

XXIV Salone d'Impresa

**“La fiducia come variabile strategica nell'attuale geopolitica globale”
(Marghera / Confindustria Veneto Est, 15 maggio 2026)
Intervento del Patriarca di Venezia Francesco Moraglia**

Ringrazio per l'invito e saluto tutti i presenti.

È evidente, sin dalle motivazioni e dalle “coordinate” di questa giornata, che parlare di fiducia significa riflettere su un elemento che assume un carattere “strategico” - come segnalato già dal titolo generale - e, più precisamente, “antropologico”, ossia che riguarda l'uomo nella sua realtà fondamentale e che connota quindi in modo determinante la vita, le relazioni e le attività di una persona, di una comunità, di un'impresa ed anche, in un orizzonte più ampio, tra aggregazioni e Stati.

La fiducia, insomma, chiama in causa la bontà delle relazioni ed ha un rilievo anche etico e comportamentale, pur non essendo una forma di buonismo applicato all'ambito economico-imprenditoriale. È molto di più: è, infatti, responsabilità personale e sociale, è capitale umano e quindi sociale, è bene comune, quindi sociale e certamente anche economico.

Questo lo comprendiamo tutti, ogni giorno e in ogni ambito. Lo comprendete bene, tutti i giorni, voi che agite nel campo delle attività imprenditoriali, delle contrattazioni, dei progetti, degli affari e delle realizzazioni concrete.

E sapete bene quanto la fiducia sia essenziale: nessuna impresa funziona davvero senza fiducia. Fiducia non solo nei mercati (sempre ballerini a causa delle incertezze drammatiche delle vicende mondiali) o nei dati macroeconomici, ma anche e soprattutto fiducia tra persone e comunità di persone, tra soci, tra soci, manager e collaboratori, tra impresa e clienti, tra impresa e territorio (comprese le istituzioni). Insomma, con una terminologia a voi nota, qui ci si riferisce:

- agli **stakeholder**: soggetti che hanno un qualsiasi interesse o partecipazione nelle attività e nei risultati di un'azienda (inclusi dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale).
- ai **shareholder / stockholder**: soggetti che possiedono quote o azioni della società (gli azionisti/proprietari).
- agli **investor**: coloro che investono e partecipano al capitale.

La dottrina sociale della Chiesa è chiara su questo punto: la fiducia non è un accessorio ma condizione di possibilità che, in qualche modo, suscita e rende praticabile l'attività e l'impresa economica e sociale. Nello stesso tempo, però, non è una merce che si acquista sul "mercato".

È importante quanto scriveva Benedetto XVI nell'enciclica *Caritas in veritate*, al n. 35, legando la fiducia al mercato e all'esigenza - quasi una necessità superiore o primordiale - di accompagnare e nutrire la vita economica e il mercato stesso di altri ingredienti, a cominciare dalla giustizia e dalla solidarietà.

"Il mercato, se c'è fiducia reciproca e generalizzata, è l'istituzione economica che permette l'incontro tra le persone... Il mercato è soggetto ai principi della cosiddetta giustizia commutativa, che regola appunto i rapporti del dare e del ricevere tra soggetti paritetici. Ma la dottrina sociale della Chiesa non ha mai smesso di porre in evidenza l'importanza della giustizia distributiva e della giustizia sociale per la stessa economia di mercato, non solo perché inserita nelle maglie di un contesto sociale e politico più vasto, ma anche per la trama delle relazioni in cui si realizza. Infatti il mercato, lasciato al solo principio dell'equivalenza di valore dei beni scambiati, non riesce a produrre quella coesione sociale di cui pure ha bisogno per ben funzionare. Senza forme interne di solidarietà e di fiducia reciproca, il mercato non può pienamente espletare la propria funzione economica. Ed oggi è questa fiducia che è venuta a mancare, e la perdita della fiducia è una perdita grave" (Benedetto XVI, Lettera enciclica *Caritas in veritate* n. 35).

Potremmo definire la fiducia una infrastruttura invisibile o, meglio, una struttura che sostiene le attività e le relazioni umane rendendole

possibili e affidabili. Senza la fiducia, tutto o quasi si ferma. Ma, a differenza dell'energia o degli elementi di logistica, la fiducia non si compra sul mercato ma si costruisce. E qui l'elemento personale diventa fortissimo e determinante.

Oggi siamo abituati e obbligati ad una certa (abbondante) burocrazia in quasi ogni forma di contratto, con il corollario di una miriade di clausole, talvolta anche necessarie perché associate a diritti, doveri e garanzie. Ma la storia - anche abbastanza recente ed anche nelle nostre tradizioni oltreché in altre culture - ci insegna che ci sono dei tempi in cui un contratto si può (si poteva) concludere con una semplice ma significativa stretta di mano. Conta (contava) la fiducia, una fiducia fondata sulla autorevolezza e sull'affidabilità della persona o, ancor meglio, della "squadra" di persone che costituiscono una realtà associata, un'impresa, una comunità.

Ancora Benedetto XVI introduce un elemento decisivo quando indica che "...il principio di gratuità e la logica del dono [...] devono trovare posto entro la normale attività economica" (Benedetto XVI, Lettera enciclica *Caritas in veritate* n. 36). Questo non significa fare beneficenza in azienda e tantomeno beneficenza in termini di fiducia. Significa riconoscere che nessuna organizzazione si regge solo sulla base di regole formali.

Ogni imprenditore lo sa bene: nessun contratto copre tutte le situazioni, nessun controllo sostituisce la lealtà, nessun incentivo economico genera da solo appartenenza. La fiducia nasce quando le persone percepiscono che l'altro non è solo una controparte, ma un interlocutore affidabile e responsabile. La fiducia è ciò che manda avanti il mondo!

Quando Giovanni Paolo II, nell'enciclica *Centesimus annus* (del 1991), riprende un passaggio fondamentale della costituzione *Gaudium et spes* del Concilio Vaticano II - "l'uomo infatti è l'autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale" (n. 63) - ricorda e sottolinea con forza proprio questa realtà; la persona è *imago Dei*, non semplice strumento. E il capitale finanziario non deve soffocare il capitale umano; la fiducia nasce e cresce, in particolare, quando ogni lavoratore si sente riconosciuto nella sua dignità.

Quando poi Papa Francesco, nell'esortazione apostolica *Evangelii gaudium*, se ne esce con una frase divenuta famosa - "il tempo è superiore allo spazio" (cfr. nn.222-225) -, vuole invitare a privilegiare l'avvio di processi lungimiranti e più a lungo termine rispetto all'ossessione per alcuni risultati immediati o il possesso di spazi di potere.

Centralità della persona e delle relazioni umani, fiducia e tempo: ecco, dunque, su cosa investire. E allora, in un ambito aziendale come quello in cui ci troviamo oggi, si possono ricavare alcune precise conseguenze.

La fiducia non si conquista occupando posizioni, ma generando processi; non è un risultato immediato, ma un investimento cumulativo che si costruisce attraverso un'affidabilità e un senso di responsabilità che si manifestano e si realizzano con coerenza nel tempo, con trasparenza nelle decisioni e, naturalmente, con il mantenimento della parola data. È una costruzione delicata ed elaborata che - come l'esperienza insegna - si distrugge molto più velocemente di quanto si riesca a costruire.

Fiducia come capitale sociale, come valore strategico, come elemento antropologico fondamentale implica, dunque, riconoscere e affermare nei fatti che il vero capitale dell'impresa non è solamente finanziario o tecnologico ma, in modo particolare, è relazionale.

Laddove c'è un'impresa, un territorio, una comunità in cui cresce e "regna" la fiducia allora si moltiplicano gli effetti benefici, sia relazionali in senso ampio che nel contesto economico-finanziario-sociale; si riducono i costi e i tempi di contrattazione/transazione, si accelerano le decisioni, si può favorire l'innovazione e si possono attrarre investimenti.

Al contrario, dove manca la fiducia aumentano i controlli e la burocrazia, si moltiplicano le tensioni e i conflitti, si è più diffidenti e le relazioni si fanno difficili e instabili, si rallenta tutto o, addirittura, si ferma tutto. Come osservava il sociologo e filosofo tedesco Niklas Luhmann, "la fiducia riduce la complessità sociale". La fiducia diventa quasi un "moltiplicatore" economico.

Parlando di fiducia in tale ambito non si può, allora, sottacere il ruolo decisivo e la responsabilità specifica dell'imprenditore. Non solo come decisore economico, ma come costruttore di contesti di fiducia attraverso scelte limpide e concrete. Ad esempio: continuare a ricercare la giustizia e la verità anche quando tutto ciò costa, saper riconoscere gli errori (i propri, in primo luogo), valorizzare le persone e non solo la performance, evitare scorciatoie opportunistiche, saper mantenere gli impegni. La fiducia nasce dalla credibilità e dall'affidabilità, condizioni necessarie per una vera leadership in campo imprenditoriale/aziendale.

In conclusione riprendo le premesse iniziali che risultano rafforzate con le riflessioni che hanno richiamato (solo per cenni, evidentemente) la dottrina sociale della Chiesa. La fiducia non è tanto o solo qualcosa di "morale" né elemento accessorio o un lusso. La fiducia è un fattore economico reale, misurabile nei suoi effetti, decisivo per la competitività.

Per dirla con un altro sociologo e filosofo tedesco, Georg Simmel, "la fiducia è una delle forze sintetiche più importanti all'interno della società". Infatti è quella "sostanza straordinaria" che rende possibile la collaborazione tra esseri umani, riducendo i costi (di ogni tipo) e aumentando l'efficienza. È un'infrastruttura determinante e, oggi più che mai, può risultare come vero valore e vantaggio competitivo.

La fiducia, così intesa, diventa anche capacità di cambiamento e di trasformare le negatività (la crisi, la concorrenza spietata ecc.) in positive opportunità di relazione e di crescita. E rende capaci di costruire speranza e, quindi, futuro con un atto di fede nell'uomo.

Per chi, poi, è alla guida o comunque ha delle responsabilità in un'impresa puntare sulla fiducia è anche un modo per non "leggere" e "vivere" la propria azienda come un perenne campo di battaglia, ma come il luogo in cui costruire una "comunità" di persone che, attraverso la fiducia, partecipa alla realizzazione di una realtà più ampia, la nostra società, e di un mondo più umano e giusto.