



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Note di Ricerca

**Riccardo Maiolini, Francesca Capo, Tommaso Ramus
and Francesco Rullani**

**Stigmatizzati, ma Perché?
Come il Settore Cooperativo
Ha Reagito in Risposta allo
Scandalo di Mafia Capitale**

Nota di Ricerca n. 4/2022
Novembre 2022

ISSN: 2239-415X



Questa Nota di Ricerca è pubblicata a cura del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il lavoro rappresenta esclusivamente le opinioni degli autori e non impegna la responsabilità del Dipartimento o dell'Università. Le Note di Ricerca intendono promuovere la circolazione di ricerca per favorire discussioni e commenti. Si invita a tener conto della loro natura provvisoria per eventuali citazioni o ogni altro uso.

Speriamo che il 2013 sia un anno pieno di monnezza, profughi, immigrati, sfollati, minori, piovoso così cresce l'erba da tagliare, e magari con qualche bufera di neve: evviva la cooperazione sociale!

Salvatore Buzzi, Capodanno 2013, SMS.

Se adeguarsi vuol dire rubare, io non mi adeguo

Sandro Pertini

INTRODUZIONE

Lo scandalo che tutti hanno imparato a conoscere come Mafia Capitale scoppiò alla fine del 2014.

L'arresto di 37 persone coinvolte a vario titolo in un'organizzazione allora definita di carattere mafioso¹, e fortemente influenzata dal presidente della cooperativa "29 giugno", evidenziò una rete di intrecci finalizzati a controllare e sfruttare attività economiche e vincere appalti pubblici.

Di conseguenza, la maggior parte del sistema delle cooperative sociali italiane si ritrovò travolta da un processo di stigmatizzazione da parte della pubblica amministrazione e di organizzazioni appartenenti a vario titolo al Terzo Settore volto a dimostrare la distanza da parte di questi ultimi dalle attività illegali della cooperativa 29 giugno, in primis, ma anche dal sistema cooperativo in generale.

A livello macro, guardando tale fenomeno da una prospettiva accademico-scientifica, l'insieme delle cooperative sociali e dei loro partner, nonché principali stakeholder di riferimento, costituisce il c.d. settore cooperativo (Zietsma, et al., 2017), ovvero un insieme di organizzazioni che intrattengono tra loro relazioni di tipo sociale, economico, ed istituzionale funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi.

Negli anni immediatamente successivi allo scandalo gran parte delle cooperative sociali si è trovata ad essere fortemente isolata e stigmatizzata dai propri principali partner, ovvero le Amministrazioni

¹ La Cassazione Penale, Sez. VI, 12 giugno 2020 (ud. 22 ottobre 2019), n. 18125 ha "escluso il carattere mafioso dell'associazione contestata agli imputati e ha riaffermato l'esistenza, già ritenuta nel processo di primo grado, di due distinte associazioni per delinquere semplici", non essendo stati evidenziati "né l'utilizzo del metodo mafioso, né l'esistenza del conseguente assoggettamento omertoso, ed essendo stato escluso che l'associazione possedesse una propria e autonoma "fama" criminale mafiosa".

Pubbliche (PA) e gli Attori del Terzo Settore (TS), ed ha reagito implementando diverse strategie volte a limitare la diffusione della stigmatizzazione e a recuperare la legittimità persa. Questo studio esplora tali strategie, e mostra come queste cooperative siano riuscite a ristabilire le relazioni con i propri partner (PA e TS) ed eliminare la stigmatizzazione ridefinendo i propri obiettivi, e poi ri-concettualizzando e ri-operazionalizzando i propri valori fondanti sulla base di quegli obiettivi. Nel caso in questione, quanto svolto dalla popolazione di cooperative “in fase difensiva”, volto a riconquistare legittimità ed eliminare la stigmatizzazione, ha innescato un processo di cambiamento che ha investito ed influenzato l’intero settore delle cooperative sociali. È dunque un caso particolarmente interessante per gli studi di management, poiché permette di analizzare i comportamenti messi in campo dalle imprese – nel nostro caso, cooperative - all’interno di un sistema coeso e ben strutturato per reagire alla stigmatizzazione e rispondere alle accuse derivate dallo scoppio di uno scandalo².

Le precedenti ricerche in questo campo hanno spiegato nel dettaglio come la trasformazione di un settore possa essere guidata dall'azione deliberata e proattiva di attori che fanno leva su shock e contraddizioni all'interno dello stesso (Zietsma & Lawrence, 2010), cercando di trasformarne la struttura a proprio vantaggio (Battilana & D'Aunno, 2009). In particolare, diversi studi si sono concentrati su dinamiche strutturali innescate dal lavoro strategico proattivo di singoli attori (Battilana, et al., 2009) o di un gruppo specifico di attori (Vaccaro & Palazzo, 2013). Tuttavia, una questione non trascurabile che la ricerca in questo campo deve ancora esplorare riguarda i meccanismi alla base della trasformazione di un intero settore di organizzazioni innescata dal lavoro difensivo svolto da alcuni specifici attori tesi a salvaguardare la propria legittimità (Zietsma et al., 2017).

² Negli ultimi anni, infatti, vi sono stati diversi esempi di settori o gruppi di imprese che hanno subito dei processi trasformativi in seguito ad episodi di stigmatizzazione. Un esempio per tutti è rappresentato dalla micro-finanza, che ha subito un processo di trasformazione generato dagli sforzi della sua popolazione di imprese mirata ad affrontare la stigmatizzazione derivante dall’applicazione di tassi di interesse anormali adottati da alcune società di micro-credito (The Economic Times, 2017).

Rispetto a questo background teorico, la presente ricerca ha l'obiettivo di investigare le seguenti domande:

- 1) In che modo un' azione difensiva a seguito di uno scandalo porta al cambiamento degli elementi di un settore?**
- 2) In che modo tale cambiamento influenza il ruolo e il comportamento dei diversi attori che operano nel settore stesso?**

Per svolgere tale analisi sono state raccolte una serie di evidenze empiriche relative alla storia e alle conseguenze che lo scandalo Mafia Capitale ha avuto sul sistema cooperativo sociale italiano, in primis, e che ha impattato su tutto il sistema cooperativo nazionale. In particolar modo sono state raccolte ed analizzate 60 interviste svolte con i principali attori del sistema cooperativo italiano, 368 fonti di archivio – documenti strategici, comunicati stampa, report – e 2500 articoli di giornale – tutte fonti pubblicamente disponibili.

Le evidenze hanno dimostrato che il sistema cooperativo ha affrontato un percorso di analisi critica interno, che ha portato a comprendere quali strategie implementare per recuperare legittimità nei confronti dei relativi partner (PA e TS): un percorso di ridefinizione dei propri obiettivi e di conseguenza di “ri-concettualizzazione ” degli elementi valoriali (Kroezen & Heugens, 2019) che lo compongono e lo tengono unito.

A seguito di questa ri-concettualizzazione, le cooperative hanno poi “ri-operazionalizzato” tali valori, ridefinendo ruoli e posizioni, ridisegnando pratiche, modelli di interazione ed equilibri di potere tra loro stessi e con i propri principali partner, e modificando quindi gli elementi materiali che compongono il sistema cooperativo (Kroezen & Heugens, 2019).

La nostra analisi sviluppa un modello che mostra il processo attraverso il quale un settore si trasforma mentre la sua popolazione focale si adopera per difendersi dalla stigmatizzazione. In particolare, mostriamo come un lavoro istituzionale difensivo inneschi nella popolazione focale un processo di “revisione” dei propri obiettivi e valori fondanti, ed un lavoro proattivo per incorporarli in nuove pratiche, e nuovi modelli di interazione, ruoli, posizioni ed equilibri di potere.

Questo modello ci consente di contribuire alla ricerca mettendo in luce come il lavoro istituzionale difensivo possa trasformarsi in uno sforzo intenzionale per trasformare la struttura generale di un settore. Isolando e definendo i ruoli dei diversi attori nel rimodellare gli elementi valoriali e materiali di un settore, forniamo anche una comprensione più granulare della sua struttura e delle dinamiche che portano alla sua trasformazione.

GLI ELEMENTI STRUTTURALI DI UN SETTORE DI ATTIVITÀ ORGANIZZATIVE

Un settore di attività economiche³ fa riferimento a diverse specializzazioni produttive a seconda della materia trattata o delle tecniche di produzione applicate. Allo stesso tempo, se si guarda alle relazioni tra le organizzazioni che fanno parte di un settore di attività, questo può essere definito come una "*comunità di organizzazioni che partecipano a un comune sistema di significati e i cui partecipanti interagiscono più frequentemente e fedelmente tra di loro che con altri attori al di fuori del settore*" (Scott, 1995: 56). Secondo tale definizione, i settori di attività sono quindi costituiti da una popolazione focale (Scott, 1995)⁴ e da dei partner, da cui gli attori della popolazione focale dipendono per le risorse tangibili e per quelle immateriali (Zietsma et al., 2017), per scambi relazionali e transazioni economiche/politiche⁵.

All'interno di un settore di attività, gli attori della popolazione focale condividono un "comune sistema di significati", che gli altri partner all'interno del settore usano come riferimento per dare senso alla propria interazione con la popolazione focale (Zietsma et al., 2017). Tale comune sistema di significati si definisce in primis attraverso l'identificazione di una dimensione simbolica (Zilber, 2006) distinguibile in obiettivi e valori (Amis, et al., 2002). Gli obiettivi definiscono le linee guida per gli attori che operano sul campo e interpretano la realtà (Evans & Kay, 2008; Zietsma et al., 2017). I valori, al contempo, modellano i confini dei comportamenti giudicabili come appropriati e moralmente accettabili (Hitlin & Piliavin, 2004).

Una popolazione focale tende ad essere omogenea e unificata da elementi valoriali comuni, riflessi in forme organizzative e in identità coerenti (Dhalla & Oliver, 2013). Tuttavia, può essere

³ Il termine utilizzato nella letteratura internazionale per esprimere il concetto che qui richiamiamo è "field". Per dare consistenza allo stesso concetto in italiano abbiamo optato per non utilizzare la traduzione letterale ("campo"), ma il concetto di "settore di attività". Nonostante non vi sia una congruenza perfetta tra ai due concetti, questa locuzione restituisce certamente con più efficacia ciò che il concetto di "field" vuole rappresentare nel nostro contesto.

⁴ Vale a dire, una "raccolta o un aggregato di organizzazioni che si somigliano in qualche modo" (Hannan & Freeman, 1977: 934), che condividono logiche strategiche, modelli comportamentali e che rappresentano un modello ideale di organizzazione che determina l'agire comune delle altre organizzazioni o che in qualche caso può essere interpretato come un modello di organizzazione al quale ispirarsi.

⁵ Esempi di ricerche che si sono occupate dello studio di altre popolazioni focali che costituiscono un settore sono presenti nel settore delle società di impact investing (Hehenberger, Mair e Metz, 2019), in quello dei produttori di birre artigianali (Kroezen & Heugens, 2019), nel mondo delle imprese sociali di integrazione lavorativa (Pache & Santos, 2013), tra gli ospedali (Galvin, 2002) e all'interno del sistema delle società di contabilità (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002).

ulteriormente segmentata in nicchie specifiche (Greenwood et al., 2002) in base alle posizioni e ai ruoli degli attori all'interno del settore stesso (DiMaggio & Powell, 1983; Fligstein, 1997). Infatti, alcuni attori ricoprono posizioni centrali in virtù della propria reputazione e del loro potere all'interno del settore, mentre altri interpretano ruoli più marginali e spesso cercano di introdurre obiettivi e valori alternativi per acquisire una posizione più centrale (Battilana, 2011; Kroezen & Heugens, 2019). Anche gli attori all'interno della popolazione focale hanno ruoli diversi. Alcuni fungono da “custodi” degli obiettivi e dei valori del settore (Kroezen & Heugens, 2019; Montgomery & Dacin, forthcoming). Altri interpretano il ruolo di “filtro verso l'esterno (*boundary spanners*) o difensori (Zietsma & Lawrence, 2010) e interagiscono con, o proteggono da, attori al di fuori del settore. Infine, alcuni membri della popolazione focale agiscono come organi di governo e coordinatori, spesso con il compito di elaborare e far rispettare gli standard comuni del settore (Hardy & McGuire, 2010).

In sintesi, gli elementi valoriali definiscono il sistema di significato di un settore e stabiliscono i confini entro i quali gli attori della popolazione focale si posizionano e definiscono i loro ruoli. Tuttavia, questi elementi valoriali pongono anche le basi per delineare altri elementi di un settore, in questo caso materiali. Tali elementi materiali si sostanziano in interazioni (Davis & Marquis, 2005), pratiche (Wooten & Hoffman, 2008) ed equilibri di potere che regolano le relazioni tra i membri della popolazione focale e i loro principali partner (Phillips, et al., 2000). Tali partner sono ovviamente motivati intrinsecamente dai propri obiettivi e valori (Zietsma et al., 2017), ma, quando interagiscono con la popolazione focale di un settore e scambiano con essa risorse tangibili e immateriali con i suoi membri, tendono anche ad adattarsi al suo sistema di significati⁶.

⁶ Ad esempio, Purdy e Gray (2009) hanno evidenziato che, nel campo della risoluzione alternativa delle controversie, il sistema di obiettivi e valori che unificano la popolazione focale degli "uffici statali di risoluzione delle controversie" è stato anche incarnato dai suoi principali partner - tribunali, agenzie statali, studi legali e università - e ha posto le basi per le pratiche, i modelli di interazione e altri elementi materiali che caratterizzano il settore.

La Trasformazione di un settore di attività organizzative

Le prime definizioni di settori di attività organizzative (“field”) ne davano una rappresentazione prevalentemente statica (DiMaggio, 1995; Davis & Greve, 1997), i cui elementi strutturali valoriali e materiali venivano fissati da forze inerziali. Più recentemente, tuttavia, la ricerca ha osservato che un settore di attività può andare incontro a trasformazioni (Mazza & Pedersen, 2004), evoluzioni (Anand & Watson, 2004), restaurazioni (Kroezen & Heugens, 2019) e riconsolidamenti (Reay & Hinings, 2005) a causa di cambiamenti nei suoi principali elementi valoriali e materiali. Ad esempio, Battilana (2011) teorizza come gli attori che si spostano da o verso il centro o la periferia di un settore – e i nuovi equilibri di potere che ne derivano – possono influenzare quel settore e provocare cambiamenti al suo interno⁷. Altri contributi evidenziano il lavoro proattivo di attori, che si tratti di membri della popolazione focale (Kroezen & Heugens, 2019) o dei suoi partner (Zietsma & Lawrence, 2010), che si adoperano in maniera imprenditoriale per il cambiamento di un settore. Le opportunità di cambiamento che derivano da tali azioni strategiche portano, come conseguenza, l’introduzione di elementi nuovi in un settore (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004) o la rivitalizzazione di elementi precedentemente messi da parte (Montgomery & Dacin, *forthcoming*), trasformandolo a dispetto di aspetti inerziali e di resistenza (Vaccaro & Palazzo, 2015).

Le opportunità di trasformazione del settore hanno maggiori probabilità di emergere quando i suoi elementi valoriali e materiali sono più malleabili, pronti all’essere messi in discussione, come nel caso di settori appena nati (Purdy & Gray, 2009), complessi (Smets, et al., 2012) e frammentati (Pache & Santos, 2010), o quando shock generano contraddizioni (Zietsma & Lawrence, 2010) che alcuni attori possono sfruttare per promuovere soluzioni strutturali alternative (Raffaelli, 2019)⁸.

⁷ Zietsma e Lawrence (2010) mostrano come l’interruzione delle pratiche consolidate porti a cambiamenti all’interno del settore stesso, segnando diversi cicli di transizione dalla stabilità istituzionale all’innovazione istituzionale e alla ristabilizzazione. Inoltre, Sauder (2008) teorizza come i settori possano trasformarsi a seguito di uno spostamento dei modelli di interazione e degli equilibri di potere determinati dall’inclusione di un attore aggiuntivo nel settore. E infine, Kroezen e Heugens (2019) mostrano come gli attori secondari nell’industria della birra artigianale abbiano trasformato questo settore, rivitalizzando valori e pratiche in disuso.

⁸ Ad esempio, Ansari e Phillips (2011) mostrano che l’avvento di un nuovo standard tecnologico nel campo della telefonia mobile ha innescato nei clienti la volontà di cambiare le prassi, portando in definitiva a una trasformazione del settore.

Non tutti i tipi di shock innescano tali opportunità di cambiamento ed il conseguente comportamento proattivo. Quando lo shock è associato ad uno scandalo ed alla successiva stigmatizzazione e perdita di accettazione sociale (Jonsson et al., 2009; Piazza & Jourdan, 2018), gli attori del settore potrebbero essere indotti a perseguire strategie difensive anziché proattive, volte a salvaguardare l'accettabilità degli elementi valoriali e materiali del settore stesso (Lashley & Pollock, 2019) (Zietsma & Lawrence, 2010). Ad esempio, Desai (2011) suggerisce che le organizzazioni riacquistino legittimità attraverso quello che l'autore, seguendo Maguire e Hardy (2009), chiama "lavoro istituzionale difensivo" (2011: 264). In particolare, nel proprio studio, gli autori mostrano come, all'indomani di alcuni incidenti ferroviari, gli attori principali all'interno del settore ferroviario si siano impegnati in sforzi di comunicazione volti a sottolineare la sicurezza delle proprie pratiche, difendendosi così dalla stigmatizzazione causata dalla comparsa di problemi di sicurezza.

Inoltre, nella loro indagine sul settore della stampa d'impresa, Mazza e Pedersen (2004) dimostrano come i cambiamenti macroeconomici (rappresentati in quel caso dalle crisi petrolifere) abbiano innescato dinamiche di trasformazione e permesso a nuovi attori di entrare nel settore.

STIGMATIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DEI SETTORI

In letteratura la stigmatizzazione organizzativa è stato definito come un segno di incongruenza tra le aspettative morali di una certa “audience” e gli elementi fondamentali di una organizzazione (Hudson, 2008). Questi elementi possono essere materiali (ad esempio, prodotti venduti, pratiche implementate) o valoriali (ad esempio, obiettivi, valori). Sebbene molti studi abbiano analizzato come la stigmatizzazione possa influenzare singole organizzazioni (Hampel & Tracey, 2017), una corrente relativamente recente di letteratura ha riconosciuto come la stigmatizzazione che originariamente colpisce una singola organizzazione possa trasferirsi ad altre, nella misura in cui queste abbiano in comune elementi fondanti. Nel caso del trasferimento della stigmatizzazione, gli attori vengono stigmatizzati da altri soggetti, prevalentemente fuori dal settore di riferimento, in virtù della loro somiglianza con l'organizzazione che ha innescato lo scandalo (Vergne, 2012; Lashley & Pollock, 2019). Quando la stigmatizzazione si diffonde, può colpire tanto i membri dell'organizzazione originariamente stigmatizzata (Durand & Vergne, 2015) che i suoi partner (Hudson & Okhuysen, 2009)⁹. In letteratura si è affermata l'opinione che, quando gli elementi condivisi che causano la stigmatizzazione sono materiali (ad esempio prodotti, pratiche), le organizzazioni minacciate possano reagire distaccandosi dagli elementi materiali oggetto di stigmatizzazione (Tracey & Phillips, 2016)¹⁰.

Come si è notato, le organizzazioni possono anche essere stigmatizzate a livello collettivo se condividono elementi valoriali (obiettivi e valori). In questo caso, le precedenti ricerche suggeriscono che le organizzazioni dovrebbero reagire attraverso uno sforzo morale collettivo¹¹.

⁹ Ad esempio, Hudson e Okhuysen (2009) concentrano l'attenzione sulla stigmatizzazione che si sposta dalle sale massaggi e centri sauna per uomini, ai loro clienti, fornitori e regolatori, poiché questi partner condividono con tali organizzazioni i prodotti, gli output e le pratiche.

¹⁰ Ad esempio, Vergne (2012) mostra che le organizzazioni dell'industria globale degli armamenti possono rispondere alla stigmatizzazione diversificando il business in altri settori e offrendo prodotti aggiuntivi, in modo da ridurre l'associazione con gli elementi materiali principali, colpiti da stigmatizzazione. La stigmatizzazione degli elementi materiali di un settore può anche causare la trasformazione di quel settore, innescata dal lavoro degli attori in questione sugli elementi materiali stigmatizzati. Zietsma e Lawrence (2010) descrivono la trasformazione della silvicoltura nella Columbia Britannica come il risultato del lavoro svolto da alcuni componenti del settore per superare la resistenza a cambiare la pratica istituzionalizzata - ma stigmatizzata - del taglio radicale dei boschi.

¹¹ Ad esempio, nella loro indagine sull'industria della cannabis medica, Lashley e Pollock (2019) concludono che, al fine di rimuovere la stigmatizzazione che svaluta gli obiettivi e i valori fondamentali di un settore, gli attori della popolazione

Ciò nonostante, svolgere questo tipo di lavoro morale può risultare molto impegnativo, in particolare quando può determinare la trasformazione di un settore. Gli obiettivi e i valori rappresentano l'essenza stessa di ogni organizzazione e ridefinirli può implicare un ripensamento della *raison d'être* di un'organizzazione (Lashley & Pollock, 2019). Quando tale riconcettualizzazione coinvolge una intera popolazione di organizzazioni, potrebbe implicare la messa in discussione degli obiettivi e dei valori dell'intero settore. Eppure, obiettivi e valori sono spesso così istituzionalizzati che discuterne può essere letteralmente impensabile (Vaccaro & Palazzo, 2015).

Data l'importanza e le sfide associate al lavoro sugli elementi valoriali in risposta alla stigmatizzazione, e la mancanza di conoscenza del potenziale impatto che questo lavoro potrebbe avere sulla struttura di un settore, nella prossima sezione indagheremo proprio questo problema. Nello specifico, esploreremo come il settore cooperativo italiano sia stato trasformato dal lavoro difensivo svolto dalla sua popolazione focale di cooperative per riconquistare legittimità agli occhi dei suoi partner all'indomani della diffusione della stigmatizzazione causata dallo scoppio dello scandalo di Mafia Capitale.

focale di questo settore hanno utilizzato tre azioni collettive sofisticate - l'avvio di un programma morale, la prototipazione morale e l'infusione di moralità - interamente fondate sul mostrare l'allineamento tra le aspettative morali dell'audience e i valori della popolazione.

CONTESTO E METODI DI RICERCA

CARATTERISTICHE DEL SETTORE DELLE COOPERATIVE SOCIALI IN ITALIA

Le cooperative in generale sono "associazioni autonome di persone unite in modo volontario per soddisfare bisogni e aspirazioni economiche, sociali e culturali comuni attraverso imprese di proprietà congiunta e controllate democraticamente" (International Cooperative Alliance).

Per quanto riguarda nello specifico le cooperative sociali, queste rappresentano una particolare forma di cooperativa introdotta e regolata dalla legge 381/1991 (con successive modifiche ed integrazioni fino all'ultima riforma del 2017) che si qualifica come particolare forma di società cooperativa finalizzata nel perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini.

Le cooperative sociali competono sul mercato e vendono prodotti e servizi per soddisfare le esigenze dei loro principali beneficiari (clienti o utenti dei loro prodotti e servizi), e quelle della comunità cui appartengono. In quanto tali, le cooperative hanno un duplice obiettivo economico e sociale (Ashforth & Reingen, 2014): si affidano ai ricavi per garantire la loro sostenibilità finanziaria, ma mirano anche a generare un impatto sociale positivo sui loro beneficiari e sulle comunità di appartenenza. Perseguono questo duplice obiettivo sulla base di un sistema condiviso di valori e di principi, che è stato codificato nel 1995 nella "Dichiarazione di identità cooperativa" globale a Manchester (Regno Unito). La dichiarazione richiede alle cooperative di rispettare una serie di valori, tra cui "cooperazione tra cooperative", "attenzione specifica per le comunità" e "controllo democratico da parte dei membri"¹².

¹² I valori cooperativi:

1°: Adesione libera e volontaria

2°: Controllo democratico da parte dei soci

3°: Partecipazione economica dei soci

4°: Autonomia e indipendenza dei soci

5°: Educazione, formazione ed informazione

6°: Cooperazione tra cooperative

7°: Interesse verso la comunità

Le 100.000 cooperative presenti in Italia costituiscono la popolazione focale del "settore cooperativo italiano", che comprende anche le Pubbliche Amministrazioni (PA) e le organizzazioni del Terzo Settore (TS), storicamente i più importanti partner per le cooperative.

Le cooperative italiane sono attori cruciali sia dell'industria che della società. Nel 2015 il sistema delle cooperative ha generato un fatturato aggregato di 82 miliardi di euro (Borzaga, 2018) e un valore aggiunto di 28,6 miliardi di euro, pari al 4% del valore aggiunto totale prodotto da organizzazioni private in Italia (Istituto Nazionale di Statistica, 2019).

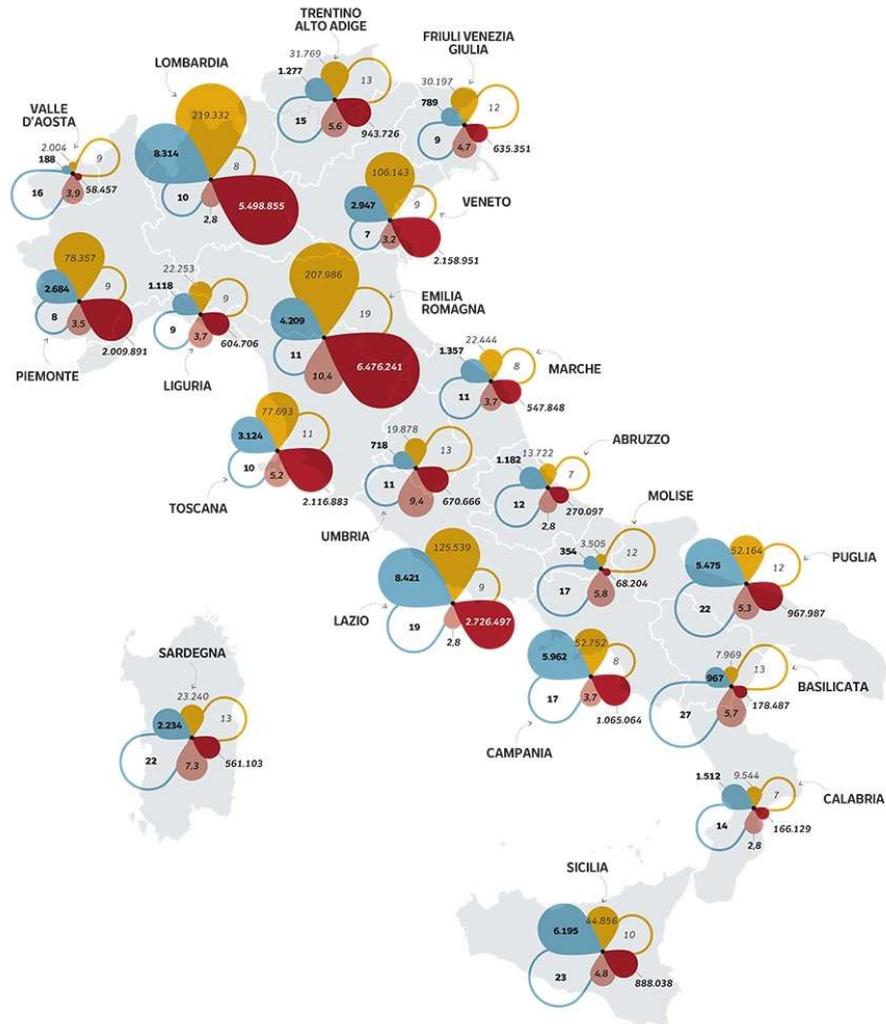
Per quanto riguarda, nello specifico, il ramo delle cooperative sociali, con più di 12.000 cooperative attive sul territorio italiano, occupano circa 500.000 persone, generando fatturato per circa 16 miliardi di euro, pari a circa il 0,7% del pil italiano.

La maggior parte delle cooperative italiane sono organizzate in due principali Associazioni Nazionali di Categoria (Legacoop e Confcooperative), i cui rappresentanti sono eletti democraticamente dai soci delle cooperative in linea con il valore del "controllo democratico dei soci". Insieme, Legacoop e Confcooperative rappresentano 31.000 cooperative e 9.530.000 soci. Questi organi di governo sono organizzati territorialmente con sistemi di rappresentanza e gestione locale dei servizi verso i loro associati e, in conformità con il valore della "collaborazione tra cooperative", lavorano per incoraggiarne le partnership. Come risultato degli sforzi delle associazioni di categoria, le cooperative in Italia non solo condividono obiettivi e valori, ma interagiscono anche tra di loro con notevole frequenza. Altri partner decisivi per le cooperative sono la PA e le organizzazioni del terzo settore (associazioni, organizzazioni non profit, etc.). In considerazione del valore "attenzione specifica per la comunità", le cooperative hanno storicamente svolto un ruolo centrale nel fornire servizi assistenziali e sanitari, esternalizzati dalla PA alle comunità locali (Borzaga, 2018)¹³.

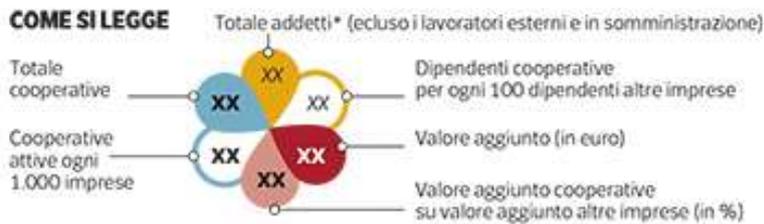
¹³ Le cooperative, e in particolare le "cooperative sociali" (Borzaga, 2018), collaborano tra di loro e con le organizzazioni non profit e di volontariato per coprire l'intera filiera delle attività esternalizzate dalla PA, come la gestione dei rifiuti, la pulizia delle strade e la gestione degli spazi verdi pubblici (Borzaga, et al., 2017). Il loro ruolo è cruciale anche nell'assistenza sanitaria, nell'assistenza agli anziani e ai disabili e nell'integrazione lavorativa per le persone svantaggiate ed emarginate come ex carcerati, tossicodipendenti e migranti (Zamagni, 2012).

Figura Distribuzione, struttura e performance delle cooperative in Italia

(fonte: Istat, Euricse, 2018)



COME SI LEGGE



L'EVOLUZIONE DEL SETTORE COOPERATIVO IN ITALIA

A partire dalla fine degli anni Settanta le cooperative italiane svolgono un ruolo centrale nella gestione dei servizi sanitari e assistenziali esternalizzati dalla PA (Borzaga, 2018). Fino all'inizio degli anni Novanta, la PA poteva destinare risorse significative e crescenti ai servizi assistenziali e sanitari, ed era abituata ad affidare tali risorse tramite "contratti fuori mercato" principalmente a cooperative, e in particolare cooperative sociali, in vista del loro riconosciuto impegno sociale. Con la legge 381/1991, le Regioni hanno regolamentato i rapporti tra PA e cooperative sociali in materia di affidamento dei servizi assistenziali, con l'obiettivo di promuovere il contributo delle cooperative al raggiungimento di obiettivi sociali, anche includendo specifiche clausole sociali negli appalti pubblici. Tali clausole miravano a consentire a un gruppo più ampio di individui svantaggiati di beneficiare delle attività delle cooperative, in particolare sociali (Santuari, 2019, pp. 181–206). I contratti fuori mercato hanno consentito alle cooperative sociali di essere finanziariamente sostenibili e consolidare il loro obiettivo economico, e di focalizzarsi allo stesso tempo in maniera primaria sull'impatto sociale, perseguendo in tal modo il loro obiettivo sociale (Borzaga, et al., 2012).

Nel corso degli anni Novanta e nei decenni successivi, l'Italia ha sperimentato un drammatico aumento del debito pubblico che ha causato una "crisi del welfare" (Maino & Ferrera, 2017). Questa crisi ha costretto la PA a tagliare le spese, in particolare quelle destinate ai servizi da stato sociale (Battilani & Schoroter, 2012). Inoltre, gli organismi regolatori europei hanno progressivamente spinto l'Italia ad adottare nella gestione dei servizi assistenziali e sanitari un approccio più competitivo e orientato al mercato. Pertanto, le PA hanno iniziato ad allocare questi servizi applicando un meccanismo basato sul mercato, attraverso l'erogazione di bandi secondo il principio degli "appalti pubblici". I servizi assistenziali e sanitari hanno iniziato ad essere assegnati ad attori privati – non solo cooperative, ma anche organizzazioni for-profit – sulla base di bandi pubblici che prendevano in considerazione la qualità temporanea dei servizi, la loro sostenibilità finanziaria e il costo complessivo (Maino, 2019). Pertanto, le cooperative hanno dovuto concentrare

la propria attenzione non solo sull'impatto sociale dei loro servizi, ma anche sulla sostenibilità finanziaria, al fine di partecipare a gare pubbliche ed eventualmente vincerle (Andreas, 2002).

Dal 2008, a seguito della crisi economica e finanziaria globale, la crisi del welfare si è fatta ancora più drammatica: la spesa relativa che nel 2008 "ammontava a circa 1.560 milioni di euro, nel 2011 ammontava a soli 364 milioni di euro" (*La Repubblica*, ottobre 2011). Questo ha messo a repentaglio le risorse finanziarie che le PA potevano destinare ai servizi di welfare (Maino & Ferrera, 2017), costringendo le cooperative sociali a raddoppiare l'attenzione sulle prestazioni finanziarie, portandole pertanto a prestare meno attenzione all'impatto sociale dei loro servizi. È in questo contesto che nel 2014 si è scoperto che un'importante cooperativa sociale operante sul territorio romano e laziale – la 29 Giugno – era stata coinvolta in attività illegali legate alle modalità di assegnazione di diversi appalti, e conseguentemente è stata incriminata. A seguito di tale incriminazione, e in seguito all'emergere di una rete di cooperative legate alle attività illegali della 29 giugno, ben presto l'intera popolazione delle cooperative è stata associata a tali attività illegali ed è stata colpita da una diffusione della stigmatizzazione all'interno del settore.

RACCOLTA DATI

Per rispondere alla nostra domanda di ricerca e capire come un settore si trasforma a seguito delle azioni implementate dalla sua popolazione focale per difendersi dalla stigmatizzazione, abbiamo utilizzato i dati raccolti per far luce su cause ed effetti dell'indagine MC sul settore delle cooperative, dati che per la maggior parte coprono il periodo che va dal 2014, l'anno in cui esplose lo scandalo MC, alla metà del 2019, momento in cui come i nostri dati ci hanno evidenziato che la popolazione delle cooperative a quel punto era riuscita ad eliminare efficacemente la stigmatizzazione causata da MC.

Abbiamo anche raccolto alcuni dati relativi agli anni che precedono MC per comprendere le caratteristiche del settore nel periodo antecedente all'indagine.

Di seguito, descriviamo in dettaglio l'utilizzo che abbiamo fatto delle varie fonti di informazione.

Articoli di giornale: Abbiamo iniziato la nostra opera di raccolta dati a metà del 2018, mettendo insieme e analizzando la copertura stampa dello scandalo MC dal 2014 al 2019¹⁴. Abbiamo usato questi articoli principalmente per capire le cause, gli effetti e gli attori coinvolti in MC, e la visibilità che ha avuto in tutta Italia. In questo modo, abbiamo potuto constatare che l'inchiesta MC ha suscitato critiche non soltanto nei confronti delle cooperative direttamente implicate nello scandalo, ma dell'intera popolazione cooperativa.

Oltre ai media, gli attori che imputavano una responsabilità alla popolazione delle cooperative erano le organizzazioni del Terzo Settore e le PA, ovvero gli attori più coinvolti negli scambi con le cooperative. Nel corso dell'analisi abbiamo esaminato gli articoli anche tenendo conto delle reazioni pubbliche manifestate dalle cooperative e dalle loro associazioni di categoria nell'affrontare la stigmatizzazione derivante da MC.

Interviste: Abbiamo anche raccolto dati tramite interviste fatte a cooperative, associazioni di categoria, esperti del settore tra la metà del 2018 e l'inizio del 2020. Abbiamo selezionato gli informatori combinando tecniche di campionamento mirato e a valanga (Patton, 2002)¹⁵. In tal modo, abbiamo intervistato attori che avevano avuto un ruolo di primo piano nel settore prima di MC, altri che avevano acquisito importanza dopo lo scandalo, e coloro i quali avevano mantenuto immutata una posizione periferica oppure centrale nel settore durante l'intera vicenda.

Abbiamo anche intervistato rappresentanti passati e attuali delle due principali associazioni di categoria. Tutte le interviste sono state registrate e successivamente trascritte, e sono state realizzate da tre autori, sulla base di un protocollo di intervista semi-strutturato (Alvesson, 2003) che è stato costantemente rivisto in considerazione delle caratteristiche degli informatori e dei costrutti emersi nel tempo.

¹⁴ La maggior parte degli articoli che abbiamo raccolto sono stati pubblicati su quotidiani nazionali, mentre il resto è stato estratto da quotidiani locali.

¹⁵ Per cominciare, abbiamo selezionato le fonti sulla base della loro conoscenza del settore cooperativo e degli eventi associati a MC, e del loro ruolo specifico nell'affrontare la stigmatizzazione che essa ha innescato. Abbiamo identificato questi attori attingendo alla profonda conoscenza del settore da parte del secondo autore e al rapporto di fiducia con la maggior parte dei *key members* della popolazione cooperativa, in particolare i rappresentanti delle associazioni di categoria sia a livello nazionale che locale. Successivamente abbiamo adottato una tecnica di campionamento a valanga e intervistato *key actors* man mano che questi comparivano in interviste già realizzate

Quindi, in una prima fase, abbiamo utilizzato le nostre interviste principalmente per capire: i) **le caratteristiche del settore prima di MC**; ii) **come le cooperative hanno reagito alla stigmatizzazione causata da MC**; e iii) **come queste reazioni hanno trasformato la struttura del settore.**

Ci siamo resi conto piuttosto rapidamente che le cooperative inizialmente reagivano alla stigmatizzazione causata dalla MC su base individuale e non coordinata, ma ben presto avevano finito per coalizzarsi attorno a una posizione unificata e condivisa. Abbiamo anche compreso che i valori cooperativi – in particolare il "controllo democratico dei membri", la "cooperazione tra cooperative" e l' "attenzione specifica per le comunità" – hanno svolto un ruolo fondamentale nel plasmare il settore cooperativo prima e dopo MC, nonché nello spiegare la reazione della popolazione cooperativa alla stigmatizzazione. Quindi, in una seconda fase di raccolta dei dati, abbiamo ridisegnato il nostro protocollo di intervista per capire: i) **come le cooperative hanno compreso e messo in pratica i propri valori prima e dopo l'indagine MC, e come questa comprensione abbia strutturato i loro scambi con PA e TS**; ii) **come le cooperative abbiano usato i loro valori per difendersi dalla stigmatizzazione causata da MC, individualmente e in forma collettiva**; e iii) **la percezione da parte di TS e PA del lavoro svolto dalle cooperative sui loro valori.**

Dati di archivio: abbiamo raccolto 214 risultanze d'archivio. Più precisamente, abbiamo ottenuto pieno accesso ai documenti prodotti e pubblicati tra il 2014 e il 2019 dalle due principali associazioni di categoria cooperativa sia a livello nazionale che locale. Abbiamo anche potuto consultare le relazioni delle riunioni che si sono tenute in quegli stessi anni, e raccolto molti documenti (ad esempio articoli online e comunicati stampa) pubblicati da singole cooperative in reazione a MC. Abbiamo usato tutte queste fonti per dare un senso alla storia del settore cooperativo e per collocare temporalmente gli eventi degni di nota (Langley, 1999).

Questi documenti sono stati utili anche per triangolare le informazioni raccolte attraverso le interviste, migliorandone in questo modo la credibilità (Pratt, Kaplan, & Whittington, 2020) e

l'affidabilità (Patton, 2002). Infine, i dati d'archivio, in particolare i resoconti degli incontri organizzati dalle associazioni di categoria, sono stati utili per capire come il settore ha reagito e si è trasformato dopo MC. In effetti questi incontri rappresentavano eventi di configurazione del settore in cui i relativi attori si riunivano per condividere opinioni sulle cause e gli effetti di MC, discutere i possibili modi per difendersi dalla stigmatizzazione, e definire una strategia comune di reazione che alla fine ha trasformato la struttura del settore.

Tabella 1 tipologia di dati utilizzati per la ricerca

Tipologia dati	# documenti
Interviste	60
Rassegna stampa	1200
Atti giudiziari ed intercettazioni	6
Registrazioni audio Processo	47
Documenti programmatici/strategici	74
Comunicati Stampa	20
Tweet	2200
Dossier Mafia nel Lazio	1
Audizioni Commissione Antimafia	4

Abbiamo continuato a raccogliere dati fino a quando non abbiamo raggiunto la *data crystallization* (Janesick, 2000), cioè fino a quando i nuovi dati non hanno confermato le intuizioni precedenti e la nuova raccolta di elementi non ci ha più fornito informazioni utili per la costruzione della teoria (Strauss & Corbin, 1990).

Data Analysis

Coerentemente con le tecniche analitiche induttive (Langley, 1999; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013), abbiamo seguito un approccio iterativo all'analisi dei nostri dati, passando dai dati grezzi all'interpretazione teorica, e muovendoci di continuo tra evidenza empirica e teoria. Durante tutto il processo di analisi, due autori hanno utilizzato il software di ricerca NVivo per dare spiegazioni ai dati ed eseguire la codifica aperta e assiale (Miles & Huberman, 1994): hanno sviluppato diversi codici in sedi separate e poi li hanno confrontati in vista della letteratura esistente sulla stigmatizzazione e la trasformazione di un settore. Quando in disaccordo su un codice, gli autori ne hanno discusso fino a raggiungere un punto d'incontro, spesso consultandosi con gli altri due autori non direttamente coinvolti nella codifica. Di seguito abbiamo descritto questo processo non lineare di analisi dei dati. Per motivi di chiarezza, lo dividiamo in tre fasi.

Prima fase: resoconto empirico. Come primo passo della nostra analisi dei dati, abbiamo unito la strategia di mappatura visiva (Langley, 1999) e la tecnica della *grounded theory* (Gioia et al., 2013) per eseguire un *open coding* (Strauss & Corbin, 1990) dei nostri dati e identificare temi empirici (Miles & Huberman, 1994; Langley, 1999). Abbiamo usato questi temi per i) mappare visivamente il modo in cui le cooperative e le loro associazioni di categoria hanno interagito con i loro key partners – PA e TS - prima e dopo l'indagine MC e ii) sviluppare una cronologia degli eventi chiave successivi a MC.

In questo modo, ci siamo resi conto che negli anni precedenti a MC, la consapevolezza da parte delle cooperative (sociali) dei loro valori era stata in larga parte costruita in base alla loro necessità di ridurre le spese per vincere gli appalti pubblici. Tale consapevolezza aveva infatti influenzato il modo in cui le cooperative interagivano tra di loro e con PA e TS, i loro equilibri di potere, le loro pratiche e i loro ruoli. Un modello di questa enfasi sulle performance del mercato è stata la 29G. Nel 2014, si è scoperto che questa cooperativa sociale aveva svolto un ruolo chiave nell'inchiesta MC. Immediatamente PA e TS hanno criticato 29G per i suoi comportamenti. Abbiamo anche notato che la maggior parte delle cooperative sono state rapidamente colpite da

accuse analoghe e hanno perso il sostegno della PA e del TS. I partner di queste cooperative non le percepivano come significativamente diverse da 29G, in considerazione del suo potere, della sua importanza e dei forti legami con altre cooperative. Abbiamo anche notato che le cooperative inizialmente avevano cercato di smontare le accuse di PA e TS mettendo in evidenza i propri comportamenti corretti e provvedendo ad isolare 29G, prima su base individuale e non coordinata, poi come gruppo. Tuttavia, entrambe le strategie hanno fallito, perché le PA e le TS non riscontravano differenze significative tra i comportamenti delle cooperative e quelli della 29G. In seguito, abbiamo notato che le cooperative avevano cercato di difendersi dagli attacchi attraverso uno sforzo collettivo volto a rifocalizzarsi sull'impatto sociale e cambiando il modo in cui gestivano le loro attività, le collaborazioni e le relazioni tra loro e con PA e TS. Abbiamo anche notato che questa risposta è stata coordinata da una task force di cooperative e guidata da tre attori: associazioni di categoria, attori che avevano cercato di mantenere un focus sull'impatto sociale, e attori più strettamente collegati a PA e TS. Questa iniziativa ha permesso alle cooperative di riconquistare l'approvazione e il sostegno di PA e TS.

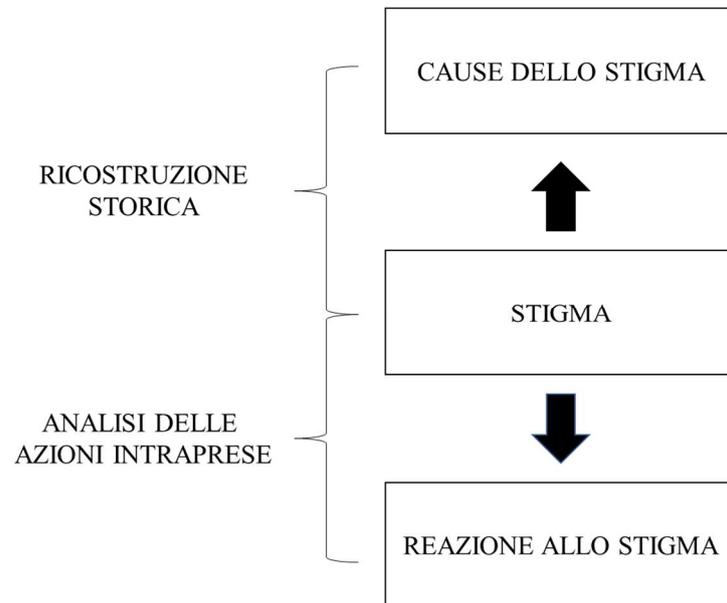
Seconda fase: teorizzazione. Malgrado la prima fase dell'analisi ci avesse consentito di comprendere l'evoluzione del settore cooperativo prima e dopo MC, interpretarne la trasformazione con strumenti teorici per noi continuava a rappresentare un compito arduo. Siamo quindi passati alla seconda fase dell'analisi dei dati, quella più abduktiva. Abbiamo svolto un processo di codifica delle interviste trascritte e dei documenti di archivio, confrontando i nostri dati con le ricerche sulla stigmatizzazione (Vergne, 2012) e sulla trasformazione di un settore (Battilana, 2006) per sviluppare costrutti teorici concettualmente più solidi. Così facendo abbiamo elaborato il concetto di settore cooperativo, ovvero di insieme di organizzazioni nel quale le cooperative costituiscono la popolazione focale (Purdy & Gray, 2009), in quanto condividono un sistema di *common meaning* (Zietsma et al., 2017) composto da elementi valoriali (Kroezen & Heugens, 2019). Allo stesso tempo, condividono relazioni con i loro partner (PA e TS) attraverso lo scambio di risorse materiali e immateriali. Sulla base della letteratura (Ziestma & Lawrence, 2010; Montgomery & Dacin,

forthcoming), abbiamo anche classificato gli attori coinvolti nel processo che porta alla trasformazione di un settore. Abbiamo identificato le associazioni di categoria come *governing bodies* del settore (Zietsma et al., 2017); abbiamo definito *custodi* (Montgomery & Dacin, *forthcoming*) dell'obiettivo sociale coloro che hanno cercato di mantenere l'attenzione sull'impatto sociale; abbiamo inquadrato i membri della task force come *coordinatori* (Hardy & Maguire, 2010) e abbiamo creato la nuova categoria di *difensori dei rapporti di scambio* per quelle cooperative che con fatica si sono adoperate per mantenere in vita gli scambi con PA e TS. Quest'ultima categoria assomiglia ai *boundary defendants* introdotti da Zietsma e Lawrence (2010). Mentre i *boundary defendants* sono attori di un settore che ne garantiscono la stabilità proteggendo i suoi confini dai nuovi membri che potrebbero minare la stabilità del settore, gli *i difensori dei rapporti di scambio* salvaguardano la stabilità del settore mantenendo vive le interazioni esistenti tra la popolazione focale e i partner.

Terza fase: Process Model. Una volta sviluppato un set completo di categorie concettuali, siamo passati ad aggregare tali categorie in un modello di processo che potesse rispondere alla nostra domanda di ricerca. In questo modo, ci siamo resi conto che prima dell'indagine MC, il settore era strutturato attorno a un obiettivo economico che modellava il modo in cui la popolazione focale concettualizzava i suoi valori e, di conseguenza, il modo in cui li operazionalizzava in elementi materiali. All'interno di questa struttura, un modello di impresa focalizzato sull'obiettivo economico era stato stigmatizzato dai partner cooperativi. Ben presto quindi la stigmatizzazione si era diffusa—tramite contagio— all'intera popolazione focale delle cooperative. All'inizio, i membri della popolazione focale avevano implementato una reazione difensiva e materiale alla stigmatizzazione, dimostratasi inefficace. Successivamente, avevano adottato una reazione proattiva e valoriale, basata su una ridefinizione collettiva dell'obiettivo del settore, una ri-concettualizzazione dei suoi valori e una ri-operazionalizzazione di quei valori in elementi materiali. Questa ri-operazionalizzazione ha determinato una trasformazione strutturale del settore e, infine, la de-stigmatizzazione della popolazione focale in quanto i suoi partner hanno approvato e

sostenuto questo cambiamento strutturale. La Figura 2 mostra la nostra struttura dei dati e la Figura 3 il nostro modello.

Figura 1. Il processo di ricerca



RISULTATI

In questa sezione, descriviamo la trasformazione del settore italiano delle cooperative innescata dal lavoro difensivo svolto dalla sua popolazione focale per affrontare la stigmatizzazione. Per far luce su questo processo, iniziamo col dettagliare la struttura del settore prima di MC, e la stigmatizzazione causata dall'indagine MC. Successivamente descriviamo la strategia delle cooperative per difendersi dalla stigmatizzazione e riacquisire legittimità agli occhi dei partner e l'impatto di questa strategia sulla struttura del settore e la sua trasformazione.

La struttura del settore italiano delle cooperative prima di MC

La crisi del welfare alla fine degli anni novanta e la crisi economica dei tardi anni duemila hanno ridotto le risorse messe a disposizione delle PA per i servizi di welfare. Per riuscire a muoversi in un mercato sempre più competitivo, le cooperative, soprattutto sociali, hanno dovuto enfatizzare il focus delle loro attività verso un modello economicamente efficace ed efficiente, a scapito, in alcuni casi, dell'attenzione necessaria alla qualità dell'impatto sociale.

[Tra il 2008 e il 2013] c'è stata una riorganizzazione delle caratteristiche degli appalti pubblici che ha portato a tagli nei servizi ai beneficiari, in particolare alle categorie svantaggiate, che hanno bisogno di più ore di assistenza. Ciò ha causato, di fatto, una riorganizzazione [dei modelli di business e delle strategie interne] per ridurre le spese. (Presidente, Cooperativa #2 — Intervista)

Tale necessità di dare priorità all'obiettivo economico ha finito per orientare la concettualizzazione dei valori fondamentali che motivano le azioni e le strategie del sistema cooperativo e, a sua volta, l'operazionalizzazione di questi valori negli elementi materiali del sistema, in particolar modo: (a) i ruoli, le posizioni e il potere relazionale tra le cooperative, (b) le loro pratiche e modelli di interazione con PA e altri attori del terzo settore. Ad esempio, il valore della "cooperazione tra cooperative" è stato concettualizzato in termini di creazione di partnership commerciali tra cooperative per garantire sostegno finanziario reciproco e per promuovere risultati economici, invece di utilizzare l'effetto moltiplicatore della cooperazione per aumentare l'impatto sociale:

Essendo originariamente un sistema difensivo (per proteggere i guadagni delle persone socialmente svantaggiate), ci siamo sempre sostenuti a vicenda, anche dal punto di vista finanziario. Ma a un certo

punto [all'inizio della recente crisi del welfare] abbiamo sottolineato soprattutto questo aspetto [del sostegno finanziario]. (Manager #1, Associazione Nazionale #1—Intervista)

Questa concettualizzazione del valore in senso economico è stata materialmente resa operativa conferendo agli organi di governo (Zietsma et al., 2017) – le associazioni di categoria – il ruolo chiave di coordinare le partnership commerciali tra le cooperative, per rafforzare la loro contrattazione e il loro potere di mercato. Le associazioni di categoria hanno anche ridotto la loro attenzione al sostegno di collaborazioni tra cooperative che miravano a rivolgersi a PA e organizzazioni del terzo settore con iniziative innovative e di impatto sociale:

La cooperazione tra le cooperative non è un elemento aggiuntivo alla natura di una cooperativa. Piuttosto è una parte significativa della sua stessa natura... Il compito principale dell'associazione di categoria è ... favorire le collaborazioni tra cooperative per favorire l'innovazione di prodotti, servizi e processi, promuovere la creazione di un marchio comune, sostenere la competitività delle cooperative, facilitare l'ingresso sul mercato e l'accesso ai mercati del credito. (Comunicato stampa, Associazione Locale di Categoria #1—Dati d'archivio)

La concettualizzazione del valore in senso economico della "cooperazione tra cooperative" si è anche tradotta in pratiche principalmente volte ad aumentare il potere di mercato delle cooperative, piuttosto che a creare impatto sociale. Quindi "molte cooperative si sono organizzate in consorzi [tramite partnership] al fine di sfruttare meglio il potenziale economico ... e tagliare i costi di produzione" (Sito web del mercato del lavoro e del welfare - 2011). La responsabilità di guidare questi consorzi è stata attribuita a quelle cooperative che avevano la possibilità di sfruttare il loro potere contrattuale per vincere appalti pubblici, in tal modo concedendo loro potere all'interno del settore cooperativo.

Alcune cooperative, tuttavia, ancora interpretavano e rendevano operativo il valore della "cooperazione tra cooperative" in considerazione della centralità dell'obiettivo sociale. Abbiamo definito queste cooperative come *custodi* (Kroezen & Heugens, 2019; Montgomery & Dacin, *forthcoming*) dell'obiettivo sociale, in considerazione del loro desiderio di difendere la dimensione sociale della "cooperazione tra cooperative". In particolare tali cooperative hanno cercato di spingere le associazioni di categoria e altre cooperative a concentrare le loro partnership sul ridimensionamento dell'impatto sociale e sull'affrontare in modo più significativo le esigenze di

welfare locale. Tuttavia, questi custodi avevano poca influenza nel settore, ed erano considerati attori marginali. Come qualcuno ha ricordato:

[Era da qualche tempo prima di MC] che, rispetto ad altre cooperative, avevamo fatto scelte diverse... e mantenuto l'attenzione sulle persone emarginate, non sui guadagni ... questo in qualche modo ci ha isolato. (Presidente, Cooperativa #3 — Intervista)

Mentre le cooperative lavoravano collaborando per aggiudicarsi appalti pubblici, agivano anche strategicamente e intenzionalmente per ridurre al minimo la concorrenza nei territori in cui operavano, e per garantirsi guadagni finanziari. In effetti, la diffusa priorità degli obiettivi economici aveva portato alla concettualizzazione del valore dell'“interesse per la comunità” considerando le comunità come mercati in cui le cooperative potevano massimizzare il valore economico raggiungibile piuttosto che come territori da coltivare attraverso iniziative sociali:

L'idea [prima dello scandalo MC] era che ogni cooperativa avrebbe investito nel proprio territorio e creato le proprie relazioni e reti al suo interno, in modo tale che questo territorio diventasse "il suo" e consentisse alla cooperativa di ottenere [leciti] rendimenti da quell'investimento. (Presidente, Cooperativa #2 — Intervista)

Le cooperative hanno reso operativa questa concettualizzazione del valore economico dando alle associazioni di categoria il ruolo di "proteggere in qualche modo tutte le cooperative associate dalla concorrenza" (Presidente, Cooperativa#2 - Intervista) in modo che solo una cooperativa in ciascun territorio partecipasse al bando di gara lanciato dalla PA locale.

L'interpretazione economicamente orientata del valore specifico "interesse per la comunità" ha anche indebolito le pratiche delle cooperative volte ad ottenere impatto sociale. Le cooperative possono creare impatto sociale solo abbandonando il loro ruolo di semplici fornitori di servizi pubblici, combattendo le pratiche di standardizzazione e le economie di scala lontane dai reali bisogni delle persone, e infine giocando un ruolo primario nell'ascolto, nella discussione e nel co-sviluppo progetti socialmente orientati (Piangerelli, Rago & Venturi, 2017).

Di conseguenza, molte organizzazioni del TS hanno ridotto i loro scambi con le cooperative per il co-sviluppo di iniziative che avrebbero potuto aumentare l'impatto sociale, indebolendo così i loro modelli di interazione con le cooperative:

La collaborazione tra cooperative e ONLUS si basa sulla creazione di un impatto sociale. È chiaro che non appena le cooperative enfatizzano le prestazioni del mercato, molte organizzazioni del TS non vogliono più lavorare con le cooperative. Il motivo è semplice: le organizzazioni del TS sono vicine alle persone ... Quindi, sicuramente, a un certo punto, hanno tagliato le relazioni [Esperto del settore cooperativo #1—Intervista].

Alcune cooperative hanno cercato di difendere gli scambi con il TS. Tuttavia, queste cooperative, che noi abbiamo denominato *difensori dei rapporti di scambio*, sono state emarginate da altre cooperative, perdendo il potere di modellare comportamenti e pratiche nel settore.

Insieme alla concettualizzazione e all'operazionalizzazione specifica della "cooperazione tra cooperative" e dell' "attenzione specifica per la comunità", la spinta verso un obiettivo economico ha anche attivato la concettualizzazione specifica di un altro valore: "il controllo democratico dei membri". Il modo in cui le cooperative hanno concettualizzato questo valore è stato principalmente attraverso la delega: quelle cooperative "che mostravano risultati economici, e potere di mercato, erano anche quelle che definivano le regole del gioco" (Presidente #1, Associazione Locale di Categoria #2) perché erano delegate a rappresentare tutte le cooperative, sia all'interno delle associazioni di categoria che con PA e TS. Questi attori hanno rafforzato lo specifico equilibrio di potere perché hanno allentato il controllo sulle singole cooperative in considerazione delle loro prestazioni economiche. Ad esempio, una volta che le associazioni di categoria avevano ricevuto la citazione partecipativa pertinente da ciascuna cooperativa, non erano più intervenute o non avevano esercitato un controllo sulle loro attività, indebolendo così i modelli di interazione con le cooperative. Analogamente, anche le PA hanno concesso piena autonomia alle cooperative purché potessero mantenere gli appalti pubblici rispettando il bilancio loro assegnato:

È semplice: una legge del 1991 affidava il controllo delle cooperative alle associazioni di categoria. Nel corso del tempo, si è affermata la delega e le decisioni hanno iniziato a essere prese da un numero ridotto di cooperative. Queste cooperative delegate godevano di grande considerazione, in virtù del loro potere economico. Questo, insieme alla capacità di queste cooperative delegate di vincere e gestire gli appalti pubblici, spiega perché le PA hanno finito per dare credito a tali cooperative. (Esperto del settore cooperativo #1—Intervista)

In sintesi, prima dell'inchiesta MC, le cooperative che sostenevano l'operatività dell'obiettivo economico avevano potere e centralità un ruolo centrale nel settore, in virtù dei loro modelli di

interazione con le PA forti e orientati all'aspetto economico, e dell'influenza che avevano all'interno delle associazioni di categoria e su altre cooperative. Nel frattempo, le cooperative che erano più orientate al sociale – o perché agivano come custodi dell'obiettivo sociale, o perché difendevano le partnership con il TS – sono state emarginate.

L'inchiesta MC e la stigmatizzazione della popolazione cooperativa

La struttura economicamente orientata del settore cooperativo appena descritta ha permesso ad una cooperativa – la Cooperativa 29G – di acquisir crescente centralità e potere di mercato all'interno del settore, in particolare nella regione Lazio. Fondata nel 1984, e storicamente attiva nel settore della gestione degli spazi verdi, 29G nel corso degli anni era arrivata a diventare una delle più grandi cooperative italiane. Nel 2014 aveva registrato ricavi per oltre 50 milioni di euro e chiuso contratti con diversi comuni, principalmente nel capoluogo e in altre città della regione Lazio. Le dimensioni e il rapporto di 29G con le PA le avevano permesso di mantenere gli appalti pubblici con continuità e di essere riconosciuta da altre cooperative e PA come un modello in termini di raggiungimento dell'obiettivo economico. Come ha ricordato il presidente di un'associazione di categoria:

La 29G è stata apprezzata non a causa delle variabili sociali, ma per la sua capacità commerciale. Le sue dimensioni hanno aiutato nella sua interazione con le PA, perché le dimensioni spesso vanno di pari passo con l'affidabilità. L'idea è che le piccole cooperative non possano affrontare specifici tipi di servizi e sfide; non possano gestire appalti pubblici significativi; non possiedano quelle caratteristiche per così dire "imprenditoriali" che permetterebbero loro di garantire risposte efficienti. 29G le aveva. (Presidente #1, Associazione Nazionale di Categoria #1—Intervista)

Questo riconoscimento aveva permesso a 29G di padroneggiare le partnership commerciali con altre cooperative in un modo che era pienamente coerente con la concettualizzazione e l'operationalizzazione orientate in senso economico del valore dominante della "cooperazione tra cooperative" e dell'interesse per la comunità” ampiamente accettato nel settore in quel momento. Un presidente di cooperativa ha ricordato:

Le cooperative che partecipavano ai consorzi vigilati da 29G erano numerose. Un esempio tra tutte "Beta": hanno riposto la loro fiducia in [29G] perché aveva permesso loro di vincere appalti pubblici ... [29G] ha fatto proposte del tipo: "Se collabori con noi per presentare offerte per questo contratto di appalto pubblico, divideremo [i territori da gestire] 50-50". (Presidente, Cooperativa #3 — Intervista)

L'ampio riconoscimento di 29G come attore economicamente di successo, combinato con la concettualizzazione e l'operazionalizzazione del valore del "controllo democratico dei membri" come delega, ha permesso a 29G di acquisire una grande autonomia strategica e operativa. 29G era stata incaricata, e non controllata, da altre cooperative, associazioni di categoria, TS e PA, perché era stata in grado di fornire significativi risultati economici positivi per sé stessa e per i suoi partner:

All'interno dei rapporti contabili [della Associazione Nazionale di Categoria], i controlli sono basati su documenti. [...]. Quando una cooperativa vince un appalto pubblico e cresce in termini di business, noi la sosteniamo. (Commissione Parlamentare d'Inchiesta sul Fenomeno della Mafia e sulle altre Associazioni Criminali dal Presidente #1 dell'Associazione Nazionale di Categoria #1, Aprile 2015 – Dati Archivistici)

Questa libertà ha creato spazio per il Presidente di 29G, di perseguire, accanto alle attività legali, una serie di attività illegali di tipo mafioso come "associazione mafiosa ... corruzione... partecipazione ad appalti collusiva ... e trasferimento fraudolento di denaro" (documento del Tribunale, luglio 2017). Come conseguenza di questi reati, il Presidente della 29G e un certo numero di altri dipendenti pubblici e imprenditori sono stati arrestati e condannati all'inizio del 2015. Data la visibilità degli attori coinvolti e il loro impatto sul sistema economico e politico italiano, lo scandalo è stato trattato in modo molto dettagliato dai media italiani. Il nome che le hanno dato, "Mafia Capitale", evidenziava che il centro di questa rete di comportamenti illegali era Roma, e che aveva caratteristiche che ricordavano quelle del sistema mafioso. I media hanno immediatamente incolpato tutti gli attori coinvolti nell'inchiesta MC e stigmatizzato 29G e in particolare la sua gestione, non solo per l'illegalità delle pratiche in cui era coinvolta, ma anche perché esse erano nascoste dietro un'immagine di impegno sociale, che le ha rese ancor più tremende:

Chissà cosa devono aver pensato i poliziotti che fecero irruzione alla 29G quando hanno si sono trovati davanti il capo indiscusso della cooperativa, colui che l'aveva fondata quasi 30 anni prima. Ora lui è in carcere accusato di essere uno dei cervelli dietro MC [...]. Per decenni 29G è stato sinonimo di solidarietà,

bene sociale e riconoscimento politico. Ora, tutto questo è svanito. (Giornale , *Corriere della Sera*, dicembre 2014 —Dati d'archivio)

Come conseguenza della copertura mediatica, PA e TS hanno immediatamente stigmatizzato e tagliato i legami con 29G, temendo che qualsiasi associazione con questa cooperativa potesse danneggiare anche loro:

La nostra associazione [...] — alla luce delle indagini della Procura di Roma — approva con forza la decisione delle PA di Roma di sospendere, come misura preventiva, tutte le trattative in corso con 29G. [...] Queste decisioni sono necessarie per salvaguardare sia i cittadini che l'amministrazione. (Quotidiano *Il Faro*, dicembre 2014 — Dati d'archivio)

È interessante notare che, sebbene la stigmatizzazione abbia inizialmente colpito l'unica cooperativa coinvolta in attività criminali, ha finito rapidamente per colpire l'intera popolazione cooperativa. Dal momento che 29G era un attore ben noto con cui la maggior parte delle cooperative mirava a collaborare, sembrava plausibile che *tutte le* cooperative potessero essere impegnate in attività illegali, vero o meno che fosse. Questa visione e la stigmatizzazione generale della popolazione cooperativa è stata condivisa anche dai suoi partner: PA e TS. Le PA erano scettiche sull'accettabilità dei comportamenti delle cooperative:

Le PA e altri attori facevano domande del genere: "Che tipo di rapporto hai con 29G?" ... "Ma non l'hai notato?" Tutti – tutti! – si ponevano queste domande. (Presidente #1, Associazione Nazionale di Categoria #1—Intervista)

Di conseguenza, subito dopo lo scandalo MC, le PA hanno abbandonato qualsiasi tipo di partnership con la maggior parte delle cooperative, soprattutto nel Lazio. Eccone un esempio:

Il Ministero della Giustizia annullerà i workshop sul lavoro gestiti da cooperative all'interno di 10 carceri italiane. Una scelta che può essere letta come la conseguenza dell'indagine sulle cooperative a Roma. (Giornale, *Vita Magazine*, dicembre 2014 —Dati d'archivio)

Le organizzazioni del TS collegavano tutte le cooperative a comportamenti moralmente discutibili, anche se non esplicitamente illegali, e quindi arrivavano a stigmatizzare la popolazione cooperativa nella sua interezza. Come ha affermato il presidente di un'associazione di volontariato:

Anche l'associazione "Gamma" (con sede a Milano) fa eco all'associazione "Delta" di Milano: "Da anni, insieme a molte altre realtà, segnaliamo che in Italia si pretende che fenomeni previsti, prevedibili e di lungo periodo siano emergenze... Ora viene fuori che un grumo denso e appiccicoso composto da politici,

cooperative, clientele e mafiosi si approfittava di questa gestione dell'emergenza". (2014 — Dati d'archivio)

Reazione individuale e materiale delle cooperative alla stigmatizzazione

La stigmatizzazione e il ritiro delle risorse dalle PA e dal TS rappresentavano una minaccia esistenziale per molte cooperative:

Gli effetti delle indagini, e il conseguente alto profilo dato loro dai media, hanno colpito il sistema cooperativo nella sua interezza, anche se l'impatto è stato più forte nella regione Lazio, causando danni economici e reputazionali. (Report Introduttivo dell'Associazione Locale di Categoria del Presidente #1, , marzo 2017 —Dati d'archivio)

La prima reazione della maggior parte delle cooperative all'inchiesta e alla successiva stigmatizzazione fu "shock e sorpresa, perché nessuno avrebbe nemmeno immaginato che qualcosa del genere potesse accadere" (Presidente #1, Associazione Locale di Categoria #1 – Intervista).

Dopo questa prima reazione, tuttavia, le cooperative si resero presto conto del fatto che "avevano bisogno di distinguersi dalla 29G" (Presidente n. 1, Associazione Nazionale di Categoria #1 -

Intervista) per riconquistare legittimità agli occhi di PA e TS e mantenere vivi gli scambi con loro.

Inizialmente, le cooperative hanno affrontato la stigmatizzazione individualmente, sfruttando

elementi materiali per tracciare confini chiari attorno alla cooperativa stigmatizzata e ai suoi

comportamenti scorretti. Nel 2015, ogni singola cooperativa ha iniziato, singolarmente, a negare

esplicitamente qualsiasi modello di relazione con 29G, dichiarando che loro stessi "non erano

coinvolti in alcuna attività di tipo mafioso, [loro] non avevano mai rubato nulla, ed erano le vittime

in questa storia" (Intervista al Presidente della Cooperativa "Gamma" di Roma –2015 – Dati

d'archivio). Le cooperative cercavano di prendere le distanze da 29G, non solo evidenziando la loro differenza, ma anche rafforzando la correttezza delle proprie pratiche economiche:

Come abbiamo reagito? Resistendo, nel senso che se prima [dello scandalo] stavo rispondendo a un appalto pubblico e lo facevo in modo corretto, dopo continuavo ad adempiere al contratto di appalto pubblico in quel modo. (Presidente, Cooperativa #4 — Intervista)

Gli organi direttivi hanno adottato un approccio simile. Le associazioni di categoria si sono dissociate da 29G e, in generale, da qualsiasi elemento che potesse collegarle ad attività illegali.

Hanno espulso manager e cooperative direttamente o indirettamente coinvolti nello scandalo e si sono presentate come parti civili all'interno dei processi legali per sottolineare di essere state vittime di illegalità, non cospiratrici. In questo modo, miravano a tracciare una linea di demarcazione tra loro e le pratiche illegali e dimostrare che, come organi di governo, il loro ruolo era sempre stato quello di promuovere comportamenti legali e rispettare gli standard di mercato:

Gli eventi di Roma sono gravi – come spiega il Presidente #2 dell'Associazione Nazionale Categoria #1 – e abbiamo preso misure adeguate: abbiamo sospeso dagli enti associativi coloro che sono sotto inchiesta e coloro che sono stati arrestati, e abbiamo chiesto alle cooperative di cui fanno parte di prendere decisioni simili. Inoltre, come Associazione Nazionale Categoria #1, saremo una parte civile nel processo. Detto questo, tuttavia, il sistema cooperativo è onesto. (Comunicato stampa, Associazione Nazionale Categoria #1, dicembre 2014 —Dati d'archivio)

Tuttavia questa reazione, implementata individualmente dalle cooperative e basata su elementi materiali, si è rivelata inefficace nell'affrontare la stigmatizzazione. Le PA associavano ancora l'intera popolazione cooperativa alla 29G ed erano riluttanti a firmare contratti con le cooperative:

C'è stato un graduale e abbastanza consistente aumento dei pregiudizi [contro di noi] che si è tradotto in diverse azioni concrete. Ad esempio, nell'ambito dei mercati pubblici di Roma, molti appalti pubblici sono stati affidati a soggetti che provenivano dall'esterno, danneggiando in questo modo le cooperative che storicamente fornivano quei servizi. (Presidente #2, Associazione Locale di Categoria #2—Intervista)

Le organizzazioni del TS stigmatizzavano le cooperative e le trattavano con scetticismo perché non riuscivano a vedere chiari segnali di discontinuità con il passato:

L'associazione "Epsilon" dichiara: per quanto riguarda oggi, le notizie giudiziarie riportano che alcune cooperative che avrebbero dovuto salvaguardare i più deboli e fornire servizi chiave (dall'assistenza domiciliare ai servizi ambientali alle pulizie) stavano cinicamente speculando appropriandosi indebitamente di enormi quantità di denaro pubblico da servizi dedicati ai cittadini. Chiediamo al settore non profit di riconoscerlo e di consentire la creazione di condizioni in grado di escludere le persone disoneste e impedire che qualcosa di simile accada di nuovo. Siamo noi che dobbiamo reagire. (Comunicato stampa Associazione Epsilon, aprile 2015 —Dati d'archivio)

Reazione collettiva e materiale delle cooperative alla stigmatizzazione

L'inefficacia delle reazioni individuali delle cooperative alla stigmatizzazione le aveva convinte della necessità di dover mettere in atto una reazione collettiva per riconquistare l'accettazione dei loro exchange partners. Il primo passo in questa direzione è stata la creazione nel 2015 di una task force di cooperative. I componenti sono stati nominati con l'obiettivo di coordinare una strategia comune per l'intera popolazione delle cooperative al fine di affrontare PA e TS:

Durante la riunione aprile 2015, alla quale sono stati invitati tutti i partner socio-cooperativi dell'Associazione Locale di Categoria, abbiamo stabilito un sistema collettivo di coordinamento. Ci siamo impegnati a verificare la situazione entro la fine dell'anno e ad elaborare ipotesi/proposte per definire i prossimi passi. In quell'occasione fu creata una task force composta da sei cooperative (Documento informativo, Proposte del Gruppo di Coordinamento dell'Associazione Locale di Categoria #1, Aprile 2015 —Dati d'Archivio).

La task force lavorava in qualità di coordinatore della reazione delle cooperative alla stigmatizzazione e aveva immediatamente cercato di coinvolgere le associazioni di categoria e le singole cooperative. Le realtà selezionate includevano non solo quelle cooperative che avevano sempre svolto un ruolo attivo nell'associazione di categoria, ma anche quelle che si erano trovate ad essere emarginate perché più critiche nei confronti dell'attenzione del settore su uno specifico obiettivo economico, essendo custodi dell'obiettivo sociale e difensori dei rapporti di scambio con PA e TS. Questi custodi difensori avevano accettato di partecipare perché intravedevano un'opportunità per aprire un dialogo con altri attori e influenzarli con la loro visione orientata al sociale. Come ha ricordato il presidente di una di queste cooperative:

Ho ricominciato a collaborare [con l'associazione di categoria], dopo anni, nello stesso esatto momento in cui quel gruppo [la task force] è stato creato. Un gruppo di quel genere stimolava le cooperative a riaprire la discussione sull'Associazione Locale di Categoria #1. (Presidente, Cooperativa #1 — Intervista).

Tuttavia, le prime azioni eseguite per reagire collettivamente alla stigmatizzazione non hanno riguardato la ridefinizione degli obiettivi delle cooperative. Ad esempio, la prima azione fu un comunicato stampa che dichiarava esplicitamente la disapprovazione unanime delle cooperative per le pratiche illegali eseguite da 29G durante la partecipazione a gare d'appalto. Questo documento evidenziava l'impegno preciso delle cooperative a stabilire nuovi modelli di interazione volti a

prevenire qualsiasi illecito all'interno del settore, anche attraverso il ruolo di supervisione degli organi direttivi:

Le cooperative rifiutano e condannano ogni tipo di estorsione, usura o altre tipologie di reato messe in atto da organizzazioni criminali e mafiose, e collaborano con autorità e istituzioni segnalando, con l'assistenza delle associazioni di categoria, ogni caso di attività illecita in cui figurino come soggetti passivi (Libro bianco, Ministero della Giustizia, 2015 —Dati d'archivio).

Inoltre, le associazioni di categoria provarono a trasmettere l'impegno di tutte le cooperative svolgimento di pratiche pienamente conformi ai meccanismi di mercato, come richiesto dalle gare per gli appalti pubblici:

Le associazioni di categoria hanno pensato che riaffermare la disponibilità ad accettare concorsi, bandi, rotazioni, e tutte queste attività parte del bando per gli appalti pubblici, fosse un modo per riaffermare i criteri di legalità e quindi difendersi dalla potenziale accusa di coinvolgimento [in attività criminali e illegali]. (Presidente, Cooperativa #1 — Intervista)

In questa fase, le cooperative che avevano avuto il ruolo di difensori dei rapporti di scambio con TS e PA cercavano anche di sfruttare le loro connessioni con il TS per rafforzare i modelli di interazione basati sul pieno rispetto delle regole di trasparenza e concorrenza leale tipiche dei meccanismi di mercato. Come descritto dal presidente di una di queste cooperative :

Ricordo che partecipammo a [una serie di] riunioni. Ad esempio, io sono andato a riunioni [con servizi sociali e ONLUS nel settore dell'istruzione]. Non c'erano molti incontri, ma noi abbiamo cercato di essere presenti a tutti. (Presidente , Cooperativa #2 —Intervista)

Tuttavia, questa reazione collettiva e materiale si è rivelata inefficace nell'eliminare la stigmatizzazione. All'inizio del 2016, PA e TS continuavano a stigmatizzare le cooperative ed associarle ai comportamenti illegali perpetuati dalla 29G. Di conseguenza si rifiutavano di collaborare con le cooperative:

In termini di rapporti con le PA, abbiamo sempre operato sulla base di appalti pubblici. [Infatti, subito dopo lo scandalo] abbiamo continuato a partecipare a gare pubbliche. Tuttavia, in quel periodo, siamo arrivati al punto in cui il timore dell'Autorità Palestinese di essere coinvolta e accusata l'ha spinta a chiedere i nomi di tutti i parenti di ogni membro della cooperativa fino al quarto grado! (Membro della task force #3 —Intervista)

Dall'economico al sociale: Rafforzamento collettivo dell'obiettivo sociale e riconcettualizzazione dei valori delle cooperative

Le cooperative erano particolarmente preoccupate per l'inefficacia delle loro risposte alla stigmatizzazione. Di conseguenza, e in considerazione del loro ruolo di coordinamento (Zietsma et al., 2017), nel 2016 la task force aveva intensificato gli incontri informali con le associazioni di categoria e le cooperative alla ricerca di soluzioni per contrastare la stigmatizzazione. Alle riunioni partecipavano anche cooperative che avevano tentato di difendere i rapporti di scambio con PA e TS e quelle che avevano cercato di custodire la missione sociale propria delle cooperative. Queste cooperative vedevano un'opportunità per ribadire la necessità di rifocalizzarsi sull'obiettivo sociale, innescando così un processo collettivo di ri-concettualizzazione degli elementi valoriali del settore. I custodi erano convinti che rinvigorire gli obiettivi e le attività sociali fosse fondamentale per le cooperative, in particolare quelle sociali, per ritrovare coerenza con la propria ragion d'essere. Percepivano questa coerenza come fondamentale per difendersi dalla stigmatizzazione. Una cooperativa ce lo ha spiegato molto chiaramente durante un'intervista:

Dunque, la nostra reazione iniziale, in particolare alla luce di ciò che è accaduto, era quella di focalizzare l'attenzione delle cooperative su quello che dovrebbe essere il loro vero scopo. Lo abbiamo fatto attraverso l'associazione di categoria e per mezzo di reti improvvisate con altre cooperative più sensibili al nostro punto di vista [socialmente orientato] (Presidente, Cooperativa #1 — Intervista).

Dal punto di vista dei difensori degli scambi, rifocalizzarsi sull'obiettivo sociale era fondamentale per riallinearsi con le aspettative del TS. L'esperienza di queste cooperative aveva insegnato loro che gli attori del TS avevano progressivamente indebolito la loro interazione con la popolazione delle cooperative non solo perché temevano di essere percepiti in qualche modo associati a comportamenti illegali, ma anche a causa dell'enfasi delle cooperative sulle performance di mercato, a discapito dell'impatto sociale:

Molte cooperative lavorano a fianco di associazioni di volontariato o altre onlus. In molti casi in cui il rapporto con loro era debole ... So che ci sono state associazioni che hanno abbandonato quelle

collaborazioni. Sai, il problema è che le persone costruiscono solo relazioni semplici e basilari. Nel caso della nostra cooperativa questo non è accaduto, poiché il modo in cui abbiamo costruito i rapporti con le associazioni è stato sostanziale, piuttosto che meramente formale. Abbiamo sempre coinvolto appassionatamente tutte le associazioni e abbiamo implementato processi di partecipazione. Così si sono fidati di noi in modo spontaneo... Se le relazioni sono, diciamo, deboli o recenti, è più facile per esse trasformarsi dall'essere deboli al diventare inesistenti. (Presidente, Cooperativa #8 — Intervista)

La prospettiva delle cooperative custodi della missione sociale e difensori dei rapporti di scambio con PA e TS fu rafforzata dagli organi di governo, i quali consideravano la rifocalizzazione sull'obiettivo sociale come chiave per consentire alle cooperative di ottenere un vantaggio competitivo con la PA:

Quando il successo imprenditoriale di tipo economico inizia a perdere importanza, puoi solo sfruttare la prova di come tu [come cooperativa] sei diverso da un modello come quello [del successo imprenditoriale economico]. Avevamo bisogno di sottolineare il valore di quello che ora sarebbe chiamato "impatto sociale". " (Presidente #1, Associazione Nazionale di Categoria #1—Intervista)

Per rafforzare l'orientamento sociale tra le cooperative, nel 2017 le associazioni di categoria hanno utilizzato le loro risorse e il loro potere per coinvolgere il maggior numero possibile di cooperative negli eventi organizzati dalla task force. Lo hanno fatto spingendo per una ri-concettualizzazione del valore "controllo democratico dei membri" in termini di partecipazione anziché di delega. Un presidente di un'associazione di categoria lo ha spiegato in questo modo:

C'è una questione che riguarda una grande quantità di cooperazione ... Si tratta di una questione relativa al fatto che, anche se ci sono manager [che prendono decisioni], essere un membro implica diritti e obblighi, nel senso di avere il diritto di essere informati e l'obbligo di partecipare attivamente a un insieme di decisioni. Non può essere qualcosa di limitato a un piccolo gruppo; deve essere qualcosa di simile a una strategia di controllo sociale allargato (Presidente #1, Associazione Nazionale di Categoria #1—Intervista).

Le associazioni di categoria ritenevano importante aprire le riunioni a una maggiore partecipazione e discussione per consentire a custodi e difensori dei rapporti di scambio di influenzare altre cooperative con la loro visione orientata al sociale:

È molto semplice: abbiamo cercato di consentire un dibattito tra diversi attori in modo tale da favorire uno scambio continuo. Abbiamo iniziato col lasciare che le cooperative "sane" si conoscessero, e poi abbiamo proseguito sponsorizzando il dialogo, non solo tra i presidenti, ma tra tutti i membri, stimolando così una partecipazione più ampia. (Presidente #1, Associazione Locale di Categoria #2—Intervista)

Anche le associazioni di categoria hanno inteso una maggiore partecipazione come strumentale per consentire loro di mantenere il loro ruolo storico di governo all'interno del settore, sebbene ora in vista di un rinnovato impegno sociale:

L'associazione di categoria deve assomigliare alla cooperativa più virtuosa, diventando un esempio da seguire e da migliorare costantemente... L'associazione di categoria deve essere in grado di innescare e gestire il cambiamento, e promuovere percorsi di innovazione all'interno delle cooperative partecipanti... L'obiettivo primario dell'associazione di categoria è quello di sponsorizzare una cultura organizzativa basata sulla centralità del ruolo delle cooperative, e sulla valorizzazione delle loro competenze.
(Documento del Congresso, Associazione Locale di Categoria #1, febbraio 2017 - Dati di archivio)

È interessante notare come questa ri-concettualizzazione del valore del "controllo democratico dei membri" venne accettata pienamente da tutte le cooperative. Dopo le difficoltà causate dall'inchiesta MC, tutti erano alla ricerca di opportunità di dialogo e dibattito, per condividere idee su come reagire:

Ricordo una delle prime iniziative che durò un'intera giornata, durante la quale tutte le cooperative si incontrarono ... Al principio di quell'iniziativa non c'era un'agenda fissa, ma si intendeva dare sfogo alle cooperative, e "dare sfogo" divenne presto "ascolto". Le cooperative hanno partecipato e sono rimaste insieme per un'intera giornata, e hanno espresso la loro voce nei momenti plenari, nei momenti settoriali.
(Presidente #1, Associazione Nazionale di Categoria #2 —Intervista)

Questa partecipazione allargata fu immediatamente utilizzata dalle cooperative custodi per influenzare la popolazione delle cooperative con il loro orientamento al sociale e ridefinire di conseguenza il valore "cooperazione tra cooperative". Come rifletteva il presidente di una di queste cooperative custodi, durante questi incontri le cooperative in questione hanno ribadito la necessità di interpretare e gestire le collaborazioni tra cooperative, con lo scopo primario di orientare l'impatto sul sociale piuttosto che sulle performance di mercato. Sostenevano come questo fosse vitale per attenersi alla ragion d' essere delle cooperative, come ricordato dal presidente di una cooperativa :

Ad esempio, [abbiamo suggerito] una questione che per noi era importante: quella di creare reti per fornire assistenza alle persone svantaggiate (come ad esempio le persone con tossicodipendenza) mentre le aiutavamo a trovare un lavoro ... Queste due attività [fornire assistenza e inserimento lavorativo] possono essere realizzate attraverso collaborazioni tra diverse cooperative. (Presidente, Cooperativa #1 — Intervista)

In qualità di coordinatore, la task force ha immediatamente rafforzato gli sforzi dei custodi, lavorando per "la creazione di reti, progetti, percorsi di sviluppo" (Presidente #2, Associazione Locale di Categoria #2 - Intervista) progettati espressamente per aiutare le cooperative a formulare proposte su come collaborare al meglio per raggiungere e mettere in scala l'impatto sul sociale. Ciò ha dato ai custodi ancora più spazio per influenzare altre cooperative e renderle consapevoli dell'importanza di rimanere coerenti con l'obiettivo sociale per riconquistare legittimità:

Il workshop rappresenta la seconda tappa del nostro percorso, iniziato durante il 13° Congresso dell'Associazione Categoria Locale #1, per individuare idee e soluzioni condivise e offrire uno spazio in cui attivare energie e possibili soluzioni [...]. Nel corso della discussione è emersa con forza la necessità di iniziare a lavorare insieme sui tratti distintivi della cooperazione. (Rapporto stampa successivo all'assemblea generale della Associazione Locale di Categoria #1, novembre 2017 —Dati di archivio)

Questi eventi hanno anche offerto l'opportunità agli difensori degli scambi col TS di influenzare altre cooperative con la loro prospettiva orientata al sociale, rafforzando così gli sforzi delle cooperative custodi, ma anche alla fine portando alla ri-concettualizzazione del valore "attenzione per la comunità". Mostrando i propri risultati e continuando ad intrattenere relazioni con il TS, hanno convinto altre cooperative che gli scambi con il TS potevano essere ripristinati solo considerando le comunità come territori da sviluppare piuttosto che come mercati da sfruttare:

Dopo aver proposto alla Presidente #1 dell'Associazione Locale di Categoria #1 di entrare nella Rete di Associazioni di Volontariato "Epsilon", abbiamo aperto un dialogo con lei e con il coordinatore nazionale di questa associazione, con cui lavoro. Lei [Presidente #1 della dell'Associazione Locale di Categoria #1] ne è stata lieta, e abbiamo avuto incontri all'interno dell'assemblea generale dell'Associazione Locale di Categoria, per diffondere questa nozione alternativa di connessione con i territori per ridimensionare l'impatto. (Presidente, Cooperativa #2 — Intervista)

Tale ri-concettualizzazione del valore "attenzione per le comunità", che mirava a un impatto sociale più pervasivo, basato sui bisogni locali, è stata sposata dalle associazioni di categoria. Hanno sostenuto che le partnership con le PA non avrebbero dovuto fondarsi solo su variabili di mercato, in quanto non garantivano alcun vantaggio competitivo alle cooperative, ma anche sull'impatto sociale, che avrebbe potuto essere raggiunto solo a partire dalle esigenze dei territori in cui le cooperative operavano:

Creare un sistema che generi ricchezza per tutti. L'obiettivo della collaborazione tra PA e cooperative è quello di comprendere i bisogni locali al fine di garantire programmi in grado di soddisfare tali bisogni. (Proceedings di una convention tenutasi il 18 febbraio 2020 — discorso del Presidente #2, Associazione Nazionale di Categoria #1 — Dati d'archivio).

Ri-operazionalizzazione dei valori ri-concettualizzati e trasformazione del settore cooperativo

Gli sforzi degli organi di governo, dei custodi e dei difensori per ridefinire gli obiettivi e gli elementi valoriali hanno trasformato il settore cooperativo. Ben presto, l'obiettivo sociale tornato in auge e i valori concettualizzati in forma nuova sono stati incorporati negli elementi materiali del settore, rimodellando i ruoli e la posizione degli attori, le loro pratiche, i loro equilibri di potere e i loro modelli di interazione. La spinta verso una ri-concettualizzazione del valore del "controllo democratico dei membri" in termini di maggiore partecipazione è stata resa operativa dalle associazioni di categoria in nuove pratiche che hanno facilitato modelli di interazione più partecipativi e organici tra gli attori del settore, come dettagliato qui di seguito:

Come associazione di categoria, abbiamo l'obiettivo di favorire la partecipazione dei nostri soci, attraverso l'organizzazione di almeno un incontro al mese a cui idealmente dovrebbe partecipare almeno il 30% di loro. (Documento strategico, Obiettivi Programmatici dell'Associazione Locale di Categoria #1, dicembre 2017 —Dati d'archivio)

L'aumento della partecipazione ha favorito una distribuzione più equilibrata del potere all'interno della popolazione delle cooperative: le strategie e i gli obiettivi del settore hanno cominciato ad essere definiti solo dopo aver ascoltato l'opinione di svariate cooperative – comprese quelle dei custodi e dei difensori precedentemente messe in disparte – piuttosto che essere imposti da pochi potenti attori centrali, come era accaduto prima di MC. La nuova concettualizzazione del valore "controllo democratico dei membri", in combinazione con la nuova interpretazione del valore "attenzione per la comunità", ha influenzato anche le pratiche del settore. Le cooperative hanno iniziato a collaborare con le comunità locali per mettere in atto nuove pratiche finalizzate a raggiungere un maggiore impatto sociale:

Abbiamo iniziato a lavorare più ampiamente sulla co-progettazione di progetti con PA e comunità locali al fine di enfatizzare l'impatto sociale dei nostri servizi. Abbiamo co-progettato i progetti seguendo questi

passaggi: in primo luogo, identificando un bisogno specifico in una comunità locale insieme ai beneficiari e ad altri attori, e in secondo luogo, proponendo un servizio personalizzato per rispondere al bisogno specifico e progettato per massimizzare l'impatto sociale. (Presidente #1, Associazione Locale di Categoria #1—Intervista)

Questo cambiamento nelle pratiche ha anche trasformato la posizione occupata dai custodi dell'obiettivo sociale, nonché i modelli di interazione del settore. Le competenze dei custodi, e la loro riconosciuta capacità di condurre collaborazioni orientate a livello sociale, hanno permesso loro di acquisire una maggiore centralità nel settore. Queste cooperative hanno iniziato a essere nominate da altre cooperative per interagire con le PA, modellando in tal modo le interazioni tra cooperative e PA: mentre in precedenza erano state orientate esclusivamente a consentire alle cooperative di massimizzare le prestazioni finanziarie, ora miravano a massimizzare l'impatto sociale. Il presidente di una cooperativa ha ricordato:

Abbiamo dato il nostro contributo rispetto alle collaborazioni con le PA: ad esempio, nella regione Lazio, abbiamo partecipato attivamente alla modifica della legge sulle cooperative che ha introdotto requisiti stringenti per l'affidamento degli appalti pubblici (approvata nella primavera 2019), e che prevede la creazione di un consiglio permanente composto da rappresentanti della PA, le cooperative e il settore non profit. (Presidente, Cooperativa #3 — Intervista)

La posizione dei custodi e i nuovi modelli di interazione innescati dalla ri-concettualizzazione del valore "attenzione per la comunità" sono stati ampiamente supportati dalle associazioni di categoria, che hanno iniziato ad assumere un nuovo ruolo all'interno del settore. Piuttosto che coltivare collaborazioni per aumentare il potere contrattuale delle cooperative, le associazioni di categoria si sono sforzate di evidenziare l'impatto sociale delle cooperative, nel tentativo di rafforzare i modelli di interazione con il TS e le comunità locali:

L'Associazione di Categoria Locale #1 favorisce la diffusione di collaborazioni che valorizzino la qualità del servizio e favoriscano l'individuazione di una pluralità di fornitori, in alternativa agli appalti pubblici basati sulla concorrenza e sulla selezione del prezzo più basso possibile. Questa breve premessa chiarisce l'importanza sia di considerare il rapporto tra cooperative sociali e mercato, che di sviluppare relazioni collaborative che inneschino meccanismi virtuosi per il benessere della comunità di riferimento (documento congressuale, Associazione Locale di Categoria #1, febbraio 2017—Dati d'archivio)

Col tempo anche gli i difensori degli scambi con il TS hanno acquisito maggiore potere, grazie alla loro capacità di collaborare e condurre iniziative volte a rispondere alle esigenze delle comunità locali:

Io lavoro in un contesto che non viene realmente approfondito da altre cooperative. Per me la cooperazione è radicata sul territorio; nasce con persone del territorio; è strettamente legato alle altre realtà associative dei territori. L'associazione di categoria locale ha fortemente sostenuto questa idea, ha chiesto il mio sostegno. (Presidente, Cooperativa #4 — Intervista)

Anche la ri-concettualizzazione del valore della "cooperazione tra cooperative" ha rimodellato significativamente il settore cooperativo. In effetti, è stato reso operativo attraverso l'introduzione di nuovi tipi di modelli di interazione tra cooperative, basati sulla condivisione di abilità e competenze al fine di scalare l'impatto sociale, anziché, come in passato, semplicemente per vincere appalti pubblici. Nelle parole di un informatore:

Co-progettare progetti sociali crea filiere virtuose, e ci permette di collaborare in modi nuovi, costruendo momenti di aggregazione per migliorare le competenze delle singole cooperative e offrire servizi migliori. (Membro della Task force #1 - Intervista)

Questi modelli di interazione venivano supportati dalle associazioni di categoria, che di conseguenza iniziarono a ricoprire un ruolo nuovo nel settore:

Prima, le persone avevano l'abitudine di dire: "quel membro del consiglio non mi sta ascoltando. Ho bisogno di parlare con lui, perché ho quel contratto che sta per scadere, e non ho ancora avuto alcun rinnovo. Chiamerò l'Associazione Nazionale di Categoria #1, che deve aiutarmi. Altrimenti, a che serve?" Per me, l'Associazione Locale di Categoria #1 ha raggiunto un traguardo molto importante: chiarire – a se stessa e ai suoi membri – che il suo ruolo non è quello di promuovere le imprese delle cooperative, [ma di favorire l'impatto sociale]. Abbiamo chiarito completamente la questione negli ultimi mesi attraverso una serie di incontri interni. In termini di networking, l'Associazione Nazionale di Categoria #1 non protegge più le cooperative associate dal danneggiarsi a vicenda. Tuttavia, favorisce sicuramente la loro connessione; la loro conoscenza reciproca. Ove possibile, fornisce anche strumenti o contatti per avviare processi con maggiore impatto. (Membro della Task force #2 - Intervista)

In sintesi, per reagire alla stigmatizzazione, custodi, fidensori e organi di governo hanno guidato le cooperative attraverso un complesso processo di ri-concettualizzazione e ri-operativizzazione dei loro valori fondamentali in vista del rinvigorimento dell'obiettivo sociale. Ciò ha comportato la trasformazione del settore in quanto ha rimodellato i suoi elementi materiali costitutivi.

De-stigmatizzazione della popolazione cooperativa

La ri-focalizzazione su un obiettivo sociale e la conseguente ri-concettualizzazione e ri-operazionalizzazione dei valori hanno determinato la de-stigmatizzazione da parte dei partner cooperativi, trasformando inoltre il settore nella sua struttura. Ciò è emerso chiaramente dalla graduale, per quanto complessa, valutazione positiva delle cooperative effettuata dalle PA e dalle TS e dalla loro ritrovata volontà di collaborare con le cooperative.

All'indomani dello scandalo MC, la collaborazione con le cooperative era impensabile agli occhi delle PA e degli attori del TS in considerazione della stigmatizzazione che aveva colpito il settore cooperativo. Nel 2018, tre anni dopo lo scandalo, e come effetto della trasformazione del settore e della capacità di trasmettere un forte orientamento sociale, le cooperative avevano ottenuto l'approvazione dai loro principali partner. Le PA avevano appoggiato le cooperative e le avevano sostenute in considerazione del loro impatto sociale:

La Regione Lazio ha stanziato 1,8 milioni di euro per sponsorizzare il recupero, lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle cooperative. Questo perché il ruolo che le cooperative hanno avuto nella creazione di un nuovo sistema di welfare regionale è stato centrale. (Associazione Nazionale di Categoria #2 newsletter, marzo 2018— Dati di archiviazione)

Questo riconoscimento ha permesso alle cooperative di svolgere un ruolo proattivo nell'influenzare le decisioni strategiche delle PA:

Il ruolo del Nuovo Consiglio Regionale per la Cooperazione è quello di allineare gli obiettivi delle PA al ruolo svolto dalle cooperative nei settori della sanità, dell'istruzione, della formazione professionale e dell'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate. Il consiglio è composto da a) l'assessore regionale alle politiche sociali; b) tre rappresentanti delle cooperative; c) un responsabile per la regione, selezionato in base alla loro conoscenza della cooperazione; e d) un rappresentante regionale dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani. (Documento di legge regionale, 20/05/2019 N 8 —Dati d'archivio)

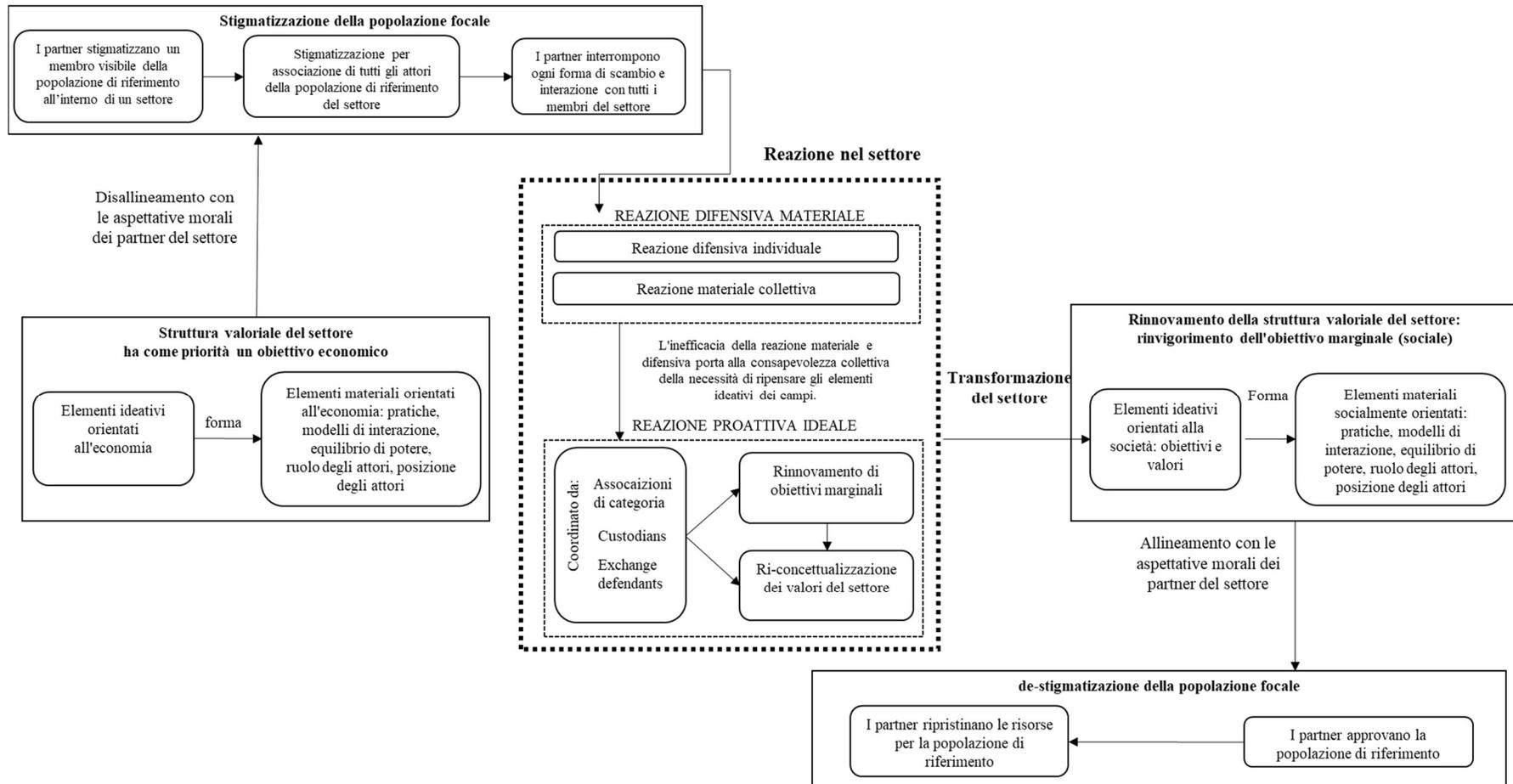
Le cooperative sono state anche approvate dalle organizzazioni del TS, che hanno riconosciuto il rinvigorismento dell'obiettivo sociale delle cooperative e hanno ripreso il loro dialogo con loro:

Dal 2018 abbiamo riaperto il dialogo con le ONP. Ad esempio, abbiamo avviato un rapporto più aperto e attivo con l'industria del Lazio, considerando la necessità di affrontare congiuntamente le questioni legate alla creazione di servizi di welfare. È anche un modo per segnalare l'apertura e il desiderio di una discussione volta a portare avanti iniziative specifiche. (Presidente #1, Associazione Nazionale di Categoria #1—Intervista)

Gli sforzi del settore cooperativo sono stati riconosciuti anche dal Presidente della Repubblica Italiana. Nel 2019, ha esplicitamente riconosciuto il contributo delle cooperative al sistema di welfare italiano, cosa che sarebbe stata impossibile all'indomani dello scandalo MC:

[Associazioni e cooperative] sono state riconosciute nella costituzione come pilastri che sostengono la vita della Repubblica Italiana ... Ciò che fa il sistema cooperativo – ha affermato il presidente Mattarella – è senza alcun dubbio importante. (Quotidiano, *Il Messaggero*, maggio 2019 – Dati d'archivio).

Figura 2. Modello concettuale di trasformazione del settore di attività a seguito della stigamizzazione



DISCUSSIONE E CONTRIBUTI ALLA LETTERATURA

Abbiamo impostato il nostro studio con l'obiettivo di indagare come un settore organizzativo possa trasformarsi sulla base del lavoro difensivo svolto dalla sua popolazione focale per riacquistare legittimità agli occhi dei principali partner con cui tale popolazione interagisce. Sulla base dei nostri risultati abbiamo sviluppato un modello di processo, illustrato nella Figura 1, secondo cui un settore organizzativo può trasformarsi come risultato del lavoro svolto da più attori, ognuno con ruoli e obiettivi diversi. Mostriamo peraltro che questo lavoro, inizialmente di carattere meramente difensivo, si è successivamente orientato in modo più deciso sul tema della trasformazione del settore. Questa trasformazione si articola in tre fasi: i) rafforzamento degli obiettivi del settore precedentemente marginalizzati; ii) ri-concettualizzazione dei valori del settore; iii) ri-operazionalizzazione dei valori ri-concettualizzati in elementi materiali (es. pratiche, ruoli, etc.). Con questi risultati, contribuiamo alla ricerca diversi modi, come di seguito dettagliato.

Come collegare le visioni strategiche e le visioni emergenti della trasformazione di un settore organizzativo

La letteratura istituzionale ha teorizzato la trasformazione di un settore organizzativo alternativamente o come risultato delle azioni strategiche di attori che agiscono intenzionalmente (Battilana, 2011), o come trasformazione emergente (Smets et al., 2012), cioè che si verifica involontariamente come risultato delle attività quotidiane degli attori del settore (Ansari & Phillips, 2011). I nostri risultati si trovano a metà strada tra queste due correnti teoriche e le mettono in contatto. Noi mostriamo che la trasformazione di un settore può risultare dai comportamenti involontari di attori impegnati, in un primo momento, in altre attività e scopi – nel nostro caso, difendere la legittimità del settore dopo la sua stigmatizzazione (Desai, 2011) – e che diventano successivamente strategici, poiché gli attori riconoscono che tale trasformazione è necessaria e iniziano a lavorare in tal senso. I membri della popolazione cooperativa, una volta colpiti dalla stigmatizzazione a causa dell'inchiesta MC, inizialmente avevano come preoccupazione quella di salvaguardare la propria accettabilità. La necessità di trasformare il settore è emersa solo più avanti,

una volta che la popolazione ha riconosciuto che la reazione iniziale e difensiva non avrebbe consentito alla popolazione focale del settore di riacquistare legittimità. Tuttavia, questa intenzione strategica non sarebbe emersa se non ci fossero stati in precedenza degli sforzi difensivi. Questo suggerisce una nuova concettualizzazione delle azioni volte al cambiamento istituzionale, in particolare quelle innescate dalla necessità di difendere l'accettazione sociale. Poiché tali azioni sono dinamiche e mutevoli, la nostra teoria differisce dalle altre teorie esistenti, che inquadrano tali azioni come alternative e indipendenti: o strategiche o emergenti,.

Negli ultimi decenni, la letteratura ha ampiamente riconosciuto il ruolo degli imprenditori istituzionali come attori che sponsorizzano la trasformazione di un settore organizzativo per promuovere i propri interessi individuali (Battilana, 2011). Questa ricerca ha anche tenuto conto del lavoro politico svolto dagli imprenditori istituzionali per mobilitare i sostenitori e superare la resistenza al cambiamento. In linea con la ricerca esistente, il nostro lavoro mostra il ruolo propositivo svolto da specifici attori nel guidare la trasformazione del settore delle cooperative, ma suggerisce anche come i loro interessi siano stati innescati e si siano intrecciati alla necessità collettiva di superare la stigmatizzazione che minacciava il settore. Questa necessità è stata la ragione per cui gli interessi di specifici attori chiedevano di essere armonizzati in un unico "lavoro difensivo collettivo" (Desai, 2011), rendendo così superfluo lo sforzo politico solitamente richiesto agli imprenditori istituzionali per superare la resistenza al cambiamento. Questo è un importante contributo del nostro studio: se i membri della popolazione focale non avessero riconosciuto unanimemente la necessità di mettere in atto tutti insieme il cambiamento per riconquistare l'approvazione sociale, alcuni avrebbero probabilmente fatto resistenza (Zietsma & Lawrence, 2010), rendendo necessario un lavoro di carattere politico.

Questa evidenza indica anche dinamiche di trasformazione di un settore di attività organizzativa come derivanti sia dagli interessi individuali degli attori che dai loro bisogni collettivi. In particolare, nel nostro caso, i custodi dell'orientamento sociale e i difensori degli scambi con il TS avevano un interesse specifico a rivitalizzare l'obiettivo sociale del settore e a

partire da lì per riconcettualizzare i valori “attenzione per la comunità” e “cooperazione tra cooperative”. Per loro, questo lavoro è stato utile per acquisire centralità nel settore e beneficiare di partnership PA e TS. Da parte loro, gli organi di governo (Zietsma et al., 2017) hanno spinto per un rafforzamento dell’obiettivo sociale e una riconcettualizzazione della “partecipazione democratica dei membri” per riaffermare il proprio ruolo guida nel settore. Mentre sostenevano la riconcettualizzazione di un valore specifico in considerazione del loro interesse, questi attori si sono anche mossi collettivamente per un interesse comune – i.e., salvaguardare la stabilità del settore delle cooperative. Ognuno di questi membri della popolazione focale, quindi, ha svolto un ruolo ben preciso nel cambiamento del settore e aveva un proprio obiettivo specifico, ma lo sforzo ha avuto successo perché è stato eseguito collettivamente. Questa evidenza risponde alla recente richiesta di ricerca che indaga il ruolo di più attori nell’affrontare problemi istituzionali complessi (Hampel & Tracey, 2017) e fornisce una comprensione più eterogenea degli attori all’interno di un settore di attività organizzativa (Montgomery & Dacin, *forthcoming*). In particolare, con questo lavoro contribuiamo ad approfondire la nostra comprensione dell’eterogeneità della popolazione focale di un settore e delle motivazioni che portano i suoi membri ad adoperarsi, singolarmente e collettivamente, per innescarvi cambiamenti.

Inoltre, illustrando il ruolo dei diversi membri della popolazione focale e dei suoi partner, il nostro lavoro contribuisce alla letteratura che in passato ha evidenziato come attori periferici siano cruciali per spingere la trasformazione all’interno di un settore emergente (Maguire et al., 2004), mentre attori centrali abbiano un ruolo fondamentale per trasformare settori più maturi (Greenwood & Suddaby, 2006). Nel nostro caso la trasformazione di un settore maturo non è guidata né da attori centrali (nel nostro caso, organi di governo e coordinatori) né da quelli periferici (sempre nel nostro caso, custodi della missione sociale e difensori degli scambi con i partner). Piuttosto, la trasformazione è il risultato di un’azione collettiva che coinvolge sia attori centrali che periferici.

Struttura e processo di trasformazione di un settore

Il processo di trasformazione di un settore organizzativo che spieghiamo attraverso il nostro caso studio ci consente di far luce sull'ordine gerarchico secondo cui i molteplici elementi di un settore interagiscono e contribuiscono al suo cambiamento (Zietsma et al., 2017).

Prima dell'inchiesta MC, il settore cooperativo italiano era caratterizzato da un duplice obiettivo (economico e sociale). Tuttavia, la prevalenza crescente dell'obiettivo economico ha guidato una concettualizzazione specifica dei suoi valori. Questi elementi valoriali economicamente orientati sono stati resi operativi come elementi materiali – ruoli e posizioni degli attori, modelli di interazione, equilibri di potere e pratiche – che hanno dato priorità ai ricavi rispetto all'impatto sociale. Dopo l'indagine, per reagire alla stigmatizzazione che ha minato l'accettabilità morale dei suoi comportamenti, la popolazione focale ha rinvigorito l'obiettivo sociale e, di conseguenza, la concettualizzazione dei suoi valori motivanti. I valori ri-concettualizzati sono stati incorporati negli elementi materiali, che sono stati quindi gli ultimi elementi del settore cooperativo a cambiare.

Questa evidenza fa avanzare ricerche precedenti che hanno riconosciuto che gli elementi valoriali – obiettivi e valori – stabiliscono i confini ideologici entro i quali sono strutturati più elementi materiali (Kroezen & Heugens, 2019; Hehenberger et al., 2019). Tuttavia, questa precedente ricerca non ha chiarito il ruolo specifico di vari elementi valoriali nel processo di strutturazione e trasformazione di un settore. Affrontiamo questa lacuna sostenendo che senza un obiettivo chiaro, gli attori non saprebbero come interpretare i valori. E inoltre, senza tale interpretazione, non sarebbero in grado di tradurre i valori nella loro vita organizzativa quotidiana e renderli operativi negli elementi materiali di un settore che, presi insieme, ne definiscono la struttura. Visto in una prospettiva dinamica, questo modello suggerisce un ordine gerarchico nel cambiamento degli elementi di un settore, con la priorità che acquisiscono gli obiettivi, seguiti da valori e infine da elementi materiali.

È interessante notare come quanto riscontrato da noi suggerisce anche che mentre gli obiettivi principali e gli elementi materiali hanno effettivamente cambiato natura, i valori sono

rimasti stabili nella loro natura astratta. Ciò che è cambiato è stato il modo in cui sono stati compresi e, di conseguenza, resi operativi. Il che ha importanti implicazioni per la ricerca che indaga il ruolo dei valori nella trasformazione di un settore organizzativo (Vaccaro & Palazzo, 2015; Raffaelli, 2019), perché punta alla loro natura poliedrica. In particolare, le nostre evidenze empiriche sostengono ricerche precedenti che hanno distinto tra tre prospettive sui valori (Gehman, Trevino e Garud, 2013), che li concepiscono in termini di loro natura astratta (la prospettiva cognitiva, come in Schwartz, 1992), la loro natura manifestata (la prospettiva culturale, come in Kraatz & Moore, 2002) e la loro natura operativa (la prospettiva pratica, come in Raynard, Lu, & Jing, 2019). In effetti, il settore cooperativo italiano si è modificato come risultato dell'interazione di tutte e tre queste prospettive. La natura astratta dei valori che motivano la popolazione cooperativa è stato il punto di ancoraggio utilizzato dai suoi partner per valutare le cooperative e per stigmatizzarle. Questo è stato l'innescò per le cooperative per riconcettualizzare i valori e infondere loro un significato diverso, modellato sul sociale, che è stato presto condiviso da tutti gli attori del settore. Un significato che è stato poi incarnato negli elementi materiali del settore e che ha portato a ristrutturarlo.

Deriva di un settore e sua trasformazione non lineare

Infine, i nostri risultati costruiscono un ponte tra la ricerca che studia le dinamiche dell'ibridazione a livello organizzativo (Smith & Besharov, 2019) e di settore (Ruef & Patterson, 2009), dove l'ibridazione denota la ricombinazione di elementi istituzionali che normalmente non starebbero insieme (Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017). La maggior parte delle ricerche ha studiato le dinamiche dell'ibridazione a livello organizzativo, concentrandosi in particolare sugli ibridi sociali-commerciali, ovvero le organizzazioni che hanno un duplice obiettivo economico e sociale mentre competono sul mercato per ottenere un impatto sociale (Smith & Besharov, 2019). La letteratura ha dimostrato come tali ibridi siano esposti al rischio di dare priorità al proprio obiettivo economico rispetto a quello sociale, con un conseguente "mission drift" (Grimes, Williams, & Zhao, 2018),

ovvero un progressivo distacco, una “deriva”, dalla propria missione sociale. Tuttavia, quando molte organizzazioni in un settore sperimentano una tale deriva, si può dire che il settore stesso sia preda di una “deriva di settore”, come dimostrano i casi di microfinanza (Mersland & Strøm, 2010) e quello evidenziato dal nostro studio del settore cooperativo italiano. Infatti, anche se l’obiettivo principale del settore cooperativo italiano era quello di promuovere l’impatto sociale, la crisi del welfare e la crisi finanziaria hanno portato la maggior parte degli attori del settore a dare priorità alle necessità economiche. La nostra evidenza empirica suggerisce che, al fine di affrontare tale deriva di settore, gli attori hanno dovuto impegnarsi in uno sforzo collettivo e ideativo che ha ripristinato gli elementi valoriali precedentemente emarginati al centro della scena. Questa evidenza è coerente con ciò che la letteratura ha chiamato “trasformazione istituzionale non lineare” (Cooper, Hinings, Greenwood, & Brown, 1996; Amis, Slack & Hinings, 2004). Tuttavia, a differenza della ricerca esistente, il nostro studio mostra che la trasformazione non lineare, quando innescata dalla deriva di settore, non sfrutta elementi valoriali che si sono decomposti o che sono stati del tutto dimenticati (Kroezen & Heugens, 2019), ma piuttosto quelli che continuano a esistere, ma sono stati trascurati ed emarginati.

Il lavoro valoriale che mostriamo nel nostro articolo presenta delle somiglianze con il lavoro morale al centro della strategia messa in atto dagli attori dell’industria della cannabis medica, come descritto da Lashley e Pollock (2019). In entrambi i casi, gli attori del settore hanno lavorato per allineare i propri valori con le aspettative morali dall’“audience esterna”. Tuttavia, lo sforzo morale evidenziato da Lashley e Pollock (2019) è stato per lo più simbolico e scollegato dagli elementi materiali caratterizzanti il settore. Pratiche discutibili e modelli di interazione dovevano passare inosservati mentre gli attori del settore lavoravano per stabilizzarli. Nel nostro caso, il lavoro ideativo svolto da attori del settore cooperativo ha avuto un effetto più sostanziale sugli elementi materiali dello stesso. La differenza è dovuta alle nature contrastanti – lineari vs non lineari – delle trasformazioni del settore descritte nel nostro lavoro e da Lashley e Pollock (2019). Nel caso dell’industria della cannabis medica, la trasformazione del settore è stata lineare, con attori che

hanno introdotto elementi valoriali e materiali completamente nuovi. Nel caso del settore cooperativo che presentiamo, gli attori hanno promosso elementi valoriali esistenti, anche se emarginati. Pertanto, l'“audience” già conosceva quali elementi ideativi e materiali corrispondevano alle proprie aspettative, e aveva dunque gli elementi per cogliere comportamenti meramente simbolico, anziché sostanziali.

CONCLUSIONI

Il nostro studio sviluppa un modello di trasformazione di un settore a seguito del lavoro svolto dalla sua popolazione focale per eliminare la stigmatizzazione. Esso mostra che quando il cambiamento di un settore deriva dal lavoro collettivo dei diversi attori che lo popolano, ognuno dei quali svolge un ruolo specifico ed è motivato da obiettivi diversi, ma è unito agli altri dalla necessità di salvaguardare la stabilità del settore. Questi attori lavorano per rinvigorire e ri-concettualizzare gli obiettivi e i valori esistenti e quindi renderli operativi in nuovi elementi materiali: modelli di interazione, pratiche, equilibri di potere e ruoli. Il nostro modello necessita di essere testato in contesti diversi, dove i valori sono meno centrali per definire l'identità e le pratiche di una popolazione focale, dove alcuni attori mostrano maggiore resistenza al cambiamento o dove gli attori di un settore sono meno impegnati a salvaguardarne la stabilità.

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson, M. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28: 13–33.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. 2002. Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38: 436-465.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. 2004. The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47: 15–39.
- Anand, N., & Watson, M. R. 2004. Tournament rituals in the evolution of settores: The case of the Grammy Awards. *Academy of Management Journal*, 47: 59-80.
- Andreaus, M., (2002) *Alcune riflessioni circa la natura imprenditoriale della cooperazione sociale in Italia*. Centro Studi Cgm A Cura Di (a cura di), **Comunità cooperative: terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia**, Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 2002, p. 205-240. - ISBN: 9788878601796
- Ansari, S., & Phillips, N. 2011. Text me! New consumer practices and change in organizational settores. *Organization Science*, 22: 1579-1599.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. 2014. Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59: 474-516.
- Battilana, J. 2006. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13: 653-676.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. 2009. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3: 65-107.
- Battilana, J. 2011. The enabling role of social position in diverging from the institutional status quo: Evidence from the U.K. National Health Service. *Organization Science*, 22: 817-834.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. 2017. On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2: 133-169.
- Battilana, J., & D'Aunno, T. 2009. Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31: 58.
- Battilani, P., & Schröter, H. G. (Eds.). 2012. *The cooperative business movement, 1950 to the present*. Cambridge University Press
- Borzaga, C. 2018. *Italy: The Impressive Development of Social Co-operatives in Italy. In Tackling Social Exclusion in Europe*. Routledge: 197-218.
- Borzaga, C., Carini, C., Costa, E., Carpita, M., & Andreaus, M. 2012. *La Cooperazione in Italia nel 2008* (Cooperation in Italy in 2008).
- Borzaga, C., Poledrini, S., & Galera, G. 2017. *Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics*.
- Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., & Brown, J. L. 1996. Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17: 623-647.
- Davis, G. F., & Greve, H. R. 1997. Corporate elite networks and governance changes in the 1980s. *American Journal of Sociology*, 103: 1-37.

- Davis, G. F., & Marquis, C. 2005. Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional settings and mechanisms. *Organization Science*, 16: 332-343.
- Desai, V. M. 2011. Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend setting legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, 54: 263-278.
- Dhalla, R., & Oliver, C. 2013. Industry identity in an oligopolistic market and firms' responses to institutional pressures. *Organization Studies*, 34: 1803-1834.
- DiMaggio, P. J. 1995. Comments on "What theory is not". *Administrative Science Quarterly*, 40: 391-397.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational settings. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Durand, R., & Vergne, J. P. 2015. Asset divestment as a response to media attacks in stigmatized industries. *Strategic Management Journal*, 36: 1205-1223.
- Evans, R., & Kay, T. 2008. How environmentalists "greened" trade policy: Strategic action and the architecture of setting overlap. *American Sociological Review*, 73: 970-991.
- Fligstein, N. 1997. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40: 397-405.
- Galvin, T. L. 2002. Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of US health care interest associations. *Academy of Management Journal*, 45: 673-696.
- Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. 2013. Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56: 84-112.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16: 15-31.
- Grimes, M., Williams, T.A., & Zhao E. Y. 2018. Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift." *Academy of Management Review*, 44: 819-845.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature settings: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49: 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized settings. *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- Guba, E. G. 1981. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29: 75-91.
- Hampel, C. E., & Tracey, P. 2017. How organizations move from stigma to legitimacy: The case of cook's travel agency in Victorian Britain. *Academy of Management Journal*, 60: 2175-2207.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hardy, C., & Maguire, S. 2010. Discourse, setting-configuring events, and change in organizations and institutional settings: Narratives of DDT and the Stockholm convention. *Academy of Management Journal*, 53: 1365-139
- Hehenberger, L., Mair, J., & Metz, A. 2019. The Assembly of a Setting Ideology: An Idea-Centric Perspective on Systemic Power in Impact Investing. *Academy of Management Journal*, 62: 1672-1704.

- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. 2004. Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30: 359-393.
- Hudson, B. A. 2008. Against all odds: A consideration of core-stigmatized organizations. *Academy of Management Review*, 33: 252-266.
- Hudson, B. A., & Okhuysen, G. A. 2009. Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses. *Organization Science*, 20: 134-153.
- Istituto Nazionale di Statistica. 2019. *Struttura E Performance Delle Cooperative Italiane* - ISBN 978-88-458-1969-8 <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>
- Janesick, V. J. 2000. The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization. In N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*: 379–400. Thousand Oaks, CA: Sage
- Jonsson, S., Greve, H. R., & Fujiwara-Greve, T. 2009. Undeserved loss: The spread of legitimacy loss to innocent organizations in response to reported corporate deviance. *Administrative Science Quarterly*, 54: 195-228.
- Kraatz, M. S., & Moore, J. H. 2002. Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45: 120-143.
- Kroezen, J. J., & Heugens, P. P. 2018. What Is Dead May Never Die: Institutional Regeneration through Logic Reemergence in Dutch Beer Brewing. *Administrative Science Quarterly*, 64: 976-1019.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24: 691-710.
- Lashley, K., & Pollock, T. G. 2019. Waiting to Inhale: Reducing Stigma in the Medical Cannabis Industry.” *Administrative Science Quarterly*, doi.org/10.1177/0001839219851501.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging settings: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47: 657–679.
- Maguire, S., & Hardy, C. 2009. Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52: 148-178.
- Maino, F., Barrazzetta, E., & Santoni, V. 2019. Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il Terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM. *Social Policies*, 6: 271-288.
- Maino, F., & Ferrera, M. 2017. Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia. *Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi*, Torino.
- Mazza, C., & Pedersen, J. S. 2004. From press to e-media? The transformation of an organizational setting. *Organization Studies*, 25: 875-896.
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. 2010. Microfinance mission drift?. *World Development*, 38: 28-36.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). London: Sage.
- Montgomery A.W, & Dacin, M.T. 2019. Water Wars in Detroit: Custodianship and the Work of Institutional Renewal. *Academy of Management Journal*, forthcoming.
- Pache, A. C., & Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35: 455-476.

- Pache, A. C., & Santos, F. 2013. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56: 972-1001.
- Patton, M. Q. 2002. Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1: 261-283.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. 2000. Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional settores. *Journal of Management Studies*, 37: 23-43.
- Piangerelli, L, Rago S., & Venturi P. 2017. Reti e strategie cooperative per generare valore. **Research Paper AICCON**, ISBN 9788894279733
- Piazza, A., & Jourdan, J. 2018 . When the dust settles: The consequences of scandals for organizational competition. *Academy of Management Journal*, 61: 165-190.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. 2020. Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, 65: 1-19.
- Purdy, J. M., & Gray, B. 2009. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional settores. *Academy of Management Journal*, 52: 355-380.
- Raffaelli, R. 2019. Technology Reemergence: Creating New Value for Old Technologies in Swiss Mechanical Watchmaking, 1970-2008. *Administrative Science Quarterly*, 64: 576-618.
- Raynard, M., Lu, F., & Jing, R. 2019. Reinventing the State-Owned Enterprise? Negotiating Change during Profound Environmental Upheaval. *Academy of Management Journal*, forthcoming.
- Reay, T., & Hinings, C. R. 2005. The recomposition of an organizational setto: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26: 351-384.
- Ruef, M., & Patterson, K. 2009. Credit and classification: The impact of industry boundaries in nineteenth-century America. *Administrative Science Quarterly*, 54: 486-520.
- Santuari, A. 2019. Le cooperative sociali e lo svolgimento di attività di interesse generale tra riforma del Terzo settore e normativa regionale: il ruolo della regolazione pubblica, *Le istituzioni del federalismo*, 40(1): 181-206.
- Sauder, M. 2008. Interlopers and setto change: The entry of US News into the setto of legal education. *Administrative Science Quarterly*, 53: 209-234.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25: 1-65. San Diego: Academic.
- Smets, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. 2012. From practice to setto: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55: 877-904.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. 2019. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64: 1-44.
- Strauss, A., & Corbin, J. 1990. *Basics of grounded theory methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ray, A. 2017. Microfinance institutions are struggling for survival. Here's why. *The Economic Times*.
- Tracey, P., & Phillips, N. 2016. Managing the consequences of organizational stigmatization: Identity work in a social enterprise. *Academy of Management Journal*, 59: 740-765.
- Vaccaro, A., & Palazzo, G. 2015. Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime. *Academy of Management Journal*, 58: 1075-1101.

- Vergne, J. P. 2012. Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996–2007. *Academy of Management Journal*, 55: 1027-1052.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. 2008. Organizational settores: Past, present and future. In R. Greenwood, C., Oliver, K. Sahlin, and R. Suddaby (Eds.) *Handbook of Organizational Institutionalism*: 131-147. London: Sage.
- Zamagni, V. N. 2012. Interpreting the roles and economic importance of cooperative enterprises in a historical perspective. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1: 21-36.
- Zilber, T. B. 2006. The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech.” *Academy of Management Journal*, 49: 281-303.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. 2010. Institutional work in the transformation of an organizational settore: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55: 189-221.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. M., & Hinings, C. R. 2017. Settores or settores? Building the scaffolding for cumulation of research on institutional settores. *Academy of Management Annals*, 11: 391-45

