



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Le strategie di legittimazione
in contesti complessi:
il caso delle aziende operanti su terreni
confiscati alla criminalità organizzata*

Sergio Paternostro, Loredana Picciotto, Marcantonio Ruisi

Pavia, Dicembre 2014
N. 3/2014

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Le strategie di legittimazione in contesti complessi: il caso delle aziende operanti su terreni confiscati alla criminalità organizzata

Sergio Paternostro, Loredana Picciotto, Marcantonio Ruisi

Abstract

The legitimacy is crucial for the survival and the development of the firms and the process to achieve the legitimacy is different for every environment and type of organization. The purpose of this paper is to shed light on the strategies of legitimacy under specific environmental and organizational conditions. In particular, the paper analyses the legitimacy of ethical oriented and innovator firms in a complex environment. In addressing the purpose of the paper, after the literature review and the description of the theoretical framework, the case of the “Placido Rizzotto” cooperative is analysed. This cooperative works in a complex environment namely grounds seized from the mafia. The case study highlights that for an ethical oriented firm the process to achieve the morale legitimacy is quite rigid due to the impossibility to adopt an isomorphic adaptation strategy. In addition, in the achievement of the legitimacy the case shows that a fundamental role is played by networking mechanisms. Finally, we theorise a scheme in three steps to represent the process of legitimacy in this kind of environment and organization: a first step of start-up in which the firm enhances the legitimacy towards only favourable stakeholders; a second step of reinforcement in which the purpose is to achieve legitimacy also toward skeptical stakeholders; a third step of development in which is to maintain the legitimacy toward all category of stakeholders.

La legittimazione è fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle aziende ed il processo per acquisirla è diverso per ogni ambiente e tipo di organizzazione. La finalità del presente lavoro è di contribuire ad una migliore comprensione delle strategie di legittimazione in specifiche condizioni ambientali e organizzative. In particolare, il paper analizza le strategie di legittimazione di aziende socialmente innovative ed eticamente orientate in un ambiente complesso. Nel perseguire la finalità della ricerca, dopo una review della letteratura e la descrizione del framework teorico di riferimento, ci si è dedicati all’analisi del caso della cooperativa sociale «Placido Rizzotto». Questa cooperativa opera in un ambiente complesso svolgendo la propria attività in terreni confiscati alla mafia. Il caso di studio prescelto evidenzia che per un’azienda eticamente orientata il processo per raggiungere la legittimazione morale è abbastanza rigido per l’impossibilità di adottare una strategia di adattamento isomorfo. Il caso mostra, inoltre, che nel conseguimento della legittimazione un ruolo fondamentale è da attribuirsi ai meccanismi di networking. Da ultimo, si propone uno schema teorico articolato in tre fasi idoneo a rappresentare il processo di legittimazione in questo tipo di ambiente ed organizzazione: una prima fase di start-up in cui l’azienda acquisisce la legittimazione nei confronti dei soli stakeholders favorevoli; una seconda fase di consolidamento in cui lo scopo è quello di ottenere la legittimazione anche tra gli stakeholders diffidenti; una terza fase di sviluppo in cui l’obiettivo è quello di mantenere la legittimazione nei confronti di tutte le categorie di stakeholder.

Keywords: legittimazione sociale, complessità ambientale, azienda eticamente orientata, beni confiscati alla criminalità organizzata.

1 – Introduzione

Il tema sviluppato con il presente contributo si offre all’attenzione come riflessione di significativa attualità

nel contesto delle economie avanzate attraversate da oltre un lustro da una grave crisi economico-finanziaria innescata, tra l’altro, dal perpetuarsi nel tempo e nello spazio di una asfissia etico-valoriale che ha investito, a diverso titolo, aziende ed istituzioni a

vari livelli e gradi. La conseguenza, che è divenuta presto causa a sua volta, di un siffatto stato di crisi è stata la perdita di fiducia, sia della domanda con il conseguente rallentamento o arresto dei consumi a valle, sia dell'offerta con la richiesta di sempre e più stringenti garanzie di solvibilità a fronte degli input erogati a monte.

È risultata allora con maggior vigore, l'importanza di un'attenta gestione del consenso come ambito della strategia sociale e quindi della più ampia strategia corporate. Un consenso che è legitimacy nei riguardi delle svariate categorie di stakeholder e che richiede una gestione oculata e consapevole circa l'importanza che la dimensione sociale ricopre per lo sviluppo duraturo, sostenibile e complessivo dell'azienda.

Come ricordato da tempo da Coda (1988), il successo di un'azienda si innesta lungo una spirale evolutiva che deve intercettare contemporaneamente le direttrici economiche, competitive e sociali dello sviluppo. D'altronde il menzionato successo della singola realtà aziendale, per contribuzione sinergica (relazionale) di tipo bottom-up, supporta attivamente il buon funzionamento del più ampio contesto economico di riferimento, che a sua volta dovrebbe favorire una maggior crescita qualitativa – prima che quantitativa – delle sue unità, innestandosi così un circolo virtuoso dello sviluppo tra aziende e sistema (Ruisi, 2001). Il tema assume particolari connotazioni in ambiti specifici come quelli delle aziende eticamente orientate che operano in ambienti complessi, particolarmente se trattasi di realtà che agiscono su terreni confiscati alla criminalità organizzata, in un territorio ad alta intensità mafiosa.

Il presente lavoro ha permesso un personale avanzamento verso una più consapevole prefigurazione delle strategie di legitimacy rispetto alle specificità del contesto ambientale interno ed esterno all'azienda. Di rilievo, la declinazione operata in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita aziendale e quindi, alle differenti finalità perseguite dagli attori chiave.

Le riflessioni sono state condotte avvalendosi di un approccio di ricerca qualitativo volto a comprendere le modalità di configurazione della legittimazione sociale; dopo la review della letteratura e la conseguente definizione del framework teorico di riferimento, concretamente si è proceduto facendo ricorso al metodo del case study, in particolare del single case rappresentativo (Creswell, 2009), ritenendo che l'esame delle specificità del processo di legittimazione sociale della Cooperativa sociale Placido Rizzotto possa offrire interessanti elementi di analisi alla riflessione scientifica. Trattasi, e bene precisarlo, di un'analisi preliminare suscettibile di ulteriore affinamento attraverso un maggior numero di riscontri diretti, interni ed esterni all'organizzazione, che presenta comunque, a giudizio degli autori, un suffi-

ciente grado di maturazione per abbozzare prime considerazioni di sintesi, contributive sul piano della riflessione teorica e delle implicazioni manageriali.

2 – Background e framework teorico

2.1 – *Legitimacy theory: review della letteratura*

La legittimità (*legitimacy*) è da tempo ritenuta un fattore fondamentale per qualsiasi organizzazione sociale (Zelditch 2001). In particolare, essa è stata considerata imprescindibile per garantire dapprima la sopravvivenza, e poi lo sviluppo e il successo di un'azienda (Downling e Pfeffer, 1975; Meyer e Rowan, 1977; Pfeffer and Salancik, 1978; Scott *et al.*, 2000). Se un'azienda non riesce ad essere legittimata dall'ambiente in cui essa opera, infatti, rischia di essere percepita come irrazionale o inutile, se non addirittura nociva, e di conseguenza destinata all'estinzione (Meyer e Rowan, 1977).

La *legitimacy* può essere identificata come una condizione in cui si verifica una congruenza tra il sistema di valori di un'entità organizzativa e quello del sistema sociale di cui l'organizzazione è parte (Downling and Pfeffer; 1975; Matthews, 1993; Oliver, 1996). Pur utilizzando una terminologia differente, anche la dottrina economico-aziendale italiana ha sempre evidenziato la necessità di coerenza tra azienda e sistema sociale di riferimento (Coda 1984 e 1988; Catturi, 2003; Sorci, 2007).

La *legitimacy* si configura dunque come una sorta di validazione esterna dell'attività svolta da un'azienda sulla base di una griglia di valori che è espressione di un sistema culturale di riferimento (Pfeffer and Salancik, 1978; Scott, 1987). Le considerazioni sin qui fatte, trovano una mirabile sintesi nella definizione di legitimacy più citata in letteratura, ovvero quella sviluppata da Suchman (1995: p. 574): "*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*".

In letteratura sono state definite diverse tipologie di *legitimacy* individuate secondo criteri eterogenei. Lo stesso Suchman (1995), distingue tra *legitimacy* pragmatica, morale e cognitiva. La dimensione pragmatica viene attribuita dagli *stakeholder* aziendali sulla base del proprio interesse individuale: l'interlocutore sociale attribuiscono legittimazione se considerano che le azioni aziendali vadano generalmente nella direzione di soddisfare i propri principali interessi.

La *legitimacy* ha invece una dimensione morale laddove si prospetta che la valutazione degli osservatori sia legata non all'interesse personale ma ad una valutazione morale circa i comportamenti aziendali.

In tal senso, si attribuisce legittimazione allorché si considera che l'azienda stia facendo "la cosa giusta da fare".

La *legitimacy* cognitiva, invece, è attribuita in maniera quasi inconsapevole allorché le azioni aziendali sono percepite come "naturalmente" legittime in base a modelli culturali accettati aprioristicamente da parte del pubblico di riferimento (Oliver, 1991; Scott, 1991).

Altri Autori, invece, hanno distinto tra una *legitimacy* competitiva o commerciale e una di carattere più tipicamente sociale (Chakravarthy and Gargiulo, 1998; Rayman-Bacchus, 2006). La prima è riferita al modo con cui il management gestisce tecnicamente l'attività economica ed è attribuita da stakeholder "economico-commerciali" quali clienti, fornitori e aziende di credito, mentre la seconda concerne il livello di condivisione circa la complessiva *mission* aziendale e i relativi obiettivi ed è attribuita dagli interlocutori sociali quali dipendenti (seppur anch'essi possono essere inseriti tra gli stakeholder commerciali), comunità locale, associazioni di volontariato, mass media, etc.

La *legitimacy*, non avendo contenuti materiali ed essendo un concetto altamente simbolico, è considerata un costrutto sociale non osservabile e valutabile soltanto attraverso l'osservazione dei comportamenti dei soggetti che dovrebbero attribuirle o comunque attraverso delle *proxy* (Hybels, 1995; Zimmerman e Zeitz, 2002; Tornikoski e Newbert, 2007). In tal senso, in letteratura sono stati individuati diversi indicatori in grado di segnalare che una determinata azienda ha raggiunto la propria *legitimacy*: la stessa sopravvivenza dell'azienda, la crescita delle vendite, l'adesione a codici di condotta, il livello di compliance rispetto specifiche regolamentazioni, media *content analysis* (Zimmerman e Zeitz, 2002; Vergne, 2011).

2.2 – Le Strategie di *legitimacy*

Nella letteratura sulla *legitimacy* è possibile distinguere due diversi approcci su come un'azienda possa ottenerla, quello cosiddetto istituzionale e quello manageriale o strategico (Suchman, 1995). Secondo l'approccio istituzionale, la *legitimacy* non è paragonabile ad una risorsa che l'azienda deve acquisire ma deve essere intesa come un vincolo che spinge l'organizzazione, in maniera più o meno consapevole, a conformarsi per isomorfismo a quelle che sono le norme sociali di riferimento (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Zucker, 1987; Powell e DiMaggio, 1991). Al contrario, secondo l'approccio manageriale o strategico, la *legitimacy* è una risorsa che l'azienda è in grado di controllare ed influenzare attraverso opportuni comportamenti strategici (Dowling e Pfeffer, 1975; Pfeffer e Salancik, 1978; Ashforth e Gibbs, 1990; Lindblom, 1994;

Woodward *et al.*, 1996). Nel seguente paper, adotteremo la seconda prospettiva, quella manageriale, che considera la *legitimacy* come una risorsa che, in qualche misura, è possibile costruire e gestire.

La letteratura sul tema ha suggerito tre principali strategie per ottenere la *legitimacy* (Dowling e Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994): cambiare comportamenti per adattarsi alle aspettative dell'ambiente di riferimento; tentare di cambiare o manipolare la percezione da parte degli osservatori circa i comportamenti aziendale senza però modificarli nella sostanza ma facendoli apparire, attraverso un linguaggio simbolico, come coerenti rispetto i valori sociali di riferimento; manipolare la percezione dei comportamenti aziendali distogliendo l'attenzione da determinati comportamenti, eventi, circostanze negative verso comportamenti, eventi, circostanze percepibili come positive; modificare le aspettative esterne circa i comportamenti aziendali. Queste strategie sono state spesso sintetizzate nella dicotomia tra adattamento isomorfo all'ambiente di riferimento e manipolazione strategica dello stesso (Oliver, 1991; Suchman, 1995). In realtà, il cambiamento nelle aspettative degli stakeholder di riferimento può derivare, non soltanto da una vera e propria manipolazione (da intendersi secondo un'accezione quasi prevaricatrice ed ingannevole) ma anche da un'opera di "formazione" (quasi emancipatrice o educativa) dell'ambiente di riferimento (Dowling e Pfeffer, 1975; Pfeffer e Salancik, 1978). Alle due principali opzioni tra adattamento e manipolazione/formazione, si aggiunge una terza opzione legata al cosiddetto "ragionamento morale" (*moral reasoning*) (Palazzo e Scherer, 2006). Secondo questa terza opzione, l'azienda si impegna in un dibattito con i gruppi sociali di riferimento in cui ognuna delle parti argomenta circa le proprie posizioni e, imparando dalla controparte, è possibile pervenire ad un mutuo adattamento derivante dal consenso ottenuto tramite il dialogo. Un'ulteriore sintesi tra le strategie può essere fatta, dunque, distinguendo tra quelle "sostanziali" attraverso cui le aziende si impegnano ad effettuare dei cambiamenti reali per ottenere la *legitimacy* e quelle "simboliche" in cui le aziende mirano al solo mutamento della percezione delle proprie azioni ma gestendo la propria attività sempre nello stesso modo (Ashforth e Gibbs, 1990).

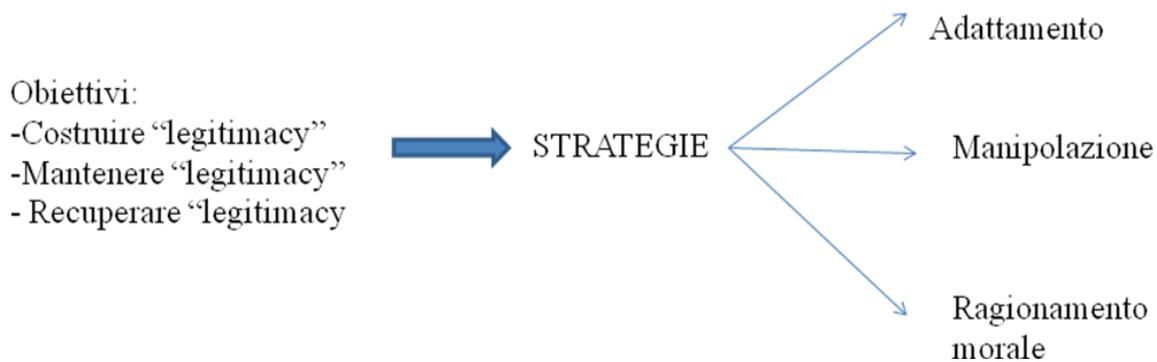
Nell'analisi delle possibili strategie per ottenere la *legitimacy*, viene sottolineato come la scelta della strategia più opportuna deve essere fondata sul diverso obiettivo perseguito, e Suchman (1995), in particolare, ne evidenzia tre: mantenere, recuperare o costruire la *legitimacy*.

L'obiettivo di mantenere la *legitimacy* è considerato il meno complesso (Ashforth e Gibbs, 1990) e può essere ricondotto alla necessità di osservare e, laddove possibile, anticipare i cambiamenti nelle aspettative dell'ambiente di riferimento oltretutto di proteggere i risultati conseguiti in passato.

La costruzione della *legitimacy* è basilare, invece, nel caso in cui un'azienda si affacci per la prima volta in un'arena competitiva (Ashforth e Gibbs, 1990). Tra le strategie per costruire la *legitimacy* vengono evidenziate (Suchman, 1995): gli sforzi per conformarsi ai valori sociali di riferimento; selezionare all'interno dell'ambiente di riferimento i pubblici in grado di legittimare le pratiche aziendali correnti; sforzi per manipolare l'ambiente e creare nuove credenze e nuovi valori legittimanti.

Il terzo obiettivo, infine, è quello di recuperare la *legitimacy* che può essere ottenuto attraverso una combinazione tra strategie di comunicazione e cambiamenti organizzativi (Suchman, 1995). La figura 1 cerca di schematizzare le riflessioni riguardanti le diverse strategie per ottenere la *legitimacy*.

Figura 1. Le diverse strategie per ottenere *legitimacy*



Scherer *et al.* (2013), mettono inoltre in evidenza che la scelta della strategia sia fortemente legata anche al tipo di *legitimacy* perseguita e, in tale direzione, affermano come la strategia di manipolazione sia indicata per perseguire la *legitimacy* di tipo pragmatica, la strategia di adattamento è indicata per la *legitimacy* cognitiva, mentre il ragionamento morale è da ricercarsi per la *legitimacy* morale.

Qualsiasi delle strategie adottate, tra l'altro, va incontro ad alcuni limiti derivanti dal fatto che comunque la loro efficacia dipende dall'interpretazione che ad esse viene data dall'osservatore e al fatto che spesso i vantaggi derivanti dall'applicazione efficace di queste strategie può andare a beneficio dell'intero settore economico di riferimento abbattendo il vantaggio competitivo della strategia stessa (problema delle aziende *leaders*) (Suchman, 1995).

Nonostante spesso le varie strategie rischino di essere interpretate come alternative tra loro, un'azienda può decidere di adottare una combinazione tra le diverse opzioni strategiche a sua disposizione (Scherer *et al.*, 2013).

I mezzi attraverso cui le aziende possono mettere in atto le strategie di *legitimacy* possono essere varie. Essendo la *legitimacy* legata alla percezione da parte degli attori sociali, è in dubbio che un valore centrale debba avere la comunicazione aziendale in tutte le sue forme (Suchman, 1995; O'Donovan, 2002).

In tal senso, una funzione peculiare può avere l'aneddotica e lo *story-telling* grazie al loro fortissimo impatto simbolico potenzialmente in grado di attribuire senso ad una determinata iniziativa o ad uno specifico evento (Lounsbury e Glynn, 2001), l'utilizzo dell'arte della retorica (Suddaby e Greenwood, 2005) così come l'uso e la creazione di testi (Phillips *et al.*, 2004).

Anche gli strumenti formalizzati di pianificazione e controllo, utili nella risposta alla domanda "cosa stiamo facendo?" che è fondamentale per qualsiasi processo di legittimazione, possono giocare un ruolo di primo piano nel processo di ottenimento della *legitimacy* (Middleton Stone and Greer Brush, 1996).

2.3 – Le strategie di *legitimacy* in condizioni di complessità

Vari autori hanno evidenziato come il processo di acquisizione di *legitimacy* assume connotazioni caratteristiche in presenza di condizioni particolari riferibili a tre *set* di fattori (Hybels, 1995; Kostova e Zaheer, 1999): caratteristiche dell'ambiente, caratteristiche dell'organizzazione e caratteristiche del processo attraverso cui l'ambiente costruisce la percezione circa le azioni dell'organizzazione. Nel presente lavoro, in particolare, si porrà particolare attenzione alle condizioni che incrementano la complessità del processo di *legitimacy* per effetto delle caratteristiche sia dell'ambiente di riferimento che è chiamato ad attribuire *legitimacy*, sia dell'organizzazione che deve ottenere la *legitimacy*.

Tra le caratteristiche dell'ambiente in grado di condizionare i processi di *legitimacy* assume una significativa rilevanza la sua complessità che si manifesta in modalità molteplici. Le aziende potrebbero essere costrette ad affrontare costantemente logiche isti-

tuzionali differenti, potendosi intendere come logica istituzionale quell'insieme di principi da cui dipendono i modelli cognitivi utilizzati per interpretare i comportamenti aziendali (Friedland e Alford, 1991). Il fatto che all'interno dell'ambiente in cui un'azienda opera, per esempio, convivano logiche istituzionali di carattere sociale e logiche istituzionali di carattere commerciale rendono di fatto particolarmente complesso agire all'interno di quell'ambiente. All'interno di ogni tipologia di logica istituzionale possono poi co-esistere dei conflitti e delle contraddizioni interne alla logica stessa (Seo e Creed, 2002).

Da queste contraddizioni interne attraverso l'azione di soggetti particolarmente sensibili a queste conflittualità e propensi al cambiamento, possono poi nascere logiche istituzionali nuove e diverse (Suddaby e Greenwood, 2005). Il dover affrontare e ricercare legittimità con riferimento a logiche istituzionali diverse e non convergenti è un elemento che rende peculiare e più difficile il processo di legittimazione. Da più parti è stato sottolineato come gli interessi e le aspettative delle varie categorie di stakeholder pur convergendo verso l'azienda spesso siano tra di loro in conflitto (Sorci, 1984; Kujala et al. 2012).

Ciò può comportare che un determinato obiettivo perseguito dall'azienda, o anche i mezzi utilizzati per raggiungerlo, possano essere considerati legittimi da certe categorie di stakeholder e non coerenti con il proprio sistema di valori per altre categorie. La frammentarietà e la disomogeneità dell'ambiente di riferimento aumenta, quindi, all'aumentare degli attori sociali che tra loro si trovano in stato di totale o parziale isolamento, o che comunque manifestano attitudini diverse rispetto al modo di interfacciarsi con l'azienda.

Ogni categoria, infatti, ha i propri criteri di giudizio e i propri modelli cognitivi attraverso cui giudica le azioni aziendali e attribuisce o meno la *legitimacy* (Scott, 1977) oltre ad avere un diverso peso, rilevanza e significatività per l'azienda stessa. In un ambiente complesso, per l'azienda può venirsi a creare un dilemma nel momento cui il raggiungimento della legittimità nei confronti di una particolare categoria di stakeholder, o in riferimento ad una particolare logica istituzionale, può compromettere la possibilità di raggiungere la legittimità nei confronti di un'altra categoria di stakeholder, o con riferimento ad un'altra logica istituzionale (Pache e Santos, 2010).

In sintesi, un ambiente può essere considerato complesso se esistono (Kostova e Zaheer, 1999): molteplici contesti operativi; diversi punti di riferimento istituzionali; varie tipologie di fornitori di generiche risorse e molteplici categorie di stakeholder. Sotto condizioni di complessità ambientale, il processo di *legitimacy* assume connotazioni del tutto peculiari. In particolare, in letteratura emergono alcune possibili opzioni strategiche che risultano particolarmente adatte ad ambiente di questo tipo e che sono

focalizzate al tentativo di ridurre tale complessità. Per un sistema sociale, quale è l'azienda, risulta infatti vitale la riduzione della complessità che si trova ad affrontare, per avere maggiori possibilità di realizzare i propri obiettivi e di perdurare nel tempo (Luhmann, 1995). Dall'analisi della letteratura di riferimento, è possibile enucleare tre possibili strategie: selezionare l'ambiente di riferimento, creare un nuovo ambiente e il polimorfismo.

Come detto, la *legitimacy* dipende strettamente dalla percezione e dal giudizio che le varie categorie di stakeholder danno dell'operato aziendale. In un ambiente ad alto contenuto di complessità, sono presenti numerose categorie di stakeholder con aspettative e domande tra loro conflittuali e potenzialmente incompatibili. In un contesto ambientale del genere, la *legitimacy* può essere ottenuta anche se l'azienda è supportata soltanto da una parte della società che sia comunque abbastanza ampia da garantire all'azienda stessa efficienza e sopravvivenza (Pfeffer and Salancik, 1978). L'ampiezza del segmento di società che risulta sufficiente per garantire la *legitimacy* dipende poi dal potere di influenza che le varie categorie di stakeholder hanno nei confronti dell'azienda nonché dei rapporti di potere che sussistono tra le stesse categorie di stakeholder. Hybels (1995), in tal senso, sottolinea come le teorie che si basano sulla *legitimacy* dovrebbero focalizzarsi sugli stakeholder rilevanti che egli identifica nello Stato, nell'opinione pubblica, nella comunità finanziaria e nei mass media. Da queste considerazioni emerge come una possibile strategia per ottenere *legitimacy* in un ambiente complesso, è quella di scegliere i pubblici di cui soddisfare le domande e le aspettative ovvero quella di "selezionare" l'ambiente di riferimento (Zimmerman e Zeitz, 2002). La strategia di "selezione" può riferirsi non solo alla scelta delle categorie di stakeholder da considerare come prioritari, ma anche alla scelta della logica istituzionale di riferimento (per esempio commerciale o sociale), o del tipo di *legitimacy* perseguita (pragmatica, morale o cognitiva). Da questo punto di vista risulta indispensabile un'adeguata analisi circa la rilevanza degli stakeholder aziendali che può essere studiata secondo molteplici punti di vista (Mitchell et al., 1997).

La seconda opzione strategica può essere considerata una variante della precedentemente illustrata strategia della manipolazione. In condizioni di complessità, l'azienda potrebbe optare per tentare di creare un nuovo ambiente di riferimento o una nuova logica/ordine istituzionale (Zimmerman e Zeitz, 2002; Kraatz e Block, 2008). Da tale punto di vista, infatti, questa scelta strategica si riconduce alla possibilità da parte dell'azienda di modellare l'ambiente che si presenta così complesso per renderlo coerente con il proprio sistema di valori, secondo una logica del tutto simile rispetto la strategia di manipolazione. Cercando di ridurre in tal modo la complessità ambientale, però,

è possibile far assumere a questa strategia una connotazione altamente emancipatrice ed educativa. L'azienda può impegnarsi a formare un nuovo ambiente sulla base dei propri valori morali e/o di business cercando di contribuire al miglioramento dell'ambiente stesso, secondo una prospettiva in cui lo sviluppo del singolo organismo aziendale è strettamente connesso con lo sviluppo dell'intero sistema sociale di riferimento (Sorci, 2007). Uno dei modi ritenuti più efficaci per implementare una strategia di questo tipo in condizioni ambientali di elevata complessità è quello del dialogo e dibattito con gli stakeholders (Palazzo e Sherer, 2006).

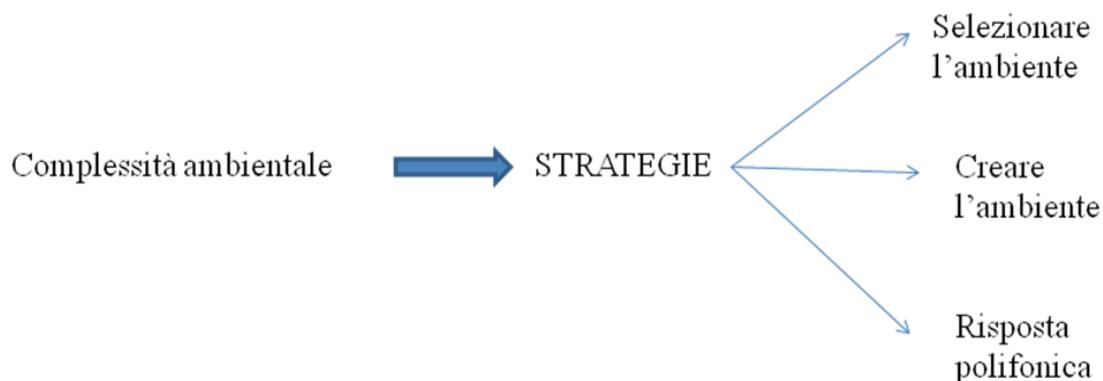
Un approccio di tipo comunicativo appare il più opportuno in situazioni in cui i conflitti tra i vari attori di un ambiente non possono essere risolti sulla base di griglie di valori condivise, per cui la comunicazione diviene l'unica possibile fonte di un mutuo riconoscimento (Habermans, 2001).

In una situazione del genere, assume rilevanza, dunque, il cosiddetto ragionamento morale che mira a costruire un dialogo e un successivo consenso circa il sistema di valori da adottare come riferimento (Scherer *et al.*, 2013). Nel concepire il processo attraverso cui un'azienda può tentare di formare un nuovo ambiente va però inserita anche un'altra variabile che potrebbe andare in contraddizione rispetto la logica del confronto e del dibattito: l'identità. L'identità è da tempo considerata come un decisivo filtro per interpretare e rispondere ai cambiamenti ambientali e ai problemi strategici (Glynn, 2008). Essa può essere definita come quell'insieme di caratteristiche che rende un'azienda diversa rispetto le altre (King *et al.*, 2010). Più tale identità diventa forte, cioè più l'azienda viene percepita come "diversa" dagli stakeholders di riferimento, più essa sarà un elemento condizionante rispetto il modo con cui la stessa azienda

fortemente identitarie, quindi, svilupperebbero da una parte una maggiore resistenza verso l'esterno ma, dall'altra, sarebbero maggiormente propense non tanto al confronto rispetto i valori di riferimento quando la diffusione, conoscenza e condivisione dei propri valori secondo una logica diversa rispetto quella del dibattito e del dialogo. In letteratura mancano però, approfondimenti empirici su azienda la cui connotazione fortemente identitaria nasce da uno spiccato orientamento etico-valoriale, dove cioè la *mission* sociale rappresenta la principale motivazione che ne giustifica la stessa esistenza.

La terza possibile strategia per il perseguimento della *legitimacy* in ambienti complessi è quella che abbiamo denominato polimorfismo ovvero la possibilità che l'azienda adotti strategie differenti con riferimento a categorie diverse di stakeholders o in risposta a logiche istituzionali diverse. In tal senso, in letteratura si parla di organizzazioni ambi-destre come quelle capaci, a causa di una particolare flessibilità organizzativa e capacità di innovazione, di avere al proprio interno sub-unità organizzative abili a rispondere, ognuna in maniera autonoma, a domande ed aspettative differenti utilizzando modalità e logiche di risposta eterogenee senza però compromettere l'unitarietà e l'efficienza complessiva del complesso aziendale (O'Reilly and Tushman, 2008; Raisch *et al.*, 2009). Le aziende operanti in ambienti complessi, ambigui, con domande conflittuali, dovrebbero quindi essere in grado di sviluppare risposte polifoniche e creative rispetto alle esigenze ambientali (Carter *et al.*, 2003; Sullivan e McCarthy, 2008).

Figura 2. Le strategie di *legitimacy* in condizioni di complessità ambientale



risponde alle aspettative e domande degli interlocutori sociali. Un'azienda con una forte identità può ritenere di non doversi piegare alle logiche ambientali e di non doversi dunque conformare rispetto determinante aspettative (Gioia e Thomas, 1996). Aziende

Tra le caratteristiche dell'organizzazione aziendale che incrementano la complessità dei processi di *legitimacy*, ha trovato una certa evidenza in letteratura il fatto che il complesso che ricerca legittimazione da parte dell'ambiente sia "nuovo" o "innovativo". In-

tendiamo, quindi, sia il caso, invero più semplice, di una nuova azienda che entra in un settore maturo e consolidato sia il caso, più complesso, in cui l'azienda si propone, per vari possibili aspetti, come una nuova forma di organizzazione economica e/o sociale o che comunque è portatrice di un alto contenuto di innovazione economica e/o sociale. Per una nuova azienda che si trova nei suoi primi anni di vita, la *legitimacy* rappresenta un elemento fondamentale per la propria sopravvivenza e il suo sviluppo (Aldrich, 1999) e ciò vale a maggior ragione per una nuova azienda che si presenta come rappresentante di una forma organizzatrice socialmente ed economicamente innovatrice (Aldrich e Fiol, 1994; Dacin et al., 2002). Il fatto che la nuova azienda arrivi con il tempo a sopravvivere e consolidarsi è considerato il principale effetto della *legitimacy* ottenuta (Zimmerman e Zeitz, 2002).

L'obiettivo di un'azienda nascente può essere ricondotto a quello precedentemente illustrato di costruire/guadagnare la propria *legitimacy* (Suchman, 1995). Il processo di *legitimacy* di queste entità aziendali è reso particolarmente complesso dall'esistenza di un paradosso che esse sono chiamate ad affrontare: per sopravvivere e consolidarsi dal punto di vista operativo hanno necessità di ottenere tutta una serie di risorse di cui sono carenti che sono però detenute da attori economici e sociali che sono riluttanti ad intrattenere relazioni con loro a causa del fatto che non sono considerate come entità sociali pienamente legittimate (Zimmerman e Zeitz, 2002; Tornikoski e Newbert, 2007). Nell'affrontare questo processo, le aziende nascenti sono chiamate a risolvere due problematiche tra loro correlate: quella della comprensibilità e quella del cambiamento.

Il primo problema sorge dal fatto che la nuova azienda non ha una propria storia, in termini di comportamenti e di risultati, da offrire all'ambiente sociale di riferimento per dimostrare la coerenza tra il sistema di valori aziendale e quello ambientale (Zimmerman e Zeitz, 2002). Tale criticità risulta ancora più evidente se la nuova azienda è anche portatrice di idee, cultura, *business model* nuovi che non essendo conosciuti dall'ambiente sociale di riferimento sono difficilmente valutabili e non possono rientrare in una tipologia di *legitimacy* cognitiva in cui essa è data per scontata perché interpretabile secondo schemi logici e parametri consolidati e già approvati. In tale situazione, il *gap* di *legitimacy* emerge non tanto per una mancanza di coerenza tra sistema di valori aziendali e sociali, quanto dal fatto che gli *stakeholder* chiamati ad esprimere tale valutazione non hanno gli elementi sufficienti per poterla esprimere. Il problema della comprensibilità può essere superato attraverso l'adozione di differenti comportamenti strategici. Il primo di essi si può ricondurre all'utilizzo di strategie "retoriche" ovvero incentrate sulla rilevanza attribuita al linguaggio della comunicazione proposta (Suddaby

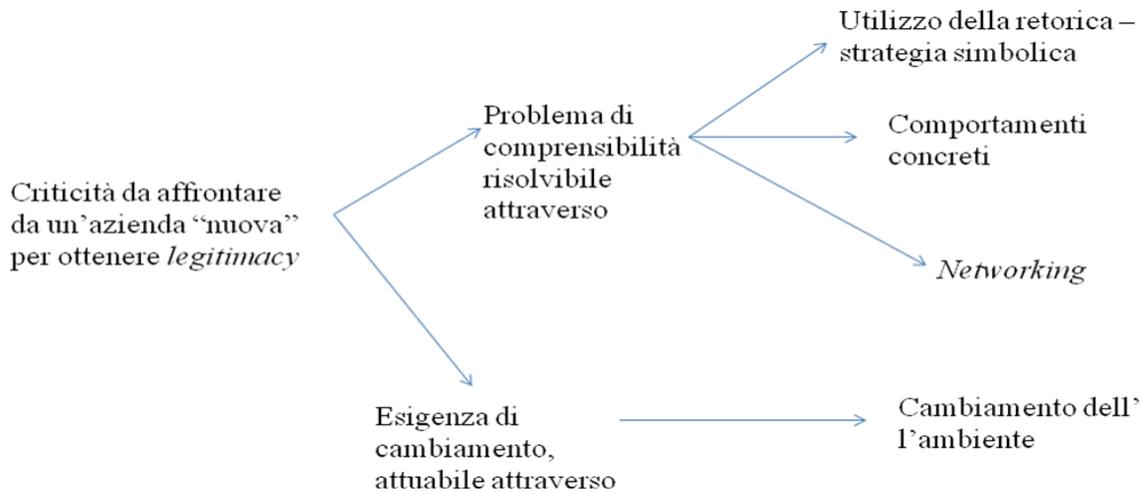
e Greenwood, 2005). Tali strategie dipendono dal tipo di messaggio che intende veicolare la nuova azienda, cioè un messaggio di cambiamento o un messaggio di conformità. Nel caso in cui il messaggio sia di cambiamento allora dovrà creare un nuovo "vocabolario" cioè utilizzare nella propria comunicazione delle parole chiave che siano differenti rispetto quelle caratterizzanti l'ambiente istituzionale di riferimento e, attraverso un sapiente uso del linguaggio, essere in grado di "teorizzare il cambiamento" mettendo anche in evidenza le contraddizioni e gli elementi di criticità che nel contesto sociale andrebbero modificati e migliorati (Suddaby e Greenwood, 2005). Le strategie legate alla retorica della comunicazione sono classificabili come puramente "simboliche" e possono essere accompagnate da strategie "sostanziali" in cui la nuova azienda mette in atto dei comportamenti concreti in cui dimostra prima di tutto di essere affidabile e credibile (Tornikoski e Newbert, 2007). Tale requisito di credibilità può successivamente permettere ai comportamenti, improntati magari a scardinare logiche acquisite, di avere maggiore efficacia e considerazione. Infine, per superare il problema iniziale della comprensibilità, in letteratura è stato evidenziato, sia a livello teorico che empirico, l'importanza di un'opportuna strategia di *networking*. Tale approccio relazionale può essere considerato da almeno due punti di vista. Secondo il primo, un'azienda nascente dovrebbe cercare di adottare comportamenti in grado di creare reti relazionali con i principali attori sociali presenti nel contesto di riferimento ed, in particolare, con i detentori delle risorse che a vario titolo sono necessarie per garantire sopravvivenza e sviluppo (Pfeffer e Salancik, 1978; Larson e Starr, 2003; Delmar e Shane, 2004).

L'attività di *networking* si sostanzia in una serie di scambi di tipo multidimensionale che, dunque, non si riferiscono solo alla sfera materiale e commerciale della relazione ma che mirano a creare tra i soggetti coinvolti una sorta di "valore di legame" (Faldetta e Paternostro, 2011) in grado di rafforzare la relazione e migliorare la reciproca conoscenza. La seconda prospettiva di analisi relativa alle strategie di *networking* riguarda la possibilità di usufruire del supporto di entità già legittimate (Suchman, 1995). Tale supporto può riferirsi ad accordi formali o informali con aziende o organizzazioni già legittimate che esprimono, implicitamente o esplicitamente, il loro consenso all'attività posta in essere oppure può riferirsi alla legittimazione che entità aziendali simili hanno raggiunto in altri contesti e che, per riflesso, fa acquisire credibilità e facilita il processo di legittimazione (Johnson et al., 2006).

La seconda criticità, seppur collegata alla prima, da affrontare per un'azienda nascente è quella relativa al cambiamento. Un'azienda nuova, specie se rappresenta una forma organizzatrice portatrice di aspetti particolarmente innovativi, se da una parte può tentare

di enfatizzare elementi di continuità e di comunanza con il contesto sociale di riferimento, dall'altra potrebbe dover proporre un cambiamento nelle logiche istituzionali di riferimento (Suddaby e Greenwood, 2005). In tal senso, l'azienda dovrà adottare una strategia simile a quella precedentemente descritta con riferimento ad un ambiente complesso ovvero di creazione dell'ambiente e del pubblico di riferimento (Suchman, 1995). Con una combinazione tra strategie simboliche e sostanziali, essa dovrà cercare di modificare, formare, in taluni casi emancipare, il contesto di riferimento per renderlo coerente con il proprio sistema di valori.

Figura 3. Strategie di *legitimacy* per un'azienda "nuova"



3 – Le cooperative operanti su terreni confiscati alla mafia: complessità ambientale ed organizzativa

Il riutilizzo sociale dei terreni confiscati alla criminalità organizzata discende da una più incisiva azione di contrasto alle organizzazioni mafiose perseguita dallo Stato negli ultimi anni in linea con quanto proposto da associazioni ed esponenti del movimento antimafia.¹ In particolare, facendosi portatore delle istanze di legalità provenienti dalla società civile, emerse con forza dopo le stragi del 1992, l'associazione Libera²

¹ Tale processo di contrasto ha trovato una sua concreta espressione a vari livelli, tra cui quello imprenditoriale legato alla scelta, ad esempio, di non cedere alle richieste estorsive denunciando i responsabili delle intimidazioni mafiose (La Rosa *et al.*, 2013).

² Fondata nel 1995, su iniziativa di Don Luigi Ciotti, «Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le ma-

promosse nel 1995 una petizione popolare a sostegno di una proposta di legge che prevedesse il riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati alla mafia. Fino ad allora, in assenza di indicazioni legislative sul loro uso, questi si erano accumulati nel patrimonio dello Stato e risultavano esposti a processi di deperimento e/o di perdita di valore per assenza di utilizzo e/o manutenzione (Frigerio, 2008).

La proposta mirava, invece, ad una nuova destinazione d'uso che potesse rendere il bene alla collettività che ne era stata privata ("La mafia restituisce il maltolto" s'intitolava la campagna) in ciò esaltandone il significato simbolico. Il «bene», frutto di azioni criminali ed attività illegali, è infatti il simbolo del controllo mafioso del territorio poiché serve a ricordare continuamente alla comunità locale la presenza dei proprietari ed il potere da essi esercitato (Tumminelli,

2003). L'intento perseguito dalla campagna era quello di impiegare le ricchezze sottratte per un riscatto sociale ed economico dei territori oppressi dalla mafia contribuendo, al contempo, ad una più efficace lotta al fenomeno posto che proprio *l'arricchimento* e l'esercizio del potere costituiscono le principali finalità dell'associazione mafiosa (Cavadi, 2008).

Nel corso della campagna furono raccolte oltre un milione di firme e l'anno successivo si avviò l'iter legislativo che condusse all'approvazione della Legge 109. Disponendo che i beni confiscati alla criminalità organizzata devono essere utilizzati per scopi collettivi legati al recupero sociale ed alla promozione di una cultura della legalità, essa ne sancisce il riutilizzo a fini sociali ed opera una distinzione tra tipologie (mobili, immobili ed aziendali) che permette una più effi-

cie», è rapidamente diventata un'associazione di associazioni nazionali e locali con la finalità di supportare la società civile nella lotta contro la mafia e promuovere i valori della legalità e della giustizia.

cace destinazione. Secondo i dati dell’Agenzia del Demanio, tali beni sono pari al gennaio 2013 a 12.944, di cui 11.237 beni immobili e 1.707 aziende (www.benisequestraticonfiscati.it), e risultano principalmente concentrati nel Sud Italia nelle regioni Sicilia, Calabria, Campania e Puglia (circa l’80%). La loro valutazione prudenziale si attesterebbe su un valore economico di circa 20 miliardi di euro (Di Maggio, 2012).

Con specifico riferimento ai beni immobili – *focus* del presente lavoro – la legge 109/1996 prescrive che possono essere mantenuti nel patrimonio dello Stato per finalità di giustizia, di ordine pubblico e di protezione civile oppure trasferiti al patrimonio del Comune nel quale si trovano. Quest’ultimo decide poi se amministrarli direttamente o assegnarli in concessione, a titolo gratuito, a comunità, enti, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, comunità terapeutiche e centri di recupero per tossicodipendenti.

In virtù della previsione legislativa in favore delle *cooperative sociali*³ nell’ultimo decennio si è assistito, specie nelle regioni del Mezzogiorno, al nascere di numerose iniziative imprenditoriali dalle significative ricadute occupazionali e con benefici effetti di indotto sul territorio (Fondazione Libera Informazione, 2009). Le attività svolte sui terreni e gli immobili confiscati (produttive, agrituristiche, ecc.) contribuiscono a generare reddito e creare lavoro nella legalità, coinvolgendo, tra gli altri, anche i soggetti a rischio di esclusione sociale (in caso di cooperative di tipo B). Inoltre, in virtù dei legami produttivi e commerciali instaurati dalle cooperative con gli altri attori del territorio, i beni confiscati possono divenire un potenziale volano per lo sviluppo economico delle comunità locali interessate (La Spina, 2005).

L’agevolazione patrimoniale disposta dalla legge si scontra d’altra parte con la *complessità sociale* del contesto di riferimento, posto che diversi fattori rendono particolarmente impegnativo l’operare delle cooperative.

Innanzitutto, deve considerarsi il rischio di ritorsioni ai soci e/o all’azienda per il grave danno subito dalle organizzazioni mafiose del luogo e la conseguente volontà di osteggiarne l’attività economica (causando incendi, furti, ecc.). Il danno non si limita al solo aspetto patrimoniale – la perdita dei beni ille-

galmente accumulati – ma investe anche la sfera personale, sociale e culturale.

In ordine al primo profilo, la confisca dei beni rappresenta per i mafiosi la “peggiore sciagura” in cui si possa incorrere (Frigerio, 2009)⁴, una punizione intollerabile “micidiale quanto il carcere a vita” (Dalla Chiesa, 2005). L’impiego sociale accentua tale danno e lo rende irreparabile poiché preclude la possibilità di una celata riappropriazione dei beni da parte dei proprietari originari, capaci di inquinare con ogni mezzo la vendita all’asta o minacciare un qualunque compratore. Con la destinazione sociale i beni vengono sottratti per sempre al circuito patrimoniale dei mafiosi (ed a i loro eredi) vanificando anni di azioni criminali e comportamenti illegali.⁵

Sul versante sociale la sottrazione dei patrimoni incide sulla capacità di tessere e rinnovare quelle relazioni che influenzano la sfera politica (Blok, 1971; Van Dijk, 2007) e la vita civile di una comunità. Inoltre, la loro peculiare destinazione contribuisce a riaffermare la presenza dello Stato e la credibilità delle istituzioni – facendone percepire il successo nella repressione dei comportamenti criminali – e, conseguentemente, a superare pregiudizi e ataviche paure che spingono i cittadini a subire l’influenza mafiosa. Quest’ultimo aspetto investe, peraltro, direttamente l’attività economica delle cooperative sociali in quanto svariate difficoltà che possono manifestarsi (specie nel reclutamento di lavoratori, nell’approvvigionamento di beni e/o servizi, nella distribuzione dei prodotti) traggono origine proprio dalla paura che gli appartenenti alla comunità hanno di subire danni e ritorsioni di vario tipo a seguito di una fattiva collaborazione.

Relativamente all’ultimo dei profili indicati, con il riutilizzo sociale si promuovono i valori della legalità, della giustizia e dell’onestà contribuendo alla formazione di una coscienza critica ed alla crescita culturale e civile della società, in antitesi al «codice culturale» che anima un’associazione mafiosa (Cavadi, 2010; Paoli, 1998, 2003) ed a cui parte della comunità talvolta si conforma. Ciò è di indubbia rilevanza poiché per tale via è possibile scardinare quel consenso sociale che la mafia ha sul territorio in termini di atteggiamenti di indifferenza, rassegnazione e omertà

³ Ai sensi della Legge 381/1991 le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso: la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (cooperative di tipo A), oppure lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate (cooperative di tipo B).

⁴ “È meglio finire in galera, meglio essere uccisi che perdere la «roba», il tesoro che si è riusciti a mettere insieme con una vita di delitti, traffici e intrighi” Frigerio (2009: 1).

⁵ La destinazione sociale “è insieme punizione per il misfatto, vanificazione senza vincoli di tempo dei rischi e dei lutti affrontati (...), smacco sociale per il mafioso (tradizionalmente «uomo di prestigio») spogliato delle sue ricchezze, risarcimento sociale, affermazione del primato della società dei giusti e degli onesti ...”. Dalla Chiesa (2005: 6).

(Frigerio e Pati, 2007)⁶, oltre che in rapporto alle molteplici collusioni a livello politico, economico e finanziario.

A quest'ultimo proposito, va sottolineato che un altro fattore di complessità sociale cui sono esposte le cooperative risiede proprio nella collusione di alcuni attori della comunità con l'associazione mafiosa del luogo.

Ad esempio, possono esservi degli imprenditori che accettano o ricercano connivenze con la mafia per un bisogno di protezione o per trarne dei vantaggi economici (Comitato Addiopizzo, 2008; Gambetta, 1993; Sciarrone, 2009) e che potrebbero non essere disposti a relazionarsi con le cooperative e soddisfarne le esigenze di gestione; oppure, dei cittadini che accettano consapevolmente di svolgere la propria attività lavorativa al servizio dei mafiosi, apprezzandone magari la capacità di "creare occupazione", e che successivamente si rifiutano di lavorare negli stessi luoghi (beni immobili, terreni o anche aziende) dopo la loro confisca per non fare uno *sgarbo* ai vecchi proprietari.

Queste situazioni (o altre similari) rendono decisamente complesso ed ambiguo il contesto in cui operano le cooperative e più difficile il conseguimento di una legittimazione sociale in ambiti ove la situazione pre-confisca soddisfaceva già gli interessi e le esigenze di alcuni tra gli attori sociali della comunità. Tale ambiguità risulta poi accentuata nella misura in cui alcuni di essi si limitano a subire passivamente il fenomeno mafioso ovvero a convivere con esso, considerandolo alla stregua di una ineluttabile caratteristica del territorio di appartenenza e sottostimandone gli impatti negativi sull'economia e sulla società. Per alcune persone la mafia è perfino un'istituzione etica opposta allo Stato, efficiente ed affidabile, i cui affiliati sono degli individui rispettabili (Gambetta, 1993; Skaperdas, 2001; Vaccaro, 2012), motivo per cui il riuso sociale dei beni ad essi confiscati potrebbe non essere compreso ed accolto con favore.

A ben vedere, l'individualismo nelle sue diverse sfumature costituisce "l'alleato più forte" su cui possono contare le associazioni mafiose (Cavadi, 2008: 26) e, pertanto, una delle principali fonti di complessità nell'operare quotidiano delle cooperative. Esse devono, infatti, interagire con una pluralità di interlocutori, alcuni dei quali – per quanto detto – potrebbe-

ro essere collusi con gli esponenti di un'associazione mafiosa, adeguatisi ai suoi divieti o intimoriti dalle sue minacce. D'altro canto, l'incisiva azione di sensibilizzazione delle coscienze operata negli ultimi anni dalle varie associazioni del movimento anti-mafia, attraverso l'opposizione organizzata al *pizzo*, la comunicazione e la propaganda nelle scuole e nella società (Scalia, 2010), supporta indirettamente l'attività di tali aziende poiché contribuisce a rendere più consapevoli i diversi *stakeholder* della rilevante funzione svolta e, dunque, meno ostile il contesto di riferimento.

In sintesi, l'ambiente in cui operano le cooperative sociali che gestiscono aziende che si trovano su terreni confiscati alla criminalità organizzata risponde alle diverse caratteristiche che la già richiamata letteratura ha associato ad una condizione di complessità:

- trattasi di realtà poco omogenee in cui si confrontano soggetti decisamente e pubblicamente contrari alle organizzazioni criminali, soggetti in qualche modo conniventi o che traggono interesse o beneficio dallo strapotere mafioso, soggetti timorosi, soggetti facenti direttamente parte dei ranghi delle organizzazioni criminali;

- molteplici e contraddittorie aspettative da parte delle varie categorie di stakeholder;

- esistenza di logiche istituzionali multiple: dinamiche sociali complesse unite a dinamiche di natura tipicamente commerciali legate alle specifiche attività svolte;

- scenari futuri incerti e non facilmente interpretabili.

A questi fattori di complessità vanno altresì aggiunte le difficoltà che le cooperative sociali beneficiarie dei beni e terreni sequestrati alla criminalità organizzata hanno dovuto affrontare in quanto riconosciute come "nuove" forme organizzative, ovvero come rappresentanti di un nuovo modo di fare azienda legato alla restituzione alla società civile e al mercato legale di *asset* patrimoniali prima celati ed utilizzati per scopi illeciti. Questa particolare tipologia aziendale – che coniuga logiche sociali e commerciali – si è, infatti, affermata nella realtà economica con l'entrata in vigore della legge 109, al di là della già ampia diffusione delle "normali" cooperative sociali. Peraltro, va sottolineato che proprio lo status giuridico dei suoi *asset* patrimoniali (beni in concessione) origina un peculiare fattore di complessità che risiede nelle relazioni con i potenziali finanziatori dell'attività economica. I beni, non essendo di proprietà delle cooperative, non possono essere oggetto di garanzie reali per cui i classici canali di finanziamento sono sostanzialmente preclusi o, comunque, non facilmente perseguibili a meno di una ridefinizione delle usuali condizioni di accesso al credito da parte di qualche attore

⁶ Il consenso su cui si fonda l'associazione mafiosa viene infatti conseguito, oltre che con l'intimidazione, con una sorta di pedagogia sociale trasmettendo di generazione in generazione un «codice culturale», "un insieme di credenze, obblighi, divieti, usi, costumi che le conferiscono una sorta di legittimazione morale" (Cavadi: 2010: 15).

sensibile alla finalità dell'attività in questione o di ulteriori interventi legislativi in materia⁷.

Ne consegue, pertanto, che la tradizionale relazione con alcuni dei principali stakeholder di riferimento di un'azienda si configura in maniera più problematica per le cooperative sociali operanti sui beni e terreni confiscati e necessita di una specifica strategia di ricerca del consenso in termini di concreto supporto ai relativi fabbisogni gestionali. In tal senso, possiamo rilevare come queste aziende siano delle forme organizzative "nuove" anche per il contesto di riferimento e le sue dinamiche (in specie, di finanziamento), non ancora "pronto" a relazionarsi al meglio con esse, se non tramite le fondazioni bancarie o gli stessi attori del mondo cooperativo.

4 – Il caso della cooperativa sociale Placido Rizzotto

4.1 – Metodologia

La consapevolezza che le aziende operanti su beni confiscati alla criminalità rappresentano una realtà imprenditoriale operante in indubbe condizioni di complessità, con uno spiccato orientamento etico-sociale ed altresì innovativa per le caratteristiche modalità e finalità di costituzione – oltre che per la loro recente affermazione nel nostro Paese – ci ha indotto a privilegiare un approccio di ricerca qualitativo al fine di comprendere come si configura il problema di legittimazione sociale in tale ambito ed analizzare le strategie conseguentemente adottate. Questo approccio si rivela, infatti, particolarmente appropriato quando s'intende esplorare una nuova area tematica (Eisenhardt, 1989) ed il problema di legittimazione presenta delle peculiarità per le aziende che operano in condizioni di complessità quali, per l'appunto, quelle che rilevano nel caso dell'uso a fini sociali dei beni e dei terreni confiscati.

Coerentemente con l'obiettivo di ricerca perseguito si è deciso di coniugare l'analisi teorica con un'indagine empirica adottando il metodo del *case study*, opportuno quando si desidera investigare in profondità un fenomeno contemporaneo nel contesto reale in cui si manifesta (Yin, 2009). In particolare, la seguente parte del paper è dedicata ad un *single case* rappresentativo (Creswell, 2009), ritenendo che l'esame delle specificità del processo di legittimazione sociale di un'azienda di rilievo possa offrire interessanti elementi di analisi alla riflessione scientifica.

⁷ La legge 109/1996 aveva previsto un fondo prefettizio per finanziare i progetti di riutilizzo sociale dei beni confiscati (alimentato dalle risorse derivanti dalla vendita dei beni mobili e delle aziende) ma, essendo stato previsto con un termine di tre anni, ad oggi non esiste più.

Nello specifico, ci si riferisce alla Cooperativa «Placido Rizzotto – Libera Terra», una cooperativa agricola operante su terreni confiscati alla criminalità organizzata. Questo caso è ritenuto un esempio significativo della realtà studiata per una pluralità di motivi, sintetizzabili nei seguenti: i) è la prima esperienza imprenditoriale realizzata in Italia nell'ambito del Progetto Libera Terra; ii) opera in Sicilia, un contesto territoriale che più di altri presenta un ambiente complesso in relazione al secolare radicamento della mafia in tale regione; iii) il progetto per la sua creazione è divenuto un «progetto pilota» del Ministero dell'Interno da implementare anche in altre regioni d'Italia; iv) rappresenta un modello imprenditoriale di successo per la sua capacità di coniugare istanze sociali, attività economica ed impegno alla legalità; v) rappresenta un'azienda con un forte orientamento etico-valoriale.

Il caso è stato sviluppato combinando differenti metodi di raccolta dei dati (Eisenhardt, 1989), qualitativi e quantitativi, ed attingendo ad una varietà di fonti informative di natura primaria e secondaria⁸. In particolare, ci si è basati su: a) documenti aziendali; b) intervista ad un attore chiave della cooperativa; c) interviste rilasciate pubblicamente dai soci della cooperativa; d) documenti e informazioni disponibili sui siti web istituzionali dell'azienda e dell'Associazione «Libera. Nomi e Numeri contro le Mafie»; e) articoli di stampa e di settore. La tabella 1 riporta le diverse fonti informative, una sintetica descrizione dei dati e del materiale raccolto ed i riferimenti impiegati per loro codifica.

Per focalizzare la nostra analisi abbiamo adottato una strategia articolata in tre *steps*. In un primo *step*, di natura preliminare, ci si è dedicati all'esame di alcuni profili del fenomeno mafioso (legami con il territorio, impatto sullo sviluppo economico e sulla società civile) e del movimento antimafia (finalità e modalità di azione dell'Associazione Libera) analizzando la letteratura accademica (Arlacchi, 1986; Gambetta, 1993; Anderson, 1995; Daniel, 2009; Vaccaro,

⁸ La definizione di fonte primaria e secondaria può variare a seconda della disciplina d'interesse. Nelle scienze sociali, per fonti informative *primarie* si intendono quelle che generano dati originali mediante delle rilevazioni finalizzate agli obiettivi dell'indagine cui appartengono (sono tali le ricerche sul campo, le osservazioni, le interviste, o ancora, i questionari); invece, per fonti informative *secondarie* ci si riferisce alle restanti, ossia quelle da cui si traggono dati già esistenti sull'oggetto di studio rilevati in funzione di altri obiettivi conoscitivi e non sempre contemporanee al contesto della ricerca (ad esempio, ricerche scientifiche precedenti, rilevazioni pubbliche, informazioni disponibili esternamente all'azienda). Sul tema si veda, tra gli altri, Bruschi (1999).

2012) e articoli di esperti (Frigerio, 2008, 2009, Di Maggio, 2011, 2012). Ciò ha permesso di acquisire una serie di conoscenze ed informazioni preliminari sul grado di complessità del contesto in cui opera l'azienda, nonché sulle logiche che ne hanno determinato la nascita e ne caratterizzano l'operare. La seconda e terza fase, invece, hanno permesso lo sviluppo vero e proprio del caso. Nel secondo *step* abbiamo esaminato i dati e le informazioni pubblicamente disponibili sulla cooperativa in modo da individuare, alla luce della sua storia imprenditoriale, le possibili implicazioni in chiave di legittimazione sociale e le criticità riscontrate negli anni. Una riflessione su tali aspetti ha contribuito allo sviluppo di un questionario da impiegare nella successiva intervista in profondità. Nel terzo *step*, infatti, è stata effettuata un'intervista semi-strutturata ad un attore chiave della cooperativa per investigare con maggior grado di dettaglio i diversi aspetti di interesse discendenti dal *framework* concettuale precedentemente presentato (Miles and Huberman, 1994).

l'ambiente di riferimento della cooperativa come un ambiente "complesso", quelle che indicano le diverse tipologie di stakeholder con cui si relaziona ed il relativo approccio, o ancora, le parti da cui si evince il gap di legittimità esistente. In una seconda fase si è proceduto ad annotare gli elementi di concordanza e di discordanza emergenti dai vari documenti a disposizione con specifico riferimento a taluni aspetti d'interesse. Ad esempio, il rapporto della cooperativa con gli stakeholder di riferimento è stato descritto appuntando quanto dichiarato in merito dal Presidente della cooperativa in un'intervista presente sul web e quanto analogamente espresso dal Vicepresidente nel corso dell'intervista rilasciata per la presente ricerca.

Quest'ultima fase è stata propedeutica al processo di analisi di tutto il materiale raccolto ed ha orientato la riflessione sulle risultanze del caso, contribuendo ad evidenziare similarità e differenze rispetto a quanto suggerito dalla letteratura nonché elementi nuovi da sottoporre al dibattito scientifico.

L'intervista è stata realizzata personalmente da uno dei ricercatori sulla base di un'apposita griglia di domande ed ha avuto la durata di novanta minuti. La persona intervistata è stata il Vice Presidente della

Tavola 1. Fonti dei dati raccolti

Fonte dei dati	Riferimento documenti	Descrizione
Intervista	D 1	Intervista a figura chiave cooperativa
Documenti istituzionali	D2 – D18	Bilanci cooperativa, statuto, codice etico di comportamento, disciplinare marchio Libera Terra, regolamento ammissione nuovi soci, regolamento interno
Articoli di giornale	D19 – D44	Rassegna stampa online Repubblica e Corriere della Sera
Contributi web	D45 – D68	Video-interviste, documenti online, siti web, blog, etc.

In sede di contatto si è avuto cura di illustrare preliminarmente l'oggetto e le finalità della ricerca. Durante l'intervista si è appuntato tutto ciò che è stato percepito essere rilevante per l'analisi. La conversazione è stata fedelmente trascritta.

Per quanto concerne la codifica dei dati è stata adottata una procedura distinta in due fasi. Inizialmente, sono stati individuati per ogni fonte raccolta degli item di riferimento in grado di identificare i concetti teorici precedentemente analizzati e dare loro rilevanza empirica nella fattispecie qui considerata. Ad esempio, per ciascun documento sono state evidenziate le parti del testo che concorrono a delineare

Cooperativa, socia fondatrice ed Amministratore Delegato del Consorzio «Libera Terra Mediterraneo»⁹.

Si ritiene opportuno precisare che l'appartenenza dei ricercatori al territorio siciliano plausibilmente ne accresce la sensibilità e la capacità di catturare dettagli e profili rilevanti del fenomeno investigato. D'altra par-

⁹ Si coglie l'occasione per esprimere al Vice Presidente della cooperativa il nostro ringraziamento per la squisita disponibilità mostrata e la preziosa collaborazione.

te tale condizione può influenzarne la percezione, motivo per cui sono state adottate delle specifiche procedure per assicurare l'attendibilità della ricerca (Creswell, 2009; Shenton, 2004). In particolare, le procedure impiegate per assicurare la validità interna sono state: a) la triangolazione dei dati raccolti da fonti differenti; b) *member checking*. Il dialogo con il Vice Presidente della cooperativa ha permesso di appurare la correttezza dei dati verificando l'interpretazione personale dei ricercatori in merito alla strategia di legittimazione sociale perseguita. La validità esterna è stata, invece, garantita da: a) una descrizione dettagliata delle relazioni con i diversi *stakeholder* di riferimento idonea ad evidenziare i problemi di legittimazione e le strategie di ricerca del consenso/legittimazione adottate; b) intervista ad un attore chiave dell'azienda; c) trascrizione letterale dell'intervista realizzata. L'affidabilità delle Nostre informazioni è stata garantita da: a) metodi multipli di raccolta dei dati; b) posizione dell'informatore intervistato; c) trascrizione letterale dell'intervista realizzata.

4.2 – Sintesi della storia aziendale

La «Cooperativa Placido Rizzotto» rappresenta la prima esperienza imprenditoriale realizzata nell'ambito del Progetto *Libera Terra* promosso dall'Associazione «Libera. Nomi e Numeri contro le Mafie». Tale progetto si propone, sin dal suo inizio, di restituire dignità ai territori oppressi dalla presenza mafiosa creando delle aziende autonome, autosufficienti e durevoli nel tempo in grado di generare occupazione e promuovere un sistema economico fondato sulla legalità e la giustizia sociale, contribuendo così allo sviluppo delle comunità locali interessate. Il progetto prese avvio nel luglio del 2001, grazie alla Prefettura di Palermo ed al Consorzio «Sviluppo e Legalità»¹⁰, con la pubblicazione di un bando per la selezione di 15 giovani disoccupati al fine di costituire una cooperativa per la gestione di terre confiscate site nei territori dei Comuni siciliani aderenti al Consorzio.

I giovani selezionati, dopo un percorso di formazione della durata di tre mesi coordinato da Italia Lavoro S.p.A., costituirono nel novembre dello stesso anno la «Cooperativa Sociale Placido Rizzotto - Libera Terra»¹¹, alla quale vennero appunto affidati in ges-

stione i terreni concessi dal Consorzio (circa 180 ha)¹². Nel corso dei mesi successivi venne attivata la struttura operativa e vengono reperite le risorse finanziarie e tecniche necessarie per intraprendere il lavoro nei campi; ciò fu reso possibile, peraltro, soltanto grazie alle donazioni provenienti dal mondo cooperativo ed ai fondi concessi dalla finanza etica¹³. I giovani della cooperativa non disponendo, infatti, delle risorse finanziarie e dei macchinari necessari per la lavorazione delle terre¹⁴ e, non essendo i beni di proprietà, non avevano possibilità neanche offrire agli istituti creditizi delle garanzie reali per l'accensione di prestiti.

E così, dopo anni di abbandono le terre confiscate alla mafia tornarono ad essere coltivate¹⁵. Nel luglio del 2002, superando difficoltà di varia natura¹⁶, si arrivò finalmente alla prima mietitura del grano (il «Grano della Speranza») alla presenza di istituzioni nazionali e locali. Per celebrare e dare notizia di que-

«contrariamente alla tradizione storica della cooperazione sociale in Italia, non vi è, in questo caso, un gruppo coeso di persone unite da precedenti legami personali, che condividono ideali di solidarietà e che decidono, in un'ottica di auto-imprenditorialità, di organizzarsi per fornire risposte concrete ad alcune problematiche sociali emergenti dalle comunità locali».

¹² Il valore delle proprietà confiscate ed assegnate in concessione alla Cooperativa è pari all'incirca a tre milioni e mezzo di euro.

¹³ Nello specifico, permisero l'avvio dell'attività una donazione di Coopfond, l'ingresso nel capitale sociale di Coop Adriatica ed un finanziamento di Banca Etica garantito dal Consorzio «Sviluppo e Legalità».

¹⁴ Come dichiarato dal Presidente della Cooperativa (in Barbieri, 2003), già durante il periodo formativo in Emilia Romagna ci si rese conto che le risorse disponibili erano scarse ed alcuni fondatori non avevano neanche la possibilità di versare la loro quota di capitale sociale (€ 2.500) concordando un pagamento a rate o in altre forme di lavoro.

¹⁵ Sin dall'inizio è stato scelto un metodo di coltivazione biologico coerentemente all'orientamento sociale dell'attività economica.

¹⁶ Oltre alle accennate difficoltà finanziarie, si presentava particolarmente ostile anche il contesto sociale dell'iniziativa: i soci subivano danni ed intimidazioni dai boss mafiosi del luogo, i lavoratori stagionali si rifiutavano di lavorare sulle terre a questi confiscate per la paura di ritorsioni e gli imprenditori agricoli della zona, non avendo il coraggio di fare uno sgarbo a Riina, non si mostrarono collaborativi nella raccolta del grano non rendendo disponibile una mietitrebbia. A tal fine fu necessario l'intervento dei Carabinieri di Corleone, che requisirono da un imprenditore vicino un macchinario agricolo per il raccolto prima che questo andasse perso (Di Maggio, 2013).

¹⁰ Il Consorzio è costituito dai Comuni di Altofonte, Camporeale, Corleone, Monreale, Piana degli Albanesi, San Cipirello e San Giuseppe Jato.

¹¹ Il processo di costituzione della cooperativa è stato, pertanto, progettato e governato «dall'esterno», ossia da soggetti istituzionali e dell'associazionismo, piuttosto che su iniziativa di alcuni soci fondatori. In particolare, come osservato da Picciotti (2013:154-155),

sto evento, dal profondo valore storico e simbolico, giunsero giornalisti da tutto il mondo (Colussi, La Plena, 2002). Da allora, la coltivazione delle terre confiscate assicura una varietà di produzioni agricole (grano duro trasformato in pasta biologica, legumi, meloni, pomodori, olive, olio) e vitivinicole che hanno un positivo riscontro sul mercato¹⁷. Tali produzioni vengono conferite per la lavorazione, la trasformazione, la valorizzazione e la commercializzazione, al Consorzio «Libera Terra Mediterraneo», appositamente costituito nel 2008 e di cui la Cooperativa è socio fondatore.

La Placido Rizzotto è una cooperativa sociale di tipo B, la cui caratteristica distintiva è quella di impiegare nello svolgimento delle proprie attività delle persone disabili (che rappresentano il 48% della forza lavoro complessiva). Essa si propone, infatti, di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso lo svolgimento di diverse attività (agricole, industriali, commerciali o di servizi), finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ai sensi dell'art. 1 della legge 381/1991. Nello specifico, i lavoratori della cooperativa sono pari a 34 unità (27 operai e 7 impiegati amministrativi), di cui 16 disabili. Ad essi si affiancano, in determinati periodi dell'anno, dei lavoratori stagionali (in numero variabile secondo le esigenze operative) e numerosi volontari dei campi di lavoro estivi (in genere, oltre un centinaio). Negli anni vi è stato qualche cambiamento nella compagine sociale originaria che, ad oggi, è formata da 12 soci cooperatori, da 3 soci volontari e da 17 soci sovventori.

Negli anni, altre iniziative si sono innestate sull'attività agricola rendendo più attiva la presenza della cooperativa sul territorio; in particolare, nel 2006 essa ha ricevuto in gestione l'agriturismo «Portella della Ginestra», con annesso un centro ippico intitolato al piccolo Giuseppe Di Matteo (figlio di un collaboratore di giustizia sequestrato e brutalmente ucciso) e nel 2009 è stata realizzata la cantina «Centopassi». Inoltre, l'interesse verso questa realtà ha dischiuso la strada, sin dal 2004, a delle visite «turistiche» organizzate sui territori confiscati. Le prime hanno avuto inizio sulla scia del Progetto *Libera Terra*: alla cooperativa pervenivano delle richieste da parte di persone vicine all'Associazione Libera, interessate all'aspetto sociale dell'iniziativa imprenditoriale intrapresa.

L'attività turistica si sviluppa gradualmente giungendo nel 2006 ad un'accoglienza organizzata che vede gli stessi soci della cooperativa, in qualità di mediatori culturali, protagonisti dell'esperienza di

viaggio. In tale anno vengono anche messi a punto i primi percorsi educativi per le scuole che prevedono la visita alla cooperativa ed ai vicini luoghi d'interesse.

Nel tempo la Cooperativa Sociale Placido Rizzotto diviene un modello imprenditoriale di successo per la sua capacità di coniugare istanze sociali, attività economica ed impegno alla legalità, motivo per cui tale esperienza viene replicata anche in altre regioni del Sud Italia (Picciotto, 2013). E così, negli anni sono state costituite le cooperative Valle del Marro» in Calabria (2004), «Terre di Puglia» in Puglia (2008), «Le terre di Don Beppe Diana» in Campania (2010), e ancora, le cooperative «Pio La Torre» (2007), «Beppe Montana» (2010), «Rosario Livatino» (2012) in Sicilia e «Terre Joniche» in Calabria (2013).

Le cooperative agricole *Libera Terra* coltivano centinaia di ettari di terreni confiscati ed impiegano attualmente circa 150 persone. Come prima accennato, nel 2008 è stato appositamente creato il Consorzio «Libera Terra Mediterraneo» per gestire efficacemente la produzione ed anche il marketing dei prodotti. Nello specifico, le materie prime raccolte dalle diverse cooperative aderenti vengono conferite al consorzio per la trasformazione in prodotti; inoltre, per soddisfare le crescenti richieste del mercato, sono stati sottoscritti con alcuni imprenditori agricoli del territorio degli accordi di conferimento del grano da trasformare in pasta biologica.

Condividendo lo spirito ed i valori del progetto altre cooperative hanno chiesto di parteciparvi, motivo per cui è stato creato il marchio di qualità e legalità «Libera Terra» per identificare tutti i prodotti provenienti dalle terre confiscate alla mafia; un apposito disciplinare stabilisce i requisiti di natura qualitativa, sociale ed economica cui conformarsi (*Libera Terra*, 2007). I prodotti, tipici della regione e miranti all'eccellenza, vengono commercializzati nella rete distributiva della Coop, nei negozi del Commercio equo e solidale e nelle «Botteghe dei sapori e dei saperi della legalità» dell'Associazione Libera.

4.3 – La complessità ambientale e il gap di legitimacy

La Cooperativa ha operato sin dall'inizio della sua attività su un territorio ricco di difficoltà e di ostacoli per il successo dell'iniziativa. I terreni confiscati su cui ha lavorato erano di proprietà di alcuni dei più pericolosi capi della Mafia e nel passato avevano visto un alternarsi tra periodi di abbandono e periodi in cui essi erano lavorati da braccianti occasionali. L'offrire lavoro ai braccianti, seppur non regolarizzato e mal pagato, rappresentava per la mafia un'occasione per gestire il consenso e uno strumento di potere (D1). Dopo la confisca del bene, i terreni sono stati definiti-

¹⁷ I ricavi delle vendite e delle prestazioni, derivanti dal conferimento delle diverse produzioni al Consorzio Libera Terra Mediterraneo, ammontano nel 2013 a € 896.061.

vamente abbandonati prima della assegnazione alla cooperativa.

Lavorare in un contesto territoriale come quello del corleonese su terreni confiscati rappresentava per la Cooperativa un elemento di forte complessità a causa di un ambiente decisamente poco omogeneo. Se volessimo schematizzare la situazione in termini di stakeholder, è possibile evidenziare una suddivisione in tre macro-categorie:

– *Stakeholder favorevoli*: il territorio in questione ha visto svilupparsi negli anni, in parallelo alla crescita del fenomeno mafioso, un altrettanto forte movimento antagonista rispetto alla criminalità organizzata che può trovare la sua testimonianza storica nell'assassinio del sindaco di Corleone Bernardino Verro nel 1915, nell'omicidio del sindacalista Placido Rizzotto nel 1948, nelle lotte contadine per l'occupazione delle terre nel secondo dopoguerra (D45, D62). L'esistenza radicata e consolidata di questo movimento anti-mafia, ha fatto sì che sin dall'inizio della propria vita, la cooperativa ha potuto godere nel territorio di un nucleo di soggetti eticamente e socialmente orientati che ha colto con grande favore e sostegno l'attività di riutilizzo a fini sociali dei terreni confiscati;

– *Stakeholder diffidenti*: si tratta di quella che in gergo sociologico viene chiamata la cosiddetta "zona grigia" costituita da soggetti che si ponevano nei confronti della cooperativa con un combinazione di diffidenza e di timore (D1). Non si trattava di un vero e proprio boicottaggio ma di una situazione che comunque non faceva stare tranquilli i soggetti che vivevano il territorio e che si trovano di fronte un'iniziativa sconosciuta di cui non riuscivano perfettamente a cogliere i contorni e le conseguenze: l'idea può essere resa dall'espressione "non so, e nel dubbio mi faccio i fatti miei" (D1). Le persone che hanno sempre vissuto determinati contesti e non conoscono altri ambienti hanno una certa difficoltà a relativizzare i problemi e a capire che esistono altre alternative a certi comportamenti (D1). Questa categoria era, indubbiamente, quella numericamente più corposa (D1).

– *Stakeholder ostili*: essi sono i soggetti stessi a cui i terreni sono stati confiscati, i loro parenti, affini, associati e conniventi. Il sequestro e la confisca del bene rappresenta per i mafiosi un'umiliazione che a volte può essere considerata più forte rispetto al carcere per cui la loro ostilità nei confronti di un'attività che utilizza a fini produttivi beni che considerano come di loro proprietà è evidentemente altissimo (D59). Tale contrasto ha trovato numerosi segnali soprattutto nei primi anni di attività anche se l'ex presidente della cooperativa afferma come in realtà durante il primo anno non ci furono particolari situazioni di boicottaggio che iniziarono a manifestarsi solo quan-

do fu chiaro che l'attività produttiva aveva la possibilità di essere avviata in maniera concreta (D39). Gli episodi dolosi sono stati numerosi, tra cui i molteplici roghi che periodicamente si sono sviluppati a ridosso dei terreni gestiti dalla cooperativa e che, specie nel 2004 hanno destato una grande preoccupazione (D23, D26, D28, D51). Caratteristica comune di molti episodi che hanno ostacolato l'attività della cooperativa è quella di essere incidenti "subdoli" che potevano anche essere spiegati in altro modo rispetto alla qualificazione di atto di sabotaggio: un incendio poteva anche non essere doloso, un furto nelle cantine poteva anche essere opera di un delinquente comune, etc. (D1). Emblematico in tal senso, il guasto che colpì la mietitriccia che nel 2002 doveva servire per la prima mietitura (D26).

È evidente come ognuna di queste categorie avesse un *set* di aspettative differenziate e in parte in contrasto tra di loro. Gli *stakeholder* favorevoli avevano un livello altissimo di aspettative legato alla missione sociale di recupero alla legalità dei terreni precedentemente in mano alla criminalità organizzata. L'insieme delle aspettative degli *stakeholder* diffidenti era decisamente più nebuloso a causa dell'eterogeneità dei soggetti che la costituivano, in cui convivevano soggetti che potevano avere interesse economico alla collaborazione con la cooperativa, soggetti che potevano essere potenziali clienti, soggetti semplicemente interessati alla vita del territorio, etc. Infine, gli *stakeholder* ostili avevano tutto l'interesse a contrastare le attività delle cooperative e a far sì che l'iniziativa imprenditoriale potesse fallire.

L'ambiente è stato caratterizzato, negli anni, anche da numerose contraddizioni legate per esempio all'arresto di sindaci di comuni facenti parte del consorzio sui cui terreni operava la cooperativa o la perdita di contributi pubblici, come ad esempio quelli legati all'agricoltura biologica, in quanto cooperativa operante su terreni non di proprietà (D1).

A rendere più complesso l'ambiente in cui la cooperativa operava era la circostanza che essa si trovava a confrontarsi con due logiche istituzionali differenti: la prima di carattere sociale dovuta al fatto di essere cooperativa sociale e di avere un'ulteriore finalità sociale legata al riutilizzo dei beni confiscati; la seconda relativa al fatto di essere un'impresa che intendeva svolgere un'attività agricola e che doveva dunque raffrontarsi con le tipiche problematiche e regole istituzionali di un'impresa impegnata in quel settore.

All'interno di un siffatto ambiente istituzionale di riferimento, i problemi legati alla legittimazione della cooperativa sono apparsi subito palesi. In particolare, il fatto stesso di proporre una realtà cooperativa in un contesto territoriale in cui la cultura di cooperazione non era diffusa e in cui, al contrario, essa era conosciuta per i suoi aspetti più deleteri legati proprio

alle organizzazioni criminali, era essa stessa una circostanza sfidante da questo punto di vista (D1).

Nel primo periodo di vita della cooperativa, il gap di *legitimacy* poteva essere evidenziato nei confronti di diverse categorie di *stakeholder*:

- *lavoratori*: all'inizio era davvero difficile trovare qualcuno che lavorasse nei campi per un mix di paura di ritorsione e per diffidenza nei confronti di un'iniziativa non conosciuta e della quale non si comprendevano a pieno le caratteristiche essendo una realtà e una forma organizzativa del tutto nuova per il territorio (D1, D46). Nelle parole dell'ex presidente della cooperativa nessuno voleva andare a lavorare nei campi anche per il semplice timore di apparire in televisione e di potere essere riconosciuto (D59). In una delle prime mietiture i carabinieri hanno dovuto imporre ad un contoterzista di fare la trebbiatura del grano (D59);
- *clienti*: le prime produzioni, a causa di inesperienza e mancanza di risorse specializzate, non erano di elevata qualità per cui la base della clientela era unicamente rappresentata da consumatori critici che supportavano esclusivamente il progetto sociale (D1). Nei confronti di chi non aveva un approccio eticamente orientato al consumo, la cooperativa non aveva la necessaria credibilità e legittimazione per potere conquistare nuove fette di clientela;
- *fornitori*: con riferimento ad essi c'erano due tipologie di problematiche. La prima era di natura prettamente economica, determinata dal fatto che essi richiedevano delle garanzie economiche che, all'inizio, la cooperativa non era in grado di dare (D1). La seconda problematica era legata, specie con riferimento ai soggetti maggiormente legati al territorio, alla diffidenza/timore di collaborare con una cooperativa che gestiva terreni confiscati. In tal senso, ad esempio, si è dimostrato arduo trovare dei meccanici che riparassero i trattori della cooperativa i quali, in parte, erano anch'essi sequestrati alla criminalità organizzata (D44);
- *istituti di credito*: le difficoltà con il sistema bancario erano legate, prima di tutto, ad una certa diffidenza "fisiologica" dovuta al fatto di essere una realtà cooperativa e una realtà nuova (D1). In aggiunta a ciò, la principale criticità è stata dovuta al fatto che i principali *asset* aziendali non fossero di proprietà per cui non si riusciva a raggiungere il livello di garanzie richieste (D59). La conseguenza di tale situazione era una difficoltà a stipulare assicurazioni e ad avere fidejussioni bancarie (D1);
- *canali distributivi*: anche in questo caso, soprattutto con riferimento alla grande distribuzione, il

principale impedimento era la mancanza di credibilità e legittimazione in quanto realtà del tutto nuova le cui potenzialità di sviluppo apparivano nebulose (D1);

- *comunità locale*: per un'iniziativa i cui connotati erano di forte legame con il territorio, il supporto della comunità locale era fondamentale. Nei primi tempi, invece, la diffidenza era totale e, come già illustrato, la "zona grigia" era la più numerosa (D1). Nei primissimi anni di vita della cooperativa non c'è stata una reale accettazione da parte del tessuto sociale (D52). Emblematico il fatto che i pastori continuassero a portare i propri greggi all'interno dei terreni confiscati (D44). Anche il fatto che per il bando del 2001, la quasi totalità delle candidature fossero extra-territoriali è un segnale importante dell'iniziale diffidenza del tessuto sociale circa l'iniziativa intrapresa (D35).

Nei confronti di altre categorie di *stakeholder*, la legittimazione è stata ottenuta sin dall'inizio. In particolare ciò può essere affermato per:

- *istituzioni ed amministrazioni pubbliche*: esse hanno da subito sostenuto l'iniziativa e sono state fondamentali per l'avvio delle attività della cooperativa (D1). Tra questi è possibile evidenziare il ruolo del consorzio di comuni "Sviluppo e Legalità" nell'Alto Belice Corleonese, la Prefettura di Palermo e, in generale, le forze dell'ordine (D51);
- *l'associazionismo*: un supporto fondamentale è stato dato dal variegato universo dell'associazionismo e del terzo settore che ha sin dall'inizio sostenuto la cooperativa a portare avanti la propria attività (D1).

Anche nei confronti degli *stakeholder* favorevoli, compresi quindi la clientela eticamente-orientata e tutti gli altri soggetti che supportavano attivamente l'iniziativa, poteva essere riscontrato un gap di *legitimacy* almeno potenziale. Tali *stakeholder* avevano nei confronti della cooperativa delle aspettative altissime legate proprio al fatto che il sostegno dato era dovuto ad una forte compenetrazione con i valori su cui si fondava la cooperativa. Il soddisfacimento di tali aspettative inizialmente era piuttosto facile e naturale a causa del fatto che la cooperativa fosse una realtà piccola per cui mantenere fede alle aspettative (come per esempio non avere alcun contatto con soggetti appartenenti alla criminalità organizzata o ad essa collegata) non era complicato ed era raggiungibile anche senza alcun particolare impegno organizzativo (D1). Con l'inizio della vera e propria operatività e con l'allargamento dimensionale dei terreni gestiti e delle attività svolte la cooperativa si trovava nella necessità di dotarsi di una vera e propria organizzazione e strategia per essere all'altezza delle aspettative dei propri *stakeholder* di riferimento (D1).

4.4 – Le strategie attuate dalla Cooperativa per ottenere la *legitimacy*

A fronte delle problematiche esposte nel paragrafo precedente, la cooperativa negli anni ha tentato di costruire la propria *legitimacy* attraverso un mix di strategie.

La principale di essa risiede nel proporsi, sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione, attraverso un'identità forte che si caratterizza per un deciso orientamento etico-valoriale e sociale.

Da questo punto di vista, all'interno della cooperativa e nei suoi rapporti con l'esterno è costante il monitoraggio e il giudizio sulla coerenza tra comportamenti assunti e valori professati (D1). La cooperativa si presenta come un mosaico identitario i cui singoli pezzi compongono una sintesi unitaria dei valori che caratterizzano l'azienda:

- l'essere una cooperativa sociale di tipo B, indirizzata verso alcune precise finalità di carattere sociale, quali il reinserimento lavorativo di persone svantaggiate, e verso l'adozione del sistema valoriale tipico del movimento cooperativo (D1);
- l'essere una cooperativa che aderisce alla rete di associazioni di Libera, che gestisce terreni confiscati alla mafia per la finalità del riutilizzo sociale, indirizza verso l'adozione di valori quali legalità, correttezza, trasparenza e sostenibilità in tutte le sue accezioni, quindi economica, culturale e sociale (D1).

Questa forte identità aziendale intrinsecamente legata alla griglia valoriale di riferimento ha trovato, negli anni, una propria formalizzazione in una serie di documenti aziendali ed extra-aziendali che esplicitano in maniera chiara l'orizzonte etico di riferimento. Tali documenti sono stati in parte di diretta emanazione della cooperativa, e in parte si riferiscono ad altre entità organizzative cui la cooperativa ha aderito e, nei confronti delle quali, ha così contratto degli obblighi comportamentali che ne hanno via delineato in maniera evidente l'identità. Nello specifico, i documenti analizzati sono stati: lo statuto della cooperativa (D13), il codice etico della cooperativa (D15), il disciplinare per la concessione del marchio di Libera Terra (D16) e lo statuto del Consorzio Libera Terra Mediterraneo (D14). Dall'analisi di tali documenti, emergono alcuni punti rilevanti per disegnare gli aspetti valoriali che rappresentano il fulcro dell'identità aziendale:

- nell'art. 4 dello statuto della cooperativa (D13), unitamente a quanto previsto dall'art. 3.3 dello statuto del consorzio (D14) e dall'art. 1.2 del disciplinare di Libera Terra (D16), si esplicita l'adozione dei valori di "Libera" con particolare

riferimento ai temi della legalità, del rispetto dei diritti della persona e della giustizia sociale;

- l'art. 1.3 del disciplinare di Libera Terra (D16), stabilisce che i concessionari del marchio Libera Terra sono chiamati a rispettare la seguente *mission*: "utilizzare beni confiscati alle mafie per dare nuova dignità a territori caratterizzati da una forte presenza mafiosa, attraverso la creazione di aziende cooperative autonome, autosufficienti, durature, in grado di dare lavoro, creare indotto positivo e proporre un sistema economico virtuoso, basato sulla legalità, sulla giustizia sociale e sul mercato";
- sempre l'art. 4 dello statuto della cooperativa (D13) sancisce che la cooperativa nella sua attività promuove l'avviamento al lavoro, l'inserimento e la crescita professionale dei soci svantaggiati;
- l'art. 1.6 del disciplinare di Libera Terra (D16) stabilisce che nell'applicare il disciplinare ciascun concessionario si pone una pluralità di obiettivi tra i quali: valorizzare le risorse esistenti nel territorio; creare opportunità lavorative per il territorio anche attraverso processi di inclusione di disoccupati e di soggetti svantaggiati; favorire la crescita professionale e il coinvolgimento attivo di tutti i collaboratori impegnati; monitorare e comunicare il valore sociale dei beni confiscati e l'impatto sul territorio; realizzare processi di produzione ecosostenibili nel rispetto dell'ambiente e nella salvaguardia delle sue risorse, preferibilmente attraverso il metodo di produzione biologica; divulgare gli obiettivi di Libera e delle attività collegate poste in essere dal Concessionario; perseguire obiettivi di sostenibilità globale (sociale, ambientale ed economica) e di miglioramento continuo nella gestione;
- l'art. 6 dello statuto della cooperativa (D13), stabilisce che possano essere ammessi come soci solo coloro i quali condividono degli scopi della cooperativa e lo spirito della forma Cooperativa;
- l'art. 10 dello statuto della cooperativa (D13), nonché l'art. 9-bis del codice etico (D15), indica come obbligo del socio "tenere una condotta personale e professionale coerente con le finalità della Cooperativa e ad assumere comportamenti e relazioni che non siano in contraddizione con il valore sociale ed etico del progetto Libera Terra. In particolare, nella vita lavorativa e privata, i soci devono tassativamente astenersi da qualunque tipo di relazione consapevole con soggetti condannati per reati di stampo mafioso o indiziati di appartenere ad associazioni di tipo mafioso, alla camorra, alla 'ndrangheta o ad altre associazioni, comunque localmente denominate, che perseguono finalità o agiscono con metodi corrispondenti a quelli delle

associazioni di tipo mafioso nonché ai soggetti indiziati di uno dei reati previsti dall'art. 51, comma 3-bis, del codice di procedura penale ovvero del delitto di cui all'articolo 12-quinquies, comma 1, del decreto-legge 8 giugno 1992, n. 306, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 1992, n. 356”;

- sulla stessa scia l'art. 11 dello statuto del consorzio (D14), prevede come causa di esclusione dal consorzio qualsiasi comportamento che ne può ledere la reputazione e possa compromettere l'adozione dei valori e dei principi cui si ispira;
- l'art. 2.2 del disciplinare (D16) e l'art. 3 del codice etico (D15) si focalizzano sui rapporti con l'esterno garantendo un trattamento improntato a lealtà e correttezza verso tutti gli stakeholder ma anche la collaborazione e il coinvolgimento di aziende che rispettino i valori e principi di riferimento della cooperativa;

Da questo composito quadro valoriale, emerge un'azienda dallo spiccato orientamento etico e sociale che ne rappresenta l'identità più profonda. Attraverso la proposizione ai propri stakeholder di questa forte opzione identitaria e valoriale e nel continuo tentativo di mantenere un elevato grado di coerenza con questo sistema valoriale, la cooperativa ha acquisito nella prima parte della sua vita la fiducia e la legittimazione di quella parte di interlocutori che abbiamo definito come favorevoli. In questo senso, la ricerca costante di coerenza e il giudizio sui comportamenti assunti è giustificata dalla consapevolezza di quanto questa fiducia ottenuta solo sulla base dei valori professati fosse importante (D1). La domanda che i soci si fanno tra loro allorché vi è una decisione difficile da prendere con riferimento ad un comportamento che deve essere valutato più o meno in linea con la griglia valoriale di riferimento è: “cosa penserebbero i nostri sostenitori se venissero a conoscenza di questo?” (D1).

Dall'emergere di questa forte identità etico-valoriale, deriva una selezione praticamente naturale dell'ambiente da considerare come riferimento che esclude del tutto i cosiddetti stakeholder ostili oltre che tutti i soggetti non in linea con il perimetro di valori e principi disegnato dalla cooperativa.

Se la costruzione, e anche il mantenimento, della *legitimacy* nei confronti degli stakeholder favorevoli si è forgiata grazie alla coerenza tra valori professati e comportamenti attuati, con riferimento agli stakeholder che abbiamo definito come diffidenti, si è presentata più complessa. Da questo punto di vista, elemento fondamentale per vincere la diffidenza (rappresentata da un misto di timore e mancata conoscenza) è stato adottare una strategia composita finalizzata a far conoscere la cooperativa non soltanto nei suoi valori

cardine ma anche nei suoi comportamenti concreti di impresa seppur a carattere sociale.

Per costruire la propria *legitimacy*, quindi, la cooperativa ha promosso una strategia finalizzata a supportare un processo di conoscenza da parte dei propri stakeholder, che ha trovato concretezza in tre tipologie di azioni: azioni simboliche, comportamenti concreti e attivazione di logiche relazionali (*networking*).

Dal primo punto di vista, la cooperativa ha preso nel tempo tutta una serie di decisioni e intrapreso una serie di iniziative che, al di là delle loro conseguenze concrete, hanno avuto un preciso significato simbolico, in grado di “veicolare” un messaggio, di usare una grammatica e un linguaggio idonee per concettualizzare e raccontare l'universo valoriale che ne rappresenta l'identità profonda. In questa direzione, diverse sono le decisioni e le iniziative che possono essere menzionate:

- la scelta stessa di adottare il nome di Placido Rizzotto, sindacalista ucciso dalla mafia, rappresenta una decisione che richiama una sorta di rivendicazione di eredità morale che l'azienda intende raccogliere nella lotta alla legalità (D44); molto significativo secondo questa prospettiva l'intervento della vice-presidente della cooperativa durante il funerale di stato di Placido Rizzotto organizzato a Corleone nel maggio del 2012 (D63);
- la scelta di coltivare anche terreni che per le loro caratteristiche non hanno la potenzialità per essere redditizi, nella consapevolezza che questo rappresenta comunque un beneficio per la collettività a motivo del recupero alla legalità di tali terreni (D59; D64);
- il fatto di aver dato lavoro a giovani del territorio con una legge dello Stato, togliendo alle organizzazioni criminali uno dei principali strumenti di gestione del potere e di controllo del territorio (D61);
- essere un presidio di legalità sul territorio anche fisico e visibile, anche soltanto attraverso la presenza dei ragazzi della cooperativa che indossano la maglietta di Libera (D1) o anche il fatto di avere utilizzando, nel 2008, i trattori della cooperativa per smantellare una piantagione di marijuana;
- la scelta di far lavorare il primo grano ottenuto dalla coltivazione dei terreni ad un antico pastificio di Corleone, come dimostrazione di coinvolgimento delle forze sane e produttive del territorio nel progetto della cooperativa (D44);
- il fatto di utilizzare per la mietitura del grano trattori anch'essi confiscati ai mafiosi, come ulteriore simbolo di utilizzo produttivo e legale del patrimonio precedentemente detenuto dalla criminalità organizzata (D49);

- l'alto valore simbolico che può rappresentare, negli incontri con le scolaresche, non mostrare semplicemente dei filmati o raccontare delle storie, quanto il mostrare il pacco di pasta ricavata dal grano coltivato sui terreni confiscati come simbolo concreto dei risultati raggiunti attraverso la gestione dei beni confiscati (D64).

La costruzione della *legitimacy* non si è avvalsa soltanto del linguaggio simbolico, ma anche di comportamenti concreti finalizzati, soprattutto, a dare credibilità alla parte imprenditoriale del progetto e quindi rivolti agli stakeholder di natura commerciale. In tal senso, possono rilevarsi i seguenti aspetti:

- nei confronti dei fornitori la credibilità si è ottenuta attraverso la puntualità dei pagamenti ottenuta anche con la rinuncia o il posticipo della corresponsione dello stipendio ai soci lavoratori della cooperativa, privilegiando il rispetto degli obblighi verso l'esterno rispetto quelli verso l'interno (D1);
- nei confronti degli istituti di credito, la scrupolosità e la precisione tecnica nella predisposizione della documentazione richiesta per avere accesso ai finanziamenti (D1);
- nei confronti dei clienti la cooperativa ha lavorato per il miglioramento della qualità dei prodotti allo scopo di allargare la base della clientela (D1); in tal senso, il disciplinare del marchio Libera Terra, sottolinea al punto 2.2 che obiettivo dei concessionari deve essere quello di realizzare prodotti tra i migliori in assoluto sul mercato per qualità intrinseche ed organolettiche e costruire un percorso produttivo che tenda costantemente all'eccellenza (D16);
- con riferimento ai lavoratori, abituati spesso a trattamenti contrattuali e pagamenti non regolarizzati, il rispetto delle condizioni contrattuali e le condizioni eque di trattamento hanno favorito una sorta di "passaparola" che ha infranto l'iniziale diffidenza nei confronti della cooperativa (D1; D46; D52);
- nei confronti degli *stakeholder* favorevoli eticamente orientati, l'azienda ha cercato di dimostrare un attento controllo circa il rispetto dei valori e principi di riferimento con l'adozione di strumenti formali in grado di monitorare il rispetto di tali valori e con decisioni, quali l'esclusione di soci, che hanno dimostrato l'efficacia di tali strumenti di controllo (D1).

Un'altra strategia che ha avuto come scopo quello di superare il problema della diffidenza e di ottenere la necessaria *legitimacy* da parte degli *stakeholder* è stata quella di promuovere comportamenti relazionali orientati a: usufruire del supporto di entità sovra-

ordinate in grado di favorire il processo di legittimazione e l'apertura verso il territorio, favorendo una reciproca conoscenza.

Per ciò che attiene l'inserimento della cooperativa all'interno di reti più ampie, il supporto più significativo è stato concesso da quattro sistemi reticolari:

- il movimento cooperativo nel suo insieme ha dato un supporto rilevante soprattutto da due punti di vista: gli istituti di credito cooperativo che hanno assunto rischi e garanzie laddove le banche "tradizionali" non avevano ritenuto di avere sufficienti garanzie; e la grande distruzione gestita dal movimento cooperativo che ha fornito il primo e importante supporto distributivo ai prodotti realizzati dalla cooperativa (D1);
- l'associazione Libera che con la sua autorevolezza e visibilità raggiunta a livello nazionale ha fornito le dovute garanzie reputazionali al progetto anche nella fase iniziale del suo sviluppo (D1);
- l'adesione al marchio Libera Terra ha consentito di garantire un buon posizionamento strategico ai prodotti e ha dato una visione ed un'identità unitaria che ha fortemente rafforzato le singole cooperative (D1);
- l'adesione al consorzio Libera Terra Mediterraneo ha aiutato a sostenere la credibilità imprenditoriale del progetto, attraverso un'attività di guida, controllo, stimolo e assistenza gestionale (D1);

L'attività di *networking* nei confronti del territorio, è stata sempre molto ampia per la quantità di iniziative orientate a rafforzare il legame con il territorio. Tra queste, possono essere segnalate le seguenti:

- la creazione di fattorie sociali con attività di ippoterapia per aiutare ragazzi portatori di *handicap* (D32);
- la partnership con l'Auser (associazione di volontariato) per utilizzare parte del ricavato della vendita dei prodotti della cooperativa per la creazione di un numero verde per gli anziani (D33);
- il turismo responsabile¹⁸, attraverso attività agri-turistica, che oltre ad avere una rilevanza imprenditoriale rappresenta un mezzo per far conoscere l'esperienza della cooperativa (D1, D64);
- i campi di lavoro volontario che ogni anno ospitano partecipanti da ogni parte d'Italia che, mentre all'inizio avevano anche un valore operativo (nel momento in cui le risorse lavorative non erano numerose e gli standard di specializzazione richiesti piuttosto bassi), in un secondo momento sono

¹⁸ Sul concetto di turismo responsabile e su alcuni casi aziendali cfr. Ruisi, Picciotto (2013).

diventati un'opportunità per aprirsi verso l'esterno e in cui la parte principale è quella formativo-esperenziale in cui i volontari imparano a conoscere cosa è e cosa fa la cooperativa (D1);

- attività costanti di *story-telling* che si verificano in qualsiasi incontro pubblico e con il territorio in cui la storia raccontata serve a dare un senso e un significato alle azioni svolte e ai risultati ottenuti (D1); la valenza formativa e conoscitiva del racconto ha una sua rilevanza anche nei confronti dei soggetti interni alla cooperativa, anche se in quel caso la fase del racconto segue l'azione e ne fa cogliere in maniera più compiuta il senso (D1).

Nel mettere in atto le proprie strategie di *legitimacy*, la cooperativa non si è proposta come un soggetto passivo ma come un vero e proprio motore di cambiamento. Essa si è offerta all'ambiente di riferimento come diffusore di imprenditorialità sana, corretta e rispettosa, tra l'altro, della normativa fiscale (D1, D64). La strategia è quella di dimostrare che esiste un'alternativa rispetto a comportamenti malavitosi ed illegali e, per tale ragione, vi è sempre la possibilità di scegliere (D1). La cooperativa ha avuto l'ambizione di proporsi come un'entità in grado di cambiare la cultura e di essere un attore "contaminatore" anche verso le altre aziende. Significativo quanto affermato dall'ex presidente della cooperativa con riferimento ai lavoratori che dopo essere stati impiegati nella cooperativa richiedono gli stessi standard di legalità e rispetto delle norme che avevano garantiti quando lavoravano all'interno della Placido Rizzotto (D53).

Un aspetto critico può essere riscontrato nella difficoltà a operare contemporaneamente nell'ambito sociale e in quello commerciale dell'attività della cooperativa. Nelle parole della vice-presidente della cooperativa, il dialogo con gli interlocutori sociali avviene su basi diverse rispetto al dialogo con gli interlocutori commerciali (D1).

Nei confronti dei primi ciò che viene offerto è il progetto sociale mentre con riferimento al secondo ciò che viene considerato è esclusivamente il progetto imprenditoriale. Mentre in un primo tempo si puntava molto sul valore sociale del prodotto, successivamente si è cercato di fare emergere la qualità intrinseca dello stesso e quindi dell'intero progetto imprenditoriale (D21). Questa dicotomia può portare a situazioni di ambiguità che manifestano il loro effetto anche a livello di comunicazione.

Se l'associazione Libera comunica la parte del progetto relativa alla gestione dei beni confiscati (*commitment* sociale), la cooperativa comunica principalmente la parte imprenditoriale focalizzata sui prodotti (D1) (*commitment* economico). Questo rischia di non fare emergere il modello organizzativo che, di fatto, viene portato avanti in cui i due aspetti

sono integrati tra loro proponendo un modo nuovo di approcciare il *non profit* sociale. Tale nuovo modello è caratterizzato dall'idea che lo strumento imprenditoriale è un mezzo per sostenere il progetto sociale (D1).

In una prima fase la *legitimacy* veniva ad essere garantita principalmente dall'aspetto sociale, mentre in una seconda fase è lo stesso progetto che mantiene la sua validità solo a condizione che l'aspetto imprenditoriale dimostri la propria sostenibilità-credibilità (D1, D50, D52). Da un punto di vista temporale, il 2006 con la predisposizione del disciplinare di Libera Terra e con la creazione del consorzio Libera Terra Mediterraneo rappresenta il momento di svolta per uno sviluppo che dia valore all'aspetto imprenditoriale della cooperativa.

Nelle parole della vice-presidente della cooperativa, qualsiasi strumento imprenditoriale, persino quelli utilizzati dalle multinazionali, sono utili nella misura in cui, in coerenza con l'orizzonte valoriale di riferimento, siano in grado di dare auto sostenibilità al progetto imprenditoriale che, in tal modo, è in grado di garantire la giusta continuità ed efficacia anche a quello sociale (D1).

4.5 – Il raggiungimento della *legitimacy*

Come precedentemente ricordato, la *legitimacy* non è un costrutto facilmente misurabile e il suo ottenimento può essere valutato soltanto attraverso opportune *proxy* (Hybels, 1995; Zimmerman e Zeitz, 2002; Tornikoski e Newbert, 2007). Il primo segnale, implicito, del raggiungimento di *legitimacy* da parte della cooperativa è rappresentato dalla sua stessa sopravvivenza nel tempo.

Con riferimento alla cooperativa Placido Rizzotto, il raggiungimento di un adeguato livello di *legitimacy* può essere testimoniato, più nello specifico, da una serie di segnali di natura tecnica, operativa ed economica, e da una serie di segnali non economici.

Tra i segnali di natura tecnico-operativa va citato il numero delle attività svolte attualmente dalla cooperativa che attestano la *legitimacy* raggiunta in ognuno di questi ambiti. Dalla relazione sulla gestione relativa all'esercizio 2013 (D4) e dallo statuto della cooperativa (D13), infatti, risultano le seguenti attività: agricola (gestione di seminati, vigneti e uliveti), gestione dei beni confiscati, attività sociali e promozionali, gestione di una struttura agrituristica.

Con riferimento particolare ai beni confiscati essi risultano attualmente essere 35 terreni siti in 10 comuni e 6 fabbricati siti in 4 comuni. Un altro evidente segnale della *legitimacy* raggiunta è rappresentato dal livello delle vendite raggiunto (D1) nonché il numero di bottiglie di vino prodotte a partire dai vigneti coltivati sui terreni gestiti dalla cooperativa (che è arrivato al livello di 350.000) (D61). Anche la penetrazione raggiunta su una pluralità di canali distributivi, in ag-

giunta ai canali tradizionali legati al movimento cooperativo testimoniano il livello di credibilità raggiunto dal progetto (D50).

Numerosi sono anche gli altri segnali, di natura extra-economica, che dimostrano l'esito positivo delle strategie poste in essere dalla cooperativa. Tra questi, ad esempio, l'invio sempre più numeroso di *curricula* a fronte di una situazione iniziale in cui, come precedentemente illustrato, la domanda di lavoro era assolutamente latente (D1).

Può essere menzionata la circostanza, testimo-

Rowan, 1977; Pfeffer and Salancik, 1978; Suchman, 1995; Scott *et al.*, 2000).

Il raggiungimento di questa necessaria coerenza tra sistemi valoriali non può considerarsi un processo standardizzato, ma dipende dal tipo di *legitimacy* e di obiettivi perseguiti (Suchman, 1995) e dalle caratteristiche dell'ambiente e dell'organizzazione (Hybels, 1995; Kostova e Zaheer, 1999).

Tavola 2. Confronto tra costrutti teorici e caso

Costrutto teorico	Autori di riferimento	Descrizione del costrutto	Esempi per il caso della cooperativa Placido Rizzotto
Complessità ambientale	Kostova e Zaheer, 1999; Suddaby e Greenwood, 2005; Kujala <i>et al.</i> , 2012	Diverse logiche istituzionali di riferimento. Molteplici categorie di stakeholder tra loro eterogenee per aspettative ed interessi	Necessità di dover affrontare logiche sociali e commerciali. Presenza di categorie di stakeholder favorevoli, diffidenti e ostili
<i>Social innovation</i>	Johnson <i>et al.</i> , 2006	Creazione di una forma organizzativa nuova per rispondere a nuove esigenze sociali	Prima forma di cooperativa impegnata nella gestione di terreni confiscati.
Cambiamento delle logiche istituzionali	Suddaby e Greenwood, 2005	Modifica dei principi e dei valori che caratterizzano il modo di operare in un determinato ambito	Adozione della logica della cooperazione e della cultura della legalità; Importanza attribuita al progetto imprenditoriale come mezzo per sostenere il progetto sociale

niata dal vice-presidente della cooperativa, che i ragazzi che vivono nel territorio ora richiedono la maglietta di Libera come un segno distintivo da indossare, come un indumento alla moda (D1).

In tale direzione anche la reazione di massa ad ogni attentato e boicottaggio che viene perpetrato ai danni dell'azienda, l'ultimo nel 2012 (D1, D64). La continua attenzione, prima quasi assente, da parte dei mass-media rappresenta una prova della visibilità ottenuta dalla cooperativa (D1). Altro segnale è rappresentato dalla qualità delle relazioni con le varie categorie di stakeholder (D1) nonché dal fatto che il modello della cooperativa è stato replicato in altri contesti territoriali venendo quindi considerato come un riferimento (D1).

5 – Discussione

La *legitimacy* è sempre da considerare come un problema di coerenza tra sistemi valoriali diversi, quello aziendale e quello sociale, la cui risoluzione è fondamentale per garantire la sopravvivenza di qualsiasi entità aziendale (Downling e Pfeffer, 1975; Meyer e

Il caso della cooperativa sociale Placido Rizzotto, ci ha aiutato a meglio comprendere quali siano le possibili strategie di *legitimacy* – come dimensione *core* della più complessiva strategia sociale e quindi, risalendo, di quella *corporate* - che un'azienda può adottare in un ambiente complesso (Kostova e Zaheer, 1999; Suddaby e Greenwood, 2005; Kujala *et al.*, 2012); soprattutto se essa è portatrice di una qualche forma di *social innovation* (Johnson *et al.*, 2006) che si propone di cambiare le logiche istituzionali di riferimento (Suddaby e Greenwood, 2005).

L'analisi del caso ha evidenziato, come viene schematicamente descritto nella tabella n.2, che per la cooperativa Placido Rizzotto ricorrono gli elementi base evidenziati in letteratura per i costrutti teorici sopra richiamati.

La letteratura sulla *legitimacy*, invece, non ha particolarmente approfondito le connotazioni del processi di legittimazione se le caratteristiche sopra richiamate si associano ad un'organizzazione a forte orientamento etico-valoriale che ne definisce l'identità e la stessa ragion d'essere. Un'azienda di questo tipo non è semplicemente, come qualsiasi altro organismo aziendale, portatrice di determinati valori e

di una propria cultura (frutto, in primis, dei valori e quindi della cultura dei suoi attori chiave), ma sono quei valori e quella cultura ad avere determinato la ragion d'essere e l'esistenza di quell'azienda che senza di essi non avrebbe ragione di esistere. La cultura, nel caso in specie della legalità, anticipa e quindi precede guidandola l'aggregazione dei soggetti, piuttosto che esserne un effetto ex-post.

L'azienda si propone come un'entità emancipatrice/educatrice per il fatto di tentare di diffondere i propri valori per uno sviluppo virtuoso della singola realtà e del contesto socio-economico di riferimento (Ruisi, 2012). Un approccio educativo ed emancipatore si caratterizza per il desiderio e la capacità di sviluppare delle prassi che avendo un obiettivo emancipatore in mente conducono verso azioni in grado di trasformare gli individui e le collettività (Galbraith, 1972; Lehman, 1988).

L'approccio della cooperativa Placido Rizzotto si può sicuramente considerare come un tentativo di riconcettualizzare e trasformare la società nel suo complesso (lotta alla criminalità, principio della legalità in un territorio ad alta densità mafiosa), le aziende operanti nel territorio e lo stesso modo di intendere la cooperazione sociale attribuendo maggiore enfasi al progetto imprenditoriale come mezzo per perseguire il progetto sociale.

Il considerare un'azienda con questa forte connotazione emancipatrice impone al processo di *legitimacy* una certa rigidità, almeno con riferimento alla *legitimacy* di tipo morale (Suchman, 1995). La strategia di adattamento (Suchman, 1995), in questo caso non è percorribile in quanto l'azienda si propone come attore di un cambiamento che è prima di tutto valoriale e che nasce dalla consapevolezza circa la possibilità di modificare in senso migliorativo un contesto territoriale e sociale di riferimento.

Adattarsi al sistema valoriale di riferimento significherebbe abdicare dalla propria missione, venir meno alla propria ragion d'essere e vanificare l'azione di innovazione sociale di cui si è portatori.

Un'eventuale trasformazione in tal senso significherebbe una sostanziale non legittimazione del progetto sociale di cui l'azienda è portatrice. L'unica strategia applicabile, in tal caso, è quella dell'emancipazione dell'ambiente di riferimento attraverso cui riuscire ad ottenere coerenza tra i sistemi di valori aziendali e sociali grazie al mutamento di questi ultimi.

Tale strategia, dunque, si discosta da quella classicamente indicata in letteratura come manipolazione strategica (Oliver, 1991; Suchman, 1995) per il fatto di non cercare di incidere sulla sola percezione dei comportamenti ma, radicalmente, sulla sfera culturale e valoriale. L'opzione strategica del ragionamento morale (Palazzo e Scherer, 2006) è applicabile non

derogando però dall'orizzonte valoriale di riferimento dell'organizzazione.

Va interpretata, nel contesto ipotizzato, come una strategia di muta conoscenza e può essere applicata con riferimento alla risoluzione di determinati dilemmi etici per cui è controversa l'applicazione di uno o più valori in una specifica circostanza pratica. Operando in questa direzione, nel lungo periodo, l'azione aziendale, necessariamente in cooperazione con l'azione di altri attori economici e sociali, inciderà anche sulla *legitimacy* cognitiva (Suchman, 1995). Considerando la *legitimacy* pragmatica o commerciale (Suchman, 1995; Chakravarthy and Gargiulo, 1998; Rayman-Bacchus, 2006), invece, dal punto di vista delle strategie da adottare esiste maggiore flessibilità essendo possibile utilizzare sia l'adattamento isomorfo che strategie di manipolazione/cambiamento, o anche strategie di dialogo finalizzate alla mutua comprensione e adattamento, che siano però in stretta coerenza con il perimetro valoriale di riferimento. In questo senso vanno interpretate, per esempio, le parole della vice-presidente della cooperativa con riferimento alla possibilità di considerare l'utilità di qualsiasi strumento imprenditoriale, anche quelli adottati da organismi concettualmente e operativamente molto distanti dalla cooperativa come le multinazionali (D1).

Per le tipologie di organizzazioni eticamente orientate e con approccio emancipatore, il raggiungimento della *legitimacy* pragmatica e commerciale deve essere inteso come un mezzo per acquisire la credibilità necessaria per ottenere e mantenere la *legitimacy* morale e sociale.

La figura n. 4 sintetizza i ragionamenti svolti.

Come già richiamato, per un'organizzazione che deve affrontare un ambiente molto complesso la riduzione di tale complessità rappresenta un obiettivo prioritario (Luhmann, 1995).

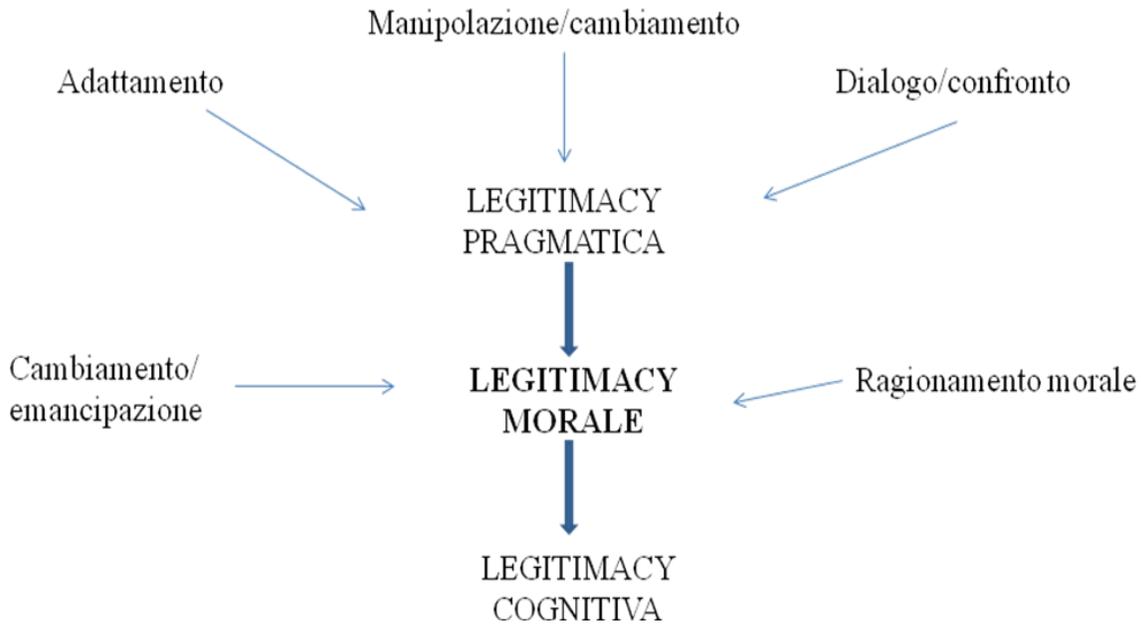
Nel caso di un'azienda con un forte orientamento etico questa riduzione di complessità deve essere comunque pienamente coerente con il perimetro valoriale di riferimento.

Come nel caso della cooperativa Placido Rizzotto, la strategia classica di selezionare all'interno del più ampio e complesso ambiente quello di riferimento avviene in maniera più "naturale".

Nel caso della cooperativa, ad esempio, l'esclusione di qualsiasi rapporto con soggetti criminali o anche indirettamente collegati alla criminalità rappresenta una logica conseguenza della propria identità e ragion d'essere. In un ambiente complesso lo sforzo di rottura, di cambiamento, di emancipazione, di miglioramento può anche limitarsi ad un determinato ambito.

Figura 4. Strategie di *legitimacy* per le aziende eticamente-orientate

tiva indichi nella creazione di valore per tutti gli *stakeholder* l'obiettivo principale dell'azienda (D15).



Nel caso esaminato, emerge chiaramente come l'azienda si debba costantemente confrontare con due ambiti, quello puramente sociale e quello puramente economico. La forza di cambiamento che emerge sul versante sociale può sposarsi anche con strategie di adattamento con riferimento all'ambiente economico di cui, nel tempo, si sono arrivate a comprendere le dinamiche operative e commerciali.

Lo stesso approccio, più volte emerso nei vari documenti analizzati, secondo cui in una prima fase il prodotto veniva presentato enfatizzando soprattutto il valore sociale mentre in una seconda fase si è deciso di puntare su caratteristiche più "commerciali" come la qualità intrinseca del prodotto evidenzia una sorta di adattamento alle logiche di mercato, pur nella coerenza con i valori di fondo.

Il tipo di risposta polifonica e creativa differenziata che caratterizza le aziende che operano in un ambiente complesso (Carter *et al.*, 2003; Sullivan e McCarthy, 2008), nel caso della cooperativa ha teso, pur nel mantenimento di una certa diversità di approccio, a diventare più omogenea in ragione di un'unione sempre più decisa ed integrata tra ambito sociale ed economico.

La tendenza emersa sembra quella di un'azienda che prende sempre più la configurazione di un'organizzazione "ibrida" che integra il modello dell'impresa orientata al profitto con il modello dell'azienda non profit (Battilana *et al.*, 2012) orientata al raggiungimento di un valore condiviso (*shared value*) tra tutti gli *stakeholder* (Porter e Kramer, 2011). Significativo che il codice etico della coopera-

Nell'affrontare e superare le problematiche legate all'essere un'azienda nuova e non conosciuta né sul territorio né sul mercato, la cooperativa ha adottato un mix di strategie orientate alla teorizzazione del messaggio di cambiamento prospettato (Suddaby e Greenwood, 2005), all'acquisizione di credibilità specie in ambito imprenditoriale attraverso comportamenti concretamente percepibili dai vari *stakeholder* e attraverso operazioni di *networking*.

Con specifico riferimento alle strategie di *networking*, un ruolo cruciale è stato giocato dal supporto di entità già legittimate (magari anche in altri territori) che hanno facilitato il processo di costruzione di fiducia e di credibilità dell'iniziativa (Johnson *et al.*, 2006). In tal senso, le evidenze dell'analisi di campo a partire dai dati raccolti, hanno rappresentato, nel caso della Cooperativa Placido Rizzotto, un ruolo supportivo fondamentale del network di appartenenza, anche e soprattutto sul piano dello sviluppo della necessaria *legitimacy* interna ed esterna.

Come già evidenziato in letteratura da Picciotti (2013), e ampiamente confermato durante le interviste rilasciateci, il successo dello start-up della Cooperativa è passato dall'appartenenza ad una più ampia rete di strette interconnessioni tra diversi attori del sistema competitivo all'intero del quale un ruolo critico è stato ricoperto da alcuni partner più stretti quali: "Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie", "Cooperare con Libera Terra-Agenzia per lo sviluppo cooperativo e della legalità", "Consorzio Libera Terra Mediterraneo"; a questi tre soggetti si sono aggiunti, prima e dopo, tanti altri operatori, ivi comprese nuove

cooperative sociali nate in Italia, anch'esse sorte sul format della Placido Rizzotto avvalendosi di patrimoni confiscati alla criminalità organizzata. Per quanto emerso dalla nostra indagine, gli attori appena menzionati, hanno ricoperto non solo un ruolo critico sul piano manifatturiero e commerciale, favorendo il contatto con imprese di trasformazione o l'offerta di servizi di formazione qualificata sul fronte delle competenze professionali tecniche e amministrative, per la consulenza sul *branding* o per la distribuzione commerciale dei prodotti, ma anche ed in primis per il supporto alla *legitimacy*, necessaria per ottenere credito dalle banche, disponibilità in scaffale dalla GDO, attenzione dal mercato del lavoro, ecc.

In sintesi, dal caso precedentemente esposto è possibile tentare di teorizzare uno schema a tre fasi che dovrebbe caratterizzare il processo e le strategie di *legitimacy* di un'azienda eticamente orientata e con una forte spinta innovatrice in un ambiente complesso.

In una prima fase di start-up, la *legitimacy* è necessaria per garantire l'avvio operativo dell'azienda. Le strategie adottate sono principalmente tendenti a rafforzare la *legitimacy* nei confronti degli *stakeholder* eticamente orientati che sono fisiologicamente favorevoli all'iniziativa. Nella sostanza si costruisce uno zoccolo duro di fiducia attraverso la semplice proposta della propria identità con le proprie connotazioni valoriali alla ricerca di una prima validazione dell'iniziativa. Il tipo di *legitimacy* ricercata è essenzialmente quella morale o sociale.

In una seconda fase di consolidamento, la *legitimacy* ha la funzione di allargare l'orizzonte anche spaziale dell'iniziativa aziendale e le strategie adottate si rivolgono sia agli *stakeholder* favorevoli che a quelli diffidenti. La risposta aziendale alla complessità ambientale si concretizza con un approccio differenziato, seppur mantenendo una rigida coerenza valoriale, rivolto all'ambito sociale e a quello competitivo.

Nei confronti degli *stakeholder* favorevoli, a cui l'azienda continua a rivolgersi enfatizzando il progetto sociale, l'obiettivo è quello di mantenere la *legitimacy* raggiunta (a livello morale), principalmente attraverso un rigido controllo sul rispetto dei valori professati e attraverso una serie di azioni a carattere simbolico che confermino la matrice identitaria dell'azienda. Nel caso in cui il giudizio di tali *stakeholder* è molto elevato, per mantenere questa elevata reputazione, le aziende sono chiamate, come nel caso della cooperativa studiata, a restare sempre un "passo avanti" rispetto le elevate aspettative dei loro portatori di interesse, dovendo esercitare un impegno maggiore per mantenere il medesimo livello di *legitimacy* (Oliver, 1991; O'Donovan, 2002).

Nei confronti degli *stakeholder* diffidenti, le strategie possono assumere diverse configurazioni. Se il gap di *legitimacy* deriva unicamente da una non co-

noscenza dell'entità aziendale, esistendo di fondo una comunanza di valori magari da scoprire, la strategia da perseguire è quella di favorire la comprensione di ciò che l'azienda è. Dal punto di vista della *legitimacy* morale, le strategie da adottare saranno principalmente: azioni simboliche in grado di svelare l'orizzonte valoriale di riferimento; iniziative di apertura verso il territorio (eventi formativi, momenti divulgativi, visite guidate, etc.); azioni di networking con entità già legittimate. Dal punto di vista della *legitimacy* pragmatica e commerciale, la strategia tenderà a privilegiare comportamenti concreti in grado di far acquisire credibilità al progetto imprenditoriale.

Se, invece, si ritiene che il gap di *legitimacy* derivi da un *gap* culturale (seppur non incolmabile come quello esistente con gli *stakeholder* ostili che si pongono decisamente su una griglia valoriale opposta rispetto quella aziendale), l'azienda dovrà mettere in atto iniziative, concrete e simboliche, in grado di mettere in moto il cambiamento nell'intorno ambientale di riferimento.

Nella terza fase teorizzata, identificabile come quella di sviluppo, la *legitimacy* diventa funzionale rispetto il processo di creazione di valore per tutti gli *stakeholder*. L'obiettivo è quello di mantenere la *legitimacy* nei confronti di tutti gli *stakeholder*, sia quella di tipo morale che commerciale. La *legitimacy* viene dunque mantenuta attraverso gli sforzi finalizzati a rafforzare il progetto sociale per il tramite dell'iniziativa imprenditoriale. Sul versante sociale l'enfasi, sia simbolica che concreta, va indirizzata verso il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si era inizialmente prefissata: nel caso della cooperativa Placido Rizzotto, ad esempio, possono essere citati i risultati in termini di crescita occupazionale a vantaggio del territorio, la ricchezza prodotta a vantaggio degli attori sociali operanti nel territorio, il recupero alla legalità e alla produttività dei terreni confiscati con conseguente danno materiale e simbolico per la criminalità organizzata. Con riferimento alla *legitimacy* commerciale e pragmatica, le strategie sono orientate ad affermare la solidità intrinseca del progetto imprenditoriale che, pur rafforzando quello sociale, deve dimostrare una sua autonoma validità.

La tavola n. 3 descrive in sintesi lo schema teorico appena illustrato.

6- Conclusioni

Il lavoro intendeva dare un contributo verso una migliore comprensione delle strategie di *legitimacy* sotto specifiche condizioni dal punto di vista ambientale ed organizzativo. In particolare, dal punto di vista ambientale si sono considerate condizioni di complessità e dal punto di vista organizzativo, si è preso come riferimento l'ipotesi di un'azienda nascente caratterizzata da un forte orientamento valoriale.

Tavola 3. Le fasi del processo di *legitimacy* per le aziende eticamente orientate

considerare come riferimento deve essere sempre coerente con tale *set* di valori.

Fasi	Finalità della <i>legitimacy</i>	Destinatari principali	Strategie principali
Start-up	Avvio operativo dell'azienda	Stakeholder favorevoli	Costruire <i>legitimacy</i> morale nei confronti degli stakeholder favorevoli
Consolidamento	Allargare la base di partecipazione	Stakeholder favorevoli e diffidenti	Mantenere <i>legitimacy</i> nei confronti degli stakeholder favorevoli Costruire <i>legitimacy</i> nei confronti degli stakeholder diffidenti
Sviluppo	Rafforzamento del progetto sociale per il tramite del progetto imprenditoriale	Stakeholder favorevoli e diffidenti	Mantenere la <i>legitimacy</i> nei confronti di tutti gli stakeholder

Nel tentativo di raggiungere tale obiettivo conoscitivo, dopo aver svolto una *review* della letteratura e tracciato il *framework* teorico di riferimento, si è analizzato il caso della cooperativa sociale Placido Rizzotto.

Dall'analisi del caso e dalla successiva discussione critica, sono emersi alcuni punti di rilievo che sinteticamente procediamo ad illustrare.

Nel caso di azienda con forte orientamento etico e che si presenta come un fattore di innovazione a livello ambientale, il processo di *legitimacy*, soprattutto con riferimento a quella morale, assume maggiore rigidità poiché è esclusa per l'azienda l'opzione strategica di adattamento isomorfo poiché essa non può modificare ed adattare i propri valori da cui non può derogare senza compromettere la sua ragion d'essere e quindi il senso stesso della sua esistenza.

Tale tipologia aziendale, dunque, assume in un ambiente complesso caratterizzato da stakeholder eterogenei in termini di interessi, aspettative e valori un ruolo emancipatore ed educativo nel senso che si propone come motore di cambiamento in senso migliorativo dell'ambiente in cui opera.

Dal punto di vista della *legitimacy* pragmatica, invece, la strategia può delinarsi in maniera più flessibile essendo possibile un adattamento al sistema ambientale di riferimento a condizione di non contraddire valori e principi che sono propri dell'azienda.

Emerge dallo studio del caso che, per un'azienda eticamente orientata, l'aspetto imprenditoriale della propria attività funziona come mezzo per rafforzare il progetto sociale che rappresenta la principale *mission* dell'organizzazione.

L'obiettivo della riduzione della complessità deve sempre confrontarsi con il proprio perimetro valoriale per cui l'eventuale selezione dell'ambiente da

Infine, è possibile proporre una concettualizzazione di un processo di *legitimacy* a tre stadi per queste tipologie aziendali operanti in ambienti complessi. Ognuna delle tre fasi (start-up, consolidamento e sviluppo) comporta diversità nella finalità della *legitimacy*, nella tipologia di *legitimacy* perseguita, nei principali *stakeholder* di riferimento e nelle strategie da adottare.

Lo studio di questo caso ha permesso di fornire un contributo alla letteratura da alcuni punti di vista:

- ha contribuito a colmare parzialmente il *gap* esistente con riferimento a studi empirici sulla costruzione di *legitimacy* (Castellò e Lozano, 2011);

- gli studi sulla *legitimacy* si sono focalizzati principalmente su classi di organizzazioni e su organizzazioni medio-grandi (Kostova e Zeheer, 1999) mentre il caso studiato riguarda un'azienda medio-piccola;

- sono limitati gli studi che investigano sulla *legitimacy* in ambienti, come quello studiato, complessi ed eterogenei (Greenwood *et al.*, 2011);

- la complessità ambientale è stata principalmente considerata con riferimento ad aziende (come le multinazionali) che si trovano ad affrontare contesti territoriali e culturali multipli (Kostova e Zeheer, 1999); nel caso studiato, invece, la complessità è da riferirsi alle caratteristiche intrinseche dell'ambiente in cui l'azienda opera;

- si è posta l'attenzione su un'azienda con un forte orientamento etico-valoriale che ne determina l'identità e la ragion d'essere;

- il presente lavoro si aggiunge ai pochi (Bivona, 2012) che studiano specificamente il fenomeno della gestione dei beni confiscati secondo un approccio tipicamente economico-aziendale.

Le principali implicazioni manageriali si riferiscono in particolare alla possibilità di implementare un percorso di *legitimacy* di successo in aziende che, al di là della loro veste giuridica, siano caratterizzate da uno spiccato orientamento etico-valoriale, in cui cioè la *mission* sociale rappresenta la principale ragione d'essere dell'azienda. In particolare, le risultanze emerse dallo studio possono supportare i processi di *legitimacy* relativi alle aziende che operano su terreni confiscati o che utilizzano beni confiscati.

I limiti del presente studio sono legati, da una parte a quelli classici dovuti alla difficoltà di generalizzare i risultati emersi da un singolo caso di studio (forse ampliati nel presente lavoro dalla forte "specificità" dell'azienda analizzata) e, dall'altra, dal fatto che il caso esaminato si trova ad una fase ancora preliminare del suo sviluppo. Per tali ragioni le direttrici di studio per future ricerche saranno indirizzate a completare questo caso ampliandone il contenuto empirico (attraverso, in particolare, la realizzazione di un piano di interviste da effettuare con tutta una serie di attori chiave interni ed esterni alla cooperativa) e ad integrarne i risultati con l'analisi di ulteriori casi di studio relativi ad altre aziende eticamente orientate operanti in ambienti ad alto contenuto di complessità.

References

- Aldrich H.E. e Fiol C.M. (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review*, Vol.19 [645-670].
- Aldrich H. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications, London.
- Anderson A. (1995), Organised crime, mafia and governments, in G. Fiorentini e S. Peltzman (eds.), *The economics of organized crime*, Cambridge University Press, Cambridge [33-54].
- Arlacchi P. (1986), *Mafia Business*, Verso, London.
- Ashforth B.E. e Gibbs B.W. (1990), The Double-edge of Organizational Legitimation, *Organization Science*, Vol. 1, [177-194].
- Barbieri C. (2005), *Le mani in pasta. La mafia esiste, ma anche l'Italia*, Editrice Consumatori – Libri Coop, Bologna.
- Battilana J., Lee M., Walker J. e Dorsey C. (2012), In search of hybrid ideal, *Stanford Social Innovation Review*, Summer [51-55].
- Bivona E. (2012), Aspetti critici nei processi di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate alla criminalità organizzata, in AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano [321-353].
- Blok A. (1971), *La mafia in un villaggio siciliano*, Il Mulino, Bologna.
- Bruschi A. (1999), *Metodologia delle scienze sociali*, Bruno Mondadori, Milano.
- Carter C., Stewart C., Hogan J. e Kornberger M. (2003), The Polyphonic Spree: The Case of the Liverpool Dockers, *Industrial Relations Journal*, Vol. 34, No. 4 [290-304].
- Castellò I. e Lozano J. (2011), Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 100 [11-29].
- Catturi G. (2003), *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova.
- Cavadi A. (2008), *La mafia spiegata ai turisti*, Di Girolamo, Trapani.
- Chakravarthy B. e Gargiulo M. (1998), Maintaining Leadership Legitimacy In The Transition To New Organizational Forms, *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No.4 [437-456].
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- Coda V. (1984), La valutazione della formula imprenditoriale, *Sviluppo & Organizzazione*, No. 2.
- Colussi G. e La Plena R. (2002), Il grano di Libera terra. Dai beni confiscati alla mafia una risorsa per lo sviluppo, *Italianieuropei*, No. 4. Da <http://www.italianieuropei.it>
- Comitato Addiopizzo (2008), *Palermo: vista racket. La scuola interroga i commercianti del quartiere*, Seristampa, Palermo.
- Creswell J.W. (2009), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Third edition, Sage, London.
- Dacin M. T., Goodstein J. e Scott W. R. (2002), Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 [45-57].
- Dalla Chiesa N. (2005), Nota Introduttiva a C. Barbieri (2005), *Le mani in pasta. La mafia esiste, ma anche l'Italia*, Editrice Consumatori – Libri Coop, Bologna.
- Daniele V. (2009), Organized crime and regional development. A review of the Italian case, *Trends Organized Crime*, Vol.12 [211-234].
- Delmar F. e Shane S. (2004), Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures, *Journal Business Venturing*, Vol. 19 [385-410].
- Di Maggio U. (2011), Beni confiscati: attività sempre più a rischio, *A Sud'europa*, Anno 5, No. 42, Centro Studi Pio La Torre, Palermo 21 novembre 2011.
- Di Maggio U. (2012), *I beni confiscati alle mafie contro la crisi*. Da

www.liberainformazione.org/news.php?newsid=19210

Di Maggio U. (2013), La creazione delle cooperative sociali sui beni confiscati alla mafia, *Seminario di Orientamento su Sviluppo e Legalità*, Facoltà di Economia, Palermo, 7 maggio 2013.

Di Maggio P. J. e Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 [147-160].

Dowling J. e Pfeffer, J. (1975), Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior, *Pacific Sociological Review*, Vol.18 [122-136].

Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 [532-550].

Elsbach K. e Sutton R. (1992), Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No.4 [699-738].

Faldetta G. e Paternostro S. (2011), The logic of the gift and the bonding value: a new perspective for business management, *Journal of Management Development*, Vol. 30, No. 6 [94-604].

Fondazione Libera Informazione (a cura di) (2009), *Beni confiscati alle mafie: il potere dei segni. Viaggio nel paese reale tra riutilizzo sociale impegno e responsabilità*, Agenzia per le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale. <http://www.lavoro.gov.it>

Friedland R. e Alford R.R. (1991), Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions", in W.W. Powell e P.J. Di Maggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago [232-266].

Frigerio L. (2008), *I beni confiscati alle mafie per lo sviluppo sociale e produttivo*, in <http://www.ediesseonline.it>

Frigerio L. (2009), La confisca dei beni alle mafie. Luci e ombre di un percorso civile, *Aggiornamenti sociali*, No. 1.

Frigerio L. e Pati D. (a cura di) (2007), *L'uso sociale dei beni confiscati*, Book formativo 2007/2008, Ministero dell'Interno – PON Sicurezza, Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie, Stampa Multiprint, Roma.

Galbraith K. (1972), *The new industrial state, second ed.*, Penguin, London.

Gambetta D. (1993), *The Sicilian Mafia: the business of private protection*, Harvard Business Press, Cambridge.

Gioia D.A. e Thomas J.B. (1996), Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3 [370-403].

Glynn M.A. (2008), Beyond constraint: How institutions enable identities, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin e R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, Sage, London [413-430].

Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micoletta E. R., e Lounsbury M. (2011), Institutional complexity and organizational response, *Academy of Management Annals*, Vol. 5 [317-371].

Hybels R. C. (1995), On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model, *Academy of Management Journal, Special Issue: Best Papers Proceedings* [241 - 245].

Johnson C., Dowd T. e Ridgeway C. (2006), Legitimacy as social process, *Annual Review of Sociology*, Vol. 32 [53-78].

King B.G., Felin T. e Whetten D.A. (2010), Finding the organization in organization theory: A meta-theory of the organization as a social actor, *Organization Science*, Vol. 21, No. 1 [290-305].

Kostova T. e Zaheer S. (1999), Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No.1 [64-81].

Kraatz M.S. e Block E.S. (2008), Organizational implications of institutional pluralism, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin e R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, Sage, London [243-275].

Kujala J., Heikkinen A. e Lehtimäki H. (2012), Understanding the Nature of Stakeholder Relationships: An Empirical Examination of a Conflict Situation, *Journal of Business Ethics*, Vol. 109 [53-65].

La Rosa F., Paternostro S. e Picciotto L. (2013), Determinants and consequences of the anti-mafia entrepreneurial behavior: an empirical study on southern Italian small-medium enterprises, in *The Firm's Role in the Economy: does a growth-oriented business model exist?*, Proceedings of XXXVI AIDEA CONFERENCE, Lecce, 19-21 September 2013.

La Spina A. (2005), *Mafia legalità debole e sviluppo del Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna.

Larson A. e Starr J. (1993), A network model of organization formation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, No. 2 [5-16].

Lehman C. (1988), Accounting ethics: surviving survival of the fittest, *Advances Public Interest Acc*, Vol. 2 [71-82].

Libera Terra (2007), *Disciplinare per la concessione del marchio "Libera Terra"*, in <http://www.liberaterra.it>

Lindblom, C. K. (1994), The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. *Paper presented at the Critical Perspectives of Accounting Conference*, New York.

Lounsbury M. e Glynn M. (2001), Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisitions of resource, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 [545-564].

Luhmann N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press.

Mathews M.R. (1993), *Socially Responsible Accounting*, Chapman & Hall, UK.

Meyer J.W. e Rowan B. (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83 [340-363].

Middleton Stone M. e Greer Brush C. (1996), Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy, *Strategic Management Journal*, Vol.17, No. 8 [633-652].

Miles M. e Huberman A.M. (1984), *Qualitative data analysis*, Sage Publications, Beverly Hills.

Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 [853-886].

O' Donovan G. (2002), Environmental disclosures in the annual report. Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory, *Accounting, Accountability & Auditing Journal*, Vol. 15, No. 3 [344-371].

Oliver C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 [145-179].

Oliver C. (1996), The Institutional Embeddedness of Economic Activity, *Advances in Strategic Management*, Vol. 13 [163-186].

O'Reilly C. A. e Tushman M. L. (2011), Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit, *California Management Review*, Vol. 53, No. 4 [5-22].

Pache A.C. e Santos F. (2010), When worlds collide. The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demand, *Academy of Management Review*, Vol. 35 [455-476].

Palazzo G. e Scherer A.G. (2006), Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66 [71-88].

Paoli L. (1998), The Pentiti's Contribution to the Conceptualization of the Mafia Phenomenon, in V. Ruggiero, N. South e I. Taylor (eds.), *The New European Criminology: Crime and Social Order in Europe*, Routledge, London.

Paoli L. (2003), *Mafia Brotherhoods: Organized Crime, Italian Style*, Oxford University Press, New York.

Pfeffer J. e Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

Phillips N., Lawrence T. e Hardy C. (2004), Discourse and institutions, *Academy of Management Review*, Vol. 29 [635-652].

Picciotti A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Franco Angeli, Milano.

Picciotto L. (2013), Social entrepreneurship and confiscated mafia properties in Italy, in *EMES-SOCENT Conference Selected Papers*, EMES-SOCENT, Belgium. *Paper presented at the 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*, University of Liege (Belgium), 1-4 July 2013.

Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), The big idea. Creating Shared Value, *Harvard Business Review* [63-77].

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. e Tushman M. L. (2009), Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, Vol. 20 [685-695].

Rayman-Bacchus L. (2006), Reflecting on corporate legitimacy, *Critical Perspectives in Accounting*, Vol. 17 [323-335].

Ruisi M. (2001), *Lo sviluppo dei "sistemi di produzione locale" in ottica economico-aziendale. Ruolo, modelli di governo e cultura imprenditoriale per la piccola impresa*, Giuffrè, Milano.

Ruisi M. (2012), L'esercizio consapevole delle virtù in azienda. Verso una prospettiva di riqualificazione degli indicatori del successo per capire e fare il bene dell'azienda, in *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano, [107-141].

Ruisi M. e Picciotto L. (2013), "Per una definizione di turismo responsabile bilanciata tra motivazioni di viaggio e aspettative della comunità locale: l'analisi dell'intermediazione offerta da taluni operatori siciliani", relazione presentata alla V Riunione Scientifica della SISTUR, Rimini, 29-30 novembre 2013, e pubblicato in M.A. La Torre (a cura di), *Dal turismo sostenibile alla responsabilità sociale dell'impresa*,

Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli [33-61].

Scalia V. (2010), From the octopus to the spider's web: the transformations of the Sicilian mafia under postfordism, *Trends organized Crime*, No.13 [283-298].

Scherer A., Palazzo G. e Seidl D. (2013), Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world, *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 2 [259-284].

Sciarrone R. (2009), *Mafie vecchie mafie nuove*, Donzelli, Roma.

Scott W.R., Ruef M., Mendel P.J. e Caronna C.A. (2000), *Institutional Change and Health-care Organizations*, Univ. Chicago Press, Chicago.

Scott W.R. (1977), Effectiveness of organizational effectiveness studies, in P. Goodman e J. Penning (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco [63-95].

Scott W. R. (1991), Unpacking Institutional Arguments, in W.W. Powel e P.J. Di Maggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago [164-182].

Seo M. e Creed W.E.D. (2002), Institutional contradictions, praxis, and institutional change, *Academy of Management Review*, Vol. 27 [222-247].

Shenton A. (2004), Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects, *Education for Information*, Vol. 22 [63-75].

Skaperdas S. (2001), The political economy of organized crime: providing protection when the state does not, *Economics of Governance*, Vol. 2 [173-202].

Sorci C. (2007), "Lo sviluppo integrale dell'azienda", in AA.VV., *Lo sviluppo Integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano [11-25].

Sorci C. (1984), *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè, Milano.

Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 [571-610].

Suddaby R. e Greenwood R. (2005), Rhetorical Strategies of Legitimacy, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 1 [35-67].

Sullivan P. e McCarthy J. (2008), Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths, *Organization Studies*, Vol. 29 [525-542].

Tornikoski E. e Newbert S. (2007), Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective, *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 [311-335].

Tumminelli G. (2003), "I beni confiscati alla mafia. Verso la riconquista della legalità", *Aggiornamenti sociali*, Vol. 6 [458-468].

Vaccaro A. (2012), To Pay or Not to Pay? Dynamic Transparency and the Fight Against the Mafia's Extortionists, *Journal of Business Ethics*, Vol. 106 [23-35].

Van Dijk J. (2007), "Mafia markers: assessing organized crime and its impact upon societies", *Trends organized Crime*, Vol. 10 [39-56].

Vergne J.P. (2011), Toward a New Measure of Organizational Legitimacy: Method, Validation, and Illustration, *Organizational Research Methods*, Vol. 14, No. 3 [484-502].

Woodward D.G., Edwards P. e Birkin F. (1996), Organizational legitimacy and stakeholder information provision, *British Journal of Management*, Vol. 7 [329-347].

Yin K.R. (2009), *Case study Research*, Fourth Edition, Sage, London.

Zelditch M. (2001), Theories of legitimacy, in J. Jost e B. Major (eds.), *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*, Cambridge Univ. Press, Cambridge, UK [33-53].

Zimmerman M. e Zeitz G. (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3 [414-431].

Zucker L.G. (1987), Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, Vol. 13 [443-464].