ISSN 0393-5604



La fiducia come principio regolativo dellâ??azione amministrativa: dal paradigma della legalitÃ alla costruzione del valore pubblico*

Descrizione

di Antonino Ripepi** e Armando Pellegrino***

1. La fiducia: un concetto complesso

Non esiste, comâ??Ã¨ facile intuire, unâ??accezione univoca del concetto di â??fiduciaâ?•, la cui elaborazione Ã¨ resa ancor piÃ¹ complessa dalla necessitÃ di integrare piÃ¹ discipline.

A seconda dei casi, la fiducia Ã¨ stata definita alla stregua di unâ??aspettativa[1], di un atteggiamento [2], di una volontÃ o intenzione[3].

Uno dei principali studiosi della fiducia, Niklas Luhmann, la definisce alla stregua di un atteggiamento di base delle persone, cioÃ¨ una disposizione valutativa positiva indispensabile per affrontare le sfide della quotidianitÃ [4], senza la quale la gente â??non potrebbe nemmeno alzarsi dal letto la mattina. Verrebbe assalita da una paura indeterminata, da un panico paralizzanteâ?•[5]. Infatti, â??senza la fiducia generalizzata che le persone nutrono vicendevolmente, la societÃ stessa si disintegrerebbeâ?•[6].

Altro autorevole studioso la definisce in termini di aspettativa in relazione a un probabile accadimento futuro: la fiducia nasce dallâ??attesa che lâ??altro si comporti nel modo che desideriamo o prevediamo, e, dunque, dalla â??aspettativa (â?¦) che le affermazioni scritte e orali degli altri siano rispettateâ?•[7]. In chiave economica, tali premesse conducono ad affermare che â??la fiducia Ã¨ il lubrificante del sistema sociale (â?¦) il fatto di potersi fidare risparmia una enorme quantitÃ di problemiâ?•[8].

Altri autori definiscono la fiducia quale convinzione o credenza: colui che ripone fiducia prevede determinati comportamenti dellâ??altro alla luce dei propri modelli di comportamento e del proprio sistema di valori e di interpretazione della realtÃ [9].

La fiducia, inoltre, rappresenta un concetto che si puÃ² studiare in chiave cognitiva, emozionale o comportamentale.

La prima prospettiva muove dal presupposto della valutazione razionale della decisione di fidarsi; meglio si conosce lâ??altro, piÃ¹ ci si potrÃ fidare dello stesso. La fiducia, dunque, si basa su una componente *cognitiva*, in quanto la scelta di fidarsi deriva da determinate buone ragioni, da una forma di certezza interna che serve a colmare lâ??inevitabile asimmetria informativa che caratterizza le relazioni umane[10].

Un esempio di come la fiducia possa fondarsi su calcoli strategici Ã¨ il *trust game*, definito da un insieme di giocatori, dalla descrizione delle scelte che questi possono compiere, da un insieme di conseguenze prodotte da tali scelte e, infine, da una valutazione soggettiva di ogni giocatore della preferibilitÃ di tali conseguenze.

I giocatori sono due, il fiduciante e il fiduciario; anche le mosse sono due, â??fidarsiâ?• e â??non fidarsiâ?• per il fiduciante, e â??tradireâ?• e â??ripagareâ?• per il fiduciario. Le conseguenze possibili associate alle combinazioni di tali scelte sono tre: lo *status quo*, ove il fiduciario decide di non fidarsi; un esito cooperativo, nel quale il fiduciante si fida e il fiduciario ripaga la fiducia; infine, un esito opportunistico, nel quale il fiduciante si fida, ma il fiduciario tradisce tale fiducia[11].

Ebbene, se il giocatore A decide di fidarsi e B sceglie di ripagare la sua fiducia, potremmo spiegare tale comportamento affermando che il giocatore B ha â??reciprocatoâ?• la gentilezza del giocatore A, il quale, fidandosi, lo aveva messo nelle condizioni di guadagnare di piÃ¹[12]. Tale gentilezza viene ricompensata dal giocatore B attraverso la rinuncia alla scelta opportunistica, che consente al giocatore A di guadagnare di piÃ¹ rispetto allâ??iniziale *status quo*.

Nellâ??esempio prospettato, dunque, la fiducia di A si fonda sullâ??aspettativa di un comportamento reciprocante da parte di B, nellâ??ambito di un modello di stampo cognitivo[13].

Si pensi anche, attingendo agli istituti giuridici, al *pactum fiduciae*, nato nel diritto romano[14], in cui il *mancipio dans* si affidava al *mancipio accipiens*, trasferendogli un bene affinchÃ© questâ??ultimo lo amministrasse in vista delle finalitÃ imposte dal primo; lâ??essenza fiduciaria del negozio si risolveva (e si risolve tuttâ??oggi) nellâ??assenza di una tutela reale in capo al primo, che, in caso di lesione dellâ??affidamento, puÃ² soltanto agire per il risarcimento del danno[15].

Non si tratta, tuttavia, dellâ??unico approccio disponibile.

In chiave *emozionale*, infatti, la fiducia viene studiata e considerata nella relazione che si instaura tra le parti della relazione, in cui ciascuno riversa il proprio vissuto; in questa impostazione, non si puÃ² investire sullâ??altro senza avere fiducia in se stessi[16].

Pertanto, risulta indispensabile lâ??autostima, che, a sua volta, deriva dalla sicurezza trasmessa dalla madre nelle prime fasi di vita del bambino e, poi, consolidata dalla qualitÃ delle relazioni infantili[17].

Secondo autorevoli ricerche psicologiche e psicodinamiche, il processo di costruzione della fiducia consiste in un apprendimento progressivo e continuo, in cui dapprima si fa affidamento sulle figure familiari e, successivamente, ci si avvale di tale base per affrontare lâ??incertezza e aprirsi ai rischi del mondo esterno[18].

Dal modo di costruzione di tali relazioni nelle prime fasi di vita del bambino deriva un atteggiamento di fondo â?? che perdura e che da alcuni Ã¨ considerato un vero e proprio tratto della personalitÃ [19] â?? propenso a fidarsi dallâ??altro: si tratta della c.d. fiducia di base o aspecifica, funzione di una generale disponibilitÃ a fidarsi (*general willingness*).

Infine, in ottica *comportamentale*, la fiducia conduce alla manifestazione di unâ??azione coerente con quanto elaborato a livello emotivo e cognitivo[20].

In tutte le prospettive esaminate, comunque, si rinviene un tratto comune.

La fiducia, infatti, indipendentemente dalla prospettiva da cui venga osservata, implica sempre una componente di rischio, inteso come disponibilitÃ a rendersi vulnerabili[21]; nessuno, infatti, si fida se ha giÃ , al momento della decisione, la certezza di venire tradito.

Tuttavia, tale apertura alla vulnerabilitÃ non dovrebbe essere intesa in chiave di mero calcolo delle probabilitÃ [22], in quanto tale riduttiva, bensÃ¬ alla stregua di scelta cui viene attribuito un valore da parte di chi la effettua; la fiducia, dunque, non Ã¨ semplicemente lâ??assunzione di un rischio, ma la volontÃ deliberata di assumerlo[23].

Tale considerazione ha consentito agli autori di raffinate analisi economiche di superare la concezione basata sulla reciprocitÃ , insita nel giÃ richiamato *trust game*, per pervenire al concetto di â??rispondenza fiduciariaâ?•[24], che serve a spiegare situazioni in cui non soltanto il destinatario della fiducia non guadagna nulla, ma rischia addirittura di perdere qualcosa[25].

Questi contesti possono essere spiegati osservando che il comportamento fiducioso del fiduciante, proprio perchÃ© segnala al fiduciario la sua aspettativa di affidabilitÃ , suscita e giustifica una risposta affidabile da parte del fiduciario. Volendo utilizzare espressioni efficaci, la logica tradizionale secondo cui â??io mi fido perchÃ© tu sei affidabileâ?• viene completamente ribaltata, fino a prendere la forma del â??tu sei affidabile perchÃ© io mi sono fidatoâ?•[26].

Tra fiducia e rischio, dunque, si crea una *relazione circolare*, in cui la sussistenza del rischio crea i presupposti per concedere fiducia e, al contempo, la fiducia consente di affrontare le situazioni di incertezza attraverso comportamenti che, diversamente, non si manifesterebbero[27].

Lâ??essere umano, infatti, opera in una condizione di razionalitÃ limitata[28], connotata dalla non completezza delle informazioni che possiede, dai limiti cognitivi della sua mente, dalla quantitÃ finita di tempo di cui dispone per decidere, coordinate che rendono non pienamente soddisfacente il modello teorico della *calculus-based trust*.

In tale contesto, la fiducia diviene una risorsa fondamentale sia a fronte di poche informazioni[29], sia in presenza di un *overbooking* delle stesse[30], in cui occorre sintetizzare i dati disponibili e avvalersi di quel â??caricoâ?• cognitivo-emotivo[31] che consente di affrontare lâ??incertezza affidandosi allâ??altro.

Si consideri, infine, che la *fiducia* e la *confidenza*, per comune acquisizione sociologica, non sono espressioni equiparabili. La fiducia, come visto, Ã¨ un processo attivo, che implica delle scelte in un contesto di rischio e indeterminatezza; il confidare, viceversa, si caratterizza per la non considerazione di alternative per lâ??azione, in cui si assegna ad aspettative â??esterneâ?• allâ??attore la possibilitÃ

che si adempiano, in un contesto di sostanziale impotenza[32].

2. La fiducia nellâ??organizzazione e tra le organizzazioni. Il trust management

Ã? ormai noto che la fiducia, oltre a costituire un elemento meritevole di considerazione nellâ??ambito delle relazioni interpersonali, rappresenta una componente fondamentale delle organizzazioni complesse, oggetto di studio nellâ??ambito del filone noto come *trust management*.

La fiducia, infatti, consente di controllare e regolare le interazioni sociali, ed Ã¨ raffigurata alla stregua di un elemento di gestione delle relazioni che fluidifica i rapporti, costituendo pre-condizione per lo sviluppo di competenze superiori di carattere cooperativo e negoziale[33].

In tale quadro, la â??fiducia organizzativaâ?• Ã¨ definibile alla stregua di credenza personale o condivisa con i membri di un gruppo, avente a oggetto le seguenti circostanze: che un altro individuo o gruppo sia fedele alla lettera e allo spirito degli impegni presi; sia onesto nelle trattative; eviti di trarre eccessivi vantaggi a scapito della controparte, pur avendone la possibilitÃ [34]. Tale precondizione, in virtÃ¹ di intuibili ragioni, agevola il lavoro di gruppo e la collaborazione tra i membri dellâ??organizzazione[35].

La fiducia organizzativa appare un vero e proprio valore aggiunto in unâ??epoca di regolamentazione confusa e ipertrofica, in cui le strutture tradizionali, lunghe e burocratiche, si dimostrano inadatte a fronteggiare la complessitÃ , che impone processi decisionali accelerati in un contesto di cambiamento continuo, che genera scenari difficilmente prevedibili e, comunque, non interpretabili unicamente attraverso leggi di tipo causale e lineare[36].

Le organizzazioni, infatti, si sono evolute dallâ??iniziale modello meccanicistico-tayloristico[37] verso un contesto in cui lâ??ambiente esterno viene rivalutato in quanto â??generatore di mutamenti e turbolenze che esse devono imparare a fronteggiareâ?•[38]. La moderna organizzazione, infatti, Ã¨ un organismo chiamato a confrontarsi continuamente con lâ??ambiente circostante, tanto da indurre a richiamare la famosa metafora dellâ??arcipelago, uno dei molteplici elementi che compongono il network socio-economico di riferimento[39].

In questo contesto, connotato da non-linearitÃ , discontinuitÃ e mutevolezza[40], la fiducia si presta a essere valorizzata quale meccanismo di controllo di tipo alternativo, per le ragioni accennate, alle formalizzazioni legali e alle strutture gerarchiche. Infatti, nelle strutture a rete, i tradizionali strumenti di monitoraggio si rivelano inefficaci; la fiducia, per converso, puÃ² aumentare la capacitÃ dei *networks* di realizzare prestazioni efficaci e accrescere le alternative perseguibili dai soggetti appartenenti alla rete, accrescendo cosÃ¬ le strade percorribili[41].

La fiducia organizzativa agevola la condivisione delle conoscenze e i processi di *learning by doing*; lâ??apprendimento diviene attivo e i problemi vengono affrontati come opportunitÃ di sviluppo.

I fattori che possono agevolare la fiducia consistono, innanzitutto, nellâ??*esperienza*, ossia nella condivisione di storie comuni, ciÃ² che determina un certo grado di â??familiaritÃ â?• con lâ??altro[42]; sul punto, si osserva che la fiducia ha una sua dimensione *temporale*, atteso che proprio lâ??assenza di vincoli organizzativi forti impone, nelle strutture moderne, la capacitÃ di preservare il legame

fiduciario nel tempo. Questo, perÃ², non significa che la fiducia sia proiettata esclusivamente al futuro, in quanto essa presuppone una considerazione positiva del modo di agire che, in passato, ha contraddistinto il fiduciario[43].

Altro fattore di rilievo Ã¨ la *reputazione*[44], che esprime il grado di affidabilitÃ dellâ??altro garantito da un terzo che trasferisce fiducia, ciÃ² che assume particolare rilievo nelle relazioni spersonalizzate, in quanto virtuali o a distanza[45].

Ancora, la fiducia transita necessariamente attraverso la *cooperazione*, intesa quale iniziativa comune per il cui buon esito Ã¨ necessaria lâ??azione di tutti i collaboranti, in un contesto in cui lâ??azione di almeno uno di essi non Ã¨ controllabile dallâ??altro[46].

La cooperazione, a sua volta, fa il paio con la *comunicazione*. Infatti, laddove il livello della fiducia Ã¨ elevato, la comunicazione Ã¨ connotata da maggiore frequenza, bidirezionalitÃ e informalitÃ ; diversamente, negli ambienti contrassegnati da sfiducia, il flusso comunicativo Ã¨ esiguo e incanalato entro modalitÃ rigidamente formali[47].

Infine, anche lâ??*equitÃ * rappresenta pre-condizione e, al contempo, conseguenza della fiducia. Si distingue, al riguardo, tra giustizia distributiva, concernente lâ??allocazione delle risorse e il modo in cui le valutazioni e le condotte degli individui sono influenzate dalla percezione soggettiva di equitÃ , e giustizia procedurale, collegata alla valutazione soggettiva circa i criteri da adottare nellâ??attuazione di una certa decisione[48].

Il livello successivo e ulteriore del *trust management* Ã¨ rappresentato dallo studio della fiducia tra organizzazioni.

Sul punto, oltre a richiamare i fattori e le analisi giÃ esaminate in chiave endo-organizzativa, si osserva che la fiducia puÃ² condurre a strutture complesse, quali alleanze, *partnership* e *joint venture*, implementazione di reti organizzative, in cui il flusso informativo consente di abbattere le transazioni interorganizzative e diviene strumento di potenziamento reciproco. Inoltre, la fiducia rafforza i legami tra lâ??organizzazione e i propri *stakeholders*, contribuendo a sostenerne credibilitÃ e reputazione.

Infine, la *fiducia sistemico-istituzionale* Ã¨ quella che investe le istituzioni e i sistemi sociali, e afferisce allâ??insieme delle convinzioni e degli atteggiamenti degli individui rispetto allâ??affidabilitÃ , onestÃ e integritÃ delle istituzioni sociali.

Utilizzando le parole di un illustre Autore, la fiducia sistemica Ã¨ aspettativa di stabilitÃ di un dato ordine naturale e sociale e di riconferma del funzionamento delle sue regole[49], concetto assimilabile a una vera e propria forma di â??fedeâ?•.

Lâ??individuo, infatti, non puÃ² direttamente controllare lâ??ordine normativo prodotto dal processo di socializzazione, ma puÃ² solo aderirvi o meno, richiamando cosÃ¬ quel tema della â??confidenzaâ?•, piÃ¹ che della â??fiduciaâ?• attiva, su cui ci siamo giÃ soffermati[50].

3. Come costruire fiducia nelle organizzazioni?

Due tra i principali studiosi del tema organizzativo della fiducia, Davenport e Prusak, muovono dal presupposto per cui questâ??ultima, allâ??interno delle strutture, devâ??essere visibile, diffusa e

oggetto di un impegno reso credibile dal vertice[51].

PiÃ¹ in dettaglio, i membri dellâ??organizzazione devono vedere premiata lâ??iniziativa di condividere conoscenza ed esperienza; il mercato della condivisione devâ??essere affidabile, non asimmetrico ed efficiente; i livelli superiori di management hanno un ruolo fondamentale nel definire i valori della struttura, tra cui la fiducia, che devâ??essere diffusa sino a permeare tutta lâ??organizzazione.

La fiducia, infatti, Ã¨ difficilmente misurabile attraverso gli strumenti e gli indicatori tradizionali cui ricorre il management: essa si â??respiraâ?• ed Ã¨ oggetto di un vero e proprio *trust climate*, che puÃ² formarsi spontaneamente ma che, senzâ??altro, devâ??essere anche agevolato e mantenuto dai vertici.

Lâ??attuazione del *trust management*, dunque, dipende da un orientamento culturale coerente, per le ragioni giÃ esaminate, con un sistema di valori di tipo partecipativo, orientato allâ??altro, aperto alle differenze, tollerante rispetto alle possibilitÃ di errore[52]. Tale orientamento non puÃ² che essere impresso dal vertice aziendale, che modella lâ??organizzazione secondo il proprio sistema di valori.

Strumento per la diffusione dellâ??orientamento alla fiducia puÃ² essere lâ??adozione di adeguate forme organizzative[53]. Sembra chiaro che lâ??astratta propensione a tale valore risulta vanificata dallâ??imposizione di strutture rigide, lunghe, in cui non si comunica o si assiste allo scarto tra una comunicazione formale/istituzionale, debitamente sintetizzata ed edulcorata, e la comunicazione informale, che si attua nei corridoi e che consente di sapere come stanno davvero le cose[54].

Inoltre, in una struttura (pubblica o privata) sempre piÃ¹ caratterizzata, per i motivi esaminati, da legami deboli, in cui i rapporti di dipendenza dati dallâ??autoritÃ si interrompono o funzionano in modo intermittente, una mentalitÃ *per processi* puÃ² condurre al superamento delle rigiditÃ della burocrazia meccanica, caratterizzata da gerarchia, accentramento decisionale, mansioni molto specializzate, con tutte le consequenziali inefficienze[55] e, soprattutto, puÃ² contribuire alla diffusione della fiducia.

La logica di processo, infatti, impone di adottare una *lean organization*, ossia una struttura piatta e flessibile[56], in cui la catena gerarchica si riduce a un rapporto diretto e fiduciario tra vertice decisionale e operatori e i gruppi di lavoro sono polarizzati intorno a singoli progetti, dei quali occorre garantire la qualitÃ , lâ??efficienza, lâ??efficacia e la competitivitÃ [57].

In tali strutture, definite in dottrina adhocratiche[58], lâ??orientamento al prodotto o al servizio finale fa sÃ¬ che acquisisca rilievo determinante il reticolo di relazioni interpersonali sussistenti tra gli attori coinvolti. Gli attori di processo, infatti, devono scambiarsi informazioni in un contesto di reciproca fiducia e coordinare gli sforzi personali in vista del perseguimento di obiettivi in favore del c.d. cliente di processo[59].

Ã? necessario che si attui nella pratica quotidiana una *learning organization*, ossia la struttura che â??organizza il processo di acquisizione e sviluppo delle competenze, *facendolo passare da fatto individuale a fatto collettivo (sistematico) spontaneamente organizzato*â?•[60].

Il dirigente, infatti, riveste un ruolo strategico nel favorire il c.d. *apprendimento organizzativo*, nel quale le conoscenze non sono gelosamente e rigidamente custodite dai rispettivi detentori, ma circolano in una logica di collaborazione, dialogo e conseguente *benessere organizzativo*.

Questi, dunque, deve avere la capacitÃ di diagnosticare lo stato dei processi negli Enti in cui opera e, in caso di necessitÃ , reingegnerizzare i medesimi. Il riferimento teorico concerne il *Business Process Reengineering* (BPR), ossia lâ??intervento organizzativo sui processi che non rispondono piÃ¹ alle necessitÃ della struttura[61], sul quale si tornerÃ approfonditamente piÃ¹ avanti.

In questo modo, la fiducia puÃ² divenire competenza non solo del singolo, ma dellâ??organizzazione, un vero e proprio capitale che le strutture possono implementare o di cui possono depauperarsi[62]. Anzi, la fiducia, nellâ??ambito del BPR, si candida a divenire un vero e proprio *processo* dotato di proprietÃ sistemiche, che tende a travalicare i confini tra specifiche unitÃ o soggetti. E, trattandosi di una risorsa immateriale, essa Ã¨ assoggettata al piacevole paradosso per cui piÃ¹ la si utilizza, piÃ¹ la si incrementa, integrando un modo di pensare le relazioni che puÃ² estendersi ad ambiti molto diversi e che puÃ² portare benefici altrettanto diversi[63].

4. La fiducia come principio regolativo nellâ??amministrazione pubblica

Il tema della fiducia, se inizialmente elaborato in termini prevalentemente sociologici ed economici, ha assunto nel corso degli ultimi decenni una crescente rilevanza giuridica, fino a divenire un elemento immanente allâ??ordinamento amministrativo. Non si tratta piÃ¹, infatti, di un concetto relegato alla dimensione etica o alle scienze sociali, ma di una categoria che, sebbene non espressamente codificata come principio generale in modo autonomo, si ricava implicitamente dallâ??assetto costituzionale e legislativo e che permea la stessa azione dei pubblici poteri[64].

Il punto di partenza non puÃ² che essere rappresentato dallâ??art. 97 della Costituzione, il quale, sancendo i principi di imparzialitÃ e buon andamento, individua i cardini attorno ai quali si struttura lâ??attivitÃ amministrativa. Ã? agevole osservare come tanto lâ??imparzialitÃ quanto il buon andamento presuppongano un vincolo fiduciario tra cittadini e istituzioni: il primo non puÃ² essere effettivamente garantito se i cittadini non percepiscono lâ??amministrazione come equidistante e imparziale; il secondo non puÃ² essere realizzato se non si alimenta nei destinatari la convinzione che lâ??azione pubblica sia orientata a criteri di efficienza e affidabilitÃ . In altri termini, non puÃ² esservi buon andamento senza fiducia, nÃ© imparzialitÃ senza credibilitÃ : i principi costituzionali non si esauriscono nella mera previsione normativa, ma devono essere vissuti come affidabili dagli amministrati, pena la loro trasformazione in vuote formule[65].

In questo senso, la fiducia non Ã¨ un concetto estraneo al diritto, bensÃ¬ rappresenta lâ??elemento che integra e vivifica i principi generali, costituendo un vero e proprio presupposto di legittimazione. Essa assume una funzione regolativa sia in termini interpretativi sia in termini integrativi, completando il sistema soprattutto negli spazi lasciati aperti dalla discrezionalitÃ amministrativa[66]. Ogni scelta discrezionale, infatti, per essere accettata socialmente e istituzionalmente, deve apparire coerente, trasparente e giustificabile. In assenza di un capitale fiduciario, anche la decisione piÃ¹ corretta sotto il profilo formale rischia di apparire arbitraria; al contrario, se sorretta da fiducia, anche scelte difficili o impopolari possono ottenere un grado elevato di legittimazione sostanziale[67].

Lâ??evoluzione normativa successiva alla Costituzione conferma lâ??importanza di questo principio. La legge n. 241 del 1990 sul procedimento amministrativo costituisce la svolta fondamentale nella traduzione giuridica della fiducia. Le norme in materia di trasparenza, partecipazione e motivazione

degli atti non hanno solo valore tecnico, ma svolgono una funzione di â??garanzia fiduciariaâ?• nei confronti dei cittadini. Lâ??art. 1 della l. 241/1990, richiamando i principi di economicitÃ , efficacia, imparzialitÃ , pubblicitÃ e trasparenza, ha imposto un modello amministrativo non piÃ¹ chiuso e autoreferenziale, ma aperto e verificabile. La trasparenza, in particolare, costituisce la dimensione giuridica della fiducia: unâ??amministrazione che rende conoscibili i propri processi decisionali e che permette il controllo diffuso da parte dei cittadini accresce la propria credibilitÃ e rafforza il patto fiduciario che la lega alla collettivitÃ .

A questo quadro si aggiunge il principio di leale collaborazione, che si rinviene sia nei rapporti interistituzionali sia in quelli tra pubblica amministrazione e cittadino. Molti articoli della Costituzione[68] testimoniano la necessitÃ che i diversi livelli di governo operino in reciproca fiducia e cooperazione, pena lâ??inefficienza e la frammentazione. Tale principio, pur non essendo mai definito espressamente come fiduciario, costituisce in realtÃ la traduzione istituzionalizzata del concetto di fiducia reciproca, quale presupposto per un sistema multilivello che funzioni armonicamente. Analogamente, lâ??art. 54 Cost., imponendo ai cittadini il dovere di fedeltÃ alla Repubblica, sottintende che sia la stessa Repubblica a dover dimostrare di essere degna di quella fedeltÃ , operando in conformitÃ ai principi di giustizia, uguaglianza e rispetto della dignitÃ della persona.

Lâ??evoluzione piÃ¹ recente del diritto amministrativo dimostra ancora piÃ¹ chiaramente come la fiducia sia divenuta un parametro essenziale. Lâ??introduzione del Piano Integrato di AttivitÃ e Organizzazione (PIAO) ad opera del d.l. n. 80 del 2021 segna un passaggio decisivo: non piÃ¹ una programmazione frammentata, bensÃ¬ un sistema integrato di obiettivi, attivitÃ e rendicontazione. La logica sottesa Ã¨ quella di rafforzare la trasparenza e lâ??affidabilitÃ , consentendo ai cittadini di verificare direttamente la coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati conseguiti[69]. La fiducia diventa, cosÃ¬, non solo un presupposto, ma anche un indicatore sostanziale dellâ??efficacia amministrativa: unâ??amministrazione che rispetta gli impegni dichiarati accresce il capitale fiduciario; una che non lo fa lo erode irrimediabilmente.

Non meno rilevante Ã¨ il piano sovranazionale. Lâ??ordinamento dellâ??Unione europea attribuisce alla fiducia un ruolo centrale, specie in relazione ai principi di trasparenza, concorrenza e responsabilitÃ finanziaria. La disciplina in materia di fondi europei richiede agli Stati membri di garantire procedure affidabili, controlli rigorosi e *accountability*: in mancanza di fiducia, non vi Ã¨ accesso nÃ© gestione corretta delle risorse comuni[70]. La fiducia, in tal senso, non Ã¨ piÃ¹ solo un fatto interno, ma diventa criterio di appartenenza e di credibilitÃ verso la comunitÃ internazionale. Essa diventa parametro per la valutazione dellâ??affidabilitÃ degli Stati e delle loro istituzioni, incidendo direttamente sulla capacitÃ di attrarre risorse e di partecipare attivamente al processo di integrazione europea.

Ne deriva che la fiducia assume il valore di un principio giuridico sostanziale, capace di orientare lâ??interpretazione e lâ??applicazione delle norme. Essa costituisce un parametro implicito di validitÃ e di efficacia dellâ??azione amministrativa, garantendo che le decisioni pubbliche non siano percepite come atti autoritativi calati dallâ??alto, ma come scelte giustificate, trasparenti e orientate al bene comune. In mancanza di fiducia, il sistema rischia di degenerare in un formalismo autoreferenziale, che adempie alle regole senza generare legittimazione. Con la fiducia, invece, lâ??amministrazione realizza pienamente la sua missione costituzionale di servizio alla collettivitÃ , rafforzando quel patto di cittadinanza che rappresenta il fondamento stesso dello Stato democratico.

5. Fiducia, responsabilitÃ e valore pubblico

Se la fiducia Ã¨ il presupposto, la responsabilitÃ ne costituisce il corollario naturale. I due concetti non vanno intesi come poli opposti, ma come elementi inscindibili di un medesimo paradigma: la fiducia senza responsabilitÃ si ridurrebbe a mera aspettativa irrazionale e, per certi versi, ingenua; la responsabilitÃ senza fiducia si trasformerebbe in un controllo arido e in una sanzione priva di legittimazione sociale. Ã? proprio nellâ??intreccio tra questi due elementi che si realizza lâ??essenza del moderno diritto amministrativo, chiamato a coniugare legalitÃ , trasparenza, efficienza e valore pubblico[71].

La nostra Costituzione fornisce giÃ il fondamento di questo nesso. Lâ??art. 97, nel sancire i principi di buon andamento e imparzialitÃ , impone che lâ??amministrazione non si limiti a rispettare la legge in senso formale, ma persegua finalitÃ sostanziali di efficienza, efficacia e coerenza. Unâ??amministrazione che operi con correttezza, rapiditÃ e prevedibilitÃ suscita fiducia; una che si perda in formalismi, lentezze o contraddizioni la erode. Lâ??art. 98 Cost., inoltre, richiama il dovere dei pubblici dipendenti di servire esclusivamente la Nazione: tale previsione non Ã¨ solo una regola deontologica, ma una garanzia di responsabilitÃ che alimenta la fiducia collettiva. Lâ??art. 54, nel sancire i doveri di fedeltÃ e disciplina, consolida ulteriormente questo quadro, sottolineando che il cittadino deve poter confidare che le istituzioni siano a loro volta fedeli alla Costituzione e al mandato di perseguire il bene comune.

Sul piano della legislazione ordinaria, il d.lgs. n. 165 del 2001 ha codificato i principi generali dellâ??ordinamento del lavoro pubblico che, letti alla luce del paradigma fiduciario, si traducono in obblighi di responsabilitÃ sostanziale: lâ??amministrazione deve essere in grado di rendere conto, non solo a posteriori, ma in maniera continua e trasparente, della propria azione. In questo senso, la responsabilitÃ amministrativa non coincide con la mera responsabilitÃ contabile o disciplinare, ma assume i contorni di un dovere permanente di giustificazione dellâ??attivitÃ pubblica nei confronti della collettivitÃ [72].

Una vera e propria svolta si Ã¨ avuta con il d.lgs. n. 150 del 2009 (riforma Brunetta), che ha introdotto il ciclo della *performance*. Attraverso strumenti di programmazione, misurazione e valutazione, il legislatore ha voluto rendere lâ??azione amministrativa trasparente, comparabile e controllabile. Non si tratta di meri adempimenti burocratici: il ciclo della *performance* incarna un modello di responsabilitÃ sostanziale, poichÃ© consente ai cittadini di verificare la coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati raggiunti. In questa logica, la fiducia non Ã¨ piÃ¹ un atteggiamento spontaneo e gratuito, ma il frutto di una costante dimostrazione di affidabilitÃ da parte delle istituzioni. Laddove la *performance* sia visibilmente in linea con gli impegni assunti, la fiducia cresce; laddove si riscontrino scostamenti ingiustificati, la fiducia si riduce, con un effetto diretto sulla legittimazione dellâ??amministrazione.

Il concetto di valore pubblico si inserisce in questa cornice. Esso rappresenta la misura piÃ¹ avanzata della responsabilitÃ amministrativa, poichÃ© non si limita a chiedere allâ??amministrazione di rispettare le regole, ma le impone di produrre un impatto tangibile sulla collettivitÃ , in termini di equitÃ , benessere e tutela dei diritti. La fiducia, in tale prospettiva, diventa lâ??indicatore piÃ¹ autentico del valore pubblico: unâ??amministrazione che produce risultati concreti e percepiti come utili alimenta il capitale fiduciario; unâ??amministrazione che si limita a produrre atti privi di ricadute sostanziali lo consuma[73].

Particolarmente significativo Ã¨ lâ??intervento del d.lgs. n. 36 del 2023, nuovo Codice dei contratti pubblici, che ha sancito espressamente, allâ??art. 2, il principio della fiducia. Per la prima volta, il legislatore ha positivizzato questa categoria, riconoscendo che il rapporto tra stazioni appaltanti e operatori economici deve fondarsi su reciproca lealtÃ , trasparenza e correttezza. Si tratta di una vera e propria rivoluzione culturale, che mira a superare il modello tradizionale basato sulla diffidenza e sul sospetto, per approdare a una concezione cooperativa orientata al risultato. Lâ??art. 1 del Codice, infatti, valorizza il principio del risultato, inteso come effettiva realizzazione dellâ??opera o del servizio. Fiducia e risultato diventano cosÃ¬ tra i pilastri del nuovo diritto dei contratti pubblici: la prima riduce i costi della sfiducia, della conflittualitÃ e della paralisi procedimentale; il secondo fornisce il parametro sostanziale per valutare la bontÃ dellâ??azione[74].

Ã? importante sottolineare come questo binomio non riguardi soltanto gli appalti. Il legislatore ha reso esplicito ciÃ² che in realtÃ vale per tutta lâ??attivitÃ amministrativa: il risultato non Ã¨ un di piÃ¹ eventuale, ma lâ??essenza stessa del buon andamento, mentre la fiducia Ã¨ la condizione per accettare e legittimare le scelte pubbliche. Ne consegue che lâ??art. 2 del Codice dei contratti deve essere letto non solo come regola speciale, ma come enunciazione di un principio generale dellâ??azione amministrativa, idoneo a fungere da criterio interpretativo in ogni settore.

A questa evoluzione si affianca la normativa in materia di prevenzione della corruzione. La legge n. 190 del 2012, imponendo obblighi stringenti di trasparenza, integritÃ e piani di prevenzione, mira non solo a reprimere fenomeni illeciti, ma soprattutto a ricostruire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. La corruzione, infatti, rappresenta il piÃ¹ grave vulnus al capitale fiduciario, poichÃ© mina la credibilitÃ stessa dello Stato. In tale prospettiva, le norme anticorruzione devono essere lette non soltanto come strumenti di legalitÃ , ma come meccanismi di rigenerazione fiduciaria[75], volti a preservare un bene pubblico immateriale essenziale: la fiducia collettiva.

La fiducia, a ben vedere, assume i tratti di un bene comune. Essa non appartiene al singolo funzionario o alla singola amministrazione, ma allâ??intera collettivitÃ , che ne Ã¨ al tempo stesso titolare e beneficiaria. La sua erosione produce costi enormi: aumento della litigiositÃ , paralisi decisionale, inefficienza sistemica, disaffezione politica. La sua presenza, al contrario, riduce i costi di transazione, facilita la cooperazione tra soggetti pubblici e privati, accelera i procedimenti e accresce la legittimazione delle decisioni. Non a caso, gli studi economici hanno dimostrato che il capitale fiduciario Ã¨ direttamente correlato al grado di sviluppo e alla competitivitÃ di un Paese: un ordinamento in cui le istituzioni sono percepite come affidabili Ã¨ un ordinamento che attrae investimenti, stimola la partecipazione civica e consolida la coesione sociale[76].

La responsabilitÃ amministrativa, in questo contesto, deve essere ripensata come responsabilitÃ integrata: non solo contabile, non solo disciplinare, ma anche politica, etica e sociale. Essa implica la capacitÃ di rendere conto in maniera chiara e accessibile delle proprie scelte, di spiegare le ragioni sottese a determinati indirizzi, di garantire la coerenza tra obiettivi e risultati. Ã? in questa prospettiva che si colloca il concetto di *accountability*, mutuato dalle esperienze anglosassoni, che ha progressivamente trovato ingresso anche nel diritto italiano[77]. Lâ??amministrazione non Ã¨ piÃ¹ solo â??responsabileâ?• in senso tecnico, ma deve mostrarsi â??*accountable*â?•, ossia costantemente disposta a rendere conto al pubblico delle proprie azioni.

Fiducia e responsabilitÃ si intrecciano, dunque, nel concetto di valore pubblico. Questâ??ultimo non coincide con lâ??interesse pubblico astratto, ma si concretizza nella percezione collettiva di

unâ??amministrazione capace di generare benessere, equitÃ e tutela dei diritti fondamentali. Unâ??amministrazione che non goda della fiducia dei cittadini puÃ² anche rispettare formalmente la legge, ma difficilmente sarÃ percepita come legittima e difficilmente produrrÃ valore. Viceversa, unâ??amministrazione percepita come affidabile e responsabile riesce a trasformare la legalitÃ formale in legittimazione sostanziale, rafforzando il patto di cittadinanza e consolidando il modello democratico.

In definitiva, la fiducia non Ã¨ un elemento accessorio, ma costituisce il fondamento stesso della responsabilitÃ e della produzione di valore pubblico. Senza fiducia, il diritto rischia di ridursi a sterile formalismo, privo di capacitÃ generativa; con la fiducia, il diritto diviene strumento di integrazione sociale, di partecipazione attiva e di coesione istituzionale. Ã? questa la sfida piÃ¹ alta dellâ??amministrazione contemporanea: alimentare e custodire il capitale fiduciario come risorsa immateriale essenziale, senza la quale nessuna riforma, per quanto ambiziosa, puÃ² dirsi realmente efficace.

6. Conclusioni

La riflessione sulla fiducia come principio giuridico trasversale e immanente allâ??ordinamento consente di coglierne la portata non piÃ¹ solo ancillare, ma sistematica. Oggi, infatti, la fiducia non puÃ² essere relegata a mero corollario dei principi di buon andamento, imparzialitÃ e trasparenza: essa si configura come il vero e proprio *criterio di legittimazione sostanziale* dellâ??azione amministrativa, un parametro implicito di validitÃ che orienta tanto lâ??interpretazione quanto lâ??applicazione del diritto pubblico.

Lâ??introduzione del principio di fiducia nel nuovo Codice dei contratti pubblici segna un passaggio paradigmatico, poichÃ© istituzionalizza un concetto finora affidato a dottrina e giurisprudenza, proiettandolo nel cuore della legalitÃ amministrativa. Ã? il segno di un mutamento piÃ¹ ampio, che chiama il diritto amministrativo ad abbandonare logiche meramente difensive e formalistiche per aprirsi a modelli cooperativi, responsivi e orientati al risultato.

La sfida futura Ã¨ duplice. Da un lato, occorre consolidare unâ??interpretazione giuridica che riconosca la fiducia come *bene comune immateriale*, oggetto di tutela e di promozione da parte dellâ??ordinamento al pari di altri valori costituzionali. Dallâ??altro, Ã¨ necessario sviluppare meccanismi istituzionali e procedimentali che trasformino la fiducia da aspirazione etica in parametro operativo, misurabile e rendicontabile. In tal senso, la fiducia potrÃ costituire non solo un presupposto dellâ??azione amministrativa, ma anche un suo *output*: lâ??amministrazione dovrÃ essere valutata non soltanto per i risultati conseguiti, ma anche per la capacitÃ di generare e alimentare capitale fiduciario nella collettivitÃ .

Il diritto, dunque, Ã¨ chiamato a un salto di qualitÃ : costruire una â??legalitÃ fiduciariaâ?• che non rinunci al rigore delle regole, ma che ne superi lâ??autoreferenzialitÃ , fondandole su un continuo processo di giustificazione, responsabilitÃ e apertura verso i cittadini. Non si tratta di unâ??esigenza astratta: in un contesto caratterizzato da crescente complessitÃ , crisi di rappresentanza e diffusa sfiducia nelle istituzioni, la capacitÃ di rigenerare fiducia diventa condizione di sopravvivenza per lo stesso Stato democratico.

La sfida del futuro, allora, Ã¨ questa: fare della fiducia non solo un principio, ma un *metodo giuridico*, capace di guidare lâ??azione pubblica nella costruzione di valore e nel rafforzamento del patto di cittadinanza. In questo modo, il diritto amministrativo potrÃ realmente compiere la sua missione: non limitarsi a regolare il potere, ma trasformarlo in strumento credibile di coesione, equitÃ e sviluppo.

[1] J. B. Rotter, *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, in *Journal of Personality*, 35, 1967, pp. 651-665.

[2] N. Luhmann, *FamiliaritÃ , confidare e fiducia: problemi e alternative*, in D. Gambetta (a cura di), *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalitÃ della cooperazione*, Einaudi, 1989, pp. 123-140.

[3] R. C. Mayer â?? J. H. Davis â?? D. F. Schoorman, *An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review*, 20, 1995, pp. 709-734.

[4] N. Luhmann, *op. cit*., p. 126.

[5] N. Luhmann, *La fiducia*, Bologna, il Mulino, 2002, p. 5.

[6] G. Simmel, *Sociologia*, Edizioni di ComunitÃ , 1998, p. 178.

[7] J. B. Rotter, *op. cit*., p. 651.

[8] K. Arrow, *The Limits of Organisations*, New York, 1974, p. 23.

[9] J. E. Swan â?? I. F. Trawick â?? D. W. Silva, *How industrial sales people gain customer trust,* in *Industrial Marketing Management*, 14, 1985, pp. 203-211.

[10] A. Mutti, *Fiducia* (voce), *Enciclopedia delle scienze sociali, Istituto della Enciclopedia Italiana*, pp. 4 ss.

[11] V. Pelligra, *Teoria dei Giochi Psicologici e SocialitÃ Umana*, in P. L. Sacco â?? S. Zamagni (a cura di), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, 2006, pp. 149 ss.

[12] Id., *Fiducia e produttivitÃ : sulla natura relazionale dellâ??agire economico*, disponibile in https://iris.unica.it/bitstream/11584/26403/1/Fiducia_Sindacalismo_noteOK.pdf, pp. 4 ss.

[13] J. D. Lewis â?? A. Weigert, *Trust an a social reality, Social forces*, 63, 1985, pp. 967-985.

[14] Ove la *mancipatio fiduciae*, e lâ??eventuale *remancipatio* in caso di restituzione, avvenivano pubblicamente e con forme solenni per evidenziare alla collettivitÃ che il *mancipio dans* si stava affidando al mancipio accipiens (F. Galgano, *La fiducia romanistica*, in *Atlante di diritto privato comparato*, XIII, Zanichelli, 1992, p. 181).

[15] Cass. civ., 15 giugno 2023, n. 17151.

[16] E. H. Erikson, *Infanzia e societÃ* , Armando, 1966, pp. 232 ss.

[17] D. McKnight â?? L. L. Cummings â?? N. Chervany, *Initial trust formation in new organizational relationships*, *The Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 473-490.

[18] E. H. Erikson, *op. cit*., pp. 235 ss.

[19] J. B. Rotter, *op. cit*., pp. 652 ss.

[20] M. L. Farnese â?? C. Barberi, *Costruire fiducia nelle organizzazioni. Una risorsa che genera valore* , FrancoAngeli, 2010, p. 16.

[21] R. C. Mayer â?? J. H. Davis â?? D. F. Schoorman, *op. cit*., p. 711.

[22] Di â??*calculus-based trust*â?• discorrono M. L. Farnese â?? C. Barberi, *op. cit*., p. 23.

[23] R. C. Mayer â?? J. H. Davis â?? D. F. Schoorman, *op. cit*., p. 712.

[24] V. Pelligra, *Fiducia e produttivitÃ cit*., p. 6.

[25] Si pensi al classico esempio dellâ??amico che vuole confidarci qualcosa, o della vicina che vorrebbe affidarci in custodia lâ??animale domestico durante le vacanze. Si tratta di soggetti che ripongono fiducia in noi, ma il fiduciario, in questo caso, non guadagna nulla (a meno che non si voglia valorizzare lâ??aspettativa di vantaggi futuri, che â?? perÃ² â?? sono solo eventuali) e, anzi, deve patire il costo (immateriale o economico) della custodia del segreto o dellâ??animale.

[26] CosÃ¬, esattamente, V. Pelligra, *op. loc. ult. cit*.

[27] D. Rousseau â?? S. B. Sitkin â?? R. S. Burt â?? C. Camerer, *Not so different at all: a cross-discipline view of trust*, *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 393-404.

[28] H. A. Simon, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, 1958.

[29] â??Quanto minore Ã¨ lâ??informazione, tanto piÃ¹ câ??Ã¨ bisogno di fiduciaâ?• (G. Hawthorn, *Ironie della fiducia*, in D. Gambetta, *Le strategie della fiducia* cit., p. 147).

[30] A. Mutti, *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, 1998, p. 38.

[31] *Ibidem*.

[32] M. Conte, *La fiducia della modernitÃ , la modernitÃ nella fiducia. Riflessioni e ipotesi di ricerca*, disponibile in https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econ-wp/ri/papers/0511/0511001.pdf, p. 21.

[33] R. C. Mayer â?? J. H. Davis â?? D. F. Schoorman, *op. cit*., p. 715 ss.

[34] L. L. Cummings â?? P. Bromiley, *The Organizational trust inventory (OTI): development and validation*, in K. M. Kramer â?? T. R. Tyler (a cura di)*, Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Sage Publications Inc., pp. 302 ss.

[35] R. C. Mayer â?? J. H. Davis â?? D. F. Schoorman, *op. cit*., p. 717.

[36] M. Granovetter, *The strenght of weak ties, American Journal of Sociology*, Vol. 78, n. 6, disponibile in https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/granovetter73weakties.pdf, pp. 1360 ss.

[37] S. Cassese, *Lectio magistralis. Problematiche e rimedi per unâ??amministrazione orientata al risultato*, in L. Comper â?? M. Marcantoni, *Un nuovo management pubblico come leva per lo sviluppo. Atti del seminario â??Istituzioni norme risultatoâ?•*, FrancoAngeli, 2016, pp. 40 ss.

[38] M. L. Farnese â?? C. Barberi, *op. cit.*, p. 73.

[39] *Ibidem*.

[40] F. Dâ??Egidio, *Il capitale umano e il contributo del bilancio dellâ??intangibile*, in R. Panzarani (a cura di), *Gestione e sviluppo del capitale umano*, FrancoAngeli, 2004, p. 29.

[41] W. E. Creed â?? R. E. Miles, *Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls*, in R. M. Kramer â?? T. R. Tyler (a cura di), *Trust in organizations* cit., p. 30.

[42] N. Luhmann, *FamiliaritÃ , confidare e fiducia* cit., pp. 123 ss.

[43] H. B. Thorelli, *Networks: between markets and hierarchies*, *Strategic Management Journal*, 7, 1986, p. 38.

[44] P. Dasgupta, *La fiducia come bene economico*, in D. Gambetta (a cura di), *Le strategie della fiducia* cit.

[45] Divenute sempre piÃ¹ frequenti in epoca post-pandemica.

[46] B. Williams, *Strutture formali e realtÃ sociale*, in D. Gambetta (a cura di), *Le strategie della fiducia* cit., p. 10.

[47] E. M. Whitener â?? S. E. Brodt â?? M. A. Korsgaard â?? J. M. Werner, *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, n. 3, 1998, pp. 513-530.

[48] M. L. Farnese â?? C. Barberi, *op. cit.*, p. 92.

[49] A. Mutti, *Capitale sociale e sviluppo* cit., p. 38.

[50] N. Luhmann, *op. loc. ult. cit*.

[51] T. Davenport â?? L. Prusak, *Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, Etas, 2000, p. 43.

[52] W. E. Creed â?? R. E. Miles, *Trust in organizations* cit., pp. 30 ss.

[53] M. L. Farnese â?? C. Barberi, *op. cit.*, p. 124.

[54] R. Saporito, *Public leadership, Cinque modi di fare il dirigente pubblico*, Egea, 2023, p. 176.

[55] A. Lippi â?? M. Morisi, *Scienza dellâ??amministrazione*, Il Mulino, 2005, p. 58.

[56] La dottrina discute anche di â??azienda cortaâ?•: A. Costanzo, *Organizzazione e scienza dellâ??amministrazione negli enti pubblici con approfondimenti per INPS e enti locali*, Edizioni EL, 2020, p. 305.

[57] Sono i concetti alla base di *Lean management. Cose mai dette,* A. Payaro, Esculapio editrice, 2017, pp. 2 ss.

[58] Il termine, coniato da A. Toffler nel suo *Future Shock* del 1970, Ã¨ etimologicamente legato allâ??espressione latina *ad hoc* e identifica organizzazioni estemporanee, rapsodiche, funzionalizzate a un singolo obiettivo e destinate a sciogliersi dopo il suo raggiungimento.

[59] E. Leonardi, *Disegnare i processi. Il metodo Zoom Up. La persona e il gruppo. La comunicazione interna*, FrancoAngeli, 2012, p. 12.

[60] *Ibidem*. Enfasi aggiunta.

[61] S. Frascheri, *Business Process Reengineering,* Una guida pratica per mappare e reingegnerizzare i processi aziendali, FrancoAngeli, 2020.

[62] W. E. Creed â?? R. E. Miles, *Trust in organizations cit*., p. 31.

[63] M. L. Farnese â?? C. Barberi, *op. cit*., p. 136.

[64] G. FRAZZICA, *Una forza invisibile : riflessioni sulla fiducia tra diritto e mutamento sociale*, PM Edizioni, 2025.

[65] BIANCONI A., *Una nuova via per lâ??organizzazione della PA: Fiducia, coraggio, benevolenza*, Il Sole24Ore, 2024.

[66] SIMONETTI A., *Fiducia e diritto, Rivista Trimestrale di Scienze dellâ??Amministrazione*, 4/2024.

[67] BIANCONI A., *Una nuova via per lâ??organizzazione della PA: Fiducia, coraggio, benevolenza*, Il Sole24Ore, 2024.

[68] A titolo di esempio, gli artt. 5, 117 e 118.

[69] RIPEPI A., *Dirigenza pubblica e fiducia : unâ??analisi integrata tra diritto e management*, Egea, 2025.

[70] PASTORE P., *Trasparenza e accountability per lâ??Open Government, Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management*, 2/2024, 117 ss.

[71] TRIMARCHI M., *Buona fede e responsabilitÃ della pubblica amministrazione, in P.A. Persona e Amministrazione*, V. 11, n. 2, 2022.

[72] MARRA A., *Lâ??amministrazione imparziale*, Giappichelli, 2018.

[73] BIANCONI A., *Una nuova via per lâ??organizzazione della PA: Fiducia, coraggio, benevolenza*, Il Sole24Ore, 2024.

[74] TROPEA G., *I principi del risultato, della fiducia, della buona fede e dellâ??affidamento in alcune interpretazioni recenti*, Editoriale Scientifica, 2024, 5 ss.

[75] BETTO A., *La tutela della legalitÃ come motore di sviluppo economico e democratico: il sistema di prevenzione della corruzione in tre ordinamenti dâ??avanguardia*, iris.univpm.it, 2020.

[76] NAPOLITANO G., *Diritto amministrativo e processo economico*, in Dir. Amm., 4/2024.

[77] PASTORE P., *Trasparenza e accountability per lâ??Open Government, Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management*, 2/2024, 117 ss.

Data di creazione
2025/09/02