLIERI: Flavia Maggi (rappresentanza Soci Privati – settore Agricoltura) - Mauro Vestri (rappresentanza Soci Privati – settore Artigianato) - Daniele Pracchia (rappresentanza Soci Privati – settore Commercio)
- RESPONSABILE TECNICO AMMINISTRATIVA: Ambra Ciacci
- ANIMAZIONE E PROGETTAZIONE: Cristina Catani, Chiara Del Ciondolo, Silvia Nocci, Chiara Rossi, Andrea Valenti

La sua attività si prolunga anche nell'iniziativa Comunitaria LEADER Plus, per arrivare nel 2008 a essere unico soggetto responsabile dell'attuazione dell'Asse 4 "Metodo Leader" del Programma di Sviluppo Rurale della Regione Toscana 2007–2013 nel territorio della Provincia di Siena. Il suo percorso continua poi con la gestione della Misura Leader del PSR 2014-2022 della Regione Toscana. Il 27 Novembre 2023 Regione Toscana ha riconosciuto il Gal Leader Siena quale attuatore dell'intervento SRG06 – LEADER – attuazione strategie di sviluppo locale del PSP e del Complemento per lo Sviluppo Rurale-CSR 2023-2027 ed ha approvato la sua SSL per i territori eligibili della Provincia di Siena.

Denominazione Comune	Classe di ampiezza demografica				
		0-14	15-64	65 e +	TOTALE
Abbadia San Salvatore	5.001-10.000	601	3.627	1.900	**6.128**
Asciano	5.001-10.000	805	4.192	1.804	**6.801**
Buonconvento	1.001-5.000	359	1.851	774	**2.984**
Casole d'Elsa	1.001-5.000	457	2.395	869	**3.721**
Castellina in Chianti	1.001-5.000	300	1.650	666	**2.616**
Castelnuovo Berardenga	5.001-10.000	1.064	5.759	2.117	**8.940**
Castiglione d'Orcia	1.001-5.000	182	1.199	733	**2.114**
Cetona	1.001-5.000	238	1.404	846	**2.488**
Chianciano Terme	5.001-10.000	637	4.355	1.998	**6.990**
Chiusdino	1.001-5.000	211	1.005	491	**1.707**
Gaiole in Chianti	1.001-5.000	314	1.559	631	**2.504**
Montalcino	5.001-10.000	642	3.411	1.552	**5.605**
Montepulciano	10.001-20.000	1.415	7.876	3.882	**13.173**
Monteroni d'Arbia	5.001-10.000	1.365	5.636	2.038	**9.039**
Monticiano	1.001-5.000	183	1.069	397	**1.649**
Murlo	1.001-5.000	307	1.600	567	**2.474**
Piancastagnaio	1.001-5.000	423	2.322	1.122	**3.867**
Pienza	1.001-5.000	203	1.152	611	**1.966**
Radda in Chianti	1.001-5.000	144	896	405	**1.445**
Radicofani	1.001-5.000	107	608	333	**1.048**
Radicondoli	fino a 1.000	93	587	285	**965**
Rapolano Terme	5.001-10.000	611	3.125	1.371	**5.107**
San Casciano dei Bagni	1.001-5.000	115	795	534	**1.444**
San Gimignano	5.001-10.000	807	4.714	1.955	**7.476**
San Quirico d'Orcia	1.001-5.000	308	1.588	691	**2.587**
Sarteano	1.001-5.000	511	2.718	1.313	**4.542**
Sovicille	5.001-10.000	1.244	6.224	2.417	**9.885**
Torrita di Siena	5.001-10.000	798	4.126	2.045	**6.969**
Trequanda	1.001-5.000	98	679	378	**1.155**

GAL Leader Siena		**14.542**	**78.122**	**34.725**	**127.389**

Fonte: rielaborazione dati ISTAT Censimento 2023

2.2 La Strategia di Sviluppo Locale 2023-2027

La SSL del GAL Leader Siena attua l'intervento SRG06 "LEADER – attuazione strategie di sviluppo locale" del Complemento per lo Sviluppo Rurale (CSR) della Regione Toscana 2023-2027. Approvata dalla Regione Toscana, con atti successivi, è stata modificata da ultimo con DGR n. 1321 dell'8 settembre 2025. La SSL nasce da un percorso di animazione territoriale e di ascolto bottom-up realizzato con stakeholder pubblici e privati con l'obiettivo di trasformare criticità strutturali in opportunità di crescita integrata, sostenibile e partecipata. Dall'analisi SWOT emergono i seguenti elementi chiave:

Punti di Forza: Straordinarie risorse paesaggistiche e identitarie (tra cui 3 siti UNESCO, 1 Geoparco, riserve naturali e borghi storici), un settore turistico in forte crescita, una forte presenza di produzioni agricole di qualità certificate (DOC, DOCG, DOP, IGP) e biologiche, oltre a un radicato tessuto di associazionismo e distretti rurali.	**Punti di Debolezza:** Spopolamento e pendolarismo nelle aree marginali e montane con conseguente perdita di capitale umano; frammentazione della gestione turistica (suddivisa in ben 6 Ambiti Turistici); fenomeni di *overtourism* alternati a desertificazione commerciale nei piccoli borghi; e una prevalenza di micro-imprese a gestione familiare che faticano a fare rete e a gestire il passaggio generazionale.
Opportunità: Crescita del turismo di prossimità, slow e attivo (es. cicloturismo e mobilità dolce grazie al Masterplan provinciale); intercettazione di nuovi target come gli *smartworker*; e valorizzazione delle Cooperative di Comunità come presidio sociale ed economico.	**Minacce:** L'abbandono definitivo dei piccoli nuclei rurali, la progressiva riduzione dei servizi essenziali alla popolazione e la limitata capacità di coordinamento territoriale a causa della pluralità dei centri decisionali.

Fonte: Rielaborazione da SSL del GAL Leader Siena (DGR n. 1321 dell'8 settembre 2025).

La logica d'intervento del GAL si basa sul principio che un'area rurale resta vitale se, oltre all'agricoltura, offre servizi, artigianato e occupazione alternativa. Tra i fabbisogni prioritari per il comparto non rurale emergono:

- Per la popolazione residente e gli enti locali: contrastare lo spopolamento e il pendolarismo giovanile, superare la carenza di servizi essenziali e di spazi di aggregazione, e promuovere forme di partenariato pubblico/privato e progetti di rigenerazione comunitaria;

- Per le imprese e le attività produttive: superare la frammentazione competitiva, creare un ecosistema in cui l'artigianato locale, il commercio di vicinato, la ristorazione e il turismo sostenibile integrino la produzione agricola d'eccellenza, sostenere la multifunzionalità e le filiere nelle frazioni per bloccare la desertificazione commerciale, e rafforzare le competenze e la connettività digitale;
- Per i turisti e gli operatori dell'accoglienza: favorire la destagionalizzazione e una migliore distribuzione dei flussi tra i grandi attrattori e le aree meno note, potenziando i servizi di supporto alla mobilità e alla fruizione sostenibile.

La Strategia di Sviluppo Locale si articola attorno a quattro obiettivi generali:

1. Rafforzare la messa in rete delle componenti identitarie e dell'offerta locale per una crescita coordinata;
2. Migliorare la qualità della vita dei residenti tramite l'inclusività e la capillarità dei servizi;
3. Ricercare un equilibrio tra le esigenze del turismo e quelle delle comunità locali;
4. Promuovere uno sviluppo turistico sostenibile e armonico, valorizzando il patrimonio ambientale, culturale ed enogastronomico.

A supporto di tali traguardi, la SSL si articola nei seguenti 10 Obiettivi Specifici:

1. Promuovere modelli di rete e di integrazione intersettoriale dell'offerta, valorizzando sinergie e ricercando economie di scala (es. tra i settori agricoltura, artigianato, commercio e turismo).
2. Rafforzare lo sviluppo di filiere e di proposte intersettoriali, sostenendo la nuova imprenditorialità e il potenziamento delle competenze legate alle tradizioni e all'innovazione.
3. Favorire percorsi di rigenerazione di spazi identitari e/o dismessi, trasformandoli in rinnovati luoghi di aggregazione e inclusione sociale per contrastare l'isolamento.
4. Sostenere l'attivazione delle comunità locali e la loro partecipazione diretta nella gestione di spazi e servizi coerenti con i fabbisogni del territorio.
5. Sostenere modelli di partenariato pubblico/privato per potenziare l'offerta di servizi tramite soluzioni attivate "dal basso" (es. progetti di comunità).
6. Promuovere la destagionalizzazione delle presenze, attenuando gli effetti dell'overtourism e generando un indotto positivo per l'intero territorio.
7. Promuovere un turismo slow, sostenibile e sicuro, tutelando le eccellenze paesaggistiche e valorizzando la viabilità rurale per la scoperta delle realtà minori.
8. Favorire l'integrazione tra i principali poli attrattori e le aree meno note, facilitando una gestione dei flussi orientata alla riscoperta delle specificità locali.
9. Favorire l'integrazione tra i segmenti dell'offerta locale, puntando su proposte esperienziali in grado di prolungare il soggiorno dei visitatori e creare occupazione.

10. Promuovere un'offerta di qualità e inclusiva, collegando le risorse territoriali a standard di tipicità, sicurezza e alto valore esperienziale.

Le operazioni della SSL sono realizzate con bandi, convenzioni e progetti di comunità e si distinguono in azioni ordinarie, azioni specifiche e un progetto di cooperazione, riassunti nella tabella seguente.

Codice	Azione	Dotazione (€)	Contributo e beneficiari
SRD 09	Investimenti non produttivi nelle aree rurali (servizi di base, spazi di aggregazione e culturali, spazi per servizi ad hoc)	1.100.000,00	50.000-150.000 €; enti pubblici, fondazioni e associazioni non profit, partenariati pubblici, cooperative sociali
SRD 14	Investimenti produttivi non agricoli nelle aree rurali	1.871.478,41	20.000-100.000 €; micro e piccole imprese non agricole
SRE 04	Start-up non agricole	200.000,00	10.000 € forfettari; micro e piccole imprese
01S	Valorizzazione della rete di infrastrutture per la mobilità sostenibile	900.000,00	20.000-200.000 €; soggetti pubblici o privati
02S	Recupero del patrimonio storico e del territorio (valenze archeologiche, termali, minerarie e della tradizione locale)	950.000,00	20.000-200.000 €; enti pubblici, fondazioni e associazioni, partenariati
03S	Valorizzazione immersiva dei siti archeologici	350.000,00	fino a 350.000 €; enti pubblici, tramite convenzione
04S	Centro di competenze per le professioni locali	350.000,00	fino a 350.000 €; enti pubblici, tramite convenzione
05S	Progetti di comunità	250.000,00	30.000-100.000 €; partenariati pubblico-privati
MIRTO	Cooperazione interterritoriale “percorsi MIneRari TOscani” con il GAL Far Maremma	120.782,47	Attuazione in partenariato con enti di gestione dei parchi minerari (Parco Tecnologico Archeologico delle Colline Metallifere Grossetane, Parco Museo delle Miniere dell'Amiata, Parco Nazionale Arcipelago Toscano)

Fonte: Rielaborazione da SSL del GAL Leader Siena (DGR n. 1321 dell'8 settembre 2025).

2.3 Economia, imprese e occupazione

Nella SSL il settore agricolo-forestale è indicato come una delle componenti strutturali prevalenti del territorio, contando 4.853 imprese iscritte alla CCIAA e 6.664 addetti. A fianco dell'agricoltura tradizionale — caratterizzata da una SAU di oltre 131.000 ettari in prevalenza destinata a seminativi e viticoltura di pregio (es. Brunello di Montalcino, Chianti Classico, Nobile di Montepulciano) e con una marcata crescita dell'agricoltura biologica (che supera il 51% della SAU complessiva) — l'area si caratterizza per un'articolata offerta turistica e culturale (oltre 1,25 milioni di arrivi e 3,5 milioni di presenze nel 2022) e per una significativa presenza di produzioni artigianali, manifatturiere e di nicchia collegate alla tradizione locale (con 1.459 imprese manifatturiere e 3.382 attività commerciali), che la strategia intende sostenere.

Nel complesso, il tessuto produttivo del GAL registra 18.625 imprese iscritte (dati CCIAA 2° trimestre 2023), nettamente dominate da micro e piccole realtà: il 37,3% è rappresentato da ditte individuali o imprese con 1 addetto (6.944) e il 26,6% da imprese tra 2 e 5 addetti (4.948). Il mercato del lavoro evidenzia una forza lavoro di circa 59.600 unità e un tasso di disoccupazione che nel 2021 si è attestato al 6,74% (in leggero aumento rispetto al 5,82% del 2011, ma inferiore alla media provinciale del 7,06%).

La SSL individua tra i principali fabbisogni la marcata frammentazione dell'offerta locale, che genera ricadute negative in termini di competitività, visibilità sui mercati e capacità di innovazione, la necessità di mantenere competitivo il sistema economico attraverso l'innovazione organizzativa e digitale, di incrementare le opportunità occupazionali in settori vocazionali (specialmente per giovani e donne) e di sostenere la presenza di attività produttive ed empori nelle frazioni minori e più interne, al fine di scongiurare i progressivi processi di desertificazione commerciale ed esodo demografico.

2.4 Disparità territoriali: frazioni e aree interne



L'ambito d'azione del GAL Leader Siena si estende su 3.283,82 km² articolati su 29 Comuni, di cui 18 presentano una popolazione inferiore ai 5.000 abitanti e una densità abitativa per lo più molto bassa (media GAL di 38,9 ab/km²). Il territorio è fortemente eterogeneo e comprende ben tre distinte Aree Interne 2021-2027 ("Alta Valdera-Alta Valdicecina", "Amiata Valdorcia-Amiata Grossetana" e "Valdichiana Senese") e 18 Comuni classificati come montani o soggetti a vincoli naturali significativi ai sensi del Reg. UE 1305/2013.



Un fattore che incide sulla partecipazione ai bandi è la distribuzione geografica della conoscenza del GAL. Lo staff segnala che la collocazione della sede legale ad Abbadia San Salvatore (situata nell'area meridionale del Monte Amiata) influisce sulla percezione e sulla presentazione delle domande, e che in alcuni territori la conoscenza delle opportunità offerte dal LEADER è ancora limitata. Un esempio è rappresentato da Torrita di Siena, rientrato tra i comuni eleggibili solo di recente.

Per superare queste barriere e garantire un'equa accessibilità alle risorse su tutto il territorio, il GAL ha potenziato nell'ultimo anno le attività di comunicazione e animazione, combinando i canali tradizionali e social con nuove metodologie digitali. Per il bando SRE04 (Start-up non agricole) sono state sviluppate articolate attività di animazione territoriale, tra cui 2 infoday in presenza, 5 call dedicate con stakeholder locali, 5 webinar specifici e oltre 60 contatti stimati diretti con potenziali beneficiari.

L'integrazione dei webinar con l'animazione tradizionale in presenza offre vantaggi strategici cruciali, particolarmente efficaci in un territorio geograficamente vasto e frammentato come quello senese:

- **Abbattimento delle barriere geografiche:** consente a imprenditori e amministratori di aree montane o isolate di partecipare senza lunghi spostamenti, garantendo pari accesso alle informazioni.
- **Efficienza e risparmio di risorse:** ottimizza i costi logistici per il GAL e riduce al minimo l'impegno di tempo per gli utenti, favorendo la partecipazione.

- **Interattività e trasparenza:** l'uso della chat in tempo reale permette di raccogliere i dubbi dei partecipanti, utili per strutturare FAQ ufficiali da pubblicare sul sito a beneficio di tutti.
- **Digitalizzazione e tracciabilità:** abitua i beneficiari agli strumenti online — facilitando il futuro iter di presentazione e rendicontazione delle domande — e fornisce al GAL report precisi (partecipanti, tempi di permanenza, KPI di interazione).
- **Valorizzazione dell'immagine:** offre un canale professionale per la condivisione di materiali grafici e slide, consolidando il brand del GAL.

In sintesi, i webinar trasformano l'animazione da evento sporadico a servizio continuo e accessibile, rafforzando il ruolo del GAL come partner moderno ed efficiente sul territorio.

3. Bando SRE04

3.2 Il Bando SRE04

L'intervento SRE04 ("Start-up non agricole") si inserisce nel quadro attuativo della Strategia di Sviluppo Locale (SSL) 2023-2027 del GAL Leader Siena (attuata tramite l'intervento SRG06 del Complemento per lo Sviluppo Rurale - CSR della Regione Toscana). La misura prevede un contributo forfettario in conto capitale di 10.000 euro per l'avviamento di nuove attività imprenditoriali in ambito extra-agricolo nelle zone rurali.

Il premio non è legato a investimenti specifici né rimborsa costi ammissibili puntuali, bensì viene erogato in un'unica soluzione a saldo, previa verifica dell'effettivo insediamento e dell'attuazione del Piano Aziendale approvato. Con una dotazione finanziaria complessiva di **200.000 euro**, il bando mira a sostenere al massimo 20 nuove iniziative imprenditoriali. I soggetti che hanno risposto positivamente all'avviso pubblico con una candidatura sono stati in totale 16, per un totale di 15 domande ammesse e finanziate e una non ammissibile.

L'azione risponde direttamente agli ambiti tematici e agli obiettivi generali e specifici definiti nella SSL, configurandosi come uno strumento chiave rispetto alle domande valutative del Piano di Valutazione del GAL (in particolare in merito alla capacità della strategia di generare nuove attività, innovazione, occupazione e contrasto allo spopolamento):

1. Rafforzamento della rete e dell'offerta turistico-culturale (OS1 e OS8): Il bando incentiva attività che si integrano con i flussi turistici e le specificità territoriali, promuovendo proposte esperienziali in grado di prolungare il soggiorno dei visitatori e valorizzare l'accoglienza come fattore chiave dello sviluppo.
2. Miglioramento della qualità della vita e contrasto allo spopolamento: Sostenendo l'apertura di nuove imprese extra-agricole anche nei centri minori e nelle frazioni, la misura contribuisce a mitigare la desertificazione commerciale e a offrire nuove opportunità occupazionali (specialmente per giovani e donne).
3. Innovazione e diversificazione economica (OS2): L'azione risponde al fabbisogno di superare la frammentazione dell'offerta locale e di mantenere competitivo il sistema economico attraverso l'inserimento di nuove competenze e modelli imprenditoriali intersettoriali.

Chi può partecipare

Possono presentare domanda le **micro e piccole imprese** costituite *ex novo* (escluse separazioni, cessioni o subentri in attività esistenti) e iscritte alla CCIAA da non più di 90 giorni dalla data di presentazione della domanda, oppure con iscrizione già avvenuta ma

non ancora attiva. L'impresa deve possedere sia la sede legale sia quella operativa nell'area eleggibile del GAL Leader Siena e presentare un codice ATECO principale compreso nell'Allegato C del bando (che spazia dalla manifattura artigianale di qualità al commercio al dettaglio, dai servizi alla persona alla ristorazione e ai servizi di supporto). Sono espressamente escluse le attività agricole e i titolari di trattamenti di quiescenza.

Il Piano Aziendale

La domanda deve includere un Piano Aziendale (Allegato A), che raccoglie, tra l'altro, il profilo del titolare e dei soci (titolo di studio, competenze, esperienza imprenditoriale pregressa), la descrizione dell'attività e del mercato di riferimento, il collegamento con gli obiettivi della SSL, gli aspetti innovativi, le prospettive di mantenimento e sviluppo nei cinque anni successivi, gli interventi previsti con il cronoprogramma, le fonti di finanziamento e le previsioni di fatturato e occupazione per sei anni. È la fonte principale di questa valutazione per descrivere le caratteristiche delle imprese finanziate.

Criteri di selezione

Le istanze sono graduate sulla base di un punteggio massimo di 20 punti (soglia minima di ammissibilità: 2 punti), strutturato su tre principi strategici:

- I – Settori produttivi e di servizio: premia l'adozione di modelli di economia circolare (5 pt), servizi di intrattenimento/sportivi (4 pt), mobilità sostenibile (4 pt) o artigianato di valorizzazione delle materie e tradizioni locali (3 pt).
- II – Localizzazione: valorizza l'insediamento in territori della "Toscana diffusa" (2 pt), in Aree Interne (1 pt) o specificamente nelle frazioni (3 pt).
- III – Qualità del richiedente: favorisce l'imprenditoria giovanile-under 41 (1 pt), femminile (1 pt), l'assenza di precedente esperienza imprenditoriale (3 pt), titoli di studio recenti (5 pt), l'esperienza specifica nel settore (3 pt) e, fattore cruciale legato all'animazione, la partecipazione agli incontri informativi del GAL (3 pt)

Impegni dei Beneficiari e Sostenibilità Temporale

I beneficiari si impegnano a:

- Rendere effettivo l'insediamento e avviare l'attività entro 9 mesi dalla concessione (termine perentorio senza proroghe);
- Completare il Piano Aziendale entro 18 mesi e presentare la domanda di saldo entro il termine fissato (e comunque non oltre il 31/12/2027);
- Condurre l'impresa in qualità di titolare o legale rappresentante per almeno 5 anni dalla domanda di pagamento del saldo, garantendo la stabilità e la destinazione vincolata dell'operazione.

3.3 Il percorso del bando

Il bando è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del GAL il 21 novembre 2025 e pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 5 del 4 febbraio 2026. Le domande potevano essere presentate dal 5 febbraio al 23 marzo 2026 (ore 13:00), tramite

il sistema informativo ARTEA, l'organismo pagatore regionale. Lo staff del GAL segnala che la pubblicazione ha subito un rallentamento a livello regionale legato ai tempi di invio dei materiali da parte di alcuni GAL, e che l'uso dei portali ARTEA non è sempre agevole per i richiedenti.

20 domande totali ammissibili	16 domande presentate	15 domande confermate

Le attività di comunicazione e animazione

Per stimolare l'accesso al bando e superare le barriere geografiche del vasto territorio senese, il GAL ha svolto attività di comunicazione e animazione per la diffusione del bando: tra queste i webinar di presentazione, replicati con orari diversi, la comunicazione sui canali social e l'invio di informazioni tramite le associazioni di categoria, che inoltrano le liste di distribuzione.

- webinar 1: 6 partecipanti
- webinar 2: 8 partecipanti
- webinar 3: 2 partecipanti
- webinar 4: 3 partecipanti
- webinar 5: 4 partecipanti
- Kit Informativi: Brochures e materiale di comunicazione online - sito e social networks

3.4 Il rapporto con le altre azioni della SSL

L'azione SRE04 si colloca in posizione complementare rispetto all'azione ordinaria SRD14 ("Investimenti produttivi non agricoli nelle aree rurali", dotata di 1,87 milioni di euro e contributi tra 20.000 e 100.000 euro). In ottica valutativa, questo doppio livello d'intervento delinea un vero e proprio percorso di accompagnamento integrato: una prima fase di start-up e accompagnamento all'avvio d'impresa (SRE04) che può trovare continuità, in una fase successiva di maturazione aziendale, nel sostegno agli investimenti produttivi strutturati (SRD14). L'analisi di questa transizione costituisce un elemento centrale per la valutazione degli effetti leva e delle sinergie sistemiche della SSL.

Tuttavia, solo 3 delle 15 imprese avviate si sono candidate alla misura SRD14, che prevede una premialità per chi ha partecipato al SRE04.

4. Mandato e oggetto della valutazione

4.1 Cosa valutiamo e perché

La valutazione risponde all'esigenza del GAL di verificare, su una misura specifica, se il bando abbia prodotto gli effetti desiderati e di orientare di conseguenza le future misure di sostegno all'imprenditorialità e la nuova Strategia di Sviluppo Locale (SSL).

Il mandato valutativo è il seguente:

> *in quale misura e con quali effetti concreti l'azione del GAL e il Bando SRE04 hanno determinato la generazione di capitale sociale fra gli attori target, facendo nascere attività extra-agricole sostenibili nel territorio del GAL e producendo, oltre ai risultati materiali, valore aggiunto LEADER in termini di capitale sociale, governance e risultati potenziati?*

La scelta di concentrare l'analisi su SRE04 ("Start-up non agricole") deriva dal fatto che le valutazioni precedenti riguardavano la programmazione nel suo insieme, e che questo bando offre invece un'occasione per osservare in modo ravvicinato la relazione tra il GAL e un gruppo di nuovi imprenditori e nuove imprenditrici, fin dalla fase di accesso.

Il Bando SRE04 è un premio forfettario e non finanzia investimenti specifici: l'effetto atteso non è la realizzazione di un'opera, ma l'avvio e la tenuta di nuove imprese. Inoltre, dato che il bando si è chiuso nel marzo 2026 e che le imprese hanno 9 mesi per avviare l'attività, la valutazione si concentra su esiti iniziali e su meccanismi osservabili (coerenza, avvio, prime relazioni) più che su impatti di lungo periodo, che richiederanno un monitoraggio e una una valutazione successiva.

4.2 La logica di intervento

Per strutturare l'analisi, l'approccio valutativo adotta la Teoria del Cambiamento (ToC) come mappa causale. A differenza della pianificazione tradizionale basata sulle singole attività, la ToC parte dall'obiettivo di cambiamento desiderato nel contesto socio-economico per ricostruire a ritroso la catena di cause ed effetti necessaria a raggiungerlo.

La logica d'intervento del bando è sintetizzata nella matrice input-output-risultati sottostante:

Input (punto di partenza)	Output	Risultati (outcome)	Impatto
Avviso pubblico (bando e documentazione) e attività di comunicazione	Oltre 20 domande presentate da imprese coerenti con i fabbisogni del territorio Kit e materiale informativo nei 29 comuni	100% delle candidature ammissibili, per attività coerenti con fabbisogni e obiettivi della SSL Copertura capillare ed equilibrata nei 29 comuni e nelle aree interne	
Premio concesso (domande accettate)	Avvio effettivo dell'attività secondo il Piano Aziendale, entro 9 mesi dalla concessione Primi segnali di consolidamento (occupazione, ricavi, continuità) Posti di lavoro creati, con attenzione a giovani e donne Contributo agli obiettivi della SSL (OS1, OS8, OS2, qualità della vita, messa in rete, integrazione intersettoriale e nuova imprenditorialità e integrazione con aree minori)	80% delle imprese avviate nei tempi previsti Locali aperti, attività di comunicazione avviate, imprese operative con occupazione in linea con il Piano Maggiore diffusione di iniziative imprenditoriali nei 29 comuni	
Attività di animazione del GAL	Incontri informativi realizzati Occasioni di scambio tra beneficiari	Nuove relazioni, fiducia e reti tra pari (candidati alla misura) Migliore collaborazione con le reti di prossimità (pro loco, consorzi, GAL) Capitale sociale e valore aggiunto LEADER	

L'oggetto della valutazione è dunque il Bando SRE04, letto attraverso due aspetti prioritari emersi dalla teoria del cambiamento:

- contributo agli obiettivi della SSL (OS1, OS8, OS2, qualità della vita, messa in rete, integrazione intersettoriale e nuova imprenditorialità, integrazione con aree minori)

- capacità di animazione del GAL → nuove relazioni e fiducia → collaborazione (capitale sociale, valore aggiunto LEADER)

La Teoria del Cambiamento in quanto mappa causale va a spiegare come e perché un determinato intervento (in questo caso, un bando pubblico, un'azione di animazione, un investimento) dovrebbe portare a specifici cambiamenti a lungo termine.

A differenza della semplice pianificazione basata sulle attività, la ToC comincia il ragionamento partendo dal cambiamento desiderato nel contesto socio-economico e ricostruisce a ritroso la catena di cause ed effetti necessaria per raggiungerlo.

4.3 Le due catene causali prioritarie

Collegamento causale (A→B)	**Meccanismo**	**Assumption**	**Rischi**	**Fattori esterni**	**Evidenze**
Attività avviate → contributo agli obiettivi della SSL (OS1, OS8, OS22, qualità della vita, messa in rete, integrazione intersettoriale, nuova imprenditorialità)	Nuove imprese in settori vocazionali e in frazioni o aree interne ampliano l'offerta locale, creano servizi e occupazione e contrastano desertificazione commerciale e spopolamento.	Le imprese si collocano nelle aree e nei settori prioritari in coerenza con i bisogni del territorio. La nuova offerta si integra con quella esistente. Residenti e visitatori utilizzano i servizi. Le imprese non sarebbero nate comunque (addizionalità).	Concentrazione nei comuni più dinamici, a scapito delle aree interne. Attività isolate e non integrate in filiere o reti. Sovrapposizione con l'offerta esistente.	Dinamiche demografiche. Politiche regionali / altre linee di finanziamento Flussi turistici.	**Sappiamo:** Principi e punteggi dei criteri di selezione (Settori produttivi e di servizio oggetto di intervento - codice ATECO, localizzazione, qualità dei soggetti richiedenti). **Da verificare:** Distribuzione per comune, frazione e area interna rispetto ai fabbisogni. Servizi effettivamente nuovi nella zona. Integrazione con altre imprese locali. Addizionalità: cosa sarebbe successo senza il premio (interviste).
Attività di animazione del GAL → nuove relazioni e fiducia → collaborazione (capitale sociale, valore aggiunto LEADER)	Interazione ripetuta con il GAL e con altri operatori → conoscenza reciproca → fiducia → collaborazione. [Da osservare nelle tre forme: bonding (tra pari), bridging (tra reti diverse),	Il GAL ha creato occasioni di incontro con e tra i beneficiari. I beneficiari le hanno utilizzate. Hanno interesse a collaborare e prossimità territoriale sufficiente.	Il bando non prevede requisiti di collaborazione o di rete tra i beneficiari. L'unico legame con l'animazione è il criterio III.f (incontri informativi, 3 punti), legato al punteggio più che alla relazione. Imprese disperse in 29 comuni.	Presenza di associazioni di categoria, consorzi, pro loco. Reti preesistenti. Altre iniziative del GAL.	**Sappiamo:** Criterio III.f presente nel bando. Informazioni su attività di sviluppo sociale /relazionale dichiarate nei Piani Aziendali. **Da verificare:** Partecipazione agli incontri (elenchi del GAL). Nuove relazioni con imprese, comuni, GAL e altri attori (interviste, domande retrospettive).

	linking (con istituzioni).]		Poco tempo dalla concessione per far emergere relazioni.		Tipo di capitale sociale prevalente.

A. Dalle attività avviate al contributo agli obiettivi della SSL

Meccanismo. Nuove imprese in settori vocazionali e in frazioni o aree interne ampliano l'offerta locale, creano servizi e occupazione e contrastano la desertificazione commerciale e lo spopolamento.

Assunzioni. Le imprese si collocano nelle aree e nei settori prioritari, in coerenza con i bisogni del territorio; la nuova offerta si integra con quella esistente; residenti e visitatori usano i servizi; le imprese non sarebbero nate comunque (addizionalità).

Rischi. Concentrazione nei comuni più dinamici a scapito delle aree interne; attività isolate e non integrate in filiere o reti; sovrapposizione con l'offerta esistente.

Fattori esterni. Dinamiche demografiche, politiche regionali e altre linee di finanziamento, flussi turistici.

Evidenze disponibili e da raccogliere. Disponibili: principi e punteggi dei criteri di selezione (settori e codici ATECO, localizzazione, qualità dei richiedenti). Da verificare: distribuzione per comune, frazione e area interna rispetto ai fabbisogni; presenza di servizi realmente nuovi nella zona; integrazione con altre imprese locali; addizionalità, cioè cosa sarebbe successo senza il premio (interviste).

B. Dall'animazione del GAL alle relazioni, alla fiducia e alla collaborazione

Meccanismo. L'interazione ripetuta con il GAL e con altri operatori produce conoscenza reciproca, quindi fiducia e collaborazione. Il capitale sociale viene osservato nelle sue tre forme: bonding (tra pari), bridging (tra reti diverse) e linking (con le istituzioni).

Assunzioni. Il GAL ha creato occasioni di incontro con e tra i beneficiari; i beneficiari le hanno utilizzate; esistono interesse a collaborare e prossimità territoriale sufficiente.

Rischi. Il bando non prevede requisiti di collaborazione o di rete tra i beneficiari; l'unico legame con l'animazione è il criterio III.f (3 punti), legato al punteggio più che alla relazione; le imprese sono disperse in 29 comuni; il tempo trascorso dalla concessione è breve per far emergere relazioni.

Fattori esterni. Presenza di associazioni di categoria, consorzi e pro loco; reti preesistenti; altre iniziative del GAL.

Evidenze disponibili e da raccogliere. Disponibili: il criterio III.f nel bando e le informazioni sulle attività relazionali dichiarate nei Piani Aziendali. Da verificare: la partecipazione agli incontri (elenchi del GAL); le nuove relazioni con imprese, comuni, GAL e altri attori (interviste); il tipo di capitale sociale prevalente.

4.4 Che cosa non rientra nella valutazione

La valutazione non esamina le altre azioni della SSL, se non nei punti di contatto con SRE04 (in particolare SRD14), e non misura gli impatti economici di lungo periodo sul territorio. Non è inoltre un controllo amministrativo sulla gestione del bando. Le domande valutative, i criteri di giudizio e gli indicatori sono presentati nel capitolo successivo.

5. Domande valutative

Il quadro delle domande valutative della misura Bando SRE04 "Start-up non agricole" è stato definito dopo un'analisi della logica d'intervento e la costruzione della Theory of Change della misura. Inoltre, il confronto con il GAL Leader Siena e l'analisi della Strategia di Sviluppo Locale 2023-2027 sono stati fondamentali per garantire che le domande valutative fossero coerenti e aderenti all'azione e ai bisogni del GAL stesso.

Attraverso la ricostruzione della catena causale *Input-Output-Outcome*, abbiamo deciso di articolare l'analisi in due livelli principali e complementari:

- I risultati materiali e fisici diretti: la capacità di fare nascere e consolidare nuove micro e piccole imprese extra-agricole nelle aree interne della provincia di Siena.
- Il Valore Aggiunto LEADER: l'impatto immateriale prodotto dalle modalità operative del GAL in termini di promozione del capitale sociale (relazioni, reti, fiducia), miglioramento della governance territoriale e potenziamento delle risorse endogene locali.

Da questa analisi sono risultate le due Domande Valutative, a cui sono stati associati dei Criteri di giudizio e i rispettivi Indicatori.

Domanda Valutativa 1 (EFFICIENZA - EFFICACIA)

> ***"In che misura e con quali effetti concreti il Bando SRE04 ha fatto nascere attività extra-agricole nel territorio del GAL Leader Siena?"***

La prima domanda mira ad indagare l'efficacia diretta dell'intervento nel promuovere l'imprenditorialità non agricola nelle aree interne della provincia di Siena. I Criteri individuati per rispondere, valutano sia la rispondenza qualitativa e spaziale dell'offerta creata (Coerenza), sia la capacità delle imprese di perdurare nel tempo e radicarsi nelle filiere locali (Sostenibilità).

1.1 Criterio di giudizio: *"Le imprese finanziate rispondono ai fabbisogni reali del territorio e agli obiettivi della SSL (OS1, OS8, OS2), raggiungendo anche le aree interne e le frazioni."* (**Coerenza**)

Il criterio verifica se il meccanismo di incentivo abbia guidato le risorse verso i territori maggiormente esposti a spopolamento e se le start-up nate coprano effettivi vuoti di offerta o servizi ritenuti essenziali dagli abitanti del territorio.

- Indicatore 1.1.1
  Copertura territoriale delle start-up per tipologia di comune: percentuale di imprese localizzate in frazioni, aree montane o aree interne rispetto a quelle insediate nei centri principali.

- Indicatore 1.1.2
  Grado di rispondenza dell'attività a bisogni locali non coperti: percentuale di beneficiari che offrono prodotti o servizi prima del tutto assenti nel comune/frazione e valutazione percepita della rispondenza ai bisogni locali espressa su scala da 1 a 5.

1.2 Criterio di giudizio: *"Le nuove imprese mostrano prospettive di tenuta a 5 anni e sono integrate nelle filiere locali."* (**Sostenibilità**)

Il criterio analizza la prospettiva di solidità delle attività avviate o in fase di avvio, la loro capacità di generare occupazione stabile oltre l'avvio e l'attivazione di legami economici diretti con gli altri operatori del territorio.

- Indicatore 1.2.1
  Prospettiva di tenuta dell'attività per 5 anni: percentuale di titolari che dichiarano la continuità d'impresa per 5 anni come occupazione principale e grado di rispetto della stima occupazionale (Unità Lavorative Annue - ULA) prevista nel Piano Aziendale.

- Indicatore 1.2.2
  Livello di integrazione nelle filiere economiche locali: percentuale di imprese che utilizzano in maniera prevalente fornitori, materie prime, servizi o accordi commerciali con altre realtà del territorio.

Domanda Valutativa 2 (EFFICIENZA EFFICACIA)

> ***"In che misura e con quali effetti concreti il Bando SRE04 ha prodotto, oltre ai risultati materiali, valore aggiunto LEADER in termini di capitale sociale, governance e risultati potenziati?"***

La seconda domanda indaga il valore aggiunto dell'approccio LEADER, valutando in che modo l'azione del GAL abbia attivato dinamiche fiduciarie, promosso una partecipazione inclusiva e potenziato l'impatto delle risorse impiegate.

2.1 Criterio di giudizio: *"L'azione di animazione del GAL rispetto alla misura ha stimolato l'interazione e l'attivazione di nuove relazioni territoriali di rete, fiducia ed esperienze collaborative tra gli attori target (bonding, bridging, linking)."* (***Capitale Sociale***)

Secondo le linee guida della Commissione Europea sulla valutazione del valore aggiunto LEADER, il capitale sociale migliorato include reti, fiducia reciproca, modelli mentali condivisi e credenze che favoriscono una collaborazione e una cooperazione di qualità all'interno e tra le aree dei GAL[1].

- Indicatore 2.1.1
  Grado di partecipazione alle attività di animazione del GAL e contatti tra beneficiari: percentuale di beneficiari che hanno partecipato agli InfoDay/Webinar organizzati dal GAL e percentuale di beneficiari in contatto con altri beneficiari del Bando SRE04.

- Indicatore 2.1.2
  Numero di nuove relazioni e collaborazioni attivate sul territorio: numero di relazioni di lavoro dichiarate (con imprese locali, Pro Loco, associazioni di categoria o comuni) e percentuale di collaborazioni formalizzate.

2.2 Criterio di giudizio: "L'accompagnamento e il supporto fornito dal GAL è stato percepito come chiaro, accessibile ed efficace." (**Governance)**

Secondo le linee guida della Commissione Europea sulla valutazione del valore aggiunto LEADER, la governance migliorata comprende i processi e i meccanismi locali e multi-livello che garantiscono decisioni e relazioni efficaci e trasparenti tra gli attori coinvolti, contribuendo ad avvicinare l'Unione Europea ai cittadini. A livello locale, fa riferimento ai meccanismi coordinati dai GAL per una partecipazione inclusiva e trasparente, mentre a livello multi-livello riguarda l'interazione coordinata tra autorità di gestione, organismi e GAL per potenziare le capacità decisionali e gestionali[2].

- Indicatore 2.2.1
  Grado di soddisfazione e chiarezza procedurale percepita: punteggio medio espresso dai beneficiari (in scala 1-5) con riferimento alla chiarezza della documentazione di bando e all'assistenza/accompagnamento fornito dagli uffici del GAL.

- Indicatore 2.2.2
  Grado di intermediazione per l'accesso al bando: percentuale di beneficiari giunti

[1] EUROPEAN COMMISSION – Directorate-General for Agriculture and Rural Development – Unit A.3 (2024): Guidelines. Assessing the added value of LEADER.
[2] Ibidem

a conoscenza della misura tramite i canali di comunicazione diretti del GAL (social media, sito web, eventi) rispetto a quelli che ne sono venuti a conoscenza tramite intermediari (associazioni di categoria, commercialisti).

2.3 Criterio di giudizio: *"L'azione del GAL ha permesso di attivare le risorse e le competenze del territorio, sostenendo iniziative innovative e orientate alla sostenibilità che generano un impatto duraturo sulla comunità locale."* (**Risultati potenziati**)

Secondo le linee guida della Commissione Europea sulla valutazione del valore aggiunto LEADER, i risultati potenziati fanno riferimento alla mobilitazione del potenziale endogeno, alla valorizzazione delle risorse territoriali, al rafforzamento dei legami tra gli attori locali per ottenere maggiori risultati con le risorse disponibili e alla promozione di progetti innovativi, sostenibili e integrati che generano impatti duraturi nell'area del GAL[3].

- Indicatore 2.3.1
  Mobilizzazione del potenziale endogeno e valorizzazione delle risorse territoriali: percentuale di imprese che riattivano immobili sfitti o inutilizzati nei borghi e valorizzano competenze o prodotti d'eccellenza del territorio.

- Indicatore 2.3.2
  Promozione di progetti innovativi e sostenibili: percentuale di attività che introduce prodotti o servizi innovativi prima assenti sul territorio e integra scelte gestionali orientate alla sostenibilità ambientale e sociale.

Sintesi delle Domande valutative, Criteri di giudizio e Indicatori

La tabella seguente riassume in modo sintetico la logica del quadro valutativo, riassumendo Domande valutative, Criteri di giudizio e Indicatori.

Domanda valutativa	**Criteri di giudizio**	**Indicatori**
DV1: Risultati materiali Bando SRE04	1.1 Coerenza	1.1.1 Distribuzione per frazioni/aree interne 1.1.2 Copertura di bisogni locali non soddisfatti
	1.2 Sostenibilità	1.2.1 Prospettiva di tenuta a 5 anni e occupazione 1.2.2 Utilizzo di

[3] EUROPEAN COMMISSION – Directorate-General for Agriculture and Rural Development – Unit A.3 (2024): Guidelines. Assessing the added value of LEADER.

		fornitori/filiere locali a km0
DV2: Valore Aggiunto LEADER	2.1 Capitale sociale	2.1.1 Partecipazione all'animazione GAL e rete beneficiari 2.1.2 Nuove relazioni e collaborazioni attivate sul territorio
	2.2 Governance	2.2.1 Valutazione della chiarezza e supporto GAL (1-5) 2.2.2 Canale di conoscenza e ruolo degli intermediari
	2.3 Risultati potenziati: *L'azione del GAL ha permesso di attivare le risorse e le competenze del territorio, sostenendo iniziative innovative e orientate alla sostenibilità che generano un impatto duraturo sulla comunità locale.*	2.3.1 Mobilizzazione del potenziale endogeno e valorizzazione delle risorse territoriali 2.3.2 Promozione di progetti innovativi e sostenibili

6. Fonti e raccolta dati

Questo report di valutazione si basa sull'integrazione di fonti di dati primarie e secondarie, combinando i dati raccolti durante la fase di campo con dati contenuti nel materiale fornito dal GAL (Strategia di Sviluppo Locale, registri di partecipazione agli incontri, elenco candidature al bando SRE04, Piani Aziendali).

Di seguito sono elencate le principali fonti di dati, che comprendono l'attività di ricerca sul campo e l'analisi documentale.

- **Interviste semi-strutturate e focus group**. Si tratta di indagini qualitative e quantitative condotte con tre gruppi target per la misura oggetto di valutazione:

- 12 beneficiari del Bando SRE04 (singolarmente);
- 6 operatrici del GAL (focus group);
- 3 membri CdA del GAL (focus group).

- **Piani Aziendali:** presentati dai soggetti richiedenti, come allegati alla candidatura al Bando SRE04.
- **Strategia di Sviluppo Locale 2023-2027** del GAL Leader Siena.
- **Sistema di monitoraggio interno** del GAL: registri di partecipazione all'animazione, attività e interazione sui social media.
- **Dati amministrativi e statistici ufficiali (ISTAT)**: indicatori demografici, economici e occupazionali del contesto territoriale.

La parte di ricerca sul campo si è svolta tra il 4 ottobre e il 9 ottobre 2026, in varie località facenti parte dell'area del GAL Leader Siena. Il calendario della fase di campo è stato il seguente:

Data	Attività	Luogo
05/10/2026	Incontro con operatori GAL	Abbadia San Salvatore
	Intervista beneficiario SRE04	Abbadia San Salvatore
	Rielaborazione e produzione materiale	Abbadia San Salvatore
06/10/2026	Interviste beneficiari SRE04	Chiusdino, Monticiano
07/10/2026	Interviste beneficiari SRE04	Chianciano Terme, Torrita di Siena, Abbadia San Salvatore
08/10/2026	Interviste beneficiari SRE04	Castiglione d'Orcia, Abbadia San Salvatore
	Focus group CdA GAL	Abbadia San Salvatore
	Rielaborazione e produzione materiale	Abbadia San Salvatore
09/10/2026	Interviste beneficiari SRE04	Abbadia San Salvatore
12/10/2026	Focus group operatori GAL	online

6.1 Schede di intervista

Per la raccolta delle informazioni sul campo sono stati elaborati e usati tre diversi modelli di intervista semi-strutturata, in base al ruolo degli interlocutori coinvolti:

1. **Modello A - Imprese beneficiarie**
2. **Modello B - Operatrici del GAL**
3. **Modello C - Consiglio di Amministrazione del GAL**

Modello A - Imprese beneficiarie (12 interviste)

Il Modello A è stato somministrato a 12 dei 15 titolari/legali rappresentanti delle start-up finanziate. La durata complessiva è stata di circa 30-40 minuti per ogni intervista si sono svolte con le seguenti modalità:

- 9 interviste condotte di persona presso la sede dell'attività (avviata o in fase di allestimento), con visita ai locali e al borgo sede dell'attività,
- 1 intervista condotta di persona presso la sede operativa del GAL ad Abbadia San Salvatore,
- 2 interviste condotte da remoto tramite videochiamata.

La scheda di intervista è suddivisa in sezioni tematiche secondo i criteri di valutazione stabiliti:

1. **Inquadramento e avvio dell'attività**: motivazioni della decisione di avviare l'attività, stato di avanzamento dei lavori e tempi di apertura previsti (se non già avviata).
2. **Rispondenza ai bisogni locali e coerenza**: novità del servizio o prodotto offerto nel comune/frazione e valutazione percepita dei fabbisogni locali (scala 1-5).
3. **Sostenibilità e occupazione**: previsione di continuità per almeno 5 anni, numero attuale e futuro di addetti (ULA) e addizionalità della misura (cosa sarebbe successo senza il premio).
4. **Filiere ed economia locale**: utilizzo di fornitori e materie prime locali.
5. **Capitale sociale e relazioni**: partecipazione agli InfoDay/Webinar del GAL, contatti con altri beneficiari del bando SRE04 e nuove collaborazioni avviate con soggetti locali (Pro Loco, Comuni, altre imprese).
6. **Governance e supporto GAL**: giudizio sulla chiarezza della documentazione e sull'assistenza ricevuta dal GAL (scala 1-5); canale di prima conoscenza del bando (diretto/social GAL vs. commercialisti/associazioni di categoria).

Modello B - Operatrici del GAL (1 focus group)

Il Modello B è stato somministrato sotto forma di focus group alla struttura operativa del GAL Leader Siena (6 partecipanti: 1 Responsabile Tecnico-Amministrativa e 5 referenti delle aree Animazione, Comunicazione e Progettazione). L'indagine ha approfondito:

- L'efficienza gestionale e l'adeguatezza delle procedure di supporto e istruttoria;
- L' efficacia dell'animazione territoriale (webinar, infoday, canali social).

Modello C - Consiglio di Amministrazione del GAL (1 focus group)

Il Modello C è stato somministrato tramite focus group con 3 membri del CdA del GAL (Presidente, Vicepresidente e una Consigliera, rappresentanti sia della componente pubblica sia di quella privata). L'incontro si è focalizzato su:

- La coerenza dell'intervento SRE04 rispetto alla SSL 2023-2027;
- La presenza e la fiducia nel GAL sul territorio, com'è stato accolto il bando SRE04;
- Criticità e potenzialità della misura.

6.2 Piani Aziendali

L'analisi dei 15 Piani Aziendali approvati e ammessi a finanziamento ha fornito i seguenti dati:

- Profilo sociodemografico dei beneficiari: genere, fascia d'età e pregresse esperienze imprenditoriali/professionali.
- Settore dell'attività: codice ATECO principale di ciascuna start-up e collegamento con gli Obiettivi Specifici della SSL (OS1, OS8, OS2).
- Localizzazione: indirizzo della sede legale e operativa.
- Previsioni economiche e occupazionali: stime di fatturato su un orizzonte temporale di 6 anni e posti di lavoro previsti (ULA).

6.3 Strategia di Sviluppo Locale

La SSL del GAL Leader Siena ha rappresentato il punto di riferimento per l'analisi del contesto di partenza e dei fabbisogni territoriali. In particolare, sono stati estratti:

- Informazioni sulla frammentazione, spopolamento e dinamiche del mercato del lavoro nei 29 Comuni facenti parte dell'area del GAL;
- Informazioni sulla desertificazione commerciale e dei servizi nelle frazioni e nelle aree interne;
- La complementarietà tra le diverse Azioni della SSL (es. la sinergia tra la misura SRE04 e la misura SRD14 per gli investimenti produttivi).

6.4 Sistema di monitoraggio interno

I dati gestionali forniti dal GAL hanno permesso di ricostruire la rispondenza della popolazione target:

- Numero di candidature al bando ricevute, numero di domande ammesse a finanziamento;
- Tracciamento delle attività di animazione: registri presenze e partecipanti agli infoday e ai webinar;
- Interazioni tramite il sito web e i social media del GAL.

6.5 Dati amministrativi

Infine, per capire l'impatto del bando rispetto alla popolazione e al tessuto produttivo, i dati sulle imprese sono stati integrati con:

- Dati demografici ISTAT (censimento aggiornato al 2023): distribuzione della popolazione residente per classi d'età, sesso e densità abitativa nei 29 Comuni dell'area GAL.

7. Limitazioni

Il percorso di analisi valutativa è stato condizionato da alcuni vincoli e fattori critici, suddivisi tra limiti di natura organizzativa-temporale, carenze informative del sistema di monitoraggio e limiti legati allo stadio di sviluppo delle imprese beneficiarie.

Stretto margine temporale: la principale criticità risiede nel limitato lasso di tempo intercorso tra l'affidamento dell'incarico e l'avvio della fase di campo, che non ha consentito di strutturare un piano di lavoro pienamente dettagliato e condiviso in ogni sua parte con il GAL Leader Siena.

Riorganizzazione interna: il gruppo di lavoro ha subito una riorganizzazione in itinere, rendendo necessario un tempestivo ribilanciamento degli obiettivi di analisi sul campo. Nonostante ciò, la fase di campo si è rivelata un'esperienza fruttuosa, caratterizzata da un'ottima disponibilità dei beneficiari a incontrarsi e a condividere il proprio percorso imprenditoriale.

Misurabilità dei dati e monitoraggio sistematico: la mancanza di una struttura di monitoraggio e valutazione sistematica nonché di un professionista specificamente dedicato ha reso più complesso la misurabilità dei dati in maniera metodica con metodi di confronto ex-ante ed ex-post.

Stadio preliminare delle attività: alla data della valutazione, solo una parte delle imprese finanziate ha avviato l'attività e nessuna ha ancora raggiunto la piena operatività prevista dai rispettivi Piani Aziendali. L'interazione tra staff del GAL e beneficiari è spesso avvenuta con i consulenti che si sono occupati delle pratiche più che con i diretti responsabili delle attività che però è stato un elemento di forte valore a fronte delle visite d'istruttoria proprio per costruire un legame con il GAL e meglio comprenderne il funzionamento.

Tempistiche contrattuali: Il bando prevede un termine di 9 mesi per l'avvio dalla notifica di assegnazione del premio e fino a 18 mesi per la conclusione del Piano Aziendale. Di conseguenza, gli indicatori relativi all'occupazione, alla tenuta economica e alla

generazione di relazioni rappresentano prevalentemente prime evidenze e percezioni dei beneficiari, e non risultati strutturali consolidati.

In conclusione, la valutazione attuale fotografa una fase di transizione e avvio: per misurare efficacemente gli impatti reali e duraturi sul territorio, sarà indispensabile proseguire con un monitoraggio di medio-lungo periodo una volta che le start-up saranno stabilmente integrate nel tessuto socio-economico locale.

8. Risultati

I risultati si basano sull'analisi delle informazioni qualitative e quantitative raccolte sul campo attraverso le 12 interviste semi-strutturate realizzate con i beneficiari del Bando SRE04, integrate con le evidenze emerse dal focus group con la struttura tecnica (6 operatrici) e da quello con il Consiglio di Amministrazione (3 membri) del GAL Leader Siena, oltre alle informazioni ottenuti dai 15 Piani Aziendali, dai dati amministrativi e di monitoraggio interno del GAL.

Consapevoli dei limiti di tempo riscontrati, qui di seguito vengono presentati i risultati dell'analisi articolati per Domanda Valutativa (DV). Per ciascuna domanda, le evidenze raccolte vengono analizzate sulla base dei relativi criteri di giudizio e indicatori.

DV 1: "In che misura e con quali effetti concreti il Bando SRE04 ha fatto nascere attività extra-agricole nel territorio del GAL Leader Siena?"

Criterio 1.1: efficacia ed efifcienza Coerenza

"Le imprese finanziate rispondono ai fabbisogni reali del territorio e agli obiettivi della SSL (OS1, OS8, OS2), raggiungendo anche le aree interne e le frazioni."

Per quanto riguarda la copertura territoriale delle start-up per tipologia di comune (Indicatore 1.1.1), l'analisi dei 15 Piani Aziendali mostra che il 40% delle nuove attività (6 su 15) si trova in comuni classificati come Aree Rurali con problemi di sviluppo (Zona D)[4], tra cui Abbadia San Salvatore e Castiglione d'Orcia. Il 33,33% (5 su 15) in comuni definiti Aree Rurali intermedie in declino (Zona C2)[5], come Chiusdino e Monticiano; mentre il restante 26,67% (4 su 15) si trova in comuni classificati come Aree rurali intermedie in transizione

[4] Secondo la classificazione prevista dal Complemento per lo Sviluppo Rurale della Regione Toscana 2023-2027
[5] Ibidem.

(Zona C1)[6], tra cui Chianciano Terme e Torrita di Siena. L'incentivo non si è quindi concentrato nelle località economicamente più dinamiche, ma ha raggiunto anche alcuni centri a maggiore rischio di spopolamento, rispondendo agli Obiettivi Specifici della Strategia di Sviluppo Locale (OS1, OS8, OS2).

> *«Ho scelto di aprire la mia attività di asilo ed educazione per cani ad Abbadia perché è il paese dove sono cresciuto e non c'è una struttura simile nei dintorni, pur essendoci domanda. Da quando ho cominciato mi sono arrivate richieste da tutta la provincia e anche da fuori.»*
> - Titolare di un asilo per cani ed educatore cinofilo, Abbadia San Salvatore



Analizzando il grado di rispondenza dell'attività a bisogni locali non coperti (Indicatore 1.1.2), il 83,3% degli intervistati (10 su 12) ha dichiarato di offrire un servizio o un prodotto che prima mancava del tutto nel paese sede dell'attività (o nel comune di riferimento). Tra gli esempi emersi dalle interviste ci sono l'apertura di un forno artigianale in un paese in cui sta per chiudere l'ultimo panificio, l'avvio di un centro estetico in una zona dove il più vicino distava 40 minuti di auto e l'introduzione di nuovi servizi come quello di soggiorno e addestramento per cani. Gli intervistati hanno dato una valutazione media di 4,8 su 5 all'utilità della propria attività per il territorio. Si può dedurre quindi che le nuove aperture hanno coperto vuoti d'offerta reali.

[6] Ibidem.

«Il forno è fondamentale per il paese e per i turisti perché è l'unico qui e altrimenti i prodotti verrebbero portati da fuori.»
- Titolare del nuovo panificio che aprirà a Chiusdino



Criterio 1.2: Sostenibilità

"Le nuove imprese mostrano prospettive di tenuta a 5 anni e sono integrate nelle filiere locali."

Relativamente alla prospettiva di tenuta dell'attività per 5 anni e al rispetto delle stime occupazionali (Indicatore 1.2.1), tutti i 12 intervistati (100%) hanno confermato l'intenzione di portare avanti l'attività nei prossimi 5 anni come lavoro principale, dimostrando una forte motivazione personale e un solido radicamento locale. Ogni impresa garantisce l'auto-impiego del titolare (1 ULA) e circa il 46,67% delle start-up ha già inserito o prevede di inserire nei prossimi 6 anni altri addetti, tra collaboratori familiari, dipendenti part-time e personale stagionale, soprattutto nei settori della ristorazione e dell'estetica.

In merito al livello di integrazione nelle filiere economiche locali (Indicatore 1.2.2), circa il 25% dei beneficiari intervistati dichiara di lavorare in modo prevalente con fornitori e materie prime del proprio comune o delle zone vicine. In particolare, questo avviene per

la fornitura di prodotti alimentari come carne, prodotti caseari, pane e specificità della zona.

> *«Ho voluto prendere prodotti buoni e particolari da produttori locali, prodotti che non si trovano nei supermercati, per rispecchiare l'autenticità del territorio.»*
> - Titolare della gastronomia di Castiglione d'Orcia



DV 2: "In che misura e con quali effetti concreti il Bando SRE04 ha prodotto, oltre ai risultati materiali, valore aggiunto LEADER in termini di capitale sociale, governance e risultati potenziati?"

Criterio 2.1: Capitale sociale

"L'azione di animazione del GAL rispetto alla misura ha stimolato l'interazione e l'attivazione di nuove relazioni territoriali di rete, fiducia ed esperienze collaborative tra gli attori target (bonding, bridging, linking)."

Considerando la partecipazione alle attività di animazione del GAL e i contatti tra beneficiari (Indicatore 2.1.1), 10 intervistati su 12 hanno dichiarato di aver preso parte agli incontri informativi e ai webinar del GAL, ritenendoli molto utili per capire come muoversi con il bando. Durante il focus group con lo staff, è emerso che si tratta di una modalità di animazione nuova per il GAL:

> *«I webinar ci hanno permesso di raggiungere più persone. Facendo le riunioni in presenza nelle sedi dei Comuni riuscivamo a raggiungere solo le poche persone disponibili all'orario indicato, spesso orario lavorativo per i privati.»*
> - Focus group con operatori del GAL

Per quanto riguarda i contatti tra i vincitori, nessuno dei titolari/legali rappresentanti delle start-up ha già avuto occasioni di confronto informale con altri beneficiari dello SRE04.

> *«L'idea è quella di costruire collaborazioni con le strutture alberghiere del territorio e ampliare l'attività creando un servizio di taxi per cani per fargli raggiungere il mio asilo. Può essere utile a chi viene in vacanza con gli animali ma ha bisogno di una struttura dove lasciarli per un po' di tempo»*
> - Titolare di un asilo per cani ed educatore cinofilo, Abbadia San Salvatore



Osservando il numero di nuove relazioni e collaborazioni attivate sul territorio (Indicatore 2.1.2), il 58,33% delle start-up intervistate (7 su 12) ha già avviato collaborazioni pratiche con altre realtà locali, mentre altre 3 hanno dichiarato di avere in programma di farlo. Si

tratta di promozione reciproca e collaborazione per l'organizzazione di iniziative ed eventi insieme ad altri negozi/professionisti. Una parte di queste relazioni è stato formalizzato tramite convenzioni o accordi, mentre il resto si basa su intese informali e sulla fiducia reciproca. Ad esempio, nei settori dell'estetica e del benessere, l'integrazione con l'economia locale si concretizza soprattutto nelle collaborazioni avviate con erboristerie, palestre e professionisti della salute. In altri casi, invece, le collaborazioni previste sono con strutture ricettive e turistiche, oppure con Pro Loco e associazioni di beneficenza per l'organizzazione di eventi. Nel caso di attività di ristorazione e studio di tatuaggi, le collaborazioni citate sono soprattutto con realtà dello stesso settore.

> *«Collaboro con hotel e agriturismi della zona, per intercettare i flussi turistici, ma anche con un'erboristeria e clienti che vivono in questo territorio»* - Insegnante di yoga, Abbadia San Salvatore



Criterio 2.2: Governance

"L'accompagnamento e il supporto fornito dal GAL è stato percepito come chiaro, accessibile ed efficace."

Riguardo al grado di soddisfazione e alla chiarezza procedurale percepita (Indicatore 2.2.1), l'assistenza e la disponibilità dello staff del GAL, tutti gli intervistati hanno espresso apprezzamento per l'ascolto e il supporto ricevuto sia a distanza sia negli incontri in

presenza. La documentazione del bando è stata valutata positivamente, con un punteggio medio di 4,2 su 5, anche se solo quattro intervistati hanno potuto esprimere un giudizio puntuale poiché la fase di presentazione della domanda è stata delegata per la maggior parte a consulenti esterni. Nonostante la percezione molto positiva dell'assistenza ricevuta, dall'analisi è emersa una carenza di servizi strutturati di accompagnamento all'avvio d'impresa, in particolare per quanto riguarda la comunicazione, la stesura del business plan e la valutazione dei rischi d'impresa.

In merito all grado di intermediazione per l'accesso al bando (Indicatore 2.2.2), si evidenzia una marcata dipendenza dagli intermediari tecnici: la maggior parte dei beneficiari è infatti venuta a conoscenza della misura grazie a commercialisti e associazioni di categoria, mentre soltanto una quota minoritaria vi è arrivata attraverso i canali diretti del GAL, come il sito web, i social media e gli incontri sul territorio. Questo dato segnala la necessità di potenziare l'efficacia comunicativa diretta del GAL per raggiungere direttamente i potenziali beneficiari. Infine, sul piano delle relazioni, emerge una debolezza nelle reti e nel capitale sociale sia di tipo bonding che bridging: le interviste confermano che i beneficiari non hanno ancora attivato scambi o collaborazioni tra di loro. Il criterio di selezione del bando legato alla partecipazione agli infoday, pur avendo garantito un punteggio premiale per la graduatoria, non si è traducibile finora in una vera cooperazione strutturata tra pari.



Criterio 2.3: Risultati potenziati

“L'azione del GAL ha permesso di attivare le risorse e le competenze del territorio, sostenendo iniziative innovative e orientate alla sostenibilità che generano un impatto duraturo sulla comunità locale.”

In relazione alla valorizzazione del patrimonio e al riuso di immobili (Indicatore 2.3.1), il 66,67% dei beneficiari ha riaperto locali sfitti o inutilizzati nel borgo sede dell’attività (o ha in programma di farlo), ad esempio per l’apertura di un nuovo forno, un salone da parrucchiera o un ristorante.

Infine, analizzando il contrasto alla desertificazione commerciale (Indicatore 2.3.2), la maggior parte delle start-up svolge una funzione concreta di presidio socio-economico nelle località in cui si è insediato. Offrendo beni e servizi come prodotti da forno, servizi alla persona e attività educative per cani, queste imprese aiutano i residenti a non doversi spostare ogni volta verso i centri più grandi, migliorando la qualità della vita e la coesione nelle comunità locali.

> *«Volevo aprire qui a Castiglione qualcosa che rispecchiasse la Toscana, l’autenticità e i prodotti tipici, sia per chi vive e lavora qui e cerca un piatto veloce per pranzo, sia*

per i turisti.»
- Titolare della gastronomia di Castiglione d'Orcia



9. Conclusioni e raccomandazioni

Trattandosi di un'indagine condotta mentre le imprese stanno mettendo in pratica i propri Piani Aziendali e prima dell'erogazione a saldo del premio forfettario, le riflessioni finali rappresentano un orientamento strategico pensato per accompagnare la prosecuzione della Strategia di Sviluppo Locale e l'impostazione delle future misure a sostegno dell'imprenditorialità.

Per quanto riguarda l'efficacia immediata e la coerenza con gli obiettivi strategici, l'analisi evidenzia come la misura sia riuscita a penetrare nelle zone più fragili e periferiche della provincia di Siena. In particolare sono pervenute domande di partecipazione da comuni in precedenza silenti. La quasi totalità delle start-up finanziate si trova in piccoli borghi e territori rurali esposti al rischio di spopolamento, dove ha aperto attività in grado di coprire vuoti d'offerta reali, riattivando servizi essenziali che

vanno dalla panificazione artigianale al benessere e alla cura della persona fino ai servizi per gli animali. Queste nuove aperture non hanno generato sovrapposizioni concorrenziali, ma svolgono un'evidente funzione di presidio socio-economico che aiuta i residenti a rimanere sul territorio e migliora la qualità della vita locale. A questo si affianca una solida motivazione da parte degli imprenditori, che confermano senza eccezioni l'intenzione di proseguire l'attività nei prossimi cinque anni, garantendo l'auto-impiego e creando prime opportunità di lavoro integrativo.

Sul piano del valore aggiunto LEADER e della dimensione immateriale, l'indagine rileva punti di forza molto chiari insieme ad alcune criticità operative su cui intervenire. L'operato dello staff del GAL viene valutato in modo estremamente positivo per la disponibilità, la chiarezza e la capacità di accompagnamento dimostrata durante l'accesso al bando. Si è rilevato un riconoscimento e un affezione agli animatori che diventano punto di riferimento e d'incontro con le attività del GAL andando a sostanziare una nuova relazione di fiducia. Inoltre, l'intervento ha favorito un significativo riuso del patrimonio edilizio sfitto nei centri storici e la valorizzazione delle competenze giovanili e femminili locali. Di contro, la debolezza principale risiede nella dimensione del capitale sociale orizzontale, in quanto tra i beneficiari del bando non si sono ancora attivati contatti diretti, scambi o reti tra pari, e l'accesso alle opportunità del GAL passa ancora in prevalenza attraverso l'intermediazione di commercialisti e consulenti privati.

Una nota a margine riguarda anche gli spunti emersi di ambito più generale circa la costruzione di politiche pubbliche, ad esempio abitative, che per quanto non vedano un ruolo centrale del GAL vedono lo stesso come potenziale "Antenna sociale" per cogliere bisogni e segnali più o meno deboli che caratterizzano i vari territori su cui operano. Facendo anche riferimento alle azioni strategiche del GAL e in un'ottica di progetti di prossimità questo potrebbe diventare uno spazio di empowerment delle singole comunità con una capillarità di presenza garantita nel tempo. Comunità che passano da essere beneficiarie di misure e servizi a diventare "co-progettiste" del proprio futuro (es. promozione di sussidiarietà orizzontale e patti di collaborazione).

Alla luce di queste evidenze emergono diverse raccomandazioni operative per il GAL Leader Siena:

1. promozione del capitale sociale con la costruzione della "Rete delle Start-up LEADER"
    a. Attivazione di momenti di networking dedicati: organizzare incontri periodici (in presenza e da remoto) orientati alla conoscenza reciproca tra i vincitori della misura SRE04, incentivando lo scambio di forniture a km0, convenzioni incrociate e promozioni congiunte;
    b. Innesco di economie di scala e reputazione: la creazione di una rete visibile delle nuove imprese rurali non solo ne rafforza la tenuta e la resilienza commerciale, ma rappresenta un potente fattore di attrazione

per altri potenziali aspiranti imprenditori in vista dei prossimi avvisi pubblici.

c. Favorire lo sviluppo locale partecipato e rafforzare le comunità: nel processo di rielaborazione della prossima SSL vagliare possibilità di soluzioni alternative (oltre ai bandi a sportello) definendo modalità che permettano un graduale avvicinamento al GAL e alle attività proposte (“*Tante persone che hanno partecipato al bando delle start-up prima non conoscevano neanche il GAL.”, “Il gap informativo si sta riducendo ma l’ostacolo burocratico è sempre presente” - Focus Group con il CDA)*

2. Servizi di Tutoraggio e Micro-accompagnamento
    a. Servizio integrato di micro-accompagnamento post-selezione: affiancare al contributo economico forfettario un modulo di supporto personalizzato per guidare i neo-imprenditori nella fase critica di avvio operante.
    b. Aree di affiancamento prioritarie: digitalizzazione e promozione per orientamento all'uso strategico dei canali digitali e posizionamento di mercato; semplificazione amministrativa con supporto nell'interfacciarsi con gli uffici comunali per il superamento dell'iter burocratico e per l'allaccio delle utenze/autorizzazioni locali; sostenibilità e collaborazioni orientati alla costruzione di Piani di sviluppo indirizzati a cogliere le tendenze emergenti del turismo sostenibile e dell'economia di comunità.

3. Strategia di Comunicazione e Storytelling Partecipato:
    a. Integrazione dei canali social e tag reciproci: mappare e raccogliere sistematicamente i profili e le pagine social ufficiali di ciascuna impresa al momento della concessione del finanziamento, per attivare una strategia di menzioni, tag e ricondivisioni incrociate sui canali ufficiali del GAL.
    b. Kit di comunicazione e Piano Editoriale iniziale: fornire ai beneficiari un toolkit con linee guida e un format di piano editoriale per valorizzare lo storytelling iniziale dell'attività, mettendo in risalto la connessione tra la nascita del nuovo servizio e la valorizzazione del territorio senese.
    c. Social media e sentiment analysis (Data Humanism): approfondire con un’analisi digitale il linguaggio, il tono e le emozioni che emergono in riferimento alle attività del territorio per evidenziare trend e insights utili alla pianificazione collettiva.

4. Ottimizzazione delle procedure di bando e del sistema di monitoraggio
    a. Revisione dei Piani Aziendali e criteri di premialità: rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria rendendo più rigorosa l'analisi di fattibilità, dei rischi e tenuta economica nei modelli di Piano Aziendale

richiesti, e verificando meglio il grado di reale innovazione dell'idea imprenditoriale; premialità per le collaborazioni: introdurre nei prossimi avvisi punteggi premiali espliciti per chi dimostra l'attivazione esistente (o l'impegno a formalizzare) sinergie, reti d'acquisto o collaborazioni territoriali con altre realtà locali.

b. Tracciabilità dei dati e sistemi di monitoraggio digitali: database e contatori online per superare la frammentazione informativa adottando registri analitici digitalizzati (presenze ai webinar, contatori di inoltro domande, tracciamento formale di FAQ e segnalazioni) con pubblicazione trasparente dei dati sul sito istituzionale del GAL; rilevazione standardizzata ex-ante / ex-post con somministrazione di questionari strutturati basati su scale validate a inizio e a fine percorso a tutti i beneficiari, dotarsi di strumenti rapidi di feedback in tempo reale (es. Mentimeter) durante gli eventi di animazione sul territorio per misurare costantemente l'efficacia dei canali di comunicazione utilizzati.