

Dipartimento di Scienze Economiche  
Università degli Studi di Firenze

Working Paper Series

**Un esperimento di distrettualizzazione  
dell'economia civile**

NICOLÒ BELLANCA, RENATO LIBANORA E ENRICO TESTI

Working Paper N. 14/2009  
November 2009

Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Firenze  
Via delle Pandette 9, 50127 Firenze, Italia  
[www.dse.unifi.it](http://www.dse.unifi.it)

The findings, interpretations, and conclusions expressed in the working paper series are those of the authors alone. They do not represent the view of Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Firenze

Stampato in proprio in Firenze dal Dipartimento Scienze Economiche  
(Via delle Pandette 9, 50127 Firenze) nel mese di Novembre 2009,  
Esemplare Fuori Commercio Per il Deposito Legale  
agli effetti della Legge 15 Aprile 2004, N.106

# Un esperimento di distrettualizzazione dell'economia civile

di Nicolò Bellanca, Renato Libanora e Enrico Testi\*

## Building a civil economy's district: an experiment

### *Abstract*

In this paper we analyse both positive and negative aspects of an emerging civil economy's district. We consider the problems that arise in two of the principal "third sector" economic activities (the non-profit enterprise and the co-op) and we highlight both advantages and rationality of a civil economy's district. Moreover, we present the results of a research conducted at the Polo *Lionello Bonfanti*. This Italy-based structure which gathers economic activities that follow the "Economy of communion" values and that may represent a civil economy's district at its embryonic state. In the last part, we stress the threats to a civil economy's district and suggest some possible solutions.

Keywords: Third sector, district, civil economy, economy of communion

JEL Classification: D2 L2

---

\* Dipartimento di scienze economiche, Università di Firenze. Questa ricerca, frutto di un'elaborazione comune, è attribuibile, in questa sua stesura, a Bellanca per i §§ 1 e 3; a Libanora e Testi per il §2; a Testi per le Appendici. Ringraziamo gli studenti della laurea magistrale in Economia dello sviluppo avanzata di Firenze Serena Barbacetto, Raffaele Bertini, Francesca Bracali, Marina Ciceri e Giovanni Federighi, per il decisivo contributo alla ricerca. Ringraziamo i dirigenti e gli operatori del Polo Lionello per la gentile disponibilità. Siamo grati per i confronti su questi temi a Giovanni Avogadri, Stefano Bartolini, Giacomo Becattini, Mario Biggeri, Ugo Biggeri, Luigino Bruni, Luca Crivelli, Vittorio Rinaldi e Stefano Zamagni: con alcuni di loro il colloquio dura ormai da molti anni. Desideriamo infine ringraziare la Fondazione Responsabilità Etica di Banca Popolare Etica per avere co-finanziato la ricerca "Ripensare le metodologie di valutazione e le pratiche partecipative degli interventi delle associazioni no-profit in Italia", in cui questa indagine e riflessione si collocano, nonché EconomEtica, per averci fornito un sostegno integrativo. La responsabilità di quanto scritto è ovviamente degli autori.

## 1. UNA DISTRETTUALIZZAZIONE DEL TERZO SETTORE?

Accanto al settore capitalistico e a quello pubblico, il "terzo settore" include, quali principali tipi di attività economica, l'impresa non-profit e quella cooperativa. La discussione teorica ha posto in evidenza alcune difficoltà evolutive per entrambe le popolazioni d'impresa<sup>1</sup>. Cominciamo dall'impresa cooperativa. Lo scopo mutualistico della cooperativa dovrebbe consistere nel retribuire meglio il lavoro dei soci e/o nel migliorare le loro condizioni di lavoro: il surplus generato dall'impresa – la differenza tra i ricavi e il monte-salari – dovrebbe tradursi in salari superiori a quelli previsti dal contratto collettivo nazionale, oppure nel pagamento del ristorno,<sup>2</sup> o infine in un elevamento della qualità del lavoro. In realtà, i soci tendono spesso a massimizzare la continuità organizzativa, anche mediante il cosiddetto autosfruttamento, che è la non corresponsione di parte dei salari o dei ristorni e che quindi nega proprio lo scopo mutualistico. Mediante l'esercizio collettivo (per delega ai manager) della funzione imprenditoriale, i soci tendono a contrastare anzitutto i pericoli di fallimento dell'impresa, costituendo in proprietà indivisa un patrimonio di mezzi propri, piuttosto che impegnarsi a decidere dentro percorsi incerti di cambiamento. Ma se la stabilità del posto di lavoro appare sovente l'obiettivo prioritario dei soci, ciò segnala una seconda difficoltà: le imprese cooperative appaiono inferiori rispetto a quelle capitalistiche sul versante dell'efficienza dinamica e della spinta innovativa. Una terza difficoltà riguarda la capacità di autofinanziarsi: i soci sono restii a reinvestire tutti gli avanzi nell'impresa da cui già traggono il reddito da lavoro, e da cui non possono facilmente uscire, preferendo diversificare il rischio; ma ciò porta ad una cronica sottocapitalizzazione. Peraltro, a misura che si verifica la caratteristica di minore efficienza appena ricordata, s'indebolisce la possibilità di ovviare alla sottocapitalizzazione con la ricerca all'esterno dei capitali, poiché i finanziatori tenderanno a non preferire queste imprese, razionando loro il credito e rendendoglielo più costoso. Una quarta difficoltà sorge poiché, quando una cooperativa guadagna, gli

---

<sup>1</sup> Non essendo questa una rassegna dell'intero dibattito, ci concentriamo su alcuni punti di criticità. Per una illustrazione dei punti di forza delle imprese del terzo settore, rinviamo per tutti a L. Angeloni, "L'analisi economica e le organizzazioni non-profit: alcuni riferimenti concettuali", in C. Borgaza – G. Fiorentini – A. Maccacena, *Non-profit e sistemi di welfare*, La Nuova Italia scientifica, Roma, 1996.

<sup>2</sup> Richiamiamo alcuni noti concetti. L'utile lordo è lo scarto tra ricavi totali e costi totali; detraendo le imposte e le tasse, abbiamo l'utile netto. Togliendo la parte accantonata a riserva, l'utile netto può essere distribuito sotto forma di dividendi o di ristorni. Mentre i dividendi sono una remunerazione del capitale, e vengono ripartiti in proporzione al capitale conferito da ognuno, i ristorni sono erogati ai soci in proporzione alla retribuzione percepita, oppure, se si tratta di una cooperativa di consumo, in proporzione all'esborso effettuato dai soci per l'acquisto di beni o servizi.

*insider* tendono a non accettare nuovi soci, preferendo assumere semplici salariati<sup>3</sup>; se poi il socio uscente non riceve una quota di capitale d'impresa, può esservi un interesse, da parte dei soci sopravvissuti, a chiudere sempre più la cooperativa, riducendo la dimensione d'impresa, per fruire in pochi di una posizione acquisita. Una quinta difficoltà segnala che una parte delle imprese cooperative – quelle tra soci-imprenditori – conseguono vantaggi che sono, ad ogni effetto, dei plusprofitti: ciò accade, ad esempio, quando una cooperativa per l'esportazione di prodotti agricoli compera dai soci ad un maggior prezzo, rispetto a quello praticato sul mercato. Qui la differenza tra queste imprese e quelle lucrative tende a svanire. È importante infine menzionare una sesta difficoltà, malgrado essa non abbia, diversamente dalle altre, uno stretto carattere economico: nelle regole costitutive dell'impresa cooperativa non vi è nulla che smantelli le gerarchie organizzative interne; ciò facilita, a dispetto della proprietà formale dei lavoratori<sup>4</sup>, l'affermarsi di leadership manageriali con comportamenti poco distinguibili rispetto a quelli dei manager capitalistici. L'*empowerment* resta debole. «I soci vengono chiamati, una volta all'anno, ad approvare o a disapprovare il bilancio consuntivo; essi non sono chiamati, invece, a decidere le scelte future dell'impresa mutualistica, che vengono rimesse alla discrezione degli amministratori e delle quali costoro risponderanno solo al termine dell'esercizio sociale. Si asseconda così un fenomeno di "delega del potere", che lascia insoddisfatte quelle istanze di partecipazione di base che pure sono tra i motivi ispiratori del movimento cooperativo»<sup>5</sup>.

Passiamo alle difficoltà dell'impresa non-profit. Essa si forma quando il donatore, non consumando direttamente i beni e servizi che offre ad altri, fronteggia un'asimmetria informativa, ossia ignora sistematicamente la qualità di ciò che finanzia. In queste condizioni, se l'impresa avesse uno scopo di lucro, guadagnerebbe al ridursi della qualità dei beni e servizi prodotti; ma anche se l'impresa fosse cooperativa, potremmo avere un interesse dei soci a ridurre la qualità per elevare l'utile da redistribuire. Soltanto se all'impresa è vietato ripartire tra i propri membri qualsiasi tipo di beneficio, essa può gestire il dono con gli incentivi appropriati (per il

---

<sup>3</sup> Ciò accade soprattutto nelle cooperative di lavoro e contrasta con il "principio della porta aperta", secondo il quale l'ingresso dei nuovi soci non può essere limitato per statuto. Di fatto, la contraddizione viene risolta stabilendo che i nuovi soci debbono ottenere l'accettazione da parte dei soci esistenti, o addirittura da parte degli amministratori dell'impresa cooperativa, in quanto delegati dai soci.

<sup>4</sup> Stabilire per statuto che tutti i lavoratori sono soci su un piede di parità, e che si effettua il *profit sharing*, ossia la suddivisione dell'utile netto prodotto tra i lavoratori, non implica la scomparsa di una forma gerarchica di organizzazione d'impresa, né l'assenza di controllo verticale (cioè esercitato da un controllore che non lavora lui stesso) sui lavoratori.

<sup>5</sup> F. Galgano, *Le istituzioni dell'economia capitalistica*, II ed., Zanichelli, Bologna, 1980, pp.248-249.

donatore)<sup>6</sup>. Il profitto svolge tuttavia la funzione di meccanismo che lega le ricompense interne a precisi risultati: la sua mancanza svincola i manager dal controllo di azionisti esigenti, rendendoli meno efficienti. Si aggiunga che se la qualità dei beni e servizi è poco accertabile, come nel caso dei beni culturali o dei servizi alla persona, l'impresa ha difficoltà a stabilire criteri per autovalutare le proprie prestazioni, così come il mercato ha difficoltà a generare una selezione competitiva. Ciò rafforza l'inerzia organizzativa, in cui molteplici interessi – amministratori, dipendenti, finanziatori privati, utenti – sono poco pungolati e verificati, dall'interno e dall'esterno dell'impresa, e tendono a paralizzarsi a vicenda<sup>7</sup>. In terzo luogo, se in una fase "eroica" iniziale le risorse sono reperite nella logica del dono, ovvero soprattutto mediante il volontariato e la beneficenza, il processo d'istituzionalizzazione solleva pesanti contraddizioni. Il lavoro volontario, portatore di slanci entusiastici, non può essere piegato a qualsiasi impiego e spesso non è adeguatamente qualificato; esso va quindi in parte rimpiazzato con lavoro professionale che, remunerato ai prezzi di mercato, non di rado esprime motivazioni diverse da quelle che hanno ispirato l'impresa. L'esigenza di rispondere alle responsabilità gestionali, per assicurare un funzionamento quotidiano affidabile dell'impresa, comporta inoltre l'introduzione di regole di comportamento "rigide", che attenuano la centralità delle relazioni informali e personali e allontanano gli idealisti e gli innovatori. D'altra parte con l'espandersi dell'impresa, o anche col semplice trascorrere del tempo, i fondi donati da benefattori e dai membri non bastano; occorre rivolgersi a finanziatori esterni, che possono avere sensibilità e obiettivi non coincidenti.

Sono questi, in maniera estremamente sommaria, alcuni termini critici del dibattito sul terzo settore. Si tratta di difficoltà che toccano la *singola* impresa cooperativa o non-profit; ma cosa avverrebbe se sperimentassimo un "coagulo" di simili imprese, ossia se provassimo ad approntare una sorta di cluster o di distretto industriale del terzo settore? Prima di esaminare un importante tentativo pratico in questa direzione, introduciamo alcune considerazioni teoriche.

Il punto cruciale del fitto dibattito intorno ai distretti industriali e ai cluster, riguarda la tesi secondo cui questi organismi riescono a supplire gran parte delle debolezze delle singole imprese che li costituiscono<sup>8</sup>. Nella stessa direzione si consuma

---

<sup>6</sup> H. Hansmann, "The role of non profit enterprise", *Yale Law journal*, 89, 1980. Si veda anche P. Mori, *Economia della cooperazione e del non-profit*, Carocci, Roma, 2008, parte quarta.

<sup>7</sup> H. Horch, "On the socio-economics of voluntary organizations", *Voluntas. International journal of voluntary and non-profit organizations*, 5(2), 1994, pp.219-230; M.W. Meyer, *Permanently failing organizations*, Sage, London, 1989. Per una rassegna: C. Ranci, *Oltre il welfare state*, Il Mulino, Bologna, 1999.

<sup>8</sup> Si veda per tutti G. Viesti, *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari-Roma, 2003.

la scommessa di quello che possiamo denominare "distretto mutualistico e solidale"<sup>9</sup> (d'ora in avanti, DMS), composto da una combinazione di imprese cooperative, non-profit e perfino for-profit purché "socialmente responsabili"<sup>10</sup>. Nei riguardi delle difficoltà, appena richiamate, per i vari tipi d'impresе che popolano il terzo settore, le migliori potenzialmente apportate da un DMS fanno leva su quattro elementi. Il primo riguarda il *matching* delle competenze: «la mia produttività come lavoratore è tanto più alta quanto più è qualificato il mio collega. [...] Un chirurgo indiano riceverà una retribuzione più alta dove potrà collaborare con infermieri, anestesisti, radiologi, personale tecnico, contabili e receptionist qualificati. Preferirà recarsi negli Stati Uniti [...]. Se i lavoratori qualificati possono muoversi liberamente, allora essi tenderanno a radunarsi in luoghi in cui possono unirsi a un gran numero di altri lavoratori qualificati. L'economia sarà caratterizzata perciò da forti concentrazioni di lavoratori qualificati in pochi luoghi, circondati da distese di lavoratori poco qualificati»<sup>11</sup>. In termini più ampi, la stessa logica può venire così declinata: chi è animato da certi valori ideali e da certe motivazioni intrinseche, prova gratificazione a percorrere la propria strada imprenditoriale accanto ai propri simili. Va rimarcato che i vantaggi del *matching* non si manifestano soltanto quando un infermiere complementa un chirurgo, ossia quando le attività si collocano nella stessa "industria". Colui che si batte per dei valori e delle motivazioni, trae convinzione e vigore sperimentando l'incarnarsi di quegli stessi stimoli in altri. È una sorta di "principio dell'omofilia" che qui si realizza. Ovviamente, il rovescio della medaglia sta nel pericolo di autoreferenzialità. Se tutti i mormoni si radicano a Salt Lake City, si riducono le chance che la loro religione, e ancor più le loro pratiche economiche, contaminino i non-mormoni. Si può obiettare che se i mormoni accolgono nella propria città-comunità molti visitatori, e se le merci da loro eticamente prodotte arrivano su mercati lontani, si effettuano forme di contaminazione. Ma delle due l'una: o l'*exemplum* della loro cittadella si converte in dieci, cento, mille Salt Lake City, oppure è destinato a restare un prototipo-fine-serie.

Un secondo punto di forza dei DMS si lega alla riduzione dei costi del controllo gerarchico. In un'impresa tradizionale, il prodotto congiunto di una squadra è

---

<sup>9</sup> I termini "mutualismo" e "solidarietà" rinviano a due differenti strutture organizzative: nell'un caso si ha una coincidenza tra i decisori ultimi e i beneficiari dei beni e servizi, mentre nell'altro una parte del surplus è destinata a beneficiari diversi dai lavoratori-investitori, e che non hanno dunque il controllo dell'impresa. Si veda B. Gui, "The economic rationale for the Third Sector", *Annales of public and cooperative economics*, 75(4), 1991, pp.551-572.

<sup>10</sup> Ovviamente, a rigore, nessuna impresa a scopo di lucro rientra nel terzo settore. Vi sono tuttavia alcune "impresе civili" che stanno a cavallo tra comportamenti tipici del non-profit e del for-profit e che appaiono pertanto attori legittimi di un DSM. Si veda B. Gui, "Le impresе di economia di comunione tra non-profit e for-profit", in L. Bruni e L. Crivelli, a cura di, *Per una economia di comunione*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004.

<sup>11</sup> W. Easterly, *Lo sviluppo inafferrabile*, Bruno Mondadori, Milano, 2006, pp.193, 196 e 194.

superiore a quello che i membri della squadra otterrebbero lavorando singolarmente. Ma, data la difficoltà di misurare il contributo di ciascuno agli esiti collettivi, prospera l'opportunità: ognuno s'impegna meno, a parità di compenso, nella convinzione che lavoreranno gli altri. Occorre dunque un controllore centrale, che possa assumere e licenziare chi sgarra. Questa modalità organizzativa non è però inevitabile. Si immagini di stipulare un contratto con l'intera squadra, per il quale i membri di essa vengono retribuiti a misura che la squadra raggiunge un livello di produzione corrispondente a quello che si avrebbe qualora nessuno facesse il furbo: in tale circostanza, il monitoraggio sarebbe inutile e la struttura gerarchica dell'impresa verrebbe allentata<sup>12</sup>. Un DMS stipula contratti del genere: infrastrutture e beni collettivi sono finanziati, allestiti e gestiti nei termini di una stretta "azione congiunta", tale che o il distretto funziona adeguatamente, oppure nessuna tra le imprese che lo compongono ottiene risultati significativi. Un'implicazione interessante è che nel DMS gli organigrammi verticistici, in cui qualcuno supervisiona e comanda qualcun altro, dovrebbero avere uno spazio minore.

La terza ragione dei DMS nasce da una riflessione – che qui non possiamo riassumere – sulla natura del sistema capitalistico contemporaneo<sup>13</sup>: per superare alcune tra le più gravi asimmetrie di potere che tale sistema riproduce, «il problema vero non è più come socializzare la proprietà, ma come socializzare la funzione imprenditoriale»<sup>14</sup>. Si sostiene al riguardo che una delle possibili tendenze racchiuse nel grembo del capitalismo attuale è «verso un mondo di comunità produttrici che crescono su se stesse, sviluppando ognuna – in una sfida continua con le altre, che si esprime principalmente nel confronto, insieme, delle rispettive merci e delle rispettive civiltà, sull'unico teatro mondiale – il suo genio particolare (globalizzazione = concorrenza fra sistemi locali autoriproduttivi)»<sup>15</sup>. I DMS rappresenterebbero uno dei percorsi tramite cui quella tendenza sistemica s'implementa; in essi le figure del lavoratore esecutivo, dell'imprenditore e del manager dovrebbero presentare contorni

---

<sup>12</sup> B. Holmström, "Moral hazards in teams", *Bell journal of economics*, 13(2), 1982. Un meccanismo alternativo prevede «la concessione da parte di un ente pubblico (o da parte di una fondazione privata *grant-making*) di un finanziamento a condizione che [l'impresa] provveda per conto proprio a un cofinanziamento ottimale, e che in caso contrario viene ritirata. [Esso] opererebbe esattamente nel senso di dissuadere tutti [...] dall'agire da *free rider*, poiché la mancanza di ciascuna contribuzione sarebbe probabilmente determinante per la perdita del contributo». L. Sacconi, "Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico", in F. Cafaggi, a cura di, *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e ruolo del terzo settore*, Il Mulino, Bologna, 2002, p.268.

<sup>13</sup> Rinviamo comunque a N. Bellanca, "Capitalismo", in L. Bruni – S. Zamagni, a cura di, *Dizionario di economia civile*, Città Nuova editore, Roma, 2009, pp.151-163.

<sup>14</sup> G. Ruffolo, "Democrazia industriale e riforma dell'impresa", *Mondoperaio*, 1978, p.115; citato in B. Jossa e G. Cuomo, *La teoria economica del socialismo e l'impresa autogestita*, Giappichelli, Torino, 2000, p.129.

<sup>15</sup> G. Becattini, *Per un capitalismo dal volto umano*, Bollati Boringhieri, Torino, 2004, p.93.

sempre più sovrapposti, permettendo a motivazioni, impegni, competenze e rischi economici di solito separati, se non contrapposti, d'integrarsi a vicenda. In una certa misura ciò si verifica effettivamente. Ma questo, si obietta, accade perché le imprese del distretto sono mediamente così piccole da non generare una piena specializzazione delle funzioni, ed anche per processi strutturali generali riguardanti la transizione verso la cosiddetta "economia della conoscenza"<sup>16</sup>. Mancherebbe dunque una *ratio* peculiare di questo tipo di distretto, il quale si limiterebbe a convergere, con vari gradi di successo, su traiettorie da esso indipendenti.

La quarta ragione di forza dei DMS può risiedere nei medesimi ingredienti che talvolta determinano il radicamento dei distretti high tech. In questi ultimi la prossimità tra imprese è consapevolmente voluta, non deriva della contiguità storicamente ereditata con cui i pratesi o i biellesi condividono un territorio. Diversamente dai distretti industriali marshalliani, essi dunque nascono artificialmente e in tempi rapidi, al verificarsi congiunto di alcune condizioni ben precisabili e abbastanza regolari. La presenza di centri di ricerca pubblici, di risorse umane qualificate, di uno spirito imprenditoriale nel campo delle nuove tecnologie, di legami informali basati su comunità professionali, di organizzazioni intermedie, di strumenti finanziati appropriati a iniziative ad alto contenuto d'innovazione: se almeno una parte di questi elementi "precipitano" assieme, il distretto high tech può decollare<sup>17</sup>. Nel caso dei DMS, può contare il radicamento del movimento politico o religioso in una certa area, la solidità particolare dei quadri dirigenziali, l'esistenza di strutture di supporto da parte dello stesso movimento, l'interazione virtuosa con banche cooperative etiche e con un reticolo di sottoscrittori privati, il rilievo simbolico della città, la buona posizione per visitatori e clienti, l'azione di un leader carismatico.

Il *matching* delle competenze, la riduzione dei costi della gerarchia, la socializzazione dell'imprenditorialità e la connessione progettuale ad una congiuntura di fattori favorevoli, non esauriscono i vantaggi relativi del DMS: sono però un tentativo di coglierne alcune peculiarità dinamiche. Tutto ciò non basta a comprendere le effettive potenzialità del DSM. Non è sufficiente sul piano della teoria, poiché, come abbiamo visto, ciascuno dei quattro fattori appare limitato da altrettante controtendenze. E non basta sul piano della sperimentazione empirica. Per rendercene conto, immaginiamo di abolire, in un esperimento su piccola scala, la proprietà privata d'impresa e di rimpiazzarla con la proprietà cooperativa. L'idea sarebbe di verificare le conseguenze del cambiamento in un ambito limitato, per poi gradualmente estendere

---

<sup>16</sup> Si veda per tutti E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma, 2004.

<sup>17</sup> C. Trigilia, *Sviluppo locale*, Laterza, Bari-Roma, 2005, cap.3.

la riforma qualora il tentativo avesse successo. Come annota Jon Elster<sup>18</sup>, vi sono tuttavia almeno quattro ragioni per le quali questa sperimentazione sarebbe viziata. Potremmo avere un'autoselezione, positiva o negativa, poiché le cooperative, operando accanto a tante imprese capitalistiche, attrarrebbero o persone straordinariamente motivate, oppure incapaci di collocarsi altrove. La seconda distorsione riguarderebbe la discriminazione positiva o negativa: le poche cooperative potrebbero ricevere particolari appoggi, o speciali ostacoli, rispetto ai loro rispettivi capitalistici, da parte di gruppi che le sostengono o che le osteggiano. Avremmo poi esternalità positive o negative, in quanto le cooperative si avvantaggerebbero delle innovazioni introdotte nelle capitalistiche, o sarebbero danneggiate se i lavoratori o i finanziamenti migrassero verso quel tipo di imprese. Infine, conterebbero le preferenze adattive o controadaptive, poiché i lavoratori potrebbero aderire o evitare le cooperative, a seconda che i loro desideri siano stati frustrati oppure plasmati dall'ambiente capitalistico prevalente. Queste distorsioni svuotano la sperimentazione. Se infatti il limitato numero di imprese cooperative dovesse esprimere performance inferiori a quelle delle imprese capitalistiche, resterebbe inevaso il quesito: quali prestazioni avrebbe un sistema economico interamente cooperativistico? Analoghe considerazioni si applicano al tentativo di far fiorire un DSM, quale "germe" di un progressivo differente funzionamento dell'economia centrata sull'impresa capitalistica. Pertanto, preso atto che il DSM non è esaminabile *in quanto tale*, bensì unicamente nell'ambito delle interferenze che il sistema socio-economico attuale gli trasmette, volgiamoci allo studio di un caso concreto: quello del Polo Lionello a Burchio, in provincia di Firenze.

## **2. L'ECONOMIA DI COMUNIONE E IL POLO LIONELLO**

«Qualcosa di nuovo sta già avvenendo con i "poli produttivi" che stanno sorgendo accanto alle Cittadelle del Movimento dei Focolari. I poli si stanno configurando come una forma produttiva originale e importante: non sono un classico gruppo aziendale, né un semplice "distretto industriale" (cioè quelle aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese), anche se, come nei distretti tradizionali, la cultura

---

<sup>18</sup> J. Elster, *Come si studia la società*, Il Mulino, Bologna, 1993, pp.202-203.

sociale che vi si respira ha un ruolo fondamentale»<sup>19</sup>. Il Polo Lionello Bonfanti (d'ora in avanti Polo) è stato edificato a Burchio<sup>20</sup>, vicino alla cittadella di Loppiano, una delle sedi storiche italiane del Movimento dei Focolari, sul modello del Polo Spartaco, il primo polo imprenditoriale sorto in Brasile negli anni '90. Il Polo ha una superficie di oltre 9000 mq articolati su tre livelli. L'idea di realizzare il Polo italiano emerge nell'aprile 2001 a Castelgandolfo (Roma), durante i dibattiti per il decennale dell'Economia di Comunione (d'ora in avanti, EdC). Nell'ottobre del 2001 nasce L'EdC spa, una società per azioni formata appositamente per la costruzione e la gestione del Polo, il quale verrà messo a disposizione, con contratti di locazione, delle aziende aderenti al progetto EdC. La missione dell'EdC spa prevede altresì servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione sia per le aziende del Polo che per la clientela esterna. Nel 2002 il progetto del Polo viene mostrato ad imprenditori, operatori economici, studenti e politici raccogliendo buoni consensi<sup>21</sup>. Nel 2006 il Polo viene inaugurato, alla presenza, oltreché di un folto pubblico, di autorità locali e regionali, di numerosi giornalisti e dell'allora presidente del consiglio Romano Prodi. Tra il 2001 e il 2006, EdC spa aumenta il proprio capitale da 185.400,00 a 5 milioni di euro. Le sue azioni sono per l'87% in mano a piccoli azionisti, che finanziano 5 dei 7 milioni di euro complessivamente necessari alla costruzione del Polo.

Nel provare a esaminare il Polo come un (embrione di) DSM, appaiono decisive le relazioni intercorrenti al suo interno e tra esso e l'esterno. La figura 1 è la rappresentazione grafica semplificata di tali relazioni; per costruirla, ci siamo ispirati ai "sette livelli di relazionalità del Polo" individuati da Luigino Bruni in occasione del suo discorso all'inaugurazione del Polo nel 2006<sup>22</sup>. Nella figura ogni attore è rappresentato da un insieme. Alcuni insiemi, come quello ampio del "Movimento dei Focolari", si intersecano con altri insiemi, come quello dei "clienti" o dei "sostenitori"; ciò significa che alcuni clienti e sostenitori fanno parte del Movimento dei Focolari. Le frecce che uniscono gli insiemi rappresentano le relazioni intercorrenti tra di essi, mentre la grandezza della linea di contorno dei vari insiemi segnala il grado di importanza attribuita a questi, per come è emersa durante una ricerca di campo che nel 2007 abbiamo condotto al Polo<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> L. Bruni, "L'Economia di Comunione: una visione d'insieme", in L. Bruni - L. Crivelli, a cura di, *Per una economia di comunione*, Città Nuova editore, Roma, 2004, p.23.

<sup>20</sup> Burchio è un paesino toscano a pochi chilometri da Incisa in Val d'Arno.

<sup>21</sup> [http://www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)

<sup>22</sup> L. Bruni, "Che cos'è l'Economia di Comunione?", discorso per l'inaugurazione del Polo Lionello, 2006.

<sup>23</sup> Il team di lavoro era composto, oltre che dagli autori, dagli studenti ringraziati nella nota di apertura.



riprendere, nel §3, le riflessioni avanzate nel §1. Esse sono: [1] Il distacco tra l'idea originaria di Chiara Lubich e la constatazione di quello che il Polo italiano diventa; mentre Lubich discorre dell'esigenza di poli industriali con le ciminiere fumanti, e mentre immagina poli che siano crocevia per aziende e clienti di tutto il mondo, il Polo Lionello assume una composizione ibrida contenente principalmente aziende commerciali e di servizi, nonché esprime una vocazione in larga misura rivolta al mercato locale o nazionale. [2] L'assenza di un disegno strategico iniziale, adeguatamente precisato nei suoi obiettivi e nelle tappe di avvicinamento ad essi, che funga da "pietra di paragone" per ragionare su, e controllare il, corso effettivo degli eventi. [3] Nelle stesse parole del gruppo dirigente, realizzare il Polo è una missione che Chiara Lubich ha affidato al Movimento italiano, poiché la più importante Cittadella (Loppiano) non può non essere associata alla migliore espressione dell'EdC; ciò però comporta che una volontà "di principio" venga calata in un contesto concreto poco preparato e forse poco appropriato, creando il rischio di una "cattedrale nel deserto". [4] Il punto precedente genera altresì l'aspettativa che l'esistenza della Cittadella e la spinta del Movimento siano una premessa decisiva per la vita e le prospettive del Polo. [5] L'elevata eterogeneità degli attori che ruotano attorno al Polo: i membri del Movimento dei Focolari, gli imprenditori che di esso fanno parte, i membri del Consiglio di amministrazione di EdC spa, i dipendenti, gli azionisti, gli abitanti delle zone circostanti, i "poveri" aiutati dal Movimento, le aziende con cui il Movimento entra in contatto, le altre aziende di EdC e, naturalmente, i clienti e i visitatori. Questa eterogeneità viene da ognuno riconosciuta come motivo di ricchezza relazionale, ma nel contempo suscita riserve sull'identità e sul significato che quel piccolo "sistema economico territoriale" aspira a raggiungere. [6] Il capitale sociale che il Polo genera non sembra in prevalenza di tipo intergruppo (*bridging*), nel senso che produce benefici anche per i gruppi che non lo hanno generato, bensì di tipo intragrupo (*bonding*), nel senso che eroga miglioramenti al gruppo che lo genera in virtù della cesura tra esso e chi non ne fa parte<sup>25</sup>. [7] Da questo consegue che appaiono ridotte le capacità del Polo di "contaminare" il territorio e l'economia circostanti. [8] È emerso durante i focus group, le interviste e l'analisi SWOT partecipata un discreto grado di conflittualità latente tra imprenditori e tra questi e EdC spa. I motivi di ciò sono ricondotti soprattutto a: (a) Modelli diversi d'imprenditorialità; (b) Interazione stretta e frequente che genera problemi di relazioni umane; (c) Mancanza di linee-guida

---

<sup>25</sup> Nell'accezione qui adottata, il "capitale sociale" indica il valore della rete di relazioni che le persone stabiliscono tra loro e la tendenza, all'interno di queste, di supportarsi reciprocamente nello svolgimento dei propri compiti. La distinzione tra i due tipi di capitale sociale è in R. Putnam, *Capitale sociale e individualismo*, Il Mulino, Bologna, 2004.

condivise e verificate; (d) Rischio di sottostimare la prospettiva stessa di una conflittualità latente. [9] Alcune persone appartenenti al Movimento svolgono mansioni all'interno delle aziende del Polo con una retribuzione nulla o molto bassa. [10] Gli azionisti di EdC spa sono assimilabili a donatori, poiché non si aspettano un ritorno economico per i 5 milioni di euro prestati; pur in minore misura, l'accesso a capitali "con vincoli ridotti" è stato possibile anche per altre aziende del Polo.

### 3. SULLE INSIDIE DEL PERCORSO DI DISTRETTUALIZZAZIONE

Proviamo a svolgere un breve ragionamento astratto – molto semplificato, sebbene, ci auguriamo, non caricaturale – che riprenda i temi e i nodi seminati lungo le pagine precedenti. I problemi economici di coordinamento possono essere esaminati all'incrocio tra due importanti coppie di categorie: esternalità positive/negative e complementi/sostituti strategici<sup>26</sup>. Le esternalità sono gli effetti, non misurati dal mercato, delle azioni del soggetto A sul *livello* di benessere del soggetto B (più in generale, di altri soggetti): il beneficio complessivo derivante dall'attività di B è crescente nel livello dell'attività di A. Due variabili organizzative sono strategicamente complementari (sostitutive) quando, innalzando (riducendo) il soggetto A l'esercizio dell'una, aumentano (diminuiscono) i benefici incrementali o *marginali* per il soggetto B dell'innalzare (ridurre) l'esercizio dell'altra: il rendimento ottenibile dall'aumento (diminuzione) dell'attività di B è crescente (decescente) nel livello dell'attività di A. Quando sorge un'esternalità di A su B, essa si limita a far variare l'utilità di B; tale variazione, eventualmente, può modificare le azioni di B, ma in generale essa non implica che le nuove azioni di B si rivolgano (anche) ad A. Quando invece sorge l'opportunità di un complemento o sostituto strategico, le azioni di A e di B sono tra loro costitutivamente legate: se A applica a livelli maggiori una variabile, B reagisce variando il livello della variabile organizzativa da lui controllata. La differenza sta nella circostanza che, nel caso delle esternalità, un'azione che A ha *comunque* scelto di effettuare comporta conseguenze su B; mentre, nel caso dei complementi/sostituti strategici, è l'azione *congiunta* di A e di B a modificare l'utilità marginale *sia* di A *che* di B. Questa differenza chiarisce perché la seconda coppia di categorie sia particolarmente efficace nel contribuire a spiegare alcune forme di azione

---

<sup>26</sup> S. Bowles, *Microeconomics. Behavior, institutions, and evolution*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2004, cap.4.

collettiva: è essa, tra l'altro, che permette di elaborare la nozione di *matching* delle competenze, che abbiamo impiegato nel §1 discutendo delle possibili ragioni del DSM.

In un'evoluzione virtuosa del Polo Lionello, i complementi strategici sono ovviamente centrali e decisivi. Essi possono formarsi in maniera endogena, come quando in un classico distretto industriale marshalliano si respira un'"atmosfera industriale" collaborativa, grazie alla sedimentazione plurigenerazionale di una cultura locale. Oppure possono essere implementati da interventi esogeni al sistema-Polo, sebbene interni al Movimento dei Focolari: è questo che sembra essersi verificato nel nostro caso di studio. La presenza della Cittadella di Loppiano, il ricorso al network di contatti e conoscenze politico-istituzionali, fino all'accesso a finanziamenti agevolati o addirittura sostanzialmente "a fondo perduto", hanno rappresentato altrettante cruciali esternalità positive, sulla cui base i complementi strategici interni al Polo – nei termini presentati illustrando il DSM e poi incontrati nell'inchiesta di campo – hanno potuto stabilirsi. Il punto è rilevante, poiché la genesi di una forma-distretto comporta conseguenze sulla sua stessa sostenibilità: se il distretto scaturisce, per dirla con la terminologia cara agli economisti della scuola austriaca, da un "ordine spontaneo", esso sarà in grado di autoriprodursi finché i parametri di quell'ordine non siano sconvolti; ma se esso nasce da un "investimento deliberato dedicato", che si traduce in una massa critica di esternalità positive, allora diventa problematico (non scontato) se esso, una volta avviato, acquisisca o meno capacità autopropulsiva.

Inoltre, una volta individuati certi complementi strategici, di per sé stessi economicamente virtuosi, dobbiamo esaminare quali esigenze/difficoltà suscitano. In primo luogo, maggiormente elevata è la complementarità tra due beni o tra due attività, in maggior grado tali beni o attività diventano *indivisibili*; al limite, per citare uno dei testi fondativi dell'Economia dello sviluppo, «parliamo di uno invece che di due beni o fattori: un paio di scarpe è *un* paio, non una scarpa destra e una sinistra»<sup>27</sup>. In un Polo che aspiri a distrettualizzarsi, le indivisibilità abbondano: esso non può avere un numero frazionario di Consigli di amministrazione, di impianti di aerazione o di imprese aderenti; né può entrare parzialmente in un mercato. Ma se due beni o attività sono indivisibili, ciò comporta la non-convessità dell'insieme di scelte e la non-concavità della funzione obiettivo; dove la non-convessità significa che, se sono possibili due opzioni, *non* lo è anche ciascuna soluzione intermedia, mentre la non-concavità segnala che *non* è individuabile un'unica scelta che massimizza il risultato. A sua volta, ciò implica che non è possibile transitare gradualisticamente da una

---

<sup>27</sup> P. Streeten, "Lo sviluppo non equilibrato" (1959), in B. Jossa, a cura di, *Economia del sottosviluppo*, Il Mulino, Bologna, 1973, p.253.

struttura organizzativa ad un'altra: poiché tali strutture non sono infinitamente divisibili, non si può miscelarle a piacimento; piuttosto, occorre "saltare" dall'una all'altra. E implica altresì che possono aversi molteplici scelte migliori "localmente", nel senso che per ciascuna di esse nessun piccolo aggiustamento può ottenere innalzamenti della performance, e tali che una di tali scelte può eventualmente essere migliorata soltanto se *tutti* gli elementi di strategia e di progettazione organizzativa sono modificati in maniera congiunta<sup>28</sup>. Se ne conclude che, nella sua evoluzione verso il DSM, il Polo abbisognerebbe della capacità strategica di riconoscere quando si situa su un "ottimo locale" prospetticamente inadatto, e della connessa capacità decisionale di cambiare struttura organizzativa. Va rimarcato che, se le indivisibilità percorrono l'intera vita economica, e se sono ben presenti anche nell'operare della singola impresa, esse diventano assai più robuste e pervasive in un'agglomerazione di imprese basata sui complementi strategici. Pertanto, nel Polo l'esigenza di un'elevata, ed essa stessa indivisibile, capacità strategica e decisionale appare davvero cruciale; ai tempi della nostra indagine, era affrontata in maniera inadeguata.

In secondo luogo, se due beni o attività sono indivisibili, ciò significa che nessuno può fruire dell'uno senza consumare l'altro. Ma i beni per i quali non è possibile razionare il (escludere dal) loro consumo, sono beni pubblici<sup>29</sup>, i quali, com'è noto, sollevano i più gravi tra i dilemmi della cooperazione<sup>30</sup>. Questi dilemmi possono riguardare la divergenza tra razionalità individuale e collettiva, tra razionalità assiologica e strumentale, tra razionalità di breve e di lungo termine. Ma possono anche concernere, ed è il nostro caso, il contrasto tra una razionalità centrata su strategie dirette ed una ispirata a strategie indirette. Un soggetto è capace di ricorrere a «strategie indirette se può dire sì ad una mutazione sfavorevole per poter essere in grado più tardi di dire sì ad un'altra mutazione molto favorevole»<sup>31</sup>. Il dilemma espresso dalla strategia di arretrare di un passo per poter avanzare di due passi è catturato dal seguente episodio. Un'imbarcazione trasporta una statua sacra. Il fiume si gonfia e spinge la barca verso gli scogli. Ciascun marinaio sa nuotare e, se si butta in acqua, salverà sé stesso. Per salvare la barca, tutti i marinai dovrebbero remare sincronicamente nella stessa direzione con il massimo sforzo. Ma ciascuno di loro è

---

<sup>28</sup> J. Roberts, *L'impresa moderna*, Il Mulino, Bologna, 2006, cap.2.

<sup>29</sup> Nella definizione canonica, i beni pubblici puri sono quelli per cui né è possibile, né è desiderabile razionare il loro consumo. Seguiamo qui l'approccio di Mancur Olson, che definisce i beni collettivi in base al solo requisito della non-escludibilità. È interessante rimarcare che i beni pubblici costituiscono una classe particolare di esternalità, poiché chi li offre genera un vantaggio non solamente a sé stesso. Dunque, i complementi strategici, a misura che sono elevati, danno forma a indivisibilità, le quali a loro volta generano esternalità: le due coppie di categorie che stiamo usando interagiscono dinamicamente.

<sup>30</sup> N. Bellanca, *L'economia del noi*, Università Bocconi Editore, Milano, 2007.

<sup>31</sup> J. Elster, *Ulisse e le sirene*, Il Mulino, Bologna, 1983, p.47.

così devoto alla statua, che ritiene ancora più importante che la statua non cada *dentro* la barca. Ognuno si impegna così anzitutto nel nobile proposito di tenere in equilibrio la barca, affinché la statua resti salda sul piedistallo, mentre la barca stessa sta per schiantarsi. È interessante osservare che esistono *due* strategie cooperative, accanto a quella strettamente di defezione (il singolo che abbandona). La prima è la "strategia diretta" del salvare la statua (il che, stiamo supponendo, richiede il contributo congiunto di più persone), mentre la seconda è quella "indiretta" del salvare la barca, con sopra gli uomini che pregano la statua e (forse, se non cade dal piedistallo) la statua medesima. Tra le due strategie cooperative può correre divergenza, fino all'incompatibilità: se la statua *hic et nunc* traballa, il "calcolo razionale" intorno alle conseguenze indirette può essere travolto dall'urgenza e dalle emozioni<sup>32</sup>.

Calando questo dilemma nel Polo, ritroviamo i tre scenari possibili. [a] La singola impresa adotta un comportamento opportunistico. [b] La singola impresa rinuncia a sviluppare pienamente le proprie occasioni di guadagno, per conferire priorità alla sopravvivenza del Polo; lo slogan che cattura questa linea strategica di comportamento suona così: "finché esiste il Polo, esiste la mia azienda" (anziché: "finché migliora la mia azienda, esiste il Polo"). [c] L'impresa s'impegna, anche sopportando oneri diretti, lungo una strategia collaborativa indiretta che probabilmente procuri, al Polo come tale e a ciascuna impresa, benefici superiori. Ai tempi della nostra indagine, prevalevano i primi due scenari. Il [c] latitava per le difficoltà di capacità strategica ("indiretta") e decisionale, richiamate al punto precedente. Il [b] si estrinsecava mediante la generosa dedizione ("strategia diretta") degli imprenditori e degli operatori alla causa ideale dell'EdC. L'affermarsi (anche) dello scenario [a] non si esprimeva, ovviamente, tramite comportamenti gretti, avidi e individualistici<sup>33</sup>; bensì per gli spazi d'indeterminazione lasciati dalla carenza di [c]. Le sue forme di manifestazione riguardavano principalmente i rapporti tra l'impresa e il Polo, e quelli tra l'impresa e i suoi *stakeholders*. Sotto il primo profilo, nel 2007 erano poche e/o piccole le imprese aderenti al Polo che avevano lì spostato il proprio *core business*; non di rado esse si limitavano ad affittare un locale del Polo quale succursale di rappresentanza. Sotto il secondo profilo, parecchie tra le imprese

---

<sup>32</sup> Vale la pena di notare che stiamo discutendo un dilemma che non comporta necessariamente sfasamenti tra interessi di breve e di lungo periodo: infatti, ciò che avviene nella/alla barca è tutto situato nel breve termine. Non è la lunghezza del periodo che caratterizza questo dilemma.

<sup>33</sup> Il livello medio di impegno personalmente disinteressato che abbiamo potuto constatare nei vari abitanti del Polo era elevato; ma il *free riding* scaturisce da determinate dinamiche dell'interazione strategica, non dai cattivi/buoni propositi di ognuno.

presenti, e la stessa EdC spa, giostravano con l'ampia indeterminatezza consentita dalla "regola della suddivisione dell'utile", suggerita da Lubich quale peculiarità dell'EdC. Le imprese a movente ideale dovrebbero ripartire i propri utili in tre parti: «una parte da destinare ai poveri, per sovvenire alle loro necessità, sino a che troveranno un lavoro; una parte per le strutture deputate alla formazione di "uomini nuovi", animati dalla "cultura del dare"; una parte allo sviluppo dell'impresa stessa»<sup>34</sup>. Ovviamente, maggiore è la parte dell'utile destinata a scopi differenti dall'investimento, minore è la competitività dinamica dell'impresa. Con la proposta delle "tre parti uguali", due terzi dell'utile escono dal processo produttivo, senza in alcun modo alleviare i costi<sup>35</sup>, mentre soltanto un terzo capitalizza l'impresa. Poiché ciò costituisce un onere aggiuntivo affrontato esclusivamente dalle imprese di EdC, non stupisce che di fatto esse spesso "attenuino" la regola.

Le strategie di aggiramento che abbiamo constatato nel 2007 sono molteplici. Si può sostenere che quando l'utile è inadeguato, la regola non si applica. Si può affermare che quando un'impresa è in formazione, la regola va sospesa. Si possono identificare come "poveri" alcuni *stakeholders* dell'impresa stessa, in modo da usare parte dell'utile per coprire alcuni costi. Si può altresì spostare l'attenzione dall'utile al profitto puro, che è una grandezza più piccola e talvolta dal segno negativo. Ricordiamo che gli economisti definiscono il profitto o quale differenza tra il totale dei ricavi e il totale dei costi dell'impresa, e in tal caso esso corrisponde al concetto contabile di utile d'esercizio<sup>36</sup>; oppure, depurandolo del "costo opportunità"<sup>37</sup> dei fondi investiti nell'impresa e dell'attività svolta dal proprietario-imprenditore, esso è un residuo (positivo o negativo) chiamato profitto puro<sup>38</sup>. Soltanto il profitto puro segnala

---

<sup>34</sup> G. Argiolas, "Economia di comunione", in L. Bruni - S. Zamagni, a cura di, *Dizionario di economia civile*, Città Nuova editore, Roma, 2009, p.334. Si rimanda altresì a C. Lubich, *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova editore, Roma, 2001. Ovviamente, la tripartizione degli utili rappresenta soltanto la punta dell'iceberg, a misura che queste aziende riescono a procedere secondo i propri valori - la reciprocità, la fraternità, l'ascolto, la comunione - nei riguardi di tutti gli elementi aziendali: dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti. Andare in questa direzione dà gratificazione e conferisce uno spiccato senso di appartenenza.

<sup>35</sup> Se queste quote vanno a «strutture deputate alla formazione di "uomini nuovi", animati dalla "cultura del dare"», come scrive Argiolas nel brano prima menzionato, oppure alla formazione dei soci dell'impresa, oppure a ridurre la povertà di soggetti esterni all'impresa, esse comunque appesantiscono i costi dell'impresa di EdC rispetto ai costi di un'impresa ordinaria. Né il punto cambia qualora un terzo dei profitti/utigli costituisca un *benefit* con il quale l'impresa finanzia gli investimenti in capitale umano *dei propri addetti*, i quali sono già retribuiti al prezzo di mercato. Sono infatti di solito le famiglie, e non l'impresa, a sostenere i costi di produzione del capitale umano.

<sup>36</sup> Il profitto, come l'utile, si definisce lordo se è comprensivo degli ammortamenti; qui ci riferiamo sempre al profitto netto.

<sup>37</sup> È il rendimento che un fattore potrebbe ottenere nel miglior impiego alternativo.

<sup>38</sup> «La differenza principale tra la nozione economica di profitto e quella giuridica di utile è che il profitto si ottiene includendo tra i costi anche quelli imputabili all'impiego di risorse da parte dei proprietari». B. Gui, "Le imprese di Economia di Comunione tra *non-profit* e *for profit*", in L. Bruni - L. Crivelli, a cura di, *Per una economia di comunione*, Città Nuova editore, Roma, 2004, p.181 nota. Se un individuo lavora in

l'efficienza economica dell'impresa, e può quindi raccogliere la sfida più ambiziosa dell'EdC: stare davvero sul mercato, nel mentre lo si "contamina" con i propri ideali. È forse per questo motivo che «nel manifesto del progetto [di EdC] si parla di "profitti" che gli imprenditori decidono liberamente di destinare ai tre obiettivi "di comunione"»<sup>39</sup>. D'altra parte è soltanto il profitto-come-utile, di cui discorre Lubich, che permette un'applicazione non irrilevante della regola della suddivisione delle tre quote: invocare il profitto puro può dunque equivalere ad uno svuotamento della regola.

In terzo luogo, quando si creano beni o attività indivisibili, essi/e richiedono ulteriori beni o attività complementari. Un esercito richiede caserme, magazzini, armi, strade. Una piscina in un giardino richiede attrezzature per purificare l'acqua, riscaldarla, filtrarla, nonché arredi adeguati. Un'organizzazione innovativa richiede una rete innovativa di infrastrutture sociali e servizi privati qualificati. Su queste catene di complementarità si impernano alcune tra le più convincenti teorie dello sviluppo economico<sup>40</sup>. Ma, come visto più sopra, una differenza campale risiede nella natura endogena e spontanea, oppure esogena e deliberata, di queste catene. In modelli di localizzazione come quelli di Krugman, ad esempio, sono evidenziate le forze endogene che spingono alla concentrazione di beni e attività complementari in una determinata area<sup>41</sup>. Qualora Burchio come luogo, e il Polo come struttura fisica, non rappresentino di per sé "attrattori" adeguati per agglomerare capitale umano, imprenditorialità, capitali di rischio, innovazioni tecnologico-organizzative, tipologie varie di clientela, e così avanti, allora occorre replicare nel tempo la massa critica di esternalità positive che era stata necessaria per avviare l'esperienza stessa del Polo. Mentre però nella fase di avvio ci si era in prevalenza riferiti ad uno stock accumulato di risorse, nelle fasi successive occorre volgersi a flussi nuovi. E se il Polo come tale non è in grado di generare questi flussi di risorse, diventa necessario attingere all'esterno, con maggiori difficoltà e oneri.

Questo snodo ci conduce a un groviglio di esternalità negative che, nel quadro che stiamo descrivendo, tendono ad emergere. Il Movimento dei Focolari ha, come

---

un'impresa di cui è proprietario, il suo lavoro va considerato come un input, e deve quindi pure essere incluso nel calcolo dei costi: il suo salario corrisponde al prezzo di mercato del lavoro che presta, cioè a quanto *guadagnerebbe* se offrisse il proprio lavoro sul mercato.

<sup>39</sup> B. Rocchi, "Formazione e distribuzione del reddito nelle aziende EdC", in L. Bruni – L. Crivelli, a cura di, *Per una economia di comunione*, Città Nuova editore, Roma, 2004, p.212, parentesi quadra aggiunta.

<sup>40</sup> I due testi recenti più rilevanti, nell'ambito di questo approccio, sono a nostro avviso M. Kremer, "The O-ring theory of development", *Quarterly journal of economics*, august 1993, pp.553.575; C. I. Jones, "Intermediate goods and weak links: a theory of economic development", Stanford University, mimeo, 2009.

<sup>41</sup> P. Krugman, *Geografia e commercio internazionale*, garzanti, Milano, 1995.

qualsiasi soggetto economico, risorse scarse. D'altra parte esso esprime una vocazione universalistica: tende a estendersi in ogni continente, e tende a trasferire e rafforzare ovunque le proprie esperienze più carismatiche, tra cui si colloca l'EdC e la progettualità dei "Poli industriali". Se tuttavia il Polo Lionello assorbe risorse strategiche (i migliori manager dell'"economia civile", i migliori intellettuali di supporto, i finanziamenti più liquidi e convenienti, eccetera); e se, soprattutto, continua ad assorbirle nel tempo, non generandone un adeguato flusso interno, ciò si traduce in una riduzione dei livelli di utilità per altre attività del Movimento e dell'EdC in altri luoghi, ossia appunto in esternalità negative. Un esempio riguarda lo spostamento che di fatto, all'interno del Movimento italiano, si sta effettuando dal modello-Cittadella al modello dei focolari che operano nelle città: mentre le Cittadelle continueranno ad assolvere funzioni di formazione e di rappresentanza, le attività più dinamiche si collocheranno tra la gente. Secondo un'opinione critica da noi raccolta, il Polo rischia di bloccare questo vitale cambiamento, puntando ad accorpate nuove funzioni nei pressi di una Cittadella. Un altro esempio recente è rappresentato dal trasferimento, nei pressi del Polo, dei più importanti intellettuali del Movimento, che hanno creato l'Università Sophia: ci si può chiedere se questa ambiziosa iniziativa sarebbe stata realizzata a Loppiano, senza la presenza e senza le esigenze del vicino Polo; torneremo su questo punto discorrendo della "logica dell'*escalation*".

Di fronte a risorse di qualità che sono scarse e che vanno convogliate verso il Polo, per rispondere alle catene di complementarità che esso suscita, non va sottostimato un problema aggiuntivo: nonostante tali risorse siano in larghissima parte interne o vicine al Movimento, il loro grado di omogeneità tende, ovviamente, a ridursi, al crescere del loro ammontare e al moltiplicarsi delle fonti e dei luoghi da cui esse vengono prelevate. Un esito probabile, che sembra essere corroborato nel 2007 dalla nostra inchiesta, è un innalzarsi delle tensioni e della conflittualità latente all'interno del Polo.

Le tre fonti di difficoltà/insidia che abbiamo discusso possono condurre ad un *mission drift*, ossia ad un inavvertito cambiamento d'identità del Polo<sup>42</sup>. Ciò accade a misura che le performance raggiunte, non raggiunte e potenzialmente accessibili modificano in modo endogeno le credenze e le preferenze degli attori del Polo<sup>43</sup>. Tale

---

<sup>42</sup> Per una disamina del fenomeno del *mission drift* nell'ambito della cooperazione internazionale, rimandiamo a N. Bellanca, "Umanitarismo competitivo. Le ONG nei processi dell'aiuto e dell'emergenza", *Jura Gentium journal*, settembre 2008.

<sup>43</sup> Un modello di cambiamento endogeno di credenze e preferenze, nell'ambito della teoria delle capability, è avanzato in N. Bellanca - M. Biggeri - F. Marchetta, "La disabilità nell'approccio delle capability", *working paper* 5/2009 del Dipartimento di scienze economiche di Firenze.

fenomeno può retroagire negativamente sulla complementarità strategica che è alla base del Polo quale embrione di DSM. Le attività che esploravano e cercavano di rafforzare la rispettiva complementarità, si collocano adesso in un contesto organizzativo e progettuale mutato, e possono non “incontrarsi” ancora. Ma se accrescere una delle attività implica un maggiore costo o una maggiore difficoltà nel fare l'altra, allora, come sappiamo, esse diventano sostituti strategici. Più accentuato è il passaggio da complementi a sostituti strategici, più vigoroso è il processo di de-distrettualizzazione del Polo.

L'ultimo possibile passaggio segnala il culmine dell'involuzione. Il *mission drift* avviene di solito con una ridotta autoconsapevolezza, poiché esso nasconde “la spazzatura sotto il tappeto” conformando le credenze/preferenze ai comportamenti *de facto*. Ciò si traduce in impostazioni mediante cui la nuova identità del Polo viene giustificata. Esaminando la dinamica diacronica degli aiuti allo sviluppo, sugli effetti dei quali svolge una disamina estremamente critica, William Easterly pone in evidenza le più ricorrenti tra queste impostazioni: *l'escalation* e il *ciclo delle idee*. A misura che un impegno di cooperazione internazionale manca il bersaglio, i suoi promotori, anziché riconoscerne le intrinseche carenze, decidono di rilanciare, in nome della tesi implicita che gli esiti hanno deluso solo perché non si è fatto abbastanza e abbastanza in grande. Alternativamente, invece di apprendere accuratamente dal passato, al fine di scartare le opzioni strategiche “perverse” o inadeguate, si realizza una ciclicità nelle concezioni dell'aiuto, per cui un approccio che viene abbandonato oggi, verrà ripreso dopodomani, quando sarà messo ai margini l'approccio adesso in voga<sup>44</sup>. I due scenari dipinti acutamente da Easterly possono riferirsi anche al maggior pericolo prospettico che il Polo fronteggiava nel 2007. Da una parte le debolezze del progetto iniziale, le carenze di visione strategica, la non-sostenibilità sui mercati delle iniziative, anziché tradursi in una severa autoriflessione, poteva scaricarsi in una voglia di *escalation*: essendo troppo complicato cambiare davvero, anziché lasciare, era meglio raddoppiare. Qual era il problema del Polo? Perché non attirava abbastanza clienti e visitatori? Perché incorporava aziende che spesso non lo consideravano “prima scelta”, bensì una succursale di rappresentanza? Ebbene, il problema era che il Polo non s'impegnava abbastanza sul fronte delle “campagne di comunicazione”, o che era troppo angusto. Dunque, spendiamo di più in pubblicità, oppure espandiamo il Polo acquistando il terreno accanto, e avremo la soluzione. Dall'altra parte, il Polo Lionello non aveva preso le mosse da un progetto strategico compiuto, rispetto al quale poter

---

<sup>44</sup> W. Easterly, “Can the West save Africa?”, *Journal of economic literature*, 2009.

accertare con qualche esattezza cosa ha funzionato e cosa no. Era mutato nel tempo senza rumore e con un'inadeguata coscienza. Accanto a ciò e perciò, il Polo non aveva approntato metodi di controllo interno e di seria partecipazione decisionale. Esso era dunque aperto al pericolo del ciclo delle idee: l'altro ieri si mettevano al centro le ciminiere, ieri Loppiano, oggi i servizi al territorio, domani magari di nuovo le ciminiere.

Davanti a queste possibili insidie, consideriamo alcune possibili risposte<sup>45</sup>. 1] Elaborare periodicamente progetti strategici (scritti, firmati e datati!) quali *benchmarks*. Essi costituiscono la pietra di paragone per ogni evoluzione successiva. Alcune domande che essi pongono sono: qual è l'obiettivo? Chi sono i beneficiari? Che cosa vuole diventare il Polo? Come diventare ciò che vuole? Come capire se ciò che sta facendo il management corrisponde all'ideale iniziale? Cosa è successo rispetto a quello che delineava il precedente progetto? Perché certe attività si sono affermate in maggiore o minore misura rispetto a quanto preventivato? La qualità di tali attività è inferiore, superiore o semplicemente differente da quella progettata? Quando ha senso misurare i risultati? Se ha senso misurarli, come procediamo? E quali sono i risultati? 2] Una valutazione della performance in termini di *social opportunity cost*. Mentre l'analisi costi-benefici esamina l'*outreach* atteso da un dato investimento, qui si affronta un'analisi costi-efficacia, che considera anche ciò che si otterrebbe mediante investimenti alternativi. Per limitarci a menzionare un esempio concreto e stringente, la quantità di profitti distribuiti è un indicatore di quanto il Polo funzioni e di quanta "solidarietà" sia in grado di produrre ed erogare; ma tale ammontare va letto in chiave comparata, verificando la redditività media di pari capitali investiti in fondi di finanza etica. 3] Se certe attività si avvicinano più a sostituti che a complementi strategici, gli incentivi debbono essere "bilanciati"<sup>46</sup>: se infatti i rendimenti marginali non sono eguali in entrambe le attività, quella penalizzata tende a scomparire, accentuando lo sfaldamento del DSM. 4] Occorre infine un protocollo di monitoraggio e valutazione (M&V), che si svolga *in itinere* e che abbia carattere partecipativo<sup>47</sup>. Accanto a percorsi più complessi, su cui qui non possiamo soffermarci, buona parte degli indicatori possono essere estremamente semplici. Ad esempio, i numeri degli accessi al sito internet, dei visitatori esterni e delle citazioni su organi di informazione

---

<sup>45</sup> Come già indicato nel §2, la nostra indagine di campo risale al 2007 e non rientra tra i compiti di questo saggio esaminare che cosa è effettivamente accaduto successivamente al Polo. In quel che segue, intendiamo soltanto argomentare che, accanto alle insidie, vi erano nel 2007 possibili soluzioni.

<sup>46</sup> B. Holmström – P. Milgrom, "Multitask principal-agent analysis", *Journal of law, economics, and organization*, 7, 1991, pp.24-52.

<sup>47</sup> R. Libanora – E. Testi – M. Tognetti, "Il Kit Map. Moduli, strumenti e schede di monitoraggio e autovalutazione partecipativa", Fondazione Responsabilità Etica di Banca Popolare Etica, 2008.

non appartenenti al movimento, sono possibili modi, facilmente reperibili e poco costosi, per misurare la capacità di diffondere le idee e la conoscenza del Polo. Un altro esempio riguarda il tema delle asimmetrie di potere e dei nessi gerarchici all'interno del Polo. Esso solleva questioni molteplici e ardue<sup>48</sup>, ma possono escogitarsi indicatori tanto elementari quanto dirimenti: chi esce per ultimo, alla fine della giornata lavorativa, calando la serranda o spegnendo la luce? È sempre la stessa persona? Se sì, perché? Se no, perché?

Le argomentazioni appena svolte sono sintetizzate nella figura seguente, che tenta di rappresentare pregi e opportunità, ma pure limiti e minacce, di un importante tentativo come quello del Polo Lionello. Ci auguriamo che altri team di ricerca possano proseguire l'indagine da noi avviata nel 2007, per sottoporre a verifica questo quadro ampiamente indiziario.

---

<sup>48</sup> Viene massimizzato il numero di persone in grado di partecipare efficacemente alla formulazione e attuazione di decisioni di rilievo? Viene minimizzato il numero delle posizioni gerarchiche superiori? Quante tra le posizioni gerarchiche superiori sono occupate da individui liberamente eletti dai componenti delle unità organizzative che contengono le rispettive posizioni come centri di coordinamento? Quante tra le cariche sono a termine? Quante tra le cariche rispondono dinanzi ai componenti dell'organizzazione? Quanti individui hanno la possibilità di formarsi per essere in grado di occupare un ampio spettro di posizioni di autorità, e possono presentarsi come candidato eleggibile a diversi tipi di carica? Gli individui che concorrono per occupare le posizioni di autorità sono più numerosi delle posizioni stesse e possono liberamente competere tra loro per ottenere il mandato collettivo? Nell'assumere decisioni, il conseguimento di un vantaggio per un soggetto non può essere ottenuto senza tener conto delle privazioni (esternalità negative) per altri soggetti, interni all'impresa o meno? Si rinvia a L. Gallino, *Tecnologia e democrazia*, Einaudi, Torino, 2007, specie pp.39-40.

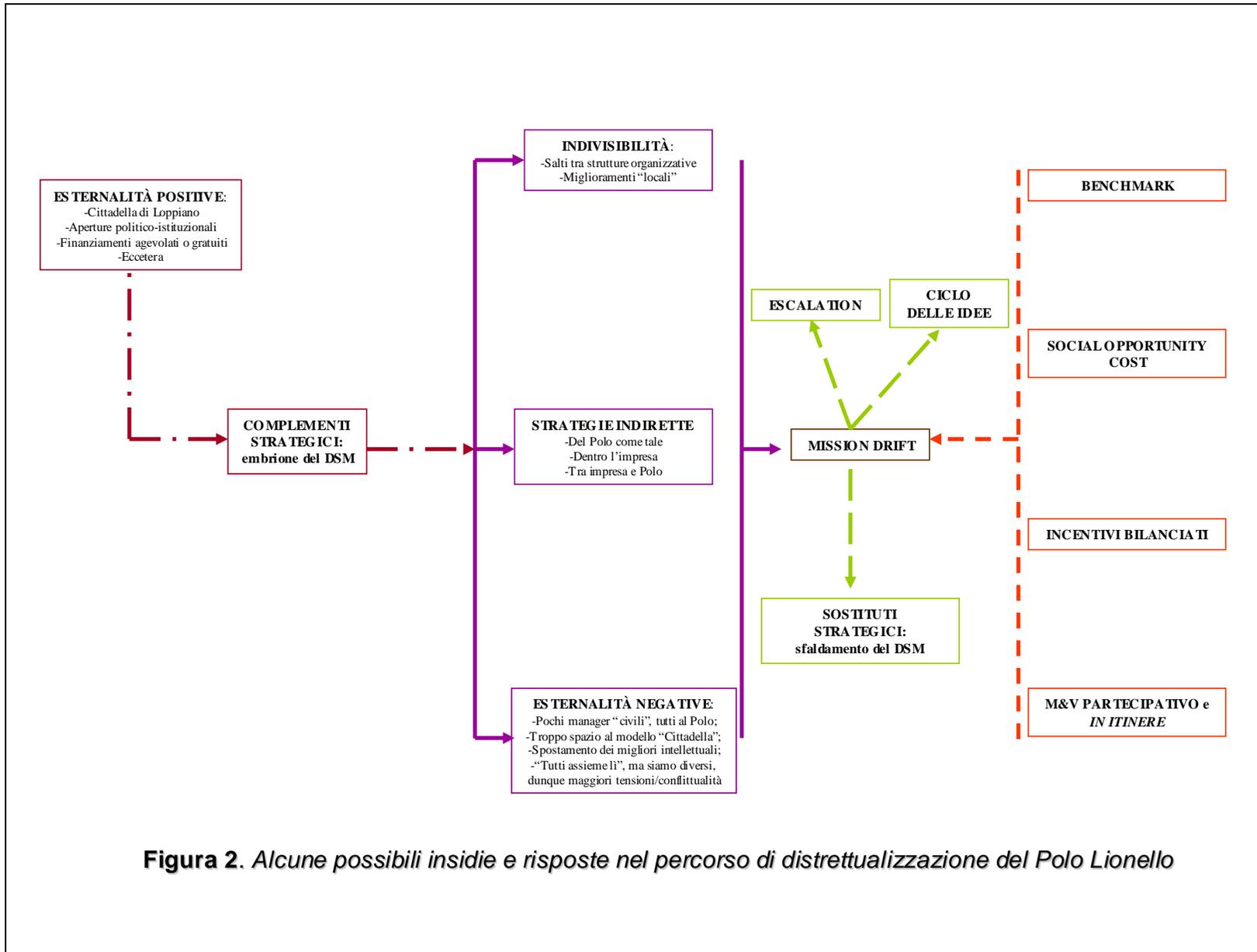


Figura 2. Alcune possibili insidie e risposte nel percorso di distrettualizzazione del Polo Lionello

## Appendice 1

Nella nostra inchiesta, abbiamo cercato di fornire qualche elemento di risposta alle seguenti domande:

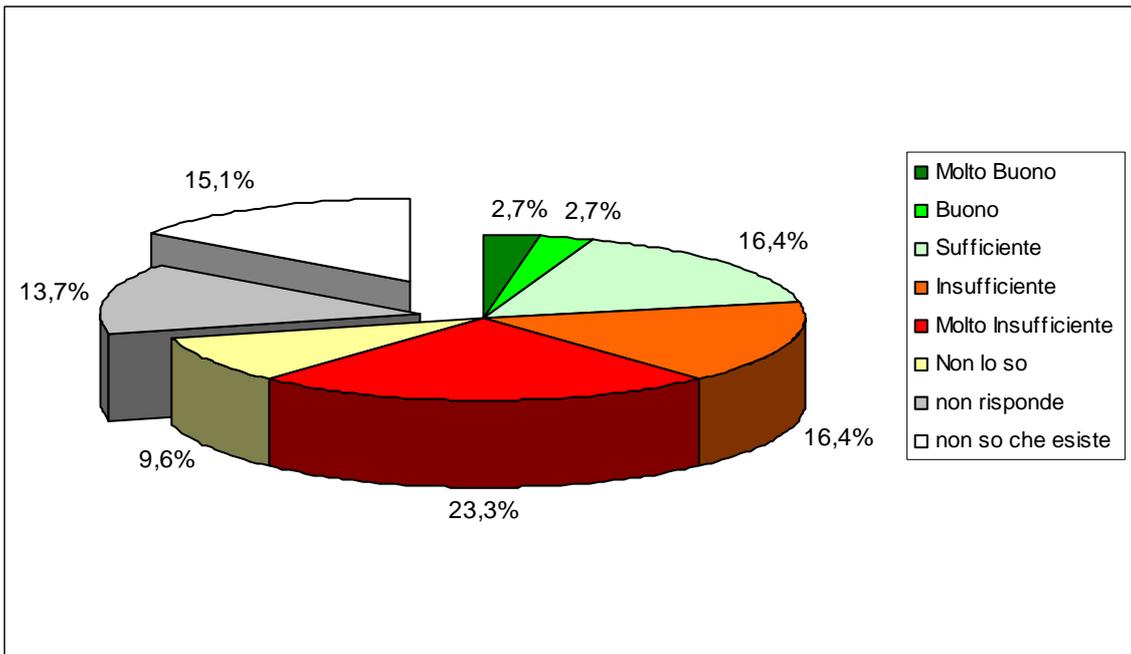
1. riesce il Polo a contaminare il resto dell'economia?
2. il capitale sociale che il Polo genera è di tipo intergruppo (*bridging*), nel senso che produce benefici anche per i gruppi che non lo hanno generato, o è intragrupo (*bonding*), nel senso che eroga miglioramenti al gruppo che lo genera in virtù della cesura tra esso e chi non ne fa parte?
3. esiste il rischio che un forte capitale sociale di tipo *bonding*, generato nel Polo, costituisca un ostacolo al suo obiettivo di contaminare il resto dell'economia?
4. riesce il Polo a mettere in atto il progetto dell'EdC?
5. riuscirebbe il Polo a riprodursi senza un forte Movimento alle spalle?

Iniziamo dal quesito (1). Per contaminare il resto dell'economia, ovvero per convincere imprenditori che non fanno parte del Movimento dei Focolari a unirsi al progetto EdC, occorrono visibilità dell'esperienza, conoscenza delle motivazioni e percezione di vantaggi etici e/o economici per l'azienda collocata nel Polo. È infatti improbabile che qualcuno si possa unire al progetto EdC senza conoscerlo o in assenza di incentivi, materiali e/o immateriali. La percezione di un vantaggio economico sarebbe dovuta sia al successo economico delle aziende all'interno del Polo, sia alla comunicazione di tale successo sul territorio regionale, nazionale e internazionale. La percezione del vantaggio etico si baserebbe piuttosto sia nell'essere inseriti in un contesto dove vigono la reciprocità, la solidarietà, la fiducia, sia, così come per il successo economico, sulla capacità di comunicare tali valori all'esterno.

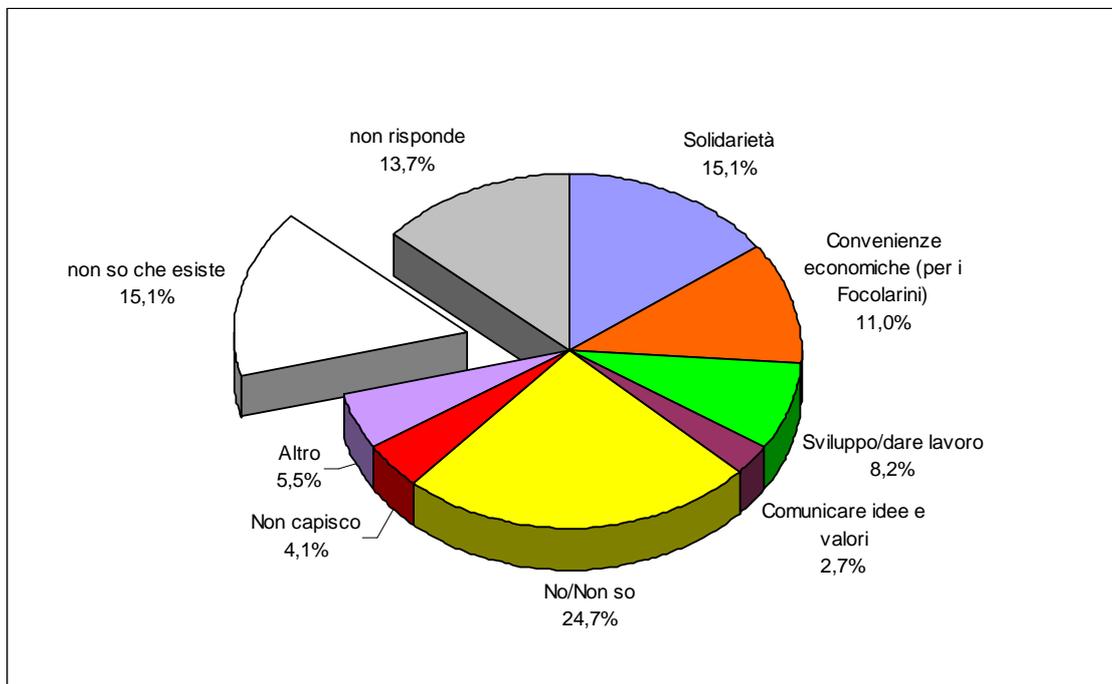
Il Polo Lionello è nato per esaudire queste esigenze di visibilità dell'EdC. Per ottenere un'adeguata visibilità, esso deve instaurare rapporti con alcuni dei gruppi identificati nella figura 1: le istituzioni, i media, le aziende che non fanno parte del Movimento, gli studenti e accademici esterni al Movimento che ne parlano a vario titolo, gli abitanti del territorio, i visitatori e i clienti. Procediamo quindi ad analizzare i rapporti tra il Polo e tali gruppi. Il Polo e l'EDC sono stati oggetto finora di ben 240 tesi di laurea e di svariati lavori accademici, per lo più riconducibili a persone interne o vicine al Movimento. Per quanto riguarda il rapporto con le istituzioni è emerso, durante il focus group svolto con gli imprenditori del Polo Lionello e i membri del CdA di EdC spa, che il Polo Lionello incontra difficoltà nel massimizzare la sua immagine e i

suoi punti di forza presso di esse, anche se non mancano le visite ufficiali e gli attestati d'interesse da parte di numerosi personaggi politici. I media, sia quelli del Movimento che quelli esterni, hanno dato ampio spazio all'esperienza del Polo. I visitatori e i clienti provengono da tutta Italia, ma anche dall'estero, soprattutto nel weekend: dall'indagine condotta non abbiamo dati per poter dire se costoro sono esterni o interni al movimento, e quindi qual è il grado di "contaminazione di idee" e di visibilità che queste visite comportano. Disponiamo però di informazioni sulla visibilità e conoscenza del Polo a livello locale: al momento dell'inchiesta, le interviste effettuate agli abitanti di Incisa in Val D'Arno e di Burchio – la prima località è collocata a pochi chilometri dal Polo, mentre la seconda è il luogo dove questo è situato – mostrano che il 63% degli intervistati non sa che cosa sia l'EdC. E ciò accade malgrado il Polo Lionello sia una costruzione ben visibile, sia stato citato più volte sui giornali, l'inaugurazione sia stata un evento e tutti gli intervistati siano a conoscenza dell'esistenza del Movimento dei Focolari, da anni presente nella zona. Circa il 40% degli abitanti intervistati ritiene inoltre che le informazioni fornite riguardo le motivazioni della presenza del Polo Lionello non siano sufficienti (Figura 3). Questo dato è ulteriormente corroborato dai risultati mostrati nella Figura 4. Alla domanda sulle motivazioni del Polo, gli abitanti di Incisa e di Burchio per il 15,1% rispondono citando motivi di solidarietà, per l'8,2% sviluppo e dare lavoro, il 2,7% comunicare idee e valori, mentre l'11% crede che le motivazioni siano convenienze economiche per i Focolarini e il 24,7% dice di non conoscerle. Emerge quindi uno scollamento così tra l'esperienza nel Polo Lionello e il territorio in cui questo è situato, come tra lo sforzo profuso per farlo conoscere a livello nazionale e internazionale, nonché in ambienti accademici e istituzionali, rispetto al livello locale.

**Figura 3. Risposta degli abitanti di Incisa e Burchio alla domanda: Secondo te le informazioni agli abitanti sulle finalità del polo sono?:**



**Figura 4. Risposta degli abitanti di Incisa e Burchio alla domanda: sapresti esprimere in poche parole quelle che hai capito essere le motivazioni del Polo Lionello? (risposte aggregate in categorie da parte dei ricercatori)**

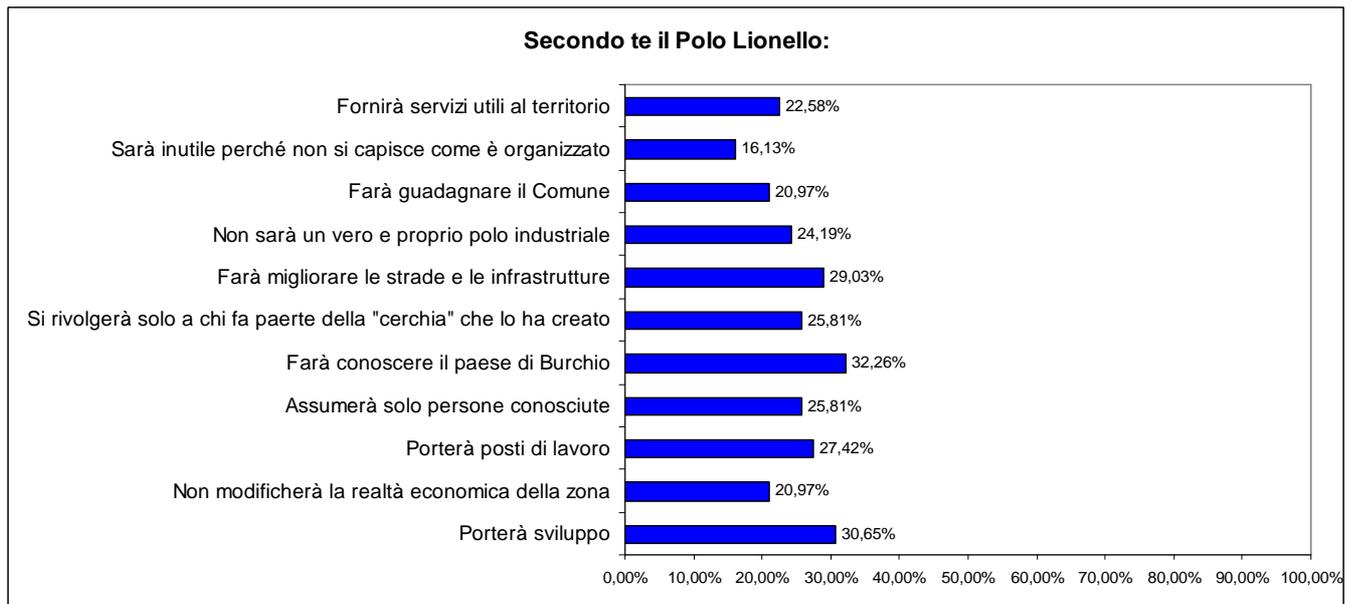


La scarsa conoscenza sul territorio del Polo e del progetto di EdC ha anche una conseguenza economica. La connotazione "etica" di queste iniziative, se adeguatamente nota, potrebbe costituire un motivo di attrattiva e di scelta preferenziale per i clienti; se invece rimane offuscata, può portare ad alcuni problemi

di sostenibilità per le aziende del Polo, le quali, non producendo beni o servizi fortemente innovativi, tentano di vendere qualcosa che è facilmente acquistabile in altri luoghi. Sembra quindi profilarsi un duplice rischio. Il primo è che il Polo non riesca a comunicare efficacemente i suoi ideali e obiettivi presso i gruppi con i quali si relaziona più spesso (territorio e altre aziende); il secondo è che questa mancanza di visibilità riduca il possibile successo economico di alcune delle sue aziende. Questi due fattori costituiscono una seria minaccia per la "contaminazione" delle aziende esterne al Movimento, che potrebbero non venire a conoscenza dell'EdC, e non percepirne i vantaggi etici e/o economici.

Passiamo alle domande (2) e (3). Come è possibile notare nella figura 1, e come è emerso vigorosamente durante le interviste e i focus group, i gruppi con cui si relaziona il Polo sono in gran parte collocati all'interno del Movimento dei Focolari. I "poveri" che beneficiano di un terzo degli utili delle aziende dell'EdC fanno parte del Movimento, come gran parte dei lavoratori, degli azionisti e dei sostenitori. Ciò può portare alla creazione di un capitale sociale di tipo *bonding* e ad una certa autoreferenzialità del Polo. Da alcune interviste effettuate alla popolazione di Incisa e Burchio emerge che (Figura 5) il 25% delle persone si aspetta che il Polo assumerà solo persone conosciute e che si rivolgerà solamente alla "cerchia" che lo ha creato (la percentuale che si aspetta che il Polo assumerà solo persone conosciute sale al 50% tra gli intervistati di età maggiore di 60 anni e che conoscono da più anni il Movimento).

**Figura 5. Aspettative sul Polo Lionello degli abitanti di Incisa e Burchio (possibilità di scelta multipla)**



Il Movimento dei Focolarini viene percepito da alcuni abitanti di Incisa e Burchio come autoreferenziale. Da quanto emerso dalle interviste, non sembra però esserci da parte del Movimento e dal Polo uno sforzo per cambiare tali percezioni. Un modo possibile potrebbe essere quello di assumere più persone esterne al Movimento all'interno del Polo. I dati mostrano che circa il 27% degli intervistati si aspetta che il Polo porterà posti di lavoro (la percentuale tocca il 42% tra coloro che hanno tra i 14 e i 30 anni): andare verso le aspettative del territorio può costituire un punto di forza ed evitare che i benefici economici del Polo rimangano principalmente all'interno del Movimento. Un capitale sociale di tipo *bonding* può costituire un rischio in termini di mancata "contaminazione" del resto dell'economia. Se infatti le aziende EdC, i lavoratori e i beneficiari vengono percepiti dall'esterno come "altri", come soggetti staccati da quello che è il tessuto sociale del territorio, allora diventa a rischio sia la "contaminazione", sia la creazione di qualcosa che si avvicini al "distretto mutualistico solidale". Come è noto, i distretti poggiano non tanto sulla concentrazione di aziende, ma su quella di capitale relazionale e civile, nonché sulla cultura tacita che si viene a creare tra le aziende e il territorio in cui sono situate.

Veniamo infine alle domande (4) e (5). Poiché l'indagine si è svolta a breve distanza dall'apertura del Polo, non abbiamo dati sufficienti per poter rispondere con eshaustività alla domanda (4). È però emerso durante i focus group e le interviste un certo grado di conflittualità latente tra imprenditori e tra questi e EdC spa. I motivi di tale conflittualità sono riportati nella tabella 1, ove a fianco di ogni causa vi è la percentuale di partecipanti al focus group (imprenditori e membri del CdA di EdC spa) che lo ritengono un elemento rilevante. Il persistere di una situazione di conflittualità

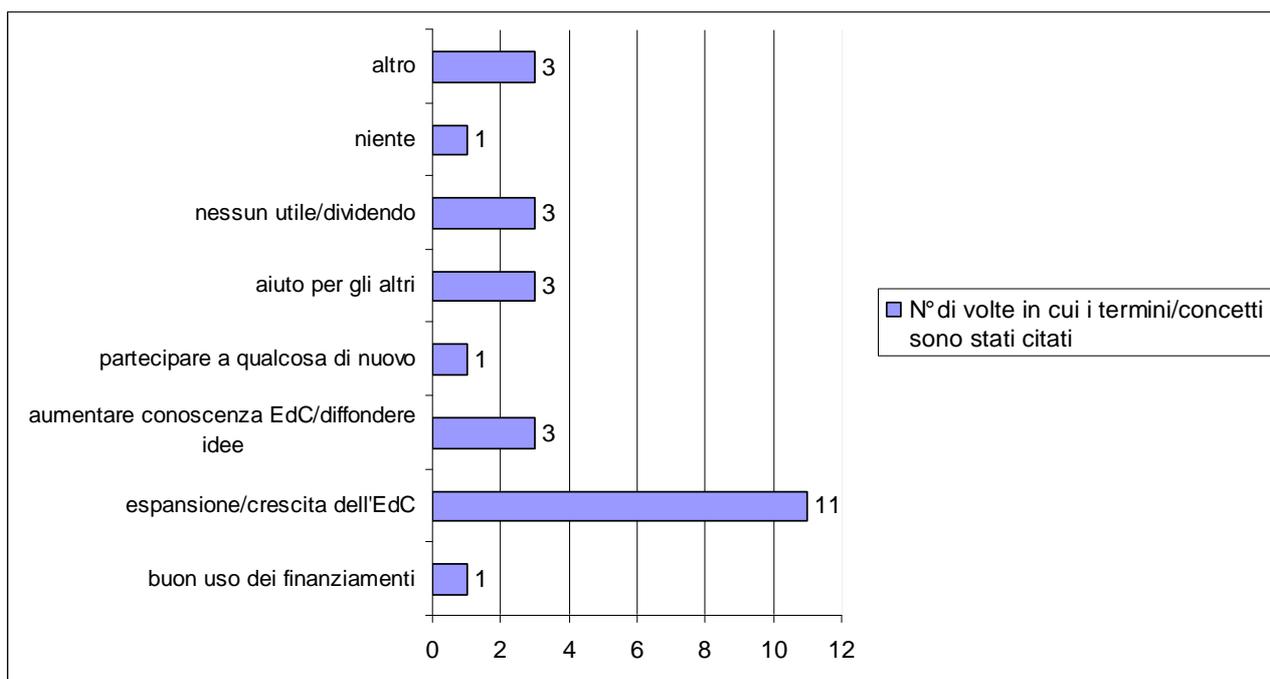
latente, e il non adottare misure per risolverla o gestirla in modo partecipativo potrebbe a sua volta, nel lungo periodo o in situazioni di criticità, portare l'EdC a configgere con la propria ispirazione ideale originaria.

**Tabella 1. Cause di conflittualità all'interno del Polo**

<b>Causa</b>	<b>Voti su 8 partecipanti</b>	<b>voti/partecipanti</b>
Modelli diversi di imprenditorialità che generano tensioni	6	75,0%
Interazione stretta e frequente che produce problemi di relazioni umane	4	50,0%
Mancanza di linee guida verificate, testate e condivise	3	37,5%
Rischio di sottostimare la conflittualità latente	1	12,5%

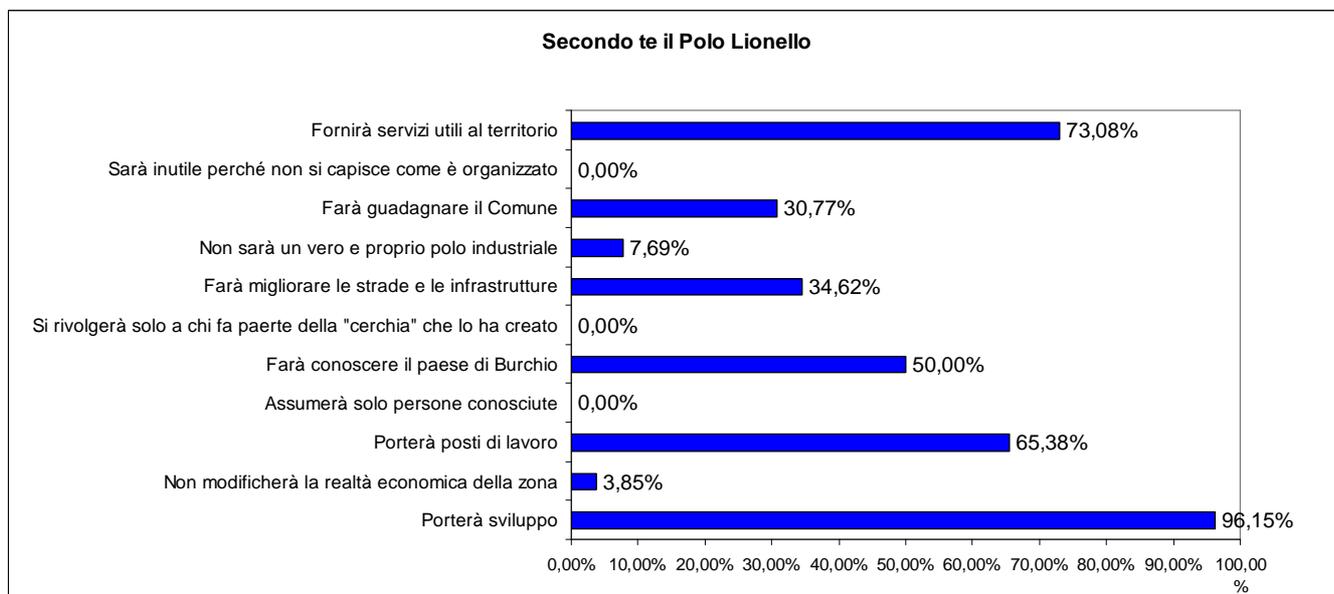
Per offrire qualche spunto di risposta alla domanda (5), ci riferiremo invece alle interviste condotte agli azionisti di EdC spa e ad alcuni membri del CdA. Gli azionisti non sono tali nel senso classico del termine, essendo più assimilabili a dei donatori: mentre di solito gli azionisti di un'azienda si aspettano un ritorno economico dalla loro partecipazione azionaria, costoro hanno aderito al progetto unicamente sulla base di motivazioni ideali, come è possibile vedere nella figura 6, dove sono indicate le loro attese.

**Figura 6. Risposte da parte degli azionisti alla domanda: Cosa ti aspetti dalla tua partecipazione azionaria all'EdC spa?**



La spinta ideale emerge anche, nella figura 7, nei giudizi espressi riguardo alle aspettative sul Polo da parte degli azionisti. Rispetto alla figura 5, dedicata alle aspettative della popolazione, stavolta riscontriamo soltanto attese positive.

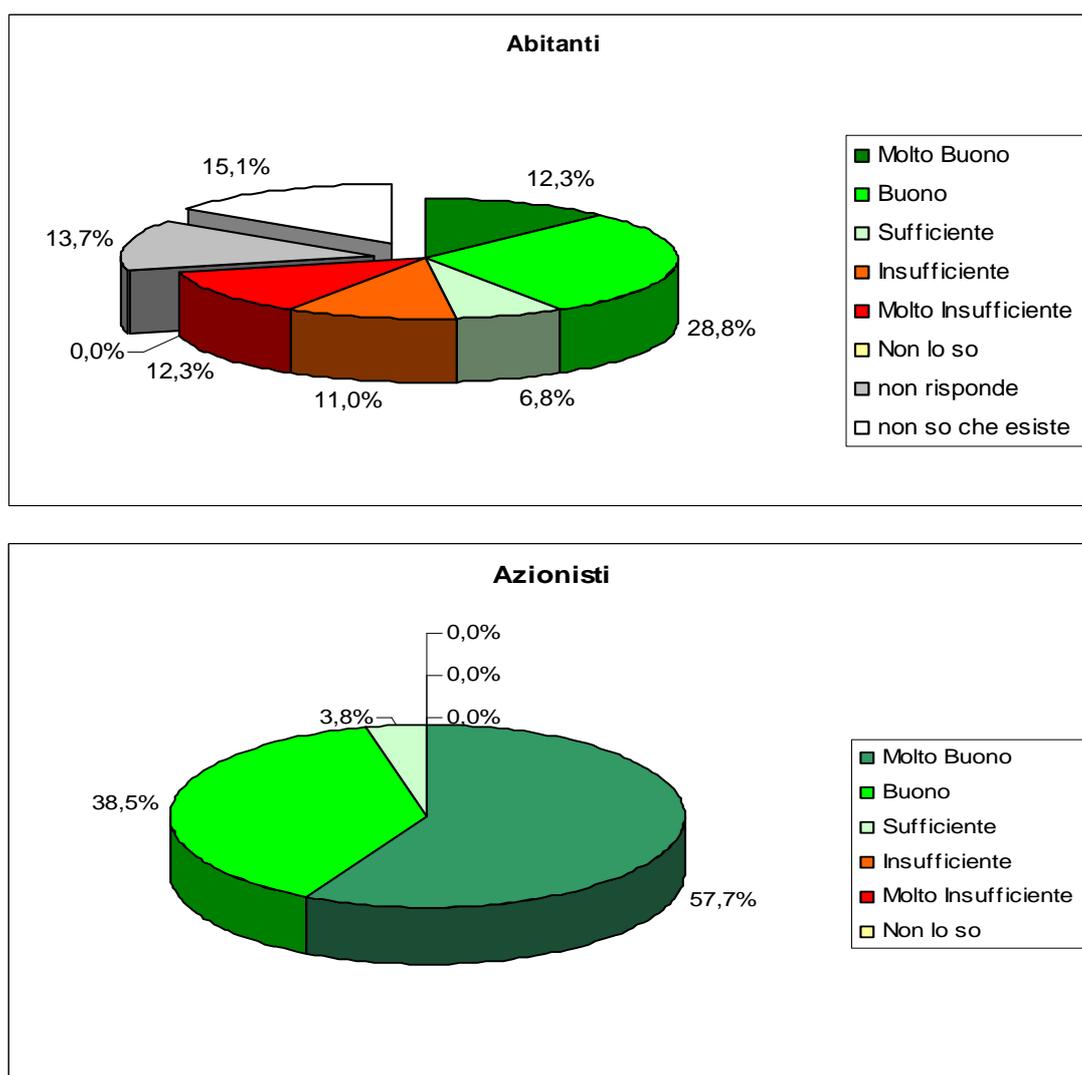
**Figura 7. Aspettative sul Polo Lionello degli azionisti di EdC spa**



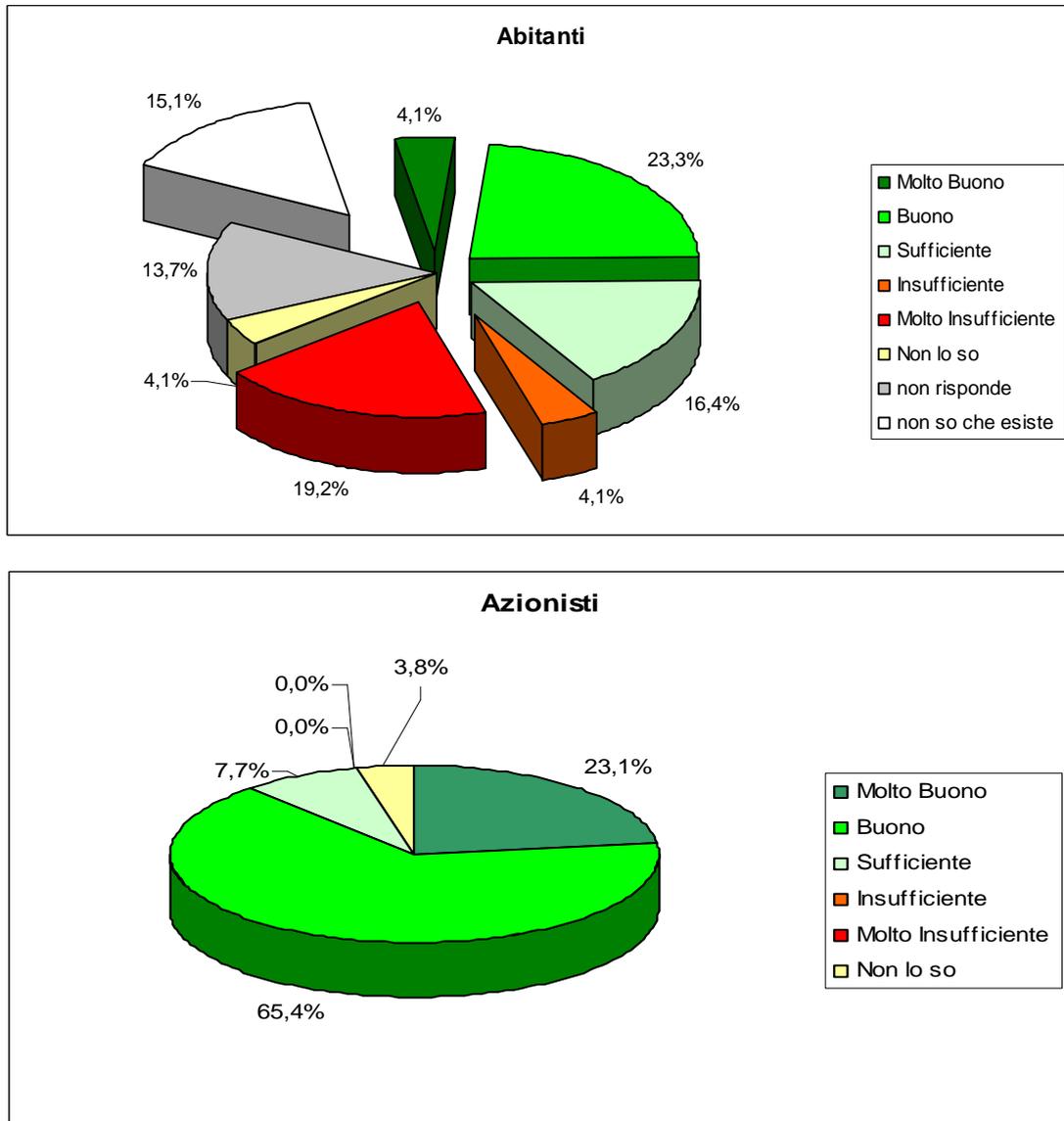
Lo scostamento, tra la visione che hanno del Polo gli abitanti di Incisa e Burchio e quella che ne hanno gli azionisti, emerge con forza anche in altre domande come quelle mostrate nelle figure 8 e 9. In questi casi, come in quasi tutte le altre domande

del questionario, le risposte degli azionisti sono tutte positive e l'unica critica, seppur lieve, rivolta al CdA di EdC spa è quella di non pubblicizzare il Polo a sufficienza. Un altro risultato che evidenzia le attitudini degli azionisti è quello relativo alle motivazioni del Polo (figura 10). Alla domanda su quali sono le motivazioni del Polo, il 57% degli azionisti intervistati indica "comunicare e testimoniare idee e valori", il 20% la "solidarietà" e i rimanenti non fanno comunque riferimento a motivazioni di natura economica. Da questi dati emerge un ritratto dell'azionista di EdC spa che sembra avere un'elevata carica ideale, non preoccuparsi di questioni economiche, essere disinteressato al tornaconto economico, generalmente acritico se non sulla questione della crescita, pubblicizzazione ed espansione dell'EdC, quale aspettativa principale della sua partecipazione azionaria.

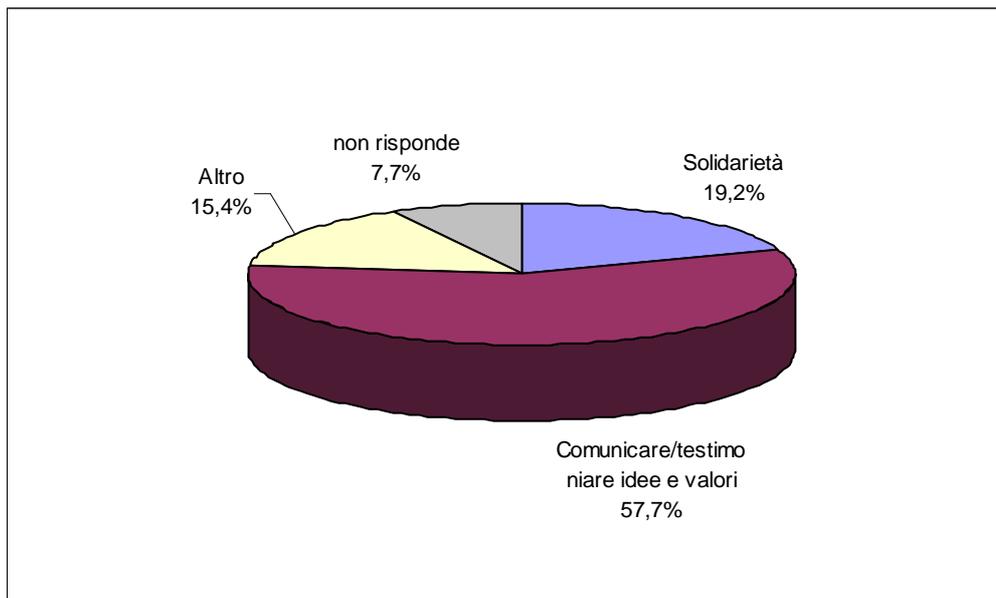
**Figura 8: Risposta degli abitanti e degli azionisti alla domanda: Secondo te il Polo Lionello è costruito esteticamente con un criterio?**



**Figura 9. Risposta degli abitanti e degli azionisti alla domanda: L'impatto ambientale del Polo Lionello è stato?**



**Figura 10. Risposta degli azionisti di EdC spa alla domanda: sapresti esprimere in poche parole quelle che hai capito essere le motivazioni del Polo Lionello? (risposte aggregate in categorie da parte dei ricercatori)**



Il Polo ha potuto ricevere da questi azionisti 5 dei 7 milioni di euro necessari alla sua implementazione in cambio, in sostanza, di una "promessa" di maggiore visibilità dell'EdC. Tale forma di azionariato è, come già detto, in parte assimilabile alle donazioni che vengono fatte alle organizzazioni non-profit, le quali si basano principalmente su un rapporto di dono-promessa e quindi su un considerevole capitale sociale sotto forma di fiducia. Un azionariato di questo tipo costituisce un indubbio vantaggio economico per EdC spa, che si trova ad operare di fatto al di fuori delle logiche classiche del mercato dei capitali. L'accesso a capitali "con minori vincoli" sembra essere possibile anche per le aziende all'interno del Polo. Dalle interviste è emerso che alcune aziende hanno ricevuto dei prestiti dai sostenitori del Movimento a condizioni molto vantaggiose. Sembra inoltre che alcune persone appartenenti al Movimento svolgano mansioni all'interno delle aziende con una retribuzione nulla o molto bassa. Il Polo Lionello è un Polo imprenditoriale che sta sul mercato in termini di acquisto e vendita di alcuni prodotti e servizi, ma non lo fa in termini di accesso competitivo al fattore capitale e al fattore lavoro. È questa una condizione privilegiata che difficilmente può presentarsi ad un polo produttivo o commerciale che abbia intenzione di nascere al di fuori di Movimenti religiosi o ideologici. Tale polo produttivo o commerciale, operando interamente sul mercato, non potrebbe infatti né raccogliere fondi come un'organizzazione non-profit, dato che le sue aziende sono for-profit, né accedere a capitali senza ripagare per essi interessi o utili. Se aggiungiamo, a queste difficoltà costitutive, quelle che emergono, in termini di non riassorbita conflittualità e di regole poco stringenti di *governance*, cercando di introdurre nella vita aziendale

pratiche come la comunione e la reciprocità, possiamo ragionevolmente supporre che la probabilità che nascano, al di fuori di Movimenti religiosi o ideologici, poli economici simili al Polo Lionello sia molto bassa. Dobbiamo pertanto chiederci quale possa essere, all'interno dell'economia odierna, l'efficacia e la portata dell'EdC, e quale il valore aggiunto che le aziende di EdC generano per la società nel suo complesso, rispetto ad aziende che, operando effettivamente sul mercato, destinano, per propria volontaria "responsabilità sociale", parte dei propri utili alla beneficenza e alla creazione di un ambiente di lavoro piacevole.

## APPENDICE 2

**Tabelle con i risultati complessivi dei questionari rivolti agli abitanti e agli azionisti:** I risultati per gli abitanti sono spezzati per sesso, classe d'età, paese di appartenenza e grado d'istruzione. Sono stati intervistati in totale 73 persone di cui 41 abitanti a Incisa e 28 a Burchio, 39 maschi e 34 femmine, 21 di età nella classe di età 10-30, 34 nella classe 30-60 e 18 nella classe over 60. 14 abitanti con la licenza elementare, 33 con la licenza media e 20 con il diploma delle superiori (i rimanenti 6 non hanno risposto o erano laureati o analfabeti). Gli azionisti intervistati sono stati 25.

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
<b>Sei a conoscenza dell'esistenza del Polo Lionello Bonfanti?</b>												
Si	84,90%	89,70%	79,41%	66,70%	97,10%	82,40%	100,00%	73,20%	100,00%	81,80%	94,70%	
No	15,10%	10,30%	20,59%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	
<b>Se sai che esiste come lo hai saputo? (risposte multiple)</b>												
1) In paese ne parlano	30,10%	24,40%	37,50%	23,80%	34,30%	29,40%	25,00%	39,00%	50,00%	21,60%	36,80%	
2) Da amici e familiari	8,20%	7,30%	9,40%	4,80%	11,40%	0,00%	0,00%	7,30%	0,00%	10,80%	10,50%	
3) Dai giornali	5,50%	7,30%	3,10%	9,50%	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,10%	5,30%	
4) Dalla televisione	6,80%	7,30%	6,30%	4,80%	11,40%	0,00%	0,00%	4,90%	0,00%	10,80%	5,30%	
5) Altro	2,70%	2,40%	3,10%	4,80%	2,90%	11,80%	0,00%	2,40%	0,00%	2,70%	5,30%	
5 a) Esperienza quotidiana	21,90%	31,70%	9,40%	19,00%	22,90%	23,50%	55,00%	12,20%	20,00%	18,90%	31,60%	
5 b) Dai Focolarini/Loppianini	5,50%	2,40%	9,40%	0,00%	5,70%	11,80%	5,00%	7,30%	20,00%	5,40%	0,00%	
5 c) Riunioni	4,10%	7,30%	0%	0,00%	5,70%	5,90%	10,00%	0,00%	10,00%	5,40%	0,00%	
<b>Sapresti dire dove è localizzato il Polo Lionello Bonfanti (risposte esatte)</b>												
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>Ci sei stato/entrato?</b>												
Si	39,70%	28,20%	52,90%	14,30%	48,60%	52,90%	60,70%	22,00%	76,90%	30,30%	40,00%	
No	60,30%	71,80%	47,10%	85,70%	51,40%	47,10%	39,30%	78,00%	23,10%	69,70%	60,00%	
<b>Non ci sei stato perché?</b>												
Non mi interessa	15,10%	23,10%	5,90%	4,80%	17,10%	17,60%	14,30%	12,20%	23,10%	12,10%	20,00%	
Non c'è stata occasione	23,30%	33,30%	11,80%	38,10%	22,90%	5,90%	14,30%	31,70%	0,00%	30,30%	25,00%	
Non so che esiste	15,10%	10,30%	20,60%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,00%	
Non ho tempo	4,10%	0,00%	8,80%	4,80%	5,70%	0,00%	3,60%	4,90%	0,00%	6,10%	5,00%	
Altro/non risponde	2,70%	5,30%	0,00%	4,80%	2,90%	5,90%	7,20%	2,40%	0,00%	3,00%	5,00%	
<b>Sei mai stato in visita alla Cittadella di Loppiano?</b>												
Ci vai regolarmente	20,00%	17,10%	23,30%	17,60%	22,90%	11,80%	7,10%	22,00%	23,10%	21,40%	16,70%	19,20%
Più volte	44,60%	40,00%	50,00%	52,90%	45,70%	23,50%	42,90%	39,00%	15,40%	42,90%	55,60%	73,00%
Ci sei stato in qualche occasione particolare	3,10%	2,90%	13,30%	0,00%	5,70%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	7,10%	0,00%	7,60%
Una volta	9,20%	5,70%	3,30%	5,90%	8,60%	11,80%	10,70%	7,30%	23,10%	3,60%	11,10%	0,00%
No	23,10%	34,30%	10,00%	23,50%	11,40%	41,20%	35,70%	19,50%	38,50%	25,00%	16,70%	0,00%

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
<b>Sai che c'è stata nell'autunno 2006 l'inaugurazione del Polo alla presenza del Presidente del Consiglio e delle autorità locali?</b>												
Si	75,30%	82,50%	66,70%	57,10%	85,70%	76,50%	89,30%	61,90%	100,00%	67,60%	83,30%	
No	9,60%	7,50%	12,10%	9,50%	8,60%	5,90%	10,70%	11,90%	0,00%	14,70%	11,10%	
Non so che esiste (il Polo)/Non risponde	15,10%	10,00%	21,20%	33,30%	5,80%	17,60%	0,00%	26,20%	0,00%	18,20%	5,60%	

**Sai chi ha creato il Polo?**

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Si	58,20%	50,00%	68,00%	14,20%	70,00%	52,90%	60,70%	41,00%	75,00%	50,00%	66,67%	
No	41,82%	50,00%	32,00%	85,80%	30,00%	47,10%	39,30%	59,00%	25,00%	50,00%	33,33%	

**Sai chi ha creato il Polo? Se si scegli le indicazioni che ti sembrano corrette (risposte multiple)**

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Dei commercianti	1,40%	0,00%	2,00%	4,80%	0,00%	0,00%	0,00%	2,40%	0,00%	0,00%	5,26%	
Una cooperativa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Degli imprenditori attenti alla solidarietà	5,50%	4,90%	6,00%	0,00%	5,70%	11,80%	7,10%	4,90%	12,50%	0,00%	10,53%	
Un movimento di ispirazione cattolica	35,60%	29,30%	40,00%	9,50%	51,40%	35,30%	35,70%	31,70%	37,50%	32,40%	36,84%	
Degli imprenditori	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
L'amministrazione Comunale di Burchio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Altro	1,40%	0,00%	0,00%	0,00%	2,90%	0,00%	0,00%	2,40%	6,15%	0,00%	0,00%	
No	31,50%	36,60%	24,00%	42,90%	25,70%	0,00%	0,00%	26,80%	18,75%	32,40%	26,32%	
Non so che esiste	15,10%	9,80%	21,00%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	16,20%	5,26%	
Non risponde	9,60%	17,10%	6,00%	9,50%	11,40%	5,90%	17,90%	4,90%	25,00%	18,90%	15,79%	

**Hai mai sentito parlare di Economia di Comunione?**

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Si	44,60%	41,00%	43,75%	23,80%	51,40%	58,80%	58,60%	31,70%	61,50%	30,30%	57,90%	
No	55,40%	59,00%	56,25%	76,20%	48,60%	41,20%	41,40%	68,30%	38,50%	69,70%	42,10%	

**Hai mai sentito parlare di Edc? Se si l'Edc è un tipo di economia che si richiama agli ideali (risposte multiple)**

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Marxisti ed è gestita da una cooperativa di sinistra	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Cattolici ed è gestita da preti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Cattolici ed è portata avanti dal Movimento dei Focolarini	37,80%	41,00%	34,30%	19,00%	43,20%	47,10%	55,20%	22,00%	61,50%	30,30%	47,60%	
Imprenditori laici attenti alla solidarietà	2,70%	0,00%	5,70%	0,00%	5,40%	0,00%	3,40%	2,40%	0,00%	0,00%	9,50%	
Politici ed è stata creata dai circoli di "Forza Italia"	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Liberazione"	1,40%	0,00%	2,90%	4,80%	0,00%	0,00%	0,00%	2,40%	0,00%	0,00%	0,00%	
Non so/non risponde	2,70%	0,00%	5,70%	0,00%	2,70%	11,80%	0,00%	4,90%	0,00%	0,00%	4,80%	
No	55,40%	59,00%	51,40%	76,20%	48,60%	41,20%	41,40%	68,30%	38,50%	69,70%	38,10%	

**Secondo te il Polo Lionello porterà (risposte multiple)**

Porterà sviluppo  
 Non modificherà la realtà economica della zona  
 Porterà posti di lavoro  
 Assumerà solo persone conosciute  
 Farà conoscere il paese di Burchio  
 Si rivolgerà a chi fa parte della "cerchia" che lo creato  
 Farà migliorare le strade e le infrastrutture  
 Non sarà un vero e proprio polo industriale  
 Farà guadagnare il Comune  
 Sarà inutile perché non si capisce come è organizzato  
 Fornirà servizi utili al territorio

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
30,65%	28,57%	33,33%	28,57%	29,41%	35,71%	25,00%	36,67%	38,46%	33,30%	22,22%	96,15%
20,97%	22,86%	18,52%	14,29%	29,41%	7,14%	25,00%	20,00%	7,69%	18,52%	38,89%	3,85%
27,42%	22,86%	33,33%	42,86%	20,59%	28,57%	25,00%	30,00%	30,77%	37,04%	0,00%	65,38%
25,81%	31,43%	18,52%	7,14%	23,53%	50,00%	17,86%	36,67%	23,08%	29,63%	22,22%	0,00%
32,26%	31,43%	33,33%	28,57%	35,29%	28,57%	35,71%	26,67%	46,15%	33,33%	22,22%	50,00%
25,81%	34,29%	14,81%	14,29%	35,29%	21,43%	21,43%	30,00%	15,38%	29,63%	27,78%	0,00%
29,03%	25,71%	33,33%	14,29%	32,35%	35,71%	39,29%	23,33%	46,15%	18,52%	27,78%	34,62%
24,19%	25,71%	22,22%	7,14%	32,35%	21,43%	25,00%	23,33%	30,77%	14,81%	33,33%	7,69%
20,97%	17,14%	25,93%	14,29%	20,59%	28,57%	21,43%	20,00%	38,46%	18,52%	5,56%	30,77%
16,13%	17,14%	14,81%	7,14%	17,65%	21,43%	17,86%	13,33%	15,38%	14,81%	16,67%	0,00%
22,58%	25,71%	18,52%	21,43%	14,71%	42,86%	14,29%	23,33%	46,15%	22,22%	11,11%	73,08%

**Il Polo è costruito esteticamente con un criterio**

Molto buono  
 Buono  
 Sufficiente  
 Insufficiente  
 Molto insufficiente  
 Non lo so  
 Non risponde  
 Non so che esiste

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
12,30%	12,80%	11,80%	9,50%	14,30%	11,80%	16,10%	4,90%	30,80%	9,10%	5,30%	57,70%
28,80%	30,80%	26,50%	28,60%	25,70%	35,30%	22,60%	29,30%	38,50%	30,30%	15,80%	38,50%
6,80%	2,60%	11,80%	0,00%	8,60%	11,80%	9,70%	4,90%	7,70%	3,00%	15,80%	3,80%
11,00%	12,80%	8,80%	4,80%	14,30%	11,80%	9,70%	12,20%	7,70%	6,10%	26,30%	0,00%
12,30%	12,80%	11,80%	4,80%	20,00%	5,90%	16,10%	9,80%	7,70%	15,20%	15,80%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
13,70%	17,90%	8,80%	19,00%	14,30%	5,90%	25,80%	12,20%	7,70%	18,20%	15,80%	0,00%
15,10%	10,30%	20,60%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%

**Il Polo è pubblicizzato in modo**

Molto buono  
 Buono  
 Sufficiente  
 Insufficiente  
 Molto insufficiente  
 Non lo so  
 Non risponde  
 Non so che esiste

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
1,40%	0,00%	2,90%	4,80%	0,00%	0,00%	0,00%	2,40%	0,00%	0,00%	5,30%	3,80%
13,70%	10,30%	17,60%	0,00%	22,90%	11,80%	14,30%	12,20%	23,10%	15,20%	10,50%	11,50%
9,60%	10,30%	8,80%	9,50%	8,60%	11,80%	7,10%	12,20%	7,70%	9,10%	15,80%	38,50%
15,10%	15,40%	14,70%	28,60%	14,30%	0,00%	14,30%	12,20%	15,40%	15,20%	10,50%	30,80%
15,10%	12,80%	17,60%	0,00%	20,00%	23,50%	17,90%	14,60%	15,40%	12,10%	15,80%	0,00%
13,70%	17,90%	8,80%	4,80%	14,30%	23,50%	21,40%	7,30%	30,80%	6,10%	21,10%	15,40%
16,40%	23,10%	8,80%	19,00%	17,10%	11,80%	25,00%	12,20%	7,70%	24,20%	15,80%	0,00%
15,10%	10,30%	20,60%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%

**Le informazioni agli abitanti sulle finalità del Polo sono**

Molto buono  
 Buono  
 Sufficiente  
 Insufficiente  
 Molto insufficiente  
 Non lo so  
 Non risponde  
 Non so che esiste

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
2,70%	2,60%	2,90%	0,00%	5,70%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	3,00%	5,30%	0,00%
2,70%	2,60%	2,90%	0,00%	5,70%	0,00%	3,60%	0,00%	7,70%	0,00%	5,30%	42,30%
16,40%	15,40%	17,60%	14,30%	22,90%	5,90%	17,90%	14,60%	15,40%	15,20%	21,10%	19,20%
16,40%	15,40%	17,60%	23,80%	14,30%	11,80%	17,90%	14,60%	7,70%	18,20%	26,30%	7,70%
23,30%	33,30%	11,80%	9,50%	22,90%	41,20%	28,60%	19,50%	30,80%	21,20%	15,80%	0,00%
9,60%	2,60%	17,60%	0,00%	11,40%	17,60%	10,70%	9,80%	30,80%	6,10%	5,30%	19,20%
13,70%	17,90%	8,80%	19,00%	14,30%	5,90%	17,90%	12,20%	7,70%	18,20%	15,80%	11,50%
15,10%	10,30%	20,60%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%

**Le informazioni stradali per arrivare al Polo sono**

Molto buono  
Buono  
Sufficiente  
Insufficiente  
Molto insufficiente  
Non lo so  
Non risponde  
Non so che esiste

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
1,40%	0,00%	2,90%	4,80%	0,00%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	2,60%	0,00%	0,00%
12,30%	12,80%	11,80%	0,00%	14,30%	23,50%	14,30%	12,20%	23,10%	13,20%	5,30%	7,70%
13,70%	12,80%	14,70%	9,50%	20,00%	5,90%	14,30%	12,20%	15,40%	7,90%	21,10%	7,70%
12,30%	15,40%	8,80%	14,30%	14,30%	5,90%	7,10%	14,60%	7,70%	10,50%	15,80%	61,50%
17,80%	15,40%	20,60%	9,50%	17,10%	29,40%	21,40%	12,20%	30,80%	15,80%	10,50%	11,50%
12,30%	12,80%	11,80%	4,80%	17,10%	11,80%	17,90%	9,80%	15,40%	5,30%	21,10%	7,70%
15,10%	20,50%	8,80%	23,80%	14,30%	5,90%	21,40%	12,20%	7,70%	28,90%	21,10%	3,80%
15,10%	10,30%	20,60%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	15,80%	5,30%	0,00%

**L'impatto ambientale è stato**

Molto buono  
Buono  
Sufficiente  
Insufficiente  
Molto insufficiente  
Non lo so  
Non risponde  
Non so che esiste

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
4,10%	2,60%	5,90%	4,80%	2,90%	5,90%	7,10%	2,40%	0,00%	6,10%	0,00%	23,10%
23,30%	25,60%	20,60%	19,00%	20,00%	35,30%	25,00%	22,00%	46,20%	27,30%	10,50%	65,40%
16,40%	15,40%	17,60%	14,30%	20,00%	11,80%	17,90%	12,20%	15,40%	9,10%	21,10%	7,70%
4,10%	5,10%	2,90%	0,00%	5,70%	5,90%	0,00%	7,30%	0,00%	3,00%	10,50%	0,00%
19,20%	23,10%	14,70%	4,80%	31,40%	11,80%	28,60%	12,20%	23,10%	15,20%	31,60%	0,00%
4,10%	0,00%	8,80%	4,80%	2,90%	5,90%	3,60%	4,90%	7,70%	3,00%	5,30%	3,80%
13,70%	17,90%	8,80%	19,00%	14,30%	5,90%	17,90%	12,20%	7,70%	18,20%	15,80%	0,00%
15,10%	10,30%	20,60%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%

**Il Polo nel suo insieme si presenta in un modo**

Molto buono  
Buono  
Sufficiente  
Insufficiente  
Molto insufficiente  
Non lo so  
Non risponde  
Non so che esiste  
Non ci sono stato

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
4,10%	2,60%	5,40%	4,80%	0,00%	11,80%	10,70%	0,00%	15,40%	3,00%	0,00%	53,80%
17,80%	10,30%	24,30%	0,00%	22,90%	23,50%	28,60%	9,80%	23,10%	12,10%	21,10%	30,80%
9,60%	10,30%	8,10%	9,50%	8,60%	11,80%	14,30%	4,90%	23,10%	3,00%	10,50%	11,50%
2,70%	0,00%	5,40%	0,00%	2,90%	5,90%	3,60%	2,40%	7,70%	0,00%	5,30%	0,00%
4,10%	2,60%	5,40%	0,00%	8,60%	0,00%	7,10%	2,40%	7,70%	3,00%	5,30%	0,00%
2,70%	0,00%	5,40%	0,00%	5,70%	0,00%	0,00%	2,40%	0,00%	6,10%	0,00%	3,80%
0,00%	5,10%	2,70%	4,80%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,10%	0,00%	0,00%
15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

**I negozi e le attività sono disposti in modo**

Molto buono  
Buono  
Sufficiente  
Insufficiente  
Molto insufficiente  
Non lo so  
Non risponde  
Non so che esiste  
Non ci sono stato

Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
6,80%	5,10%	8,10%	4,80%	2,90%	17,60%	10,70%	4,90%	30,80%	3,00%	0,00%	23,10%
11,00%	2,60%	18,90%	4,80%	14,30%	11,80%	17,90%	4,90%	23,10%	6,10%	15,80%	38,50%
5,50%	5,10%	5,40%	4,80%	8,60%	0,00%	10,70%	2,40%	7,70%	3,00%	5,30%	19,20%
4,10%	2,60%	5,40%	0,00%	5,70%	5,90%	3,60%	2,40%	0,00%	6,10%	5,30%	0,00%
1,40%	0,00%	2,70%	0,00%	2,90%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%
11,00%	7,70%	13,50%	0,00%	14,30%	17,60%	14,30%	7,30%	15,40%	6,10%	15,80%	11,50%
1,40%	7,70%	2,70%	4,80%	0,00%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	6,10%	0,00%	7,70%
15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

*Le motivazioni dell'EdC sono esposte in modo*

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Molto buono	5,50%	2,60%	8,10%	0,00%	5,70%	11,80%	7,10%	4,90%	15,40%	0,00%	10,50%	30,80%
Buono	8,20%	5,10%	10,80%	0,00%	11,40%	11,80%	14,30%	2,40%	15,40%	9,10%	5,30%	30,80%
Sufficiente	4,10%	5,10%	2,70%	4,80%	5,70%	0,00%	10,70%	0,00%	7,70%	0,00%	5,30%	23,10%
Insufficiente	4,10%	0,00%	8,10%	4,80%	5,70%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	6,10%	5,30%	3,80%
Molto insufficiente	4,10%	5,10%	2,70%	4,80%	2,90%	5,90%	7,10%	4,90%	7,70%	3,00%	5,30%	3,80%
Non lo so	11,00%	5,10%	16,20%	0,00%	14,30%	23,50%	17,90%	4,90%	30,80%	6,10%	10,50%	3,80%
Non risponde	4,10%	7,70%	8,10%	4,80%	0,00%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	9,10%	0,00%	3,80%
Non so che esiste	15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
Non ci sono stato	43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

*Le persone hanno un comportamento con i visitatori*

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Molto buono	10,50%	15,40%	24,30%	9,50%	22,90%	29,40%	28,60%	9,80%	61,50%	12,10%	15,80%	69,20%
Buono	9,60%	2,60%	16,20%	4,80%	8,60%	17,60%	21,40%	2,40%	15,40%	6,10%	10,50%	26,90%
Sufficiente	4,10%	5,10%	2,70%	0,00%	5,70%	5,90%	7,10%	2,40%	0,00%	3,00%	10,50%	0,00%
Insufficiente	1,40%	0,00%	2,70%	0,00%	2,90%	0,00%	0,00%	2,40%	0,00%	0,00%	5,30%	0,00%
Molto insufficiente	1,40%	0,00%	2,70%	0,00%	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%
Non lo so	1,40%	0,00%	2,70%	0,00%	2,90%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	0,00%	0,00%	3,80%
Non risponde	2,70%	7,70%	5,40%	4,80%	2,90%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%
Non so che esiste	15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
Non ci sono stato	43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

*Le indicazioni all'interno sono esposte in modo*

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Molto buono	8,20%	7,70%	8,10%	0,00%	8,60%	17,60%	14,30%	4,90%	30,80%	3,00%	5,30%	26,90%
Buono	17,80%	10,30%	24,30%	14,30%	17,10%	23,50%	32,10%	4,90%	38,50%	9,10%	21,10%	30,80%
Sufficiente	4,10%	5,10%	2,70%	0,00%	2,90%	11,80%	7,10%	2,40%	7,70%	0,00%	10,50%	26,90%
Insufficiente	1,40%	0,00%	2,70%	0,00%	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%	0,00%	11,50%
Molto insufficiente	2,70%	0,00%	5,40%	0,00%	5,70%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	3,00%	5,30%	0,00%
Non lo so	4,10%	0,00%	8,10%	0,00%	8,60%	0,00%	3,60%	4,90%	0,00%	6,10%	0,00%	3,80%
Non risponde	2,70%	7,70%	5,40%	4,80%	2,90%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%
Non so che esiste	15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
Non ci sono stato	43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

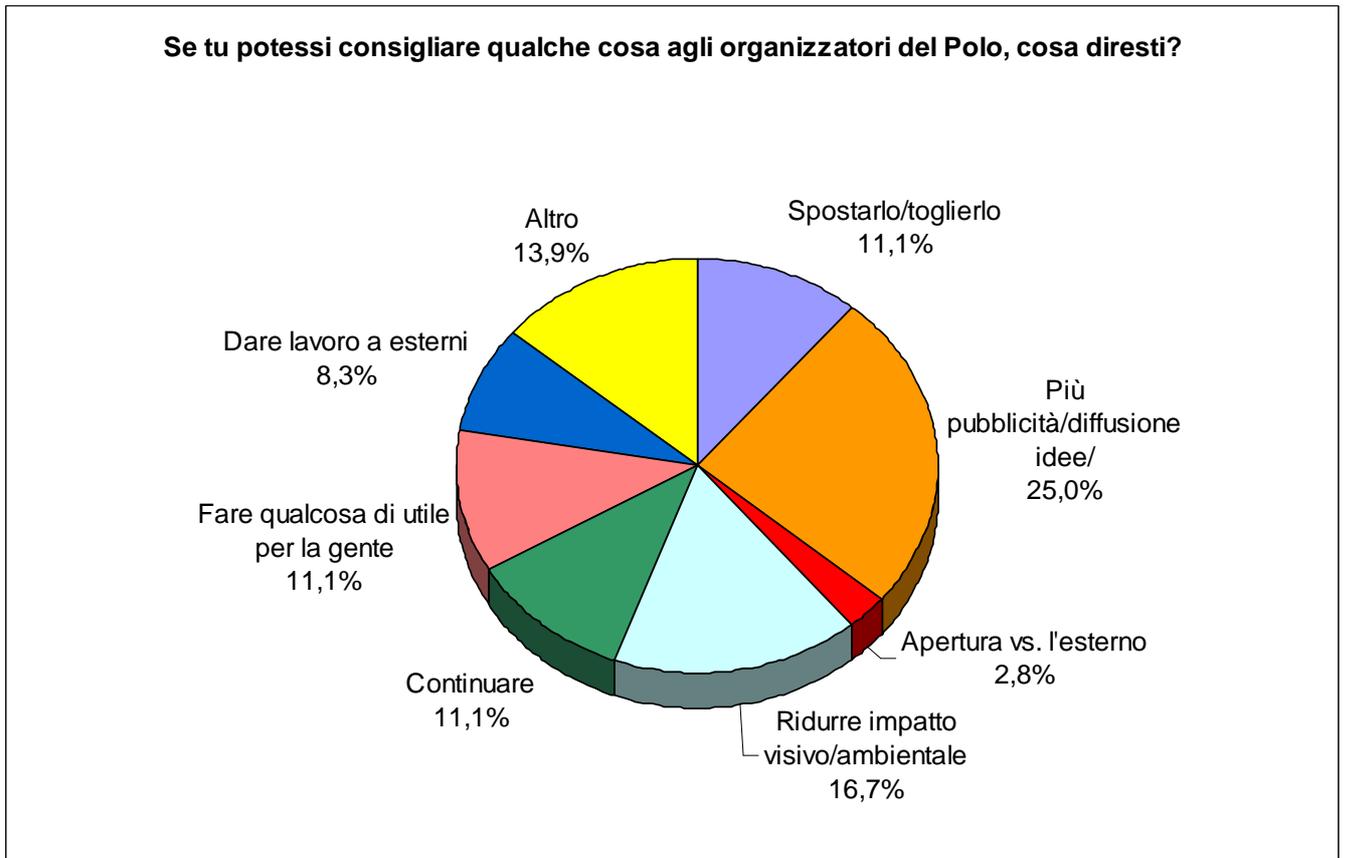
*I negozi offrono una qualità dei prodotti*

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Molto buono	9,60%	2,60%	16,20%	0,00%	11,40%	17,60%	17,90%	2,40%	30,80%	6,10%	5,30%	61,50%
Buono	16,40%	12,80%	18,90%	9,50%	20,00%	17,60%	21,40%	9,80%	38,50%	6,10%	26,30%	30,80%
Sufficiente	1,40%	2,60%	0,00%	0,00%	2,90%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	0,00%	5,30%	0,00%
Insufficiente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Molto insufficiente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Non lo so	11,00%	4,30%	16,20%	4,80%	11,40%	0,00%	17,90%	7,30%	7,70%	12,10%	0,00%	7,70%
Non risponde	2,70%	7,70%	5,40%	4,80%	2,90%	17,60%	3,60%	2,40%	0,00%	9,10%	5,30%	0,00%
Non so che esiste	15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
Non ci sono stato	43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

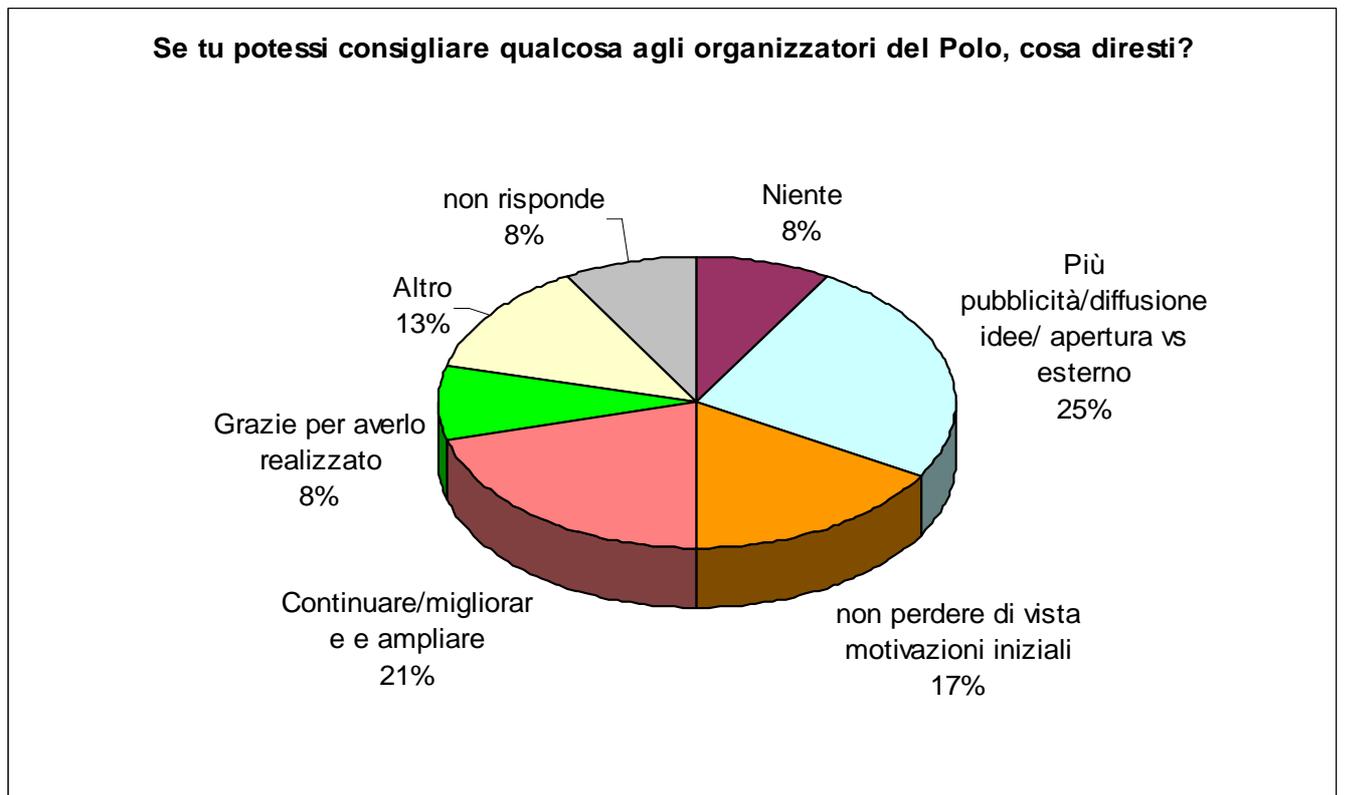
**L'offerta di servizi è di un livello**

	Totale	Maschi	Femmine	Età 10-30	Età 30-60	Età over 60	Abitanti Burchio	Abitanti Incisa	Licenza Elementare	Licenza Media	Diploma	Azionisti
Molto buono	5,50%	5,10%	5,40%	0,00%	5,70%	11,80%	10,70%	2,40%	23,10%	0,00%	5,30%	38,50%
Buono	15,10%	7,70%	21,60%	14,30%	17,10%	11,80%	17,90%	9,80%	30,80%	12,10%	10,50%	50,00%
Sufficiente	5,50%	5,10%	5,40%	0,00%	8,60%	5,90%	7,10%	2,40%	15,40%	0,00%	10,50%	1,90%
Insufficiente	2,70%	0,00%	5,40%	0,00%	2,90%	5,90%	7,10%	0,00%	7,70%	0,00%	5,30%	1,90%
Molto insufficiente	1,40%	0,00%	2,70%	0,00%	2,90%	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%
Non lo so	8,20%	5,10%	10,80%	0,00%	8,60%	17,60%	14,30%	4,90%	0,00%	9,10%	10,50%	7,70%
Non risponde	2,70%	7,70%	5,40%	4,80%	2,90%	0,00%	3,60%	2,40%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%
Non so che esiste	15,10%	10,30%	18,90%	33,30%	2,90%	17,60%	0,00%	26,80%	0,00%	18,20%	5,30%	0,00%
Non ci sono stato	43,80%	59,00%	24,30%	47,60%	48,60%	29,40%	35,70%	51,20%	23,10%	48,50%	52,60%	0,00%

**Consigli degli abitanti di Burchio ed Incisa agli organizzatori Polo**

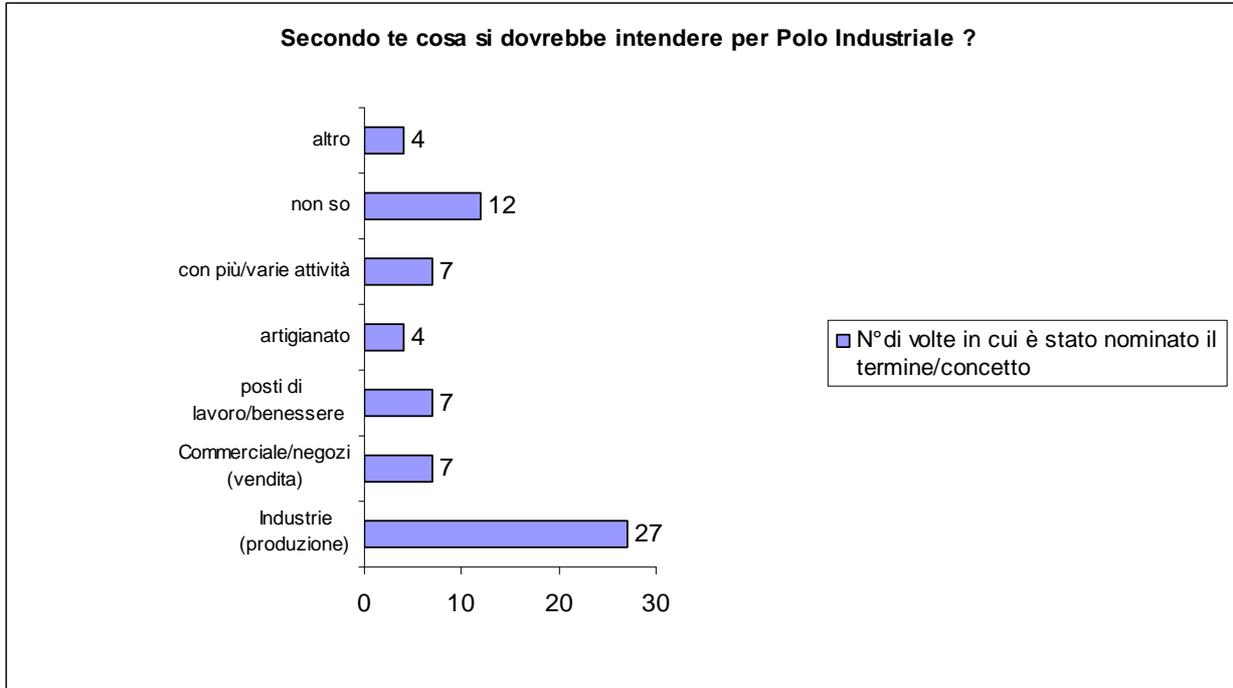


**Consigli degli azionisti agli organizzatori Polo**

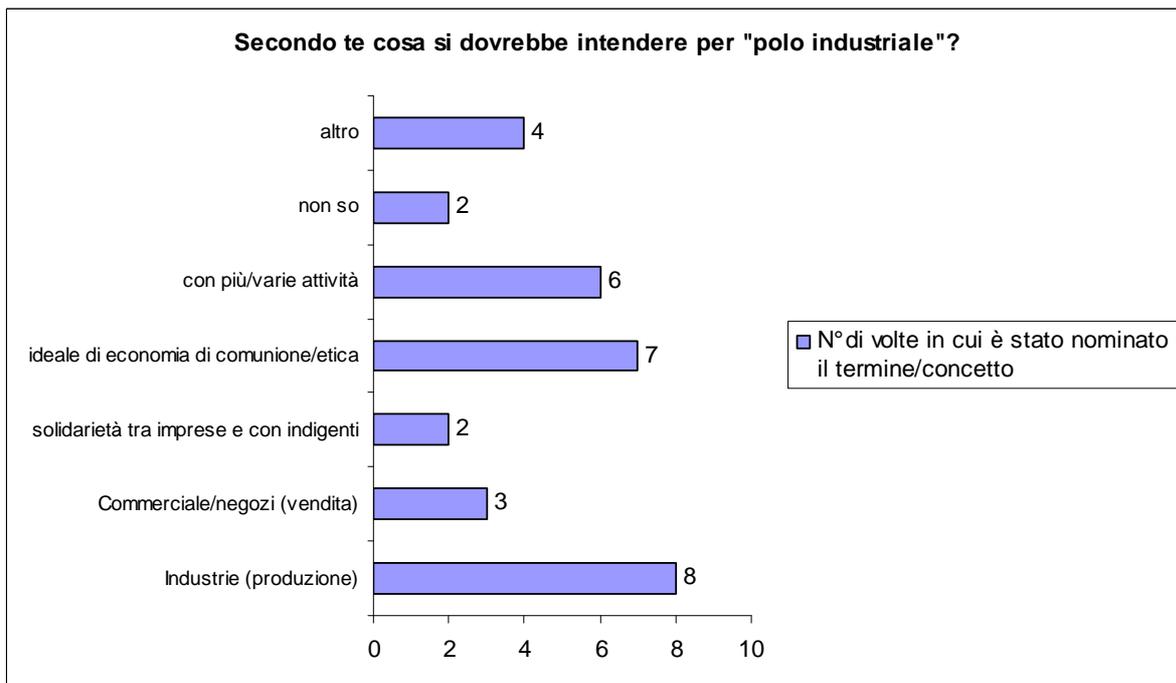


## Secondo te cosa si dovrebbe intendere per Polo Industriale?

### Abitanti:

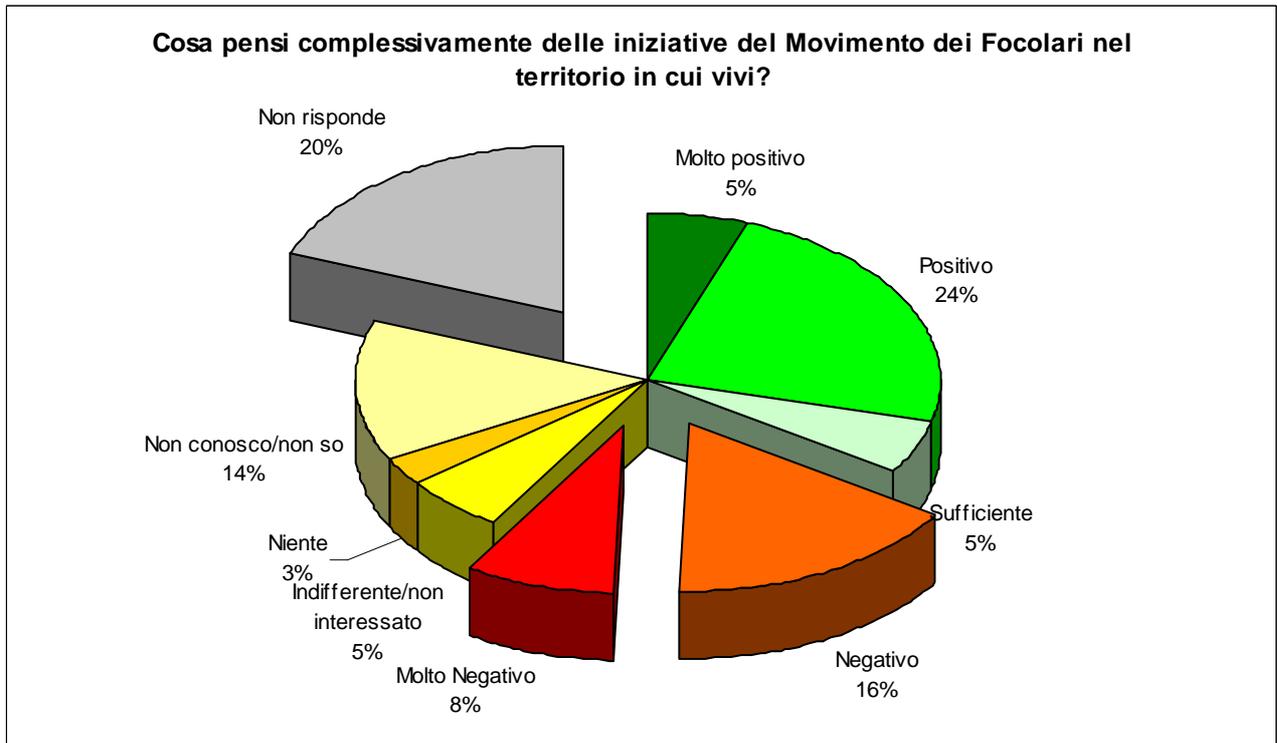


### Azionisti:

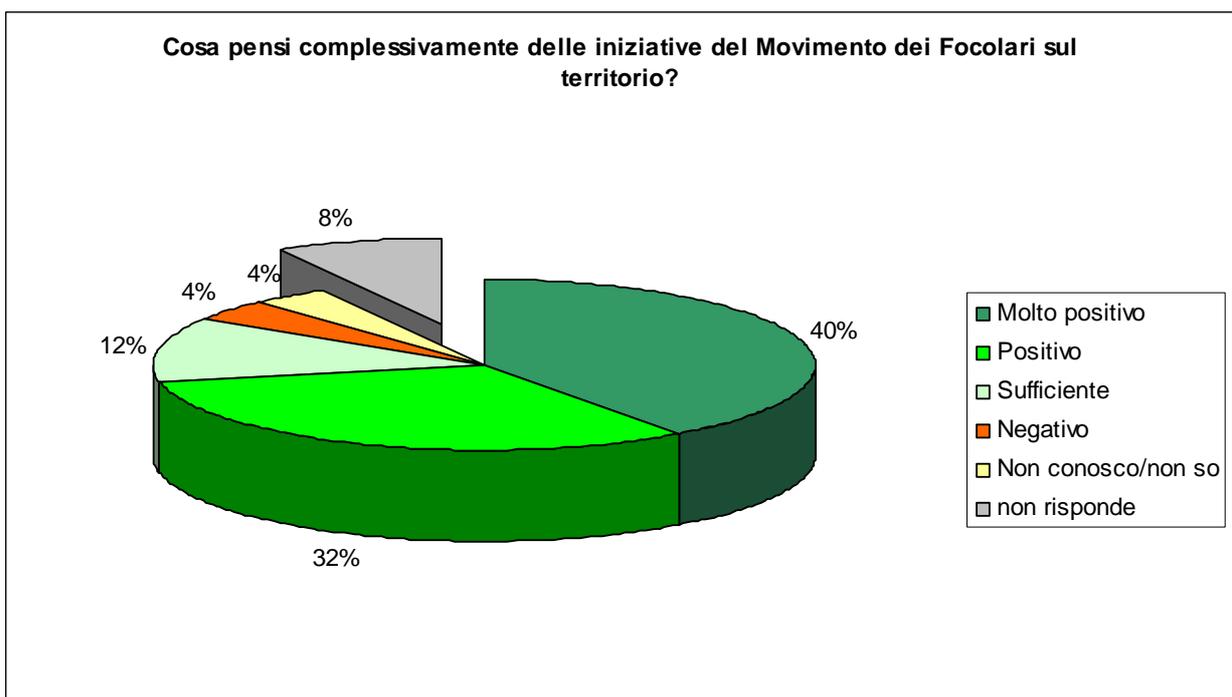


## Le iniziative dei Focolari sul territorio

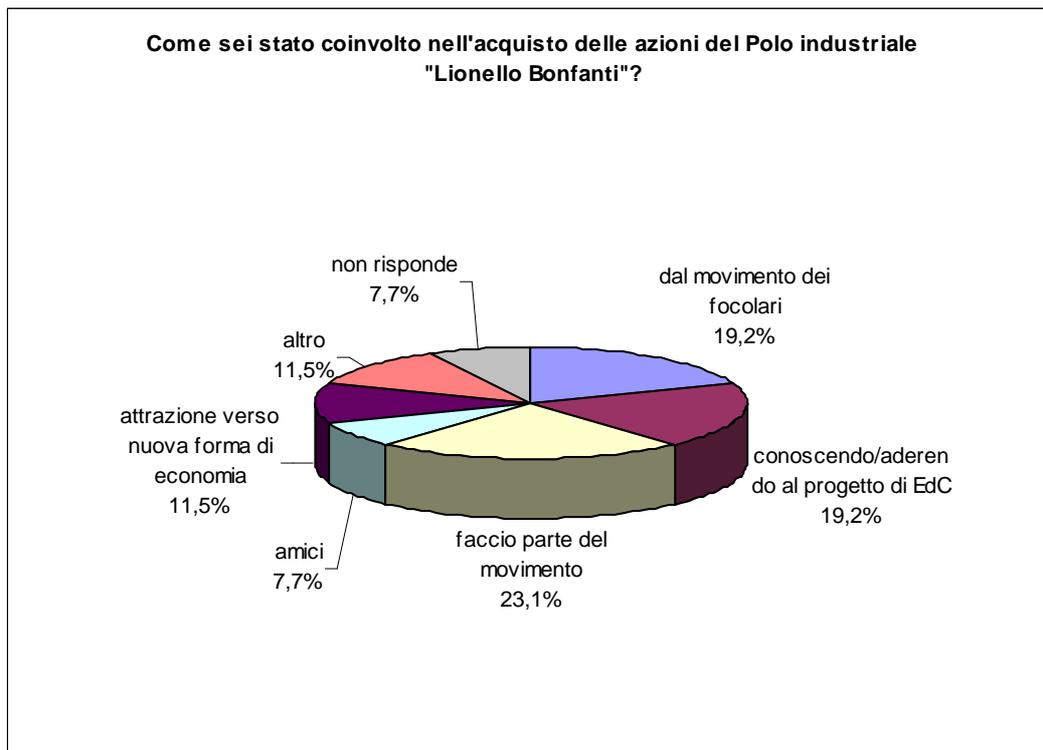
### Abitanti:



### Azionisti:



## Coinvolgimento nell'acquisto delle azioni



## I due questionari

Questionario abitanti:

### Ripensare le metodologie di valutazione e le pratiche partecipative degli interventi delle associazioni no-profit in Italia

Strumenti per migliorare le capacità operative delle Organizzazioni non governative, movimenti di base, reti cittadine e associazioni comunitarie

Titolo del progetto:

***EdC - Polo industriale "Lionello Bonfanti"***

Nome dell'Intervistatore _____ COD. _____ Interv _____	
Giorno: _____ Luogo _____	
Ora di inizio dell'intervista: _____:_____ Terminata _____:_____ Durata dell'intervista _____	
Dichiaro che questa intervista è stata condotta strettamente in accordo con le nostre specificazioni ed è stata eseguita secondo il codice di condotta con una persona a me sconosciuta	Firma dell'Intervistatore _____

- Q1 Sesso?**
- Q2 Quanti anni hai?**
- Q3 Titolo di studio?**
- Q4 Paese di origine**

Da qualche tempo nel paese di Burchio è stato creato il Polo industriale "Lionello Bonfanti". Vorremmo sapere qual è la tua opinione al riguardo. Ti ringraziamo per la collaborazione.

1) Sei a conoscenza dell'esistenza del Polo industriale "Lionello Bonfanti"?

a) sì → *continuare*

b) no → *porre domande con simbolo* 

1A) Se sai che esiste, come lo hai saputo?

a) in paese ne parlano

b) da amici e familiari

c) dai giornali

d) dalla televisione

f) altro (specificare) \_\_\_\_\_

1B) Sapresti dire dove è localizzato il Polo industriale "Lionello Bonfanti"?

1) Ad Incisa

2) A Loppiano

3) A Burchio

4) A Reggello

5) Vicino a Pontassieve

2) Ci sei stato? Ci sei entrato?

a) sì → *continuare*

b) no → *porre domande con simbolo* 

2A   ) Non ci sei stato perché :

a) non ti interessa

b) non c'è stata occasione

c) non sai che esiste

d) non hai tempo

e) altro \_\_\_\_\_

2B   ) Sei mai stato in visita alla Cittadella di Loppiano?

a) sì

b) no

3) Ci sei stato:

a) una volta

b) più volte

c) ci vai regolarmente

d) ci sei stato in qualche occasione particolare (ad esempio: inaugurazione, feste, raduni, visite scolastiche ...)

4 ▲ ) Sai che c'è stata nell'autunno 2006 l'inaugurazione del Polo alla presenza del Presidente del Consiglio e delle autorità locali?

- a) sì
- b) no

5 ▲ ) Sai chi ha creato il Polo?

- a) sì
- b) no

6 ▲ ) Se hai risposto sì, scegli le indicazioni che ti sembrano corrette:

- a) Dei commercianti
- b) Una cooperativa
- c) Degli imprenditori attenti alla solidarietà
- d) Un movimento di ispirazione cattolica
- e) Degli imprenditori
- f) L'amministrazione comunale di Burchio
- g) Altro.....

7 ▲  ) Hai mai sentito parlare di "economia di comunione"?

- a) sì
- b) no

8 ▲  ) Se hai risposto sì, "l'economia di comunione" è un tipo di economia che si richiama agli ideali:

- a) marxisti ed è gestita da una cooperativa di sinistra
- b) cattolici ed è gestita da preti
- c) cattolici ed è portata avanti dal movimento dei focolarini
- d) imprenditori laici attenti alla solidarietà
- e) politici ed è stata creata dai circoli di "Forza Italia"
- f) politici e cattolici ed è gestita dal movimento "Comunione e liberazione"

9 ▲ ) Secondo te il Polo Lionello (sbarrare con una crocetta le dizioni che scegli):

- 1) porterà sviluppo
- 2) non modificherà la realtà economica della zona
- 3) porterà posti di lavoro
- 4) assumerà solo persone conosciute...
- 5) farà conoscere il paese di Burchio
- 6) si rivolgerà solo a chi fa parte della "cerchia" che lo ha creato
- 7) farà migliorare le strade e le infrastrutture
- 8) non sarà un vero e proprio polo industriale
- 9) farà guadagnare il Comune

10) sarà inutile perché non si capisce come è organizzato

11) fornirà servizi utili al territorio

10 ▲) (segnate col triangolo nel caso che l'esserci stato significhi anche solo passarci davanti o averlo visto)

						
	Molto buono	Buono	Sufficiente	Insufficiente	Molto insufficiente	Non lo so
1. ▲ Il Polo è costruito esteticamente con un criterio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ▲ Il Polo è pubblicizzato in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ▲ L'informazione agli abitanti sulle finalità del Polo sono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ▲ Le informazioni stradali per arrivare al Polo sono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ▲ L'impatto ambientale è stato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Il Polo nel suo insieme si presenta in un modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I negozi e le attività sono disposti in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le motivazione dell'Economia di Comunità sono esposte in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Le persone hanno un comportamento con i visitatori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Le indicazioni all'interno sono esposte in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. I negozi offrono una qualità di prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. L'offerta di servizi è di un livello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 ▲ ) Sapresti esprimere in poche parole quelle che hai capito essere le motivazioni del Polo Lionello?

---

---

---

12 ▲ ) Se tu potessi consigliare qualche cosa agli organizzatori del Polo, cosa diresti?

---

---

---

13 ▲  ) Secondo te cosa si dovrebbe intendere per “polo industriale”?

---

---

---

14 ▲  ) Cosa pensi complessivamente delle iniziative del Movimento dei Focolari nel territorio in cui vivi?

---

---

---

NOTE:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Questionario Azionisti:

**Ripensare le metodologie di valutazione e le pratiche partecipative degli interventi delle associazioni no-profit in Italia**

**Strumenti per migliorare le capacità operative delle Organizzazioni non governative, movimenti di base, reti cittadine e associazioni comunitarie**

Titolo del progetto:

***EdC - Polo industriale "Lionello Bonfanti"***

Nome dell'Intervistatore _____ COD. _____ Interv _____	
Giorno: _____ Luogo _____	
Ora di inizio dell'intervista: _____:_____ Terminata _____:_____ Durata dell'intervista _____	
Dichiaro che questa intervista è stata condotta strettamente in accordo con le nostre specificazioni ed è stata eseguita secondo il codice di condotta con una persona a me sconosciuta	Firma dell'Intervistatore _____

**Q5 Sesso?**

**Q6 Quanti anni hai?**

**Q7 Titolo di studio?**

**Q8 Città di origine**

1) Come sei stato coinvolto nell'acquisto della azioni del Polo industriale "Lionello Bonfanti"?

---

---

---

2) Sei mai stato in visita alla Cittadella di Loppiano?

- a) sì
- b) no

3) Ci sei stato:

- a) una volta
- b) più volte
- c) ci vai regolarmente
- d) ci sei stato in qualche occasione particolare (ad esempio: inaugurazione, feste, raduni, visite scolastiche ...)

4) Secondo te il Polo Lionello (sbarrare con una crocetta le dizioni che scegli):

- 1) porterà sviluppo
- 2) non modificherà la realtà economica della zona
- 3) porterà posti di lavoro
- 4) assumerà solo persone conosciute...
- 5) farà conoscere il paese di Burchio
- 6) si rivolgerà solo a chi fa parte della "cerchia" che lo ha creato
- 7) farà migliorare le strade e le infrastrutture
- 8) non sarà un vero e proprio polo industriale
- 9) farà guadagnare il Comune
- 10) sarà inutile perché non si capisce come è organizzato
- 11) fornirà servizi utili al territorio

5)

						
	Molto buono	Buono	Sufficiente	Insufficiente	Molto insufficiente	Non lo so
1. Il Polo è costruito esteticamente con un criterio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Il Polo è pubblicizzato in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. L'informazione agli abitanti sulle finalità del Polo sono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le informazioni stradali per arrivare al Polo sono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. L'impatto ambientale è stato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Il Polo nel suo insieme si presenta in un modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I negozi e le attività sono disposti in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le motivazione dell'Economia di Comunità sono espone in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Le persone hanno un comportamento con i visitatori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Le indicazioni all'interno sono espone in modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. I negozi offrono una qualità di prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. L'offerta di servizi è di un livello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Sapresti esprimere in poche parole quelle che hai capito essere le motivazioni del Polo Lionello?

---



---



---

7) Se tu potessi consigliare qualche cosa agli organizzatori del Polo, cosa diresti?

---

---

---

8) Secondo te cosa si dovrebbe intendere per “polo industriale”?

---

---

---

9) Cosa pensi complessivamente delle iniziative del Movimento dei Focolari sul territorio?

---

---

---

10) Quali sono state le tue motivazioni nell’acquistare le azioni di EdC spa?

---

---

---

11) Che cosa ti aspetti dalla tua partecipazione azionaria alla EdC spa?

---

---

---

NOTE:

---

---

---

---