

### 5.1 *Un architetto in Zanichelli*

Umberto Tasca è stato direttore editoriale in questo periodo (dal 1993). Come vedremo, lascerà la direzione editoriale nel 2004: dieci anni, più o meno come Delfino Insolera. Questi dieci anni furono però preceduti da più di vent'anni di lavoro vicino ai vertici della macchina editoriale e sempre nel cuore dell'azienda; di particolare rilievo fu il periodo in cui Tasca diresse la linea autonoma AZ di Milano (1982-1993). Arrivò al vertice editoriale con una competenza e un'esperienza non paragonabili né a Insolera, che veniva da esperienze non editoriali, né a Dogliotti, che conosceva un settore importante ma un po' periferico (quello dei dizionari). Anche per queste circostanze il suo impatto sull'azienda non è stato inferiore a quelli di Insolera e Dogliotti.

Delfino Insolera non trascurava certo il modo di fare i libri, ma era soprattutto interessato a *quali libri fare*: l'affermazione della cultura scientifica era per lui una missione. Tasca non era certo indifferente al contenuto dei libri, sapeva benissimo distinguere fra cose intelligenti e sciocchezze, però privilegiava il *come realizzare i volumi*: il progetto veniva prima dei singoli contenuti. Ma «progetto» non era termine vuoto o retorico: era una guida stringente ai modi di espressione (testo, paratesto e illustrazioni) e soprattutto ai rapporti fra le varie parti. Scrive Tasca in un suo appunto: *Devo quasi tutto alla pignoleria iconografica e alla genialità progettuale di alcuni autori. Valerio Valeri (un architetto) è stato il primo a farmi valutare l'importanza della componente didattica nella scelta delle immagini. I Bersi e Paci non sono poi stati da meno. Claudio Gori Giorgi (un ingegnere) è quello che più di tutti ha rivoluzionato l'architettura della pagina.*

L'altro punto di forza del lavoro di Tasca fu la formazione della bottega, la continua attenzione alla crescita professionale e umano-lavorativa dei redattori e dei collaboratori. Fin dagli anni Sessanta esisteva in Zanichelli un corso annuale per funzionari commerciali; quello per redattori fu inaugurato nel 1994. Ma già in precedenza le riunioni annuali di maggio, soprattutto quella dedicata alle tecniche redazionali, erano palestra di formazione in cui Tasca aveva ruolo assai rilevante. (Una volta consigliò a una giovane redattrice il tipo di scarpe da acquistare per un seminario di lavoro all'estero: un caso in cui il limite ben illustra il cuore di un fenomeno.)

In un appunto interno Tasca afferma di aver imparato l'importanza della formazione facendo il co-responsabile scientifico di un corso professionale, organizzato a Milano dalla società Umanitaria con fondi della Comunità Europea alla fine degli anni Ottanta; qui incontrò personaggi come Giulio Bollati e Marco Polillo<sup>1</sup>. Più probabilmente la vocazione formativa (all'interno di Zanichelli, «pedagogico» resterà, anche all'epoca di Tasca, aggettivo – se non offensivo – poco amato) gli era connaturata e si sarebbe comunque accresciuta con l'esperienza e l'età. Sarebbe quindi inappropriato considerare la Milano dell'Umanitaria come una sorta di Damasco.

Del resto Tasca aveva fondato, ancora da studente, la Clup, Cooperativa Libreria Universitaria del Politecnico di Milano: e lì, sia pure in maniera diversa, aveva formato o comunque aiutato a formare un gruppo di persone che poi avrebbero lavorato in molte case editrici e *service* editoriali (alcuni anche alla Zanichelli, come Antonio Consolandi o come il co-fondatore Riccardo Botrini, amministratore delegato della Loescher). Alla vena progettuale e formativa non si accompagnava una grande vocazione di *scout* di autori, anche se i rapporti con questi ultimi furono ottimi. Molti dei «suoi» autori erano già da prima autori della casa editrice; come Insolera, Tasca non privilegiò mai autori nuovi solo in quanto tali.

Prima di Tasca la strategia di scelta editoriale si basava su un modello, talvolta anche teorizzato: si riteneva che, al pari di quanto allora avveniva – o si diceva avvenisse – nell'industria petrolifera, il numero dei pozzi «fortunati» fosse proporzionale

<sup>1</sup> Allieva di quel corso fu anche Greta Ceratti, presente in casa editrice prima a Milano e poi a Bologna.

ai tentativi fatti, indipendentemente dalla qualità della perforazione (ferma restando una generica predisposizione geologica del terreno). Tasca riteneva invece che il «successo» non fosse casuale, ma dipendesse da come e dove si scavava il pozzo. Impose una preparazione più accurata dei libri, attenta non solo alle esigenze di mercato, ma soprattutto alla funzionalità interna del prodotto. Fra il 1994 e il 1996 il numero di novità scolastiche passò da 75 a 57. Successivamente il numero delle novità aumenterà di nuovo, ma più che altro perché ciascuna opera si articolerà in numerosi volumetti e in più versioni. La riduzione dei titoli «veri» resterà una costante. Quello che è certo è che la quota di mercato della casa editrice, stabile fra il 1987 e il 1997, cominciò a crescere nuovamente, e che nel suo decennio i margini operativi si ampliarono anche per la diminuzione dell'incidenza degli impianti.

La cura più attenta alle singole opere fu certamente un processo comune ad altre case editrici negli stessi anni: ne derivò una maggiore uniformità fra i prodotti sul mercato. Per cogliere la differenza fra i due modi di pubblicare possiamo pensare all'industria cinematografica: al modo di lavorare delle *majors* (per esempio la MGM) negli anni Quaranta e Cinquanta e della casa produttrice di Spielberg negli anni Novanta. Le *majors* facevano decine di film: cattivi, medi, talvolta dei capolavori (e non è detto che il capolavoro fosse pensato a priori come tale: come è noto, *Ombre rosse* fu girato in pochi giorni). Spielberg fa pochi film, con un'enorme preparazione<sup>2</sup>.

Questi caratteri sono ben illustrati in due brani tratti dalla relazione di Tasca per la riunione di maggio del 1998: «L'istruzione (intesa come apprendimento delle tecniche redazionali in senso lato) [...] la motivazione [...] la responsabilizzazione dei giovani redattori sono, a mio parere, elementi cruciali per il futuro della casa editrice. [...] L'altra metà dell'edificio è invece, in questo momento, in una situazione particolarmente critica. Mi riferisco alla difficoltà di costruire un nuovo parco autori»<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Per un fenomeno evolutivo analogo nell'industria automobilistica, cfr. J.K. Galbraith, *The Affluent Society*, Boston, Houghton Mifflin, 1958, trad. it. *La società opulenta*, Milano, Edizioni di Comunità, 1965.

<sup>3</sup> La responsabilità della formazione del personale redazionale fu affidata formalmente a Umberto Tasca nel marzo 1992.

## 5.2 *Stima e affetto, fumo e Apple*

Tasca ha curato con grande attenzione la selezione del personale, privilegiando la preparazione culturale dei candidati, specialmente per i settori scientifici, con l'idea che la formazione tecnica sarebbe stata data in casa editrice. Nel marzo 2001 si tenne a Milano un convegno dell'Anisn, l'Associazione Nazionale Insegnanti di Scienze Naturali. Vi fu una tavola rotonda cui parteciparono vari editori scolastici. Il livello degli interventi dei vari relatori fu abbastanza uniforme; quelli delle altre case editrici dissero cose interessanti, talvolta acute, spesso utili per i partecipanti: ma tutti avrebbero potuto dire le stesse cose a un altro convegno professionale (ad esempio a professori di latino o di ragioneria). La redattrice Zanichelli (Elena Bacchilega, oggi dirigente con responsabilità nel settore), la più giovane, fece un discorso mirato, che aveva senso solo per una platea di naturalisti e perciò fu più apprezzato: è un episodio che illustra bene la differenza di professionalità redazionale, nel campo dell'editoria scientifica, fra Zanichelli e la maggior parte dei colleghi<sup>4</sup>.

Per costruire questo gruppo di persone Tasca rinunciò a concentrarsi sui settori di varia corrispondenti ai suoi interessi (ad esempio le collane e i libri di architettura). Non trascurò invece di seguire quasi ogni anno, di persona, la realizzazione di un libro, anche per non perdere contatto con l'evoluzione della tecnologia. Diede anche ordine e coerenza alle scelte grafiche affidandosi, sia nel periodo milanese sia in quello bolognese, soprattutto a Editta Gelsomini, e curò personalmente le famiglie di copertine della casa editrice<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ricorda Federico Enriques: *Parlai a lungo con Elena Bacchilega per aiutarla a preparare il suo intervento. Scoprii più tardi che anche Tasca le era stato di molto aiuto. Cito questo episodio proprio per sottolineare l'importanza che in casa editrice si attribuiva all'editoria scolastica e ai rapporti di qualità col mondo della scuola. Quasi tutti gli altri editori scolastici importanti erano attivi anche in altri settori: i loro massimi dirigenti, pur volendolo, non avrebbero potuto dedicare tempo a un'iniziativa del genere. Insomma, la specializzazione paga.*

<sup>5</sup> Ricorda Federico Enriques: *Ho sempre considerato l'enfasi posta nel mondo editoriale sulle copertine eccessiva, anche se probabilmente io stesso ho scelto e continuo a scegliere i libri lasciandomi influenzare dalla veste esterna. Il fatto è che nell'editoria scolastica, più che ottenere nuove adozioni, conta mantenerle: il non cambiare un libro, che è anch'essa una scelta del*

Il lavoro di Tasca era basato sui fatti più che sulle dichiarazioni teoriche, sui risultati più che sui proclami: una caratteristica molto positiva per un'azienda. Nel suo modo di lavorare ci sono Socrate e Platone, mai Aristotele. Nonostante il carattere non sempre facile, ha goduto della massima stima e simpatia in Zanichelli, anche al di fuori della redazione. La sua rigidità si attenuava al crescere dell'importanza delle cose. Inflexibile nella lotta al fumo, di fronte a problemi importanti di natura economica ha sempre dimostrato grande flessibilità.

Un caso esemplare è quello dei computer portatili o da tavolo. Come è noto, Apple è stato ed è tuttora meglio dei pc per le applicazioni grafiche: la redazione si è quindi dotata di macchine Apple<sup>6</sup>. Negli altri settori aziendali, dove prevalgono applicazioni gestionali, si usano pc. Non si è mai ritenuto opportuno – né la redazione lo ha chiesto – sottrarre la linea Apple alla responsabilità della divisione informatica, pur affrontando di comune accordo delicati problemi di adattamento *software* e di manutenzione. È facile intuire che, aziendalmente, quello era un campo minato: esplosioni non ce ne sono mai state; a non credere ai miracoli, merito – non piccolo – della duttile intelligenza degli interessati (oltre a Tasca, Pier Francesco Bernardi<sup>7</sup>).

### 5.3 Grandi libri del periodo

La vocazione al lavoro interno di formazione di Tasca non è stata esclusiva: anche in questo periodo si affacciarono

*docente, quasi mai è influenzato dalla copertina. Tuttavia un anno mi convinsi che dietro l'insuccesso di una certa opera vi era una copertina poco felice. Con molta circospezione, anche per non urtare una legittima suscettibilità, espressi questa opinione a Umberto in un memo di posta elettronica interna. Mi rispose subito non per e-mail ma per telefono – procedura insolita – chiedendomi di parlarne a voce. Temetti di avere commesso una gaffe, nonostante la cautela. Mi spiegò invece che quella era l'unica, fra le copertine dei libri di quell'anno, che non aveva «fatto» lui – e non voleva che di questa sorta di «delazione» restasse traccia nella posta elettronica interna.*

<sup>6</sup> Un ordine di servizio del luglio 1990 dà riconoscimento ufficiale all'esistenza di un Macintosh messo a disposizione dei vari reparti della casa editrice, anche fuori dei «recinti» editoriali: lo strumento è descritto come se fosse un mostro un po' pericoloso, a cui ci si può avvicinare sì, ma con circospezione.

<sup>7</sup> Cfr. la testimonianza di Pier Francesco Bernardi in Appendice 1.

### *Il rinnovamento della Fisica di Amaldi*

È stata un'operazione editoriale di rinnovamento profondo di un testo tradizionale, che può essere paragonata, per entità dell'intervento (pur nel rispetto della tradizione) e per successo, soltanto al Nuovo Zingarelli del 1970.

Il libro «discende» dal corso di fisica di Enrico Fermi (*Fisica ad uso dei Licei*, 1929): risale quindi al primo secolo di vita della casa editrice. A partire dal 1947 Edoardo e Ginestra Amaldi pubblicano diverse edizioni per licei e istituti tecnici. Nel 1983 si aggiunge il figlio Ugo, che diventa unico autore dal 1991. In quell'anno esce *Dal pendolo ai quark*, che è il capostipite della nuova generazione dell'Amaldi: a quattro colori, con molte immagini e il testo interamente riscritto. Nel 2004, con un'innovazione nel formato (testo più asciutto e immagini a fotogramma) e più riferimenti alla fisica quotidiana, vede la luce un'ulteriore edizione che porta il semplice titolo con cui il libro ormai è noto: *L'Amaldi*, il manuale di fisica per antonomasia, un classico dell'editoria scolastica italiana che sa rinnovarsi al passo con le trasformazioni della scuola.

Nel gennaio 2003 Ugo Amaldi, Giuseppe Ferrari, Federico Tibone e Federico Enriques raccontarono agli allievi del corso di editoria diretto da Umberto Eco la secolare vicenda umana, intellettuale e aziendale dei libri di Ugo, Edoardo, Ginestra, Ugo jr. Amaldi e Federigo Enriques, e il ruolo che ebbero, nell'arco di più di un secolo, nella storia della Zanichelli\*.

\* Vedi anche: [http://www.zanichelli.it/lafisicadiamaldi/storia\\_amaldi.html](http://www.zanichelli.it/lafisicadiamaldi/storia_amaldi.html)

autori importanti. Nel 1991 entrò in casa editrice (dapprima a Milano, poi a Bologna) Giuseppe Ferrari, che aveva una notevole esperienza di insegnante e una scrittura scientifica molto efficace: all'inizio la sua presenza promosse una nuova generazione di testi di fisica di Amaldi, a partire da *Dal pendolo ai quark* (1991). Riparleremo di lui nel prossimo capitolo. Ferrari seppe, con grande tenacia, portare gradualmente al successo i testi di matematica per le superiori di Bergamini e Trifone (*Algebra e Geometria*, 1997). Si colmò così un vuoto di catalogo più che decennale.

Tasca seguì personalmente le prime edizioni della storia dell'arte (*Itinerario nell'arte*, 1996-2000), di Cricco e Di Teo-

doro. Gli autori erano arrivati in casa editrice per merito di Dogliotti, ma fu Tasca a credere che il loro libro si sarebbe affermato in ogni ordine di scuola. Sono da ricordare anche, per questi anni, l'antologia inglese di Spiazzi e Tavella (*Only Connect*, 2000-2002) e la fisica per il biennio di Ruffo (*Fisica per moduli*, 2000).

In complesso l'intervento redazionale di qualità fu importante per l'affermazione di molti libri: un caso emblematico è quello di Giuseppe Valitutti. Valitutti era un autore di libri di chimica assai stimato: i suoi libri, pubblicati da Masson, avevano una diffusione media. Curati dalla redazione Zanichelli, diffusi dalla rete Zanichelli, in pochi anni i testi di Valitutti sono diventati i libri di questa disciplina più diffusi nella scuola italiana<sup>8</sup>.

Ma furono ancora Papa e Iantorno gli autori forse più importanti del decennio e proprio i loro libri (Iantorno e Papa, *Way Points*, 1994; Papa e Shelly, *Just Take Turns*, 1997-2001) fecero da stimolo per l'affiancamento al tradizionale libro di testo di nuovi strumenti, dalla videocassetta al cd-rom, per il docente e per gli allievi.

#### 5.4 Le «linee»: «piuma», «salvagente», «prove»

Autore-Titolo-Editore è, da sempre o quasi, la triade di base non solo per le indicazioni bibliografiche ma anche per l'identificazione del prodotto da parte del cliente. Nel libro scolastico, di fatto, il titolo è spesso in secondo piano. Nella *fiction* si può trovare qualcuno che conosce *Via col vento* senza ricordare il nome dell'autrice; nell'editoria scolastica se mai si ricorda il nome o i nomi degli autori (ad es. Camera e Fabietti) e non il titolo (*Storia? Elementi di storia?*). Oppure si ricorda la copertina, il suo colore o la sua immagine. In questi anni si affermò un altro elemento, abbastanza nuovo nella filiera, certo nuovo per Zanichelli: il marchio trasversale, che caratterizza famiglie di libri<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Per l'acquisizione di Masson cfr. par. 5.11.

<sup>9</sup> Nell'editoria scolastica italiana il precedente più rilevante è la serie di libri Garzanti – italiano, geografia, storia e altri, tutti redazionali – risalenti alla fine degli anni Sessanta: non furono praticamente rivitalizzati con edizioni successive, e perciò non ebbero una lunga durata.

Il primo e più fortunato di questi marchi fu la «piuma» (nera su fondo giallo) che distingueva i libri leggeri. Era<sup>10</sup> – ed è tuttora – assai sentita l'esigenza di libri scolastici non pesanti. L'Associazione Italiana Editori raccomandò un limite massimo di peso consigliato (limite diverso per ogni materia). Le pressioni dei genitori sul mondo della scuola erano forti e giustificate, soprattutto nella scuola media. Zanichelli pensò di semplificare le cose, stabilendo come limite massimo di peso il chilogrammo. Furono definiti «leggeri» i libri che pesavano meno di un chilogrammo. Per quasi ogni materia della scuola media vi fu un'«offerta piuma» a partire dal 1995, talvolta ottenuta spezzando opere di durata pluriennale in più tomi o volumi. Un concetto semplice che cercava un simbolo e un nome: il nome «piuma» fu suggerito da Irene Enriques, il cerchietto giallo con la piuma nera fu disegnato da Tasca. Prima dell'introduzione dei «libri piuma» (1994) il fatturato per allievo di scuola media era 5,42 in euro 2008; sali, sostanzialmente con gli stessi libri, a 7,28 euro (1996).

Minore impatto ebbe il marchio «salvagente» per una serie di libri per le superiori, dietro il quale c'era un'idea giusta, anche se forse affermata con colpevole ritardo: che i libri di testo non dovessero pensare soltanto agli studenti migliori ma dovessero, in qualche maniera, farsi carico di stili di apprendimento più lenti, magari meno focalizzati sullo scritto «narrativo».

Le linee di prodotto furono capite e apprezzate dalla rete commerciale, che contribuì alla loro affermazione con una sorta di effetto moltiplicatore. Altre linee caratterizzarono strumenti didattici, come le «prove» per la valutazione.

### 5.5 *Le opere di consultazione e il resto*

Furono anni di concentrazione sullo scolastico e di forte sviluppo delle opere di consultazione: in quest'ultimo campo (a partire dal 2002 affidato, sempre sotto la responsabilità di Lorenzo Enriques, a Enrico Lanfranchi) il fatto editoriale nuovo fu l'annualizzazione.

<sup>10</sup> Uno dei primi accenni al problema si trova nella relazione del consiglio di amministrazione del 1990.

Per ovvie ragioni contenutistiche avevano fatto da battistrada i codici (De Nova, *Codice civile e leggi collegate*), già a partire dal 1985. I fatti del mondo, a fine anni Ottanta, imposero l'annualizzazione dell'*Atlante geografico*. Naturale fu l'aggiornamento continuo dell'*Enciclopedia Zanichelli*, pubblicata per la prima volta nel 1992. Il primo Zingarelli annualizzato fu pubblicato nella primavera 1993 (*lo Zingarelli 1994*).

Fu una sfida culturale e commerciale, alla lunga vinta se è vero che, dopo molti anni, anche i concorrenti si sono – più o meno bene – adeguati. Per gli aspetti tecnici e redazionali si rimanda all'apposito capitolo 17 sulle opere di consultazione. Qui si osserva che il pubblicare una nuova edizione ogni anno, oltre a presupporre strumenti informatici adeguati (ma ricordiamoci che gli orari ferroviari venivano semestralmente aggiornati anche quando si lavorava ancora col piombo), ha implicato un coordinamento fra redazione, ufficio pubblicità e stampa e rete commerciale. Per l'ufficio stampa l'imperativo è di creare un «caso», una «notizia» ogni anno; in Francia c'era l'esempio di Larousse, che però si avvaleva e avvale soprattutto, per attirare l'annuale attenzione dei media, della parte enciclopedica: intuitivamente colpisce di più (anche) l'attenzione dei giornalisti un colpo di testa di Zidane, che una nuova accezione del termine «scivolo» o «passerella». L'organizzazione commerciale dovette cambiare il modo di lavorare, non senza incontrare qualche resistenza tra i librai, abituati addirittura a considerare lo Zingarelli come certi metalli che, avendo valore costante, possono fare da strumento di scambio e da bene rifugio.

### 5.6 *Una stagione di cambiamenti e di nuove autonomie*

La prima importante modifica organizzativa del decennio è la responsabilizzazione, con l'assegnazione della dirigenza, di Pier Francesco Bernardi (1992). Nel 1994 Giuseppe Ferrari fu nominato responsabile della linea editoriale di fisica e matematica. L'ufficio AZ di Milano fu dapprima affidato a Franco Ghilardi (1994), per poi passare a Lorenzo Rossi nel gennaio 2000. Anna Cocchi fu nominata dirigente nel 1995.

È bene, per ragioni diverse ma speculari, soffermarsi brevemente sulle vicende di Franco Ghilardi e Giorgio Valdrè. Quando fu assunto, Ghilardi aveva maturato una vasta espe-

rienza alla Bruno Mondadori (e certo accrebbe, col suo modo di lavorare e proprio per la sua esperienza diversa, il patrimonio di conoscenze della Zanichelli). Tuttavia dopo qualche anno, nel 1999, lasciò la casa editrice: certo ebbe un'offerta assai vantaggiosa, ma forse pesò anche una certa estraneità culturale e/o caratteriale con un gruppo storicamente molto affiatato. Valdrè ebbe in un certo senso un itinerario opposto: nel 1997 lasciò la casa editrice per seguire una redazione fiorentina del gruppo Rizzoli, ma lì non si trovò bene e tornò «a casa».

Zanichelli, almeno nei settori che considera principali, ha sempre cercato di favorire sviluppi di carriere interne, spinta in questa direzione anche dalla mancanza di case editrici di analoghe dimensioni a Bologna (non a caso il *turnover* del corpo redazionale milanese è stato più elevato). Nel 1995 Riccardo Arcese sostituì Gianni Facchini come responsabile della distribuzione e vicedirettore commerciale. Nell'ambito della direzione generale, dopo che fu andata in pensione Gabriella Gelsomini, storica e preziosa collaboratrice di Federico Enriques, crebbero le responsabilità di Isabella Pizzato (soprattutto ristampe e coordinamento delle informazioni sulle novità)<sup>11</sup> e di Monica Benni (gestione della qualità), mentre Giuliana Venturini<sup>12</sup> seguiva i rapporti con gli autori giuridici.

Fin dal 1994, dopo un'esperienza presso un editore americano e un anno di lavoro presso la redazione AZ di Milano, furono attribuiti compiti di coordinamento a Irene Enriques, inserita peraltro nella direzione editoriale.

Paolo Tignone assunse la responsabilità del magazzino di Granarolo nel 1998. Anche Tignone, come Mauro Vivarelli che lo aveva preceduto, aveva una solida esperienza nella rete commerciale.

Nei reparti amministrativi Vittorio Ornelli si dedicò maggiormente alla gestione del personale e a compiti organizzativi generali; lasciò quasi tutte le mansioni operative nel 1996. La responsabilità Edp era stata assunta, come abbiamo visto, da Pier Francesco Bernardi nel 1992. L'attività amministrativa fu seguita da Bruno Brentani, dopo il graduale ritiro di Francesco

<sup>11</sup> Per alcuni anni (dal 2000 a fine 2002) Isabella Pizzato svolse i suoi compiti, assai importanti nel meccanismo della casa editrice, da un ufficio decentrato a Cagliari: un buon esempio di utilizzazione dei sistemi di comunicazione.

<sup>12</sup> L'abbiamo incontrata nelle vesti di poetessa nel capitolo precedente.

Mattavelli e di Giuseppe Giovannella, che avevano condotto in tandem la gestione operativa dalla metà degli anni Sessanta. Brentani fu affiancato, a partire dal 1996, da Leonardo Boldrini, che seguì in particolare i bilanci di settore e l'inserimento in contabilità di Oracle<sup>13</sup>. Fu particolarmente incisivo il suo intervento in campo assicurativo e in occasione del passaggio all'euro. Le risorse umane furono affidate a Maurizio Catassi dal gennaio 1998, mentre fin dal 1987 Armando Fronzoni seguiva l'ufficio immobili. Il processo di moltiplicazione delle responsabilità e quindi delle funzioni dirigenziali, attuato negli anni Ottanta, appare completato.

Ora gli attori della «compagnia» Zanichelli sono di più, ma resta un'assegnazione di mansioni non rigida né burocratica: ciascun attore svolge un po' più di una parte in commedia, e a ciascuno sono affidate parti che sono o sembrano a lui congeniali. In questi anni, forse in non casuale sintonia con l'introduzione dell'autonomia scolastica, l'organizzazione del lavoro si è decentrata, o meglio si sono suddivise molte responsabilità. Due esempi:

– Fino al 1996 i funzionari commerciali, quando vendevano ai librai i dizionari, applicavano regole di sconto rigide (la cosiddetta «scaletta»)<sup>14</sup>. Successivamente fu introdotta una più ampia autonomia: i funzionari diventarono responsabili dello sconto complessivo praticato, essendo liberi di adattare lo sconto concreto a seconda dei rapporti coi singoli librai. Il sistema precedente, oltre che rigido, conteneva in sé un certa dose di iniquità, perché premiava la «posizione» del libraio più che il suo impegno concreto.

– I prezzi erano stati decisi dalla direzione generale fino al 1999: da allora la decisione fu delegata ai responsabili di linea. A questo proposito va ricordato che la circolazione anticipata dei prezzi proposti ha consentito ai funzionari commerciali di avanzare osservazioni critiche (talvolta accolte, talvolta no)<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Cfr. par. 16.4 e testimonianza di Pier Francesco Bernardi in Appendice 1.

<sup>14</sup> Cfr. par. 14.2.

<sup>15</sup> Nella cultura aziendale fu introdotto un algoritmo per il calcolo dei prezzi comparati delle varie versioni di un diverso volume, per evitare difformità eccessive nelle scelte dei vari responsabili. Poiché in questo algoritmo compariva il valore 8.000 (lire), riferito al costo fisso di gestione di una copia di un libro, l'algoritmo fu battezzato «Himalaya», anche in ossequio alla tradizione alpinistica della casa editrice.

### 5.7 Uno sguardo d'insieme all'andamento aziendale

Il periodo 1993-2001 registra una stabilità di risultati: fatturato reale (cfr. tabella 2 nella sezione grafici) e margini operativi sostanzialmente costanti<sup>16</sup>. Fino al 1995 continuò la crisi dei primi anni Novanta; successivamente vi fu una ripresa (1990/91-1995/96: -9% di fatturato reale; 1995/96-2000/01: +5,4%)<sup>17</sup>. La flessione della prima parte degli anni Novanta ha varie spiegazioni; la causa principale è da cercarsi in una minore tensione del gruppo dirigente<sup>18</sup>. Hanno pesato l'andamento demografico, con le iscrizioni alle scuole superiori per la prima volta in forte diminuzione, e alcuni eventi particolari, come l'agitazione sindacale dei docenti del 1992, che contribuì a un calo del fatturato del 6% nell'anno stesso, con trascinalenti negativi negli anni successivi. Non va sottovalutata la rapida flessione di due libri molto importanti, il Pazzaglia e il Camera Fabietti: insieme il loro peso sul fatturato scolastico era nel 1990 del 22,7%, e scese al 4,5% nel 2000.

Furono particolarmente difficili i bilanci 1993/94 e 1994/95 per una crescita delle spese d'impianto e l'impennata del costo della carta. Dopo il 1995 vi fu una ripresa del fatturato – soprattutto nella scuola media – e un miglioramento dei margini operativi. Si posero le basi per il futuro sviluppo del triennio

<sup>16</sup> Se si considera l'andamento del fatturato reale a sé, gli anni Novanta paiono il peggior decennio degli ultimi 50 anni della casa editrice. Se si mette in relazione il fatturato con l'andamento della popolazione scolastica, cioè col mercato, lo stesso decennio appare non lontano dagli altri, con l'eccezione degli aurei anni Ottanta.

<sup>17</sup> Questo andamento è riflesso nelle relazioni al consiglio di amministrazione. Quella del bilancio 1993/94 iniziava con un'indicazione di tipo meteorologico: «Nuvoloso, tendenza al peggioramento, possibili precipitazioni, temperatura in diminuzione». La schiarita, nella relazione 1994/95, era affidata a una frase di Proust: «*Et parfois, sur le ciel et la mer uniformement gris, un peu de rose s'ajoutait avec un raffinement exquis*». La turbolenza di fondo tornava nel bilancio 1996/97, descritta da una pagina del diario di Benedetto Croce, in cui si parlava della necessità di «acconciarsi all'idea di una vita da vivere senza stabilità... giorno per giorno» (1° maggio 1944, in *Scritti e discorsi politici*, Bari, Laterza, 1963, p. 276).

<sup>18</sup> «Il Sole 24 ore» di giovedì 27 dicembre 2007 riferisce (p. 19) di una ricerca dell'ufficio studi della Banca d'Italia sui rapporti fra età dei *leader* aziendali e incremento di fatturato. Le aziende con *leader* fra i 31 e i 50 anni hanno incrementi superiori alla media. Quando l'età è maggiore gli incrementi sono sotto la media.

con libri quali la fisica di Amaldi, la storia dell'arte di Cricco e Di Teodoro, l'antologia inglese di Spiazzi e Tavella (*Only Connect*, 1997-98), la matematica di Bergamini e Trifone.

Il controllo dei costi – in questo periodo e negli anni successivi – è stato supportato da un contenimento delle spese di impianto, in parte «figlio» dell'impostazione di Tasca, in parte dipendente da freni posti (soprattutto dopo la punta del 1994) dalla direzione generale<sup>19</sup>, in parte, forse, dovuto all'irrompere delle nuove tecnologie nella fase *pre-press*.

Soffermiamoci sui dati di bilancio con considerazioni che vanno al di là del decennio di cui stiamo parlando. Il bilancio della casa editrice è stato caratterizzato, in questi come negli anni precedenti e successivi, da una notevole stabilità di fondo. Possiamo in termini generali affermare che, tranne pochissime eccezioni in un numero davvero limitato di esercizi, i costi sono stati tenuti costantemente sotto controllo, con una tendenza a una lievissima contrazione dei costi industriali e conseguente lieve aumento dei margini operativi. Dal punto di vista strutturale, quindi, due sono i fattori che hanno influito sullo scolastico: dimensioni e quota di mercato (cfr. tabelle 5 e 6 della sezione grafici).

La cosa non può stupire: si tratta di un settore maturo e vischioso (si pensi alla pluralità dei volumi di un corso e al meccanismo, di fatto ancora in vigore, delle conferme triennali delle adozioni).

Il peso nel non-scolastico si è ridotto nel tempo, ma senza rilevanti aspetti strutturali<sup>20</sup>. Vi sono state non pronunciate oscillazioni di anno in anno, dipendenti soprattutto da:

- picchi e valli nelle spese di impianto<sup>21</sup>;

<sup>19</sup> Un dato significativo è rappresentato dalle pagine di nuovi volumi scolastici a quattro colori, ridotte dalle 21.600 del 1994 alle 11.800 del 1995.

<sup>20</sup> Il fatturato scolastico pesava per il 52,2% nel 1965; scese al 48,7% nel 1967. Dall'inizio degli anni Settanta è cresciuto (anche percentualmente all'interno del catalogo) e oggi supera il 70%. Come in più parti ricorderemo, i due settori che hanno fatto la più incisiva cura dimagrante sono i periodici, scesi dal 6,3 al 3,4% e la varia, quasi scomparsa (dal 10% del 1965, che era salito al 16,2% nel 1967, allo 0,8% attuale).

<sup>21</sup> Si è parlato (*supra*, par. 4.11) dell'importanza del rapporto fra fatturato e spese di impianto nella valutazione di ciascuna opera. Ancor più in termini generali il rapporto fra spese di impianto totali e fatturato generale è sempre stato uno degli indici più significativi della salute aziendale. Certo in linea

- picchi e valli nel fatturato reale (talvolta favorite da avvenimenti esterni, come riforme scolastiche o blocchi di adozione per scioperi o simili);
- punte nelle spese per il personale<sup>22</sup>;
- oscillazioni del costo della carta.

teorica sarebbe opportuno avere un fatturato enorme con spese di impianto bassissime: meno sono le spese di impianto, maggiori sono i margini. Tali spese misurano anche l'impegno in nuovi progetti, la capacità di crescere o quanto meno di non ridurre i volumi di vendita. In concreto le spese di impianto sono uno di quegli indici per i quali, come nelle analisi cliniche, esistono valori normali, con un intervallo fra il valore normale minimo e massimo abbastanza ampio (spesso sorprendentemente ampio per un paziente sprovveduto). È tra il 3,5 e l'8% del fatturato a prezzo di copertina l'oscillazione accettabile (ad esempio abbiamo nel 1968 un valore del 4,4%, cresciuto al 5,5% nel 1970). Una crescita tendenziale fino alla metà degli anni Novanta – nel 1994 si toccò l'8,4% – si è da ultimo arrestata. Negli ultimi anni i valori non sono dissimili da quelli del 1970. I valori oscillano di anno in anno per ragioni esterne (cambiamento delle tecnologie o cambiamento di programmi che impongono ampia rotazione dei testi), per scelte interne (aumento dei libri a colori) ovvero in conseguenza del variare della composizione del catalogo (lo scolastico e soprattutto l'universitario sono caratterizzati da spese di impianto elevate, il giuridico e le opere di consultazione da valori più bassi). Non dimentichiamo che l'incidenza degli impianti è espressa da un rapporto: il suo valore dipende dal numeratore (le spese di impianto appunto) e dal denominatore (il fatturato): se i libri pubblicati hanno successo cresce il denominatore e, a parità di numeratore, diminuisce il valore del rapporto. In altri termini il nostro indice non misura solo quanti libri si fanno, ma anche (cosa ancor più rilevante) quanto si vendono i libri pubblicati. Incidono anche le modalità di conteggio: calcolando il valore sul prezzo di copertina, settori con sconti alle librerie più elevati registrano valori sul fatturato a prezzo di copertina più bassi. I valori si allineerebbero se, come forse più corretto, si valutasse l'incidenza sul fatturato netto.

<sup>22</sup> In estrema sintesi e con una certa approssimazione, negli ultimi anni (e in particolare nel 2006/07) le spese generali rappresentano la metà del fatturato netto. Sono divise circa in parti eguali fra tasse, personale e altre spese generali. (Per un caso, non privo di significato, nel 2006/07 i costi del personale e le imposte sul reddito hanno registrato un valore quasi identico di 14,108 milioni le tasse e 14,107 milioni il costo del personale.) L'andamento delle spese per il personale segue ovviamente dinamiche proprie. Le altre spese generali pesano quindi per circa un sesto del fatturato. Inutile dire che, come in ogni azienda, sono state sempre oggetto di attenzione *aziendale*. Spesso gli aggettivi possono essere tolti senza danno. Sembrerebbe il caso di *aziendale*: ma non è così. Non vi è stato un unico ufficio intento a predicare, in maniera ripetitiva e burocratica, la morigeratezza. Si sono sempre cercati di coinvolgere tutti i dipendenti, a tutti i livelli. La continuità è stata coniugata con una varietà di accenti. Quando si è potuto si sono

Non si è (quasi) mai cercato di variare – volontariamente e a priori – con politiche aggressive le tendenze strutturali, pur spiandone con attenzione e apprensione le dinamiche<sup>23</sup>. Ci si è avvalsi, quando necessario, di un piccolo arsenale di provvedimenti congiunturali: leva dei prezzi, controllo delle spese (specie quelle più operabili, come la pubblicità) e degli investimenti in infrastrutture, livello delle spese di impianto. Insomma piccoli colpi di timone, senza i quali peraltro si può perdere la rotta, specie se i venti sono irregolari.

Questa politica lontana dai drastici cambiamenti di direzione è spiegata bene nella relazione ai dirigenti del maggio 1999, dove se ne sottolineano pregi (da cui derivano i buoni risultati fino a quel momento) e difetti (che potrebbero derivare da un rapido cambiamento della realtà esterna): «Una delle componenti principali del successo Zanichelli è stata quella di non aver fatto errori rilevanti. [...] Se la nostra florida situazione fosse il saldo algebrico di grandi successi e di grandi sconfitte, saremmo forse più attrezzati per affrontare situazioni nuove. In fondo la grande intuizione di Zanichelli è stata quella di scoprire quello che da un po' di anni si chiama la filosofia del *core business* ben prima di altri e prima della sua teorizzazione».

forniti dati, elementi concreti (dalle spese generali di ogni dipendente per ogni ora alle variazioni più significative nei costi). L'ufficio amministrativo non è mai stato lasciato solo a predicare. Ci si è sforzati di far crescere un controllo interno diffuso. Certo è facile mantenere sotto controllo i costi generali in una fase di espansione di fatturato: peraltro non sono mancati gli anni in cui, in assenza di incrementi di fatturato, ci si è concentrati con successo sul controllo delle spese (cfr. ad esempio il 1983: in questo anno l'allarme derivò da un'impennata del 29% delle spese generali contro un'inflazione e un aumento del fatturato del 16%. Analoghe preoccupazioni vi furono nel 1994). Non si è mai ricorsi al trucco di spacciare per riduzione una dilazione di spesa (anzi la dilazione, nella misura in cui si traduce un anticipo di imposte, è stata sempre demonizzata).

<sup>23</sup> Questo atteggiamento prudente fu ispirato da Giovanni Enriques: egli rimase psicologicamente molto legato alla vicenda della Olivetti, che aveva lasciato nel 1953 (non a caso, negli ultimi anni della sua vita, trascorreva le vacanze nella sua casa di Ivrea, che era a pochi metri dalla «fabbrica»). In particolare pensava che una parte non piccola dei guai della società di Ivrea derivasse dalla forzatura del mercato, tentata e in buona parte allora riuscita, operata a partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta (cfr. sul punto Giovanni Maggio in *Uomini e lavoro alla Olivetti*, a cura di F. Novara, R. Rozzi e R. Garruccio, Milano, Paravia Bruno Mondadori, 2005, p. 504).

### 5.8 *Fuori da via Irnerio: a viale Trastevere (una ricaduta ISO 9000)*

Fino a qui abbiamo parlato, in questo capitolo, di quello che succedeva dentro via Irnerio 34, quasi che la Zanichelli fosse un castello vero, non di carte, protetto da fossati e ponti levatoi. Abbandoniamo ora il «foro interno» e guardiamo fuori: di cose ne succedevano, ben più che nei periodi precedenti. Cominciamo dal ministero della Pubblica Istruzione.

Col primo governo Berlusconi fu nominato ministro della Pubblica Istruzione Francesco D'Onofrio, che fece due cose importanti: lasciò decadere la delega per attuare l'autonomia scolastica (legge 24 dicembre 1993, n. 537, *Interventi correttivi di finanza pubblica*, art. 4) e abolì gli esami di riparazione. Molti studi hanno individuato, nel declino della preparazione degli studenti delle scuole superiori, un gradino in discesa corrispondente proprio all'abolizione dell'esame di riparazione a settembre, una vera istituzione secolare della scuola italiana (per vero alcuni decenni fa si era rimandati a ottobre). La prospettiva – diciamo pure la *minaccia* – dell'esame a settembre costituiva, pur in un sistema scolastico avviato verso il lassismo familistico, un ultimo strumento dell'autorità dei docenti: l'abolizione degli esami di riparazione fu dunque un colpo gravissimo alla serietà della scuola (ne risentirono anche le vendite dei libri, soprattutto nelle scuole superiori)<sup>24</sup>.

Il governo Dini poco si occupò della scuola. Venne il governo Prodi, con Luigi Berlinguer ministro della Pubblica Istruzione (resterà ministro anche nei governi D'Alema I e II, vanificando, nell'ottobre 1998, una robusta autocandidatura di Rocco Buttiglione). Berlinguer portò al ministero uno stile nuovo, napoleonico: rapidità di decisione, una certa dose di autoritarismo, visione organica e totale, capacità di muoversi contemporaneamente su vari scacchieri. Presentò (1997) una riforma che sembrò assai pericolosa per le case editrici, ridu-

<sup>24</sup> La decisione del ministro Fioroni, nel 2007, di non consentire il passaggio all'anno successivo in caso di persistenza di debiti formativi (decisione confermata dal ministro Gelmini) ha parzialmente ripristinato la serietà degli studi, anche senza ritornare, dal punto di vista tecnico, alla prassi degli esami di settembre.

cendo di un anno l'obbligo scolastico e fondendo scuola media e scuole primarie. La riforma procedette lentamente, sembrò arenarsi.

Romano Prodi, conseguito l'ingresso in Europa, pose con forza la questione del biennio obbligatorio, sulla base dello spirito di Lisbona. In Parlamento, con una maggioranza sbilanciata, passò l'estensione dell'obbligo di un anno: un'apparente anomalia che riapriva le porte al progetto originario di Berlinguer (primaria di sette anni + scuole superiori di cinque, di cui i primi due obbligatori). La riforma Berlinguer fu approvata in Parlamento all'inizio del 2000 (*Legge 10 febbraio 2000, n. 30, Legge-quadro in materia di riordino dei cicli dell'istruzione*).

Subito dopo Berlinguer lasciò il ministero, travolto dalle proteste contro il cosiddetto «concorson» e accusato, insieme a Rosy Bindi, di aver provocato il crollo elettorale del centrosinistra nelle regionali del 2000. Il nuovo ministro, Tullio De Mauro, non fece in tempo ad attuare la riforma. Nel frattempo Berlinguer aveva attuato altri provvedimenti di rilievo: una riforma degli esami di maturità che, per breve tempo, diede maggiore serietà agli studi, la legge sulla parità scolastica (*legge 10 marzo 2000, n. 62, Norme per la parità scolastica e disposizioni sul diritto allo studio e all'istruzione*), il provvedimento sull'autonomia scolastica (*D.P.R. 8 marzo 1999, n. 275, Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche*), che peraltro, almeno finora, poco ha cambiato la realtà quotidiana della scuola. Anche l'impatto dei lavori di una commissione sui nuovi saperi, composta da 44 saggi (cardinali, opinionisti tv, docenti universitari, giornalisti, sindacalisti confederali, industriali e pochissimi docenti) produsse un documento poco incisivo.

Sono tre i punti della politica di questi anni rilevanti per l'editoria scolastica:

1. Nell'estate del 1996 il ministro Berlinguer si accorse che nella scuola italiana si «arrivava» poco più in là della prima guerra mondiale. Il problema era più sentito nell'istruzione classica, mentre in quella tecnica si stavano diffondendo programmi che facevano studiare nell'ultimo anno, oltre al Novecento, solo l'ultima parte dell'Ottocento. Saggezza avrebbe consigliato di estendere i programmi degli istituti tecnici in tutte le scuole superiori, con gradualità per evitare «salti» e senza preoccuparsi delle scuole medie, in cui il corso triennale era sostanzialmente

equilibrato. Sarebbe stata una soluzione così saggia da non fare notizia. Si prese una via diversa: dall'anno scolastico successivo, in tutti gli ordini di scuola si impose, di colpo, lo studio della sola storia del Novecento nell'ultimo anno. (In questo modo, per esempio, uno studente liceale arrivato a giugno alla Rivoluzione francese avrebbe dovuto, se la nuova direttiva fosse stata applicata con rigore, saltare tutto l'Ottocento per ripartire, nel settembre successivo, da inizio Novecento.) Zanichelli nel 1997 pubblicò 41 titoli di storia. I cambiamenti di adozione portarono a un'esplosione delle copie in saggio (131.000 contro le 61.000 dell'anno precedente) e di quelle macerate negli anni immediatamente successivi (154.000) perché aderenti ai vecchi programmi. Peraltro diminuì il commercio dell'usato: le famiglie, nel settembre del 1997, acquistarono 323.000 copie di libri di storia Zanichelli, contro le 226.000 dell'anno precedente.

2. La riforma Berlinguer, accorpando scuola primaria e media e di fatto «chiudendo» la scuola media – un'idea discutibile per certi aspetti, assai contraria a tradizioni radicate, ma che indubbiamente aveva una forte valenza razionalizzatrice (leggi: «riduzione di costi») –, metteva in forse una strategia ultradecennale della Zanichelli, basata sulla presenza dalle scuole medie in su, con esclusione del più difficile mercato delle scuole elementari. Quasi tutti gli editori scolastici non ancora presenti nelle elementari (non pochi) si predisposero ad affrontare anche questo mercato (ivi comprese Loescher e D'Anna). Alcuni, come Bruno Mondadori, raccolsero anche buoni successi. Zanichelli, per varie ragioni (saggezza, pigrizia, fortuna, intuizione?), fece una scelta opposta, di fatto puntando – al di là delle convinzioni personali, sul piano politico, di molti dei suoi dirigenti – sullo «stop» alla riforma: calcolo rischioso, che si rivelò vincente (le ferite conseguenti all'incursione nelle elementari sono state per anni aperte nei bilanci di Loescher e D'Anna)<sup>25</sup>.

3. Nel maggio 1998 fu presentato un disegno di legge parlamentare sui libri di testo che fu preso un po' alla leggera dall'Associazione Italiana Editori. La parte più rilevante di

<sup>25</sup> L'idea di dedicarsi alle elementari era stata, negli anni precedenti, coltivata a più riprese, con esperimenti poco convinti e non fortunati, come la serie *Conoscere comprendere valutare* curata da Ennio Draghicchio, Maria Rosa Ferrari e Giacomo Grossi.

questo disegno di legge approdò, come emendamento, nella legge finanziaria: vi si prevedevano l'emanazione di un regolamento sulla stesura dei libri, un tetto di spesa per la scuola dell'obbligo e un contributo statale per le famiglie bisognose. L'azione dell'Aie, in un'ottica di riduzione del danno, fu rivolta con successo in due direzioni:

- fissazione del tetto di spesa per classe e non per libro, per evitare un appiattimento delle varie offerte editoriali;
- limitazione del prestito d'uso, pure previsto dalla legge e poco attuato, agli studenti di famiglie bisognose; in tal senso fu approvato un emendamento del senatore bolognese Giancarlo Pasquini<sup>26</sup>.

Sulla base dell'art. 27 co. 3 del collegato alla finanziaria 1999 (legge 23 dicembre 1998, n. 448. *Misure di finanza pubblica per la stabilizzazione e lo sviluppo*) fu emanato, circa un anno dopo, il decreto (D.M. 7 dicembre 1999, n. 547, *Regolamento recante approvazione delle norme e avvertenze tecniche per la compilazione del libro di testo da utilizzare nella scuola dell'obbligo e criteri per la determinazione del prezzo massimo complessivo della dotazione libraria necessaria per ciascun anno della scuola dell'obbligo*) che preannunciava un altro decreto con i tetti di spesa (D.M. 9 marzo 2000, n. 63) e conteneva un allegato con norme tecniche relative ai libri stessi.

Questo allegato comportò una «messa a norma» di numerosi libri e soprattutto la pubblicazione di una serie di opere articolate in «moduli» agili, flessibili, acquistabili separatamente, anche in tempi diversi. Nel catalogo Zanichelli 2002 troviamo 113 titoli di moduli; il fenomeno della moltiplicazione dei volumi era in atto da tempo, ma il 2000 segnò un picco nel numero dei corsi articolati in moduli<sup>27</sup>. Il successo di vendita di questi moduli non fu uniforme: in certi casi circa la metà

<sup>26</sup> Sull'argomento v. il contributo di Federico Enriques, *Libri gratuiti a scuola ma solo con gradualità* in Appendice 5. Sul costo dei libri di testo e sul loro peso nei bilanci familiari Federico Enriques è intervenuto in seguito, con una lettera a «la Repubblica» pubblicata il 7 settembre 2005. Il testo si trova in Appendice 6.

<sup>27</sup> Nel giugno 1996 una lezione del corso per funzionari, intitolata *Dalla vespa all'ape regina*, illustrava il fenomeno della crescita, a parità di titoli, dei codici-volume (cfr. par. 10.1, nota 1), fenomeno presente quasi in egual misura per i libri di lingue straniere e delle altre materie. Nel 1994 ad ogni titolo corrispondevano, in media, 1,57 codici; nel 1996 2,12. Il fenomeno

degli studenti si orientò sull'edizione a moduli, in altri prevalse la configurazione tradizionale.

Soprattutto nella scuola media molti docenti ebbero il timore che gli studenti si confondessero fra i moduli al momento della preparazione dello zainetto.

La diminuzione delle dimensioni dei libri si tradusse in un aggravio di costi operativi. Zanichelli non fece mai la scelta – sbagliata almeno dal punto di vista strettamente economico – di vendere i singoli moduli a prezzi tali che, sommati, avrebbero dato il prezzo dell'equivalente volume unico. Il prezzo dell'edizione a modulo fu sempre superiore: tuttavia fu spesso difficile recuperare il corretto rapporto costi-ricavi. (Era una fase delicata per la determinazione dei prezzi: su questo vedi *supra*, par. 5.6.) La pluralità di versioni di uno stesso libro, pure presentata come un *plus* nei cataloghi editoriali, spesso comportò un appesantimento nel lavoro dei funzionari commerciali, indotti più a spiegare le configurazioni che i contenuti delle opere. Per il complesso di questi motivi vi sarà negli anni successivi un lento *revirement*, dovuto peraltro sostanzialmente al fatto che il mondo della scuola, come abbiamo accennato, accolse senza eccessivo entusiasmo la «parcellizzazione».

Non è questa la sede per discutere se, da parte della scuola, fu saggia prudenza o chiusura neofobica: certo dietro le proposte editoriali – e le direttive ministeriali che le avevano indotte – c'erano non solo tecnica editoriale ma anche scelte di saperi e di modi di organizzarli e trasmetterli nell'istituzione scolastica. Una conseguenza delle norme sui libri di testo fu l'introduzione in azienda della certificazione ISO 9000<sup>28</sup>.

era destinato ad ampliarsi con l'ingresso dei «moduli» nella scuola. L'indice è stato monitorato a partire dal 1997 in maniera continuativa, facendo riferimento ai «numeri di progetto», dato lievemente ma non sostanzialmente diverso dai titoli. I valori sono i seguenti:

1997: Progetti = 71; codici = 208 (2,9 codici per ciascun Progetto)  
 1998: Progetti = 75; codici = 253 (3,3 codici per ciascun Progetto)  
 1999: Progetti = 60; codici = 234 (3,9 codici per ciascun Progetto)  
 2000: Progetti = 79; codici = 339 (4,2 codici per ciascun Progetto)  
 2001: Progetti = 68; codici = 277 (4,0 codici per ciascun Progetto)  
 2002: Progetti = 62; codici = 199 (3,21 codici per ciascun Progetto)  
 2003: Progetti = 47; codici = 166 (3,53 codici per ciascun Progetto).

<sup>28</sup> V. scheda a fine capitolo.

### 5.9 Fuori da via Irnerio: tra Roma e Bruxelles

Luigi Berlinguer fu, a un tempo, ministro della Pubblica Istruzione e della ricerca scientifica.

Promosse anche una riforma dell'università in chiave europea, affidata soprattutto al sottosegretario Luciano Guerzoni. Le lauree biennali, che esistevano da tempo, mai decollate, furono abolite. Si stabilì un percorso cosiddetto «3+2». Sul mercato dell'università la riforma ebbe un «effetto tsunami»: risucchio (di studenti, prima della grande ondata), poi una grande onda negli anni 2001-2003, quindi un nuovo riflusso; l'andamento del settore universitario, in precedenza stabile, fu instabile per otto anni, dal 1997 almeno al 2004<sup>29</sup>.

### 5.10 Fuori da via Irnerio: e la new economy?

Abbiamo parlato del quadro legislativo esterno, ma anche le vicende economiche generali vanno prese in considerazione. Non ci riferiamo alle vicende dell'economia italiana che, uscita dalla crisi del '92, fu caratterizzata da un prodigioso risanamento finanziario coronato con l'ingresso nell'euro insieme al primo gruppo di partner europei; è all'esplosione della *new economy* che vogliamo riferirci.

Certo Zanichelli non fu tagliata fuori dagli sviluppi dell'Ict, ma non abbandonò la sua attività principale, neppure in quei settori in cui i progressi dell'editoria elettronica furono più rilevanti, come quello giuridico-professionale. Però non furono mai pronunciati, nella casa editrice, proclami simili a quello del CEO di una grande multinazionale: «Le nostre priorità sono tre: internet, internet, internet». Nessun grande investimento nel settore, nessun rallentamento di programmi-base. Non si formò nessuna bolla, e di conseguenza nessuna bolla si sgonfiò. La considerazione è oggettiva: si evitarono grandi disfatte finanziarie, ma si persero anche grandi opportunità (basti pensare al salto dimensionale compiuto dal gruppo De Agostini, in quegli anni, cavalcando con coraggio e abilità proprio la *new economy*).

<sup>29</sup> Cfr. cap. 18.

### 5.11 *Fuori da via Irnerio: Milano, Roma, Napoli, Firenze (acquisizioni e altro)*

Non furono anni di importanti acquisizioni di altre aziende o cataloghi. Tuttavia occorre ricordare l'acquisizione dei cataloghi Grasso (esclusivamente universitario, 1993), Angelo Signorelli (scolastico, 1997), Masson (scolastico e universitario con eccezione della medicina, 1999), Ediermes (scuole secondarie, 1999), Liguori (scolastico, 2002). Nel 1995 Zanichelli acquistò la maggioranza azionaria della Italo Bovolenta editore, con cui aveva un rapporto di collaborazione e partecipazione minoritaria dal 1982<sup>30</sup>.

Al di fuori dello stretto perimetro Zanichelli spicca l'operazione compiuta insieme a Marco Paoletti nell'ambito della casa editrice D'Anna. Zanichelli aveva acquistato nel 1992 una partecipazione minoritaria in D'Anna, un'azienda familiare. Marco Paoletti, che insieme alla famiglia controllava Le Monnier, cedette la propria quota nella gloriosa casa fiorentina (prima che le circostanze ne favorissero la vendita ad Arnoldo Mondadori Editore) e successivamente investì il ricavato in una quota dell'editore D'Anna. Paoletti intervenne con energia nella gestione di D'Anna, affiancando la famiglia e affidando la promozione e la distribuzione a Loescher: un accordo che diede un nuovo e più conveniente equilibrio alla casa torinese. Successivamente Loescher rilevò la partecipazione di Paoletti, consolidando nell'editrice fiorentina un equilibrio 50-50% tra famiglia D'Anna e gruppo Zanichelli<sup>31</sup>.

Furono anni di forte concentrazione nell'editoria scolastica: Arnoldo Mondadori acquistò Le Monnier, Mursia scolastico, Carlo Signorelli, Minerva Italica e Poseidonia; il gruppo Rcs, che da tempo deteneva Fabbri e La Nuova Italia, acquistò Tramontana; Paravia e Bruno Mondadori si fusero. Zanichelli – senza considerare Loescher, che ebbe sempre una struttura separata – non era più il primo editore italiano di scolastico, superato dal gruppo Rcs e poi anche da quello Arnoldo Mon-

<sup>30</sup> Cfr. cap. 4.9.

<sup>31</sup> Nel corso del 2008 Loescher ha acquisito la maggioranza dell'editrice fiorentina, la cui gestione è comunque continuata dalla famiglia D'Anna. Cfr. in generale *Casa editrice D'Anna. Persone, storie, luoghi in ottant'anni d'editoria*, cit., v. anche *supra*, cap. 3, nota 7.

dadori. Gli altri grandi gruppi editoriali scolastici perseguirono sempre una politica di pluralità di marchi, conservando quelli acquisiti e creando nuove sigle (per esempio Archimede, Paramount e Lang in casa Paravia Bruno Mondadori) o utilizzando nello scolastico marchi nobili (per esempio Einaudi, da parte di Arnoldo Mondadori, o Bompiani in casa Fabbri). Zanichelli, pur accogliendo nel proprio catalogo marchi meno ampiamente diffusi (come Bovolenta), ha sempre perseguito una politica di marchio quasi unico, cosicché, in questi anni, mentre nelle classifiche per gruppi editoriali era superata dai gruppi Rizzoli e Mondadori, come singolo marchio raggiunse una quota di mercato di gran lunga superiore agli altri.

### 5.12 *Spazi ed edifici*

Con l'inaugurazione nel 2002 delle filiali di Firenze e di Padova si concluse una stagione di cambiamenti nella logistica delle filiali. Nello spazio di quarant'anni si era passati da filiali piccole, talvolta ubicate nel centro cittadino (la filiale di Firenze era a metà strada fra S. Maria Novella e il Duomo), a filiali spaziose, pensate più per la distribuzione che per la promozione, situate in aree industriali, talvolta in comuni limitrofi del capoluogo, facilmente accessibili ai librai (e preferibilmente poste nella periferia «rivolta» verso Bologna). In questi quarant'anni, in molti casi, vi è stato più di uno spostamento di filiale (quattro filiali a Milano, quattro a Firenze, quattro a Roma ecc.). Si tratta di immobili spesso di proprietà della casa editrice, anche grazie all'utilizzazione di vantaggiosi mutui editoriali. La scelta di sedi periferiche di proprietà nelle grandi città, e talvolta in sedi intermedie come Bergamo e Viareggio, era figlia del desiderio di mantenere una robusta patrimonializzazione della società, come condizione di indipendenza dell'attività.

Soltanto in una grande città, Palermo, questo obiettivo non è mai stato raggiunto. Per vero vi fu un progetto di filiale, da costruire su un terreno già acquistato: ma – siamo all'inizio degli anni Novanta – non se ne fece nulla, soprattutto per preoccupazioni di carattere ambientale.

*Ricorda Fedrico Enriques: Acquistammo un terreno in luogo semi-periferico, lungo una grande direttrice di traffico. Si fece un progetto. Il*

*costo di costruzione a metro quadro fu stimato, per ragioni intuibili, ad un 25% in più del costo sul «continente». La cosa non doveva preoccupare, perché una legge regionale prevedeva la concessione di un contributo a fondo perduto, per combinazione uguale al 25% del costo di costruzione. Il contributo era legato alla creazione in loco di una sorta di attività industriale, ancorché leggera. Si diceva che si poteva confidare in controlli blandi circa l'effettiva sussistenza di questa attività industriale. In una parte del terreno vi era un piccolo edificio, che avrebbe potuto essere demolito o trasformato in abitazione di un custode (nessun altro nostro magazzino periferico aveva o ha un custode). Ogni pennellata disegnava un quadro un po' inquietante – erano gli anni degli omicidi Falcone e Borsellino. Forse per debolezza decisi di rinunciare alla costruzione, di lasciare decadere la licenza edilizia, rivendendo con una notevole perdita il terreno.*

### 5.13 Nuovi modi di lavorare: videodipendenza?

*Ritorno al futuro* è un film, spesso riproposto in televisione, che coglie con ironia le differenze di costume fra la nostra epoca e gli anni Cinquanta: più che l'ovvietà delle gonne più lunghe e dei ritmi musicali più lenti, colpiscono particolari come la cortesia nelle stazioni di servizio o lo sfottò al bambino nero che, nella piccola città degli Usa dove è ambientato il film, dice che da grande farà il sindaco.

Bene: un viaggiatore nel futuro, proveniente dagli anni Sessanta, visitando la Zanichelli di fine anni Novanta sarebbe stato colpito da un'assenza e da una presenza: niente odore di fumo e una continua, incomprensibile, quasi fastidiosa abitudine di tutti gli impiegati a guardare la televisione. Ma non è la televisione, è uno schermo di personal computer, strumento di lavoro ormai quotidiano. Mandate al museo le macchine per scrivere, il computer ha ridotto l'uso di carta e penna e ha affinato capacità diverse (e ha un po' accresciuto la produttività). Naturalmente il tempo dedicato al lavoro a computer è continuamente monitorato dalle autorità sanitarie e le visite oculistiche sono effettuate di routine.

### 5.14 Problemi sempre aperti

Scorrendo i documenti delle riunioni annuali, come negli altri periodi emergono problemi ricorrenti, spesso risolti dopo qualche anno:

- la data ottimale per la pubblicazione delle novità scolastiche;
- l'importanza del cosiddetto materiale ancillare e i relativi tempi di pubblicazione;
- la difficoltà di predeterminare le prime tirature;
- il coordinamento fra le varie attività di settembre (privilegiare le vendite o l'invio dei saggi ai professori?);
- la caratteristica dei cataloghi;
- il numero ottimale delle configurazioni dei vari volumi;
- le soluzioni organizzative per rendere possibile un sollecito inizio, a gennaio, della propaganda scolastica;
- la graduatoria degli interventi, a favore dei vari uffici, dei programmatori.

Si presentano anche problematiche nuove, quali quelle determinate dalle più recenti norme sulla sicurezza o sulla *privacy*, nonché le incombenze conseguenti alla certificazione di qualità.

### 5.15 *E dopo?*

Compare nella relazione per la riunione di maggio 1995 un tema che riapparirà negli anni successivi: l'abbandono della scena da parte del direttore generale, previsto, «se le cose andranno per il verso giusto», nel 2006. Federico Enriques tornerà sull'argomento in termini più generici nel 1998, parlando di «passare la mano» dopo 4-8 anni e manifestando la preoccupazione di lasciare un'azienda solida e pulita, senza scheletri negli armadi o mozziconi sotto i tappeti. Nel frattempo si accrescono le responsabilità dei collaboratori più stretti.

L'abbandono del rapporto di lavoro subordinato da parte di Federico Enriques risale al 1999: atto formale ma non privo di ricadute psicologiche, al pari della grande festa per i suoi 35 anni di lavoro (sempre nel 1999)<sup>32</sup>. Ma su questo argomento è sufficiente qui aver posto semi di curiosità, che sarà soddisfatta nel prossimo capitolo.

<sup>32</sup> Ricorda Federico Enriques: *Mi preoccupai che partecipassero tutti i dipendenti. Mi fu detto che Koubi El Hassan, di religione musulmana, preferiva non intervenire. Mi venne il sospetto che la sua scelta dipendesse dal timore di dover mangiare cibi non consentiti dalla sua religione: gli feci assicurare che ci sarebbero stati cibi che andavano bene anche per lui. Fu tra le persone la cui presenza mi fece più piacere.*

## *Certificazione di qualità ISO 9001*

Durante la preparazione del Decreto Ministeriale 54/1999 sulle caratteristiche dei libri di testo si affacciò il problema del controllo della loro qualità. Sulla base di esempi stranieri si era prospettata, in sede ministeriale, la creazione di un'apposita commissione\*. Il testo del regolamento (punto 11) si orientò, su intelligente suggerimento di Roberto Gulli, presidente del gruppo editoria scolastica dell'Aie (cfr. par. 22.8), verso una certificazione di processo, non di prodotto. L'Associazione promosse molte riunioni con aziende specializzate nella certificazione e si giunse alla definizione di una serie di attributi di qualità, procedure, controlli, adattando ai libri scolastici le norme UNI ISO 9001. Il processo di preparazione iniziò nel 2000 e fu seguito per Zanichelli da Luciano Marisaldi, che seppe aggiungere all'intelligenza la pazienza. Dopo l'attività iniziale preparatoria, da quando il sistema è andato a regime la questione è seguita in sede da Monica Benni\*\*.

\* Nell'esperienza italiana il precedente più rilevante si rinviene nelle commissioni costituite da Giovanni Gentile e dai suoi successori per la compilazione di un albo dei libri di testo della scuola primaria: prima che si arrivasse al libro di stato vi furono cinque commissioni. La prima e più importante fu quella presieduta da Giuseppe Lombardo Radice (cfr. M. Galfrè, *Il regime degli editori*, Roma-Bari, Laterza, 2005). Per prevenire un organismo ministeriale Zanichelli stipulò un accordo provvisorio con l'Università di Bologna, per arrivare a un attestato di qualità rilasciato da una commissione accademica.

\*\* Il sistema ISO 9001 è stato introdotto ufficialmente dal 1° gennaio 2001, sulla base dell'ordine di servizio 535 del 19 dicembre 2000. L'ordine di servizio, in sé, costituì un'anticipazione della precisione – e della pedanteria – del sistema che si andava a introdurre. Si legga ad esempio il punto sullo «Spazio qualità»:

«Spazio qualità»: ogni responsabile dovrà individuare chiaramente, nell'ambito del proprio ufficio, uno spazio fisico in cui verrà contenuto il materiale, la documentazione essenziale, generale e specifica delle funzioni in tema di qualità. Nello spazio qualità dovranno essere come minimo compresi:

- il manuale della qualità;
- una mappa indice dello spazio stesso, con indicazione degli altri documenti, o gruppi di documenti, presenti nello spazio stesso e/o l'indicazione dei luoghi fisici e/o virtuali in cui si trovano altri documenti o serie di documenti relativi alla qualità;
- copia della mappa dovrà essere inviata alla segreteria dell'ufficio qualità;
- agenda qualità: ciascun responsabile dovrà tenere, su supporto cartaceo o informatico, una propria agenda qualità ove scadenziare, su base annua, l'insieme delle attività e dei controlli relativi alla qualità.

*Certificazione di qualità ISO 9001. (2)*

Per la precisione, come è scritto sui cataloghi e nel sito, Zanichelli ha la certificazione secondo la norma «UNI EN ISO 9001: 2000 rilasciata dalla CertiCarGraf con attestato n. 477 – IQ Net IT – 16130». In sostanza questo sistema di qualità, non diversamente da altri analoghi, prevede la definizione di una serie di procedure, la formalizzazione di una serie di documenti e un'attività continua di monitoraggio e documentazione delle procedure, volti a un progressivo miglioramento. Il sistema si basa sulla cultura della verifica, possibilmente attraverso la creazione di indici quantitativi, dell'efficacia dell'azione dell'«organizzazione» e su un'analisi attenta degli errori («non conformità»), rivolta soprattutto alla correzione delle procedure. Sono ormai 17 gli indici quantitativi creati sullo stimolo di ISO 9001 (altri indici sono stati definiti, per analogia, in settori non soggetti a certificazione come l'universitario).

La documentazione «obbligata» delle procedure consente ai certificatori di scrutinare le prassi. Serve anche a formalizzare e rendere trasmissibile il sapere aziendale, al variare delle persone.

In linea teorica, se tutti i dipendenti della casa editrice abbandonassero contemporaneamente il lavoro, ad esempio per costruire un ospedale in Africa, altre persone, consultando l'archivio della certificazione della qualità, dovrebbero essere in grado di «pilotare la macchina», come accade in certi film catastrofici, quando un passeggero si mette ai comandi di un aereo, sostituendo il pilota ucciso dai «cattivi». Attualmente nell'apposita sezione dell'archivio informatico interno, accanto al vero e proprio manuale della qualità, sono definite 18 procedure, sono archiviate 18 istruzioni (oltre a tutti gli ordini di servizio e i comunicati), sono indicati 31 moduli. Parte di questi documenti sono aggiornati continuamente\*\*.

La fase di decollo fu assai faticosa: era soprattutto difficile tradurre il gergo aziendale interno nel linguaggio proprio della qualità. Ad esempio, con l'unico termine di «cliente» bisognava indicare sia le famiglie degli studenti, sia il libraio, sia i docenti. Gli autori dovevano inserirsi fra i fornitori. Il rapporto annuale sulla qualità è cripticamente definito «riesame della direzione».

\* Si deve dire «organizzazione», non «azienda», «casa editrice» o simili.

\*\* Come si è accennato, soltanto il settore scolastico è certificato.

*Certificazione di qualità ISO 9001. (3)*

Il complesso delle procedure che porta alla definizione annuale delle ristampe – principalmente l'esame delle adozioni (cfr. par. 12.7) – con una terminologia probabilmente ricalcata su aziende appaltatrici di grossi servizi è definito «riesame del contratto». Superate queste perplessità iniziali, il processo, con l'attenta regia di Monica Benni, si è svolto ordinatamente, anche se il passaggio alla versione (Vision) 2000 ha comportato una nuova fase di lavoro intenso. Vi è un esame approfondito da parte dei certificatori, che si conclude con una riunione in cui viene comunicato il verdetto (promozione o bocciatura): fino ad ora la Zanichelli è stata promossa.