

Capitolo 2

1960-1970

2.1 *Giovanni Enriques alle porte della Zanichelli* (1948-1960)

Giovanni Enriques, figlio di Federigo, lavorò all'Olivetti dal 1930. Nel 1931 lasciò temporaneamente la fabbrica di macchine per scrivere e compì un viaggio biennale di studio e di lavoro negli Stati Uniti. Durante la guerra, rimasto coraggiosamente a Ivrea¹, diresse la fabbrica insieme a Gino Martinoli, cognato di Adriano Olivetti². Mentre Martinoli lasciò l'Olivetti subito dopo la guerra, Giovanni Enriques vi lavorò fino al 1953, nella posizione di direttore dell'ufficio esteri e poi di direttore generale. Nell'immediato dopoguerra acquisì dallo zio Isaia Levi la fabbrica di penne Aurora e, insieme alle sorelle Adriana e Alma, la casa editrice Zanichelli.

In un primo momento non si occupò direttamente a fondo della Zanichelli, anche se ne divenne presidente nel 1948, poco

¹ Per nascondere l'appartenenza a quella che allora veniva chiamata la «razza» ebraica si dotò di documenti falsi, ma soprattutto fece affidamento su un ambiente, quello del Canavese, davvero totalmente estraneo, in tutti i livelli sociali, alla politica razziale del regime.

² Gino Martinoli (1901-1996), figlio dell'anatomista Giuseppe Levi, era cognato di Adriano Olivetti. Dopo aver lasciato Ivrea nel 1946, ebbe importanti incarichi in industrie private (Necchi) e pubbliche (Eni). Fu fondatore e presidente del Censis e svolse importanti ricerche sulla pianificazione della politica universitaria e sull'organizzazione della giustizia. Amico fraterno di Giovanni Enriques – li univano valori comuni e la passione per la montagna – fu consigliere di amministrazione e, successivamente, presidente della Zanichelli (1990). La famiglia Martinoli è, dopo la famiglia Enriques, il socio più importante della Zanichelli ed è oggi rappresentata in consiglio di amministrazione da Arturo Martinoli, figlio di Gino. Per la composizione del consiglio di amministrazione fra il 1960 e il 2008 v. la tabella 1 della sezione grafici, che distingue anche i membri della famiglia Enriques dagli altri componenti.

dopo la morte di Isaia Levi³. Negli anni Cinquanta, dopo avere lasciato l'Olivetti, diede vita all'editoriale Aurora Zanichelli con sede a Torino, che editò prima un *Annuario enciclopedico* e poi un'enciclopedia monografica molto innovativa (*AZ Panorama*), commercializzata dalla Zanichelli.

Oltre a intellettuali di grandi capacità, come i direttori editoriali Geno Pampaloni (che era stato segretario di Adriano Olivetti) e Edgardo Macorini, fecero parte della redazione AZ collaboratori importanti come Gilmo Arnaldi, Libero Bigiaretti, Enrico Castelnuovo, Arsenio Frugoni, Giovanni Arpino, Delfino Insolera e giovani come Francesco Traniello, Ennio Caretto, Dindi Nissim, Filippo Ambrosini, Gianni Sofri e Miro Dogliotti. Ritroveremo gli ultimi due a Bologna. (Era di provenienza AZ anche Franco Fini, che diventò direttore commerciale della casa editrice alla fine degli anni Cinquanta: anche di lui ripareremo.)

³ Nel 1946, nell'ambito di operazioni di riorganizzazione dell'assetto azionario, le azioni di Isaia Levi furono trasferite ai figli di Federigo Enriques (Giovanni, Alma e Adriana), oltre che ad altri azionisti di minoranza.

Ricorda Federico Enriques: *Isaia Levi, come Federigo Enriques, durante l'occupazione nazista di Roma trovò ospitalità presso il Vaticano. Decise, per gratitudine, di lasciare la parte principale delle proprie sostanze (escluse le attività industriali, cioè Aurora e Zanichelli) alla Chiesa.*

Nei primi anni del dopoguerra ho passato due inverni a Roma: la salute non solidissima consigliava di evitare i rigidi inverni di Ivrea. Stavo nella villa di via Po dello zio Isaia, che adesso è sede dell'ambasciata della Santa Sede presso lo stato italiano. Allora era freddo anche a Roma e talvolta, invece dei vialetti del parco, usavo come pista ciclabile il salone centrale, che aveva i pavimenti di marmo. Giravo attorno a un mappamondo seicentesco, un Coronelli che ora sta nel museo dell'Università di Bologna. Lo zio era in condizioni fisiche buone, ma le sue facoltà mentali si erano un po' ridotte. In alcuni piani della villa vivevano delle suore.

Ricordo che una volta venne a far visita, con un'enorme automobile americana nera, mons. Giovanni Battista Montini, il futuro papa Paolo VI, che allora era segretario di stato. Mi regalò dei bellissimi francobolli. Secondo mio padre la visita aveva lo scopo di evitare cambiamenti nelle ultime volontà dello zio, ma non so se sia un'interpretazione attendibile. I francobolli, in qualche cambio di casa, li ho persi; il ricordo dell'automobile americana no. E credo, dopo di allora, di non aver mai conosciuto una persona così importante.

Sulla biografia di Giovanni Enriques (1905-1990), v. G. Enriques, *Via d'Azeglio 57*, Bologna, Zanichelli, 1983 e G. Sofri, *Giovanni Enriques: un ricordo*, Bologna, Zanichelli, 1991.

AZ Panorama:
la scommessa di un'enciclopedia intelligente

AZ Panorama è un'enciclopedia monografica in 8 volumi, pubblicati fra il 1954 e il 1961, più un volume di indici. Dai titoli si colgono facilmente gli argomenti:

- *La terra in cui viviamo. Enciclopedia monografica della geografia*, a cura di Giovanni Enriques
- *L'uomo e la tecnica. Enciclopedia monografica della produzione*, a cura di Delfino Insolera
- *Libri nel tempo. Enciclopedia monografica della letteratura*, a cura di Franco Fortini
- *Il gioco e gli sport. Enciclopedia monografica della ricreazione*, a cura di Edgardo Macorini
- *Le leggi della vita. Enciclopedia monografica della biologia*, a cura di Ludovico Giulio
- *Ricerca e scienza. Enciclopedia monografica dell'informazione*, a cura di Delfino Insolera
- *Civiltà nell'arte. Enciclopedia monografica delle arti figurative*, a cura di Enrico Castelnuovo
- *Gli Stati e le civiltà. Enciclopedia monografica della storia*, a cura di Arsenio Frugoni.

Le prime grandi idee vennero da Geno Pampaloni e da Giovanni Enriques. Edgardo Macorini – che più tardi realizzerà la grande *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica* per Mondadori – fece fruttare la propria esperienza giornalistica maturata a «Paese Sera» e fornì il principale impulso organizzativo.

La formula dell'enciclopedia monografica (quindi non generale e non alfabetica) non era del tutto nuova (si pensi all'*Enciclopedia dei Ragazzi*). Tuttavia l'opera aveva fortissimi elementi originali. Ciascun volume era strutturato in due sezioni; la prima, a colori, forniva un quadro generale: era la parte da leggere. La seconda, in bianco e nero, conteneva un'enorme massa di dati da consultare.

Collaborarono autori di grandissimo talento: a parte i curatori, ricordiamo nel primo volume, fra i ritratti di città, la *Mosca* di Italo Calvino, nel volume sulla storia la *Cina* di Gianni Sofri, nel volume sulla scienza il capitolo su *Informazione e controllo* di Antonio Lepschy, in quello sulla storia dell'arte il contributo sul Bauhaus di Giulio Carlo Argan, l'*Orlando furioso* di Vittorio Sereni nel volume sulla letteratura – e si potrebbe continuare.

Fu una svolta anche in campo grafico: il formato 19×23 consentiva le due colonne. Questo formato era figlio delle esigenze della pagina, e in definitiva del lettore, non di quelle del migliore sfruttamento dei formati delle macchine da stampa. L'integrazione fra testo

AZ Panorama: *la scommessa di un'enciclopedia intelligente*. (2)

e immagine era, per quei tempi, inconsueta. Nuova fu anche l'idea di didascalie ampie (rigorosamente a «blocchetto»). La pagina fu ideata da un grafico australiano, Gordon Andrews, che passò un anno a Torino. Vi erano molte immagini trattate, «esplose», lavorate con fondini: virtuosismi, tenendo conto delle tecnologie dell'epoca.

Anche la scelta degli argomenti era, per quei tempi, innovativa: equilibrio fra scienze della natura e scienze umane, e quindi sdoppiamento della scienza («scienza» in generale da una parte, «scienza della vita» dall'altra), dignità della tecnica, assenza di un volume destinato alla filosofia: Croce e Gentile non entrarono mai nella redazione dell'AZ, Marx si era fermato in anticamera. Molti pezzi provenienti dalle pagine di consultazione sono stati stampati a sé o inseriti in altri volumi, e sono restati nel catalogo per oltre trent'anni (ad esempio, la cronologia comparata del volume *Gli Stati e le civiltà* o le tavole di anatomia, utilizzate in appendice a testi di biologia, rimasti in catalogo fino agli anni Novanta).

AZ Panorama diede alla casa editrice persone, idee e anche materiali: fu certo una delle fonti principali dei successi futuri, anche se dal punto di vista contabile si tradusse in una perdita.

2.2 1960: tutto in un anno o poco più

Fin qui le premesse della nostra storia. Attorno al 1960, per una singolare coincidenza, maturò una serie di circostanze che favorì la svolta nella vita della casa editrice. Giovanni Enriques aveva perfezionato l'acquisto dalle sorelle della larga maggioranza delle azioni Zanichelli (90% circa) e stava pensando a cedere la maggioranza delle azioni dell'Aurora. L'enciclopedia *AZ Panorama* si andava completando e si chiuse la redazione torinese (1960). I diritti d'autore su Carducci erano in scadenza nel 1963. Nel 1960 era mancato Lorenzo Bianchi; si avvicinavano alla pensione funzionari importanti, come il responsabile del centro meccanografico (Gastone Cappelli), il responsabile della contabilità (Ernesto Fabbri), il responsabile delle spedizioni (Alfredo Boldini), il responsabile della promozione (Giuseppe Ventura), i direttori di importanti filiali, specialmente di quella di Milano. La celebrazione solenne, nella sala dello *Stabat Mater* all'Archiginnasio, alla presenza del Presidente della Repubblica, del centenario della casa editrice (1959) poteva apparire, agli occhi

La scuola media unificata

La prima campanella – ma forse già campanello elettrico – della nuova scuola media suonò nell'autunno del 1963. Il centrosinistra era al governo da poco più di un anno. Il lavoro comune del ministro Luigi Gui, democristiano, e del sottosegretario socialista Tristano Codignola dava i suoi frutti.

Si dice che scuola media e nazionalizzazione dell'energia elettrica siano state le due cose più importanti di quella stagione politica: delle due, è rimasta solo la scuola media. Non è qui il caso di ricordare l'impatto sociale e le radici pedagogiche della riforma*. La frequenza della scuola fino a 14 anni fu resa obbligatoria (ma già quasi tutti ci andavano); soprattutto furono unificate due scuole di tradizione, cultura, composizione sociale diverse: la scuola media, incentrata sulla preparazione al ginnasio-liceo e quindi sul latino, e l'avviamento al lavoro, che peraltro apriva la strada anche all'istruzione tecnica e professionale.

Per quanto riguarda l'editoria, la riforma interveniva sull'impostazione generale della didattica e sulle materie. Era scuola induttiva, basata sull'esperienza, sul capire più che sul conoscere: suo scopo non era la selezione ma la formazione di tutti. Certo questi principi apparivano chiari nelle avvertenze generali, ma l'indicazione concreta dei programmi assumeva un andamento più tradizionale, lasciando spazio a prassi consolidate.

Materie. L'italiano fu svecchiato: via (o quasi) i poemi omerici (per un po' di tempo restò un'antologia epica), via l'analisi logica, intesa come studio propedeutico del latino. Aritmetica, geometria e algebra assunsero il nome comune di «matematica», per sottolineare l'unicità della disciplina: entrò ufficialmente nella scuola la visione innovativa di Emma Castelnuovo. Le scienze non c'erano nella ex media e, nell'avviamento, avevano un'impostazione nozionistica: si chiamarono, significativamente, «osservazioni scientifiche» (la definizione della disciplina cambierà a fine anni Settanta). La lingua straniera (una sola, allora) fu potenziata, si studiò dal primo anno e divenne una materia importante. Arrivò la musica. Il disegno diventò «educazione artistica»: la squadratura del foglio e le proiezioni passarono al professore di «tecnica». Appunto l'educazione tecnica e il latino erano le due cartine di tornasole: il latino resistette alcuni anni, come materia obbligatoria in seconda e facoltativa – in alternativa alla tecnica – in terza. L'educazione tecnica, che ebbe anche l'eredità (passiva) dell'economia domestica, fu inizialmente

* Sull'argomento cfr. il testo di Nicola D'Amico, *Storia e storie della scuola italiana dalle origini ai nostri giorni*, in pubblicazione presso Zanichelli.

La scuola media unificata. (2)

diversificata fra maschi e femmine; più tardi divenne unica e obbligatoria nei tre anni.

La scuola media partì con grandi polemiche (a molti il tramonto del latino parve l'inizio della fine) ma anche con grandi entusiasmi: un mondo migliore sembrava a portata di mano e la scuola sembrava una delle vie per arrivarci. Erano gli anni di Kennedy e Giovanni XXIII. Ben presto lo spirito innovativo si sarebbe smorzato: una cosa che parve a un tempo deludente e sorprendente (ma la curva della riforma Gentile era stata una parabola analoga, sia pure giacente su un piano diverso).

La crescita quantitativa (allievi e materie) pose all'inizio gravi problemi di reclutamento degli insegnanti: numerosi furono i casi di laureati in giurisprudenza che insegnavano lingue straniere o docenti di matematica e scienze usciti da economia e commercio. L'assessamento e l'affinamento professionale furono lenti. Comunque l'idea dell'unificazione è rimasta (altra cosa è capire se si tratta di un segmento scolastico funzionale).

Per almeno dieci anni la precedente distinzione tra scuola media e avviamento continuò a essere percepita: non soltanto gli operatori editoriali, ma spesso anche i genitori coglievano le differenze. Dal punto di vista editoriale, ad esempio, negli ex avviamenti prevalevano le adozioni uniche, mentre nelle ex medie i docenti erano abituati a scelte individuali. Da molto tempo non è più così.

Certo, nella nostra (di questo libro) storia, la scuola media è forse l'avvenimento esterno più importante nell'arco di tempo considerato: ma ha un ruolo nella storia sociale del paese che sarebbe difficile sottovalutare.

più attenti, piuttosto come un sigillo dell'epoca di Della Monica che come una tappa intermedia⁴. La prospettiva di una riforma della scuola si faceva più vicina (la sperimentazione iniziò alla fine degli anni Cinquanta, si estese nell'anno scolastico 1962/63; la scuola media unica partì con l'anno scolastico 1963/64).

⁴ Nella stessa ottica va vista la concessione nel 1961, da parte della Presidenza del Consiglio dei ministri, del «Libro d'oro», un riconoscimento agli editori più rappresentativi, fino ad allora concesso a pochissimi altri. Il peso e il tenore aureo dell'oggetto sono spesso oggetto di scherzosi commenti in casa editrice: non sono tali, purtroppo, da poterlo considerare al pari di una sorta di riserva aurea della patria zanichelliana. Si può calcolare che ai tempi corrispondeva a circa 1/600 del fatturato annuale; oggi il fatturato annuale corrisponde all'incirca a 1.600 libri d'oro (peraltro, rispetto alla media dei prezzi, l'oro si è apprezzato di più dei libri di testo).

Giovanni Enriques, dunque, a fine decennio, concentra la sua attività su via Irnerio, rende meno continuativo il suo impegno professionale con l'Imi, di cui era consulente, intuisce l'imminente esplosione nella popolazione scolastica, in poche parole «scommette» molto, con grande coraggio, sulla Zanichelli. Decide di creare una direzione editoriale, al momento mancante nella struttura, e l'affida a Delfino Insolera, che arriva a Bologna a fine estate 1960. (Nel 1961 vi arriva Gianni Sofri.)

Contemporaneamente all'impegno sul fronte editoriale, Giovanni amplia l'edificio di via Irnerio e, in accordo con Della Monica, pone le basi per lo sviluppo della logistica «fuori porta». Per dimostrare l'impegno personale e familiare suggerisce al figlio Federico di iscriversi all'università a Bologna, dedicando fin da subito qualche ora alla casa editrice. Raimondo Biscaretti, figlio della seconda moglie di Giovanni, viene a Bologna nel 1961, contribuendo all'affermazione della nuova linea grafica. Lorenzo Enriques, fratello di Federico, fisico e allora ricercatore al laboratorio Gas ionizzati di Frascati, sempre nell'ottica di un impegno familiare, entra nel consiglio di amministrazione nel 1962.

La forte carica innovativa di Insolera e la presenza regolare di Giovanni Enriques crearono le premesse per il divorzio fra Ezio Della Monica e la Zanichelli: nel marzo 1962 Della Monica lasciò l'azienda, cedendo anche la propria partecipazione azionaria. Gli successe alla direzione generale Giovanni Enriques. (Il direttore amministrativo e cognato di Della Monica, Vittorio Lanari, lascerà subito dopo, nel 1963.)

Nel frattempo Garzanti aveva da poco (1961) pubblicato, con enorme successo, il dizionario di inglese Hazon: un nuovo concorrente si era affacciato nel campo dei dizionari.

2.3 *Gli anni Sessanta*

Gli anni Sessanta furono decisivi dal punto di vista culturale ed editoriale. La svolta maturò in un quadro economico non solidissimo, specie se paragonato a quello odierno. Vi fu una notevole espansione del fatturato, ma in sostanza in linea con l'andamento del mercato. Fu di aiuto la grande crescita del numero degli studenti, in conseguenza sia delle tendenze

demografiche sia delle riforme scolastiche⁵, con una notevole spinta a limitare le differenze fra licei ed istituti tecnici, i cui programmi erano stati riformati nel 1961 e poi ancora nel 1964. A coronamento di questo processo arriverà nel 1969 la liberalizzazione degli accessi universitari.

Le caratteristiche del catalogo Zanichelli per gli istituti tecnici erano in forte sintonia con questa tendenza. Non dimentichiamo che il Pazzaglia *Antologia della letteratura italiana con lineamenti di storia letteraria* e il Camera Fabietti *Storia* – due titoli che non a caso torneranno più di una volta nella nostra narrazione –, diffusi quasi uniformemente in tutte le scuole superiori, nacquero in maniera esplicita come libri per gli istituti tecnici. In tal modo, rompendo con una tradizione che riservava agli istituti tecnici, una scuola ritenuta di seconda categoria, semplici «riduzioni» dei testi per i licei, si intendeva riconoscere la dignità e l'importanza di quel tipo di scuola⁶.

Si potrebbe dividere il periodo in tre fasi. Fino al 1963 la gestione fu un po' affannosa: le spese generali crescevano più del fatturato, che si era assestato dopo il grande sviluppo della fine degli anni Cinquanta, derivato dalla pubblicazione della nona edizione dello Zingarelli. La situazione finanziaria si appesantì, soprattutto per i massicci investimenti in opere per la nuova scuola, in immobili (uffici e magazzini) e in strutture produttive (direzione editoriale).

Tra il 1964 e il 1968 si raccolsero i frutti delle coraggiose scelte di catalogo per la nuova scuola media. Il fatturato – nonostante le perdite conseguenti al venir meno di alcuni titoli bene affermati nella vecchia scuola – migliorò e i conti furono assestati.

Dopo il 1968, specialmente per la caduta di molte adozioni

⁵ Cresceva la scolarizzazione e cresceva la leva demografica: ad esempio fra il 1961/62 e il 1970/71, a fronte di un aumento di fatturato reale dell'81%, nelle scuole medie e superiori vi fu un incremento della popolazione scolastica del 61% circa (ma, nelle scuole superiori, il numero degli studenti quasi raddoppiò).

⁶ Analogamente, nel 1970, nel promuovere l'antologia *Culture* per gli istituti professionali (un titolo importante che inaugurò una stagione di libri costruiti in redazione destinata a continuare nel decennio successivo) si affermava, rivolgendosi sia ai funzionari commerciali sia, di fatto, ai docenti: «Un'idea semplice sta alla base di questa antologia. La possibilità di accesso a tutte le facoltà universitarie, sia pure attraverso i corsi speciali, dei diplomati degli istituti professionali [ha] reso evidente che l'istituto professionale non può e non deve essere considerato una sottoscuola».

ottenute subito dopo la riforma, vi furono un arresto del fatturato e un nuovo appesantimento dei conti. Un documento del 1967 contiene una stima della quota di mercato della scuola media, scesa, in tre anni, dal 6 al 3% circa.

I margini erano molto ristretti, la situazione finanziaria non sempre florida⁷. L'andamento dei primi anni Sessanta fu appesantito da un'iniziativa poco felice, la Sil: una società per la vendita rateale costituita, insieme all'editrice Nuova Accademia, specialmente su impulso del vicepresidente Cesare Padovani⁸. La Sil ebbe un effetto negativo perché, all'inizio, «drogò» il fatturato, fu di stimolo a pubblicazioni, come i *Classici italiani*, non fortunate e, a fine corsa, obbligò a registrare perdite che quasi azzerarono gli utili di un esercizio⁹. Questa situazione sicuramente non ottimale aveva spinto Giovanni Enriques, nel 1966, a stipulare una sorta di polizza assicurativa, accogliendo come socio di minoranza l'Istituto Mobiliare Italiano, allora

⁷ Il rag. Francesco Mattavelli, che subito dopo essere entrato in azienda si occupò dei bilanci, studiò con attenzione i conti degli anni precedenti al suo arrivo. Testimonia che i margini erano limitati, se non inesistenti. La società raggiungeva spesso l'utile con operazioni di rivalutazione del magazzino (operazioni non scorrette, in epoca di svalutazione, ma certo non raccomandabili per un'azienda davvero sana). In particolare si sfiorò una crisi finanziaria nel 1964.

⁸ Cesare Padovani fu uomo d'affari e di cultura, unito a Giovanni Enriques (di cui era circa dieci anni più anziano) da un rapporto di amicizia di vecchia data. Si era occupato del giornale economico «24 ore», prima che fosse acquisito da Confindustria e si fondesse con il «Sole», e in questo giornale tenne a lungo la rubrica di critica teatrale. Dopo la famiglia Enriques, nel dopoguerra e fino al 1968, Padovani fu il socio di maggiore importanza della Zanichelli. Fu a lungo vicepresidente della società, con funzioni operative. La sua presenza era continua e i suoi consigli, improntati a esperienza e prudenza, apprezzati. Sul piano editoriale curò tre libretti che portarono la storia shakespeariana nella scuola media (un po' sulla falsariga del modello ottocentesco di Charles e Mary Lamb). Nel complesso il contributo di Padovani fu prezioso, anche se non sempre era in grado di cogliere (e quindi evitare) la strumentalizzazione del suo ruolo che, nei dissidi interni di cui parleremo nel testo, alcuni dirigenti tentavano. Era persona assai parca. Faceva, durante le sue permanenze a Bologna, un'unica eccezione: la frequentazione del ristorante Pappagallo, sulle cui pareti era esposto un suo ritratto fotografico giovanile accanto a tenori in costume di scena e altri uomini di spettacolo.

⁹ A seguito di quell'esperienza poco felice, Giovanni Enriques decise di tenere la Zanichelli per sempre al di fuori di ogni iniziativa rateale: un bando radicale, di cui una serie di successivi disastri di altri editori italiani, che qui non è il caso di citare, dimostrarono la fondatezza.

un istituto bancario pubblico, diretto da Giorgio Cappon¹⁰. L'Imi sottoscrisse, in sostanza (tecnicamente l'operazione fu più complessa), un aumento di capitale riservato, acquisendo una partecipazione del 25% circa¹¹. I risultati 1966/67 furono abbelliti dalla prefatturazione, in data anteriore alla chiusura del bilancio, di un volume che sarebbe uscito, in realtà, nei primi giorni dell'esercizio successivo¹²: ciò rese il fatturato congruo all'aumento delle spese.

Un malcelato dissidio anche caratteriale fra Insolera e il direttore commerciale Franco Fini rese meno facile il cammino di quegli anni, creando talvolta assai nocivi «partiti» interni.

L'equilibrio economico fu mantenuto anche grazie alla solidità della struttura operativa:

a) dell'organizzazione commerciale diretta, che in quegli anni si affinò: alle filiali tradizionali si aggiunsero uffici senza distribuzione;

b) dell'ufficio tecnico, passato nel 1964 da Riccardo Bonafede¹³ a Edgardo Garaffoni, che alle doti manageriali abbinava una grande conoscenza tecnica delle macchine offset;

c) dei servizi logistici e amministrativi, che dal 1963 furono condotti da due dirigenti, entrati in azienda quasi contemporaneamente nel 1961, di grandi qualità umane e professionali, spesso complementari: Giuseppe Giovannella e Francesco Mattavelli. (Vittorio Ornelli, altro personaggio cardine – soprattutto nell'area informatica – giunse in casa editrice nel 1966.)

¹⁰ E in precedenza da Stefano Siglienti.

¹¹ Per la conclusione della partecipazione dell'Imi (1979) cfr. par. 4.9.

¹² Ricorda Federico Enriques: *L'attesa per la nascita della mia prima figlia, Irene, nel vecchio reparto Maternità di via D'Azeglio, si protrasse per qualche giorno e notte: allentavo la tensione correggendo le bozze dell'indice analitico del volume di cui si parla nel testo. Irene nacque il 20 giugno, il libro fu pubblicato ai primi di luglio.*

¹³ Ricorda Federico Enriques: *Il Signor Riccardo – così lo chiamavano tutti – aveva iniziato a lavorare alla Zanichelli all'età di dodici anni, a inizio secolo (ricordava di aver smistato i telegrammi di condoglianze per la morte di Carducci). Entrò nel consiglio di amministrazione, come rappresentante dei lavoratori, sulla base della legislazione della repubblica di Salò, ma seguì a farne parte dopo la guerra. Dopo aver lasciato la posizione di dirigente continuò per alcuni anni a seguire una parte della produzione. Persona equilibrata e intelligente, dedicava quasi tutta la propria vita al lavoro: il suo svago principale era la partita allo stadio. Quando il medico gli raccomandò, a causa di un cuore malato, di evitare le emozioni, dedicò alla Zanichelli anche i pomeriggi calcistici.*

Giovannella e Mattavelli

Nel 1961 Giovanni Enriques cercava un funzionario che avesse le doti per diventare, di lì a qualche anno, direttore amministrativo della società. Fu molto bene impressionato da due giovani ragionieri, Giuseppe Giovannella e Francesco Mattavelli, che vedevano un po' chiuse le prospettive nelle aziende in cui lavoravano (Pantano, industria alimentare, il primo, Gruppo Maccaferri il secondo). Decise di assumerli tutti e due, un po' cedendo al proprio ottimismo, un po' intuendo che avevano doti complementari. Una decisione non scontata, che dà un buon esempio del suo carattere e di cui, a ragione, si vantò sempre.

Diversi per statura (il primo medio-basso, il secondo molto alto), per origine (Giovannella di origine calabrese, Mattavelli bolognesissimo), per passioni: il primo grande pescatore, il secondo cacciatore.

Mattavelli, grazie a una statura non comune a quei tempi, fu discreto giocatore di basket («pallacesto» si chiamava allora): giunse a giocare anche in piazza S. Pietro, davanti al Papa, privilegio che hanno avuto in pochi.

Sul lavoro Giovannella, di temperamento ottimista, appassionato di calcolatori, aveva sempre lo sguardo rivolto al futuro, mentre Mattavelli, più incline a un lucido pessimismo, era ancorato alla tradizione: ha continuato a fare calcoli, schemi, consuntivi con carta e matita, con una scrittura precisa e un'organizzazione della pagina che nessun foglio elettronico riesce a imitare.

Insieme, con un accordo perfetto, hanno assicurato la solidità della casa editrice per trent'anni: curiosamente, pur essendo entrati in azienda insieme, hanno continuato, per moltissimi anni, a darsi del «lei».

Giovannella in questo libro (v. Appendice 1) racconta di sé e delle cose più importanti che ha fatto qui.

Di Mattavelli ricorda Federico Enriques: *È difficile spiegare cosa è l'«aziendalità», il mettere nel lavoro, in primo piano, l'azienda (e soprattutto il suo futuro): ma di questa dote difficile da definire Mattavelli ha sempre fornito un esempio più efficace di ogni definizione teorica. La sua capacità di vedere tutte le angolazioni di un problema è rimasta proverbiale. È stato un direttore amministrativo e finanziario attento che guardava al sodo, senza velleità di creatività contabili: la sua attenzione agli aspetti finanziari, specialmente negli anni di inflazione a due cifre, è stata utilissima. Credo che sia stato il primo a capire che la Zanichelli aveva discrete potenzialità reddituali, in un'epoca in cui si pensava che solo le produzioni industriali classiche potessero dare grandi soddisfazioni*

Giovannella e Mattavelli. (2)

economiche. Come capo del personale è stato severo ma non rigido; ha sempre adottato metri di giudizio oggettivi. Sono convinto che si sia guadagnato il rispetto, in primo luogo, degli avversari - oltre che dei colleghi. Qualcuno lo soprannominava «rag. Machiavelli», più per simpatica ironia che per malanimo; ma nei primi anni, quando non si erano ancora dissolti i sospetti, consueti in ogni ambiente di lavoro nei confronti di nuovi venuti, qualcuno paragonava i due ragionieri al Gatto e la Volpe. Ben presto tutti si accorsero che gli zecchini che piantavano loro davano veri frutti.

Di tutti i personaggi zanichelliani è quello che meglio potrebbe stare nella rubrica «Una persona che non dimenticherò mai» del Reader's Digest.

2.4 *Capisaldi della politica editoriale di Delfino Insolera*

Scienza, organicità di vedute, cultura industriale, modernità e apertura internazionale: queste in sintesi le direttrici su cui si mosse Delfino Insolera.

Con grande rapidità, favorita da una enorme capacità di lavoro e dal partire quasi da zero, senza dover provvedere a manutenzione dell'esistente, Insolera intervenne su tutti i principali settori.

In primo luogo diede vita a un catalogo quasi completo per la nuova scuola media, scommettendo – prima e meglio della concorrenza – sulla riforma (vista invece con grande scetticismo da Ezio Della Monica)¹⁴. Erano libri che innovavano contenuti e metodi didattici, favorendo (o meglio cercando di

¹⁴ «Nel seguire, come fa con costante scrupolo e volontà collaboratrice, l'evoluzione della nostra Scuola, la Casa Zanichelli si è preoccupata di approntare, quest'anno, una serie di volumi particolarmente adatti a soddisfare i nuovi orientamenti proposti per la scuola media unificata, e soprattutto a interpretarne lo spirito, ad assecondarne con intelligente prontezza le ragioni ideali. Fedele a quella che è sempre stata la sua linea: linea di serietà e di equilibrio, che alle moderne esigenze dell'insegnamento aderisce con criterio, senza mai trascurare quanto di durevole e inalienabile è nei valori della tradizione. La Zanichelli ha creduto opportuno preparare, per la scuola media unificata, tre tipi di testi, dei quali si permette di segnalare agli insegnanti, in queste pagine, le caratteristiche fondamentali:

favorire) il passaggio da una scuola della nozione a una scuola della comprensione¹⁵.

Una nuova grafica, disegnata da Albe Steiner, fu messa al servizio di questa nuova impostazione pedagogica (libri con pochi «neretti» e poche sottolineature, appunto per non incentivare lo studio mnemonico)¹⁶. In genere l'equilibrio testo-immagini fu spostato molto a favore delle seconde.

1) testi originali, appositamente studiati per far fronte alle necessità rivelate dagli attuali orizzonti della scuola media;

2) testi rifatti sulla base di volumi preesistenti, che per la loro sostanziale validità richiedevano soltanto particolari modificazioni e aggiornamenti;

3) testi comuni anche alle altre scuole dell'obbligo.

Una novità di singolare interesse è costituita dalla decisione che la nostra casa ha adottato di sostituire per ogni tipo di testo il volume unico della consuetudine con tre distinti volumetti, uno per ciascun anno di corso: il che permetterà non solo di alleggerire le cartelle dei nostri studenti, ma anche – ciò che più conta – di rendere meno gravosa la spesa per i loro genitori, ripartendola vantaggiosamente nel tempo. Per quel che riguarda l'antologia italiana, si è ritenuto opportuno offrire agli alunni, come base, una scelta sufficientemente ampia e variata, aggiungendovi in appendice i brani dei poemi epici e cavallereschi consigliati per il secondo e terzo anno di corso dai nuovi programmi d'insegnamento. Non si presentano libri per i settori dell'educazione tecnica e delle applicazioni tecniche, in quanto manca, per ora, qualsiasi esperienza didattica sull'argomento.» Da «Zanichelli Scuola» 18, maggio 1962.

Scriverà poi Delfino Insolera a G. Bartolozzi nel gennaio 1963: «Sull'eventualità della riforma della scuola media e sull'atteggiamento da tenere di fronte a questa eventualità, la direzione della casa editrice Zanichelli ha riflettuto e discusso lungamente in una serie di riunioni fin dall'aprile scorso ed è giunta a definire un programma che si può così riassumere: presentare agli insegnanti della nuova scuola media unica un catalogo che si raccomandi soprattutto per essere realmente nuovo e preparato appositamente in vista della nuova scuola media. Si è deciso quindi di evitare il più possibile i rifacimenti e gli adattamenti dei testi già esistenti e di dare la preferenza a libri di nuova concezione, cercando di averne qualcuno il più presto possibile, in tempo utile per poterlo presentare alle prossime adozioni. Capisco che qualche Autore di libri già esistenti e fortunati avrebbe preferito forse un'altra linea di condotta [...]» Il prof. Bartolozzi, destinatario della lettera, era tra gli autori di «libri già esistenti».

¹⁵ Furono pubblicati anche libri per la sperimentazione che precedette di un anno la riforma vera e propria: particolarmente significativa la *Geografia* di Bruno Cornaglia.

¹⁶ Sul lavoro di Albe Steiner alla Zanichelli cfr. *Il redattore grafico Albe Steiner*, in *Come spiegare il mondo. Raccolta di scritti di Delfino Insolera*, Bologna, Zanichelli, 1997, pp. 311-314 e la monografia di Anna Steiner, *Albe Steiner*, Mantova, Corraini, 2006, pp. 106-109; anche il sito dedicato all'archivio di Albe Steiner riserva una pagina alla collaborazione con Zanichelli all'indirizzo <http://www.archivosteiner.dpa.polimi.it/albe-steiner-biografia.php>. V. anche par. 9.3.

Per le lingue straniere Insolera si ispirò a modelli internazionali, dando grande rilievo alle immagini e muovendo i primi passi di collaborazione con editori internazionali (Alexander, *Language and Life*, 1970, coedito con Longman e adattato per il mercato italiano da Alberto Evangelisti)¹⁷. I successi maggiori si ebbero nella geografia, nella storia, nelle lingue straniere e nell'educazione artistica, anche se culturalmente il frutto più significativo fu il testo di osservazioni scientifiche di Ludovico Giulio (*Saper osservare*, 1964; *Saper misurare*, 1965; *Saper sperimentare*, 1966), di cui Insolera scrisse personalmente una buona parte¹⁸.

In secondo luogo Insolera pose le basi dell'affermazione, negli anni successivi, della Zanichelli nelle scuole superiori pubblicando il Pazzaglia (*Antologia della letteratura italiana*, 1964) e il Camera Fabietti (*Storia*, 1965), pilastri del catalogo fino all'inizio degli anni Novanta. Fece conoscere alla scuola i progetti anglosassoni più innovativi in campo scientifico: PSSC (*Physical Science Study Committee*, 1963) e BSCS (*Biological Sciences Curriculum Study*, 1967)¹⁹, opere che hanno contribuito moltissimo all'affermazione dell'immagine della casa editrice.

¹⁷ La prima generazione di libri per la nuova scuola media, affidata a collaudati autori della casa editrice, Amelia Bruzzi e Maria Giulia Quarello per il francese, Giuseppe Ragazzini per l'inglese, ebbe un successo fulminante. Bruzzi e Ragazzini superarono le 50.000 copie per volume. (In quegli anni il francese aveva, specialmente nel Nord Italia, una diffusione maggiore dell'inglese.) Tecniche grafiche moderne, soprattutto l'uso del disegno, furono messe al servizio di metodi abbastanza tradizionali. Nonostante una serie di aggiustamenti (dall'edizione in tre volumi si passò a quella in volume unico, con progressiva riduzione della mole), il declino di quella generazione di libri fu abbastanza rapido. Insolera era perfettamente consapevole che l'evoluzione della didattica batteva altre strade: fu lui a prendere i primi contatti con Longman, per la pubblicazione dell'Alexander, e con un gruppo di docenti francesi che lavoravano a Milano: da questo gruppo uscirono il lessicografo Raoul Boch (v. par. 17.7) e Jean-Louis Frérot (v. par. 10.9).

¹⁸ Ludovico Giulio, docente di biologia all'Università di Torino, studiava la visione su basi molecolari. Fu il collaboratore principale del volume dell'enciclopedia *AZ Panorama* (cfr. scheda al par. 2.1) dedicato alla biologia, *Le leggi della vita* (1958). L'impostazione del libro di «osservazioni scientifiche» fu concordata con Insolera. Ne uscì un progetto che privilegiava il metodo rispetto ai contenuti, con un rovesciamento dell'impostazione culturale dell'insegnamento delle scienze nell'avviamento professionale, la cui radicalità non fu accolta, se non in misura limitata, nella prassi didattica. L'intervento personale di Insolera fu molto forte, e non solo in fase di scrittura: quasi tutti gli esperimenti proposti nel libro erano stati personalmente testati da lui.

¹⁹ Cfr. scheda al par. 10.8.

Rinverdi la tradizione dei testi universitari in campo scientifico traducendo alcuni dei migliori libri americani, e diede vita (1964) a un'organica serie di pubblicazioni di divulgazione scientifica articolate in collane di volumetti monografici. Le collane si disponevano su tre livelli: due serie, una di matematica e l'altra di scienze (tutte le scienze sperimentali, perché la materia era unica), erano rivolte a chi frequentava la scuola media²⁰. Per le scuole superiori venivano proposte alcune serie disciplinari, tutte dello stesso formato e di impostazione analoga: matematica, fisica, biologia (mancava all'appello la chimica, mentre le scienze della Terra erano rappresentate nella collana di fisica). Insolera aveva un'idea chiara: i giovani che studieranno all'università su buoni libri scientifici Zanichelli saranno ben disposti ad adottare, una volta passati all'insegnamento, libri della stessa casa editrice²¹.

Nella seconda parte degli anni Sessanta, sotto la pressione della concorrenza di Garzanti, Insolera impostò la decima edizione dello Zingarelli, curato in redazione da Miro Dogliotti a partire dal 1964.

L'enfasi che si è posta sull'innovazione insoleriana non deve far pensare ad un – voluto o non voluto – disconoscimento della tradizione centenaria della casa editrice. Le scelte scientifiche furono poste in relazione, non formale, con le grandi pubblicazioni ottocentesche (prima traduzione italiana di Darwin, *Sull'origine delle specie per (s)elezione naturale*, 1864) e di inizio Novecento (prima traduzione della *Teoria speciale e generale della relatività* di Einstein, 1921). Anche nel caso dello Zingarelli le novità veramente radicali dei contenuti furono messe sotto l'ala protettiva di un «marchio» affermato: scelta di marketing non scontata, all'epoca. Nella scelta degli autori non si chiuse la porta alle firme precedenti (i già citati libri di lingue di Amelia Bruzzi e Giuseppe Ragazzini, l'educazione artistica di Sergio Bersi). Mario Pazzaglia, come si è accennato, era entrato alla Zanichelli chiamato da Lorenzo Bianchi, per un'antologia di scrittori garibaldini (1959). Del resto lo stesso

²⁰ Sulle collane, in particolare sulla *Biblioteca di Monografie Scientifiche*, cfr. scheda al par. 20.4.

²¹ Nessuno dubitava, allora, che la preparazione universitaria di un futuro docente dovesse avere, come asse predominante, lo studio (dei contenuti) della disciplina che si sarebbe insegnata.

Giambattista Salinari, affiancato a Calvino nell'antologia di cui parleremo fra poco, era già fortunato autore di commenti a poemi omerici per la «vecchia» Zanichelli (1956).

Le collane universitarie furono inaugurate da tre titoli: accanto alla *Biologia molecolare del gene* di James Watson – una sorta di monumento in vita alla biologia molecolare, fortemente voluto da Insolera, anche su consiglio di Giorgio Tecce, che iniziò allora una più che ventennale collaborazione – compaiono testi molto più tradizionali come *Nuclei e particelle* del Nobel Emilio Segrè e *Biologia della cellula* di De Robertis. Segrè era compagno di studi e amico di Giovanni Enriques, il libro di De Robertis fu suggerito da Giuseppe Levi (di cui De Robertis, argentino, era stato allievo)²². Collane aperte come i *Poeti* e i *Prosatori di Roma* furono proseguite, e non fu trascurato il settore giuridico, lontano dagli interessi di Insolera ma seguito, fin dai primi anni Sessanta, da Federico Enriques.

Gli anni Sessanta si chiusero con la pubblicazione dell'antologia per la scuola media *La lettura* di Italo Calvino e Giambattista Salinari (1969). Calvino arrivò in casa editrice per la sua amicizia personale con Giovanni Enriques. Ma Insolera (e soprattutto Gianni Sofri) si dedicarono con intelligenza ed entusiasmo all'opera, a cui collaborarono quattro insegnanti: Mietta Penati e Isa Violante, aggregate all'impresa da Calvino stesso, e due delle più strette collaboratrici di Insolera, Maria D'Angiolini e la sorella Melina Insolera²³.

Ma siamo vicini alla fine del ciclo insoleriano.

2.5 Insolera lascia la Zanichelli

Delfino Insolera lasciò la direzione editoriale nel gennaio del 1970, sostituito da Miro Dogliotti, che stava per portare a termine la decima edizione dello Zingarelli.

²² Su Giuseppe Levi cfr. nota 2, cap. 2. Questo ritorno degli stessi personaggi nella nostra storia non è certo casuale.

²³ Su Insolera in genere cfr. il volume *Come spiegare il mondo. Raccolta di scritti di Delfino Insolera*, Bologna, Zanichelli, 1997, a cura di C. Capello, E. Rondoni, V. Rossi, F. Strada, con scritti di Eugenio Riccòmini, Claudio Pavone, Michele Ranchetti, Federico Enriques, Gianni Sofri, Mino Petazzini. Nello stesso volume, un breve ritratto di Insolera di Federico Enriques, che è una sorta di complemento di questo paragrafo.

Insolera vedeva il catalogo di una casa editrice come un'opera d'arte che, una volta creata, permane nel tempo. Pensava insomma di avere non solo fatto, ma anche finito qualcosa. Il particolare clima culturale di quegli anni probabilmente favorì l'abbandono di una posizione manageriale. (Gianni Sofri, ad esempio, aveva trasformato poche settimane prima la propria posizione in azienda da dirigente-dipendente a collaboratore esterno.) Le tensioni non risolte con la direzione commerciale crearono difficoltà di ordine psicologico. La presenza nella segreteria generale dal 1967 di Federico Enriques, prescindendo dai rapporti personali, dava luogo ad una – temuta e/o effettiva – minore autonomia (la direzione generale di Giovanni Enriques era invece caratterizzata da una presenza non quotidiana)²⁴.

La crisi del gennaio 1970 era maturata nella riunione dei dirigenti del maggio 1969: un incontro preparato da documenti di Insolera che auspicavano un potenziamento della direzione editoriale e da documenti di Giovanni Enriques che manifestavano preoccupazioni per uno sviluppo delle spese generali (fra cui quelle della direzione editoriale) non accompagnate da prospettive di crescita del fatturato. L'auspicio di un maggior controllo dei costi futuri fu letto anch'esso come una minaccia all'autonomia della direzione editoriale, al pari degli inviti a concentrarsi maggiormente sulle pubblicazioni scolastiche.

Insolera non tagliò mai i ponti con la casa editrice. La sua attività di consulente del Comune di Bologna (diresse a lungo il parco di Villa Ghigi) gli consentiva una collaborazione che si indirizzò su due filoni principali: innanzi tutto continuò a partecipare al comitato editoriale, dando giudizi preziosi soprattutto per i testi scientifici universitari; in secondo luogo si dedicò a opere didattiche nel campo delle scienze della Terra, curando dapprima l'edizione italiana dello ESCP (*Scienza della*

²⁴ Nel giugno 1969 fu costituito il comitato operativo, con il fine di «seguire l'iter del libro dal momento della decisione del comitato direttivo sino alla sua pubblicazione per tutte quelle caratteristiche che, senza alterare la fisionomia data dall'impostazione della direzione editoriale, possono in realtà facilitare a valle dell'iter editoriale l'iter distributivo del libro (esame preventivi, decisione legature e formati, copertine, canali distribuzione, schede informative, materiale pubblicitario, prezzo copertina)». Partecipanti: Giovanni Enriques, Franco Fini, Delfino Insolera, Edgardo Garaffoni, Gianni Sofri, Raimondo Biscaretti, Federico Enriques, Miro Dogliotti.

Terra, volumi A, B, C e Guida per gli Insegnanti, 1974-1978) e poi un apposito testo per il biennio (Un'introduzione alla scienza della Terra, 1986).

2.6 Bilancio degli anni Sessanta

Sul piano economico, il decennio si chiuse un po' come era iniziato: un equilibrio non del tutto stabile e prospettive non sicure, anche per il rallentamento della crescita del mercato. L'incertezza, oltre che nei numeri, era nelle cose e nelle persone. Il portafoglio ordini (o, più precisamente, lo stock di contratti importanti) non era ricchissimo, le tensioni fra parte editoriale e commerciale permanevano. D'altra parte la giovane età di Federico Enriques era oggettivamente fonte di incertezza. Ad esempio Cesare Padovani vendette all'Imi la propria partecipazione nel 1968: una decisione alla cui base stavano la sua età avanzata e le preoccupazioni per il futuro della Zanichelli.

Eppure fu proprio negli anni Sessanta che si posero le premesse per lo sviluppo degli anni successivi. E non solo sul piano editoriale:

- immagine rinnovata, specie sul versante scientifico;
- nuovo metodo editoriale, caratterizzato da un ruolo più incisivo della redazione;
- apertura alla cultura internazionale;
- pubblicazione di libri per la scuola media che ancora hanno un ruolo rilevante (Storia di Paolucci e Educazione artistica di Bersi);
- fondazione dei pilastri del catalogo delle superiori;
- pubblicazione del dizionario di inglese di Giuseppe Ragazzini, del nuovo Zingarelli e del nuovo atlante geografico;
- grande attenzione ai contenuti disciplinari.

Nella tradizione dell'editoria scolastica italiana i pedagogisti spesso assumono, all'interno delle case editrici, un ruolo culturale egemone. Riviste pedagogiche (come ad esempio «Scuola e città» pubblicata da La Nuova Italia) fanno da filo conduttore della produzione libraria. Zanichelli, già fra le due guerre, aveva una tradizione diversa, più fondata sui contenuti disciplinari. Insolera continuò e suffragò questa tradizione. Al di là dei buoni rapporti personali con molti di loro, non aveva

una altissima considerazione culturale (cioè, per lui, scientifica) dei pedagogisti «ufficiali». È un atteggiamento che è rimasto nell'*imprinting* aziendale.

Accanto all'immagine di editore scientifico si affermò, soprattutto in seguito alla pubblicazione dei fortunati libri di storia (Paolucci e Camera Fabietti²⁵), quella di editore «di sinistra»: una collocazione che, nel bene e nel male, con alti e bassi, non ha mai abbandonato la casa editrice, stemperandosi peraltro in un generale appannamento, soprattutto nella scuola, della componente ideologica.

In conclusione, gli anni Sessanta possono apparire come un'adolescenza, caratterizzata da crisi di crescita ma matrice dello sviluppo della personalità matura. Le scelte, anche di vita, coraggiose di Giovanni Enriques a cavallo del 1960 (investimenti cospicui in azienda anche rivolti a far decollare giovani collaboratori) avevano posto dei semi destinati a crescere.

L'ufficio produzione

È difficile, nel trattare dei vari settori di una casa editrice libraria, sopravvalutare il ruolo dell'ufficio tecnico («produzione» nel lessico zanichelliano).

Nel cap. 12 si spiega quello che fa, inserendo il suo ruolo nel cammino ideale del libro, dopo l'autore e la redazione e prima della promozione e vendita.

Un ruolo centrale: centrale, non intermedio, che può essere paragonato, nel calcio, a quello del grande portiere. Magari il portiere bravissimo di una grande squadra deve fare poche parate da applauso. Ma questo avviene perché la difesa trae, dalla sua presenza, la fiducia e la forza per impedire agli attaccanti di tirare in porta.

Forse dell'ufficio tecnico, come di un portiere, si ricordano gli interventi spettacolari, all'ultimo momento, magari con la punta delle dita o il colpo di reni, ma la sua forza sta soprattutto nella costanza, nella presenza continua, nell'assoluta affidabilità soprattutto nella quotidianità.

²⁵ Cfr. scheda al par. 10.8.

L'ufficio produzione. (2)

Senza un ufficio tecnico efficiente nessuna casa editrice può prosperare a lungo.

Riccardo Bonafede, Edgardo Garaffoni, Mauro Stanghelli, Giovanni Santi, i quattro responsabili dell'ufficio nell'arco di tempo coperto da questo libro, hanno, tutti in pari misura, mantenuto il ruolo centrale nell'ambito della casa editrice, pur avendo qualità professionali (oltre che caratteristiche di personalità) diverse.

Di Riccardo Bonafede si parla a p. 18. La sua formazione era tutta interna al mondo della casa editrice.

Con Edgardo Garaffoni si inaugura la stagione, non ancora terminata, di responsabili dell'ufficio tecnico con una professionalità tecnica specifica, maturata in aziende tipografiche*.

I vantaggi di una forte competenza tecnica si videro subito, e non solo, come è facile immaginare, per l'espansione della stampa in offset.

Gli interventi di Garaffoni furono di grande importanza anche nella legatura e nella scelta dei tipi di carta, a cominciare dalla scoperta – in ambito aziendale – della patinata opaca – che unisce all'ottima resa delle immagini la qualità di non stancare la vista, specie con illuminazione artificiale – quasi un marchio di fabbrica dei primi trattati universitari dell'epoca, come la *Biologia molecolare del gene* di Watson (cfr. p. 339).

L'aver lavorato in tipografia, in un ambiente più stressante degli uffici editoriali, spesso con turni anche notturni, a contatto con professionalità antiche e orgogliosamente operaie, ha sempre conferito alle persone dell'ufficio tecnico (uomini, si sarebbe potuto dire, poiché in quell'ufficio le donne si affacciarono assai tardi)** un atteggiamento nei confronti del lavoro, un rispetto per il lavoro altrui, in parte più profondo rispetto agli altri Zanichelliani: una cultura della fabbrica che era assai cara a Giovanni

* Garaffoni, peraltro, nonostante il suo background tipografico, fu netto – forse decisivo – nello sconsigliare Giovanni Enriques, nel 1963, dall'espandersi nel settore grafico. Era già allora diffusa in azienda l'opinione che una tipografia fosse per lo più una palla al piede di una casa editrice. Si faceva sempre l'esempio di un'azienda fiorentina che, per far quadrare, doveva stampare i biglietti del tram.

** Dalla metà degli anni Settanta si dedicarono alla contabilità industriale delle donne (Giuliana Osti e Paola Di Antonio); da allora, fino all'attuale gestione a cui sovrintende Valeria Minghetti, i conti sono prevalentemente affidati a personale femminile, come in ogni famiglia bene amministrata.

L'ufficio produzione. (3)

Enriques, le cui prime esperienze lavorative, non dimenticate, si svolsero proprio nell'«officina» di Camillo Olivetti***.

C'è un momento in cui la centralità dell'ufficio, per lo più latente, balza in primo piano.

Nella riunione di lavoro annuale in cui la redazione fa una sorta di bilancio a tutto tondo, quantitativo e qualitativo, della stagione appena conclusa (si svolge in maggio), la relazione dell'ufficio produzione è ascoltata con l'attenzione e il rispetto con cui si ascolta la relazione del Procuratore generale all'inaugurazione dell'anno giudiziario: i ritardi sono monitorati come delitti, le correzioni straordinarie sono indicate come i delitti di particolare allarme sociale.

Mauro Stanghellini gestì la crescita di prodotti non cartacei e accompagnò la stagione dell'aumento dei formati****, dell'espansione delle rotative e dell'evoluzione accelerata della pre stampa.

Durante la sua gestione fu anche effettuata una revisione dei sistemi di contabilità industriale: i dati della «produzione» (dettagli sulle tirature e sui costi delle varie ristampe) costituiscono una delle fonti principali non solo per la storia della casa editrice, ma anche per tenere sotto controllo i conti. La sua efficacia nella gestione delle punte di lavoro poggiava sia su doti tecniche che di carattere: sapeva infondere tranquillità anche quando, nel suo intimo, tranquillo non era.

Su Giovanni Santi – che è il presente, e come tale tradizionalmente fuori dalla storia – cfr. p. 85 e, se ci sarà, la prossima edizione.

*** Fabbrica ICO in mattoni rossi che occupa, nel complesso Olivetti di via Jervis, l'estremità del lato Sud, vicino alla stazione; presente anche nella visita virtuale del Museo dell'Architettura Moderna di Ivrea, www.maam.ivrea.it.

**** Stagione peraltro iniziata con Garaffoni, che si adoperò per il passaggio dal 17x24 al 19x27: cfr. p. 533.