

i Quaderni di

UNASSYST

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

Claudia Volpato – Stefano Sala

LA FIDUCIA COME INFRASTRUTTURA DI SENSO E SOSTENIBILITÀ

Relazioni, processi e narrazioni tra impresa e comunità



TANGRAM
EDIZIONI SCIENTIFICHE
TRENTO

Claudia Volpato – Stefano Sala
La fiducia come infrastruttura di senso e sostenibilità
Copyright © 2025 Tangram Edizioni Scientifiche
Gruppo Editoriale Tangram Srl
via dei Casai, 6 – 38123 Trento
www.edizioni-tangram.it
info@edizioni-tangram.it

“i Quaderni di Unassyst” – NIC 08
Collana diretta da Manola Mazzotta

Prima edizione: dicembre 2025, *Printed in Italy*
ISBN 978-88-6458-292-4

Premessa	7
----------	---

Parte I

L'infrastruttura invisibile: fiducia, processi e <i>stakeholder</i>	9
1. Fiducia e sostenibilità: una visione aziendale	9
2. Fiducia e misurabilità: dall'intangibile al misurabile	12
3. Oltre la trasparenza: fiducia e coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	15
4. Rischio, complessità e fiducia sistemica	18
5. Cultura, processi e narrazione	22
6. Fiducia ibrida: tra persone, sistemi e tecnologie	24
7. Fiducia aumentata e intelligenza collettiva	25
8. Conclusione. La fiducia come infrastruttura trasversale ed energia rinnovabile	27

Parte II

Fidati	31
1. Se ti regalo un fiore ti ho regalato solo un fiore, se col fiore ti do anche me stesso ti ho regalato la primavera	31
2. Dare fiducia è importante, ma meritarsela lo è ancora di più	32
3. Gyidie	34
4. La fiducia è un investimento sociale a lungo termine	36
5. Sfidiamo la sfiducia e fidiamoci	40
6. La sfida è crederci. Per davvero	42

Bibliografia	45
--------------	----

PREMESSA

La fiducia è un concetto antico e, insieme, sorprendentemente attuale. Invisibile ma strutturale, attraversa le relazioni umane, i processi organizzativi e le scelte collettive. In un'epoca segnata da transizioni complesse, ambientali, sociali e tecnologiche, la fiducia si rivela una risorsa strategica per abitare l'incertezza e costruire visioni condivise di futuro.

Questo quaderno nasce dall'incontro di due prospettive complementari: quella aziendale, che esplora la fiducia come leva nei processi di sostenibilità, gestione del rischio e coinvolgimento degli *stakeholder*; e quella sociale, che la racconta come ponte narrativo tra persone, idee e comunità. Due sguardi che si intrecciano attorno a una convinzione comune: la fiducia non è solo un sentimento, ma una cultura, una pratica, una responsabilità.

Un lessico per la fiducia: secondo Niklas Luhmann, la fiducia è un meccanismo che riduce la complessità del mondo, permettendo all'individuo di agire anche in condizioni di incertezza. Per Francis Fukuyama è la base del capitale sociale che consente alle società di prosperare. Richard Sennett la descrive come la trama sottile che sostiene la cooperazione e l'apprendimento reciproco. In sintesi, la fiducia è una forma di investimento nel futuro, un credito che si accorda agli altri e che consente di costruire sistemi resilienti.

Nel contesto aziendale, la fiducia diventa infrastruttura relazionale e organizzativa, un asset intangibile che abilita la coerenza dei processi, la qualità delle alleanze, la generatività delle narrazioni. È ciò che consente di trasformare la sostenibilità da adempimento normativo a strategia trasformativa. Una cultura organizzativa fondata sulla fiducia riduce i costi di controllo, favorisce la circolazione della conoscenza e accelera l'innovazione.

Anche la normativa europea si muove in questa direzione. La Direttiva (UE) 2024/1760 sulla *due diligence* di sostenibilità d'impresa sottolinea, all'articolo 13, che per condurre una *due diligence* significativa, in materia di diritti umani e ambiente, le imprese

devono adottare misure adeguate per realizzare un coinvolgimento efficace degli *stakeholder*. La CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) non si limita a chiedere trasparenza: impone un cambio di paradigma, in cui la fiducia diventa prerequisito di legittimità della rendicontazione e condizione per la creazione di valore condiviso.

Dal punto di vista associativo, la fiducia è il primo passo e il moltiplicatore di ogni progetto, è l'incontro tra persone che generano idee, che a loro volta generano valore per altre persone. È circolarità relazionale che alimenta processi positivi; è narrazione che resta perché carica di senso e identità. Le reti associative e professionali vivono di fiducia; non solo come vincolo etico, ma come energia collettiva che consente di affrontare l'incertezza e costruire soluzioni condivise.

Insieme, queste due voci offrono una riflessione corale sulla fiducia come infrastruttura di senso e sostenibilità, una fiducia che si costruisce nel tempo, si trasmette attraverso le relazioni e si rinnova nella capacità di generare impatti duraturi. Oggi più che mai, rappresenta la condizione per abitare il cambiamento.

Parte I

L'INFRASTRUTTURA INVISIBILE: FIDUCIA, PROCESSI E STAKEHOLDER

Sommario: 1. Fiducia e sostenibilità: una visione aziendale – 2. Fiducia e misurabilità: dall'intangibile al misurabile – 3. Oltre la trasparenza: fiducia e coinvolgimento degli stakeholder – 4. Rischio, complessità e fiducia sistemica – 5. Cultura, processi e narrazione – 6. Fiducia ibrida: tra persone, sistemi e tecnologie – 7. Fiducia aumentata e intelligenza collettiva – 8. Conclusione. La fiducia come infrastruttura trasversale

1. FIDUCIA E SOSTENIBILITÀ: UNA VISIONE AZIENDALE

La fiducia, in azienda, non è una parola astratta. È ciò che tiene insieme le persone quando le regole non bastano, quando la complessità cresce e le risposte non sono mai scontate. Negli ultimi anni, ho visto la fiducia diventare il vero motore dei processi di sostenibilità; non solo come requisito formale, ma come pratica quotidiana che trasforma le relazioni, le decisioni e persino i risultati di *business*. Nel mio lavoro, la fiducia si manifesta in tanti modi diversi. È la trasparenza con cui si affrontano le difficoltà, la coerenza tra ciò che si promette e ciò che si fa, la capacità di ascoltare anche le voci più critiche. Ho imparato che la fiducia non si costruisce con le *policy*, ma con i comportamenti: con la pazienza di chi accetta il confronto, con il coraggio di chi ammette un errore, con la generosità di chi condivide informazioni e opportunità.

La sostenibilità aziendale, intesa come capacità di prosperare a lungo termine, è profondamente legata alla fiducia in diverse dimensioni. Internamente, un clima di alta fiducia si traduce in un aumento del 50% della produttività e una riduzione del 20% del *turnover* del personale, secondo uno studio Gallup (2020). L'assenza di fiducia, al contrario, genera costi nascosti significativi, rallentando i processi decisionali, aumentando i conflitti interni e riducendo la redditività. In un ambiente basato sulla fiducia, i di-

pendenti si sentono più coinvolti, tanto che il 79% dei collaboratori che si fidano del proprio datore di lavoro è più motivato e meno propenso a lasciare l'azienda (Deloitte, 2025). Questo rafforza il capitale umano, il vero motore della competitività, riducendo le perdite di *know-how* e i costi di selezione e formazione.



Un esempio concreto di fiducia operativa si è espresso nella collaborazione tra la capogruppo per cui lavoro e la nostra *legal entity* di Madrid. Alla fine del 2024 abbiamo organizzato un incontro di confronto reciproco, in cui ciascuna area ha presentato le proprie responsabilità e individuato possibili sinergie sui temi di sostenibilità. Abbiamo condiviso competenze e strumenti sviluppati in Italia, mettendoli a disposizione dei colleghi spagnoli.

Quell'incontro ha rappresentato un punto di svolta: la *subsidiary* ha avviato un'analisi dei propri bisogni e ci ha coinvolti nella definizione di un piano di lavoro congiunto da realizzare entro il 2025. Grazie a un dialogo aperto e a un clima di fiducia reciproca, il progetto si è tradotto nel conseguimento di due certificazioni aziendali strategiche, con benefici tangibili sia per la realtà locale sia per l'intero gruppo.

L'esperienza dimostra che la fiducia è una leva concreta di sostenibilità, perché permette di condividere saperi, ottimizzare risorse e generare valore diffuso. Per un'associazione professionale, promuovere questo approccio significa rafforzare la credibilità

del sistema ordinistico, valorizzando il contributo dei professionisti nella costruzione di organizzazioni più responsabili e resilienti.

Un altro esempio significativo riguarda la mia esperienza con la Commissione Innovazione e Gestione Aziendale dell'Ordine degli Ingegneri di Alessandria. Quando abbiamo deciso di avviare una survey tra tutti gli iscritti, l'obiettivo non era solo raccogliere dati, ma costruire una base di fiducia su cui orientare le azioni future. Abbiamo scelto di partire dall'ascolto delle esigenze reali della comunità professionale, coinvolgendo attivamente colleghi di diverse generazioni e specializzazioni. Questo approccio ha permesso di superare diffidenze iniziali e di generare un clima di collaborazione autentica, dove ogni voce è stata valorizzata e ha contribuito alla definizione di progetti condivisi. La fiducia, in questo caso, ha funzionato come moltiplicatore di intelligenza collettiva e ha reso possibile la costruzione di relazioni solide e durature all'interno dell'Ordine.

Oggi, la sostenibilità aziendale è sempre più legata alla fiducia. Non basta più rispettare le regole: serve coinvolgere le persone, dare spazio alle idee, accettare il rischio di cambiare. La fiducia diventa così il vero capitale invisibile dell'organizzazione, quello che permette di affrontare le sfide ESG (*Environmental, Social and Governance*), di innovare e di creare valore condiviso.

Non sono le grandi teorie a fare la differenza, ma le scelte quotidiane; quando un team si fida del proprio leader, quando un'azienda si fida dei suoi *stakeholder*, quando le persone si fidano l'una dell'altra. In questi momenti, la sostenibilità smette di essere un obbligo e diventa una possibilità concreta di crescita.

La fiducia non nasce nel vuoto: richiede condizioni abilitanti che la rendano praticabile e misurabile. Tra queste, una delle più importanti è la dimensione professionale, ovvero, la presenza di codici condivisi, linguaggi comuni e standard di comportamento che consentono alle persone di riconoscersi come parte di un sistema affidabile.

I codici deontologici e i principi di condotta professionale, dalle linee guida ESG ai *framework* di *governance*, svolgono un ruolo cruciale, perché traducono valori in regole di ingaggio e rendono prevedibili le interazioni. Accanto a questa, esiste una seconda condizione abilitante: l'integrazione operativa.

Nei *cluster* territoriali, nelle reti di impresa o nelle filiere sostenibili, la fiducia si costruisce nella prossimità, si rafforza attraver-

so pratiche di collaborazione, scambio di competenze e interdipendenze positive.

Quando imprese diverse scelgono di condividere informazioni, piattaforme o obiettivi di impatto, trasformano la concorrenza in cooperazione e costruiscono un capitale fiduciario di sistema.

È ciò che accade, per esempio, nei distretti industriali più evoluti o nei modelli di *supply chain* sostenibile, dove la fiducia diventa un'infrastruttura produttiva, capace di ridurre i costi di coordinamento e aumentare la resilienza collettiva.

In entrambi i casi, codici comuni e integrazione operativa, la fiducia non è un fine, ma un effetto e quindi il risultato di strutture che permettono alle persone e alle organizzazioni di agire con coerenza, continuità e responsabilità reciproca.

2. FIDUCIA E MISURABILITÀ: DALL'INTANGIBILE AL MISURABILE

La fiducia è spesso considerata un bene immateriale, difficile da descrivere e quasi impossibile da misurare. Eppure, le organizzazioni più evolute stanno imparando a trattarla come un vero e proprio capitale strategico: può crescere, disperdersi o deteriorarsi nel tempo.

La differenza sta nella capacità di renderla visibile: di tradurre un sentimento in un insieme di comportamenti osservabili, di pratiche, di coerenze. In questa prospettiva, la misurazione non è riduzione, ma riconoscimento. Significa dotarsi di strumenti per capire come la fiducia si manifesta nei processi quotidiani, nelle decisioni condivise, nella qualità del dialogo interno, nella trasparenza delle informazioni. Gli indici elaborati dai maggiori *network* di consulenza internazionale vanno in questa direzione, perché propongono modelli di analisi che associano la fiducia a indicatori concreti, come la capacità di ascolto, la percezione di equità, la coerenza della *leadership*.

Ma la fiducia, soprattutto nel contesto digitale e interconnesso, sfugge ai modelli puramente quantitativi. Qui diventa particolarmente utile il contributo di Rachel Botsman, docente a Oxford e studiosa dei meccanismi fiduciari nelle piattaforme e nelle reti collaborative (2017). Botsman invita a considerare la fiducia come un "sistema di scambio", una forma di capitale che si costruisce

BIBLIOGRAFIA

- ACCOUNTABILITY (2015), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*, London, AccountAbility.
- BOTSMAN R. (2017), *Who can you trust? How Technology Brought Us Together – and Why It Could Drive Us Apart*, London, Penguin Books.
- COSO (2017), *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, Durham (NC), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- DELOITTE (2025), *Costruire fiducia in tutto ciò che facciamo*, <https://www.deloitte.com/it/it/issues/trust.html> (consultazione 11 ottobre 2025).
- EFRAG (2023), *European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 General Requirements – ESRS 2 General Disclosures)*, Brussels, European Financial Reporting Advisory Group.
- EUROPEAN UNION (2022), *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting (CSRD)*, in «Official Journal of the European Union», L 322, 16.12.2022.
- EUROPEAN UNION (2024), *Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information*, in «Official Journal of the European Union», L 825, 6.3.2024.
- EUROPEAN UNION (2024), *Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859*, in «Official Journal of the European Union», L 2024/1760, 5 July 2024.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FUKUYAMA F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.

- GALLUP (2020), *State of the Global Workplace: 2020 Report*, Washington D.C., Gallup Press.
- LB ADVISORY (ultima consultazione 11 ottobre 2025), *Fiducia, consulenza e performance: una guida per imprenditori consapevoli*, <https://www.lexebusiness.it/risorse-gratuite/fiducia-consulenza-e-performance-una-guida-per-imprenditori-consapevoli/>.
- LUHMANN N. (1979), *Trust and Power*, Chichester, Wiley.
- MAZZOTTA M. (2020), *Fiducia. Opportunità e vincoli per il futuro*, in *Politica dell'emergenza*, Trento, Tangram Edizioni Scientifiche.
- MBITI J.S. (1969), *African Religions and Philosophy*, Johannesburg, Heinemann.
- O'NEILL O. (2002), *A Question of Trust*, Cambridge, Cambridge University Press.

i Quaderni di

UNASSYST

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

1. M. Mazzotta, *Introduzione alla scrittura efficace professionale. Riflettere e agire sul cambiamento.*
2. M. Mazzotta, *Geometrie variabili della leadership. Significati negoziati dalla fiducia.*
3. D. Bevilacqua, M. Mazzotta, *Leadership. Oltre la trappola degli slogan.*
4. L. Ingianni, A. D'Agnolo Vallan, *Leadership e architettura del cambiamento. La variabile umana come fattore di successo.*
5. M. Mazzotta, *La leadership vissuta. Storie autentiche dal cuore dell'organizzazione.*
6. G. D'Imperio, *La leadership. I quattro pilastri della motivazione.*
7. M. Mazzotta, F. de Brabant, *Sostenibilità tra economia circolare e innovazione sociale*