



## Stewardship

Il volume approfondisce le applicazioni del concetto di *stewardship* attraverso un *excursus* tra i suoi principali campi di impiego: dalla *product stewardship* alle funzioni di *stewardship* adottate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità; dagli standard di certificazione dei prodotti cartacei e marini alla *stewardship* antibiotica e gestionale. Lo studio presenta inoltre un approfondimento delle esperienze di *stewardship* in ambiti quali: deontologia/*caring*, etica relazionale e *social innovation* delle professioni. Perché campi tanto diversi fanno ricorso alla *stewardship*? Capacità, processo o *skill*? Moda professionale o bisogno condiviso? L'obiettivo di questo lavoro è ricostruire la genesi di un modello che tenta di riconciliare le differenze tra un approccio di tipo aziendale e uno di tipo etico, socio-psicologico e motivazionale.



Annalisa Casino, presidente e socio fondatore di "Stewardship, Associazione Italiana per la gestione etica delle risorse", è specializzata in Comunicazione per le Imprese e le Organizzazioni con la prima tesi di laurea in Italia sulla *stewardship*. Convinta che la coniugazione di un approccio responsabile con un approccio organizzativo e gestionale sia la chiave per un futuro migliore, dal 2010 si dedica allo studio, diffusione e condivisione del concetto di *stewardship*. Ha conseguito il Master di Alta formazione in Direzione etica presso "AssoEtica Milano", è Ethics Officer, Auditor e Sistemista per la certificazione etica SA 8000 accreditata SAAS e membro del CISEM, Comitato per l'Imprenditoria Sociale e Microcredito della CCIAA di Frosinone.

Russ Martin è CEO del Global Product Stewardship Council (GPSC) e direttore di MS2 (Martin Stewardship & Management Strategies Pty Ltd).

In copertina:  
Immagine di Cristina Langella

euro xx,00

ISBN 978-88-548-xxxx-x



Casino Stewardship. Politiche e pratiche per una gestione etica delle risorse

ARACNE

# Annalisa Casino STEWARDSHIP

POLITICHE E PRATICHE PER UNA GESTIONE ETICA DELLE RISORSE

Prefazione di  
Russ Martin



A13

Un sentito ringraziamento va alla Dott.ssa Myriam Ines Giangiacomo, co-fondatrice di “Stewardship, Associazione Italiana per la Gestione Etica delle Risorse”, amministratore unico di Bottega Filosofica, filosofa, consulente di sviluppo organizzativo, formatrice, coach, specializzata in Business Ethics e in Filosofia in pratica, per il prezioso contributo fornito alla revisione del volume.

Annalisa Casino

# Stewardship

Politiche e pratiche per una gestione etica delle risorse

*Prefazione di*  
Russ Martin



Copyright © MMXIV  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133/ A-B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-XXXX-X

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2014

# Indice

- 7 *Prefazione*  
*di Russ Martin*
- II *Introduzione*
- 19 *Capitolo I*  
*Stewardship: tante sfumature per un significato*  
1.1. Storia ed origine del termine *stewardship*, 19 – 1.2. *Stewardship*, responsabilità ed etica situazionale, 21.
- 27 *Capitolo II*  
*Riferimenti teorici*  
2.1. Autori di riferimento, 27 – 2.1.1. *La Stewardship secondo Peter Block*, 27 – 2.1.2. *Peter Senge e R. Scott Rodin: lo steward leader*, 33 – 2.1.3. *James H. Davis, F. David Schoorman, Lex Donaldson e la Stewardship Theory*, 41.
- 49 *Capitolo III*  
*Metodologia di ricerca*  
3.1. Raccolta delle informazioni, 49 – 3.2. Analisi dei dati, 53.
- 61 *Capitolo IV*  
*Campi di applicazione*  
4.1. Principali applicazioni di *stewardship* nel mondo, 61 – 4.2. Applicazioni di *stewardship* in Italia, 65 – 4.2.1. *Stewardship delle risorse forestali: il caso FSC (Forest Stewardship Council)*, 65 – 4.2.2. *Stewardship dei prodotti ittici: il caso MSC*, 71 – 4.2.3. *Stewardship della salute come modello di governance del sistema*, 72 – 4.2.4. *Stewardship della salute applicata al Piano Nazionale di Prevenzione*

(PNP), 78 – 4.2.5. Stewardship *sanitaria come stewardship anti-biotica*, 80 – 4.2.6. *La stewardship dei dati*, 85 – 4.2.7. *La Product stewardship*, 88 – 4.2.8. *Il «Premio Product Stewardship»*, 94.

97      Capitolo V  
Strategic human resource management. *Una gestione etica delle risorse umane*

101     Capitolo VI  
*Alcune esperienze di stewardship*

6.1. Applicazione della *stewardship* in ambiti di “vita quotidiana”, 101 – 6.1.1. *Stewardship dei Centri estetici e dei Centri benessere*, 101 – 6.1.2. *Stewardship Code per i Centri estetici/benessere*, 107 – 6.1.3. *Stewardship della convivenza universitaria*, 111 – 6.1.4. *Studio Stewardship*, 117 – 6.2. Applicazione della *stewardship* nei contesti di apprendimento, 120 – 6.2.1. *Il progetto «BeOnLab»*, 121 – 6.2.2. *Storie, pratiche riflessive e relèchange*, 126.

131     Capitolo VII  
*Conclusioni*

135     *Ringraziamenti*

141     *Tavole di sintesi*

163     *Bibliografia*

## Introduzione

Che cos'è la *stewardship*? Quali sono i campi in cui viene maggiormente applicata? E quali le applicazioni nel panorama italiano? Perché ambiti diversi tra loro fanno ricorso alla *stewardship*? Capacità o processo? Moda professionale o bisogno condiviso? Possibili applicazioni future? Cosa si intende con gestione etica delle risorse?

La *stewardship* è una strategia di gestione responsabile che introduce un principio etico nella valorizzazione delle risorse, favorendo la convergenza di interessi e contributi diversi nei processi decisionali. Con il termine *stewardship* si intende la gestione responsabile di: beni comuni, prodotto, patrimonio culturale, benessere della popolazione, personale, processi organizzativi. La *stewardship* è applicabile sia a livello macro che micro organizzativo, poiché può essere intesa sia come una strategia di processo che come *skill* individuale del leader.

Tale modello organizzativo tenta di riconciliare le differenze tra un approccio di tipo aziendale ed uno di tipo etico, psicologico, sociologico e motivazionale. L'applicazione delle strategie di *stewardship* consente risparmi economici considerevoli in ogni ambito lavorativo. Gestire eticamente e responsabilmente le risorse, siano esse umane, forestali, chimiche, alimentari, sociali o dati, è un investimento in grado di favorire la conservazione dell'ambiente, la cooperazione tra i membri dell'organizzazione, un approccio *involvement-oriented*, l'*empowerment* dei dipendenti, un rapporto paritario tra gli attori, la condivisione degli stessi interessi tra manager e principali, apprezzatività e partecipazione attiva, lo sviluppo di una *vision collettiva*.

La *stewardship* agisce nel campo dell'*etica situazionale* e della *relazione* poiché persegue principi morali ed è sempre in rela-



zione con l'alterità. Nei paesi anglosassoni viene applicata nei campi organizzativi, manageriali, nelle strategie di gestione del prodotto, nella gestione delle risorse ambientali, nelle politiche attive del lavoro, nella *governance*, nella sanità, nelle pubbliche amministrazioni, nella valutazione dei sistemi organizzativi e nella gestione dei dati.

Enti come l'EPA (Environmental Protection Agency – Agenzia Governativa per la protezione ambientale), WHO (World Health Organization – Organizzazione Mondiale della sanità), il DOE (Ministero Statunitense per l'Energia), il Responsible Care (Programma Volontario Mondiale dell'Industria Chimica Mondiale), la FSC (Forest Stewardship Council – Organizzazione Internazionale per la Gestione Responsabile delle Foreste), la MSC (Marine Stewardship Council – Organizzazione Internazionale per la Gestione Responsabile delle Risorse Ittiche), applicano e promuovono l'utilizzo di pratiche di *stewardship*.

In Italia, importanti realtà quali Ministero della Salute, Federchimica e Agrofarma, FSC – Italia, MSC-Italia, ecc. attuano procedure di *stewardship* per la gestione dei propri processi organizzativi o di produzione. Anche grandi aziende quali Ferragamo, Dell, Gruppo Gucci, Yves Saint Laurent, Mondadori, Moleskine, COOP, Telecom, Postel, Henkel, Solvay, Unilever, Vinavil e molte altre, hanno scelto di utilizzare prodotti cartacei realizzati applicando pratiche di *stewardship*.

Questo trend, probabilmente deriva dalla consapevolezza di una necessità comune a tutto il mondo produttivo di invertire la rotta: «una rinnovata e attuale necessità per il mondo produttivo e delle imprese di porre particolare attenzione alla gestione responsabile delle risorse naturali del pianeta e di quelle umane rappresentate dai lavoratori e dai consumatori» ci dice la sociologa Irene Pellegrini<sup>1</sup>. Questa esigenza è prima di tutto una richiesta del mercato globale e come tale difficilmente può essere elu-

1. IRENE PELLEGRINI, *Certificazione del prodotto come risposta alle esigenze critiche del consumatore-cittadino: il ruolo della ricerca narrativa*, estratto dagli atti del Seminario: «Gestione Etica: il modello della Stewardship», disponibili sul sito [www.stewardship.it](http://www.stewardship.it).

sa dal mondo produttivo. Se esiste ormai da qualche decennio (Conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo; Rio de Janeiro, 1992) un'attenzione istituzionale, macroeconomica, circa la necessità di rendere sostenibile la crescita e lo sviluppo economico del pianeta, è perché anche a livello microeconomico e individuale è cambiata la consapevolezza e la gestione della propria capacità di scelta dei consumi. Il consumo critico, noto anche come responsabile, consapevole o etico, è andato sviluppandosi in Europa soprattutto nel corso degli ultimi decenni con la comparsa di un nuovo modello di “consumatore–cittadino” il quale, nella consapevolezza che la produzione o l'uso di alcuni prodotti possono contribuire a violare i diritti umani, causare violenza ad animali o danneggiare l'ambiente naturale, è intenzionato a influenzare la definizione dell'offerta aziendale con le proprie molteplici decisioni d'acquisto e di consumo.

Il concetto di *stewardship* innova il concetto di gestione etica delle risorse in contesti organizzativi e sociali caratterizzati non solo da una pluralità ed eterogeneità di *stakeholder* — cioè di soggetti, enti, imprese, che contribuiscono con le proprie risorse e cui si risponde della propria azione e delle proprie decisioni — ma anche dalla necessità di tenere conto di *stakeholder* che non hanno una rappresentanza (l'ecosistema, le foreste, le specie animali, le generazioni future, il territorio, la sanità pubblica, ecc.). In questo senso il concetto di *stewardship* ha avuto un forte nuovo impulso come principio di gestione etica per quanto riguarda la responsabilità sociale, la sostenibilità dello sfruttamento delle risorse naturali, i sistemi sanitari. La *stewardship* oggi non è più soltanto un principio etico, ma un insieme di pratiche, di procedure, di standard e norme, che, in modo sistemico, mirano a orientare (e vincolare) in modo responsabile le decisioni e i comportamenti delle organizzazioni e dei soggetti, i processi amministrativi e decisionali e i processi produttivi, logistici e di consumo, fino all'eventuale smaltimento. Si potrebbe dire che la *stewardship* è un modo per tenere in considerazione l'etica nel far fronte, in modo sistemico, ai problemi posti dalla complessità.

Il presente volume, nato dalla curiosità di indagare in che modo venga strutturato e conseguentemente applicato un modello che tenta di riconciliare le differenze tra un approccio di tipo aziendale e uno di tipo etico, psicologico, sociologico e motivazionale, risponde a queste domande con un percorso analitico, numerosi riferimenti teorici, esempi, riferimenti alle realtà applicative ed esperienze dirette.

Obiettivo del testo è ricostruire la storia di un'idea, ad oggi poco conosciuta nel panorama italiano, e iniziare a gettare le basi per le possibili applicazioni future di questo processo organizzativo.

Il Capitolo I, di carattere più descrittivo, si concentra su definizione e origine del termine *stewardship*, soffermandosi anche sul legame della parola con il concetto di responsabilità e di etica situazionale, con particolare riferimento alla definizione che ne fornisce Massimo Vittorio in "Etica e Vita in Fletcher"<sup>2</sup>.

Il Capitolo II, di carattere teorico e metodologico, passa in rassegna i principali autori che affrontano il tema della *stewardship*. In particolare si analizzano le posizioni di Peter Block, Peter Senge, R. Scott Rodin, James Davis, F. David Schoorman e Lex Donaldson.

Lo statunitense Peter Block, occupa un ruolo dominante nel vasto e variegato ambito della letteratura sulla *stewardship* e concepisce la stessa come un'alternativa a un modo tradizionale di esercitare la leadership. Egli spiega cosa implica preferire la *stewardship* all'interesse personale. Block intende la *stewardship* come spirito di collaborazione e cooperazione, come un processo capace di unificare la direzione del lavoro con l'esecuzione del lavoro stesso al fine di ridistribuire gli obiettivi e il potere all'interno di un'organizzazione.

Senge e Rodin invece, si concentrano sul ruolo del leader come *steward*.

Senge, considerato il padre della *learning organization*, sostiene che nelle organizzazioni che apprendono i leader sono

2. MASSIMO VITTORIO, *Etica e vita in Fletcher*, C.U.E.C.M., Catania 2007.

designer, insegnanti e *steward* e che sono responsabili della costruzione di ambienti nei quali le persone ampliano continuamente le loro capacità di migliorare i modelli mentali condivisi, dell'apprendimento generato, di chiarire la visione e di comprendere la complessità.

In quest'ottica Senge identifica il *leader as a steward* con il capo che porta la visione. Secondo l'autore, i leader sono i custodi della visione, il loro compito è quello di gestire per il bene degli altri; essi devono imparare a considerare la propria visione come parte di qualcosa di più grande, devono imparare ad ascoltare la visione delle altre persone e, se necessario cambiare la loro.

L'interpretazione di Rodin, invece, quale presidente della Christian Stewardship Association e della Eastern Baptist Theological Seminary, è più religiosa. Egli fornisce un contributo prezioso negli studi di leadership cristiana, presupponendo che ogni leader, in particolare il leader cristiano, abbia come interesse principale il bene e l'interesse dell'organizzazione che gestisce.

Indipendentemente dal settore specifico di indagine, sia Block che Senge e Rodin condividono una tendenza a considerare la *stewardship* come una strategia di gestione responsabile.

Nello specifico Senge considera la *stewardship* come una *skill*, come una capacità individuale; Block come un processo e Rodin considera il lavoro dello *stewardleader* come una traiettoria, come un percorso da seguire livello per livello.

Senza dubbio, sia Block che Senge segnano il passaggio verso una nuova prospettiva di analisi della strategia manageriale mentre Rodin propone un viaggio all'interno della dimensione cristiana, tale da concepire in modo differente cosa voglia dire essere un leader cristiano.

Non da ultimo, il contributo di David, Schoorman e Donaldson, completa il quadro teorico di riferimento analizzando la *Stewardship Theory* e confrontandola con la *Agency Theory* (teoria secondo cui i comportamenti opportunistici dell'agente non sono eliminabili, e per tale motivo egli opererà sempre e solo

nel suo interesse personale e mai nell'interesse del principale, come invece accade in una relazione di *stewardship*). David, Schoorman e Donaldson propongono un modello che riconcili le differenze tra questi due assunti, capace di orchestrare sia gli attributi psicologici, sociologici ed etici tipici della *stewardship*, che le caratteristiche del lavoro aziendale.

Alla luce del quadro teorico sinteticamente tratteggiato, nel Capitolo III viene riportato quanto già raccolto ai fini della redazione della tesi di laurea di Annalisa Casino “*Stewardship: la diffusione di un nuovo modello di gestione etica*” (discussa nel 2011), esplicitando le metodologie di ricerca utilizzate quali: *web searching*, *web browsing*, ricerche bibliografiche, interviste semi-strutturate on line. Per la ricerca in rete si è usufruito di motori di ricerca e database specialisti. L'analisi di 138 articoli, reperiti su BIXI, (Biblioteca Interateneo Digitale della Sapienza) ha permesso di raccogliere dati a sufficienza per delineare i principali campi di applicazione della *stewardship* in percentuale.

La ricerca imperniata sull'anno di pubblicazione degli articoli, invece, ha permesso di ricostruire le motivazioni storiche del massiccio ricorso alle strategie di *stewardship*. Un grafico a linee evidenzia anche l'“andamento” negli anni, dato numero di pubblicazioni annue.

Le interviste on line nate dalla necessità di indagare il grado di familiarità con il termine *stewardship* nei paesi anglofoni (dove il termine è in uso) e in Italia (dove ben pochi conoscono questo concetto), si sono svolte in modalità asincronica (intervista e-mail). Per il campione anglofono, esse consistevano in quattro domande semi-strutturate, mentre per il campione italiano in tre domande di cui una strutturata e due a risposte aperte. Le domande, nel primo caso, avevano l'intento di indagare il grado di conoscenza della *stewardship* da parte degli intervistati e i campi in cui la *stewardship* sembra maggiormente applicata; nella seconda tipologia di intervista, le domande, semplici e poste in modo colloquiale erano atte ad indagare l'eventuale conoscenza del termine *stewardship* e, nel caso in cui il termine non fosse conosciuto, a che tipo di significato

il termine *stewardship* rimandasse. Benché fosse un dato piuttosto noto che nessuno degli intervistati italiani conoscesse il termine “*stewardship*” si è rivelato interessante notare come gli intervistati di madrelingua inglese non siano totalmente consci del significato di “*stewardship*” sebbene si faccia un largo uso della parola stessa.

Il testo approfondisce, nel Capitolo IV, le applicazioni del concetto di *stewardship* attraverso un *excursus* tra i principali campi di impiego: ecologia, religione, *governance*, leadership, salute, organizzazione, agricoltura; soffermandosi in particolare sulle applicazioni di *stewardship* in Italia.

È presente, inoltre, una sezione dedicata alle esperienze di *stewardship*, ovvero la trasposizione dei principi della *stewardship* applicati ad altri ambiti quali: deontologia/*caring*; etica relazionale e *social innovation* delle professioni. Per ogni ambito sono stati sviluppati degli standard ed uno *stewardship code*. Non da ultimo, sempre nel Capitolo VI, viene descritta l’esperienza dalla quale ha origine l’idea di lavorare a questa testo: il ruolo del leader *as a steward* all’interno di un laboratorio per il cambiamento dell’apprendimento (*BeOnLab*).

In questo contesto si assiste al passaggio da leader *as a steward* a *relèchange*, ovvero di uno *steward* che, nell’analizzare il cambiamento in atto attraverso l’ascolto delle *related stories* proposte da tutti gli attori dell’organizzazione, costruisce una visione condivisa da tutta l’organizzazione. In qualche modo, dunque, questo elaborato stesso è il frutto del lavoro di un *relèchange* che, dopo aver ascoltato molte *related stories* sulla *stewardship*, ne ha costruito una *vision* condivisa, la storia di un’idea.

In appendice al testo alcune mappe sintetiche sul significato di *stewardship*, sulle sue possibili applicazioni, sui principali approcci e modelli di riferimento.