

# VN&Z

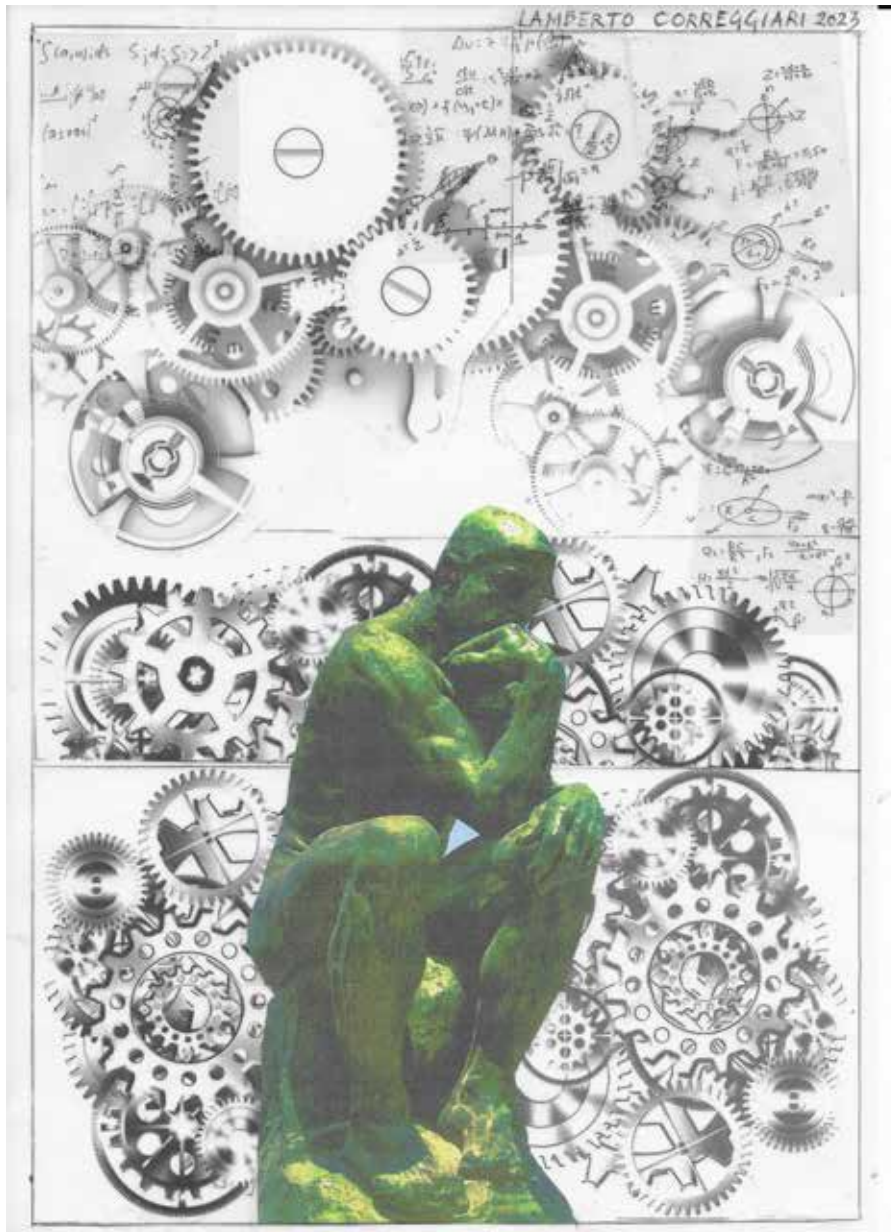
VITALE ZANE & CO.

STRATEGIA D'IMPRESA

## L'uomo e le macchine

*“Le macchine non si inventano per il gusto di fabbricare grande copia di beni e neppure per dar maggior guadagno ai fabbricanti; ma perché gli uomini possano faticare di meno a produrre le cose di cui abbisognano ed abbiano tempo libero a dedicare all’ozio od a procacciarsi altri nuovi beni”.*

*(Luigi Einaudi, da Lettera a Giovanni Agnelli, 10 gennaio 1933)*



# Indice

---

## Primo Piano

- Il ciclo di 4 incontri "100 minuti..." dedicati a "Era digitale,reti, intelligenza artificiale, coscienza individuale" - pag. 3
- I contenuti dei 4 incontri - pag. 4

## Notizie IN

- Farmacia dei servizi: bene l'esperimento ligure - pag. 7
- Legno, con la mappa delle foreste parte il rilancio della filiera - pag. 7
- Bosch dice addio ai sensori Lidar (guida autonoma) - pag. 8

## Notizie OUT

- Timbro "benefit" sul casinò, il rischio delle certificazioni se non si guarda la sostanza - pag. 8
- Post-Covid e Brexit l'odissea per avere un passaporto - pag.8

## Proverbi riletti per l'impresa

- Collaboratori, delega, autonomia - pag. 9

## Per non dimenticare

- Gli italiani non sono romani - pag. 10

## Documenti

- Mia nonna Amalia - pag. 10

## VNZ News

- Fabbrica Futuro a Salerno - pag. 11
- Marco Vitale alla Casa della Memoria di Milano - pag. 11
- Marco Vitale alla Federazione Nazionale Maestri del lavoro - pag. 11
- HonestFood a Futura Expo - pag. 12
- Stefano Zane sulla rivista Este "I,We" - pag. 12
- Elite Day - pag. 12
- Fabbrica Futuro ad Ancona e Bari - pag. 13
- Marco Vitale alla presentazione del libro dedicato alla memoria di Adriano Vincenzi - pag. 13
- Marco Vitale all'incontro "Attualità di Padre Ottorino Marcolini" - pag. 13
- VNZ al Lions Club Brescia Cidneo - pag. 14

## Da leggere

- Da leggere - pag. 14

# Il ciclo di 4 incontri “100 minuti...” dedicati a “Era digitale, reti, intelligenza artificiale, coscienza individuale”

*Tempo di lettura: 4 min.*

Nel corso dei mesi di ottobre e novembre 2023 abbiamo dedicato un ciclo di quattro incontri, svolti nella formula dei nostri tradizionali “100 minuti di..”, al tema dell’“Era digitale, reti, intelligenza Artificiale, coscienza individuale”.

Si tratta di temi che sono ormai argomenti di dibattito quotidiano, spesso suscitando “rumore e caos”, per prendere spunto da un recente importante libro di Gianfranco Reborà, uno dei maggiori studiosi italiani di teoria delle organizzazioni.

Ma “governare le organizzazioni nel rumore e nel caos” non è facile, e la complessità dei temi e delle sfide richiede seri sforzi di impegno culturale, con l’aiuto di una pluralità di voci e di esperienze.

Da qui l’idea di restare fedeli al nostro modello dei 100 minuti ad inviti, ma collegando tra loro, in un ciclo ideale, quattro incontri con prestigiosi ospiti di altissimo livello, che hanno trattato rispettivamente: inquadramento storico e filosofico, sviluppi scientifici e tecnologici, tecnologia e digitalizzazione e componente psicologica, per concludere con una riflessione finale condotta da un filosofo sui temi dell’intero ciclo.

Questa Newsletter è dedicata a illustrare i contenuti del nostro ciclo e dedichiamo l’articolo di apertura alle parole con cui Marco Vitale ha aperto l’ultimo incontro, rimarcando il senso con cui il ciclo è stato costruito:

***“Ah quante colpe fanno i mortali agli dei! Da noi dicono  
essi che vengono i mali, ma invece pei loro folli delitti contro il  
dovuto fan dolori”***

**Omero, Odissea, Libro Primo 30-35**

Abbiamo iniziato il nostro ciclo di quattro incontri con un filosofo e terminiamo con un filosofo. Ciò non è frutto del caso ma è conseguenza di una domanda di maggior pensiero che cogliamo, in misura crescente, da tante fonti e che ci sforziamo di interpretare.

Fu il grande Papa bresciano, Paolo VI, a conclusione della sua profetica enciclica *Populorum Progressio* (1967) ad affermare che *“il mondo soffre per mancanza di pensiero”*. È questa la materia prima fondamentale che è scarsa da tempo. Se questo era vero nel 1967, lo è tanto di più oggi quando la complessità dei problemi e delle sfide è ulteriormente cresciuta mentre la capacità dell’uomo di pensare, con libertà e coraggio, è ulteriormente diminuita. Ma, concludeva papa Montini, rivolgendosi a tutti gli uomini di buona volontà: *“Noi osiamo pregarvi pressantemente: cercate e troverete”* (Luca, 11,9).

E la ricerca è, sia pur tardivamente, iniziata. Accantonate le grandi illusioni ma anche le grandi paure siamo alla ricerca di nuovi sentieri, nuovi obiettivi, nuovi assetti, nuove collaborazioni, nuovo coraggio, nuove speranze. Sempre più anche in incontri di natura tecnico-professionale ci ritroviamo a parlare di scopo e di senso, di scopo dell’impresa, scopo dell’economia, senso del lavoro. Cresce giorno dopo giorno la consapevolezza che la buona tecnica e la produttività, pur preziose e indispensabili, non sono sufficienti, che le questioni veramente importanti non sono più solo questioni di buona organizzazione ma di strategia. E che cosa è questo se non una richiesta di nuovo pensiero, cioè di filosofia? Fu

Marx a dire: *“i filosofi finora si sono limitati a interpretare il mondo, mentre ora si tratta di trasformarlo”*. Ma un altro grande filosofo che scrive nella seconda metà del XX secolo, e che ha una visione chiarissima della sfida tecnologica, Guenther Anders (1902-1992), nel suo monumentale: *“L'uomo è antiquato (1956 e 1980, tr. Italia 1963,1992) profeticamente replica: “Cambiare il mondo non basta. Lo facciamo comunque. E in larga misura questo cambiamento avviene perfino senza la nostra collaborazione. Nostro compito è anche di interpretarlo. E questo, precisamente, per cambiare il cambiamento. Affinché il mondo non continui a cambiare senza di noi. e alla fine non si cambi in un mondo senza di noi”*.

Anche il nostro modo di essere imprenditori deve cambiare, anche l'impresa e la sua collocazione nella città deve cambiare. Ma dobbiamo essere noi che operiamo nelle imprese, collaboratori e autori di questo cambiamento, anche ritrovando contatto e continuità con la grande tradizione imprenditoriale italiana dei secoli d'oro ed i suoi cantori e maestri da Albertano da Brescia a Coluccio Salutati al grandissimo Benedetto Cotrugli; ai tanti protagonisti imprenditoriali del decollo industriale, ai maestri della scuola aziendale italiana moderna, dai Besta agli Zappa, ai Vittorio Coda. È un percorso molto difficile quello al quale siamo chiamati e per il quale abbiamo bisogno di compagni e di alleati, di verità (la *“parrhesia”* degli antichi greci), di pensiero capace di leggere i tempi nuovi. Per questo abbiamo bisogno anche di filosofi.

Io mi sono entusiasmato quando un po' per caso ho letto queste parole di Silvano Petrosino: *“Ciò che bisogna opporre alla deriva distruttiva del business non è la “gratuità” e neppure un’etica degli affari” o un’“economia del dono”, ma l’“economia”, semplicemente l’economia, anche se deve essere un’economia all’altezza del suo stesso nome. Quest’ultima, per essere tale, è come obbligata a rispondere a un doppio imperativo: essa deve misurare e calcolare (non può mai procedere a caso: necessita di una ratio), ma al tempo stesso deve anche riconoscere che il suo calcolo (la sua ratio) è destinato per delle ragioni essenziali a misurarsi con l’incalcolabile”*.

Petrosino, provenendo da itinerari profondamente diversi dei miei è giunto a conclusioni analoghe alle mie dopo una vita spesa al servizio delle imprese. È da questo tipo di incroci e coincidenze che può scaturire la verità, che dobbiamo opporre con forza al *“rumore e caos”*.

## I contenuti dei 4 incontri

*Tempo di lettura: 6 min.*

Dedichiamo questo spazio alla divulgazione dei contenuti che sono stati affrontati nel nostro ciclo, che è stato interamente registrato ed è fruibile sul canale Youtube della Società Vitale-Zane &Co. al seguente link:

<https://www.youtube.com/@vitale-zane-and-co/videos>

### **Primo incontro – Inquadramento storico e filosofico con Cosimo Accoto**

Il primo dei 4 incontri si è svolto con l'intervento di Cosimo Accoto, filosofo e *“research affiliate”* al MIT di Boston che, ripercorrendo la storia e lo statuto filosofico dell'intelligenza artificiale, ha posto le basi per riflettere sul tema, al di là del *“rumore e caos”* che oggi la sovraesposizione mediatica e una superficialità di approccio determinano. L'obiettivo del ciclo, ben rappresentato dalle parole di Accoto, è stimolare una riflessione collettiva per contribuire a diffondere la consapevolezza che siamo di fronte a un cambio di paradigma che richiede un grande sforzo di pensiero. Avere alcuni strumenti cognitivi chiari per leggere culturalmente le trasformazioni tecnologiche che stiamo vivendo, le sfide che ci pongono, le potenzialità, i limiti e le vulnerabilità che hanno, può permetterci di affrontare con consapevolezza questo nuovo mondo, che di fatto è già in essere.

Dall'incontro è emerso che l'intelligenza artificiale ci pone di fronte a un cambiamento culturale e filosofico profondo, che coinvolge il rapporto che abbiamo con il concetto di verità e di falsità. Dobbiamo esserne consapevoli per superare il *“rumore e caos”* che si registra sul tema e dobbiamo attrezzarci, a livello culturale e filosofico, per porre le basi per una

nuova modalità filologica, che ci permetta di orientarci nel mondo in cui viviamo.

Il memo dell'incontro è scaricabile al presente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/MEMO-Primo-incontro-Ciclo-100-min-2023-Accoto.pdf>

## **Secondo incontro – Sviluppi scientifici e tecnologici con Federico Faggin**

Il 21 ottobre presso l'Auditorium Santa Giulia il ciclo ha ospitato Federico Faggin per l'entusiasmante racconto del percorso professionale e personale che lo ha portato ad essere uno dei maggiori scienziati, inventori e imprenditori del nostro tempo. Laureato in fisica, e da oltre 50 anni residente negli USA, nel corso della sua carriera scientifica e imprenditoriale ha raggiunto risultati importantissimi: basti citare l'invenzione dei microprocessori e dei touchscreen. Inoltre, da oltre vent'anni Faggin si dedica a studiare la coscienza, con contributi che potranno essere ancora più impattanti. È sulla base di questo percorso che Faggin oggi può dire con chiarezza che la coscienza è "irriducibile" e che le macchine non potranno mai avere coscienza o libero arbitrio e se anche lo avessero, non saprebbero che farsene. Le macchine cosiddette intelligenti non hanno coscienza, libero arbitrio, emozioni: sono e restano macchine, che sta all'uomo usare con saggezza, guardandosi bene di rinunciare all'esercizio del libero arbitrio delegando ad esse decisioni da prendere invece responsabilmente secondo coscienza. Detta in altri termini, tra l'intelligenza artificiale e la coscienza c'è un "abisso": per la prima l'informazione è fatta di simboli senza significato, per la seconda questi simboli hanno significato, che si salda con il libero arbitrio e con la capacità di comprendere dall'interno (e quindi anche con "pancia e cuore" e con responsabilità). Per questo, per capire la coscienza umana occorre superare la distinzione tra il silo della scienza e quello della filosofia e della spiritualità e fare appello a diverse prospettive (scienza, filosofia, spiritualità, sentimenti). Faggin con la collaborazione del prof. G. M. D'Ariano ha sviluppato una teoria in cui la coscienza e il libero arbitrio si possono spiegare soltanto come proprietà quantistiche non-algoritmiche. Come tali, queste proprietà non sono accessibili né ai computer digitali, né ai computer quantistici deterministici. La coscienza non è una proprietà del corpo. Solo un organismo vivente (struttura sia quantistica che classica) può fare da ponte tra il mondo della fisica classica e quello di un ente cosciente quantistico che controlla l'organismo.

Il memo dell'incontro è scaricabile al presente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/MEMO-Secondo-incontro-Ciclo-100-min-2023-Faggin.pdf>

Di seguito riportiamo la mail di apprezzamento sull'incontro inviata da Vittorio Coda, Professore Emerito di Economia Aziendale dell'Università Bocconi e presidente del Comitato scientifico ISVI (Istituto Valori Italiani):

*Mittente: Vittorio Coda*

*Destinatario: Marco Vitale*

*Caro Marco,*

*un "bravo!" per l'incontro di ieri e un grande "grazie" per avermici invitato.*

*Più penso a Federico Faggin e più mi commuove il pensiero di quest'uomo che con franchezza e semplicità ha sentito il bisogno di fare conoscere urbi et orbi il suo cammino spirituale e il modello scientifico-filosofico a cui è pervenuto.*

*Sì, perché proprio questa mi pare l'essenza dei suoi due libri e dell'incontro di ieri.*

*È il cammino di un uomo di successo e con una famiglia felice, che, anziché rimuovere il senso di insoddisfazione che ha cominciato a provare alla soglia dei 40 anni, ha avuto il coraggio di andare sino in fondo per capirne l'origine e, passato attraverso una intima esperienza di illuminazione, ha impresso una svolta alla sua vita di scienziato dedicandosi a costruire un ponte tra il silos della scienza e quello della religione.*

*Un forte abbraccio.*

*Vittorio*

## **Terzo incontro – Componente psicologica con Giovanni Siri**

Psicologo e studioso di psicologia della personalità, dei processi cognitivi e di psicologia del consumatore, esperto di analisi dei trend e comunicazione strategica, Giovanni Siri negli ultimi anni si è dedicato in particolare al tema delle componenti psicosociali nelle organizzazioni produttive.

Nel terzo incontro del nostro ciclo, grazie al suo contributo, abbiamo affrontato il tema dell'AI con una prospettiva psicologica: le neuroscienze dimostrano che l'Intelligenza Artificiale fa e può fare solo una minima parte rispetto alle potenzialità del nostro cervello (che è un sistema dinamico e complesso in disequilibrio permanente che opera su tre livelli: quello funzionale, relazionale e simbolico).

È dunque necessario uscire dalla "metafora del computer": avendo realizzato dei computer che sembrano pensare, non significa che pensiamo come un computer!

Le neuroscienze, poi, ci invitano a tornare a ragionare sulle imprese (anch'esse particolari sistemi ipercomplessi) considerando che:

- le evoluzioni tecnologiche rendono sempre più necessario accompagnare l'investimento tecnologico con un robusto investimento nella cultura aziendale che tenga conto della componente psicosociale;
- le imprese sono straordinari laboratori socioculturali per capire e sperimentare il cambiamento, ritrovare la specificità dell'intelligenza umana, elaborare senso e sperimentare progettualità e relazioni;
- per essere all'altezza del loro compito in questa fase storica, le imprese, all'impegno per l'efficienza, devono aggiungere capacità esplorativa, grande fantasia creativa e capacità di organizzare la fiducia di base delle persone in sé stesse, in quelli con cui lavorano e in chi le dirige nel realizzare la missione aziendale.

Il memo dell'incontro è scaricabile al presente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/MEMO-Terzo-incontro-Ciclo-100-min-2023-Siri.pdf>

## **Quarto Incontro – dialogo con Silvano Petrosino e conclusioni**

Silvano Petrosino, uno dei più apprezzati filosofi italiani, ordinario all'Università Cattolica di Milano, dove insegna teoria della comunicazione e antropologia religiosa e media, ha concluso il ciclo con un nuovo invito al pensiero, parlando della particolare razionalità umana che l'economia mette in campo ed evidenziandola come bene superiore e irriducibile alla mera intelligenza calcolatoria e volta al problem solving (su cui le intelligenze artificiali possono competere).

Per Petrosino, l'economia, per essere all'altezza del suo nome, è come obbligata a rispondere a un doppio imperativo: essa deve misurare e calcolare (non può mai procedere a caso: necessita di una precisa ratio), ma al tempo stesso deve anche riconoscere che il suo calcolo (la sua ratio) è destinato, per delle ragioni essenziali, a misurarsi con l'incalcolabile. Si può identificare nella ragione il luogo umano (e irriducibilmente umano) di un simile calcolare.

Il memo dell'incontro è scaricabile al presente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/MEMO-Quarto-incontro-Ciclo-100-min-2023-Petrosino.pdf>

### Farmacia dei servizi: bene l'esperimento ligure

*Tempo di lettura: 1 min.*

A tre anni dallo scoppio del Covid, il sistema sanitario nazionale si trova ancora stretto tra il vincolo di bilancio e una crescente richiesta di cure. In questo contesto, l'accelerazione da parte della Regione Liguria sulla farmacia dei servizi ci sembra una vera notizia IN, relativa a un esempio virtuoso di un'evoluzione della missione sociale della farmacia. A partire dal 2017 l'idea della farmacia dei servizi è entrata nel nostro ordinamento, ma non ha trovato reali applicazioni su larga scala prima della pandemia.

L'utilizzo delle farmacie per attività come tamponi e vaccini ha rafforzato la capacità del nostro Paese di superare l'emergenza, smuovendo così le cose. In Liguria, è stata varata ora una sperimentazione sulla telecardiologia, con la possibilità di prenotare in farmacia esami come l'elettrocardiogramma, l'holter pressorio e l'holter cardiaco, alla quale hanno aderito 260 farmacie su 600.

Fino a fine dicembre le farmacie partecipanti offriranno diversi servizi, tra i quali il monitoraggio dell'aderenza alla terapia farmacologica per pazienti con diabete di tipo 2, ipertensione o BPCO all'auto-spirometria e prelievo di sangue capillare. Dopo dicembre si aggiungerà lo screening del tumore colon-retto e il servizio del fascicolo sanitario elettronico. Ci sembra un valido esempio di integrazione tra pubblico e privato, in grado di aprire una nuova fase nell'evoluzione del SSN.

### Legno, con la mappa delle foreste parte il rilancio della filiera

*Tempo di lettura: 30 sec.*

Le foreste in Italia non mancano ma per utilizzarle occorre sapere a chi appartengono, quanti alberi contengono e di che tipo: informazioni di base non facili da ottenere. Oggi, infatti, solo il 15% circa dei boschi italiani è oggetto di un piano di gestione forestale. Per questo è nato il Cluster Nazionale Italia Foresta Legno, presieduto da Davide Matteo Pettenella, che raccoglie tutti gli attori pubblici e privati del settore ed è costituito da 15 realtà fra cui FederlegnoArredo, Cna, Confartigianato, Fsc Italia e Pefc Italia, Cnr e varie università. La vicepresidente Nicoletta Azzi alla prima riunione ha spiegato che il primo passo sarà una mappatura completa delle foreste italiane, con dati omogenei sulla consistenza del patrimonio boschivo e su come questo possa alimentare le varie filiere del legno. Il primo atto sarà raccogliere i dati di enti pubblici e privati, associazioni di settore e università, validarli e metterli a disposizione di tutti in un sito che sarà presto online. Queste informazioni potranno portare così l'attuale dipendenza estera della filiera del legno a ridursi del 10-20% in 20 anni. Auguriamo al Cluster Nazionale Italia Foresta Legno un grande successo, perché è un eccellente esempio di valorizzazione di un bene nazionale.



# Bosch dice addio ai sensori Lidar (guida autonoma)

*Tempo di lettura: 15 sec.*

Bosch, principale fornitore mondiale di auto, abbandona lo sviluppo dei sensori Lidar, una tecnologia per la guida autonoma dai costi elevati. Bosch ha deciso di non investire più risorse aggiuntive nello sviluppo di hardware dei sensori Lidar e di trasferire risorse e capacità ingegneristica ad altre tecnologie di sensori come i radar.

## Notizie OUT

---

### Timbro «benefit» sul casinò, il rischio delle certificazioni se non si guarda la sostanza

*Tempo di lettura: 40 sec.*

La certificazione B-Corp e la legislazione sulle Società Benefit hanno dei meriti storici indiscutibili per la crescente integrazione dei principi di sostenibilità nelle strategie delle imprese. Tuttavia, la recente vicenda della qualifica di Società Benefit accordata al Casinò di Campione ha mostrato un limite intrinseco della qualificazione Benefit e della certificazione. Il limite sarebbe quello di dare maggiore peso all'organizzazione e ai processi interni e meno alla natura sostanziale del business sottostante, in questo modo rendendo possibile per una struttura come il Casinò, conseguire la forma di Società Benefit. Per noi si tratta di una notizia OUT soprattutto perché svuota di significato lo statuto di "Società Benefit", come spesso purtroppo capita con le cose belle che, diventando di moda, vengono acriticamente applicate anche a situazioni incoerenti, che ne svuotano, appunto, il significato.

### Post-Covid e Brexit l'odissea per avere un passaporto

*Tempo di lettura: 1 min.*

L'associazione di consumatori Altroconsumo, già un anno fa, aveva denunciato le attese infinite per il rinnovo e per il rilascio del passaporto. Il 14 novembre scorso ha compiuto una nuova rilevazione per quanto riguarda i tempi di attesa in 17 città (Ancona, Bari, Bologna, Bolzano, Genova, Milano, Napoli, Palermo, Perugia, Pescara, Pordenone, Potenza, Reggio Calabria, Roma, Torino e Venezia), sottolineando come la situazione sia peggiorata. Dopo il Covid si è tornati a viaggiare e dopo la Brexit occorre munirsi di passaporto anche per andare nel Regno Unito: ne consegue un vero accumulo delle richieste di passaporti.

Anche le nuove cittadinanze portano alla richiesta di passaporto che, con l'introduzione delle impronte digitali elettroniche, può essere gestita solo da questure e commissariati.

La situazione è peggiorata pressoché in tutte le città, dove le questure sono sempre più intasate. I posti liberi sono pochissimi e l'attesa per un passaporto è di mesi (addirittura dieci a Venezia!). Ma c'è anche di peggio: in sei città su 17 non è stato nemmeno possibile prenotare l'appuntamento, cioè a Bologna, Genova, Milano, Pordenone, Potenza e Torino. Si tratta di un grave problema, perché queste inefficienze limitano la libertà dei cittadini sono una vergogna nazionale per la quale è urgente e doveroso identificare i responsabili e introdurre misure correttive, magari con l'aiuto dell'Intelligenza Artificiale.



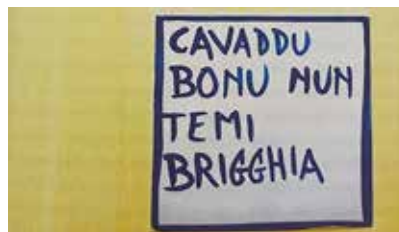
# Proverbi riletti per l'impresa

## Collaboratori, delega, autonomia

Tempo di lettura: 2,5 min.

Proseguiamo con i proverbi popolari che possono contenere insegnamenti validi anche per una buona gestione d'impresa. Sugeriamo due proverbi siciliani tratti dal libro di Marco Vitale, 2009, "I Proverbi di Calatafimi", Edizioni Studio Domenicano, pp.105-107

**"Cavaddu bonu nun temi brigghia"  
"Il buon cavallo non teme la briglia"**



**"U bon cavaddu nun havi bisognu spruna"  
"Il buon cavallo non ha bisogno di speroni"**



Si tratta di due proverbi di grande interesse sotto un profilo manageriale. Trattano dei collaboratori e dei rapporti con gli stessi. Il collaboratore per eccellenza del contadino è il cavallo; quindi, è logico che i proverbi sui rapporti con i collaboratori si ispirino soprattutto al cavallo. Il messaggio del primo proverbio è chiaro. Quello che conta è scegliere un buon cavallo. Perché un buon cavallo svolgerà il suo compito con impegno e serietà senza bisogno di pungoli speciali, siano essi gli speroni o la frusta, gli incentivi o le *stock option*. Perché, dice un'altra versione, *Cavaddu ca curri, nu bavi bisognu di puntalato* (il cavallo che corre non ha bisogno di pungoli): infatti è inutile *cacciari a cu curri*. Il problema è di inserire collaboratori attivi e poi di lasciarli sviluppare le loro energie, la loro attività, la loro intraprendenza, guidandoli ma senza inutili freni e fardelli.

Il buon cavallo è nato per correre e lo si deve lasciar correre. E qui si innesta il secondo proverbio che io trovo formidabile per una lettura aziendale. Il cavallo buono non teme la briglia. Il cavallo buono sa che la briglia esiste, ne riconosce la funzione e l'utilità, ma proprio per questo non la teme. Si sente forte, sicuro di sé, capace di sviluppare il suo lavoro in autonomia pur nell'ambito dell'indirizzo di fondo rappresentato da quei colpi di briglia, via via necessari, per tenere la direzione giusta. Se dovessi indicare un'area in cui molte imprese familiari mostrano grandi difficoltà a realizzare un corretto equilibrio tra proprietà e management, indicherei proprio questa. La proprietà ha bisogno di manager bravi e autonomi, capaci di correre senza *spruna* e li inserisce. Ma poi rinnega nei fatti le deleghe concesse sulla carta; sta sempre con il fiato sul collo dei manager; non si interessa solo, in modo ordinato, dei risultati, ma interferisce confusamente nel modo con cui le cose vengono fatte, nelle questioni organizzative, insomma in ciò che appartiene esclusivamente al "cavallo buono". E questi si demoralizza, si pone in un atteggiamento passivo in attesa di un'occasione per andarsene. Oppure si ribella, rifiuta la briglia, qualunque briglia, anche quella utilizzata correttamente. Teme la briglia, non la sente più come una compagna che aiuta a camminare nella giusta direzione, ma come un fardello di cui liberarsi. Molte imprese familiari avrebbero molto da imparare da una riflessione seria sui due proverbi siciliani. Come avrebbero da imparare da questo pensiero di Ronald Reagan, quarantesimo presidente degli Stati Uniti: «Surround yourself with the best people you can find, delegate authority, and don't interfere as long as the policy you have decided upon is being carried out» (circondatevi delle migliori persone che potete trovare, delegate loro appropriate responsabilità e non interferite se la politica che voi avete deciso viene realizzata con successo).

# Per non dimenticare

---

## Gli italiani non sono romani

*Tempo di lettura: 2 min.*

Giuseppe Prezzolini, dalla prefazione della prima traduzione italiana di "The Legacy of Italy", New York, 1948. Ed. Italiana, Vallecchi editore, 1958.

Il documento è scaricabile al presente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/PER-NON-DIMENTICARE.pdf>

## Documenti

---

### Mia nonna Amalia

*Tempo di lettura: 1 ora*

Versione ridotta di una relazione di Marco Vitale.

Il documento è scaricabile al presente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/7.-file-da-linkare-Documenti-Nonna-Amalia.pdf>

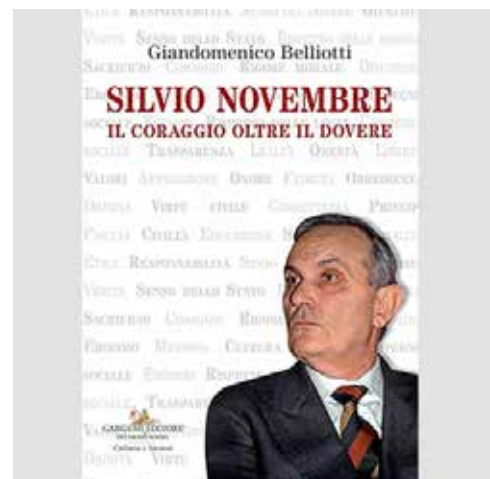
## Fabrica Futuro a Salerno

Il 15 settembre Marco Vitale ha partecipato al primo evento del ciclo "Fabrica Futuro" promosso da ESTE, a Salerno, con un intervento dedicato al suo recente scritto "Mia nonna Amalia" e con la partecipazione alla tavola rotonda che ha preso il nome dal suo libro edito nel 2020 "Il Sud esiste".



## Marco Vitale alla Casa della Memoria di Milano

Mercoledì 27 settembre Marco Vitale ha partecipato alla tavola rotonda per la presentazione del libro "Silvio Novembre, il coraggio oltre il dovere" di Giandomenico Belliotti presso la Casa della Memoria di Milano.



## Marco Vitale alla Federazione Nazionale Maestri del lavoro

Il 7 ottobre Marco Vitale ha partecipato al Convegno Regionale 2023 della Federazione Nazionale Maestri del lavoro, Consolato Regionale della Lombardia, tenuto presso l'ITIS "Canossa" di Brescia, sul tema: "UN NUOVO UMANESIMO DEL LAVORO. L'iper-sviluppo tecnico-scientifico è una risorsa o una minaccia?".



## HonestFood a Futura Expo

Dal 7 al 10 ottobre l'Associazione HonestFood, costituita con il supporto di VNZ e su impulso di un comitato promotore capeggiato dall'imprenditore agroalimentare Giacomo Pedranzini, ha partecipato con un proprio stand a Futura Expo, presentandosi al pubblico in occasione della tavola rotonda "HonestFood. Un contributo al ripensamento della filiera agroalimentare per una più equa distribuzione del valore lungo la stessa".

Link del sito:

<https://www.honestfood.org>



## Stefano Zane sulla rivista Este "I, WE"

Sul numero N.2 (autunno 2023) della rivista "I,WE" di Este Edizioni è stato pubblicato l'articolo di Stefano Zane dal titolo "A buon intenditor poche parole", dedicato al tema della sostenibilità.

Leggi:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/FILE-DA-LINKARE-A-NEWS-5.pdf>



## Elite Day

Il 12 ottobre VNZ ha partecipato all'Elite Day – Shaping Access to Capital for Future Generations a Palazzo Mezzanotte di Milano.



## Fabbrica Futuro ad Ancona e Bari

Sono proseguiti gli appuntamenti del ciclo di incontri “Fabbrica Futuro” dedicati alla manifattura italiana alle prese con la transizione 5.0, organizzati dalla Casa Editrice ESTE e di cui Vitale-Zane &Co. è partner, con puntate ad Ancona (06/10) e a Bari (10/11).



## Marco Vitale alla presentazione del libro dedicato alla memoria di Adriano Vincenzi

Marco Vitale ha partecipato il 24 novembre a Verona alla presentazione del libro: “Il bene che ci costruisce. Un cammino al cuore delle virtù”, dedicato alla memoria di Adriano Vincenzi e a cura di Eliana Faccioli, nell’ambito del XIII Festival della Dottrina Sociale della Chiesa.

Leggi il testo dell’intervento:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/FILE-DA-LINKARE-A-NEWS-8.pdf>



## Marco Vitale all’incontro “Attualità di Padre Ottorino Marcolini”

Marco Vitale ha partecipato all’incontro “Attualità di Padre Ottorino Marcolini”, promosso da Associazione Amici di Padre Marcolini e UCID di Brescia, il 2 dicembre 2023 con un intervento dal titolo “Lavoro ed evoluzione tecnologica”.

Leggi il testo dell’intervento:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/FILE-DA-LINKARE-A-NEWS-9.pdf>



## VNZ al Lions Club Brescia Cidneo

Stefano Zane e Luca Soressi hanno partecipato ad una conviviale del Lions Club di Brescia il 06 dicembre 2023, con una relazione dal titolo: "Il barrito dell'elefante. Disuguaglianze e altri rischi per la democrazia".



## Da leggere

---

La rubrica "da leggere" contiene i nostri suggerimenti di lettura. In questo numero speciale dedicato all'uomo e le macchine, in cui distribuiamo i materiali elaborati nell'ambito del nostro ciclo di incontri "Era digitale, reti, intelligenza artificiale, coscienza individuale", elenchiamo le letture consigliate che abbiamo suggerito nell'ambito del ciclo stesso.

Leggi al seguente link:

<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/9.-FILE-DA-LINKARE-IN-DA-LEGGERE-LETTURE-RACCOMANDATE-CICLO.pdf>

Hanno collaborato a questo numero:  
Nicola Boni, Lamberto Correggiari, Margherita Saldi,  
Luca Soressi, Erika Veschini, Marco Vitale, Stefano Zane.

Progetto editoriale a cura di Luca Vitale e Associati



Vitale - Zane & Co. srl

Sede di Brescia  
C.so Martiri della Libertà, 3  
25122 Brescia  
tel. +39 030 2943480  
fax +39 030 45889

Sede di Milano  
Via San Martino, 7  
20122 Milano  
Tel. +39 02 72109300  
Fax +39 02 72109409

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