

## Storie di imprese



*A mio padre ed a Umberto Tasca*



Federico Enriques

# Castelli di carte

Zanichelli 1959-2009: una storia

Società editrice il Mulino

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet:  
**[www.mulino.it](http://www.mulino.it)**

ISBN 978-88-15-12824-9

---

Copyright © 2008 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito **[www.mulino.it/edizioni/fotocopie](http://www.mulino.it/edizioni/fotocopie)**

# Indice

Prefazione	p. XVII
Introduzione	XIX
Ringraziamenti	XXV
Scheda <i>Il catalogo storico delle edizioni Zanichelli 3.0: contributo a una moderna archeologia editoriale</i>	XXVI
<b>1. Antefatti. Dalle origini alla seconda guerra mondiale</b>	1
1.1 Riassunto delle puntate precedenti	1
Scheda <i>Zanichelli e Bologna</i>	2
1.2 Federigo Enriques e la Zanichelli	4
1.3 Ezio Della Monica	5
Scheda <i>Quando c'era nonno Ghigo</i>	6
<b>2. 1960-1970</b>	9
2.1 Giovanni Enriques alle porte della Zanichelli (1948-1960)	9
Scheda <i>AZ Panorama: la scommessa di un'enciclopedia intelligente</i>	11
2.2 1960: tutto in un anno o poco più	12
Scheda <i>La scuola media unificata</i>	13
2.3 Gli anni Sessanta	15
Scheda <i>Giovannella e Mattavelli</i>	19
2.4 Capisaldi della politica editoriale di Delfino Insolera	20
2.5 Insolera lascia la Zanichelli	24
2.6 Bilancio degli anni Sessanta	26
Scheda <i>L'ufficio produzione</i>	27
<b>3. 1970-1980</b>	29
3.1 Partenza sprint	29
3.2 Universitario e nuove iniziative	32
3.3 La crisi petrolifera	32

3.4	La direzione commerciale da Franco Fini a Giordano Morellini	p. 33
3.5	Molti libri, alcuni importanti	35
3.6	La Geografia di Sofri e gli altri libri per la scuola media	36
3.7	Nuovi protagonisti	37
3.8	Le opere di consultazione negli anni Settanta	38
3.9	Problemi risolti e problemi sempre aperti	38
3.10	Un bilancio di fine decennio	39
<b>4.</b>	<b>1980-1993</b>	41
4.1	Quadro generale	41
4.2	Quadro esterno: società, scuola, geografia editoriale	42
4.3	Pochi grandi titoli	43
4.4	Cambia il modo di fare i libri	45
4.5	Le opere di consultazione	45
4.6	La direzione commerciale da Giordano Morellini a Francesco Calzolari	46
4.7	Altri avvicendamenti, nuovi inserimenti e allargamento del gruppo dirigente	47
4.8	Acquisizioni e collaborazioni	48
4.9	Storie che finiscono: Imi e libreria	49
4.10	Un nuovo personaggio	50
4.11	Il consolidamento interno: aspetti organizzativi	50
4.12	Problemi aperti	52
<b>5.</b>	<b>1993-2001</b>	55
5.1	Un architetto in Zanichelli	55
5.2	Stima e affetto, fumo e Apple	58
5.3	Grandi libri del periodo	59
	Scheda <i>Il rinnovamento della Fisica di Amaldi</i>	60
5.4	Le «linee»: «piuma», «salvagente», «prove»	61
5.5	Le opere di consultazione e il resto	62
5.6	Una stagione di cambiamenti e di nuove autonomie	63
5.7	Uno sguardo d'insieme all'andamento aziendale	66
5.8	Fuori da via Irnerio: a viale Trastevere (una ricaduta ISO 9000)	70
5.9	Fuori da via Irnerio: tra Roma e Bruxelles	75
5.10	Fuori da via Irnerio: e la <i>new economy</i> ?	75
5.11	Fuori da via Irnerio: Milano, Roma, Napoli, Firenze (acquisizioni e altro)	76
5.12	Spazi ed edifici	77
5.13	Nuovi modi di lavorare: videodipendenza?	78
5.14	Problemi sempre aperti	78
5.15	E dopo?	79
	Scheda <i>Certificazione di qualità ISO 9001</i>	80

<b>6.</b>	<b>2001-2007</b>	p. 83
6.1	Grandi avvicendamenti	83
6.2	Altri avvicendamenti	86
6.3	Cambiamenti anche in periferia	88
6.4	Nel frattempo <i>extra moenia...</i>	88
6.5	L'andamento dei conti	94
6.6	Nuovi prodotti	95
6.7	Nuovi processi	95
6.8	Un bagaglio per il futuro	96
<b>7.</b>	<b>Parliamo di Autori e autori</b>	97
7.1	Professione: autore di libri di testo	97
7.2	Chi sono gli autori	99
7.3	Il peso degli autori. Dall'autore a una dimensione all'autore a più dimensioni	100
	Scheda <i>Autore: un sostantivo che ha il plurale (e il duale)</i>	101
7.4	Chi cerca gli autori in Zanichelli	103
7.5	I contratti di edizione	103
7.6	Difficoltà a trovare gli autori	106
7.7	Libri redazionali e in <i>équipe</i>	106
7.8	Foto di gruppo degli autori (ovvero più galli nel pollaio)	107
7.9	Editore e autore	109
<b>8.</b>	<b>La redazione di Umberto Tasca</b>	113
8.1	Redazione/Redazioni	113
8.2	Dal treno alla nave	116
8.3	I rapporti con i commerciali	117
8.4	Quanti libri? Quante pagine?	118
8.5	Alla ricerca del redattore ideale	119
8.6	Requisiti e funzioni	121
8.7	Le regole	122
8.8	Formazione e informazione	123
8.9	Le immagini	124
<b>9.</b>	<b>Body shop</b>	129
9.1	Premessa	129
9.2	Fattori esterni dei cambiamenti grafici	130
9.3	I protagonisti	131
	Scheda <i>La lezione di Albe</i> (di Delfino Insolera)	133
9.4	Organizzazione interna	135
9.5	Le copertine	137
9.6	Il marchio	140
9.7	Sotto il vestito il più	140

9.8	La grafica dell'editoria elettronica	p. 142
Scheda	<i>Il Gori Giorgi</i> (di Umberto Tasca)	143
9.9	Conclusioni	144
Scheda	<i>Un decalogo di istruzioni grafiche</i> (di Umberto Tasca)	146
<b>10.</b>	<b>I monumenti dell'editoria, gli altri libri e le nuove edizioni</b>	151
10.1	I libri-monumento	151
10.2	Monumento e autori in carne e ossa	152
10.3	Il «periodo» delle nuove edizioni	154
10.4	Conclusioni. Vantaggi e svantaggi: perché la bilancia pende dalla parte dei vantaggi	155
10.5	Cosa avviene dentro il libro	156
10.6	Guardando da un altro punto di vista	158
10.7	I principali libri per la scuola media	159
Scheda	<i>Gianni Sofri</i>	165
10.8	I principali libri per le scuole superiori	172
Scheda	<i>Libri paralleli: Pazzaglia, Camera-Fabietti</i>	174
Scheda	<i>I Projects americani degli anni Sessanta</i>	182
10.9	Le lingue straniere	193
Scheda	<i>Facimm' nu libro</i> (di Mario Papa)	196
<b>11.</b>	<b>L'assedio dei non-libri</b>	199
11.1	Piano del capitolo	199
11.2	Gradi di sostituzione del libro, in generale	199
11.3	Sostituibilità del libro di testo	200
11.4	Integrazione del libro di testo	201
11.5	Una tendenza che accelera	202
11.6	Le linee della politica della casa editrice	204
11.7	Internet: un caso particolare	205
11.8	<a href="http://www.zanichelli.it">www.zanichelli.it</a>	206
<b>12.</b>	<b>Produzione industriale</b>	209
12.1	Anche l'ufficio produzione in sala parto	209
12.2	L'evoluzione della prestampa	211
12.3	Gli editori scolastici fanno solo ristampe?	214
12.4	Il rapporto novità/ristampe nel tempo	215
12.5	Un ciclo annuale	217
Scheda	<i>Le stagioni di via Irnerio</i>	218
12.6	Le basi economiche	219
Scheda	<i>Un'altra decisione importante: l'uscita dal catalogo</i>	220
12.7	Il decisore e la decisione singola	222
12.8	Cambiamenti nel tempo	223

12.9	Stampare i libri davvero	p. 224
12.10	La qualità delle ristampe	225
12.11	I costi delle ristampe	227
12.12	L'evoluzione delle tecniche di stampa	228
12.13	L'evoluzione della rilegatura	229
12.14	La carta	231
<b>13.</b>	<b>Far adottare</b>	235
13.1	Questo capitolo	235
13.2	Il quadro istituzionale	235
13.3	Parlare per convincere	238
13.4	Il valore dell'adozione	239
13.5	Noi e gli altri	240
13.6	Non è cambiato nulla?	244
13.7	Gli attrezzi del mestiere	245
	Scheda <i>La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio</i>	246
13.8	Le stagioni del propagandista	250
13.9	Chi sono i funzionari commerciali: una radiografia	252
13.10	Il talento e la scuola	253
	Scheda <i>I direttori di filiale</i>	254
13.11	Variazioni sul tema	258
13.12	Propagandista: imprenditore in proprio, avvocato, medico e postino	259
	Scheda <i>Servizio Collaborazione Insegnanti</i>	260
13.13	Ruolo e consapevolezza del ruolo	261
<b>14.</b>	<b>Vendere. Dall'ordine alla fatturazione</b>	263
14.1	Introduzione. Continuità e cambiamento	263
14.2	Come arriva l'ordine (in sede e in filiale)	264
14.3	Procedure di esecuzione	265
	Scheda <i>Dalla cartolina postale agli ordini elettronici (di Riccardo Arcese)</i>	266
14.4	Chi sono i clienti Zanichelli	268
14.5	Nuovi sistemi di fornitura	271
14.6	Quando si acquista	273
14.7	Valutazione dell'efficienza del sistema	274
14.8	Finalmente la fattura	276
<b>15.</b>	<b>Spedire/Distribuire</b>	277
15.1	La distribuzione	277
15.2	Seguito del capitolo precedente (dall'editore al libraio)	279
15.3	Zanichelli e gli altri	279

15.4	Fatture, prelievi, spedizioni: come, quanto, dove, quando	p. 281
15.5	I corrieri e le poste	281
15.6	Rapine, furti e altre disgrazie	282
15.7	Altri protagonisti della distribuzione e delle spedizioni: il «Centro»...	285
15.8	... e il magazzino	289
15.9	In conclusione	290
<b>16.</b>	<b>Amministrare</b>	293
16.1	Come un'azienda qualsiasi	293
16.2	L'amministrazione in concreto	293
16.3	Lo specifico amministrativo di una casa editrice (e della Zanichelli)	294
16.4	Che cosa è cambiato in questi anni	295
16.5	Altri fattori esterni: Ige, Iva, 2000, euro	298
16.6	Il bilancio	298
16.7	Bilancio consolidato e revisione	300
16.8	L'ufficio in concreto	301
16.9	Una valutazione	302
16.10	Ai confini dell'amministrazione: un'intendenza che non si limita a seguire	303
<b>17.</b>	<b>Definire e ordinare: le opere di consultazione</b>	307
17.1	Una penisola felice	307
17.2	Fino al 1965	310
17.3	Parata...	312
17.4	... e contrattacco: il Ragazzini	313
17.5	La decima edizione dello Zingarelli	314
17.6	L'atlante che viene dal freddo	318
17.7	Si completa la formazione	319
17.8	Lorenzo Enriques, lessicografo sul campo	321
17.9	Opere di consultazione e informatica	323
	Scheda <i>Da</i> la posta del Professore	324
17.10	Piccoli dizionari crescono	326
17.11	Editoria elettronica	328
17.12	Il ritmo delle nuove edizioni	329
17.13	William Chester Minor e Henri Cinoc	331
17.14	Il contributo dell'ufficio produzione e dell'organizzazione commerciale	333
17.15	Nuovi arrivi	334
17.16	Il futuro	335
<b>18.</b>	<b>Libri per l'università (e non solo)</b>	337
18.1	Le origini	337

18.2	Un'espansione semi-casuale	p. 337
	Scheda <i>Odono Belluzzi</i>	338
18.3	Una scelta commerciale decisiva	341
18.4	Zanichelli e gli altri	341
18.5	Espansione altalenante	343
18.6	L'evoluzione dell'università	344
18.7	Dopo Insolera	345
	Scheda <i>Premi Nobel nel catalogo Zanichelli</i>	346
18.8	Materie e filoni	349
18.9	Al di là delle scienze	350
18.10	L'organizzazione interna	353
18.11	L'evoluzione tecnica	354
	Scheda <i>La traduzione</i>	355
	Scheda <i>Avventure di viaggio delle pellicole</i>	358
18.12	Un successo a metà e le ragioni di metà insuccesso	359
18.13	Tra leggere e acquistare c'è di mezzo la fotocopia	360
18.14	Editoria universitaria e futuro della lettura, delle fotocopie e del libro	364
<b>19.</b>	<b>I libri giuridici</b>	367
19.1	Quadro generale	367
19.2	L'andamento del settore e il suo peso nel catalogo Zanichelli	368
19.3	Antefatti, Foro Italiano (e Virgilio Andrioli)	369
19.4	Il <i>Commentario</i> Scialoja e il ruolo di Giuseppe Branca	370
19.5	Il grande <i>Commentario</i> cresce	372
19.6	Il <i>Commentario: De senectute</i>	373
19.7	Espansioni 1: universitario	374
19.8	Espansioni 2: in direzione della varia e dello scolastico	375
19.9	I codici	375
19.10	Editoria elettronica	377
19.11	L'organizzazione commerciale	379
19.12	Valutazione finale	380
19.13	Fabio Gabrielli da Torino a Torino	381
<b>20.</b>	<b>La «varia»</b>	383
20.1	Se fosse una storia normale	383
20.2	Ma questa non è la solita storia di una casa editrice...	383
20.3	Caratteristiche redazionali, commerciali e di tempi	384
	Scheda <i>La pubblicità in Zanichelli</i>	385
20.4	Dati quantitativi	386
20.5	Dati di fondo	387

Scheda <i>Edificio insoleriano e qualche addizione</i>	p. 391
Scheda <i>I libri di architettura</i> (di Umberto Tasca)	394
Scheda <i>La collana Montagne</i> (di Luciano Marisaldi)	397
<b>21. La libreria</b>	401
21.1 Origini	401
21.2 Primi anni Sessanta	402
21.3 Aria nuova	402
21.4 Protagonisti vecchi e nuovi	403
21.5 Le ragioni delle difficoltà	405
21.6 Tappe di un declino	405
<b>22. Colleghi e concorrenti</b>	409
22.1 I dati di fatto	409
22.2 La percezione soggettiva	413
22.3 Le fasi	415
22.4 Imprese di tendenza	415
22.5 Editori specializzati	416
22.6 Gli stranieri	416
22.7 Acquisizioni da parte di Zanichelli	417
Scheda <i>Un'altra voce da una città del silenzio</i>	420
22.8 L'Associazione Italiana Editori	422
<b>23. Via Irnerio 34 (e 28)</b>	425
23.1 Introduzione	425
23.2 Dall'uso promiscuo all'uso esclusivo e alle espansioni	426
23.3 Descrizione, allora e oggi	427
23.4 Metri quadri e persone	430
23.5 Ossa, muscoli, nervi	431
23.6 Prima e dopo via Irnerio	431
23.7 Conviene avere una sede in proprietà?	431
<b>24. I rapporti di lavoro</b>	433
24.1 Il numero: rimando	433
24.2 Storia generale, storia di una casa editrice e storia particolare	433
24.3 Fine del paternalismo	434
24.4 Generi, categorie, composizione della retribuzione. Alcuni grafici	435
24.5 Conflittualità	440
24.6 Sindacato fuori e dentro l'azienda	440
24.7 Contrattazione nazionale e aziendale	441
24.8 Orario di lavoro e ferie	444

24.9	Prestazioni di lavoro non a tempo indeterminato	p. 446
24.10	Rapporti sindacali con le filiali esterne	448
24.11	Se non ci fosse stata la sindacalizzazione	448
24.12	Formazione: prima e durante	449
24.13	Mutua interna Isaia Levi	451
<b>25.</b>	<b>Usi e costumi</b>	453
25.1	Premessa	453
25.2	Chi erano e chi sono	453
25.3	Andare al lavoro	454
25.4	Modalità di lavoro	454
25.5	Abbigliamento	457
25.6	Oltre il lavoro	457
25.7	Caldo e freddo. Fumo	458
	Scheda <i>In vacanza</i> (di Irene Enriques)	458
<b>Appendici</b>		
1.	Testimonianze	
1.1	Pier Francesco Bernardi, <i>La casa editrice come osservatorio dell'evoluzione del mondo (informatico)</i>	463
1.2	Giuseppe Giovannella, <i>La casa editrice come grande interporto di libri</i>	478
1.3	Laura Lisci, <i>L'eredità impegnativa di Rinaldo Forti (e altre eredità)</i>	492
1.4	Vittorio Ornelli, <i>Dalle schede alla rete: editoria giuridica elettronica</i>	505
1.5	Paolo Tignone, <i>Il magazzino nell'epoca post Giovannella</i>	509
2.	Delfino Insolera e la Zanichelli	515
3.	Corso Autori e Redattori	519
4.	Prove per l'assunzione di redattori	522
5.	Libri gratuiti a scuola ma solo con gradualità	526
6.	Cari libri di scuola	528
7.	Trent'anni di editoria scolastica	531
8.	Pochi criteri etici su cui si basa la casa editrice	539
	Indice dei nomi	543

**Inserti iconografici****Fotografie**

a centro volume

**Sezione grafici**

a fine volume

## Indice delle tavole

1.	Consiglieri di amministrazione e sindaci effettivi (1960-2008)	2
2.	Fatturato netto 1960-2006 (anni finanziari)	3
3.	Popolazione scolastica (scuole medie, scuole superiori) 1960-2006	4
4.	Fatturato scolastico e popolazione scolastica «corretta» 1960-2006	6
5.	Fatturato per livello scolastico (1970-2006)	8
6.	Fatturato per settori di catalogo (1965-2005)	10
7.	Numero di titoli pubblicati (1960-2006)	11
8.	Fatturato per macroaree geografiche 1985-2005 (anni solari)	12
9.	Adozioni scolastiche: numero di copie e valore per allievo (1985-2005)	14
10.	Numero dei dipendenti per settore aziendale (1970-2005)	16

## Prefazione

*Ho lavorato alla casa editrice Zanichelli dal 1960 al 2006.*

*Non mi è mai piaciuto definirmi «editore», soprattutto perché non mi era chiaro che cosa fosse, o facesse, un editore. L'ho capito dopo più di quarant'anni di lavoro.*

*E l'ho capito, come spesso succede, guardando le cose dal di fuori, non dal di dentro.*

*Con un gruppo di amici mi sono impegnato, quasi dieci anni fa, nell'attività politica cittadina per il ritorno della sinistra al governo locale.*

*Dopo la vittoria elettorale un signore molto più anziano di me, che non conoscevo, guardando nella mia direzione sorrise e disse «Anche merito suo». Mi voltai per vedere in faccia la persona a cui si rivolgeva, evidentemente alle mie spalle. Non c'era nessuno. Pensai a uno scherzo dell'età (sua).*

*Qualche giorno dopo mi fece lo stesso discorso una persona conosciuta, che io stimavo molto, aliena per carattere dalla piaggeria e certamente lucidissima. Ci pensai sopra: mi sembrava di non aver fatto quasi nulla, salvo convincere altri, molti altri, a «fare» delle cose.*

*Fu un'illuminazione. Capii che quello era stato il mio «lavoro» (senza virgolette, forse), per più di quarant'anni: non fare direttamente, ma convincere altri a fare.*

*Questo è il compito, forse il lavoro, dell'editore. E nel preparare questo libro mi sono attenuto alla stessa regola: ho chiesto la collaborazione a molte persone della – o vicine alla – casa editrice. Loro è gran parte del lavoro effettivo, mio lo stimolo.*

*Queste pagine sono una testimonianza di vita aziendale, con l'avvertenza che è il testimone che fa anche le domande. Ho avuto ben presente, peraltro, il confine invalicabile fra reticenza e menzogna.*

*La dedica e il titolo. È alla fine di un libro che di solito si fanno le dediche e, più raramente, si sceglie il titolo: scrivendo questo libro*

*mi sono reso conto di quanto devo a mio padre, che ci ha lasciati nel 1990, tanti anni fa, e ad Umberto Tasca, che se n'è andato pochi giorni or sono.*

*Dal primo (così come da Delfino Insolera) ho imparato molto soprattutto all'inizio della mia storia professionale; dal secondo alla fine: è stato Umberto che mi ha fatto capire, col suo esempio, che bisogna lasciare la guida di un'istituzione non in funzione di sé stessi, ma degli altri, che succedono, e dell'istituzione.*

*Fino a qualche settimana fa avevo in mente un titolo diverso: Via Irnerio 34/28.*

*Evocava un luogo, la sede della casa editrice, e la sua evoluzione: il primo edificio al civico 34 e la più moderna espansione al 28. Ricalcava il titolo di un libro di memorie di mio padre, Via D'Azeglio 57: ma c'era voluta una osservazione di Ugo Berti, editor di questo libro, per farmelo capire.*

*In qualche maniera metteva in gioco anche un altro episodio di questa storia: Irnerio è anche un personaggio di *Se una notte d'inverno un viaggiatore...*, il romanzo che Italo Calvino scrisse poco dopo l'antologia *La lettura*, pubblicata dalla Zanichelli. Forse è un caso, ma Irnerio non leggeva mai i libri: li trasformava in oggetti (ma oggetti che erano opere d'arte).*

*Ho discusso fino alla fine queste pagine con Umberto Tasca; la malattia gli ha impedito di scrivere il capitolo sulla grafica. Ha seguito questo libro anche come redattore, riservandogli, né più né meno, l'intelligenza, la cura e l'attenzione che dedicava agli altri libri che ha seguito: non avrei potuto chiedergli di più. Umberto mi ha dato anche molti consigli per le fotografie, mostrandomi tra le altre quella di copertina.*

*Negli stessi giorni due decreti del governo (se ne parla al par. 6.4) hanno scosso il mondo dell'editoria scolastica rischiando di alterarne, fino al crollo, gli equilibri. Tutto quanto fatto in cinquant'anni (oltre ai precedenti) potrebbe essere travolto da un soffio esterno, come un castello fatto con le carte da gioco.*

*Titolo e immagine mi sono sembrati una buona rappresentazione della realtà.*

*Ho così seguito un insegnamento di Umberto, che spesso ho avuto difficoltà a capire: che talvolta è il testo che deve piegarsi a una buona illustrazione. La repubblica dei libri di testo ha poche gerarchie, e non certo quella fra parola e immagine.*

Bologna, ottobre 2008

# Introduzione

La casa editrice Zanichelli compie 150 anni nel 2009.

Il centenario, nel 1959, fu celebrato anche con un catalogo storico, che abbracciava circa 7.000 titoli ed era preceduto da una prefazione di due pagine.

Per i 150 anni si pubblicherà – solo *on-line* – un catalogo storico<sup>1</sup>. Anche per i 12.000 titoli degli ultimi cinquant'anni ci vuole una prefazione.

Questa è la funzione principale di questo libro (anche se ho sbagliato le misure).

Questo è lo scopo principale per cui l'ho scritto, anche se forse le motivazioni sono anche altre.

In fondo, a una certa età si vuole fare una delle tante cose che si sono sognate da giovani: più facile raccontare storie che scalare montagne, lanciarsi nel vuoto con il paracadute, esplorare abissi terrestri o marini, spegnere incendi.

«La storia di un editore è la storia delle sue edizioni» diceva Ezio Della Monica proprio nella prefazione del primo volume del catalogo ragionato *Le edizioni Zanichelli 1859-1959*, citando un maestro dell'editoria.

Qui, molto più che di libri si parla di persone, di modi di procedere, di modi di lavorare, di tecniche produttive.

Nel titolo «casa editrice» non c'è, e non solo per brevità. Questa non è la storia consueta di un editore<sup>2</sup>. Molti non troveranno quello che cercavano. Quasi tutti troveranno qualcosa di inaspettato; non è un pregio (né un difetto, speriamo): è una caratteristica.

<sup>1</sup> V. scheda alle pagine seguenti.

<sup>2</sup> In una prospettiva analoga si pone il volume pubblicato dall'editore Wiley in occasione del bicentenario della casa editrice (R.E. Wright, T.C. Jacobson, G.D. Smith, *Knowledge for Generations: Wiley and the Global Publishing Industry, 1807-2007*, Hoboken NJ, Wiley, 2008).

È una storia che contiene cose che nelle buone storie non devono esserci: ricordi non verificati, divagazioni ai limiti del moralismo, perfino pretese di ammaestramento. Qualcuno, leggendolo, mi ha detto che sembra talvolta un libro di testo: l'ho considerato a un tempo una verità e un complimento eccessivo; non libro di testo ma semmai come certi manuali Hoepli di cent'anni fa: descrizione di ricette per professione in via di estinzione.

È una storia che si interessa, più che a quanto vedono gli spettatori sul palcoscenico, a quello che avviene dietro le quinte. Per incompetenza di chi scrive e per ragioni di spazio si parla invece troppo poco di ciò che è avvenuto «attorno»: la scolarizzazione di massa, il cambiamento dei rapporti di lavoro, l'evoluzione della distribuzione dei redditi, l'evoluzione della città, degli stili di vita, gli andamenti demografici e i flussi migratori, le rivoluzioni tecnologiche, soprattutto nelle comunicazioni e nel lavoro di ufficio: di tutto ciò vi sarà solo qualche riflesso (talvolta pallido, talvolta abbagliante) in una narrazione ancorata a una casa editrice determinata e concreta, la Zanichelli<sup>3</sup>. Le fonti sono indicate in una piccola scheda che sta alla fine di questa introduzione. Il libro è diviso in quattro parti e un'appendice. I primi sei capitoli hanno un andamento storico e sono focalizzati sull'editoria scolastica in senso stretto, che ha sempre rappresentato, nell'arco di questi anni, più dei due terzi dell'attività della Zanichelli. I capitoli 7-16 hanno un andamento tematico, e seguono le varie fasi di lavorazione e commercializzazione di un libro (non manca, al capitolo 10, uno schizzo dei principali testi scolastici). I capitoli 17-20 approfondiscono i settori diversi dallo scolastico. I capitoli 21-25 trattano temi trasversali. I capitoli successivi a quelli storici più che illustrare il loro argomento passo per passo si soffermano sulle differenze fra «ieri» e «oggi»: danno conto degli effetti dei cambiamenti, senza seguirne nei dettagli il processo. All'interno di ciascun capitolo, oltre a schede di approfondimento vi sono testimonianze dirette, personali, scritte in carattere corsivo. Altre

<sup>3</sup> Un ampio riferimento alle trasformazioni del mondo circostante caratterizza invece le pagine di *Casa editrice D'Anna. Persone, storie, luoghi in ottant'anni d'editoria*, Firenze, D'Anna, 2006 (cfr. in particolare pp. 54 e ss.).

testimonianze più corpose sono raggruppate in appendice, insieme ad alcuni approfondimenti specifici. La struttura del libro e le testimonianze che trattano gli stessi argomenti da diversi punti di vista hanno comportato numerose ripetizioni: anche questo è un modo per dare conto della realtà di una casa editrice, dove la ripetitività non manca (penso sia così in ogni azienda, per tacere di altre istituzioni).

Una storia non può rispettare, quasi per definizione, l'unità di tempo. Qui sono rispettate sia l'unità di luogo sia l'unità di argomento. Libri (quasi solo libri) dall'inizio alla fine, prevalentemente per la scuola, gestione familiare (della stessa famiglia), costanza di fondamenti culturali, stelle fisse e non meteore nei ruoli dirigenziali.

Conti in ordine, con piccole oscillazioni nelle componenti principali (ricavi, costi industriali e costi pre-stampa, spese generali, margini). La struttura sostanzialmente stabile delle componenti del bilancio ha fatto sì che, in prima approssimazione, i risultati economici abbiano seguito l'andamento dei ricavi, cioè del fatturato. Da questo punto di vista il mezzo secolo è stato caratterizzato da quattro decenni di buono sviluppo e da un decennio (gli anni Novanta del secolo scorso) di pausa.

Se si mettono in relazione le cifre del fatturato con l'evoluzione della popolazione scolastica<sup>4</sup>, il quadro appare un po' più complesso.

Ma non voglio anticipare la fine della storia.

Fondamentalmente Zanichelli ha cercato in questi anni di fare libri per la scuola buoni e vendibili (anzi: venduti). Non si è mai pensato che tutti i libri non vendibili fossero cattivi, né che soltanto i libri buoni fossero vendibili. Libri buoni e libri vendibili sono due insiemi diversi: si è sempre cercata la loro intersezione. È cambiato però il metro per misurare la bontà e la vendibilità.

Questo libro abbraccia cinquant'anni che, forse, fra molti anni, saranno giudicati fra i migliori della storia d'Italia. In tal senso depongono la maggior parte dei fenomeni misurabili o

<sup>4</sup> Sulla storia della scuola cfr. il testo di Nicola D'Amico, *Storia e storie della scuola italiana dalle origini ai nostri giorni*, in pubblicazione presso Zanichelli. Sull'evoluzione della popolazione scolastica cfr. anche A. Scotto di Luzio, *La scuola degli italiani*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 338 (interessanti soprattutto i dati dell'evoluzione della popolazione scolastica femminile).

incontrovertibili: l'assenza di guerre, la lunghezza della vita, la bassa mortalità infantile, l'occupazione, la scolarizzazione, il reddito, la stabilità della moneta (specie dopo l'ingresso in Europa), la durata del tempo libero, l'attenzione ai diversamente abili, perfino la crescita della statura.

Forse, invece, questi anni saranno ricordati come quelli in cui vi è stata sì un'elevata qualità della vita, ma a spese delle generazioni future, dirette (debito pubblico) o indirette (devastazioni ambientali): una famiglia che dilapida il proprio patrimonio, mentre lo sta facendo, vive bene.

(Per vero i critici più severi dell'ultimo cinquantennio sottolineano per lo più altri elementi, importanti ma meno misurabili: la felicità, l'ansia, la paura, l'insicurezza, l'autostima, l'ignoranza, la volgarità, la qualità della politica.)

Questo giudizio sulla società potrebbe essere esteso alla scuola.

Anche la scuola ha dalla sua i dati misurabili (numero di alfabetizzati, diplomati, laureati). Certo le analisi internazionali, come PISA (*Programme for International Student Assessment*), lasciano dei dubbi. Sono convinto però che la scuola italiana, come la torre di Pisa, pur pendendo, stia in piedi (e nel complesso non sia affatto brutta). Temo che gli esperti che le si affollano intorno spingano dalla parte verso cui pende. Un solo esempio: molti vorrebbero avvantaggiare le scuole private che, proprio nelle indagini PISA, hanno risultati inferiori a quelle pubbliche.

Io sono convinto che al miglioramento di questa scuola abbiano contribuito anche i libri di testo; e in particolare – qui la convinzione è profonda – quelli della Zanichelli.

Ma nel libro di questo si parlerà poco, come di tutte le cose non oggettivamente documentabili.

Il libro compare a mio nome e miei sono giudizi, errori e omissioni. Tuttavia un capitolo è stato scritto da Umberto Tasca (cap. 8, La redazione).

Mi sono avvalso della collaborazione di moltissime persone, citate nei ringraziamenti; con loro ho scambiato almeno 850 messaggi di posta interna per verificare, stimolare ricordi, chiedere giudizi, rivedere punti di vista: insomma le cose buone vengono dal coro, le stonature dal solista. Ringrazio in particolare Maddalena Giordani: senza il suo aiuto

questo libro si sarebbe perso, prima nella mia mente e poi nei meandri di *file* e cartelle elettroniche. Roberto Marchetti ha curato l'impaginazione: con una intelligenza creativa inferiore solo alla pazienza, messa a dura prova dai miei ripensamenti. Grazie anche a Miro Dogliotti, che ha letto con il consueto puntiglio il libro in varie fasi e che mi ha indotto a riformulare questa introduzione. Mia moglie Giovanna e mio figlio Luca hanno riletto da «fuori», ma forse non abbastanza da lontano.

Grazie agli amici del Mulino, all'indimenticabile Giovanni Evangelisti, a Ugo Berti, Stefano Manfredi e Laura Xella. Nelle collane del Mulino ci sono altri ritratti di autorevoli case editrici, scritte da autori *comme il faut*. Ugo Berti, quando si è accorto che quanto andavo scrivendo più che un ritratto convenzionale poteva sembrare un profilo di Arcimboldo o un viso cubista, ha continuato a incoraggiarmi: gliene sono particolarmente grato.

#### Le fonti

I libri pubblicati dalla casa editrice, innanzitutto, e i cataloghi (per primo il catalogo storico).

Gli altri libri di storia dell'editoria, citati nei luoghi opportuni.

I *verbali dei comitati editoriali* (che contengono una «scheda» per ogni libro esaminato, dai primi anni Settanta).

Le pubblicazioni aziendali da «Zanichelli Scuola» (1961-1974) al *Notiziario interno*, pubblicato dalla metà degli anni Ottanta.

I bilanci, con le relazioni.

Le *relazioni per le riunioni annuali dei dirigenti*, con i relativi materiali di documentazione<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> La prassi delle riunioni annuali fu introdotta all'inizio degli anni Sessanta, interrotta fra il 1971 e il 1982 e ripresa nel 1983, con un maggiore coinvolgimento di quadri intermedi (la «nuova serie» venne suggerita da un collega americano, manager della W.H. Freeman). Umberto Tasca le ricorda così: *Le riunioni di maggio significarono un maggior coinvolgimento di tutti, la creazione di un forte spirito di squadra, una saldatura nel merito (cioè non solo a livello di buone relazioni) tra rete commerciale e redazione... Rimpiango molto le prime riunioni di maggio, in una mansarda affollatissima, dove si discuteva gomito a gomito e si percepivano perfettamente gli umori e le passioni di tutti noi. Ci furono anche litigate spettacolari (in parte per colpa mia) ma se ne usciva, mi pare, sempre molto rafforzati. Ricordo in*

Le *relazioni per il consiglio d'azienda*, con i piani di investimento, dagli anni Sessanta.

La *corrispondenza*.

Gli *ordini di servizio*.

La *documentazione dei rapporti di lavoro*.

Le *statistiche commerciali e di produzione*.

I *dati di contabilità generale*.

I ricordi personali.

A parte questi ultimi, si tratta di fonti scritte, talvolta su carta, talvolta su memoria elettronica (o entrambi). Le fonti indicate in corsivo sono fonti non liberamente consultabili. Si è tenuto conto, nell'interpretazione dei documenti, della particolare destinazione di ciascuno.

*particolare la riunione delle Tecniche redazionali in cui per la prima volta si parlò dell'utilizzo sistematico di file per la composizione e l'impaginazione dei testi (per molti, compresi alcuni compositori, era fantascienza).*

## Ringraziamenti

Isabella Araldi, Riccardo Arcese, Elena Bacchilega, Monica Benni, Pier Francesco Bernardi, Paolo Bernardini, Ugo Berti, Maurizio Biagiarelli, Leonardo Boldrini (e l'ufficio contabilità), Angela Borri, Italo Bovolenta, Bruno Brentani, Salvatore Canestro, Maurizio Catassi (e l'ufficio personale), Greta Ceratti, Bernardo Cioni, Donata Cucchi, Miro Dogliotti, Irene Enriques Babaoğlu, Giovanni Enriques jr., Lorenzo Enriques, Luca Enriques, Massimo Evangelisti, Giuseppe Ferrari, Patrizia Ferri, Stefano Filotto, Sergio Franceschini, Armando Fronzoni (e l'ufficio immobili), Fabio Gabrielli, Gino Gatteschi, Maddalena Giordani, Giuseppe Giovannella, Roberta Giuliano, Sandro Invidia, Antonio Iperti, John Johnson, Enrico Lanfranchi, Beata Lazzarini, Laura Lisci, Stefano Manfredi, Carlotta Mantovani, Luciano Marisaldi, Arturo Martinoli, Francesco Mattavelli, Giovanni Mazzaferro, Mirca Melletti, Isabella Nenci, Vittorio Ornelli, Claudia Patella, Giovanna Pesci Enriques, Anna Piccinini, Isabella Pizzato, Lorenzo Rossi, Serena Salmi, Letizia Santarossa, Giovanni Santi (e l'ufficio produzione), Gianni Sofri, Umberto Tasca, Paolo Tignone (e il magazzino di Quarto Inferiore), Loris Tonelli, Enzo Tossani, Giorgio Valdrè, Vanes Ventura, Giuliana Venturini, Laura Xella, Anna Maria Zamboni, Lorena Zanarini.

Tutti i dipendenti che hanno risposto ai questionari.

I contributi di Umberto Tasca e, in parte, quelli di Federico Enriques, sono stati elaborati nell'ambito dell'attività didattica della Fondazione Ambicò, che si ringrazia.

*Il catalogo storico delle edizioni Zanichelli 3.0:  
contributo a una moderna archeologia editoriale*

Come si è detto, questo libro è, se vogliamo, una premessa (lunga) o un'appendice al catalogo storico della casa editrice.

Ogni casa editrice ha un «catalogo» *tout court*: con questo termine si intende l'elenco dei «libri in commercio». A una certa età, quando le persone si abbandonano ai ricordi, orali o scritti, le case editrici preparano il loro catalogo storico, che contiene tutti i libri pubblicati con dati bibliografici (in primo luogo la data di pubblicazione) e ulteriori informazioni. La compilazione di un catalogo storico è facilitata dall'eventuale presenza di una «biblioteca storica», che raccoglie tutte le opere pubblicate.

Il primo catalogo storico fu pubblicato nel 1959, in occasione del centenario della casa editrice: si tratta di *Le edizioni Zanichelli 1859-1959. Volume I, 1859-1905*, Bologna, Zanichelli, 1959. La sezione del catalogo ragionato era preceduta da uno scritto di Domenico Zanichelli tratto da «Nuova Antologia» dell'aprile 1906 e da prefazioni di Giovanni Enriques e Ezio Della Monica.

Il catalogo a stampa si fermava al 1905, anche se il materiale fino al 1959 era stato raccolto e portato allo stadio di prime bozze di stampa. Non sono chiare le ragioni che consigliarono di arrestarsi, con la pubblicazione a stampa, al 1905. Possiamo azzardarne alcune: tempi stretti, esaurimento del *budget*, non completa fiducia nell'attendibilità del materiale raccolto, scarsità delle informazioni supplementari di archivio, forse anche desiderio di non accendere i fari sull'epoca fascista. (Analogamente, qualche anno fa, una ricca mostra sulla storia della Treccani dedicava largo spazio alle origini, al periodo gentiliano e agli ultimi tempi, offuscando – a torto – il periodo democristiano.)

Il libro fu ristampato nel 1984, con l'aggiunta degli anni fino al 1939, per due motivi: il Premio Forti (cfr. la testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1), un'occasione da non perdere per presentare il volume, imponeva tempi stretti e il 1939 pareva uno spartiacque fra titoli vivi e titoli esauriti, perché erano ancora vivi, nei primi anni Ottanta, molti titoli appena successivi. Alla ristampa si aggiunsero alcune correzioni agli anni precedenti (in tutto dieci pagine di *Addenda et corrigenda* agli anni 1859-1905) e un indice dei nomi degli autori e dei collaboratori (indispensabile per la consultazione, dal momento che il catalogo è organizzato per anni e all'interno degli anni in ordine alfabetico di autore). Il volume, intitolato *Le edizioni Zanichelli 1859-1939*, ebbe molte recensioni. La prefazione era di Federico Enriques, ma il libro fu seguito con in-

telligenza da Laura Lisci, che oggi ha promosso, con la validissima collaborazione di Maddalena Giordani, anche la terza edizione.

Della terza edizione ci sono dati sitografici, non bibliografici, perché è consultabile esclusivamente *on-line* (in questo caso le ragioni stanno di sicuro nel *budget*). Alla base della terza edizione, che arriva fino al 2008, c'è – ed è stato lavoro imponente, iniziato nel 2001 – l'aggiornamento della biblioteca storica, che ora raccoglie tutti i volumi pubblicati nel tempo da Zanichelli. Il nucleo più vecchio (anni 1859-1939) è ancora nella sala consiglio (v. par. 23.3). I volumi pubblicati negli anni successivi sono custoditi in locali – e soprattutto in scaffali – meno nobili. Ma la biblioteca storica c'è: e non sono in tanti editori ad averla.

Il catalogo storico si salda a quello vivente – anche questa è un'eccezione – e comprende tutti i titoli pubblicati. Sono, dal 1859, circa 15.000 volumi. Il seguente grafico illustra il numero di titoli pubblicati per anno.

Oltre ai dati bibliografici (titolo/sottotitolo, autore, curatore/revisore, anno di pubblicazione, edizione, volume/tomo, collana di appartenenza, dati dell'opera originale nel caso di traduzioni, materia), comuni a tutti i volumi del catalogo, per circa 5.000 opere, le più importanti, sono raccolte ulteriori informazioni le cui fonti principali sono l'archivio lettere, l'archivio recensioni, i verbali dei comitati editoriali e gli stessi volumi (di cui si riportano ad esempio prefazioni o quarte di copertina particolarmente significative). Anche alcuni pezzetti di questo libro ambiscono a confluirci.

Dietro questo catalogo c'è un'idea di fondo, la stessa che sta alla base della moderna archeologia. Un tempo gli archeologi si interessavano ai monumenti, ai resti di un tempio, alle statue, ai preziosi corredi funerari. Oggi tutto è oggetto di studio: la casa del povero e quella del ricco, i resti dei cibi, la cenere dei fuochi, gli utensili quotidiani. Il tempo, almeno lui, cancella le disuguaglianze.

Così il nostro catalogo storico non insegue il grande autore, il grande libro, ma presenta un panorama di tutti i libri pubblicati: dall'enciclopedia all'opuscolo, dal premio Nobel al *free-climber*.

Un catalogo-notaio: ma, potremmo dire, notaio di strada. Per quanto riguarda l'editoria scolastica, è un esempio quasi unico. È assai spesso consultato nel lavoro quotidiano della casa editrice (e la consultazione *on-line* consente di maneggiare meno i libri, contribuendo a evitare le inevitabili «perdite» di ogni biblioteca). Si propone di essere opera in continuo aggiornamento.

L'abbiamo definito «3.0». Come avviene in certe famiglie molto numerose, potremmo definirlo «ultimo»: ma sarebbe meglio usare l'inglese *ultimate*, che suona «definitivo». (Dal 2009 il catalogo sarà consultabile da tutti sul sito Zanichelli.)

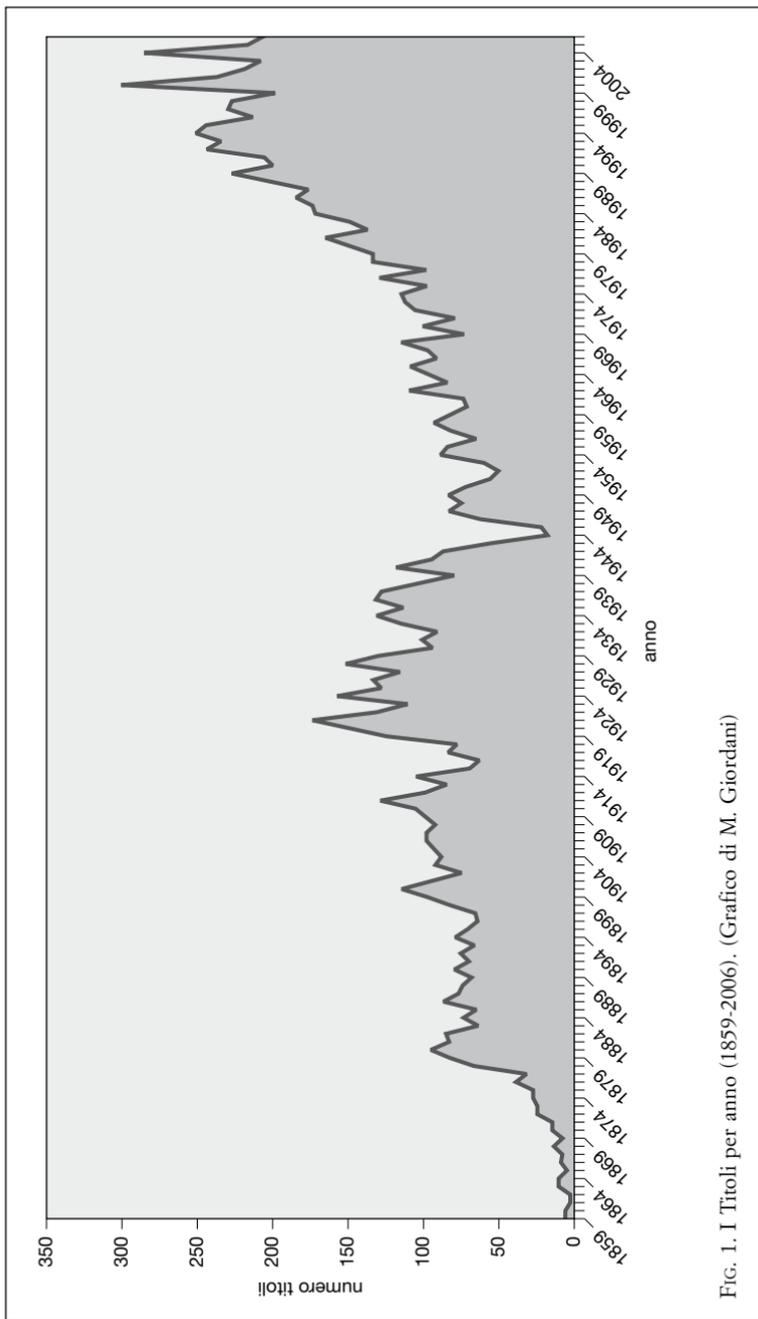


Fig. 1. I Titoli per anno (1859-2006). (Grafico di M. Giordani)

*Castelli di carte*

## Capitolo 1

### Antefatti.

### Dalle origini alla seconda guerra mondiale

#### 1.1 Riassunto delle puntate precedenti

Sono ben conosciute le origini risorgimentali della Zanichelli, le vicende di Nicola, dal 1843 libraio e poi editore. La casa editrice nacque a Modena nel 1859 e passò nel 1866 – non casualmente solo un anno dopo il trasferimento della capitale da Torino a Firenze – a Bologna, dove Nicola fu affiancato dal figlio Cesare. Altrettanto noto è il sodalizio con Carducci, in Italia forse paragonabile, per spessore editoriale e umano, soltanto a quello fra Laterza e Croce. La «Piccola Treccani» (1997), ad esempio, dedica a questo primo periodo il 70% della voce Zanichelli<sup>1</sup>.

Nel 1906 cominciò una fase nuova della casa editrice: la proprietà dalla famiglia Zanichelli pervenne a un gruppo di soci; Carducci, ormai molto malato e non più attivo, morì nel febbraio 1907<sup>2</sup>. Cesare Zanichelli, membro del consiglio di

<sup>1</sup> Cfr. il catalogo storico Zanichelli, *Le edizioni Zanichelli 1859-1939*, Bologna, Zanichelli, 1984 e il complesso degli studi di Gianfranco Tortorelli (fra i più recenti: *Tra le pagine. Autori, editori, tipografi nell'Ottocento e nel Novecento*, Bologna, Pendragon, 2002 e *Il torchio e le torri. Editoria e cultura a Bologna dall'Unità al secondo dopoguerra*, Bologna, Pendragon, 2006). V. anche L. De Franceschi, *Nicola Zanichelli libraio tipografo editore (1843-1884)*, Milano, Franco Angeli, 2004.

<sup>2</sup> Cfr. B. Dalla Casa, *La società anonima Nicola Zanichelli: un'impresa editoriale tra le due guerre*, in *Editoria e Università a Bologna tra Ottocento e Novecento*, Atti del 5° Convegno, Bologna 26-27 gennaio 1990, a cura di A. Berselli, Bologna, Comune di Bologna, Istituto per la Storia di Bologna, 1991, pp. 89-117 e L. De Franceschi, *La Società Anonima per Azioni Nicola Zanichelli: dalla costituzione alla fine della prima guerra mondiale (1906-1918)*, in «Bollettino del Museo del Risorgimento» anno LI-LII, 2006-2007, *Bologna e l'editoria nazionale dopo l'Unità: temi e confronti*, pp. 29-71.

## *Zanichelli e Bologna*

Nata a Modena (ufficialmente) nel 1859, la Zanichelli si trasferisce a Bologna nel 1866. Da allora la sua storia è legata a quella della città: non si è mai pensato a un ulteriore trasferimento, nessuno si è posto la domanda: «perché proprio a Bologna?».

Semmai ci si può chiedere se e in che misura la Zanichelli è così perché è qui.

Legame forte, ma mai opprimente, rinforzato dalla presenza dell'università più vecchia del mondo, tuttora fra le maggiori d'Italia. Un legame rinforzato da una quasi contiguità fisica (un tempo Hachette stava vicino alla Sorbona, ma ora non più).

Il triangolo città-università-casa editrice (e un tempo libreria) disegna un rapporto particolare: meno esaustivo di quello Bertelsmann-Gütersloh o «Famiglia Cristiana»-Alba, ma meno evanescente di quello che può esservi fra Rizzoli e Milano (per Mondadori il discorso sarebbe diverso).

A parte l'università, Bologna per una casa editrice ha molti vantaggi (tanto che probabilmente, dovendone creare una nuova, di casa editrice, è qui che converrebbe fondarla): vivibilità, ottima industria grafica, scolarità elevata, centralità. La centralità è il vantaggio che tradizionalmente è stato più sfruttato, per proiettarsi senza timidezza in tutta Italia, nella ricerca degli autori, oltre che dei mercati. Sono di Bologna non più del 15% degli autori; certo in città ci sono molte adozioni, ma in proporzione poco più che a Roma, Milano, Torino (e meno che a Ferrara o Catanzaro).

La scelta di privilegiare, nelle pubblicazioni universitarie, i testi tradotti ha, di fatto, limitato i rapporti con l'Alma Mater. Anche se, sulle copertine e nei frontespizi, Bologna (accanto a Zanichelli) si è rarefatta fino quasi a scomparire\* il legame è rimasto forte e costante, solo in parte indebolito dalla dismissione della libreria di piazza Galvani\*\*.

\* La dicitura «Zanichelli-Bologna» è riportata in frontespizio e spesso sulla costa fino agli anni Sessanta, senza grande distinzione di destinazione dei volumi. È sugli scolastici, per esempio, come sullo Zingarelli 1965, sul primo Ragazzini e sui testi scientifici. Dagli anni Settanta (sporadici casi in 1968-1969), Bologna inizia a non essere riportato, dapprima su alcuni libri scolastici (ma non tutti), di varia e scientifici, poi sugli altri libri. Resta, sulle pubblicazioni edite in coedizione con il Foro Italiano, per rinforzare la distinzione fra le due sigle (Roma per Il Foro, Bologna per la Zanichelli).

\*\* Pochi anni dopo il passaggio del negozio alla catena Feltrinelli fu attuata (1988) un'operazione parzialmente riparatrice: l'acquisto ad un'asta di Londra e il conseguente deposito in un museo pubblico cittadino di una natura morta di Giorgio Morandi.

*Zanichelli e Bologna*

Del resto il modenese Zanichelli non ebbe rapporti sempre idilliaci con il Comune: litigava per la fissazione del canone della libreria, ma la sua statua funebre è una delle più belle dell'ottocentesco cimitero monumentale della Certosa.

Il gruppo che prese il controllo della società dopo gli Zanichelli univa uomini d'affari e operatori esterni (Enrico Bemporad, soprattutto) a esponenti dell'economia e della cultura locali come Alberto Dall'Olio e Balbino Giuliano.

Isaia Levi non era bolognese. Giovanni Enriques era sì nato a Bologna, ma l'aveva lasciata alla fine del liceo. Federico Enriques frequentò l'università qui, non le scuole superiori, che sono quelle che più contribuiscono a creare un reticolo sociale di amicizie. Molti dirigenti e redattori sono venuti da fuori (da Insolera a Dogliotti, da Tasca a Ferrari, da Fini a Morellini, da Calzolari a Gatteschi). Anche molti redattori non sono petroniani; certo la bolognesità non è stata mai privilegiata nelle assunzioni o nelle carriere aziendali\*.

Forse, addirittura, in qualche caso si sarebbe potuto essere più miopi, guardando meglio le cose vicine. Si ricorda l'episodio ottocentesco della scelta della carta delle opere di Carducci: si volevano imitare alcune edizioni della Oxford University Press e, assunte informazioni in Inghilterra, si scoprì che quella carta la faceva (per le sigarette) la cartiera del Maglio di Lama di Reno.

\* Ezio Della Monica era di origini abruzzesi ma si inserì assai bene nel circuito cittadino, diventando anche consigliere della Cassa di Risparmio. Per la collaborazione fra Insolera e l'amministrazione comunale v. par. 2.5.

amministrazione della nuova società, lasciò la direzione nel 1917<sup>3</sup>. Ne continuò l'attività di direttore generale Oliviero Franchi, che era stato assunto nel 1892 come commesso di libreria. Franchi fu un manager capace, che diede grande sviluppo all'azienda negli anni Venti, allargando molto l'ambito delle proposte editoriali. La sua morte improvvisa nel 1927 lasciò senza guida la casa editrice, che sfiorò le procedure concorsuali subito dopo la grande crisi del '29.

## 1.2 *Federigo Enriques e la Zanichelli*

Federigo Enriques (1871-1946), professore di geometria all'Università di Bologna dal 1896, entrò in contatto con Zanichelli nel 1898, pubblicando un testo universitario (*Lezioni di geometria proiettiva*). Nel 1903 scrisse, in collaborazione con Ugo Amaldi, il primo di una serie di fortunati testi scolastici, *Elementi di geometria ad uso delle scuole secondarie superiori*: i libri di testo di matematica furono la principale fonte di sostentamento della sua famiglia.

Prima da Bologna e poi da Roma – dove si trasferì nel 1922 – fu con continuità vicino alla casa editrice ispirando, direttamente o indirettamente, molte delle scelte in campo scientifico. Nel 1928 Enriques scrisse ad Agilulfo Ricci, che seguiva le edizioni scolastiche, esortandolo a non lasciarsi scappare l'occasione di collaborare col giovane Enrico Fermi<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Sui contrasti fra il presidente Bemporad e Cesare Zanichelli e sul disagio anche psicologico che caratterizzarono gli ultimi anni di lavoro di Cesare, cfr. L. De Franceschi, *La Società Anonima per Azioni Nicola Zanichelli*, cit.

<sup>4</sup> *Il prof. Enrico Fermi, che Lei ben conosce, ha avuto proposte da una casa editrice per un libro scolastico di Fisica per le scuole medie. Avendomi parlato di ciò, io l'ho incoraggiato in massima, ma gli ho fatto notare che avendo già relazioni colla casa Zanichelli, gli conveniva affidare a questa anche il libro scolastico; che sarebbe un riguardo doveroso e in pari tempo si troverebbe meglio - Il Fermi ha annuito. Lei sa che egli è il più eminente fisico della giovane generazione; è probabile che il suo nome e la sua influenza vadano presto crescendo, sicché mi sembra che non dovrebbe, in alcun modo, lasciare sfuggire il suo libro [...].* Dall'Archivio Zanichelli. Cfr. *Le edizioni Zanichelli 1859-1939*, Bologna, Zanichelli, 1984. Sui legami tra Federigo Enriques ed Enrico Fermi alla facoltà di Scienze dell'Università di Roma, a stretto contatto con Tullio Levi-Civita e Guido Castelnuovo v. anche la biografia *Enrico Fermi, fisico* di Emilio Segrè, Bologna, Zanichelli, 1971. Più in generale, sulla collaborazione tra la casa editrice e Federigo Enriques cfr. U.

Come è noto la Zanichelli, in cattive acque, fu «salvata» da Mussolini. A suggerire al primo ministro l'intervento furono Enriques e Balbino Giuliano (1879-1958), intellettuale e uomo politico di origini nazionaliste molto influente a Bologna, ministro dell'Educazione Nazionale tra il 1929 e il 1932 e dal 1938 al 1945 anche presidente della Zanichelli. La via individuata fu quella di chiedere a Isaia Levi, grande industriale piemontese cognato di Enriques, di impiegare parte delle proprie sostanze nel rilancio dell'editrice. (Levi si impegnò anche a restaurare Palazzo Madama a Torino, e fu ricompensato con la nomina a senatore nel 1933.)

Levi non intervenne mai in prima persona nella gestione, ma fu generoso di finanziamenti: a questo periodo risale tra l'altro la costruzione dell'attuale sede di via Irnerio, terminata nel 1938, la cui monumentalità ben testimonia l'epoca<sup>5</sup>.

### 1.3 Ezio Della Monica

Isaia Levi scelse per la direzione della casa editrice un manager, Ezio Della Monica (1899-1965), che pilotò con abilità Zanichelli dal 1930 al 1962.

Oltre che dalla Grande Depressione, il rilancio fu ostacolato in un primo momento dall'introduzione del libro di stato e, successivamente, dalle leggi razziali, che obbligarono Zanichelli a eliminare circa 90 titoli dal suo catalogo. Zanichelli fu, con Paravia, l'editore più colpito<sup>6</sup>. In un secondo momento fu

Fabietti, *Enriques, l'editoria e la Zanichelli*, in AA.VV., *Federigo Enriques. Approssimazione e verità*, Livorno, Belforte, 1982 e S. Linguetti, *Al servizio della scienza: l'attività editoriale di Eugenio Rignano e Federigo Enriques dal 1907 alle leggi razziali*, in «Storia in Lombardia» XXII, n. 1, 2002, pp. 97-147. Enriques non si limitava alla consulenza scientifica e alla segnalazione di autori e opere: ne è testimonianza, ad esempio, una sua richiesta al ministro per la concessione di 25 quintali di carta «nell'interesse della Zanichelli» (1945); cfr. anche Linguetti, *Al servizio della scienza*, cit., p. 138. Sulla figura di Federigo Enriques si può vedere anche il cortometraggio di Francesco Andreotti *Le armonie nascoste - Federigo Enriques nella cultura d'Europa*, a cura dell'Associazione La limonaia, Pisa, 2008.

<sup>5</sup> Il palazzo fu progettato dall'ing. Luigi Veronesi (cfr. cap. 23).

<sup>6</sup> La notizia delle leggi razziali raggiunse, nell'agosto 1938, i coniugi Enriques come un fulmine a ciel sereno, mentre erano in vacanza a Gressoney. Giovanni Enriques (cfr. cap. seguente), che lavorava all'Olivetti di Ivrea, organizzò subito un trasferimento in auto dei genitori a Bologna,

### *Quando c'era nonno Ghigo*

Ho conosciuto il nonno Ghigo a Roma, nell'inverno '45-'46. Avevo quattro anni. La guerra aveva diviso la nostra famiglia: mio padre, mio fratello Lorenzo ed io al Nord, i nonni a Roma, sotto la protezione del Vaticano. Traversammo in treno (è uno dei miei primi ricordi) un'Italia ancora sconvolta, perché mio padre ebbe il presentimento che questo incontro non poteva essere ritardato.

L'unico mio ricordo diretto è quello dell'irascibilità del nonno: siccome la nonna era cieca, ne faceva le spese la cuoca Clementina. Dopo la sua morte ho saputo molte cose attraverso mio padre: il loro rapporto mi sembrava uniforme come il mare. Solo molto più tardi ne ho intuito le increspature e le profondità sottostanti. Un episodio: prima dell'esame di maturità di mio padre il nonno si fece accompagnare in una lunga passeggiata notturna, senza mai parlare dell'esame. Mio padre vi vedeva un esempio di disattenzione. Io credo si sia trattato di un modo, voluto ma non dichiarato, per allentare la tensione del figlio.

In famiglia si citavano, con qualche ironia, le sue poche ma precise regole di vita: «Fare qualsiasi mestiere, anche il tennista, ma farlo bene», «Evitare le donne russe». Si parlava spesso delle sue amicizie e sodalizi (con Amaldi, con Castelnuovo). Mi piacerebbe capire le ragioni di certe «freddezze» per personaggi come Murri e Volterra.

Non aveva manualità (non sapeva sbucciare le mele) ma era concreto, come i suoi interventi nel consiglio di amministrazione della Zanichelli – di cui fece parte per più di trent'anni – famosi per la loro aderenza alla realtà.

Con la sua concretezza geometrica descriveva a mio padre la pianta di Bologna come un'ellisse, con i fuochi posti al termine di Ugo Bassi e Rizzoli... Ricordi lontani, ma non sbiaditi: l'ultima collana della casa editrice si chiama «Le ellissi».

la guerra a ritardare il risanamento (anche se nel 1941 Della Monica riuscì ad acquisire dall'editore Bietti il *Vocabolario della lingua italiana* di Nicola Zingarelli).

Quando nel 1938 Levi fu allontanato dalla presidenza della società per ragioni razziali, Della Monica dimostrò un'assoluta lealtà nei confronti della proprietà: lealtà che richiedeva doti umane non comuni, specie se si considera che il direttore generale aveva opinioni politiche certo non contrarie al regime.

Nel dopoguerra Della Monica, uomo di cultura umanistica e carducciana, gestì la casa editrice con prudenza, mantenendo fedeltà alla tradizione di Giosue<sup>7</sup> con l'aiuto di Lorenzo Bianchi, germanista di valore, coautore di molti volumi scolastici e in sostanza vero e proprio direttore editoriale, anche se in posizione giuridica esterna alla casa editrice<sup>8</sup>.

Definire peraltro la gestione post-bellica di Ezio Della Monica soltanto all'insegna della tradizione sarebbe riduttivo<sup>9</sup>: la pubblicazione di un'edizione aggiornata dello Zingarelli a cura di Giovanni Balducci, lo sviluppo delle edizioni giuridiche, il completamento della *Scienza delle costruzioni* di Odone

dove incontrarono Amaldi e Della Monica. Con grande rapidità si decise di ricomporre con modifiche i testi, che ben presto furono ripresentati alle scuole col nome del solo Ugo Amaldi, il quale, con grande generosità, continuò a riconoscere una parte dei diritti d'autore a Enriques. L'arrivo della notizia, il viaggio, le decisioni sono raccontate con vivacità in un diario inedito di Luisa Coen Enriques, moglie del matematico. Sulle conseguenze delle leggi razziali nell'editoria cfr. G. Fabre, *L'elenco: censura fascista, editoria e autori ebrei*, Torino, Zamorani, 1998. Fabre riporta una stima di perdite per Zanichelli di circa un milione e mezzo di lire, equivalenti a circa un milione di euro 2008. La cifra si riferisce, con ogni probabilità, al valore di magazzino delle copie inviate al macero (per cui fu previsto un indennizzo) e non al ben più grande danno derivante da mancate vendite.

<sup>7</sup> Anche l'uso del nome di battesimo di Carducci, Giosue, senza accento a differenza del più usuale Giosuè, era espressione di questa fedeltà alla tradizione.

<sup>8</sup> Lorenzo Bianchi era, con tutta probabilità, il «prof. Bianchi» indicato, nel luglio 1921, da Federigo Enriques ad Albert Einstein come possibile interprete dal tedesco delle sue imminenti lezioni bolognesi (che poi furono tenute in italiano). Cfr. *Einstein parla italiano*, a cura di S. Linguetti e R. Simili, Bologna, Pendragon, 2008, p. 135.

<sup>9</sup> Guardando le cose con gli occhiali di oggi possono apparire meno felici le iniziative degli anni Cinquanta, che si sono prolungate in due lustri successivi, nate chiaramente dal desiderio di cercare ancoraggi o assicurazioni di tipo politico, muovendosi in un arco governativo in equilibrio fra cattolici e laici: all'*Opera omnia* di Luigi Sturzo a cura dell'Istituto omonimo (più di venti

Belluzzi, la «scoperta» di autori assai importanti, come Mario Pazzaglia, Sergio Bersi, Amelia Bruzzi, Giuseppe Ragazzini, la scelta di un «centro meccanografico» con macchine Bull, per quei tempi all'avanguardia, e l'acquisto del terreno su cui sarà costruito il magazzino di Granarolo furono premesse importanti per gli sviluppi successivi. Della Monica chiamò a Bologna un grafico tedesco di valore, Walter Hergenröther, che lasciò la Zanichelli nei primi anni Sessanta, continuando ad essere una presenza importante nella vita grafica bolognese.

volumi) e alla collana di *Filosofi moderni*, a cura del Centro studi filosofici di Gallarate (15 volumi di elevato livello scientifico), facevano riscontro il completamento della prima serie dei carteggi del Conte di Cavour (iniziati negli anni Venti, ristampati per il centenario dell'Unità d'Italia e completati nel 1961 da un prezioso volume di indici) e i cinque volumi dei *Venti anni di vita politica* di Luigi Albertini. Nella stessa ottica di equilibrio era stato pubblicato nel 1946 *Il Senato* di Giorgio Tupini e, nel 1960, uscì la *Cultura civica* di Gabrio Lombardi, che ebbe tre edizioni e fu in catalogo fino al 1992. Ma più che giudicare quelle pubblicazioni è giusto capirne le ragioni. Innanzitutto vent'anni di regime avevano lasciato tossine difficilmente eliminabili nella prassi editoriale quotidiana: andare d'accordo con uno, più o tutti i ministeri sembrava coesistente all'attività di un editore. Inoltre le condizioni economiche non solidissime condizionavano le scelte. Un'ampia corrente storiografica, a fine secolo ventesimo, ha cercato di far passare l'idea che nel dopoguerra Democrazia Cristiana e Partito Comunista governassero sempre d'accordo, delegando al PCI il controllo della cultura. È una tesi non fondata: per tacere della RAI, anche nell'editoria l'influenza cattolica era forte e pressante; alcuni pezzi del catalogo Zanichelli ne sono testimonianza minore ma sicura.

## 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 Ivrea<sup>1</sup>, diresse la fabbrica insieme a Gino Martinoli, cognato di Adriano Olivetti<sup>2</sup>. 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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 Levi<sup>3</sup>. 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.)

<sup>3</sup> 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 intermedia<sup>4</sup>. 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).

<sup>4</sup> 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 scolastiche<sup>5</sup>, 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 scuola<sup>6</sup>.

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

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> 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 florida<sup>7</sup>. 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 Padovani<sup>8</sup>. 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 esercizio<sup>9</sup>. 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

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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 Cappon<sup>10</sup>. L'Imi sottoscrisse, in sostanza (tecnicamente l'operazione fu più complessa), un aumento di capitale riservato, acquisendo una partecipazione del 25% circa<sup>11</sup>. 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 successivo<sup>12</sup>: 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 Bonafede<sup>13</sup> 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.)

<sup>10</sup> E in precedenza da Stefano Siglienti.

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

<sup>12</sup> 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.*

<sup>13</sup> 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)<sup>14</sup>. Erano libri che innovavano contenuti e metodi didattici, favorendo (o meglio cercando di

<sup>14</sup> «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 comprensione<sup>15</sup>.

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)<sup>16</sup>. 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.

Scrivèrò 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».

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

<sup>16</sup> 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)<sup>17</sup>. 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 parte<sup>18</sup>.

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)<sup>19</sup>, opere che hanno contribuito moltissimo all'affermazione dell'immagine della casa editrice.

<sup>17</sup> 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).

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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 media<sup>20</sup>. 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 editrice<sup>21</sup>.

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

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

<sup>21</sup> 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)<sup>22</sup>. 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 Insolera<sup>23</sup>.

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.

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

<sup>23</sup> 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)<sup>24</sup>.

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*

<sup>24</sup> 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 Raggazini, 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 Fabietti<sup>25</sup>), 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.

<sup>25</sup> 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 Stanghellini, 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](http://www.maam.ivrea.it).

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

### 3.1 *Partenza sprint*

La personalità di Delfino Insolera, la sua cultura, la sua capacità di lavoro, l'impatto stesso che aveva avuto in casa editrice, la considerazione di cui godeva negli ambienti editoriali anche internazionali erano tali, che il giorno dopo le sue dimissioni non poteva essere un giorno qualsiasi.

Responsabile della direzione editoriale fu nominato Miro Dogliotti (caporedattore dal gennaio 1970, direttore editoriale anche formalmente dal 1973); ma né Dogliotti né Federico Enriques (segretario generale dal 1967 e condirettore generale dal giugno 1970), per la loro giovane età, godevano e potevano godere di un credito a priori illimitato. Furono certamente facilitati dalla guida attenta di Giovanni Enriques (e anche dalla presenza a Bologna, durante un anno sabbatico, di Lorenzo Enriques)<sup>1</sup>. Oltre che dalle proprie capacità, Miro Dogliotti fu aiutato da uno stile di lavoro assai attento a dare risposta immediata a tutte le istanze, contrapponendosi alla «lontananza» che talora contraddistingueva, specialmente nell'ultimo periodo, il modo di lavorare di Insolera<sup>2</sup>.

Dogliotti ha avuto una grande abilità (un misto di affabilità e autorevolezza) nel trattare con gli autori, quale che fosse il loro *background*<sup>3</sup>. Forse aveva acquisito, negli studi di giuri-

<sup>1</sup> Sull'organizzazione del lavoro alla Zanichelli in questi anni v. anche S. Giacomoni, *Se la caveranno bene anche da grandi*, in «Prima Comunicazione», luglio 1977, pp. 61-63.

<sup>2</sup> Per i suoi collaboratori non era sempre agevole avere un colloquio di lavoro. Dogliotti invece tenne, metaforicamente, la porta sempre aperta.

<sup>3</sup> In realtà, al momento delle dimissioni di Insolera, Dogliotti, come si è accennato, ebbe la responsabilità della sola gestione editoriale in senso stretto. I rapporti con gli autori avrebbero dovuto restare nell'ambito della

sprudenza, il dono degli avvocati di convertire la genericità della preparazione in generalità del campo d'azione. Nel suo modo di lavorare rientrava la frequenza delle trasferte, in modo da utilizzare con sapienza il credito psicologico che deriva dal fare – non ricevere – una visita<sup>4</sup>. In altri termini, aveva acquisito bene una lezione dell'ing. Enriques (che ebbe sempre, per Dogliotti, massima stima e grande simpatia): nel lavoro editoriale è più facile giocare in trasferta che in casa. Nella preparazione della decima edizione dello Zingarelli si abituò a cercare, in ogni settore, l'esperto, non indulgendo mai a provincialismi o a favoritismi sodalistici: una dote che lo ha accompagnato in tutta la sua carriera; in editoria (ma forse il discorso si può estendere), non avere un vizio diffuso è grande virtù. Grande suo merito è stato anche il favorire la nascita e il consolidamento di una buona armonia fra direzione editoriale e direzione commerciale, che resterà uno dei beni intangibili, per usare un gergo aziendalista, di maggior valore della casa editrice.

Nei due decenni di maggiore sviluppo della Zanichelli era Miro Dogliotti il responsabile editoriale. Peraltro l'aiuto principale a Dogliotti ed Enriques venne dai successi di vendita: il nuovo Zingarelli innanzitutto (ma delle opere di consultazione parleremo più avanti), il Calvino Salinari, l'Alexander Evangelisti (*Language and Life*, 1970), il Camera Fabietti per i bienni, le antologie di Bonfiglioli e Marzaduri. Furono anni di forte sviluppo delle adozioni e del fatturato, spesso con incrementi in doppia cifra. Un'intera fascia scolastica – il biennio –, dalla quale Zanichelli era stata quasi assente sino alla fine degli anni Sessanta, fu gradualmente coperta<sup>5</sup>. La ricerca di nuovi titoli e la manutenzione di quelli di successo (nuove edizioni e adattamenti a scuole diverse) fu considerato il principale problema editoriale, in ciò rivedendo le convinzioni profonde di Insolera,

direzione generale. Ma ben presto, con la (buona) pratica sul campo, Dogliotti assunse il ruolo principale nei rapporti con gli autori, ferma restando all'apposito ufficio la responsabilità tecnica dei rapporti giuridici (cioè la stipulazione dei contratti di edizione).

<sup>4</sup> Molti di questi incontri tra editore e autori sono riportati nel libro di Mario Papa *A modo mio. Un'autobiografia professionale*, Bologna, Zanichelli, 2004.

<sup>5</sup> La distinzione fra biennio e triennio, radicata già allora nelle cose (cioè nella prassi scolastica), fu registrata a livello statistico dall'organizzazione Zanichelli soltanto a partire dal 1978, anche se nei piani editoriali i due livelli cominciano a essere distinti dal 1969.

che – come abbiamo accennato nel capitolo precedente – considerava una nuova edizione non come uno sviluppo necessario, ma come l'ammissione di un'imperfezione, quasi di una sconfitta<sup>6</sup>. Il catalogo tecnico si accrebbe con l'acquisto di alcuni titoli dell'editore Del Bianco di Udine (i corsi di meccanica e macchine termiche di Cipriano Pidotella sono sopravvissuti ad alcune riforme e anche alla prematura scomparsa dell'autore).

Furono anche anni di crisi dell'istituzione scolastica e di messa in discussione dell'istituto del libro di testo: un vento che spirava forte nella scuola e nella società. Fu avvertito anche in casa editrice. Non si sbarrarono porte e finestre, si accolse con favore il cambiamento d'aria, non si ebbe quasi mai la sensazione che l'edificio (o meglio gli edifici, quello della Zanichelli e quello della scuola tradizionalmente intesa) sarebbero stati travolti e sradicati<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> La redazione condotta da Dogliotti seppe dimostrare un'altra dote che si rivelò preziosa, la flessibilità: ad esempio nel 1978 uscirono ben 18 titoli scolastici non annunciati nell'estate precedente. Molti furono adattamenti o versioni multiple di altri titoli, nel solco di una tradizione secolare: nel 1872 Salvatore Muzzi pubblicava contemporaneamente tre titoli: *Dialoghetti morali, scritti per fanciullini dabbene*, *Dialoghetti istruttivi, scritti per fanciullini studiosi* e *Dialoghetti istruttivi, scritti per fanciullini studiosi e dabbene*. Il numero delle pagine (72, 70 e 142) è prova della natura dell'operazione editoriale, del resto già trasparente nei titoli.

<sup>7</sup> Furono gli anni della «lotta contro i libri di testo»: molti docenti, soprattutto nelle scuole elementari, sostennero che i libri di testo erano uno strumento in sé autoritario, che veicolava una cultura inerte, piattamente libresco. L'aggettivo «manualistico» era offensivo. Si sosteneva che si poteva fare scuola senza libri o con libri diversi, magari tratti dalle biblioteche scolastiche. Vi era un grosso sforzo di autoproduzione di materiale didattico. Era un fiume alimentato da molti affluenti: il Sessantotto, la rivoluzione culturale cinese, le idee pedagogiche di Freinet, che era l'ispiratore del vivace Movimento di Cooperazione Educativa, la *Lettera a una professoressa* di don Lorenzo Milani. Come molte delle idee del Sessantotto, si diffuse ampiamente ma restò in superficie. I cambiamenti effettivi delle prassi didattiche furono limitati ad alcune ottime esperienze, che rimasero elitarie. I casi di mancata adozione restarono sempre al di sotto della soglia del 5%.

Formalmente, nelle scuole elementari fu consentito adottare strumenti alternativi ai libri di testo: ma la possibilità burocratica non fu mai molto praticata. Nelle scuole medie e superiori un vero obbligo di adozione non c'è mai stato. Tuttavia quella campagna ebbe un effetto salutare nell'editoria: obbligo a considerare con maggiore attenzione gli strumenti didattici, a considerare il «prodotto» non come un dato immutabile ma come qualcosa da «costruire» e «ricostruire». Sui riflessi della contestazione non soltanto studentesca sull'editoria scolastica cfr. *Casa editrice D'Anna. Persone, storie, luoghi in ottant'anni d'editoria*, cit., in particolare pp. 57 e ss.

### 3.2 *Universitario e nuove iniziative*

Accanto al settore scolastico si diede impulso alle pubblicazioni universitarie, per le quali si creò un autonomo canale di promozione affidato ad Albino Mariani.

L'equilibrio economico del settore fu consolidato dalla fissazione, per le opere universitarie, di uno sconto librario uguale a quello dello scolastico (25% contro il consueto 30% della varia): una linea quasi resa necessaria dagli elevati diritti che si riconobbero agli autori dei libri universitari giuridici. Nell'organizzazione commerciale c'erano molti dubbi sulla possibilità di convincere i librai, abituati in quel settore a uno sconto Zanichelli del 30%, ad accettare un margine minore. Franco Fini fu abile e tenace nel difendere la soluzione e nel riuscire a farla accettare dal mercato. L'universitario era il settore in cui sembrò più grave il deficit di preparazione culturale (scientifica) specifica dei nuovi responsabili nei confronti di Delfino Insolera: ma la sua consulenza per questi libri, come abbiamo visto, non venne a mancare.

Fu anche d'aiuto l'assidua esplorazione del mercato americano da parte di Federico Enriques. L'universitario, con una crescita nel decennio del 70% circa, fu il settore che più si sviluppò (prescindendo dallo scolastico, più che raddoppiato).

Numerose furono le iniziative nel campo della cosiddetta varia: ad esempio la collana *Letteratura e problemi*, diretta da Giampaolo Borghello, la *Serie di linguistica*, diretta da Manlio Cortelazzo, le *Lecture di filosofia e scienze umane* a cura di Fulvio Papi. Un tentativo di allargamento generoso che, visto a posteriori, aveva il difetto di non adeguarsi alla natura dell'organizzazione commerciale di via Irnerio (ma forse vi erano anche problemi di qualità intrinseca): fu comunque, nella storia della casa editrice, una stagione abbastanza breve.

### 3.3 *La crisi petrolifera*

In seguito alla crisi petrolifera del 1973 il prezzo della carta (per esempio di quella utilizzata per i dizionari) aumentò del 145% dall'aprile 1973 all'aprile 1974 (del 202% fra agosto 1972 e giugno 1974) e si crearono problemi di approvvigio-

namento<sup>8</sup>. Vi fu una viva preoccupazione, sia per l'immediata ripercussione sui conti, sia per il timore che il mercato non fosse in grado di assorbire gli inevitabili rilevanti aumenti di prezzo. Per avere un'idea delle difficoltà del momento si può ricordare che il numero delle nuove pagine prodotte si abbassò da 28.000 a 22.000, per tornare a risalire (25.000) solo a fine decennio.

In realtà i prezzi furono adeguati alla nuova struttura dei costi in circa due anni. L'aumento, assai rilevante in sé (circa il 60% fra il 1973 e il 1975), fu contenuto, rispetto al costo della materia prima, con due operazioni: un'equa manovra di raffreddamento delle *royalties*, accettata da quasi tutti gli autori della casa editrice, e un intervento puntuale nelle varie ristampe volto a ridurre margini e formati e ad eliminare illustrazioni fuori testo, se non strettamente necessarie. L'intervento fu affidato al lavoro di una coppia di giovani dipendenti, Mauro Stanghellini e Umberto Tasca: due nomi che ritroveremo in ruoli di primo piano nella nostra storia.

### 3.4 *La direzione commerciale da Franco Fini a Giordano Morellini*

Nel 1975 Franco Fini lasciò la direzione commerciale, che fu affidata a Giordano Morellini, attivo in Zanichelli da più di dieci anni con esperienze sia di direttore di filiale che in sede centrale. In un suo vivace libro di memorie<sup>9</sup> Fini sostenne di essere stato vittima di una sorta di epurazione politica. È possibile che divergenze culturali, oltre che generazionali, abbiano pesato su una decisione che aveva però un suo fondamento aziendale. Fini era uomo di grande professionalità, con un'attenzione rara in un direttore commerciale – specie di quei tempi – al contenimento dei costi della struttura di vendita. Apparve non del tutto adatto a favorire un'evoluzione del sistema commerciale in sintonia con i cambiamenti della scuola e con la crescente caratterizzazione del catalogo zanichelliano. Tendeva talvolta a considerare la propria funzione come principale in azienda; cessati gli scontri con la direzione editoriale, emersero tensioni

<sup>8</sup> Per l'andamento del prezzo della carta cfr. par. 12.14.

<sup>9</sup> F. Fini, *Il secondo libro della memoria*, s.i.p. 1992.

col settore distribuzione. Fini in gioventù (alla fine degli anni Trenta) aveva praticato con successo molti sport, eccellendo in quelli individuali e non in quelli di squadra.

Certamente la struttura diretta della rete di vendita, sia pure ispirata da Giovanni Enriques che l'aveva assorbita dall'esperienza olivettiana, fu una creatura di Fini e ancora oggi contraddistingue la Zanichelli. Era un'organizzazione che funzionava bene nei grandi e medi centri, meno bene nei centri minori, soprattutto del Sud. Morellini intuì che la formula del contratto di agenzia (del tutto eccezionale, e come tale poco curata, nell'organizzazione precedente – in sostanza solo la Sardegna era affidata a un'agenzia) poteva risolvere in maniera efficace ed economica una serie di situazioni in cui le spese di una filiale non si giustificavano. Pian piano (cfr. par. 13.5) la rete delle agenzie si diffuse, fino a coprire circa un quarto della superficie nazionale (e un quinto della popolazione studentesca).

Ben presto Morellini fu affiancato nella gestione della rete delle agenzie da Enzo Tossani, un funzionario commerciale che aveva iniziato la sua carriera in Zanichelli come fattorino<sup>10</sup>. Il rapporto con gli agenti, improntato alla massima correttezza, è stato sempre ottimo (cfr. più ampiamente cap. 13). Morellini e Tossani, nella scelta degli agenti, furono aiutati da una notevole conoscenza del mercato e da una lettura attenta dei dati statistici, anche relativi agli altri editori, che allora cominciarono a essere disponibili.

Il nuovo direttore commerciale riuscì a migliorare nei funzionari di vendita lo spirito di identificazione nel prodotto. All'inizio degli anni Settanta nella filiera era opinione comune che la migliore organizzazione commerciale fosse quella della Nuova Italia. Lentamente, nel corso degli anni Settanta, questo primato passò a Zanichelli: molti docenti avevano – e hanno tuttora – la percezione di una diversità di stile e professionalità dei funzionari Zanichelli.

L'azione di Morellini fu anche efficace nell'affiancare alla rete distributiva diretta (cfr. par. 14.4) una serie di distributori autonomi, che contribuirono a rendere più rapida la fornitura dei libri, soprattutto in zone periferiche.

<sup>10</sup> Tossani era già presente in azienda, a Bologna, nel 1962. La sua esperienza commerciale iniziò a Milano con Raffaello Persici. La responsabilità formale dei rapporti con le agenzie gli fu affidata nel 1982.

### 3.5 *Molti libri, alcuni importanti*

Negli anni Settanta continuò a buon ritmo lo sviluppo del catalogo scolastico, pur in presenza di un mercato meno dinamico. In un documento interno di sintesi del 1971, il primo post-Insolera, si riassumevano le principali acquisizioni dell'anno. Si citavano sei libri: due non vennero mai consegnati dall'autore, uno fu consegnato e non pubblicato perché giudicato non adeguato, gli altri tre furono le prime nuove edizioni di Pazzaglia e Camera Fabietti e l'Accordi di *Geografia generale*. Nello stesso anno si firmò il contratto universitario da cui derivò la *Biologia* di Helena Curtis<sup>11</sup>. La riluttanza a intraprendere nuove edizioni, propria, come si è accennato, della gestione di Insolera, fu subito superata per i due titoli principali, e si posero le basi di due pilastri del catalogo scientifico: nelle scelte editoriali, fare cose veramente buone è più importante che evitare errori.

Lo sforzo maggiore fu indirizzato verso le scuole superiori seguendo tre direttrici di lavoro:

1. Pubblicare libri nuovi come se la riforma delle scuole superiori non dovesse mai arrivare. Poiché non tutti gli altri editori si comportavano alla stessa maniera, nelle scuole superiori la concorrenza era meno incisiva rispetto alle medie. (La riforma era tradizionalmente presente nell'agenda della politica. Un solo particolare basta per capire quanto sarebbe stata necessaria: a partire dalla riforma della scuola media, nei primi anni del liceo scientifico e nel ginnasio si è studiata – e la cosa vale ancora oggi – la stessa geografia in programma nella terza media.)

2. Sviluppare organicamente l'adattamento dei volumi per le superiori ai vari tipi di scuola.

3. Superare programmaticamente – e non come eccezione – la regola di un solo volume per materia, imparando a gestire la concorrenza interna. Questo obiettivo fu raggiunto specialmente in campo scientifico.

Con la pubblicazione del *PPC-The Project Physics Course*, 1974-1978, si proseguì nelle traduzioni di importanti «progetti» americani. La seconda edizione del *BSCS Dalle molecole all'uo-*

<sup>11</sup> L'Accordi è stato pubblicato nel 1973. La prima edizione scolastica del Curtis è del 1975. Cfr. anche par. 10.8.

mo (1975) ne allargò molto la diffusione, al pari delle versioni ridotte per gli istituti tecnici: *Elementi di biologia* (1975) e *Corso di scienze naturali* (1976) (v. scheda al par. 10.8).

Nel 1975 fu pubblicato un altro libro da ricordare, anche se non fu molto duraturo: *Filosofie e società*, di Vegetti, Alessio, Fabietti e Papi. Libro importante in sé (circa 35.000 copie adottate al culmine della sua carriera editoriale, nel 1977), e per le ricadute nel catalogo: a parte alcune pubblicazioni non scolastiche (cfr. par. 3.2), vi fu una versione per istituti magistrali (*Educazione e filosofie*, 1976), mentre Papi scrisse un originale e fortunato libro di educazione civica (*Educazione civica e pratica di scienze umane*, 1981) e Vegetti un corso di storia, con varie versioni (la più fortunata fu quella per il biennio, *Il mondo antico e feudale*, 1977). *Filosofie e società* arrivò in casa editrice per merito di Renato Fabietti (v. scheda al par. 10.9): un altro esempio di concatenazione editoriale, ovvero della regola «da libro nasce libro».

### 3.6 *La Geografia di Sofri e gli altri libri per la scuola media*

Il libro che ha caratterizzato la seconda metà degli anni Settanta è stata la geografia a cura di Gianni Sofri (*Corso di geografia*, 1976) (v. più ampiamente par. 10.7). Negli stessi anni si pubblicarono altri importanti libri per la scuola media.

Il *Corso di Scienze fisiche, chimiche e naturali* coordinato da Giulio Forconi (1978), che si avvaleva di collaboratori importanti come Lucio Lombardo Radice (che scrisse alcune schede storiche)<sup>12</sup>, fu un'opera parzialmente redazionale, come il Sofri. (Del resto Forconi aveva scritto un capitolo del Sofri, quello sull'Australia<sup>13</sup>.) Rosa Rinaldi Carini pubblicò nel 1979 la sua *Matematica*: libro assai vivace, che stimolava la creatività dei discenti più che educarne la propensione al calcolo e alla risoluzione di espressioni. Dei due libri, la *Matematica* ebbe vita più lunga, ma è normale che un testo di scienze abbia una durata editoriale più breve rispetto a uno di matematica.

<sup>12</sup> I collaboratori principali furono: Sergio Bologna, Carla Bongarzone, Laura Conti, Maria Giovanna Fortuzzi, Danilo Mainardi, Carlo Pancaldi, Alvio Renzini, Rosa Rinaldi Carini, Luciano Terrenato. Cfr. anche par. 10.7.

<sup>13</sup> Giulio Forconi, per lunghi anni redattore e poi responsabile della divisione medicina, lasciò la casa editrice nel 1989.

Pensato prevalentemente per la scuola media, venne pubblicato anche un libretto di canzoni inglesi, *A Song-book of Folk and Pop Music* (1977), di Mario Papa e Giuliano Iantorno: fu il primo contatto con due autori che costituirono un pilastro dei decenni successivi (cfr. parr. 4.3 e 10.9).

### 3.7 Nuovi protagonisti

A parte l'avvicendamento della direzione commerciale, il gruppo dei dirigenti della casa editrice non si modificò molto in quegli anni. Tuttavia si inserirono persone che avrebbero avuto un ruolo molto rilevante negli anni successivi.

Lorenzo Enriques, dopo l'anno sabbatico cui abbiamo fatto cenno, raggiunse definitivamente la casa editrice nel 1978. Gli furono affidati principalmente tre settori: i rapporti associativi, fino ad allora seguiti da Giovanni Enriques, i rapporti esterni e le opere di consultazione.

Abbiamo già parlato di Umberto Tasca nel paragrafo sulla crisi del 1974. In questi anni continuò a svolgere compiti redazionali e commerciali di responsabilità; per alcuni anni seguì la distribuzione dei libri Longman, affidata in esclusiva a Zanichelli negli anni 1974-1976.

Il gruppo dei dirigenti rimase molto ristretto: a quelli degli anni Sessanta (Fini, Garaffoni, Giovannella e Mattavelli) si aggiunsero Federico Enriques, Miro Dogliotti, Giordano Morellini, Raimondo Biscaretti dal 1971 e, dal 1976, Raffaello Persici, un funzionario commerciale con vastissima esperienza, che seguì prima le regioni meridionali e poi il settore giuridico, fino al 1981.

Crebbe però la responsabilità di giovani collaboratori, tra i quali, in redazione, Luciano Marisaldi, che ben presto si occuperà della collana *Montagne*, e Anna Cocchi. Iniziò a lavorare in casa editrice Laura Lisci: fu dapprima in redazione, poi passò a seguire la distribuzione. In campo commerciale crebbero le responsabilità di Gianni Facchini, mentre Rinaldo Forti teneva i rapporti con i ministeri e i media (di Albino Mariani abbiamo già detto). Il settore gestionale, già ottimamente presidiato da Giovannella e Mattavelli, si potenziò per la crescita professionale di Vittorio Ornelli e Bruno Brentani, che avranno un ruolo importante nei decenni successivi.

### 3.8 *Le opere di consultazione negli anni Settanta*

Gli anni Settanta si aprirono con la pubblicazione del *Nuovo Zingarelli*, grande novità nella lessicografia italiana, percepita come tale anche dagli utenti e dai recensori (cfr. a tale proposito la testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1). Nel 1971 fu pubblicato il *Nuovo Atlante geografico*, impostato da Delfino Insolera; la realizzazione tecnica fu affidata alla svedese Esselte Map Service. Nella primavera 1978 seguì il dizionario francese di Raoul Boch.

Nel complesso, il peso del settore dizionari sull'intero fatturato crebbe in coincidenza con la pubblicazione del *Nuovo Zingarelli*: 31% nel 1970, rispetto all'11% dell'anno precedente. Negli anni successivi si ridusse fino al 5,7% del 1979. Il settore cominciò una nuova storia nel 1980, quando fu affidato a Lorenzo Enriques (vedi più ampiamente cap. 17).

### 3.9 *Problemi risolti e problemi sempre aperti*

Nelle relazioni che accompagnavano le riunioni annuali dei dirigenti si leggono i problemi principali del decennio: alcuni risolti, altri ricorrenti e quindi non risolti (altri forse irrisolvibili). Si discute del libro ideale, del suo livello, del suo destinatario ideale. Ad affermazioni generiche si accompagnano spesso indicazioni concrete, nate probabilmente dalla constatazione di errori: la buona scansione in paragrafi, l'attenzione a una grafica che faciliti lo studio. Emerge ancora l'ambizione, realizzata in alcune materie scientifiche e di fatto anche nelle lingue straniere, di sostituirsi a programmi da tempo non adeguati. Si constata a più riprese che la risorsa istituzionalmente scarsa sono gli autori.

La stagione dei libri nati in redazione, ma con una forte impronta autorale (antologia per il biennio, geografia per la scuola media, e successivamente scienze ed educazione musicale) si esaurì sostanzialmente a fine decennio, probabilmente perché l'impatto sui ritmi normali della redazione era eccessivo. Ma lasciò in eredità tecniche di progettazione che furono preziose negli anni successivi.

Altro tema ricorrente è quello della diversificazione al di fuori del settore scolastico, talvolta affermata come passo

necessario, talvolta vista come pericolosa sirena. Si discute costantemente di controllo preventivo dei costi, soprattutto di primo impianto. Sono spesso indicati come problemi aperti l'iter di lavorazione, i rapporti fra grafici e redazione, l'anticipazione delle copertine (anche per la pubblicazione dei cataloghi). L'archiviazione delle immagini è un altro aspetto su cui si discute quasi annualmente, anche in relazione all'evoluzione della tecnologia.

In generale allora non fu mai completamente risolto il problema della comunicazione fra la redazione e la parte commerciale, incaricata di diffondere i volumi nuovi. In quegli anni, grazie alla diffusione delle agenzie, si ridusse il tradizionale divario di penetrazione fra regioni del Nord e del Sud (divario accentuato dalla diversa dinamica demografica delle due aree del paese). Non fu risolto – se non in occasione di libri particolarmente fortunati – lo squilibrio fra quota di mercato nella scuola media e nelle superiori. Si oscillava fra l'autoesortazione a colmare il *gap* e l'accettazione, consapevole più che rassegnata. La maggiore redditività dei libri per le scuole superiori e la maggiore concorrenza presente nel mercato della scuola media costituivano una spiegazione, talvolta considerata sufficiente, del fenomeno.

Nel settore della distribuzione, all'inizio del decennio diventò operativo il magazzino di spedizione di Quarto Inferiore: anche grazie alla favorevole posizione geografica si perseguì – affrontando difficoltà anche psicologiche – una politica di accentramento distributivo. Si studiarono le prime procedure per un rifornimento automatizzato delle filiali; soprattutto si puntò ad acquisire i primi ordini in sede centrale, obbligando al pagamento in contanti i librai che si rifornivano in filiale.

Nel 1973 l'introduzione dell'Iva mise a dura prova le strutture amministrative, anche se il regime dell'imposta restò poi costante fino al 1980. La sua evoluzione, non sempre lineare, cominciò nel 1980: ne parleremo nel prossimo capitolo.

### 3.10 *Un bilancio di fine decennio*

Il decennio, che era iniziato nell'incertezza, si concluse con una buona consapevolezza dei risultati raggiunti. Nell'annuale rapporto ai dirigenti (1980) la direzione poteva indicare in ter-

mini sintetici lo sviluppo di quegli anni. La vendita a numero di copie era aumentata molto più del 50%, a fronte di un incremento della popolazione scolastica del 50% circa<sup>14</sup>. Questi risultati si raggiunsero incrementando del 44% il numero dei titoli per le scuole superiori, mentre quello della scuola media registrò un aumento contenuto.

Nel decennio crebbe il peso relativo dello scolastico (dal 55 al 65%). Essendo aumentati di poco i costi fissi, l'aumento di margini fu una logica conseguenza. Nel documento si sintetizzano le ragioni editoriali che spiegano quei risultati:

Mentre il successo della scuola media è in gran parte determinato dall'affermazione del *Corso di geografia*, nelle superiori i fattori di successo sono stati due: la tenuta dei corsi Camera Fabietti e Pazzaglia – sapientemente tonificati in questi anni – e la moltiplicazione dei titoli. Se si considera l'elevato numero di pagine prodotto attraverso i riciclaggi (circa il 30% negli ultimi due anni) si vede come la politica delle nuove edizioni e delle derivazioni sia un fattore decisivo, anche se non privo di pericoli sul piano dell'immagine. In sostanza, quindi, le radici della nostra affermazione, dal punto di vista editoriale, stanno negli anni Sessanta (ma forse si sono poste in questi anni le basi del successo degli anni Ottanta).

Vedremo nelle prossime pagine se e in che misura il «forse» era giustificato. Aggiungiamo che in un documento di qualche anno prima si diceva, forse esagerando, che Camera Fabietti e Pazzaglia contribuivano, da soli, alla metà dell'utile della casa editrice (cfr. scheda al par. 10.8 e par. 5.7).

<sup>14</sup> I dati riportati nella relazione citata sono confermati dal grafico n. 5 della sezione grafici. Per l'incremento della popolazione scolastica v. grafico n. 4.

## Capitolo 4

1980-1993

### 4.1 *Quadro generale*

Anche se una visione superficiale, attenta ai soli valori monetari, potrebbe dare l'immagine di un progresso continuo dal 1980 al 1993, un esame più attento rivela che gli anni dal 1980 al 1987 furono anni di buono sviluppo, seguiti da una fase di consolidamento. Del resto anche la situazione economica generale, italiana e internazionale, fu caratterizzata da due periodi di recessione e da una crescita in termini reali inferiore ai periodi precedenti e a quelli successivi: il termine che meglio descrive quegli anni, dal punto di vista della storia economica, è «stagflazione».

All'inizio vi fu un «botto» imprevedibile: nel 1980 il fatturato netto aumentò rispetto al 1979 del 23% in monetario, del 10% in reale (ancor più sensibile l'aumento dell'anno finanziario 1980/81), grazie soprattutto a tre circostanze irripetibili: l'insperato successo del *Dizionario scientifico e tecnico Mc-Graw Hill Zanichelli*, una fornitura eccezionale del ministero della Giustizia e una favorevole modifica temporanea dell'aliquota Iva<sup>1</sup>. A fine periodo – quindi in tredici anni – si ebbe un incremento del fat-

<sup>1</sup> Come abbiamo visto nel capitolo precedente, l'Iva fu introdotta, con aliquota 6%, nel 1973. Nel luglio del 1980, con un decreto che poi non fu convertito in legge, fu abbassata al 2%. Siccome la maggior parte dei libri di scuola era non solo già stampata, ma anche già distribuita quando entrò in vigore il decreto, il prezzo al pubblico non fu mutato: di fatto vi fu, solo in quell'anno, una crescita del 4% del margine lordo. L'Iva, tornata al 6% nell'ottobre 1980, fu riportata al 2% nel novembre dello stesso anno. Trascurando brevi periodi di aliquota «zero», le più rilevanti modifiche al tributo si ebbero nel 1990: immutata l'aliquota, fu introdotto un meccanismo di Iva pagata dall'editore, in base al quale si fissavano in maniera forfetaria le rese. La previsione forfetaria delle rese ebbe piccole variazioni nel tempo. Nel complesso, il nuovo meccanismo introdotto nel 1990 si tradusse in un aiuto all'editoria.

turato reale del 75%. (Se si prende come base il 1979 anziché il 1980, l'incremento è del 98,5% in reale.) Lo sviluppo maggiore si ebbe nei sei anni centrali: fra il 1982 e il 1987 il fatturato reale aumentò del 60,8%. Gli ultimi anni registrarono l'inizio di quel declino che caratterizzò la prima parte degli anni Novanta (-3,4% fra 1989 e 1992). Gli incrementi di fatturato sono stati complessivamente, nel periodo, più rapidi dell'incremento della popolazione scolastica. Il fatturato per allievo (in euro 2008) fra il 1980 e il 1990 è passato da 6,36 a 10,93. Il decennio fra il 1980 e il 1990 può dunque essere considerato il migliore della seconda metà del secolo XX<sup>2</sup>. Il peso dello scolastico non cambiò molto, mentre crebbe moderatamente quello delle opere di consultazione.

L'immagine della casa editrice si appannò solo leggermente. Furono anni peraltro caratterizzati da un notevole consolidamento interno, sul piano delle persone e dell'organizzazione e, soprattutto i primi, da scontri sindacali anche aspri, ma in linea con la conflittualità che caratterizzava i rapporti di lavoro nell'epoca. Ad esempio, in occasione del rinnovo del contratto aziendale del 1987 vi furono molte ore di sciopero, effettuate in maniera intermittente. La presenza di Giovanni Enriques nell'attività aziendale si ridusse gradatamente.

#### 4.2 *Quadro esterno: società, scuola, geografia editoriale*

Nella società di quegli anni le tensioni ideologiche si attenuarono, mentre si propose – sul piano della cultura e del costume – il modello della televisione commerciale, che nel decennio successivo si affermerà anche nell'ambito della politica. Sembrò che si potesse conseguire il successo (e/o l'arricchimento) non tanto attraverso l'impegno professionale, ma per vie più facili. L'educazione, la cultura, la preparazione – e quindi il mondo della scuola nel suo complesso – cominciarono a diventare valori meno apprezzati.

<sup>2</sup> In questo periodo la popolazione scolastica delle scuole superiori continuò a crescere: 2.444.000 nel 1980, 2.856.000 nel 1990, mentre iniziò il calo nella scuola media: 2.885.000 nel 1980, 2.262.000 nel 1990 (v. grafico n. 3 sezione grafici). Dato che il fatturato per allievo delle scuole superiori era (ed è) assai superiore a quello della scuola dell'obbligo, l'incremento medio di questi anni riflette non solo una maggiore competitività ma anche un mix di studenti più favorevole.

Nella politica scolastica le novità principali a livello di scuola secondaria furono le sperimentazioni nazionali, che interessarono soprattutto l'istruzione tecnica: ne derivò per l'editoria scolastica una ulteriore frammentazione del mercato. All'inizio degli anni Novanta vi fu una riforma dei programmi degli istituti professionali: a differenza di quasi tutte le altre riforme precedenti e successive, non ebbe grande impatto sull'attività della Zanichelli<sup>3</sup>. Negli anni Novanta vi fu una forte flessione di iscrizioni agli istituti tecnici industriali; più tardi furono gli istituti commerciali ad essere fortemente ridimensionati.

La carta geografica dell'editoria scolastica cambiò molto<sup>4</sup>. Dell'acquisizione di Loescher da parte di Zanichelli parleremo più avanti in questo capitolo. In generale iniziò una flessione dell'editoria fiorentina, con il passaggio a grandi gruppi editoriali di case prestigiose come Sansoni (il passaggio era già avvenuto nel 1976) e La Nuova Italia (1988; Le Monnier passerà a Mondadori nel 1999, Vallecchi era stata acquistata da De Agostini negli anni Sessanta). Il ruolo centrale di Firenze nella cultura italiana, decisamente cessato nel campo della letteratura con la fine della seconda guerra mondiale, si era mantenuto nell'editoria scolastica fino agli anni Ottanta. In seguito all'alluvione di Firenze del novembre 1966 erano stati adottati, dal ministero della Pubblica Istruzione, provvedimenti di favore per l'editoria fiorentina: una forma di larvato assistenzialismo che, alla lunga, si tradusse in una diminuzione di capacità competitiva.

### 4.3 *Pochi grandi titoli*

Questa storia della casa editrice cerca di non elencare soltanto i libri pubblicati, ma di guardare anche alle strutture,

<sup>3</sup> Anticipando un fatto relativo al periodo del prossimo capitolo, ricordiamo i programmi per gli Iti del 1995, pubblicati pochissimi mesi prima delle adozioni. Gli editori furono costretti a improvvisare i libri per alcune materie che erano cambiate (ad esempio geografia, disegno e tecnologia). Zanichelli aveva in catalogo opere che, con pochi adattamenti, sembravano risolvere il problema. In particolare vi fu un grande successo (oltre 40.000 copie) con la tecnologia di Bucalo Triglia, Sammarone, Zizzo, Guatelli e Monti. Purtroppo fu un successo poco duraturo.

<sup>4</sup> Per un quadro sintetico dell'editoria scolastica cfr. cap. 22 e Appendice 7.

ai meccanismi aziendali e alle persone che li realizzarono. Dai grandi titoli non può però prescindere.

Di grandissimi titoli, di libri che avrebbero avuto impatto per più lustri sul catalogo, in questo periodo ne nacquero pochi. Il più importante fu il corso di inglese di Giuliano Iantorno e Mario Papa, *Communication Tasks*, 1982. Nella scuola media altre opere fondamentali per diffusione e per longevità furono l'educazione tecnica di Paci (*Tecnologia e società*, 1985) e l'educazione civica di D'Amico (*Persona e società*, 1985). Importanti furono anche il corso di scienze di Gori Giorgi (*Scienze*, 1989) e l'educazione musicale di Gotti, Marisaldi, Mazzoli, Vlad (*Viaggio al centro della musica*, 1986); l'educazione musicale fu l'ultimo esempio di libro parzialmente nato in redazione. Nel biennio ebbero un ruolo di grande rilievo l'antologia di Bertinetto, Del Popolo, Marazzini (*Scritture e società*, 1981), i corsi di inglese di Abbs, Freebairn, Iantorno e Papa (*Communicating Strategies*, 1980-1983) e di Mariani e O'Malley (*Choices*, 1991).

Furono, soprattutto, anni di grandi progetti che non videro la luce, o non ebbero la fortuna sperata: la storia per il triennio di Roberto Finzi, l'antologia per il triennio di Balbis e altri, poi pubblicata da diverso editore, la storia dell'arte di Castelnuovo, Raboni e De Vecchi (quest'ultimo pubblicò poi un corso con Fabbri-Bompiani), la geografia per le superiori di Coppola, la geografia per la scuola media di Fazio. Insomma, un periodo, soprattutto nel triennio delle scuole superiori, di capacità progettuale inferiore ai due decenni precedenti e a quello successivo.

Anche il settore universitario proseguì su binari tradizionali: se ne parla nel capitolo 18, in cui ci si sofferma in particolare sui due libri più importanti: *Biologia molecolare della cellula* di Alberts, Bray, Lewis, Raff, Roberts, Watson (1984) e la far-

<sup>5</sup> Certo non mancarono altri ottimi libri che, per varie ragioni, non ebbero un successo duraturo: i corsi di fisica di Zanetti (*La fisica intorno a noi*, 1989) e di Sexl (*Fisica*, 1984), il libro di matematica per il biennio di Rinaldi Carini e Cavaliere (*Matematica*, 1989), l'antologia per il triennio di Basile e Pullega (*La cultura letteraria*, 1979-1980), i corsi di geografia per le superiori di Bellezza e Cecioni (1992-1994), la storia per il biennio di Manacorda e Pucci (*Storia antica*, 1990). Cfr. par. 10.8-10.

Nel 1984, colmando una lacuna assai grave nel catalogo scientifico, fu pubblicata la merceologia di Elena Paschetto Mo (*Corso di merceologia*): la vita di quest'opera assai fortunata, che ben presto si impose come *leader* del mercato, fu interrotta dal cambiamento dei programmi.

macologia di Goodman Gilman (*Le basi farmacologiche della terapia*, 1987). Si arricchirono le serie di architettura, la collana di grafica curata da Bruno Munari e la collana fotografica sulle regioni italiane di Pepi Merisio, la cui pubblicazione era cominciata nel decennio precedente.

#### 4.4 *Cambia il modo di fare i libri*

L'evoluzione tecnologica nella composizione e nell'impaginazione dei libri è stata, dal 1970 ad oggi, continua. Se si può individuare un punto di rottura, questo va posto probabilmente nel periodo che stiamo considerando: e volendo trovare un solo nome per queste modifiche viene in mente la mela (sia essa una generica *Apple* o una specifica *Macintosh*).

La facilità nel manipolare le immagini, nel tagliarle, scontornarle, contaminarle, nell'aggiungere retini, nel trasformare la notte in giorno e le nuvole in azzurro intenso, il passaggio del fondino da prodotto sofisticato a cibo quotidiano hanno cambiato la faccia di molti prodotti grafici, fra cui il libro scolastico: il corso di scienze di Gori Giorgi (1989) può essere considerato, nel catalogo Zanichelli, uno spartiacque<sup>6</sup>.

#### 4.5 *Le opere di consultazione*

Fu un buon periodo per le opere di consultazione. Risale a quest'epoca l'affermazione, oltre che di singole opere, di una linea editoriale: una scelta di marketing basata su una coerente uniformità grafica e su coraggiose campagne pubblicitarie (oltre che, ovviamente, sul rispetto di un elevato standard di qualità). L'undicesima edizione dello Zingarelli uscì nel 1983, la seconda del Ragazzini nel 1984<sup>7</sup>.

Lo sviluppo delle opere di consultazione fu anche aiutato, in piccola misura, dall'affermarsi del *Codice civile* di De Nova,

<sup>6</sup> Su tutto ciò si veda più ampiamente il cap. 9.

<sup>7</sup> Di queste pubblicazioni si parla più ampiamente nel cap. 17, delle campagne pubblicitarie nella testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1. Alla fine del periodo, nel 1991, uscì *Il primo Zanichelli*, a cura di Mario Cannella, che diventò un prezioso collaboratore della redazione lessicografica (cfr. parr. 17.12 e 17.14).

allora inserito nel perimetro di fatturato dei dizionari e atlanti. Il peso delle opere di consultazione nel complesso del catalogo era, alla fine del periodo, del 14%.

#### 4.6 *La direzione commerciale da Giordano Morellini a Francesco Calzolari*

La storia della casa editrice – lo si è visto e lo si vedrà – è per lo più storia di processi lenti, di scelte preannunciate, di avvicendamenti preordinati: se la Zanichelli fosse un libro di geologia (e la geologia non è una cattiva chiave di lettura per le vicende editoriali), i capitoli sui sedimenti e sulla tettonica prevarrebbero su quelli dedicati ai terremoti. I vulcani sarebbero di tipo hawaiano, piuttosto che stromboliano.

Eppure un terremoto, un evento improvviso e al momento non previsto, vi fu: nel 1986 Giordano Morellini, direttore commerciale dal 1975, lasciò improvvisamente la Zanichelli creando, in collaborazione con l'editore Loescher, una propria casa editrice. Giuliana Venturini, allora all'ufficio vendite e in seguito alla segreteria generale, aveva l'abitudine di commentare con spiritosi versi le vicende aziendali; una sua poesia, che si riporta in nota, ben rappresenta l'impatto anche psicologico di queste dimissioni<sup>8</sup>. Alla base della decisione, più che ragioni economiche in senso stretto, vi furono comprensibili motivazioni di carattere personale: il desiderio di dare vita a qualcosa di proprio. Può darsi che Morellini considerasse la struttura Zanichelli in fase di appesantimento, di burocratizzazione: certo la Zanichelli, come ogni bosco ben assestato, lasciava poco spazio ai singoli fiori.

La soluzione della crisi fu rapida: la direzione commerciale fu affidata a Francesco Calzolari (allora direttore della filiale di Padova), funzionario di grande esperienza che godeva della piena fiducia dei colleghi e delle strutture interne della casa editrice.

<sup>8</sup> Per Morellini (Sonetto «quasi» senza rima): *Non so perché, ma quando ci ripenso/ancora non mi sembra proprio vero/dopo anni ed anni di comun lavoro/ci lasci soli in mezzo alla bufera./E lasci solo pure Federico/lo lasci nei pensieri, e tu lo sai,/dei Dirigenti eri il più ascoltato/ed ora Lui riman proprio nei guai./E noi rimpiangerem, caro Giordano,/la tua risata forte per le scale,/la tua voce sonora nel cortile,/l'esuberanza tua e la tua allegria./Ricordaci anche tu con simpatia,/auguri da noi tutti ed or... va' via!* (Giuliana Venturini, luglio 1986).

Calzolari proseguì la politica di Morellini, mantenendo ferme le coordinate di fondo dell'organizzazione commerciale Zanichelli: prevalenza della rete diretta, attenzione alla preparazione sul prodotto, controllo delle spese – e in sostanza del numero dei funzionari –, carriera prevalentemente interna, controllo degli sconti. Serietà, coerenza, parità di trattamento: queste le caratteristiche della politica commerciale, largamente riconosciute – ma non sempre pienamente apprezzate – nella filiera. Nel governo della Zanichelli, per tradizione, il direttore commerciale non è un «ministro di spesa» alla ricerca di facili consensi.

Calzolari diede ulteriore spazio, nella gestione della rete delle agenzie, a Enzo Tossani. Il rapporto fra aree coperte da agenzie e aree coperte dalla rete diretta rimase sostanzialmente fisso<sup>9</sup>.

#### 4.7 *Altri avvicendamenti, nuovi inserimenti e allargamento del gruppo dirigente*

L'avvicendamento Morellini-Calzolari non fu l'unico di questo periodo. Nell'ufficio tecnico («ufficio produzione», nel gergo aziendale) Mauro Stanghellini subentrò a Edgardo Garaffoni nel 1988. La responsabilità dei servizi informatici fu assunta da Vittorio Ornelli nel 1982.

Nel 1980 i dirigenti della casa editrice erano 11, nel 1990 erano diventati 20. Vi fu un allargamento del gruppo dirigente, giustificato – più che dallo sviluppo dell'azienda – dal desiderio di far coincidere decisioni effettive e responsabilità.

Furono riconosciuti distinti ambiti, con diversi gradi di autonomia rispetto alla direzione editoriale, al settore delle opere di consultazione, alla divisione giuridica (la cui autonomia era tradizionale: fu l'unico settore di cui non si era occupato Delfino Insolera), alla redazione AZ di Milano e a divisioni interne.

La redazione autonoma AZ di Milano costituì un riuscito tentativo di sviluppo per così dire orizzontale della casa editrice, fondato sul presupposto che le redazioni hanno dimensioni ottimali non enormi (meglio il cavallo dell'elefante, per

<sup>9</sup> Cfr. par. 13.5.

tacere dei dinosauri); fu affidata nel 1982 a Umberto Tasca, che dagli anni Settanta aveva ricoperto vari ruoli di grande responsabilità. (Un tentativo nello stesso senso era stato fatto nei primi anni Settanta con una redazione a Vicenza, operazione peraltro legata soprattutto alle esigenze personali di un'ottima redattrice, Maddalena Mutti.) Luciano Marisaldi fu nominato dirigente nel 1985. Non tutti i tentativi di rendere autonomi i settori ebbero successo: ad esempio le divisioni «medicina» e «scuola media» sopravvissero qualche anno, senza dare frutti di particolare rilievo.

Anche i rapporti con la stampa furono resi autonomi: ne era responsabile Rinaldo Forti, dirigente dal 1982. Il vuoto lasciato dalla sua improvvisa scomparsa, nel 1983, fu colmato affidando l'incarico a Laura Lisci<sup>10</sup>, in quel momento responsabile della distribuzione: sarebbe stata nominata dirigente (il primo dirigente donna in Zanichelli) nel 1986.

L'importanza dell'amministrazione delle vendite, seguita da Gianni Facchini, fu riconosciuta con la sua nomina a dirigente nel 1983; lo stesso anno divenne dirigente Bruno Brentani, le cui responsabilità nel servizio amministrativo crescevano. Per avere, nelle riunioni che definivano la strategia della società, anche la voce – e l'esperienza – di funzionari periferici furono nominati dirigenti Francesco Calzolari (1983) e Cesare Burci (1985). Calzolari, per un breve periodo, aveva seguito anche gli aspetti commerciali delle edizioni giuridiche. Nella divisione commerciale universitaria, autonoma in primo luogo per ragioni oggettive, ad Albino Mariani successe (1991) Bruno Marchesini. Mauro Vivarelli divenne dirigente responsabile del magazzino di Granarolo nel 1986.

#### 4.8 *Acquisizioni e collaborazioni*

In quegli anni il perimetro di attività della casa editrice si allargò: già nel 1982 Morellini aveva promosso un accordo di partecipazione societaria e collaborazione commerciale con l'editore Italo Bovolenta; i suoi libri, in primo luogo *La chimica*

<sup>10</sup> L'altro incarico rilevante di Rinaldo Forti, i rapporti commerciali con i ministeri, fu affidato a Sergio Giovannoni, direttore della filiale di Roma, dirigente dal gennaio 1988.

<sup>11</sup> Cfr. scheda al par. 22.7.

di Mario Rippa (1980), diedero un notevole sviluppo al catalogo scientifico<sup>11</sup>.

La responsabilità delle acquisizioni di altre aziende fu attribuita a Lorenzo Enriques: nel 1987 fu acquisita la Casa Editrice Ambrosiana (Cea), che ha sempre operato come azienda distinta, anche se dal 2001 è parte della Zanichelli dal punto di vista societario. Nel 1988 fu acquisita Loescher, sempre rimasta società autonoma: la più grande acquisizione di Zanichelli negli ultimi cinquant'anni. Nel 1989 in campo universitario iniziò una collaborazione con l'editore Decibel di Padova, specializzato nella matematica. Nel 1990 fu acquisita a Roma la casa editrice Esac, specializzata nel campo della manualistica tecnico-professionale (*Manuale di meccanica, Manuale di ingegneria civile*).

Negli ultimi anni di questo periodo furono inserite nel catalogo Zanichelli le edizioni scolastiche Unicopli, con importanti titoli di chimica (1992).

Nel frattempo, anche in vista di future acquisizioni e per razionalizzare la gestione della liquidità, si diede vita a due società prevalentemente finanziarie: Laboravi fidenter (1984) e Laboratorio (1987).

#### 4.9 *Storie che finiscono: Imi e libreria*

Alla fine degli anni Ottanta fu ceduta in affitto alla Feltrinelli la storica libreria di piazza Galvani, in certo senso – specie ai tempi di Carducci – culla dell'attività. Nicola Zanichelli aveva avuto nel palazzo dell'Archiginnasio anche la propria abitazione privata; ma spesso in quei tempi il binomio casa-bottega aveva un significato letterale (e del resto Ezio Della Monica abitò in via Irnerio sino alla fine degli anni Cinquanta). Si chiudeva una pagina rilevante di storia zanichelliana. Dal punto di vista gestionale, la libreria registrava perdite – non pesanti ma continue – da molti anni, e appariva sempre più come un'attività secondaria.

Aveva avuto termine, già nel 1979, anche la partecipazione dell'Imi. Giovanni Enriques seguì personalmente la riacquisizione, che tecnicamente avvenne con lo strumento di un acquisto di

<sup>11</sup> Cfr. scheda al par. 22.7.

azioni proprie. Giovanni Enriques si rendeva conto che vi erano tutti i presupposti finanziari per il riacquisto; e temeva anche che le ingerenze politiche nell'Imi, allora crescenti, potessero in qualche maniera minare l'autonomia della casa editrice. Gianfranco Martella, che rappresentava Imi nel collegio sindacale, rimase come sindaco autonomo nella società fino al 1996.

Fu l'ultimo affare di grande rilievo seguito da Giovanni Enriques che, soprattutto per ragioni di salute, era meno presente in azienda: si spense nel 1990, ricordato da tutto il mondo zanichelliano con straordinario affetto.

#### 4.10 *Un nuovo personaggio*

Verso la fine di questi anni un nuovo protagonista prese possesso degli uffici di via Irnerio e di quelli periferici: il personal computer, ormai strumento di lavoro tanto indispensabile quanto pervasivo. Si può calcolare che il personale impiegatizio a quell'epoca trascorresse con il pc il 40% del proprio tempo-lavoro, mentre la macchine per scrivere e da calcolo stavano scomparendo.

Nelle redazioni l'uso prolungato del computer si affermò con qualche anno di ritardo rispetto ai reparti amministrativi. La posta elettronica cominciò a essere usata nel 1994. Per un sistema di comunicazione elettronica interna si dovette aspettare il 1996<sup>12</sup>.

#### 4.11 *Il consolidamento interno: aspetti organizzativi*

In quegli anni, al di fuori degli aspetti tecnici della produzione del libro, le principali novità organizzative si ebbero nella movimentazione interna della merce nel magazzino (nuovo magazzino automatico informatizzato, per un volume totale di 30.604 m<sup>3</sup> e per una capacità di 9.048 pallet, pari a circa 5.500.000 copie) e nella trasmissione dei dati (scarico saggi, fatturazione, giacenze di magazzino) fra filiali e sede centrale. La gestione dell'ufficio paghe fu affidata a una ditta

<sup>12</sup> Su tutto ciò cfr. la testimonianza di Pier Francesco Bernardi in Appendice 1.

specializzata esterna. Vi furono anche altre innovazioni nelle procedure interne.

a) Fino agli anni Settanta ciascun libro scolastico aveva, al momento del lancio, una propria storia particolare. «Qualcuno» avvertiva i responsabili della promozione che il libro stava per essere pubblicato (non era chiaro chi dovesse dare questo allarme). Libro per libro si raccoglieva il materiale per facilitarne la diffusione e si decideva il giorno in cui spedirlo. Se il libro era urgente o era ritenuto tale da qualche filiale, il giorno effettivo di spedizione diveniva oggetto di discussione fra vari uffici: insomma, il parto di ogni libro era un caso clinico che richiedeva il continuo contatto di varie persone. Si decisero due cose (ma sarebbe meglio definirle due uova di Colombo):

1. Si prefissarono alcune date (sette o otto) in cui si sarebbero spedite le novità: come un treno che parte a un certo orario, anche se non si sa ancora chi e quanti saranno i passeggeri. Questi invii programmati si chiamarono, per l'appunto, «treni»: la loro partenza era nota a tutti i reparti della casa editrice interessati. Quando fu acquisita Loescher si scoprì che anche a Torino esisteva una procedura analoga. Il nome «treno» era lo stesso.

2. Fin da novembre si preparò un elenco, ad ampia circolazione interna, che riportava tutti i libri scolastici in uscita nella primavera successiva completi di titolo, nomi esatti degli autori, eventuale suddivisione in volumi, data probabile di uscita, sorte delle vecchie edizioni in catalogo, nome del redattore competente: un elenco in grado di eliminare moltissime telefonate di richiesta di chiarimenti e quindi far risparmiare, collettivamente, molte ore di lavoro.

b) L'avanzamento della lavorazione dei libri scolastici era oggetto di verifica di un comitato che raggruppava i vari uffici interessati: la Commissione Intersettoriale Avanzamento (subito ribattezzata Cia da Dogliotti). Mano a mano che le procedure si affinarono, l'importanza di questo comitato declinò.

c) La gestione economica dei vari settori non primari della casa editrice fu seguita con bilanci industriali di settore, che abituarono i quadri intermedi a una valutazione complessiva dell'area di cui erano responsabili. Questi bilanci, nati grazie alla consulenza di un esperto di organizzazione aziendale con un passato olivettiano, Bruno Pedrini, furono nel tempo assai affinati.

d) Tradizionalmente in casa editrice la redditività di ciascun volume era seguita sulla base di formule, elaborate da Francesco Mattavelli, basate su un confronto nel tempo del fatturato e dei cosiddetti costi di impianto (la bassa incidenza delle spese di impianto sul fatturato globale individua, come è ovvio, il successo). È un calcolo di notevole semplicità e di buona affidabilità, in un sistema di costi industriali relativamente uniformi come quello di Zanichelli. Un'apposita serie di tabulati cominciò, a metà degli anni Ottanta, a fornire anche ai redattori i dati economici di base – costi e vendite – per ciascun volume. (In altre case editrici questi dati sono a disposizione di pochissimi funzionari<sup>13</sup>.)

#### 4.12 *Problemi aperti*

Le varie riunioni annuali, peraltro, evidenziavano questioni ricorrenti e non risolte. La mole e il formato dei libri – talvolta diversi da quanto immaginato o comunque ottimale – continuarono, in questo periodo, a creare dei problemi la cui mancata soluzione dipendeva probabilmente dalla deresponsabilizzazio-

<sup>13</sup> Ricordiamo in nota altre novità di processo di un certo rilievo:

– A partire dal 1982 fu affinato un sistema di valutazione delle probabili vendite (per singoli volumi e totali) sulla base della proiezione dei primi dati di adozione. Il sistema si basava sul diverso impatto – in termini di vendite – di novità, nuove edizioni, nuove adozioni di titoli già in catalogo e di conferme di adozioni già in essere. L'algoritmo consentiva anche una ragionevole previsione dei risultati gestionali dell'anno finanziario in corso a partire dal luglio, e cioè dal primo mese dell'anno stesso (insomma, una previsione fatta all'alba).

– Come per gli esseri umani, anche per i libri gestazione, infanzia e vecchiaia hanno patologie particolari e più frequenti rispetto alla maturità. La patologia si traduce in incertezze di comportamento da parte di vari uffici di una casa editrice: quando va inserito nel catalogo un titolo che sta per nascere, quando va tolto se si sta esaurendo – o è esaurito –, se si debbano accettare o no le rese di un libro esaurito, e così via; come si può immaginare questi problemi sono tanti granelli di sabbia che impediscono il movimento fluido di un'organizzazione. Il problema è stato risolto, a partire da quegli anni, con una serie di informazioni (il cosiddetto «gruppo di importanza», che risale alla metà degli anni Ottanta) che accompagnano la vita dei vari volumi dalla gestazione alla morte, indicando in maniera univoca a tutti i vari soggetti interni alla casa editrice cosa devono fare, in quel momento, di quel libro. Il gruppo di importanza è stato peraltro sempre strumento esoterico, capito completamente solo da pochi adepti.

ne, rispetto ai costi industriali, delle redazioni che si occupavano soltanto di qualità, tempi e costi del *pre-press*.

La scelta della data di uscita costituiva spesso fonte di discussioni. Se un libro, uscito in ritardo, non aveva successo (avvenimento non infrequente) fatalmente si creava una discussione sulle cause dell'insuccesso (ritardo o difetti del libro).

Le modalità dello scarico saggi – nonché le avvertenze per evitare che le novità appena pubblicate si esaurissero per una consegna di saggi in numero superiore alle previsioni – erano un altro tema ricorrente.

Per chi vuole ripercorrere la storia della casa editrice, questi verbali con le «cose da fare» hanno, nel bene e nel male, un'importanza (*si licet*) paragonabile ai *cabiers de doléances* nella storia della Rivoluzione francese: espressione di sentimenti (e risentimenti) più che veri punti programmatici.

### 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 sbilenca, 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.

### 6.1 *Grandi avvicendamenti*

Il periodo 2001-2007, come si addice all'inizio di un nuovo secolo (anzi, millennio), è stato caratterizzato da grandi cambiamenti, interni ed esterni. In questo paragrafo ci soffermiamo sugli avvicendamenti – che esporremo in ordine cronologico – dei principali reparti della casa editrice (direzione commerciale, direzione editoriale, produzione e direzione generale). Nel prossimo parleremo dei cambiamenti interni a queste direzioni e alle direzioni i cui vertici non sono cambiati<sup>1</sup>.

a) All'inizio del 2001 vi è stato un avvicendamento nella direzione commerciale: il terzo nell'arco del periodo da noi trattato (tre, come nella direzione generale e nell'ufficio produzione). A Francesco Calzolari è subentrato Gino Gatteschi, in azienda dal 1972 e fino a quel momento direttore della filiale di Torino (dal 1984): ancora una scelta interna alla casa editrice, ma esterna agli uffici bolognesi; Morellini e Calzolari avevano invece avuto un'esperienza bolognese.

Gatteschi era forse, tra i responsabili di sede periferica, il più giovane della «generazione di mezzo»: oltre a questa circostanza avevano giocato nella decisione, presa di comune accordo da Calzolari e Federico Enriques, più che i risultati conseguiti, una notevole capacità di giudizio personale e autonomo. Gatteschi non ha rivoluzionato le strutture commerciali della casa editrice – e probabilmente non ce n'era bisogno – ma ha saputo aumentare la motivazione dei suoi collaboratori, introducendo nel bagaglio culturale dei funzionari commerciali, soprattutto attraverso una nuova impostazione dei corsi di

<sup>1</sup> Per i cambiamenti esterni alla casa editrice cfr. par. 6.4.

formazione, tematiche nuove come l'attenzione alle esigenze vere degli interlocutori. Ha anche accelerato la diffusione di strumenti informatici.

Le cifre sono assai eloquenti: fra il 2002/03 e il 2006/07 il fatturato globale è aumentato, in termini reali, del 14,6%. Per trovare un quinquennio con aumenti analoghi si deve risalire alla metà degli anni Ottanta, ma allora vi era stato un incremento della popolazione scolastica, soprattutto a livello di scuole superiori, a fronte di una sostanziale stabilità degli anni 2002-2006<sup>2</sup>.

b) A fine 2003 è stato annunciato il passaggio delle consegne nella direzione editoriale, operativo a partire da aprile 2004, fra Umberto Tasca e Giuseppe Ferrari; la nuova produzione 2004, su cui torneremo, fu seguita sia da Tasca sia da Ferrari.

Giuseppe Ferrari, come in parte abbiamo già visto, era entrato in Zanichelli con tre esperienze, tutte utilissime nel lavoro redazionale: una buona preparazione disciplinare in fisica, un passato di insegnante nelle scuole superiori (anche nelle valli appenniniche), una buona facilità di scrittura, cosa rara in chi ha un *background* scientifico. Ferrari ha incrementato la collegialità della gestione editoriale, istituzionalizzando preziose riunioni periodiche (mensili) e ha affrontato in termini generali e con coerenza il problema degli strumenti ancillari, «inventando» le *Idee per insegnare*, un nuovo prezioso marchio orizzontale nel catalogo scolastico. Forse ha anche dato, ai responsabili di linea, una fiducia e un'autonomia maggiori rispetto a Dogliotti e Tasca, soprattutto perché, quando assun-

<sup>2</sup> La forte crescita fu favorita, come vedremo nel par. 6.4, dalla riforma dei programmi della scuola media. Hanno influito favorevolmente altri due fattori, uno esterno (l'evoluzione della popolazione scolastica) e l'altro interno (la ricomparsa di «corsi» di successo nel triennio delle superiori). Dopo anni di declino, la popolazione scolastica ha smesso di diminuire, anche per merito dell'innalzamento dell'obbligo scolastico e per la cresciuta presenza di studenti stranieri, soprattutto nelle regioni settentrionali. Inoltre nelle scuole superiori si è assistito, fino al 2006, a un graduale spostamento verso i licei, a scapito soprattutto degli istituti commerciali (dove Zanichelli era tradizionalmente meno presente). Alcuni titoli, nati nel decennio precedente – come la fisica di Amaldi, la storia dell'arte di Cricco e Di Teodoro, l'antologia di Spiazzi e Tavella (*Only Connect*, 1997-98) – o nati dopo il 2000, come la matematica per i trienni di Bergamini e Trifone, si sono avvantaggiati di questa favorevole evoluzione del mercato.

se la direzione editoriale, le linee erano realtà maggiormente strutturate. In particolare ha seguito personalmente con grande attenzione (e con l'entusiasmo del neofita) le lingue straniere<sup>3</sup>, consapevole del carattere centrale che queste discipline hanno nella tecnica editoriale.

Umberto Tasca ha continuato a seguire, in maniera particolare, gli investimenti della casa editrice in uomini e donne (o, come si dice con espressione che può non piacere a tutti, nella formazione di «capitale umano»). A questo scopo, in accordo con la Zanichelli ha dato vita a una fondazione (la Fondazione Ambicò, dal nome di una località nel Comune di Sessame, nelle Langhe, non lontano dal paese natale di Cesare Pavese) dove si tengono corsi per redattori, per autori e per altri collaboratori.

c) Altro avvicendamento di rilievo è stato quello dell'ufficio produzione: dopo un periodo di affiancamento, Giovanni Santi ha assunto nel 2004 le piene responsabilità. Mauro Stanghellini ha avuto compiti operativi per qualche tempo (fino al dicembre 2005): quindi il passaggio di consegne è avvenuto con una gradualità pienamente concordata fra i due dirigenti e la direzione.

Come ogni cambiamento nell'ufficio produzione, anche questo, se non altro per ragioni generazionali, ha significato una sorta di accelerazione (come un gradino) dell'evoluzione tecnologica del settore (Santi praticamente non ha mai respirato gli odori del piombo, così caratteristici della vecchiaia tipografia). Costante peraltro è rimasto il criterio di fondare la collaborazione con i fornitori sulla correttezza e sulla stabilità dei rapporti e sulla reciproca convenienza a medio e lungo termine, rifuggendo le occasioni immediate e non ripetibili<sup>4</sup>.

d) E poi, nell'aprile 2006, per la terza volta nella nostra storia, vi è stato un cambiamento nella direzione generale. Irene Enriques, che da tempo svolgeva in azienda un compito di cerniera fra direzione editoriale e commerciale, ha preso il

<sup>3</sup> Fino all'assegnazione di questa linea ad Isabella Araldi.

<sup>4</sup> Ricorda Federico Enriques: *Una volta mi iscrissi a un corso intensivo di alta strategia di gestione aziendale, improntato a criteri in uso nelle aziende giapponesi (che allora andavano di moda). Il docente si diffuse sul «nuovo» approccio ai rapporti coi fornitori. Dopo un po' mi resi conto che il quadro delineato era quello che il nostro ufficio produzione seguiva, per tradizione, da decenni.*

posto del padre Federico. L'avvicendamento è avvenuto con pochi mesi di anticipo rispetto a quanto previsto già nel 1995. L'occasione per accelerare le cose è nata dalla candidatura di Federico alle elezioni politiche della primavera 2006. Dietro questa scelta non sono mancate ragioni aziendali: il desiderio di non ostacolare il rinnovamento dei quadri dirigenti, di non porre le condizioni per un affiancamento inefficace perché troppo prolungato (si è voluto, in sostanza, evitare una sorta di «sindrome del principe del Galles»).

Fino alla primavera 2006 il passaggio di consegne aveva avuto un ritmo più lento del desiderabile. Chi ha ricordi dei vecchi grammofoni e dei dischi di vinile pensi a un 45 giri suonato a 33 giri. In marzo-aprile 2006 il giradischi passò bruscamente a 78 giri: un incidente stradale tenne lontano dall'ufficio per alcune settimane Federico Enriques; egli poi, una volta eletto senatore, fu obbligato a una presenza continua in Senato, senza alcuna eccezione, dati i sostanziali rapporti di parità fra i due schieramenti. In questo passaggio di consegne grande rilievo ha assunto anche l'impegno di Lorenzo Enriques, che si è immerso nel ruolo di amministratore delegato – assieme a Bruno Brentani – con energie nuove.

Del resto un affievolirsi della motivazione di Federico Enriques, più che naturale dopo quarantacinque anni di attività, era stato indirettamente manifestato nella relazione ai dirigenti del 1999, in cui ci si accontentava di un «testo fotocopia» rispetto a quello dell'anno precedente. Nelle relazioni dei dirigenti, al di là delle indicazioni esplicite, vi erano peraltro sempre stati richiami a elementi costitutivi della tradizione della casa editrice che, soprattutto se letti insieme, tendono a costituire non tanto una rotta per la navigazione futura, quanto regole di manutenzione dell'imbarcazione<sup>5</sup>.

## 6.2 *Altri avvicendamenti*

Anche in altre importanti funzioni in campo editoriale vi fu un avvicendamento, legato a ragioni di età. Nel 2002

<sup>5</sup> È difficile tracciare un quadro dell'attività di Irene Enriques, poiché sono passati pochi anni da quando ha cominciato: i risultati concreti sono assai incoraggianti.

Isabella Nenci sostituì Anna Cocchi nella divisione editoriale universitaria. La sede di lavoro, anche per ragioni personali, fu fissata a Milano. Questa decisione non si deve leggere come un passo in direzione di una debolognesizzazione della casa editrice, quanto come tendenza a venire incontro a esigenze personali e familiari delle collaboratrici e dei collaboratori.

È un fenomeno facilitato dall'evoluzione tecnologica della trasmissione a distanza dei dati: peraltro questa e analoghe soluzioni organizzative sono anche conseguenza di una notevole – e gradita, specie per una casa editrice scolastica – crescita delle nascite fra i dipendenti.

Nelle opere di consultazione Enrico Lanfranchi acquisì gradualmente una maggiore autonomia, formalizzata a partire dal 2002, allargando verso la fine di questo periodo la propria sfera di azione al settore delle guide pratiche, negli anni precedenti molto trascurate.

Nel settore giuridico l'autonomia di Fabio Gabrielli divenne totale con l'abbandono dell'attività da parte di Federico Enriques. Gabrielli, entrato in azienda a fine 2003, fu fin dall'inizio responsabile di una nuova redazione, situata a Torino. In questo settore operava da tempo una sorta di «piccolo comitato editoriale», di cui fanno parte, oltre a Fabio Gabrielli e Federico Enriques, Giovanni Mazzaferro, che segue la parte commerciale della divisione giuridica, e fino al 2007 Luca Enriques, fratello di Irene e docente universitario di diritto (una situazione non del tutto nuova per la Zanichelli: alla fine dell'Ottocento, infatti, tra i figli di Nicola, Cesare seguiva la bottega, Domenico insegnava all'università ma interveniva anche nella vita aziendale)<sup>6</sup>.

Bruno Marchesini lasciò la divisione universitaria, assegnata formalmente al direttore commerciale Gino Gatteschi, ma operativamente curata da una troika formata da Umberto Latino, Sergio Sartini e Francesco Trombi, tutti e tre con esperienza commerciale nel settore della scuola secondaria (assai breve Trombi). In questo settore nel 2007 è stato operato un coordinamento con Cea, affidando la responsabilità

<sup>6</sup> Luca Enriques cessò ogni forma di collaborazione editoriale dopo essere stato nominato membro della commissione Consob. Negli anni precedenti aveva consigliato alcuni libri importanti, come il *Corso di diritto commerciale* di Presti e Rescigno (cfr. par. 19.7).

commerciale a Letizia Santarossa, da molti anni attiva nella consorella milanese.

Negli uffici amministrativi Leonardo Boldrini acquisì nuove responsabilità: la sua posizione formale, a partire dal 30 giugno 2006, è di direttore amministrativo. Ha avuto tra l'altro un ruolo importante nella fusione per incorporazione – un processo limitato agli aspetti societari – della Cea.

### 6.3 *Cambiamenti anche in periferia*

In questi anni cambiarono responsabile anche molte fra le filiali maggiori (Torino, Genova, Milano, Bologna, Bari, Napoli, Palermo). Numero ed età media dei funzionari Zanichelli non variarono molto; ad esempio, fra i direttori delle filiali maggiori (quelle con un magazzino di distribuzione), l'età media era di 49 anni nel 1996, di poco più di 48 anni nel 2006.

Ogni azienda ha un'età, che non è tanto la sua, quanto quella dei suoi dipendenti.

Più un'azienda è piccola, più l'età può variare. In un'azienda media, come la Zanichelli, vi è ancora una certa possibilità di variazione significativa dell'età, specie se si considera soltanto il gruppo dirigente: Zanichelli si è affacciata al nuovo millennio abbastanza ringiovanita.

### 6.4 *Nel frattempo, extra moenia...*

*La scuola media.* Il ministro Moratti, al governo per tutto l'arco della XIV legislatura, riuscì a far approvare la riforma organica della scuola del centrodestra nel marzo 2003: 36 mesi prima delle nuove elezioni. La riforma del centrosinistra, formalmente abrogata dall'art. 7 della l.28 marzo 2003, n. 53, era stata approvata 15 mesi prima della fine della legislatura. Letizia Moratti riuscì a fare entrare in vigore il segmento di riforma relativo alla scuola primaria e alla secondaria di primo grado (ex media) nel 2004 (d. lgs 19 febbraio 2004, n. 59, *Definizione delle norme generali relative alla scuola dell'infanzia e al primo ciclo dell'istruzione, a norma dell'articolo 1 della legge 28 marzo 2003, n. 53*). Il cammino attuativo fu accelerato da una stesura disinvolta, quasi clandestina, dei programmi (che

non si chiamarono né «programmi», sostantivo da prima Repubblica, né «curricola», parola troppo legata alla pedagogia del centrosinistra, ma «indicazioni nazionali»). Le bozze di indicazioni nazionali cominciarono a circolare nell'ottobre 2002. Importanti modifiche furono rese note nel luglio 2003. Nell'estate del 2003 vi fu un'apparente pausa, ma il processo ebbe una successiva accelerazione e nel febbraio – sì, solo nel febbraio – 2004 si ebbe certezza dell'applicazione delle indicazioni a partire dallo stesso anno scolastico 2004/05.

Lo sforzo della redazione Zanichelli fu grande, organico ed efficace. Si puntò ad avere corsi completi nel maggior numero di materie possibili, pur sapendo che la circolare ministeriale avrebbe in teoria consentito di adottare corsi incompleti: si pensava, a ragione, che la completezza sarebbe stata in moltissimi casi un *plus*. Si puntò ad adeguare, con soluzioni mai banali, minimalistiche o di pura facciata, i maggiori corsi esistenti e si predisposero corsi nuovi (Paci, *Computer. Informatica per la nuova scuola*, 2004 e Tibone, *Facciamo scienze*, 2004).

Era per molti aspetti nuova la geografia di Paci (*Guardare il mondo*, 2004)<sup>7</sup>. L'adesione alle nuove indicazioni fu vera ma non sbandierata o troppo enfaticizzata: non si volevano offendere i molti docenti che per ragioni culturali, e talvolta eminentemente politiche, non accettavano (o accettavano molto malvolentieri) le nuove indicazioni. In quest'ottica furono mantenute in catalogo le opere aderenti ai vecchi programmi. Delle indicazioni fu colta soprattutto quella parte, non piccola, che si muoveva entro la corrente della migliore pratica didattica<sup>8</sup>.

Le nuove indicazioni, pur nella loro talvolta ossessiva puntigliosità, proponevano di solito meno contenuti: ad esempio

<sup>7</sup> Fu merito principale di Tasca credere in Giampietro Paci, noto nella scuola per un libro di tecnologia, come autore di geografia – anche se la scuola italiana aveva conosciuto l'ottimo libro di Mezzetti (*La Nuova Italia*), un autore con un itinerario culturale simile a Paci. L'edizione del 2004 seguiva l'edizione 2003, articolata secondo i programmi precedenti.

<sup>8</sup> Le indicazioni nazionali avevano un'impostazione pedagogica generale che molti criticarono in maniera assai aspra. È difficile dire se fossero idonee a peggiorare nella realtà la scuola italiana. Pochi docenti esaminano per intero questi documenti poco leggibili, e ancor meno li applicano mutando nel profondo il loro metodo di insegnamento, fermo restando, nella maggior parte dei casi, un ossequio burocratico a certe terminologie-chiave. Al di là dell'impostazione generale c'erano, nei programmi Moratti, due punti specifici criticabili e criticati:

gli argomenti dei tradizionali corsi di storia e geografia furono, in maniera più o meno saggia, spalmati su cinque anni (due di elementari e tre di media). Ne derivò una riduzione di mole dei volumi. (Il prezzo medio dei libri Zanichelli adottati nella prima media calò, fra il 2003 e il 2004, del 6,4%<sup>9</sup>.)

I risultati commerciali furono assai buoni (in prima media: copie adottate +11,7%, quota di mercato +0,8 punti percentuali, valore a prezzo di copertina dell'adottato +4%, aumento in valore del venduto +13,9%)<sup>10</sup>. Tenendo conto dei «seguiti», si mise in cascina fieno anche per i due anni successivi, che registrarono aumenti percentuali di fatturato, nella scuola media, di due cifre.

– nell'educazione tecnica si dava di nuovo spazio alle attività femminili: quasi nessun libro di testo tenne conto di questo punto, che di fatto è rimasto lettera morta. Per vero nel catalogo Zanichelli uscì, sotto la sigla Lucisano, un libro aderente ai nuovi programmi anche su quel punto, ma non ebbe alcun successo.

– nei programmi di scienze scomparve l'evoluzione. E non per dimenticanza: anche nel programma di geologia sparì ogni cenno all'evoluzione fisica del pianeta. Noi avevamo a buon punto il nuovo libro di Federico Tibone, che dava il giusto (anche in relazione all'età dei discenti) rilievo alle teorie di Darwin. Decidemmo di comune accordo – e senza alcuna discussione, perché in casa editrice avevano tutti la stessa netta opinione – di lasciarla, non modificando il progetto iniziale. Tutti i libri di scienze importanti, anche degli altri editori, conservarono l'evoluzione. Ci furono sul punto, anche sulla stampa quotidiana, polemiche infuocate. Però nessuno dei polemisti si prese la briga di andare a vedere cosa succedeva davvero nelle scuole o nei libri di testo.

<sup>9</sup> A inizio autunno 2004, in vista della discussione della legge finanziaria, si affacciò da più parti, molto autorevolmente, l'idea di sostituire ai libri di testo dei libri elettronici, che ciascuna scuola avrebbe scaricato da internet e stampato. L'idea fu affacciata dal ministro Tremonti che, successivamente, sembra aver in parte riconsiderato la sua posizione per tenere conto della «sacralità» del libro («Corriere della Sera», 22 agosto 2008). La cosa, allora, non ebbe seguito, ma fino alla fine dell'anno rimase il timore di qualche iniziativa ministeriale. In via precauzionale, a inizio 2005 Zanichelli lanciò, nella ex scuola media, una linea di libri ancora più agili di quelli piuma: una parte del materiale, non essenziale, era scaricabile da internet. L'iniziativa, in sé, non ebbe fortuna, anche se i risultati della scuola media, nel 2005, furono ancora buoni, come l'anno precedente. Questa idea sarà ripresa da molti editori nel 2008 al momento di assumere, nei confronti dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, impegni rivolti a ridurre l'onere economico delle famiglie per l'acquisto dei libri.

<sup>10</sup> Poiché la quota di mercato Zanichelli, nel primo anno della ex media, passò dal 7,2 allo 8%, l'incremento assoluto di 0,8 punti percentuali equivale a un incremento della quota dell'11,1%. Sulle adozioni v. anche grafico n. 9 nella sezione grafici.

*Le scuole superiori.* Al ministro Moratti non riuscì, invece, di far partire la riforma delle scuole superiori, pure approvata nei dettagli (indicazioni comprese)<sup>11</sup>. Per le scuole superiori l'anno delle incertezze fu il 2005. Fino a settembre 2005 vi era quasi la sicurezza che i nuovi programmi sarebbero entrati in vigore nel 2006. I motori redazionali, già scaldati in primavera, stavano per partire. Il disegno del ministro peraltro fu bloccato dalla protesta delle regioni, ormai – autunno 2005 – a larga maggioranza di centrosinistra. Quindi in settembre una macchina già ben avviata si arrestò. (Nessuno, in Zanichelli e, a quanto consta, nelle altre case editrici, prese sul serio la sperimentazione per il 2006 tentata dal ministro: essa appariva, fin dall'inizio, poco gradita dalla scuola, verticistica e improvvisata.)

Nelle scuole superiori l'effetto principale dello *stop and go* morattiano fu quello di accentuare la corsa all'iscrizione ai licei, contribuendo a un ulteriore svilimento dell'istruzione tecnica, non solo in termini di iscritti ma, soprattutto, in termini culturali e di valorizzazione di patrimoni di conoscenze.

Furono anni di notevole aumento del numero degli studenti stranieri, passati da 370.000 (2004) a 574.000 (2007) di cui 193.000 nati in Italia. Il semplice dato statistico (6,4%) della popolazione scolastica è fuorviante: le iscrizioni si concentrano soprattutto al Nord, nelle scuole primarie e nelle scuole professionali. Vi sono quindi scuole con tassi di studenti stranieri del 30%. Il governo centrale, adeguandosi alle convenzioni internazionali, ha stabilito che i minori soggiornanti hanno diritto, e se del caso l'obbligo, di frequentare la scuola, indipendentemente dallo *status* loro e dei genitori. Di tutto il resto, almeno fino al 2005, Roma si è disinteressata o quasi, affidandosi alle capacità e alle risorse – soprattutto umane – dell'autonomia scolastica e degli enti locali<sup>12</sup>. Le due riforme generali, quella Berlinguer e quella Moratti, non trattavano il punto. In questa situazione Zanichelli ha ritenuto necessario, nei limiti delle proprie possibilità, offrire un contributo alla scuola italiana: vi è, dall'inizio del 2006, un «Progetto stranieri», affidato a Giovanni Enriques – il figlio maggiore di Lorenzo Enriques. Il manifesto *Benvenuti*

<sup>11</sup> Con ogni probabilità il progetto di Moratti verrà attuato, nelle linee generali, dal ministro Gelmini: v. più avanti nel testo.

<sup>12</sup> A partire dal 2006 vi è stato qualche intervento governativo: soldi, attenzione, coordinamento.

*nella scuola italiana*, contenente espressioni minimali di prima accoglienza in 13 lingue, figura ormai in migliaia di scuole, mentre nel sito della casa editrice e nel materiale per i docenti compaiono sempre più spesso materiali facilitati – soprattutto sul piano linguistico – per studenti stranieri<sup>13</sup>.

Col secondo governo Prodi (2006) fu nominato ministro *dell'Istruzione* l'on. Giuseppe Fioroni, uomo così vicino alle gerarchie vaticane da potere, con uno dei primi atti di governo, aggiungere nuovamente l'aggettivo «pubblica» nella denominazione del suo ministero. (Contrariamente a quanto si crede, l'aggettivo era scomparso sulla base di una delle leggi Bassanini, non «per colpa» del ministro Moratti.) Fioroni disse subito che avrebbe rinunciato a una nuova grande riforma perché non ambiva ad avere, nei libri di storia, il nome in neretto accanto a Giovanni Gentile (e al posto di Berlinguer e Moratti). Proponimento testimone di intelligenza politica (e umana). Il processo di eliminazione delle assai numerose novità introdotte da Moratti e non accettate dal centrosinistra procedette con cautela ma non senza determinazione. È significativo che Fioroni abbia cominciato, sul piano legislativo, dagli esami finali di stato, argomento anche del primo intervento di Moratti<sup>14</sup>.

Il ministro Gelmini si propone il ritorno alla riforma Moratti, mai abrogata dal precedente governo, temperato dalla

<sup>13</sup> La scuola italiana, fino a tempi assai recenti distratta e pigra nei confronti degli studenti stranieri, è stata tradizionalmente attenta ai bisogni dei diversamente abili.

L'elevato numero di docenti di sostegno rende possibile una politica di integrazione fra le più avanzate nel quadro internazionale.

La prassi e alcuni provvedimenti legislativi recenti (la legge Stanca 4/2004 e le relative norme attuative del D.P.R. 75/2005 e del D.M. 30 aprile 2008) danno concretezza alla politica di integrazione sul piano degli strumenti didattici e dei libri di testo in particolare.

La politica di Zanichelli è illustrata nei cataloghi scolastici e nel sito della casa editrice: dalle reazioni (consensi e critiche) si trae la sensazione che sia giudicata, nella scuola, fra le più efficaci.

Nel 2006, ad esempio, a fronte di 733 richieste di materiali (soprattutto per alunni non vedenti o ipovedenti) si è stati in grado di dare 659 risposte positive, in un tempo medio di 15 giorni.

<sup>14</sup> Nell'autunno del 2007 la pubblicazione dei risultati, assai poco lusinghieri per l'Italia, dell'analisi internazionale PISA (*Programme for International Student Assessment*) per le scienze richiamarono l'attenzione dell'opinione pubblica sulla scarsa qualità della scuola italiana. Del resto il governatore della Banca d'Italia, l'anno prima, aveva puntato il dito sulla

apparente conservazione delle scelte di Fioroni in tema di istruzione tecnica, scelte in gran parte condivise dalla Confindustria: in sostanza parrebbe che il passaggio alle regioni dell'istruzione tecnica e di buona parte degli istituti professionali non sia previsto, quanto meno a breve<sup>15</sup>.

scarsa preparazione matematica dei giovani italiani. Il ministro Moratti non aveva trascurato il problema della valutazione, ma aveva tentato una risposta «nazionale», attraverso i test Invalsi, che diedero risultati poco attendibili. In Zanichelli si è sempre stati attenti a offrire, nei libri di testo o in quelli per i docenti, materiali tali da facilitare la soluzione dei test. In particolare sono presenti nelle rubriche *Matematica per il cittadino* e *Fisica per il cittadino*, nei corsi rispettivamente di Bergamini Trifone e Ruffo.

<sup>15</sup> Nella fase della correzione delle bozze di questo libro due provvedimenti legislativi del governo (d.l. 112/2008, convertito in l. 133/2008 e d.l. 137/2008, in corso di conversione) sono intervenuti pesantemente nel mondo della scuola (art. 64 d.l. 112) e in particolare dei libri di testo (art. 15 d.l. 112 e art. 5 d.l. 137).

Le variazioni di strutture, orari, *curricula*, anticipati dall'art. 64, provocheranno una profonda modifica della scuola italiana. Continuando a considerare soltanto le ricadute sull'editoria scolastica, in coerenza con i limiti dell'impostazione dell'intera opera, ci si deve soffermare sulla riduzione di orari e soprattutto discipline, che comporteranno una forte riduzione del mercato: bisogna peraltro riconoscere che la scuola italiana si contraddistingue(va) a livello internazionale per l'abbondanza di ore e di materie.

Più incisivi potranno essere gli effetti dei provvedimenti in tema di libri di testo (maturati tra l'altro in un clima di opinione pubblica cavalcato dai *media* che, eufemisticamente, potremmo definire «non favorevole»). L'indicazione (art. 15 d.l. 112) a favore dei libri elettronici scaricabili o misti, che dovrà essere specificata in ulteriori regolamenti, nasce sulla base anche di indicazioni dell'Antitrust. Raramente l'innovazione tecnologica, soprattutto in un mondo tradizionalista come la scuola, riesce ad essere imposta per decreto: ma ben venga l'eccezione, anche se in ambiente informatico le tradizionali forme di tutela del diritto d'autore appaiono più problematiche.

L'art. 15 d.l. 137 si presta a due letture: secondo la prima le nuove adozioni, effettuate a partire dal 2009, dovranno durare almeno sei anni (l'attuale durata media è di poco superiore a tre); una regola certo non favorevole agli editori, ma suscettibile di rendere più seria la procedura delle adozioni; un mercato fragile potrebbe uscirne ridimensionato ma più solido.

In base alla seconda lettura invece scomparirebbe il ritmo annuale delle adozioni. I libri verrebbero scelti ogni sei anni (per tutte le scuole, per tutte le discipline, in tutte le regioni). Una soluzione forse bizzarra, certo sconvolgente: tanto da far cambiare titolo a questo libro all'ultimo momento, come si è ricordato nella prefazione.

Non è la prima volta che l'editoria scolastica si trova in situazioni di pericolo. Si legga a questo proposito l'Appendice 7, scritta un quarto di secolo fa. L'apocalittico quadro finale è ancora valido, anche se oggi è più difficile condividere l'ultimissima nota di ottimismo.

## 6.5 *L'andamento dei conti*

Gli anni dal 2003/04 al 2006/07 sono stati, dal punto di vista economico, fra i migliori della casa editrice. I conti sono ulteriormente migliorati grazie soprattutto all'aumento del venduto (cfr. tabella 2 in sezione grafici), al controllo delle spese generali, all'andamento riflessivo del costo della carta e, in particolare nel 2005/06, al contenimento delle spese di impianto, per la paralisi della riforma delle scuole superiori. La quota di mercato è cresciuta – come si è visto – dal 10,6 al 13,5% (in numero di sezioni. Dato 2006).

Il grande successo 2004 nella scuola media non spiega da solo questo buon risultato.

Innanzitutto è stato un successo complessivamente duraturo. Anche nel 1964 il catalogo Zanichelli quasi esplose con l'introduzione della scuola media unificata, ma fu un successo in parte effimero. Questa volta, anche perché la memoria di quanto avvenuto quarant'anni prima era ancora bruciante, si è fatta attenzione a mantenere i risultati raggiunti. Non è mancato un certo ridimensionamento di alcuni titoli, ma nel complesso il catalogo ha retto l'urto della seconda generazione di libri (della concorrenza). Sono stati soprattutto gli incrementi nelle scuole superiori a consentire gli ottimi risultati complessivi: in questo caso è stata d'aiuto la rarefazione delle novità e della presenza della concorrenza in un segmento di studi che vale, e non solo per Zanichelli, circa il doppio della scuola media (per Zanichelli, nel fatturato 2006, 2,79 volte).

In molti film americani con episodi di *football* vi è una scena classica: mucchio di giocatori accalcati in una mischia a destra, giocatore a sinistra, non visto, che scappa con la palla e va tutto solo in meta. Zanichelli in questi tre anni ha fatto un po' così, lasciando gli altri ad accapigliarsi nella mischia della scuola media, e correndo in meta nelle superiori.

L'aumento del fatturato scolastico del 2006 si spiega sia con il buon andamento delle adozioni sia con un inusuale aumento del numero di copie vendute rispetto a quelle adottate. Fenomeno a sua volta conseguenza di più fattori favorevoli concomitanti: inserimento della grande distribuzione, fondi pubblici, in regioni del Nord-Est, per l'avvio del prestito d'uso, aumento delle iscrizioni nei licei, aumento della popolazione scolastica nel Nord.

## 6.6 Nuovi prodotti

Particolare attenzione è stata dedicata al «presidio» delle opere maggiori del catalogo. Nella relazione ai dirigenti del 2004 si afferma con soddisfazione: «Dei cinque titoli all'apice della loro vita, indicati nella lettera dirigenti 2003, uno ha un sostituto dal 2003 (Cricco Di Teodoro, *Itinerario nell'arte*, seconda edizione), due hanno sostituti dal 2004 (Spiazzi Tavella, *Lit & Lab* e Iantorno Papa, *Way Points plus*) [a cui seguirà, nel 2007, l'innovativo *Visions*], due hanno titoli in affiancamento (Amaldi, *L'Amaldi* e Ruffo, *Fisica per moduli*, seconda edizione). Insomma, la cultura del "presidio" dà i suoi frutti.»

Del resto questa è una tendenza che si è accentuata, in anni recenti, in tutta l'editoria (si pensi ai fenomeni Dan Brown e *Harry Potter*). Non è però mancata in Zanichelli l'affermazione di autori nuovi: Paci jr. nell'informatica, Federico Tibone nelle scienze, Iarrera e Pilotti, Frugoni, Barbero e Luzzatto, Saraceni e Strumia. Risale a questi anni l'affermazione di un'attrice già presente da tempo in catalogo, Beatrice Panebianco, mentre tra le lingue straniere si consolida la posizione della lingua spagnola (Pérez Navarro e Polettini<sup>16</sup>).

## 6.7 Nuovi processi

L'evoluzione delle procedure interne è proseguita con continuità, poggiandosi su due pilastri: l'uso delle nuove tecnologie e il progressivo consolidamento del principio della responsabilità.

Problematiche vaste, intersettoriali, sono state studiate insieme al fine di individuare segmentazioni chiare, negli oggetti e nei limiti, affidate a responsabili unici. Sono da segnalare:

- l'affinamento, nella registrazione della contabilità dei costi, dei materiali ancillari;
- l'introduzione di un pacchetto per statistiche commerciali interne assai versatile, capace non solo di facilitare risposte, ma soprattutto di suscitare domande sensate e utili;
- un nuovo pacchetto di base per la contabilità ordinaria;
- internet, praticamente mai utilizzata come fonte prima-

<sup>16</sup> Cfr. par. 10.7-9.

ria di *business* – esistono solo degli abbonamenti a riviste a pagamento *on-line* – è protagonista nella fornitura di servizi all'interno e all'esterno. In particolare è rivoluzionata la «corrispondenza» con i librai.

Sul piano della distribuzione si è avviato un cammino lungo per consentire agli studenti, all'apertura delle scuole, di trovare disponibili presso i librai, in tempi brevi, quasi tutti i testi: sfida non facile per l'industria editoriale, impegnata a far trovare in libreria, a settembre, circa 17.500 titoli, elementari escluse (superiori: 12.839; media: 4.672. Dati da consuntivo definitivo Aie 2005). A questo proposito è significativa una citazione dall'edizione napoletana di «la Repubblica», 17 ottobre 2006: «Ai genitori che quotidianamente si recano nelle librerie con l'elenco dei volumi da comprare, la risposta che viene data è sempre la stessa: “I libri non sono ancora arrivati”. [...] Nei magazzini mancano perfino quelli degli editori maggiori, fatta eccezione per Zanichelli».

## 6.8 *Un bagaglio per il futuro*

Abbiamo accennato<sup>17</sup> al tentativo di costituire un lascito di regole per gli anni futuri.

Già nella relazione ai dirigenti del 1998 si indicavano una serie di punti, sintetizzati nell'ultimo:

«10. La forma e la funzione, in una parola “la vita”, della casa editrice si inseriscono in un disegno unitario, che parte dalla qualità del prodotto. Da essa discendono come corollari alcune conseguenze, che sono pregi della casa editrice, anche se possono essere erroneamente scambiati per difetti:

- la capacità di sostenere prezzi sempre remunerativi;
- la capacità di offrire servizi con costi di gestione ragionevoli».

Più compiutamente, in quest'ottica, nel maggio 2005 era distribuito alla riunione dei dirigenti una sorta di codice etico (in 26 brevi punti) della casa editrice<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Cfr. par. 6.1.

<sup>18</sup> Cfr. Appendice 8.

## Parliamo di Autori e autori

### 7.1 Professione: autore di libri di testo

In Italia ci sono poche centinaia di persone che vivono facendo (soltanto o principalmente) gli autori di libri di testo. Più numerose sono le persone il cui reddito viene integrato in maniera rilevante dalle *royalties* su pubblicazioni per la scuola.

In Zanichelli vi sono (dato 2007) 51 autori professionali e 164 autori per così dire *part-time*, convenzionalmente considerando «professionali» gli autori con redditi lordi (da libri) dai 50.000 euro in su, e «*part-time*» quelli con redditi inferiori, ma apprezzabili (maggiori di 5.000 euro l'anno). Per avere un dato nazionale molto approssimato è ragionevole moltiplicare i dati Zanichelli per un fattore 10.

Negli ultimi anni (dal 2002 al 2007) sono molto cresciuti, in numero (+50%), i (grandi) Autori, mentre gli autori con diritti tra 5.000 e 50.000 euro sono rimasti, in numero, costanti (è un indice della concentrazione del mercato, o almeno del catalogo Zanichelli, verso i titoli di maggiore diffusione)<sup>1</sup>.

	Autori con diritti maggiori di 50.000 euro	Autori con diritti tra 5.000 e 50.000 euro
2001/02	34	167
2002/03	37	165
2003/04	38	168
2004/05	43	172
2005/06	47	160
2006/07	51	164

<sup>1</sup> L'affermazione del testo, relativa alla crescita dei «grandi autori», è avvalorata da questo dato: il compenso medio *pro capite* dei grandi autori 2007 è del 19,8% superiore a quello del 2001, mentre quello degli autori «intermedi» è calato del 16,6%.

Potremmo dire che gli autori professionali di tutta la filiera sono circa un decimo dei notai, l'1% scarso degli avvocati, un sesto dei giocatori di calcio professionisti.

Nelle consuete campagne settembrine sull'eccessivo prezzo dei libri di testo spesso si accusano i docenti di essere «collusi» con gli editori, perché sarebbero molti i docenti a loro volta autori di libri: come ordine di grandezza sono invece meno dell'1% del corpo docente. I professori, per vivere, devono quasi sempre svolgere una seconda attività: scrivere libri di testo non è la più frequente (anche se, in pochissimi casi, può essere fra le meglio remunerate). Lezioni private<sup>2</sup>, lezioni pubbliche, consulenze, collaborazione esterna a iniziative culturali pubbliche o private sono casi più frequenti<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Se l'abolizione degli esami di riparazione a settembre (anno scolastico 1994/95) ha certamente contribuito a una forte diminuzione delle lezioni private, il processo era in atto da tempo. Si tratta di un'affermazione basata sulla percezione di prassi sociali; non si è a conoscenza di studi quantitativi sul fenomeno. Una flessione in termini percentuali (numero di studenti di ciascun tipo di scuola che vanno a lezione, numero di docenti che danno lezione) pare ragionevole. Diverso discorso si potrebbe ipotizzare in termini assoluti o se ci si riferisce alla totalità di una leva studentesca: non si può escludere che la progressiva licealizzazione degli ultimi anni abbia fatto sì che oggi più studenti vadano a lezione, dato che la lezione privata è un fenomeno che tradizionalmente interessa di più i licei (dove, tra l'altro, le ore di lezione scolastica sono in numero minore). Le misure del ministro Fioroni del 2006-2007, tese a rendere più seri gli studi, si accompagnano all'organizzazione, all'interno della scuola, degli opportuni corsi rivolti al superamento dei «debiti formativi», ma non si può del tutto escludere una ripresa, nell'ambito delle scelte autonome delle famiglie, della prassi della lezione privata.

Interessanti osservazioni sulla professione docente anche in relazione ai rendimenti scolastici nel rapporto Banca d'Italia n. 672, *Il mercato del lavoro degli insegnanti: caratteristiche demografiche e meccanismi allocativi (Labour Market for Teachers: Demographic Characteristics and Allocative Mechanisms)*, a cura di G. Barbieri, P. Cipollone e P. Sestito, giugno 2008, consultabile in rete all'indirizzo [http://www.bancaditalia.it/publicazioni/econo/temidi/td08/td672\\_08/td672](http://www.bancaditalia.it/publicazioni/econo/temidi/td08/td672_08/td672).

<sup>3</sup> In questo capitolo si parla degli autori dal punto di vista soggettivo. Nel cap. 10 si parlerà, oggettivamente, delle loro opere, anche se la distinzione non è sempre possibile. Se il materiale dei due capitoli fosse unificato ne deriverebbero dimensioni abnormi. Che peraltro bene evidenzerebbero il ruolo degli autori.

## 7.2 *Chi sono gli autori*

Oggi – ma le cose non sono molto cambiate rispetto a cinquant'anni fa – la maggior parte degli autori sono o sono stati docenti della materia per cui scrivono un libro: circa i due terzi estrapolando i dati Zanichelli. All'interno di questa categoria sta crescendo il numero di quelli che «sono stati» docenti rispetto a quelli che lo sono tuttora, almeno nel catalogo di via Irnerio. Vi è poi una seconda categoria, quella dei docenti di materie affini o della stessa materia in gradi di istruzione superiori: sono circa un 25-30%. Il peso dei docenti universitari si va lentamente ridimensionando, almeno nel catalogo Zanichelli. Restano infine le persone al di fuori dell'insegnamento della disciplina: si tratta prevalentemente di giornalisti, letterati, pedagogisti<sup>4</sup>.

Con il crescere del livello scolastico dalle medie al triennio delle superiori cresce il peso degli autori che insegnano all'università. Il caso di autori che scrivono la prima edizione mentre sono docenti della materia e seguono le successive essendo passati all'insegnamento universitario è frequente: ad esempio Mario Pazzaglia, Gianni Sofri, Francesco Di Teodoro e Mario Pezzi, autore di testi di elettrotecnica. È molto raro il caso di autori «puri», che non hanno fatto professionalmente altro<sup>5</sup>. Vi è, soprattutto presso altri editori, il caso di redattori che sono, magari gradualmente, diventati soltanto autori<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> La presenza di Italo Calvino (accanto a donne e uomini di scuola) come autore di un'antologia è quasi un *unicum* nel catalogo Zanichelli, anche se, nella storia della scuola italiana, nel campo delle grammatiche e delle antologie vi è una tradizione (basti pensare a De Sanctis e Basilio Puoti), rinverditasi ai tempi del fascismo soprattutto dagli editori Mondadori e Vallecchi: cfr. G. Chiosso, *La riforma Gentile e i contraccolpi sull'editoria scolastica*, in *Percorsi del libro per la scuola fra Otto e Novecento. La tradizione toscana e le nuove realtà del primo Novecento in Italia*, a cura di C. Betti, Firenze, Pagnini, 2004, pp. 175-195. Alcuni dei coautori dei libri di geografia curati da Sofri (Saverio Tutino, Enrico Deaglio, Lucia Annunziata) provengono dal giornalismo.

<sup>5</sup> Il caso più recente e significativo di autore «puro» è quello di Federico Tibone. Dopo aver lavorato alcuni anni all'estero nel campo della ricerca (è laureato in fisica), è rientrato in Italia e si è dedicato alla professione della didattica, sia in campo multimediale sia nell'editoria libraria. Per Zanichelli ha pubblicato libri di informatica e di scienze per la scuola media e il biennio.

<sup>6</sup> Nella storia della Zanichelli ci sono stati autori divenuti poi redattori (Gianni Sofri, Sandro Invidia), autori-redattori (Gianni Sofri, Giulio Forconi, Luciano Marisaldi), redattori che poi sono divenuti autori (Gianni Sofri).

### 7.3 *Il peso degli autori. Dall'autore a una dimensione all'autore a più dimensioni*

Si può discutere a lungo, più o meno sensatamente, se e quanto rilievo abbia l'autore nell'affermazione di un libro di testo, se e quanto conti di più della redazione e dell'organizzazione commerciale. Due cose sono certe:

- c'è scarsità di offerta di autori (gli editori di varia ricevono decine di proposte di romanzi al giorno, gli editori scolastici quasi sempre devono cercarsi gli autori);
- nel settore, i tentativi di «fare a meno» degli autori sono, complessivamente, falliti (non ci si riferisce qui alle scuole elementari; cfr. par. 7.8).

Il cinema, alla fine degli anni Trenta, ha avuto un'evoluzione tale da far pensare che le strutture produttive delle *majors* stessero assumendo maggiore importanza del regista. Tuttavia, anche (ma non è casuale) per la crisi di spettatori conseguente all'avvento della televisione, il rapporto fra produttore e regista, sempre per più aspetti conflittuale, non si è affatto evoluto a favore esclusivo del produttore.

Più che una crescita o una diminuzione del ruolo dell'autore, si è verificata una variazione nel tempo (della lavorazione) e nello spazio (editoriale). Nel tempo: dopo accordi d'impostazione abbastanza generici (mole, livello, spazio da dedicare alle illustrazioni), fino agli anni Settanta l'autore lavorava per conto proprio, spesso nei luoghi di vacanza, e poi «consegnava il dattiloscritto» alla redazione, con l'intesa che il dattiloscritto fosse sostanzialmente il libro (come uno scultore che consegna il calco in gesso al fonditore: certo deve seguire la fusione, ma in sostanza l'opera c'è già).

Oggi il libro è una cosa più complessa e questa complessità va progettata ed eseguita, insieme, da autore e redattore. Quindi nel tempo l'autore interagisce di più – e fin da subito – con la casa editrice. È come se fosse un grande cuoco, che non può limitarsi a consegnare in cucina la ricetta con la lista degli ingredienti: deve partecipare alle fasi di realizzazione.

Nello spazio: l'autore non può, come un tempo, concentrarsi sulla dimensione-testo, lasciando il resto (illustrazioni, magari esercizi e guida per i docenti) al dopo (e/o ad altri). L'autore deve abbracciare, fin dall'inizio, il progetto nel suo complesso: la pagina (meglio, la doppia pagina), i rapporti interni ad essa

*Autore: un sostantivo che ha il plurale (e il duale)*

Nel catalogo scolastico Zanichelli 2007 i libri scritti da un solo autore sono il 56%; quelli scritti da due autori il 35%; gli altri sono scritti da più di due autori. Se si guardano cataloghi di anni precedenti i dati cambiano con fluttuazioni abbastanza pronunciate, senza che si possa individuare una tendenza (libri di autori singoli: 57% nel 1967, 37% nel 1977, 43% nel 1987, 25% nel 1997). Le coppie di autori hanno sempre firmato più di un terzo dei titoli in catalogo e nel 1997 erano la maggioranza: non si può parlare – in questo caso – di crisi della coppia. Fra i grandi autori di questi anni, cioè quelli che hanno avuto la penna d'oro\*, gli autori singoli sono in netta minoranza (delle 15 penne d'oro, solo 2 sono andate ad autori singoli). Se si consulta il catalogo 2007 della Bruno Mondadori, i dati non sono molto diversi: il 26% è opera di due autori, il 60% di un unico autore.

Le quattro o più mani, rarissime nella narrativa (e ancor più nella poesia o nelle arti visive) non sono dunque un'eccezione. Le ragioni sono varie e in gran parte intuitive: la principale risiede nella complessità del libro di testo, nel suo essere composto di parti anche diverse. (Non è un caso che nella musica la norma è che ci siano il compositore e il paroliere: i cantautori sono l'eccezione.)

Nell'editoria scolastica vi sono coppie di autori talmente famose che molti studenti pensano che il libro sia stato scritto da una persona sola con un doppio cognome. Talvolta – ma questi casi sono meno del 4% (38 in catalogo 2007) – i coautori hanno anche rapporti di parentela (coniugi, fratelli, genitori e figli). Possono essere persone coetanee o quasi, talvolta c'è una differenza generazionale (e spesso in questi casi l'autore più giovane è entrato in ditta più tardi).

La maggior parte dei «matrimoni» è spontanea, ma non mancano «matrimoni combinati» dall'editore – e non è detto che funzionino peggio degli altri: in questo caso l'editore fa da agenzia matrimoniale. Talvolta, indipendentemente da rapporti di parentela, i coautori hanno frequenti contatti nella vita quotidiana; ma non sempre è così. Molto variegato è il modo di lavorare insieme: alcuni scrivono davvero a quattro mani, seduti davanti allo stesso tavolo. Altri si suddividono le parti verticalmente, e poi se le scambiano e le discutono assieme. In altri casi c'è una divisione

\* Cfr. par. 10.1.

*Autore: un sostantivo che ha il plurale (e il duale). (2)*

orizzontale. Se gli autori sono docenti universitari è probabile che si dividano la materia secondo le proprie competenze\*.

«E le crisi?» si domanderà qualcuno. Sì, ci sono anche quelle, forse meno frequenti che nella vita di ogni giorno ma, proprio come nella vita, per lo più imprevedibili, spesso incomprensibili. Sono fonti di amarezza non solo per gli autori ma anche, inevitabilmente, per l'editore. Le crisi fra autori legati da rapporti di parentela sono rare (anzi, talvolta il rapporto editoriale sopravvive al rapporto nella vita). Certo gli autori divorziano un po' meno di mogli e mariti; non di rado si riavvicinano, magari dopo un «giro di valzer».

In sostanza, i rapporti con autori plurali o duali sono uno degli aspetti più delicati della vita di una casa editrice, e Zanichelli, purtroppo, in questo senso non è stata un'isola sempre felice. Però non si è mai giunti alla complicazione del caso brillantemente risolto dal tenente Colombo in uno dei suoi telefilm, incentrato su due coautori di libri gialli: tutti credevano che scrivessero davvero a quattro mani, invece uno si dedicava all'invenzione delle storie e alla scrittura, l'altro alle pubbliche relazioni. Il vero scrittore decide di sciogliere il sodalizio: l'altro, spaventato più che altro dalla prospettiva dello svelamento della verità, uccide il giallista, pianificando quello che gli pare un delitto perfetto. Ma non è un vero scrittore di gialli, e commette piccoli errori che ovviamente non sfuggono al tenente Colombo. Per fortuna Zanichelli non pubblica libri gialli: se li pubblicasse, avrebbe l'avvertenza di evitare le coppie di autori.

\* Forse la scrittura a quattro mani, per i libri scolastici, è così normale da non suscitare molta curiosità: è certo più facile trovare notizie sul modo di lavorare insieme di Fruttero e Lucentini (per tacere dei fratelli de Goncourt) che di Camera e Fabietti. Una vivace e affettuosa testimonianza sul modo in cui scrivevano Ginestra ed Edoardo Amaldi si trova nella prefazione di Ugo (Amaldi) a *Cinquant'anni di Amaldi*, Bologna, Zanichelli, 1999.

fra testo e illustrazioni, gli apparati didattici e i loro rapporti col testo, la guida per gli insegnanti, il contenuto delle pagine web di appoggio. Non necessariamente deve fare tutto lui: deve, con l'appoggio della redazione, fare da regista del tutto.

Naturalmente ci possono essere dei libri che funzionano come trent'anni fa, ma ormai sono la netta minoranza. Muoversi su più dimensioni, anziché su una sola, è più difficile: anche per questo è più arduo trovare gli autori.

#### 7.4 *Chi cerca gli autori in Zanichelli*

A parte il ruolo personale dell'«Editore» (cioè del direttore generale e del direttore editoriale) in molte case editrici, anche straniere, esiste un ruolo specifico di responsabile delle acquisizioni editoriali (*Acquisition Editor*), che si occupa soltanto di trovare autori, non della successiva realizzazione del libro. Ovviamente questa figura professionale, sia pure dopo un certo periodo della sua attività, è responsabile non del numero di autori trovati, ma del loro successo. La separazione fra responsabilità nell'acquisizione e responsabilità nella realizzazione si giustifica quando – ad esempio in un libro di narrativa – la realizzazione di libri si inserisce in standard precostituiti, e poco influenza il successo del libro stesso. Come si è visto, non è il caso del libro scolastico: non sorprende quindi che la figura dell'*Acquisition Editor* qui (in Zanichelli) non esista.

In concreto di acquisizione si occupava Delfino Insolera, potenzialmente con l'aiuto di ciascun redattore. Successivamente è rimasto un compito dei direttori editoriali e dei responsabili di linea (sempre con la collaborazione dei redattori). Rimane comunque il principio che chi deve realizzare il libro deve anche, al più presto, essere coinvolto nelle procedure di acquisizione e comunque nella fase di progettazione dell'opera. Se il redattore si riduce a mero esecutore di qualcosa che gli piove dall'alto, o da un altro responsabile, difficilmente nel corso della lavorazione si realizzeranno in pieno le potenzialità del progetto: «fare» un libro non è come montare un mobile dell'Ikea (anche se in qualche caso ci vuole meno tempo).

Ma come si arriva agli autori (o come arrivano gli autori)? Nella maggior parte dei casi funziona la regola della ciliegia: una ne tira un'altra.

Obbediscono a questa regola in senso stretto le nuove edizioni o i nuovi libri di autori già collaudati: la «replica», come a teatro, è la regola. La *performance* unica è l'eccezione. Ad esempio, fra le novità scolastiche del 2007 soltanto il 35% sono state di autori nuovi. Nel 1997 furono il 45%; nel 1987 il 48%.

Ecco una tassonomia delle origini degli autori:

- a) autori introdotti da altri autori (anche in questo caso, in un certo senso, vale la regola della ciliegia);
- b) autori che si presentano spontaneamente;
- c) autori proposti dai funzionari commerciali<sup>7</sup>;
- d) autori «trovati» dall'editore (conosciuti a convegni, autori di contributi su riviste, di altri libri, docenti di scuole che godono di vasta stima);
- e) altre vie non riconducibili alle precedenti.

Gli autori che si presentano spontaneamente sono sempre stati pochi (meno del 10%) e sono in diminuzione. In genere un autore scolastico non propone il proprio libro a un editore che ne ha già uno abbastanza fortunato su quell'argomento: lo stesso allargarsi del catalogo ha contribuito a prosciugare questa fonte<sup>8</sup>. Nella casistica sopra indicata, autori consigliati da funzionari e autori «trovati» assorbono i quattro quinti degli autori nuovi (cioè degli autori alla loro prima opera).

Nel corso degli anni sono lievemente diminuiti gli autori segnalati dai funzionari commerciali e sono cresciuti quelli «trovati». In realtà spesso il «trovare» un autore è frutto di un'azione congiunta di redazione e funzionari commerciali: insomma, per restare nella tassonomia indicata, c+d. In molti casi è compito della redazione mettere insieme autori per formare una piccola o grande squadra, magari cercando persone con capacità complementari.

<sup>7</sup> Esempio più rilevante: Camera e Fabietti e cfr. scheda al par. 10.8

<sup>8</sup> La regola non è assoluta. I professori Bagatti, Braghiroli, Corradi, Desco e Ropa nel 1988 proposero un testo di chimica, che ha avuto fortuna, sulla base di una considerazione parzialmente diversa (*Zanichelli è un buon editore scientifico e ha in catalogo cinque libri di chimica, nessuno dei quali è di grande successo e ha le caratteristiche di quello che proponiamo*): un ragionamento che convinse Dogliotti, a cui gli autori furono presentati da un funzionario commerciale, Antonio Giovannini.

## 7.5 I contratti di edizione

Abbastanza presto, nelle trattative, viene proposto agli autori un contratto di edizione, predisposto dall'editore e in linea di massima eguale per tutti gli autori<sup>9</sup>.

Anche il livello dei diritti è eguale fra gli autori di una medesima categoria. I libri delle scuole medie hanno diritti inferiori a quelli delle scuole secondarie superiori. Gli autori al primo libro hanno dei diritti minori degli autori «senior». Naturalmente il livello dei diritti è un dato riservato, ma ci si comporta come se potesse diventare pubblico: non si vuole avere nulla da nascondere a nessuno<sup>10</sup>.

Nel corso degli anni il contratto non è molto cambiato nella sostanza, anche se, dal punto di vista formale, a partire dal 1° ottobre 2001 la cornice giuridica è cambiata: da allora non è più un contratto per un libro, a cui possono aggiungersi altre «cose» non librerie (per esempio un cd), ma è un contratto per un'opera-progetto che si concretizza in varie forme, tra cui il libro<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Il contratto è proposto di regola subito dopo che il comitato editoriale ha approvato l'opera.

Il comitato editoriale si riunisce (a partire dalla metà degli anni Settanta) il primo mercoledì di ogni mese; è composto da dirigenti editoriali, commerciali e dell'ufficio produzione. Decide tenendo conto dei vari aspetti. L'approvazione collettiva impegna fin dall'inizio, collegialmente, le varie componenti editoriali.

<sup>10</sup> Ricorda Federico Enriques: *Verso la fine degli anni Cinquanta la direzione, nel caso di un complesso rapporto con più autori per una stessa opera, ritenne opportuno o si vide costretta a stipulare contratti a condizioni diverse fra i vari autori, senza che essi conoscessero le vere condizioni dei loro colleghi. Ne nacquero litigi, dissapori, equivoci: insomma, una condizione molto difficile da gestire negli anni successivi, che si trascinò per più lustri; un danno rilevante, che però funzionò come un potente vaccino per il futuro.*

<sup>11</sup> Lo schema standard di contratto esistente a inizio anni Sessanta fu una prima volta rivisto dal vicepresidente Cesare Padovani, e successivamente da Federico Enriques. I primi contratti a stampa risalgono al 1966 con la consulenza dell'avv. Mario Cagli prima e dell'avv. Nicola Alessandri. L'avvento dei sistemi di videoscrittura non ha comportato la morte del contratto prestampato, per timore delle piccole ma frequenti imperfezioni che caratterizzano i documenti tratti da «calchi» memorizzati. Il contratto non è neppure stato sostituito da uno scambio di lettere di analogo contenuto: si è ritenuto che la «solennità» del contratto a stampa fosse un valore per il quale valeva (e vale) la pena pagare un'imposta di bollo, che potrebbe essere legittimamente evitata limitandosi allo scambio di lettere.

Il testo del contratto è pieno di clausole che prevedono varie ipotesi. È assai raro, però, che le eventuali e poco frequenti disarmonie con gli autori vengano risolte sulla base del contratto: di solito si trova una soluzione ragionevole, senza che nessuna delle due parti debba invocarlo.

### 7.6 *Difficoltà a trovare gli autori*

Abbiamo già osservato che non è facile trovare gli autori, che nell'editoria scolastica sono la risorsa «scarsa» per eccellenza. Non esistono scuole per diventare autori di testi scolastici. Le varie scuole di scrittura si rivolgono ad aspiranti narratori: se si rivolgersero a chi vuole scrivere per la scuola, probabilmente avrebbero pochissimi iscritti.

Zanichelli ha iniziato a curare la professionalità degli autori attraverso una serie di seminari aperti anche a redattori, ma rivolti specificamente ad autori. Nell'Appendice 3 è riportato il programma del seminario autori-redattori Zanichelli del luglio 2004, frequentato da otto autori di materie e livelli di scuola diversi. È stata la prima occasione per cercare di sistematizzare le caratteristiche per così dire orizzontali dei libri di testo, sottolineando aspetti tecnico-editoriali e didattici (con la consapevolezza che non è facile distinguere nettamente fra i due).

### 7.7 *Libri redazionali e in équipe*

La difficoltà di trovare autori – assai più del desiderio di «risparmiare» su questa voce di costo – è stata alla base di una serie di tentativi di libri promossi all'interno della casa editrice, con collaboratori scelti e coordinati dalla redazione. Attorno a un progetto forte nato in redazione o su incarico della redazione si raccoglievano molti autori, spesso specialisti del settore affrontato.

I casi più cospicui sono stati l'antologia *Culture* (1970) a cura di Pietro Bonfiglioli e Marzio Marzaduri, la *Geografia* a cura di Gianni Sofri, il *Corso di scienze fisiche, chimiche e naturali* coordinato da Giulio Forconi (1978), il *Viaggio al centro della musica* a cura di Luciano Marisaldi (1986). Naturalmente i curatori, oltre a professionalità editoriali, avevano una forte competenza disci-

plinare. Dal punto di vista dell'organizzazione redazionale questi libri erano anomali, perché distoglievano dal processo normale (o da parte di esso) le forze più creative della redazione, creando una discontinuità non agevole da riassorbire (le fasi in cui questi libri erano in lavorazione erano come momenti di economia di guerra: «durante» si dovevano trovare i sostituti di chi era «al fronte», «dopo» si dovevano reinserire i «reduci»).

Bisogna ricordare che questi libri fatti «in casa» non hanno voluto essere – e non sono mai stati – libri con qualcosa «in meno» rispetto ai libri d'autore, semmai libri con qualcosa in più.

### 7.8 *Foto di gruppo degli autori (ovvero più galli nel pollaio)*

Finora abbiamo parlato di autori di un singolo libro. Tutti i libri sono all'interno di un catalogo. Finché vi è la corrispondenza «una materia-un libro» la gestione del catalogo da parte dell'editore non è, almeno in apparenza, complicata: non vi è concorrenza, all'interno del catalogo, fra libri di diverse materie.

Ma già dagli anni Settanta Zanichelli si è caratterizzata per un'offerta plurima (più libri, di più autori), specie per le scuole superiori<sup>12</sup>. Dal punto di vista commerciale, o meglio tenendo conto dei soli interessi dell'editore, è stata una politica quasi sempre vincente. Ma non è detto che il massimo delle vendite dell'editore coincida con il massimo teorico delle vendite di ciascuna opera. Non sono mancate proteste da parte di autori che vedevano sorgere una concorrenza in casa (e, come si è visto, molti autori si tenevano e si tengono lontano da Zanichelli proprio per timore della concorrenza interna).

In linea di massima si può dire (e si dice) agli autori che la pluralità dei titoli per uno stesso mercato riduce i rischi di insuccesso (perché comunque quel mercato viene molto presidiato), anche se il grande successo è meno probabile. Insomma, un libro singolo è come se giocasse un numero alla *roulette*, un libro inserito in una squadra è come se giocasse sul rosso o sul nero: sono diverse le probabilità e l'entità della vincita. I risultati

<sup>12</sup> Contrariamente ad altri editori, Zanichelli nella scuola media non è quasi mai riuscita a pubblicare e a mantenere a lungo in catalogo, contemporaneamente, due o più libri di grande successo.

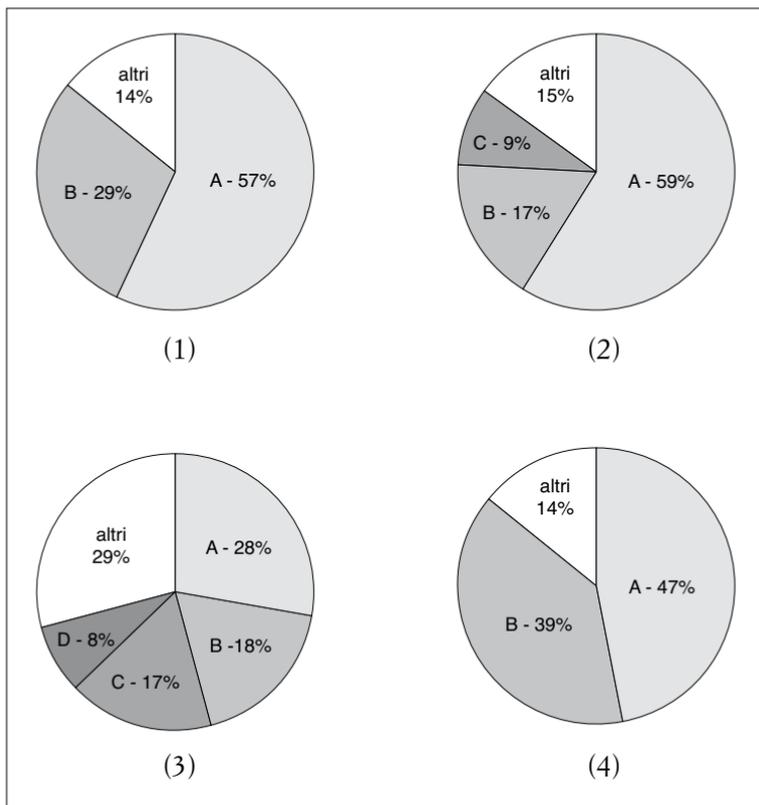


FIG. 7.1. Le quattro torte indicano discipline del biennio (dati 2006) nelle quali Zanichelli è presente con opere di autori diversi. Nei casi 1 e 4 due libri conseguono la maggior parte delle adozioni, senza una nettissima prevalenza dell'uno sull'altro. Nel caso 2 sono tre i libri con diffusione rilevante, ma uno è maggioritario. Nel caso 3 abbiamo quattro libri ad alta – e abbastanza equilibrata – diffusione. Le percentuali si riferiscono alla quota di ciascun libro (A, B, C ...) sul complesso delle adozioni Zanichelli in quella disciplina, non all'intero mercato. (Grafico di B. Cioni)

complessivamente favorevoli hanno lentamente (anni Ottanta) reso questo gioco di squadra un elemento consueto del paesaggio del catalogo zanichelliano.

Peralto si è sempre cercato di graduare nel tempo le pubblicazioni e di puntare su libri dalle caratteristiche marcatamente diverse. La gestione di una pluralità di titoli divenne più complicata con l'arrivo della redazione milanese, dotata di una larga

autonomia, e con la presenza in catalogo di editori collegati ma autonomi come Bovolenta e Lucisano<sup>13</sup>.

Anche l'impostazione grafica tende sempre a sottolineare le differenze.

I momenti delicati, in cui è più probabile che si creino situazioni di disagio (che non sempre si esprimono ma, se inespresse, possono essere ancor più dannose) sono soprattutto le presentazioni ai funzionari dei volumi e le *conventions* dei docenti. Nel primo caso l'articolazione su due giorni delle presentazioni consente soluzioni diplomatiche abbastanza soddisfacenti. Nel secondo caso le attenzioni devono essere globali: si deve stare attenti non soltanto ai rapporti personali, ma anche alle modalità di esposizione dei libri.

### 7.9 Editore e autore

Se, come abbiamo detto all'inizio di questo capitolo, l'autore è la risorsa più rara e quindi più preziosa, si capisce come la qualità dei rapporti con gli autori sia una delle caratteristiche più importanti di una casa editrice (che è cosa in parte diversa dal dire semplicemente: «una delle doti principali di un buon editore»).

Dopo averli trovati, gli autori non si devono perdere: e si perdono non soltanto se pubblicano per altri editori<sup>14</sup>, ma anche se si disamorano del lavoro. L'autore va motivato a dare il meglio di sé nel suo libro, non solo nelle prime edizioni ma anche nelle successive. Questi rapporti sono fatti di

<sup>13</sup> Peraltro, per un gioco di anticipi e ritardi, nel 1981 non fu possibile evitare la contemporanea pubblicazione di due antologie per il biennio (Bertinetto, Del Popolo, Marazzini, *Scritture e società*, e Bernardini Stanghellini, Mazzoni Giovannelli, Parigi, Rosellini, *Comunità/Comunicare*). Entrambe ebbero una buona affermazione, anche se il successo della prima fu più duraturo. Ricorda Federico Enriques: *La scelta di affiancare il corso di matematica di Rossi Dell'Acqua e Speranza alla classica Geometria di Federigo Enriques e Ugo Amaldi rendeva di per sé più credibili, agli occhi degli autori di altre materie, le affermazioni rassicuranti che si andavano facendo.*

<sup>14</sup> Nei contratti Zanichelli non esiste una clausola di prelazione a favore della stessa casa editrice su opere future: si preferisce che le successive opere siano frutto di una scelta libera. Non è generosità: si ritiene che un libro affidato a un editore per obbligo – e non per scelta – abbia molte probabilità di non essere un buon libro.

cose importanti e di sfumature; nulla va trascurato. L'equità dei termini economici è fondamentale, ma non è da meno la puntuale osservanza degli impegni. La parità economica di trattamento degli autori è un altro punto essenziale.

Anche un'equilibrata suddivisione interna dei rapporti con gli autori ai vari livelli (direzione generale, direzione editoriale, responsabili di linea, redattori, funzionari commerciali) è molto importante. Non possono esistere regole o uniformità di prassi nel tempo, perché troppe sono le variabili in gioco (e guai se l'autore percepisse il colloquio con la direzione generale come la tappa di un iter burocratico).

Nel corso di seminari interni si sono in più occasioni preparati suggerimenti pratici. Un punto fondamentale è quello di cercare, almeno per i primi contatti, di recarsi dall'autore, e non farlo venire alla sede centrale<sup>15</sup>. Per spiegare ai giovani redattori il ruolo dell'editore nei confronti dell'autore si è fatto ricorso a vari modelli. L'editore deve essere un po' «agente» del suo autore, un po' pigmalione, un po' allenatore, un po' medico di famiglia (talvolta deve fare anche il chirurgo). Funziona anche il modello del sarto, che acquista la fiducia del cliente scoprendone i piccoli difetti fisici da nascondere con il vestito più adatto.

Quali caratteristiche professionali, umane, culturali deve avere il «buon» autore? Estrapolando esperienze interne e di colleghi si è formulato, in più occasioni, un identikit ad uso dei nuovi redattori, che si potrebbe riassumere nella parola «equilibrio»:

– Equilibrio fra lo spirito innovativo e la realistica conoscenza del naturale conservatorismo didattico dei docenti. Se l'autore non si propone in partenza di contribuire a migliorare l'insegnamento, difficilmente è un buon autore; all'opposto, non potrà pretendere di sconvolgere d'un sol colpo le prassi di insegnamento.

– Equilibrio fra desiderio di guadagnare e disinteresse. Diffidare di autori che pensano solo all'assegno dei diritti, così come di quelli che non se ne curano affatto.

– Equilibrio nella lavorazione, fra interventismo eccessivo e disinteresse totale.

<sup>15</sup> Cfr. più ampiamente par. 3.1.

– Equilibrio nella cooperazione alla diffusione del libro: l'autore deve aiutare la rete commerciale senza protagonismi, evitando di apparire troppo pressante con le persone che conosce.

Il buon autore non è necessariamente una persona simpatica; dei «simpaticoni» c'è da diffidare. Ma un atteggiamento ostile può essere dannoso. Nell'Introduzione al suo *Dizionario di francese* (1978) Raoul Boch scrisse che alla Zanichelli si era trovato fra gentiluomini: «Chi scrive desidera esprimere pubblicamente il suo vivo compiacimento per lo stile cui si è sempre improntato, nonostante non siano mancati i momenti difficili, il lungo incontro di lavoro con i dirigenti della Zanichelli. Ma sì, questo dizionario è stato anche un incontro di galantuomini. E con i tempi che corrono ciò non era da tacere». Parole semplici, che descrivono nel modo migliore, con la classe e il rigore che Raoul Boch acquisì in lunghi anni di servizio nella diplomazia francese, il rapporto fra autore ed editore. Certo l'editore, specie negli ultimi anni, deve anche fare «pubbliche relazioni» con e per l'autore; ma servono a poco senza una correttezza di base nei rapporti<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> In questo capitolo si è parlato di autori che hanno pubblicato libri con Zanichelli. Ci sono stati – e probabilmente ci saranno sempre – autori mancati: persone che, a volte per anni, si sono dedicate o sono state sul punto di dedicarsi a progetti che non hanno mai visto la luce. In altri termini, gravidanze – per un motivo o per l'altro – interrotte. Si può calcolare che in media il 10% dei contratti firmati non dia luogo a una pubblicazione. In qualche caso il progetto viene interrotto quando già sono stati fatti investimenti anche cospicui. Per qualche esempio, cfr. par. 4.3. Si può dire che, dal punto di vista contabile – e quindi senza considerare il tempo di lavoro interno – i costi conseguenti all'interruzione di progetti di testi scolastici pesano, come ordine di grandezza, lo 0,1% (uno per mille) del fatturato a prezzo di copertina: è una cifra che oscilla molto di anno in anno. Talvolta, peraltro, puntare molto su un progetto che non vedrà la luce si traduce nel non cercare altri libri nella stessa materia: questa temporanea paralisi nella ricerca può costituire il danno maggiore, ancorché difficilmente quantificabile.

## La redazione

di Umberto Tasca

### 8.1 *Redazione/Redazioni*

L'articolazione del settore editoriale è molto cambiata dai tempi di Delfino Insolera. Negli anni Sessanta i ruoli erano pochi e marcatamente definiti: direttore editoriale, redattori, segretarie di redazione. Insolera aveva un controllo su tutto, anche se già – per lo meno come collocazione spaziale – la redazione dello Zingarelli conduceva vita separata<sup>1</sup>. Era Insolera a decidere quali libri fare, salva la ratifica del comitato, e a tenere i contatti con gli autori<sup>2</sup>. Va anche detto che la differenza di statura culturale tra il direttore editoriale e il singolo redattore era abissale. I redattori laureati erano una minoranza, anche perché Insolera non credeva molto nella cultura accademica.

La semplicità nella gerarchizzazione dei ruoli ha peraltro sempre significato una qualifica unitaria a livello di redattori. Negli anni Ottanta, quando venne acquisita la Loescher, si scoprì che i redattori erano suddivisi in due categorie: i cosiddetti «preparatori», che si limitavano a poco più che una uniformazione del testo secondo regole prestabilite, e i redattori veri e propri, che avevano una certa libertà di interazione con l'autore (ma sempre sotto un forte controllo del direttore – anzi, della direttrice – editoriale)<sup>3</sup>. Loescher aveva anche la figura del caporedattore.

<sup>1</sup> Nel 1961 vi era già una redazione lessicografica, con due redattrici che seguivano il dizionario di inglese. Cfr. par. 17.2.

<sup>2</sup> Gianni Sofri godeva fin dall'origine di una notevole autonomia, formalizzata nel 1966 con il riconoscimento di una redazione umanistica. Peraltro fu chiamato a far parte del comitato editoriale soltanto nel 1988.

<sup>3</sup> Loescher rappresentava la regola, Zanichelli l'eccezione; o, quanto meno, nel contratto collettivo le due mansioni, a cui corrispondevano diverse categorie contrattuali, erano differenziate con chiarezza.

Queste differenze in Zanichelli non sono mai esistite; i libri più importanti, i maggiori successi editoriali non risultano concentrati su alcuni redattori. Miro Dogliotti, anzi, assegnò forti responsabilità redazionali alle stesse segretarie di redazione (il Pazzaglia fu in buona parte seguito da Anna Colliva, che aveva compiti di segreteria alla direzione editoriale). Del resto alcune segretarie di redazione sono poi diventate redattrici, a riprova che è sempre stato più semplice e fruttuoso – almeno a livello redazionale – promuovere una crescita interna che non inserire persone, anche di valore, provenienti da altre realtà editoriali.

Alla fine degli anni Settanta si cominciarono a creare dei satelliti più o meno indipendenti. Si è già detto della redazione vicentina di Maddalena Mutti. Umberto Tasca ebbe a Bologna una piccola linea autonoma (Linea A, alle dirette dipendenze della direzione generale) nel 1978. Nello stesso anno Lorenzo Enriques, lasciata Frascati, cominciò a occuparsi di dizionari, rendendo di fatto autonomo il settore lessicografico (benché non sia mai stata esplicitamente dichiarata un'indipendenza dalla direzione editoriale). Nel 1982 Lorenzo Enriques costituì anche una piccola redazione autonoma a Milano, in un appartamento di piazza Castello, e la affidò a Roberto Lesina (il futuro autore del *Manuale di stile*), con il compito di redigere manuali tecnici per conto terzi. Quando Tasca nel 1982 andò a Milano, ereditò giovani che si erano formati in questa redazione, la ampliò e costituì, come già detto, una redazione autonoma e parallela a quella bolognese (AZ Milano). Negli anni Ottanta si crearono poi a Bologna altre due linee autonome: la Linea Scuola Media, affidata a Luciano Marisaldi, e la Linea B, costituita dall'ex ufficio grafico (dunque affidata a Raimondo Biscaretti) e dal giovane Giorgio Valdrè. Anna Cocchi già aveva un ruolo autonomo e quasi esclusivo nella redazione dei testi universitari, di fatto tutti di area scientifica (Anna aveva una laurea in biologia, cioè nella disciplina più importante del catalogo universitario Zanichelli).

Questi anni costituiscono un punto di snodo, l'inizio di un ripensamento sul ruolo e sulle potenzialità della redazione. Vi erano certo ragioni differenti per la costituzione di queste linee eterogenee e il denominatore comune può essere riconosciuto nel vantaggio della leggerezza. Ma si era anche intuito che la crescita di complessità del libro scolastico avrebbe richiesto,

in futuro, redattori più partecipi fin dalle fasi pre-progettuali e più competenti in specifiche discipline. Va detto che Dogliotti ebbe sempre un ruolo attivo nel promuovere queste prime linee e nel dare, di conseguenza, più libertà di movimento ad alcuni redattori.

La ramificazione delle redazioni venne definitivamente razionalizzata da Tasca nel 1994. L'intera redazione bolognese venne suddivisa in linee, sul modello già sperimentato a Milano ma con la differenza che a ciascuna linea bolognese venne assegnato uno specifico, seppur ampio, ambito disciplinare. Questa ripartizione in verticale per discipline si sostituì al precedente tentativo di ripartizione in orizzontale per livelli scolastici: i libri della scuola media vennero così risuddivisi tra le varie linee e alla Linea Due (ex Scuola Media) venne assegnata l'area di lettere classiche, storia e filosofia. La Linea Tre (ex Linea B, ora affidata a Giorgio Valdè) si sarebbe occupata di italiano, geografia, economia, diritto. A Giuseppe Ferrari venne assegnata la Linea Quattro, nella quale confluissero tutte le materie scientifiche. Milano continuò ad avere libertà di manovra sull'intero catalogo, ma le venne affidata anche una priorità di competenza sull'arte, soprattutto dopo che Lorenzo Rossi prese il posto di Franco Ghilardi. Tutto il resto del catalogo scolastico (ma fondamentalmente le lingue straniere) restò alla Linea Uno, di cui si sarebbe continuato a occupare il direttore editoriale. Vennero anche definitivamente omologate le altre linee non scolastiche: dizionari (Lorenzo Enriques), universitario (Anna Cocchi), giuridico (Federico Enriques<sup>4</sup>).

La suddivisione per linee disciplinari è stata altamente remunerativa. Il livello medio dei redattori, non solo per quanto riguarda il loro specifico campo disciplinare (la laurea è diventata obbligatoria anche per le neoassunte segretarie di redazione) ma anche per la capacità di interagire con gli autori e con il mondo della scuola, è notevolmente cresciuto.

La suddivisione presentava anche dei pericoli, tutti nei fatti evitati, ma che vale la pena indicare. Anzitutto la compresenza di linee disciplinari (a Bologna) e di una linea che operava a tutto campo (AZ Milano) avrebbe potuto dar luogo a prodotti molto simili per contenuti e per tempi di uscita,

<sup>4</sup> Per le successive evoluzioni del settore giuridico, cfr. par. 19.1.

oltre che in forte competizione tra loro. Questo pericolo è stato sfiorato in almeno un caso<sup>5</sup> (due testi di scienze della Terra pubblicati nello stesso anno), ma sostanzialmente senza conseguenze negative, semmai con vantaggi reciproci. È anche una dimostrazione indiretta di quanto un redattore influisce sul prodotto finale: lo stesso manoscritto dato a due redattori diversi darebbe luogo a due libri molto diversi tra loro.

L'autonomia delle linee può confliggere con un disegno unitario della casa editrice; il direttore editoriale potrebbe avere maggiori difficoltà nell'imporre una sua visione d'insieme, mentre i responsabili di linea potrebbero non sentirsi sufficientemente responsabilizzati. Per contro, se la linea d'insieme è definita da un'unica persona, i redattori potrebbero saltare i loro più immediati referenti e rivolgersi direttamente al direttore editoriale. Insomma, un livello intermedio aumenta le probabilità di conflitto. E forse la casa editrice è stata molto fortunata negli ultimi quindici anni, perché il clima, nelle redazioni, non si è affatto deteriorato.

## 8.2 *Dal treno alla nave*

Che immagine aveva Insolera del lavoro redazionale? Quali dovevano essere i compiti del redattore? Era diffusa la metafora del treno. Come un treno, il libro doveva avere un percorso semplice, con tratte di competenza chiaramente definite. A un certo punto del suo viaggio il treno-libro entrava nella tratta di competenza del redattore: scopo del redattore era quello di farlo uscire dalla sua tratta nei tempi e nei modi stabiliti. La sua responsabilità era limitata a quella tratta: ciò che veniva prima (la scrittura) e dopo (l'impaginazione, la stampa e la commercializzazione) erano di competenza altrui. Da Enriques e Dogliotti venne introdotta la metafora della nave. Il redattore diventava il capitano della nave. Erano sì fissati i porti e le date di partenza e di arrivo, ma la scelta dell'equipaggio e del percorso erano decisi dal redattore, unico responsabile del viaggio. La metafora della nave ha mantenuto la sua validità anche in seguito, benché oggi il viaggio assomigli più a quello di una flotta composita.

<sup>5</sup> Oltre a quello citato al par. 7.8, nota 12.

Il passaggio dal treno alla nave non ebbe, negli anni Settanta, grandi conseguenze pratiche sul prodotto editoriale in sé. Le ebbe, invece, sul ruolo che il redattore venne ad assumere nei confronti di altri soggetti – il grafico e il ricercatore iconografico – fino ad allora considerati a lui paritari, sia pure con una certa ambiguità. Questa ambiguità rapidamente sparì: i redattori si occuparono anche della ricerca iconografica (la vera novità del lavoro redazionale di quegli anni) e commissionarono la progettazione grafica e l'impaginazione a grafici esterni. Come già detto, l'ufficio grafico interno venne di fatto cancellato, promuovendo i tre grafici a redattori. Dal 1988 la casa editrice non ha più avuto grafici interni e neppure un *art director*.

Il bilancio degli anni Ottanta e Novanta conferma che fu una scelta felice, benché contraria a ogni ragionevole organigramma; ma in Zanichelli gli organigrammi sono sempre stati disegnati in funzione delle risorse umane, non in astratto. Tasca, anche in virtù della sua preparazione professionale, ha di fatto assolto il compito di *art director*, e i tipici contrasti tra redattore e grafico sono stati eliminati. Il problema di una direzione artistica potrebbe tuttavia riproporsi in futuro, ma non necessariamente troverebbe una soluzione interna.

### 8.3 *I rapporti con i commerciali*

Si è già detto della frattura che si era creata, soprattutto a livello di vertici, ai tempi di Insolera e Fini. Dogliotti ereditò una redazione relativamente giovane con forte *imprinting* insoleriano, piuttosto riluttante a mutare stile di lavoro e restia a una maggiore sinergia con i commerciali. Compensò in parte questa situazione con le assunzioni di Giulio Forconi nel settore scientifico e di Luciano Marisaldi in quello umanistico; ma la redazione era in gran parte fatta, e nei successivi vent'anni sarebbe mutata poco<sup>6</sup>. Di conseguenza, i rapporti con la rete

<sup>6</sup> Sia Forconi sia Marisaldi avevano una sia pur breve esperienza nel settore commerciale. L'esperienza in campo commerciale era considerata allora un prerequisito importante o essenziale in molte carriere aziendali: cfr., a proposito dell'Olivetti, Nicola Colangelo in *Uomini e lavoro alla Olivetti*, a cura di F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, Milano, Paravia Bruno Mondadori, 2005, p. 480. In Zanichelli per un certo periodo fu considerata importante un'esperienza di libreria per lo sviluppo della carriera commerciale.

commerciale vennero tenuti quasi esclusivamente da Dogliotti. Per la rete i redattori continuarono a essere degli intellettuali non del tutto affidabili, con scarse conoscenze del mercato.

Queste difficoltà di rapporti si sono modificate in tempi lunghi e in virtù soprattutto di tre fatti:

- la creazione nel 1982 della redazione milanese, molto più attenta al destino dei propri libri (al punto che alcuni funzionari sospettarono che i redattori milanesi percepissero delle *royalties* sui loro prodotti);

- l'assunzione di alcuni nuovi redattori (Massimo Evangelisti, Giovanni Cavazzuti, Giorgio Valdrè, Lorenzo Rossi) con esperienza di uno o più anni di propaganda presso le filiali di Bologna, Milano e Roma;

- la nuova leva di redattori bolognesi, iniziata nel 1993.

A partire dal 2000 i commerciali hanno accettato (e talvolta sollecitato) che i giovani redattori entrassero con loro nelle scuole anche nelle settimane «calde» della propaganda. La saldatura totale tra editoriali e commerciali è infine avvenuta con Giuseppe Ferrari.

#### 8.4 *Quanti libri? Quante pagine?*

Insolera teorizzò che un redattore ideale si dovesse occupare, ogni anno, di otto libri (ragionevolmente otto volumi o, per usare un termine più tecnico, otto codici). In effetti questa media è stata tenuta per molti anni, con punte anche maggiori.

Negli ultimi quindici anni il numero di codici seguiti da ogni redattore si è dimezzato, e la curva tende ancora lentamente a diminuire: 4 codici nel 1998, 3,6 nel 2006. Il numero di pagine sembra essersi attestato attorno alle 1.000; questo dato, tuttavia, non fotografa del tutto la realtà perché non tiene conto dei prodotti non cartacei (supporti audio, cd-rom, dvd). Significativo è che oggi il 20% delle pagine prodotte è costituito da materiale didattico senza prezzo (sostanzialmente guide per gli insegnanti), contro il 10% di dieci anni fa. Naturalmente è aumentato il numero delle pagine a quattro colori (da un terzo al 50%) e soprattutto sono diminuite le pagine a un colore. Ma questo è solo uno dei tanti indicatori dell'evoluzione che ha avuto la pagina di un testo scolastico (aumento del formato, del numero delle illustrazioni, dei supporti multimediali ecc.).

In particolare, è aumentato il numero dei collaboratori esterni che lavorano al singolo libro. Dal 1995, anno di lavorazione del Cricco Di Teodoro, la ricerca iconografica è stata sempre più affidata a persone specifiche. Nel Bergamini Trifone gli estensori di esercizi e i revisori dei testi sono oggi più di dieci.

Tuttavia la redazione, intesa anche come controllo di tutti i collaboratori, è rimasta all'interno della casa editrice. Sono infatti rari i testi scolastici affidati a redazioni esterne. I redattori (e i vari direttori editoriali) si sono sempre considerati dei cuochi di alto livello; le redazioni esterne sono valutate poco più che dei fast food. Un accordo sindacale dell'inizio degli anni Ottanta, che impegna l'azienda a concordare preventivamente l'eventuale assegnazione a redazioni esterne di testi scolastici, è più la conseguenza che non la causa di questa scelta di comportamento.

### 8.5 *Alla ricerca del redattore ideale*

Si è già accennato al fatto che nei vent'anni successivi alle dimissioni di Insolera la redazione bolognese cambiò poco: circa 0,5 nuove assunzioni all'anno, dovute a sostituzioni per pensionamenti (il *turnover* era pressoché a zero) e a un leggero ampliamento dell'organico. Nel 1982, con l'apertura della redazione milanese, vi fu una brusca accelerazione: in dieci anni a Milano vennero assunti tanti redattori quanti in vent'anni a Bologna, anche a causa di un *turnover* molto più rapido (e a conseguenti carriere significative: Antonio Consolandi andò alla Fabbri e poi alla Mondadori; il giovane Massimo Turchetta, assunto come primo impiego in sostituzione di Consolandi, andò alla Principato, poi agli Oscar Mondadori, poi a Feltrinelli, infine di nuovo alla Mondadori come direttore editoriale)<sup>7</sup>.

Negli anni Novanta, in coincidenza con il cambio della direzione editoriale, iniziò il cambio generazionale della redazione bolognese. Per l'assunzione dei nuovi redattori Tasca mise a punto uno spettacolare cerimoniale di prove, assai più complesso di un esame universitario: prove di sintesi orale e scritta, di traduzione e di *editing*, quiz disciplinare, test iconografico. I candidati invitati al secondo colloquio dovevano

<sup>7</sup> Frequenti anche gli scambi con Cea.

sintetizzare il primo in una lettera, con le loro considerazioni sul ruolo del redattore; alcune di queste lettere (talvolta un po' *naïf*) sono dei begli esempi di scrittura creativa. La parte centrale del secondo, lunghissimo colloquio era la soluzione di un problema editoriale relativo al campo disciplinare che avrebbe dovuto coprire l'aspirante redattore. (In Appendice 4 si possono leggere le istruzioni della prova del 1994 per l'assunzione di un redattore di lettere classiche.)

Quali dunque le caratteristiche del redattore ideale? Dando per scontata la padronanza della lingua italiana e la competenza nel proprio ambito disciplinare (caratteristiche di base, queste, in qualunque redazione), sono emersi quattro aspetti più specifici del redattore Zanichelli:

1. *Organizzazione*. Un buon redattore è un buon organizzatore (ritorna qui la metafora del capitano della nave). Deve saper formare e gestire molti collaboratori. Deve anche motivarli, così come deve sempre essere attento a motivare i propri autori: non sono rari i casi in cui un autore abbandona un progetto, ovvero non lo segue con l'impegno necessario, perché i rapporti con il redattore non sono perfetti. L'attenzione alla motivazione degli autori nasce con Dogliotti, che è forse rimasto insuperato nella capacità di dialogare con loro.

2. *Tecnologia*. Soprattutto negli anni Ottanta, quando le nuove tecnologie hanno sconvolto le procedure di lavorazione di un libro, è stato importante far acquisire ai redattori le conoscenze informatiche di base e le procedure tecniche utilizzate da compositori, fotolitisti e stampatori. I redattori Zanichelli, salvo qualche eccezione, non sono mai diventati degli esperti di informatica né impaginano direttamente i libri (come può capitare in altre redazioni); tuttavia sono in grado di dialogare con grafici e tipografi a un livello di sufficiente credibilità.

3. *Conoscenza del mercato*. Benché l'età media dei redattori si sia recentemente abbassata, esiste uno scarto notevole tra l'esperienza scolastica vissuta dal redattore in prima persona e la realtà dell'insegnamento oggi. Questo scarto cresce con il passare del tempo, fino a diventare un vero e proprio salto generazionale. È importante dunque che il redattore venga tenuto costantemente aggiornato sui mutamenti della scuola (sia didattici sia normativi) e anche su come il proprio prodotto viene poi propagandato dalla rete commerciale. «I redattori a scuola» è uno slogan che soprattutto Ferrari sta portando avanti in questi ultimi anni.

4. *Fantasia*. Tasca ama chiudere le sue lezioni sull'*editing* con questa parola, per sottolineare l'aspetto creativo che ci deve essere nel lavoro redazionale. Naturalmente la creatività, se usata a sproposito, potrebbe pericolosamente confliggere con le idee dell'autore (non dimentichiamo che i libri Zanichelli sono anzitutto libri d'autore). È però vero che il redattore deve saper improvvisare soluzioni, un po' come accade durante la lavorazione di un film. Spesso è decisivo il suo ruolo nella scelta delle fotografie e nella progettazione delle illustrazioni (v. oltre).

### 8.6 *Requisiti e funzioni*

Quanto è cambiato il ruolo del redattore dai tempi di Insolera? La misura del cambiamento è direttamente proporzionale all'evoluzione che ha avuto il libro scolastico. Ma non è stato solo questo. È cambiata la natura dei rapporti (e delle attese) con i due estremi del processo editoriale: l'autore e la rete commerciale.

Già con Dogliotti i redattori erano stati coinvolti, almeno parzialmente, nelle fasi che precedono la consegna del dattiloscritto. Ma l'attenzione al progetto – quasi da doverlo scrivere con la P maiuscola – è cosa relativamente recente: possiamo datarla agli inizi degli anni Novanta, con il rapido passaggio di Franco Ghilardi nella redazione milanese e le esperienze di Giuseppe Ferrari nella redazione scientifica. Una parte non indifferente del tempo redazionale viene oggi dedicata alla messa a punto, con l'autore, del piano generale dell'opera e ad operazioni di verifica con gli insegnanti. Allo stesso tempo, all'altro estremo, soprattutto con Ferrari, molta più attenzione viene oggi posta ai rapporti con la rete commerciale, in particolare alla preparazione delle schede informative e all'organizzazione delle presentazioni delle novità scolastiche.

Questi due aspetti hanno modificato i pesi delle tre voci principali del lavoro redazionale (trovare, fare, comunicare), comprimendo il tempo centrale tradizionalmente dedicato all'*editing*. Già a metà degli anni Novanta, del resto, Tasca aveva avvertito la necessità di passare dal cosiddetto «modello Michelangelo» (il redattore che fa tutto, in prima persona, come il Michelangelo della volta della cappella Sistina), al «modello

Canova» (definizione attenta del progetto, esecuzione al 90% da parte di collaboratori, intervento del redattore sul 10% finale dell'opera, appunto come operava Canova). Il giusto bilanciamento tra il «saper fare» e il «far sapere» sembra essere il problema di più difficile soluzione dei prossimi anni.

## 8.7 *Le regole*

Per una casa editrice è un punto ineludibile quello di avere proprie regole scritte: istruzioni per gli autori, per i traduttori, per i disegnatori, per i tipografi. Regole chiare, condivise e osservate da tutti, che vanno a formare, insieme alle regole grafiche, lo «stile» di una casa editrice: basti pensare, nella narrativa, alle differenze di segni, spazi e punteggiatura con cui può essere reso un dialogo.

Esiste in Zanichelli questo *corpus* di regole? Vedremo nel prossimo capitolo che le regole grafiche sono piuttosto lasche. Per quelle redazionali, Zanichelli vive su un'ambiguità: è l'editore di uno dei più diffusi manuali di stile, scritto da Roberto Lesina nel 1986, ma questo appunto è il manuale di un autore, che non coincide necessariamente con quanto si fa in Zanichelli (benché molto ci si avvicini).

Per rintracciare le norme Zanichelli, bisogna andare più indietro nel tempo. Insolera, come suo costume, affrontò il problema con rigore: le sue «Norme per i traduttori», distinte dalle «Norme per i collaboratori», stampate su carta di pregio non a caso simile a quella dei contratti d'autore, raccoglievano le principali istruzioni per la corretta consegna di un dattiloscritto. Queste norme non sono mai cadute in disuso, ma l'evoluzione tecnologica e la corrispondente evoluzione dei libri hanno richiesto continui aggiornamenti. In particolare, negli anni Ottanta, quando alcuni autori, soprattutto di manuali di informatica, iniziarono a presentare i loro testi già impaginati secondo la filosofia del *desktop publishing*, fu necessario fornire loro un genere di istruzioni tradizionalmente riservata a redattori, grafici e compositori. Esistono dunque, in Zanichelli, molti opuscoli di regole, più o meno aggiornati, più o meno approfonditi.

In anni recenti, soprattutto con Giuseppe Ferrari, si è accarezzata l'idea di ripensare in modo organico tutte le istruzioni

e di realizzare, per gli autori, un manuale su «come scrivere un libro Zanichelli». C'è, dietro questa idea, il tentativo di fare un salto di scala: dalle istruzioni di «cucina redazionale» (cosa mettere in corsivo, come compilare una bibliografia ecc.) a una strategia generale di comunicazione, nel tentativo, non facile, di bilanciare l'originalità dei singoli autori con la progettazione di un'ideale *machine à apprendre*.

## 8.8 *Formazione e informazione*

La formazione dei redattori Zanichelli viene spesso vista, dalle altre case editrici, come qualcosa di speciale. In effetti lo è. In parte dipende dalla scelta di fondo di assumere preferibilmente giovani al primo impiego (o comunque che non provengono da altre aziende editoriali), in parte da una predisposizione «didattica» che Tasca ha poi trasmesso anche a Ferrari.

Un corso base di formazione è fornito ai neoassunti e ai principali collaboratori esterni. Sono cinque giornate dedicate all'*editing*, alla programmazione e ai rapporti con l'autore, al *lettering* e alla composizione dei testi, alla grafica e all'impaginazione, alle immagini e alla ricerca iconografica. Questo cosiddetto «corso baby» si conclude con la visita a un'azienda di pre stampa e a uno stampatore.

La giornata dedicata alle Tecniche redazionali si svolge annualmente a maggio, alla fine della lavorazione dei testi scolastici. Vi partecipano tutti i redattori Zanichelli, le segretarie di redazione, l'ufficio produzione e anche i redattori delle case editrici «cugine» (Loescher, D'Anna, Cea, Lucisano, Bovolenta). Dato l'alto numero di invitati, le Tecniche redazionali hanno assunto un po' il carattere di una *convention*. Alcune relazioni sono standard: il messaggio d'apertura del direttore editoriale, l'analisi dei libri pubblicati, il *report* dell'ufficio produzione e, negli ultimi anni, il punto del direttore generale sull'interminabile vicenda della riforma della scuola. Altri interventi sono invece su temi che variano di anno in anno e sono affidati a relatori esterni.

A fine giugno si svolge il corso di aggiornamento per redattori, parallelamente a quello per funzionari commerciali. Dura due giorni e i redattori vi partecipano a rotazione. Pensato

inizialmente su temi di «cucina redazionale», questo corso ha negli anni alzato il livello: oggi è strutturato su argomenti monotematici (ad esempio i testi di lingue o la multimedialità) e la maggior parte delle «lezioni» è tenuta da relatori esterni, anche di altri paesi. Una o due lezioni del corso sono svolte con la compresenza dei funzionari commerciali: un segno dell'importanza che si dà, in casa editrice, alla coesione tra i due settori.

Del più recente seminario autori-redattori si è già fatto cenno<sup>8</sup>. È un momento importante di coesione tra gli autori e la casa editrice. Non si sottolineeranno mai abbastanza i benefici derivanti da un rapporto di collaborazione-fiducia tra l'autore e il suo redattore di riferimento.

A questi corsi istituzionali vanno poi aggiunti incontri e comunicazioni su problemi didattici specifici o su nuove indicazioni legate alla riforma della scuola. Insomma, ci sono molte occasioni di apprendimento e di interscambio di informazioni.

Sono diminuite le riunioni generali che portavano, ai tempi di Dogliotti, alla costituzione di apposite «commissioni» di studio, su un modello abbastanza simile a quello parlamentare (la commissione sugli errori, sulle immagini, sulle nuove tecnologie). Gli scambi di informazione avvengono mensilmente a due livelli: riunioni dei responsabili di linea il primo mercoledì del mese e riunioni delle singole linee editoriali, anch'esse tendenzialmente una volta al mese. Una riunione generale di tutte le linee viene tenuta ai primi di settembre.

## 8.9 *Le immagini*

Nella maggior parte dei libri scolastici di oggi, le immagini occupano fra il 30 e il 50% dello spazio della pagina. Il loro costo di acquisizione e di lavorazione costituisce però mediamente il 70% dei costi complessivi di impianto. Si può infine supporre che il tempo redazionale dedicato alle immagini sia circa uguale a quello dedicato ai testi. Sono cifre elevate, certo molto diverse da quelle di cinquant'anni fa: fanno capire quanto sono cambiati

<sup>8</sup> Cfr. par. 7.6 e Appendice 3.

i libri e, più in generale, quanto sono cambiate le strategie di comunicazione.

Parliamo delle immagini nell'ultimo paragrafo di questo capitolo perché il campo iconografico, per molti aspetti, si pone a metà tra la redazione (di cui ci siamo fin qui occupati) e la grafica (che tratteremo nel prossimo capitolo). In linea teorica, la scelta dei disegnatori è parte essenziale del progetto grafico (ma le istruzioni ai disegnatori sono di competenza dei redattori); più sfumato è il problema delle immagini fotografiche. Non a caso, negli anni Settanta, in Zanichelli la responsabilità della ricerca iconografica è stata contesa tra i due settori. Fu merito soprattutto di Raimondo Biscaretti credere nella fotografia, e in particolare nella fotografia d'autore. Sotto la sua direzione artistica fu istituito l'ufficio iconografico, affidato a Vanna Rossi. Vennero instaurati regolari rapporti con le principali agenzie e, soprattutto per merito di Vanna (a sua volta un'ottima fotografa), si conobbero importanti protagonisti della fotografia italiana come Gianni Berengo Gardin e Pepi Merisio. Negli stessi anni Settanta venne iniziata la formazione della biblioteca d'arte, con l'acquisizione di numerosi libri illustrati (oggi la biblioteca, organizzata in *database* da Giorgio Valdrè alla fine degli anni Ottanta con la collaborazione di Marco Brazzali e Roberto Cagol<sup>9</sup>, conta oltre 5.000 volumi).

Inizialmente la responsabile dell'ufficio iconografico si occupava sia della ricerca sia dell'acquisizione delle immagini fotografiche. Questa concentrazione di funzioni in un'unica persona venne rapidamente messa in crisi dal forte incremento del numero di fotografie necessarie per i libri scolastici. Nel 1977 Vanna Rossi venne promossa redattrice di lingue. Da quel momento i redattori (come già detto nel paragrafo 8.2) si occuparono in prima persona della ricerca iconografica dei loro libri; all'ufficio iconografico rimase l'acquisizione delle fotografie (anch'essa quantitativamente accresciuta) e la gestione della biblioteca<sup>10</sup>.

C'è un aspetto in comune tra il lavoro redazionale e la ri-

<sup>9</sup> Cfr. par. 17.9.

<sup>10</sup> Dopo Vanna Rossi all'ufficio iconografico si succedettero (sempre nell'ambito della direzione artistica) Anna Piccinini e Silvia Doffo; l'ufficio acquistò poi una sua autonomia con Giorgio Valdrè e Laura Moggian; attualmente è gestito da Claudia Patella, nell'ambito nella Linea editoriale Due.

cerca iconografica, evidenziatosi agli inizi degli anni Novanta, quando la lavorazione dei libri scolastici crebbe ulteriormente di complessità: la prospettiva di affidamento del lavoro a collaboratori esterni. Ma la soluzione è stata diversa: per la redazione, come abbiamo visto, raramente si è ricorso (e si ricorre) a redazioni esterne, mentre il numero di ricercatori esterni (meglio sarebbe dire di ricercatrici, visto il monopolio di genere) è costantemente cresciuto. Oggi sono pochissimi i libri in cui la ricerca iconografica è seguita direttamente dal redattore: quasi sempre lavora con lui una ricercatrice iconografica *free-lance*.

Sono cambiate le figure professionali ma soprattutto è cambiata tutta la problematica legata alle immagini. L'informatica ha qui giocato un ruolo forse ancora più importante che in altri settori, perché è intervenuta non soltanto sulla razionalizzazione dei metodi o sulla velocizzazione delle operazioni ma anche sulla natura stessa delle immagini.

Sono ormai poche, in un libro scolastico, le illustrazioni eseguite a tempera o acquerello. Tutti i disegni di tipo grafico-cartografico (diagrammi, cartine, disegni tecnici) e quelli delle discipline scientifico-matematiche sono da tempo realizzati al computer. Ma è realizzata al computer anche tutta quella vasta categoria di illustrazioni di tipo funzionale (da «come funziona una centrale nucleare» a «come funziona un fiore») e gran parte degli stessi *artworks* che illustrano le antologie o le *story-lines* dei libri di lingue. Agli illustratori tradizionali è rimasto non più del 10% del mercato scolastico.

Le fotografie analogiche, realizzate su pellicola fotosensibile, sono anch'esse quasi scomparse. La maggior parte dei fotografi utilizza ora fotocamere digitali e le agenzie (comprese le grandi agenzie d'arte) hanno dovuto riconvertire in formato digitale i loro archivi. Tutte queste immagini sono visionabili su internet e vengono acquisite via internet: i costosi trasferimenti fisici dei fotocolor sono stati eliminati. L'ufficio iconografico si è trasformato in una sala computer frequentata principalmente dalle ricercatrici iconografiche; l'abilità nell'uso dei motori di ricerca sembra essere diventato più importante del *background* culturale di chi vi lavora.

Il costo delle immagini si è abbassato anche per altri due motivi:

- illustrazioni e fotografie digitali, una volta acquistate,

non richiedono più una successiva lavorazione da parte del fotolitista<sup>11</sup>;

– nuove banche di immagini, alternative alle agenzie tradizionali, offrono su internet immagini a prezzi fortemente competitivi, utilizzando la formula *royalty-free*<sup>12</sup>.

Una delle conseguenze pratiche di questo fenomeno è il maggior ricorso a immagini fotografiche rispetto ai disegni. Lo si può notare soprattutto nella nuova generazione dei libri di lingue. Nelle pagine di lessico, ad esempio, per illustrare un oggetto era prima più semplice ricorrere a un disegno; oggi è più conveniente utilizzare una fotografia (il che sembra coincidere anche con un maggiore gradimento da parte dei lettori).

Si può dunque supporre che nei libri di testo il numero delle immagini continuerà a crescere, spostando sempre più il rapporto percentuale testo/immagini verso queste ultime? In realtà il problema appare più complesso per diverse ragioni:

– I libri di testo, come abbiamo visto, tendono a ridursi come mole: dovendo scegliere fra tagli nel testo e tagli nelle immagini, in molti casi si opterà per un taglio nelle immagini.

– Anche a causa della generosa offerta di immagini *royalty-free*, il contenuto di molte immagini recentemente pubblicate è

<sup>11</sup> Negli anni Settanta la scansione di un'immagine costava mediamente quanto l'acquisto di un fotocolor o la realizzazione di un disegno.

<sup>12</sup> I contratti tradizionali d'agenzia prevedono non l'acquisto, ma il noleggio dell'immagine, che può essere utilizzata dall'editore una sola volta e per un solo libro. I contratti erano pensati soprattutto per i giornali e le pubblicazioni periodiche, dove queste clausole hanno un'effettiva ragione di essere. Nel caso dei testi scolastici, dove lo stesso libro può essere messo in commercio contemporaneamente in configurazioni diverse (volume unico, tre volumi, moduli separati) talvolta le agenzie hanno richiesto pagamenti multipli per la stessa immagine, creando non pochi disagi. A fronte di prezzi e clausole piuttosto sfavorevoli, le agenzie non hanno peraltro mai garantito, nei fatti, l'esclusiva su un'immagine (negli anni Novanta Zanichelli stava per uscire con un corso di geografia che aveva, in copertina, la stessa immagine presente sulla copertina di un altro libro di geografia di un'altra casa editrice, anch'esso pubblicato in quei giorni: l'agenzia aveva venduto la stessa immagine a due editori, a entrambi alla tariffa di copertina). I contratti delle nuove agenzie *royalty-free* hanno completamente rovesciato le clausole contrattuali tradizionali: le immagini sono vendute *una tantum*, l'editore può utilizzarle senza limite alcuno ma non viene ovviamente garantita l'esclusiva. Anzi, queste agenzie puntano proprio su un numero alto di vendite della stessa immagine a molti utilizzatori (di cui gli editori costituiscono solo una minoranza) a un prezzo molto contenuto.

debole, il contenuto didattico è scarso. Ne consegue, talvolta, un uso limitato dello spazio-immagine da parte del docente.

– L'offerta e il consumo di immagini su internet sono talmente vasti (si pensi ai molti scatti che vengono pubblicati nei siti dei quotidiani per documentare ogni avvenimento) che la singola immagine, «congelata» su un libro, può risultare inadeguata. Da questo punto di vista, il testo dovrebbe conservare una maggiore autorevolezza e «tenuta». (Inoltre, se prevarranno gli *e-books*, le immagini fisse saranno sicuramente penalizzate rispetto alle immagini in movimento.)

– In definitiva, il futuro delle immagini, soprattutto di quelle fotografiche, sembra sempre più vincolato a un effettivo uso didattico: forte connessione con il testo, qualità oggettiva, apparati che aiutino a leggere l'immagine. Dall'indigestione attuale si dovrà passare a scelte più selettive e consapevoli.

## Body shop

### 9.1 Premessa

*Body*, in inglese, vuol dire tante cose: dalla carrozzeria al corpo. *Body shop* è l'officina del carrozziere. Sembra un titolo adatto per parlare della grafica dei libri, perché questa non attiene solo alla forma, all'apparenza, ma anche al corpo stesso del libro. Forse, e fino a un certo punto, alla grafica si sottrae il contenuto in senso stretto (come la testa non fa parte del *body*, inteso come «tronco»)<sup>1</sup>.

«[Il] posto che il grafico deve occupare nel processo di produzione del libro: un crocevia di operazioni e di esigenze diverse, tra gli autori, gli illustratori, i direttori editoriali e i redattori a monte, gli uffici produzione, i tipografi, gli zincografi e i legatori a valle. Con il compito di dare a tante voci una forma unitaria, ma anche di far sentire tra quelle la propria voce, convergente con le altre allo scopo comune, e insieme espressione di un contributo autonomo, cui doveva essere riconosciuta la dignità, almeno, di un alto artigiano. Questo non era per nulla scontato quando Steiner cominciava la sua attività: il grafico editoriale era un mestiere in gran parte da inventare, il suo posto nel processo produttivo non era chiaro e non sembrava per nulla necessario». Sono le parole con cui Delfino Insolera iniziò un ricordo di Albe Steiner<sup>2</sup>.

Il grafico, come figura a sé, alla Zanichelli è comparso alla fine degli anni Cinquanta, all'interno dell'ufficio produzione.

<sup>1</sup> Anche in inglese si chiama *body* il corpo di un carattere a stampa, un elemento che resta al cuore delle soluzioni grafiche.

<sup>2</sup> D. Insolera, *Albe Steiner. Comunicazione visiva*, Firenze, Fratelli Alinari, 1977, in *Come spiegare il mondo. Raccolta di scritti di Delfino Insolera*, Bologna, Zanichelli, 1997, p. 311. Da queste pagine è tratta anche la scheda su Steiner alle pagine seguenti.

Solo più tardi si è reso autonomo, per poi rientrare nell'alveo editoriale<sup>3</sup>.

Oltre a migliorare la fruizione dell'opera, il grafico cerca di rendere distinguibile la linea produttiva (il marchio, ma non solo in senso stretto) dell'editore. Anticipando in parte la conclusione di questo capitolo, si deve ammettere che raramente, ad eccezione di alcune collane, un libro Zanichelli è distinguibile in quanto tale, senza leggere il nome dell'editore in copertina. Peraltro, con la sua evoluzione, la grafica rende facilmente distinguibili i libri prodotti nel tempo: sia guardando le copertine sia le aperture di pagina non è difficile, anche senza leggere la data di pubblicazione, collocare lungo la linea del tempo i libri pubblicati. Molti sono gli elementi che si sono evoluti. Il formato e l'uso del colore sono un indice di immediata applicazione per datare i libri di scuola: un po' come avviene per i quotidiani, con l'avvertenza che, nel nostro caso, i formati crescono, mentre nei quotidiani tendono a diminuire<sup>4</sup>. Una collocazione nel tempo può essere più problematica per i libri di narrativa o saggistica.

## 9.2 *Fattori esterni dei cambiamenti grafici*

Veramente rivoluzionari, gli ultimi cinquant'anni, per la grafica editoriale:

- si è imposta la figura specifica del grafico;
- sono cambiate le tecnologie di composizione e stampa;
- le illustrazioni e il colore sono diventati, da «lusso», elementi di uso quotidiano;
- il computer ha rivoluzionato il modo di fare i libri<sup>5</sup>.

Il cinquantennio potrebbe essere paragonato al Cinquecento italiano. Inizia con gli ultimi bagliori della tipografia classica, seguiti da una sorta di «sacco di Roma»: l'arrivo del breve ma buio periodo iniziale della fotocomposizione, con un improvviso

<sup>3</sup> Alla Loescher, ad esempio, il grafico è tuttora all'interno dell'ufficio produzione.

<sup>4</sup> Per vero vi fu una fase di lieve diminuzione dei formati, a seguito della crisi della carta del 1974/1975, con passaggi di molti volumi dal 17 × 24 al 15,5 × 24: cfr. par. 3.3.

<sup>5</sup> Già nel 1990 negli Usa il 68% dei grafici usava il computer e il 26% aveva intenzione di acquistarlo (L. Blackwell, *Caratteri e tipografia del XX secolo*, Bologna, Zanichelli, 1995).

peggioramento della qualità grafica, soprattutto per l'uso di caratteri «brutti», dozzinali. Segue una fioritura non lontana da certi aspetti del barocco: saltano i confini fra testo e immagine, tutto è immagine, così come il barocco fece saltare i confini fra scultura, pittura e architettura. I cambiamenti sono rapidi, e non è ancora chiaro in quale direzione si sta andando.

### 9.3 *I protagonisti*

Alla fine degli anni Cinquanta lavorava in casa editrice Walter Hergenröther, che portò una ventata di gusto moderno, ancorché solidamente ancorato a un'impostazione classica<sup>6</sup>.

Insolera e Giovanni Enriques chiamarono a rinnovare l'immagine Albe Steiner. Steiner era già un grafico molto noto, che aveva lavorato, tra l'altro, al giornale «l'Unità» e alla Feltrinelli. Viveva a Milano e veniva a Bologna uno o due giorni la settimana per collaborare con Insolera a impostare i nuovi testi scolastici e le collane di varia. Le sue copertine erano caratterizzate da grande semplicità: un'immagine cercava di convogliare il senso principale del libro. Favorì, specialmente nei libri di materie non umanistiche, l'uso del carattere Helvetica. Fu Steiner a fare iniziare, nella costa, i titoli in alto: fino ad allora per lo più i titoli, nelle coste dei libri Zanichelli, si leggevano dal basso verso l'alto (l'attuale soluzione è quella seguita dalla maggior parte degli editori). Teorizzava standard di collana coerenti ma non rigidi: riteneva che la regola di collana andasse adattata a ogni libro (sia in copertina che all'interno)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Cfr. par. 1.3. Ricorda Umberto Tasca: *Ho conosciuto Hergenröther, su suggerimento di Dogliotti, nel 1979, quando già da molti anni non aveva più un rapporto di lavoro con la Zanichelli. Gli affidai il progetto grafico e l'impaginazione di Milano. Guida all'architettura moderna. Da lui ho imparato alcune regole fondamentali, come l'appendere testi e immagini per linee orizzontali. A Hergenröther affidai poi la prima edizione del testo di educazione tecnica di Paci. Anche Paci fu molto colpito dal rigore di Hergenröther: credo che sia stato l'unico grafico a imporsi, in qualche misura, con questo autore.*

<sup>7</sup> Si ripetono qui, per comodità del lettore, alcune righe dall'Appendice 2: «La forma grafica (i.e. dei libri per la nuova scuola media) era al servizio di una impostazione pedagogica: niente neretti, niente sottolineature, niente esercitazioni fiscali o incentivi ad uno studio mnemonico, ma, al loro posto, un'attenzione vera (di sostanza, non di forma) a interessare e coinvolgere i ragazzi».

Furono assunti due giovani grafici: Duilio Leonardi, che rimarrà in casa editrice fino alla metà degli anni Novanta, e Paolo Sala, che lascerà l'azienda dopo pochi anni.

Successivamente, negli anni Settanta, la responsabilità grafica fu assunta da Raimondo Biscaretti, che la mantenne fino al 1988. Biscaretti aveva attinto dalla sua esperienza di studio-lavoro a Losanna un gusto classico, elegante, lontano da ogni soluzione vistosa. Abile fotografo, appassionato della natura, conservò una linea classica, promovendo un uso ampio della fotografia come elemento principale di molte copertine. Sua fu l'idea della cornice attorno all'immagine principale delle copertine della serie universitaria: una soluzione che, con piccoli aggiustamenti, ha resistito per oltre vent'anni. Biscaretti si avvale, oltre che di Leonardi, della collaborazione di Giovanna Fiorillo e di un grafico esterno, Anna Maria Zamboni, che tra l'altro contribuì alla creazione della linea dei dizionari. Zamboni<sup>8</sup> avrebbe poi seguito anche i cataloghi e parte della pubblicità.

Quando, soprattutto per ragioni organizzative, si decise di accorpare le funzioni grafiche e redazionali in linee editoriali che andavano rendendosi progressivamente autonome<sup>9</sup>, Dogliotti tenne le fila anche della parte grafica: non aveva un'esperienza specifica e si affidò a grafici esterni, in particolare alla giovanissima Elena Gaiani, a cui si deve la maggior parte delle variopinte copertine di quegli anni.

Nel 1993 sembrò del tutto naturale che Tasca ereditasse, insieme alla direzione editoriale, anche la direzione artistica: del resto aveva impostato in piena autonomia i libri della redazione milanese e a Milano era appunto iniziata la collaborazione con Editta Gelsomini<sup>10</sup>.

Anche a Bologna Tasca assegnò a Gelsomini i libri più importanti, definendo con lei alcune linee guida e una tavolozza di colori che sarebbero poi stati utilizzati per molti libri di successo,

<sup>8</sup> Cfr. nota 1 della testimonianza di Laura Lisci.

<sup>9</sup> Cfr. più ampiamente sul punto il par. seguente.

<sup>10</sup> Fu sempre nel periodo milanese, su indicazione di Consolandi, che Giorgio Fioravanti iniziò la sua collaborazione con Zanichelli come autore di manuali di grafica. Fioravanti impostò graficamente anche alcuni libri scolastici, tra cui la seconda edizione del Paci.

*La lezione di Albe*  
di Delfino Insolera

[...] Al grafico si cominciò a riconoscere una competenza specifica sugli aspetti esteriori, di facciata, del libro, e innanzi tutto sulle copertine; credo che ancor oggi per molti il grafico sia essenzialmente l'uomo delle copertine. Steiner accettò questo ruolo, sforzandosi poi costantemente di mostrare con i fatti che il suo mestiere aveva qualcosa da dire in un campo ben più vasto, che abbracciava tutti i particolari di quel messaggio composito, che è il libro.

Questa è una delle linee di sviluppo più coerenti attraverso tutta la sua opera: dimostrare che l'attenzione deve spostarsi da ciò che è ornamentale a ciò che è significativo, che al grafico spetta dare una forma ottimale a ciò che può essere significativo e che tutto nel libro può essere significativo.

Intanto, nelle sue copertine, Steiner introdusse in modo personale novità linguistiche e tecniche elaborate tra le due guerre, operando una trasposizione grafica delle esperienze pittoriche a lui più care.

Due linee di ispirazione costanti mi sembrano affiancarsi e alternarsi: un rigoroso astrattismo geometrico che può venire da Kandinskij, da Mondrian, dai costruttivisti, ma che certo sentiva vicini soprattutto i grafici della Russia Rivoluzionaria, e tra questi il prediletto El Lissitzky; un disegno lineare, di puri contorni con poco o niente chiaroscuro, cordiale e raffinementamente ingenuo, che fa pensare un po' a Picasso, un po' al Gruppo di Corrente, un po' a Diego Rivera. Esperienze pittoriche che Steiner coltivava di persona, come sua espressione privata, e che a volte trasportò direttamente nel suo lavoro grafico. [...] Come spiegherà poi tante volte a chi lavorava con lui, nessun particolare gli sembrava troppo umile per non meritare attenzione, perché tutto, se curato e non trasandato, poteva essere significativo.

Anche qui lo sorreggeva un interesse culturale profondo, che guardava come riferimento ai grafici progettisti del Bauhaus, soprattutto del secondo Bauhaus, di Hannes Meyer, con il suo amore per il rigore scientifico, la sua partecipazione appassionata ai problemi sociali, la sua avversione per il formalismo.

Negli anni Sessanta, la collaborazione con la casa editrice Zanichelli gli diede l'occasione di affrontare un nuovo campo di esperienze: il libro scolastico. Credo che il suo contributo sia stato fondamentale nel determinare una nuova immagine del libro scolastico italiano, apparsa dopo la riforma della scuola media: più vicina al gusto moderno e agli altri libri di cultura,

*La lezione di Albe. (2)*

più chiara e più utile per uno strumento di studio; anche più gradevole, ma naturalmente questo era sempre un sottoprodotto gradito dell'attenzione dedicata a tanti altri problemi interni al libro e alla sua funzione didattica.

Ricordo certe sedute in cui si esaminavano insieme bozze di pagine, indici o tabelle composte secondo vecchie abitudini. Steiner domandava: «a cosa servono questi puntini? queste virgolette? sono proprio necessarie tante differenze di caratteri?». E la sua matita cancellava implacabilmente un numero incredibile di segni inutili, che erano lì soltanto perché si era fatto sempre così.

Su un fatto vorrei richiamare l'attenzione: le innovazioni introdotte da Steiner non comportavano mai un maggior lavoro per redattori o tipografi, ma sempre qualche semplificazione o l'eliminazione di operazioni superflue. Mirando a una maggiore chiarezza del messaggio visivo otteneva nello stesso tempo due sottoprodotti non trascurabili: una riduzione di costi e una pagina che, possiamo dirlo a distanza di tempo, risultava più «bella». Ultimamente era diventata per lui assillante su ogni altra la preoccupazione di non concedere nulla al compiacimento formale.

Mi diceva che non gli piacevano più certi titoli «urlanti»: il suo sogno era un unico carattere, un unico corpo, entro un unico schema di pagina. La realizzazione più spinta di questi austeri principi si trova nel corso di cartellonistica interamente realizzato da lui e da Lica Steiner per l'Istituto «Accademia» di Roma. Una frase di quest'opera riassume bene la sua idea della grafica: «strumento visivo che aggiunge chiarezza all'esposizione». Questa concezione modesta e strumentale del suo lavoro è stata da lui vissuta con estrema tensione e inflessibile rigore senza mai sconfinare, però, nell'ossessione e nemmeno nella pedanteria: il lavoro con lui era veloce, fluido, disteso, quasi sempre allegro; le sue idee erano precise ma non rigide e chiuse; cercava di evitare rifacimenti che pesassero sui collaboratori, per i quali aveva molto rispetto; si fermava quando ulteriori correzioni potevano rappresentare pignolerie o sprechi e l'ho sentito dire che qualche imperfezione non dovuta a pigrizia, o a cattiva volontà, rende più umano il risultato del lavoro.

(D. Insolera, *Albe Steiner. Comunicazione visiva*, Firenze, Fratelli Alinari, 1977, da *Come spiegare il mondo. Raccolta di scritti di Delfino Insolera*, Bologna, Zanichelli, 1997, pp. 311-314.

progettati anche da altri grafici<sup>11</sup>. Come già a Milano, Tasca si «prese» invece le copertine scolastiche, impostandole in una serie di progetti paralleli e intercambiabili, che furono forse il segno più distinguibile della grafica Zanichelli di quegli anni<sup>12</sup>.

Nel 2007 un nuovo grande cambiamento: inizia la collaborazione organica con Miguel Sal, grafico e architetto di origine argentina, da tempo collaboratore del Mulino. Sal, su indicazione di Irene Enriques, inizia un programma di immagine aziendale coordinata: dai libri ai biglietti da visita, per arrivare alle strutture architettoniche di accoglienza<sup>13</sup>. Di particolare rilievo la nuova serie di copertine delle opere di consultazione. Sal si è impegnato con successo anche nel progetto grafico di alcuni libri di lingue straniere.

#### 9.4 Organizzazione interna

I grafici, come abbiamo accennato, sono arrivati in Zanichelli alla fine degli anni Cinquanta, inseriti nell'ufficio produzione; sono poi passati alla direzione editoriale (con una forte presenza «esterna», quella di Steiner). Dalla metà degli anni

<sup>11</sup> Si devono a Editta Gelsomini, tra i tanti, i progetti grafici di tutte le edizioni dei libri di Paci dal 1994, del Paolucci dal 1995, dell'Amaldi dal 1991, del Lupia Palmieri dal 2001, oltre alle prime due edizioni del Mariani *Choices*. Molti altri grafici hanno realizzato per Zanichelli importanti progetti, all'interno delle indicazioni grafiche della casa editrice ma anche con interessanti contributi personali. Se ne ricordano qui i principali (in ordine alfabetico), con l'indicazione, per ciascuno di loro, di un progetto particolarmente significativo: Remo Boscarin (Spiazzi Tavella, *Lit&Lab*, 2004), Beppe Chia (Iarrera Pilotti, *Facciamo geografia*, 2006), Deborah Di Leo e Teresa Doria (D'Amico, *Il manuale del vivere civile*, terza edizione, 1991), Elena Gaiani (Dinucci, *Geograficamente*, 2008), Anna Huwyler (Cricco Di Teodoro, *Itinerario nell'arte*, 1996), Auro Lecci (Sada Iantorno, *Nouvelle Interaction*, 2000), Roberto Marchetti (Campbell, *Immagini della biologia*, 2000), Lamberto Menghi (Catani Greiner Pedrelli Deling, *Wie bitte?*, 1997), Sergio Salaroli (Iantorno Papa, *Communication Tasks*, 1982), Silvia Sfligiotti e Paola Lenarduzzi (Tibone, *Facciamo scienze*, 2004), Anna Maria Zamboni (Armellini Colombo, *Dalla parte del lettore*, 1989).

<sup>12</sup> Tasca peraltro è spesso sembrato non gradire una sua sovraesposizione nel campo della grafica. In un suo appunto per questo libro ha scritto: *Non vorrei che in una storia della Zanichelli il mio ruolo venisse evidenziato soprattutto per il contributo grafico o, peggio ancora, per le copertine. Non sono mai stato un vero grafico e le copertine sono state solo un hobby.*

<sup>13</sup> Per la ristrutturazione dell'ingresso cfr. par. 23.3.

Ottanta lavoro editoriale e lavoro grafico si sono concentrati in una sola persona: si trattò di vera fusione di due funzioni, non di quelle «unioni personali» fra regni, frequenti nella storia moderna, spesso determinate da vicende dinastiche private, come matrimoni e successioni, che non comportavano amalgama fra i sudditi dei rispettivi stati. A questo proposito sono interessanti queste osservazioni di Tasca, in un promemoria interno in fase di discussione di questo libro: *Negli anni Ottanta l'ufficio grafico viene smantellato e i grafici riconvertiti in redattori: un'operazione assolutamente unica per una casa editrice scolastica. Credo che da Bruno Mondadori, in quegli anni, il rapporto redattori-grafici fosse quasi di 1:1. La cosa va spiegata. Alla base c'è la convinzione che i contenuti testuali e le scelte iconografiche siano talmente connessi con l'impostazione grafica e il lavoro di impaginazione da rendere necessaria una competenza globale da parte del redattore. Così, negli anni Novanta, direzione editoriale e direzione artistica confluiscono in un'unica persona. Certo questo è dovuto anche ai profili professionali di quel periodo (spesso mi è capitato di dire che gli organigrammi non vanno costruiti in modo astratto, ma devono tener conto delle risorse umane a disposizione*<sup>14</sup>).

L'affermazione «gli organigrammi non vanno costruiti in modo astratto» potrebbe non essere condivisa da un esperto di organizzazione; certo non è affatto alla base dell'organizzazione della pubblica amministrazione. Forse anche le grandi strutture private devono avere un certo grado di assolutezza. Indubbiamente però bene esprime una prassi costante in Zanichelli, quasi una filosofia di vita aziendale. Il nuovo assetto organizzativo ha favorito un lavoro di *équipe*, un canto corale in un concerto che ha sempre lasciato poco spazio agli «a solo». Come ricorda la scheda su Steiner al paragrafo 9.3, la cifra umana del grafico che ha lavorato per Zanichelli è stata sempre quella della «simpatia», cioè della capacità di affrontare con grande disponibilità, assieme a redattori, autori e altri, i vari problemi. La lavorazione di un libro è un'attività lunga, che spesso mette a dura prova rapporti personali: il triangolo autore-redattore-grafico spesso crea dinamiche psicologiche complesse, non raramente sdrammatizzate dal direttore editoriale e/o dal responsabile della produzione (un intervento oggettivamente più difficile quando c'era un'autonoma direzione artistica).

<sup>14</sup> Cfr. par. 8.2.

## 9.5 *Le copertine*

Per i libri di narrativa o di saggistica la copertina è il principale terreno di lavoro del grafico editoriale: all'interno i libri sono simili l'uno all'altro. Non è così – lo si è visto nei paragrafi precedenti – per i libri scolastici. Tuttavia qualcosa sulle copertine Zanichelli e dello scolastico in genere bisogna pur dirla.

La copertina del libro di varia ha una grande importanza nell'influenzare la scelta dell'acquirente. L'acquisto del libro di testo, invece, è spesso determinato dall'adozione, e la copertina è al più un elemento che fa ricordare al docente un libro, quando decide di esaminare i vari volumi che gli sono stati inviati in saggio: quasi sempre la decisione si fonda non sulla copertina, ma su altri elementi. Quindi la copertina deve fare ricordare il libro, non cercare di convincere, anche se la differenza può apparire sottile. Siccome il libro di testo, una volta acquistato, è usato a lungo, la copertina deve essere riposante, non aggressiva. Le copertine della varia sono come fiori che durano poco, che cercano di attirare l'attenzione degli insetti durante la loro breve vita, quelle di un libro scolastico sono come quei fiori meno vivaci, che stanno più a lungo fioriti.

C'è un'altra grande differenza. Pensate come è facile fare una bella copertina di un libro che si chiama: «Omero, Iliade». Quale possibilità, per un grafico, di giocare con il colore più importante della sua tavolozza: il bianco, il vuoto. Aggiungeteci soltanto, per arrivare all'edizione scolastica, «Traduzione di Mario Rossi, commento a cura di Luigi Bianchi e Antonio Verdi»: ecco che il gioco si fa più difficile, gli spazi si riducono, le praterie del vuoto si riempiono dei capannoni della strumentazione didattica. Infatti di solito una copertina scolastica contiene – deve contenere – molte più informazioni. Gli autori spesso sono più di uno, il titolo è frequentemente accompagnato da un sottotitolo, dall'indicazione delle parti contenute nel volume, dal tipo di scuola a cui è indirizzato (raramente nei libri Zanichelli), dal numero dell'edizione, dal numero e dal titolo del volume, nel caso di corsi su più anni. Spesso compaiono degli elementi grafici che ricordano una linea editoriale (per esempio il marchio «piuma»<sup>15</sup>).

<sup>15</sup> Cfr. par. 5.4.

La quarta di copertina è sempre di grande importanza, quanto ai contenuti: oltre a descrivere l'opera, ne chiarisce i rapporti con altri elementi dello stesso progetto. Sempre in quarta compaiono, oltre al prezzo, indicazioni richieste da regole di burocrazia editoriale o fiscale (per esempio il cosiddetto «talloncino saggi»). Chi fa la copertina dello scolastico è come un alpinista sull'Himalaya: gli manca l'ossigeno dello spazio.

Sono rare le copertine Zanichelli meramente grafiche: vi sono quasi sempre delle illustrazioni, per lo più in relazione al testo. L'ideale è quello di scegliere un'immagine «bella» ma anche in grado di rappresentare bene le caratteristiche del libro. Se un corso è in più volumi, le illustrazioni saranno correlate con ciascun volume, e molto differenti l'una dall'altra, per evitare che un docente, al momento di entrare in classe, si confonda. Ecco alcune direttrici dell'evoluzione delle copertine Zanichelli degli ultimi cinquant'anni:

- uso dei quattro colori, che da eccezione è diventata regola (con qualche eccezione)<sup>16</sup>;
- fondo bianco;
- allineamento a sinistra (inizialmente prevaleva il titolo centrato; l'allineamento a destra è rimasto del tutto eccezionale);
- graduale abbandono della cornice e passaggio più frequente alle campiture e a immagini a piena pagina (delimitate nei dizionari da righe orizzontali, spesso scontornate nei libri scolastici).

Negli anni Novanta, come già accennato, vennero definiti 4-5 progetti di copertine, studiati in modo da poter accogliere le molteplici casistiche di testo; venne aggiunto circa un progetto all'anno, alcuni realizzati da grafici esterni<sup>17</sup>. Si faceva in modo che libri della stessa materia, pubblicati nello stesso anno, utilizzassero progetti di copertina diversi. Le copertine delle

<sup>16</sup> Del resto il colore ha invaso tutto il microambiente scolastico: si pensi ai quaderni, un tempo con la copertina nera: perfino le lavagne, quando non elettroniche, non sono più sempre nere e anche la superficie del banco si è colorata.

<sup>17</sup> Guardando i libri nel loro insieme sarebbe difficile cogliere la differenza fra la prassi di Tasca e quella precedente, nel senso che anche prima vi erano serie di copertine strutturalmente simili anche per materie diverse. La differenza sta nel fatto che le serie di Tasca erano aperte, pensate a priori per una pluralità di copertine, mentre in precedenza c'era la tendenza a

medie, invece, hanno spesso avuto, per alcuni anni consecutivi, un filo conduttore comune (per esempio un grande oggetto)<sup>18</sup>. Al di fuori dello scolastico si sono affermate, nell'universitario, nel giuridico e soprattutto nei dizionari, linee di copertina durature, che hanno resistito per più anni favorendo, in quei settori, una riconoscibilità ampia.

Negli anni Settanta il colore di fondo indicava la materia (fisica: blu; lingue: arancione). Ma il colore è stato poi sempre più spesso usato per differenziare linee o configurazioni diverse all'interno di uno stesso progetto editoriale (ad esempio nel corso di matematica di Bergamini e Trifone il blu è usato per i corsi di livello più elevato). La delicatezza della partita delle nuove edizioni, nelle quali si devono bilanciare continuità e novità, si gioca anche sul terreno della copertina: talvolta l'immagine dell'edizione precedente si usa in una nuova struttura grafica (e/o colore di fondo), talvolta invece è il contrario: si sottolinea la continuità con la struttura e la novità con la scelta dell'immagine<sup>19</sup>.

utilizzare, dopo, una copertina precedente: certi libri facevano come quegli animali che si mettono a vivere nella conchiglia o nel nido di un altro, di un'altra specie. Ad esempio, la copertina del corso di francese di Frérot, fu «clonata» da quella dell'inglese di Alexander e Evangelisti, complice, in quel caso, un errore di programmazione: al momento della stampa, la copertina vera non c'era. A un'osservazione attenta, l'innovazione di Tasca si coglie dal fatto che prima un tipo di copertina era usato negli anni successivi, dopo si trovano più utilizzazioni già dal primo anno.

<sup>18</sup> Tasca inventò anche, per il Gori Giorgi di scienze, le copertine di corso componibili: ogni volume preso a sé ha una copertina con un suo disegno. Messi l'uno accanto all'altro, i tre volumi compongono un'immagine unica: una sorta di politico monotematico.

<sup>19</sup> Non sono mancate copertine per così dire «d'artista», del resto non estranee alla tradizione del primo secolo di vita: basti pensare a Augusto Majani e Adolfo De Carolis. Ricordiamo a questo proposito le copertine di Concetto Pozzati per la serie dei saggi, quelle di Wolfango per alcuni testi scolastici (casualmente Wolfango aveva sposato la sorella di Pozzati). Devono essere ricordate anche le collane di Munari, che peraltro, nella geografia del catalogo, furono un'isola anche geologicamente separata dalla terraferma (come la Sardegna, non come la Sicilia). Si consulti l'Agenda Zanichelli 2008/09, edizione speciale pubblicata in occasione del 150° della casa editrice, dove è riprodotta una serie di copertine. Il catalogo storico *on-line* contiene oltre 300 riproduzioni di copertine.

## 9.6 *Il marchio*

Nella copertina c'è anche il marchio, che è cambiato assai spesso nella storia della casa editrice. In questo Zanichelli si differenzia da altri editori rigorosamente monomarchio. È difficile dire se il cambiamento del marchio sia stata la causa o l'effetto della discontinuità grafica. Difficile anche capire in che misura la tecnologia del piombo favorisse questa variazione, o meglio rendesse più difficile seguire una rigorosa fedeltà al marchio unico<sup>20</sup> o quanto, nel primo secolo di storia, abbiano pesato i profondi cambiamenti di dirigenti e anche degli assetti proprietari. Certo, alla fine degli anni Cinquanta il libertinismo in tema di marchio era dentro la tradizione della casa editrice: non stupisce quindi che si sia operato anche di recente un nuovo cambiamento.

## 9.7 *Sotto il vestito il più*

Abbiamo visto, già nel primo paragrafo di questo capitolo, che il vero banco di prova del grafico editoriale scolastico è l'interno del libro: la pagina (o meglio le pagine), non la copertina. La ragione è ovvia: rispetto a un comune libro di narrativa o saggistica, in un libro di testo ci sono molte più cose diverse, perché serve a cose diverse, in tempi diversi e modi diversi. Innanzitutto l'illustrazione c'è quasi sempre, di vario tipo: grafico, disegno, foto. Il testo vero e proprio è su piani diversi: testo, note, schede, esercizi, definizioni, approfondimenti, rubriche. Questa complessità è cresciuta negli anni, anche grazie alla flessibilità consentita dalle nuove tecnologie.

Un romanzo, un saggio si leggono per lo più in ordine cursorio; non così un libro di testo, in cui spesso si fanno salti, avanti e indietro, si consulta a casa o a scuola. Si deve ritrovare a casa quello che si è fatto, o è stato assegnato, a scuola. Insomma un libro di testo, come una metropolitana o una clinica, ha bisogno

<sup>20</sup> Oggi il logo, digitalizzato, viaggia in tempo reale dalla casa editrice a tutti i fornitori che lo calano su carta senza alcun problema: era diverso quando si dovevano muovere piombi o *cliché*. È probabile che ogni fornitore avesse un suo marchio Zanichelli.

di un'ottima segnaletica<sup>21</sup>. Un libro di testo deve innanzitutto far capire al lettore dove si trova, in quale fase del capitolo o in quale unità didattica e poi, in molti casi, ha bisogno di graduare, ampiamente gerarchizzare le informazioni. Nell'*Anatomia del Gray*, nel capitolo sulle ossa, vi sono sette diversi gradi di importanza dei titoli, non per capriccio dell'autore e/o del grafico ma, verrebbe da dire, per scelta strategica dell'evoluzione dell'uomo. Il lettore di un romanzo legge una storia. Chi usa il libro di testo legge per capire, memorizzare, ripassare, ricercare rapidamente un'informazione<sup>22</sup>. Poi ci sono esercizi da svolgere e così via. Un libro di testo sta a un romanzo come un iPhone sta a un cellulare di prima generazione.

L'andamento di un libro può essere a trazione disciplinare o a trazione didattica, anche se talvolta le due trazioni si fondono.

– Trazione disciplinare vuol dire che la scansione e la lunghezza dei capitoli è dettata dalla disciplina nella sua oggettività: il capitolo o paragrafo sulla Lombardia, in un libro di geografia regionale, sarà, verosimilmente, più esteso di quello sul Molise.

– Trazione didattica vuol dire che struttura e dimensione delle parti sono modellate sui tempi della lezione e/o dell'apprendimento. Il libro è scandito fundamentalmente secondo il calendario scolastico: l'ora, il laboratorio, la settimana, il trimestre o quadrimestre (e l'anno, naturalmente). I grafici amano la scansione didattica, che consente strutture uniformi e pagine bloccate: spesso la considerano una cosa buona in sé, dimenticandone la genesi funzionale.

La struttura della pagina (cioè la sua «gabbia») ha subito negli anni una profonda trasformazione, dovuta anche a un progressivo aumento del formato.

Negli anni Sessanta un libro della scuola media aveva, in genere, un formato 17×24 cm. Si può descriverne facilmente

<sup>21</sup> Gli altri libri di questa collana del Mulino non contengono – perché in fondo non ne hanno bisogno – i titoli correnti (le testatine) e, all'interno dei capitoli, prevedono un solo grado di sottotitoli (quelli di paragrafo). Questo libro, forse perché scritto da chi ha dimestichezza con i libri di scuola, qualche eccezione alle regole di collana le fa: ci sono le testatine per i capitoli e le schede, paragrafi e sottoparagrafi.

<sup>22</sup> È quanto avviene nei dizionari e nelle altre opere di consultazione che hanno, proprio per questo motivo, problemi di ingegneria editoriale peculiari.

l'architettura della pagina: testo su una sola colonna, illustrazione in alto (con a fianco la didascalia), note in basso.

Negli anni Settanta il formato cresce a 19,7×26,6 cm, soprattutto per sfruttare meglio le macchine da stampa. Già a queste dimensioni la larghezza della pagina è eccessiva per una sola colonna di testo a piena giustezza. La soluzione più frequente è quella di suddividere la gabbia verticalmente in quattro moduli, tre dei quali utilizzati per il testo e il quarto per un cosiddetto «colonnino di servizio». Spesso questa gabbia è stata utilizzata anche per un'impaginazione del testo su due colonne.

Il formato è poi cresciuto ulteriormente, e oggi molti libri Zanichelli per la scuola media misurano 23×28,5 cm, il che significa un aumento della superficie della pagina di oltre il 60% rispetto a cinquant'anni fa. Per queste dimensioni vengono disegnate gabbie molto più articolate, fino a nove moduli verticali, per impaginazioni a due o tre colonne del testo principale e fino a sei colonne del testo delle schede. La presenza nella stessa pagina di testi con valori diversi (testo principale, box di approfondimento, esercizi di verifica, colonnino di servizio) e di molte immagini si traduce spesso in un'impaginazione che ricorda quella di un settimanale, se non proprio di un quotidiano.

Più la pagina ha un'articolazione complessa e minore rischia di essere la facilità di lettura, soprattutto per un ragazzo della scuola media: spesso gli studenti si confondono nel passaggio da un fine colonna alla parola successiva, soprattutto quando nella pagina sono presenti cambi di giustezza o suddivisioni orizzontali. Si capisce come il grafico, che sempre deve usare inventiva e senso dell'ordine, debba fare soprattutto appello a quest'ultimo.

*Il Gori Giorgi*  
di Umberto Tasca

Il *Corso di scienze* di Claudio Gori Giorgi, pubblicato nel 1989, è stato per molti aspetti un libro che ha segnato una svolta nel modo di progettare e realizzare un libro scolastico in Zanichelli. Se ne parlerà al paragrafo 10.7 per quanto riguarda i contenuti. Qui interessa vedere quali sono state le innovazioni grafiche (benché questo sia proprio un libro in cui contenuti e forma, motore e telaio, sono strettamente connessi).

Gori Giorgi utilizzò, nella preparazione del «dattiloscritto», uno dei primi Macintosh circolanti in Italia. Aveva le idee estremamente chiare su come voleva che fosse realizzato il suo libro: i *file* arrivarono in redazione impaginati dall'autore in PageMaker, con dei rettangoli o dei tondi grigi che simulavano gli ingombri delle immagini da trovare.

In molti casi queste immagini erano pensate con dei *blow-up* (ad esempio: un albero e i particolari delle sue foglie e dei suoi frutti), da impaginare sovrapponendo parzialmente le foto: un'operazione complicatissima se realizzata con tecnologie tradizionali.

Il progetto grafico venne assegnato a Editta Gelsomini, che razionalizzò ciò che già l'autore aveva ipotizzato: una fascia superiore con due colonne di testo e una fascia inferiore con le immagini, più una fascia di servizio al piede. Gori Giorgi aveva scandito i contenuti in paragrafi brevi: fu dunque molto facile realizzare un libro a pagine bloccate, dove paragrafi, schede, esercizi occupavano sempre delle pagine intere. I colori marcatori erano il rosso, il giallo e una tonalità di grigio: sarebbero diventati, insieme al blu, la tavolozza standard di molti libri Zanichelli.

La pagina era caratterizzata da una titolazione molto evidente. Anche le immagini avevano grandi titoli, che di fatto eliminavano la didascalia tradizionale: ulteriori approfondimenti della didascalia erano realizzati a blocchetto, con filetti rossi che «entravano» nell'immagine (un altro elemento usato qui per la prima volta in modo sistematico).

Il fatto curioso è che Gori Giorgi era tecnologicamente più avanti rispetto ai tipografi: i compositori erano sì in grado di produrre un testo impaginato, ma non esisteva ancora la possibilità di integrare testo e immagini su un'unica pellicola. Le immagini vennero pertanto lavorate con metodi tradizionali e i montaggi foto su foto (e filetti su foto) vennero tutti eseguiti manualmente: si può supporre che certe pagine vennero realizzate montando a mano più di cinquanta pezzetti di pellicole.

## 9.8 *La grafica dell'editoria elettronica*

Un titolo di paragrafo con uno svolgimento quasi inesistente, come un promemoria per una prossima edizione. È infatti presto per fare un bilancio.

La grafica della pagina elettronica, in genere e anche nel caso di Zanichelli, oscilla tra l'autonomia (tesa a valorizzare le funzioni dello strumento elettronico: tesa, si potrebbe dire, a facilitare non solo la navigazione dell'occhio, ma anche quella dell'arto superiore che maneggia il mouse<sup>23</sup>) e la ripetizione di modelli librari (e talvolta televisivi). È naturale che un editore tradizionale tenda, sia pure cercando di evitare gli appiattimenti, verso la seconda soluzione<sup>24</sup>.

## 9.9 *Conclusione*

Abbiamo iniziato questo capitolo quasi con una confessione: non esiste, neppure a livello di marchio, uno stile, un'immagine della Zanichelli tale da renderne distinguibili le opere da quelle di altri editori, sempre, a prima vista. Il motivo principale è che, negli ultimi vent'anni, sono stati utilizzati grafici *free-lance* che lavorano – salvo qualche eccezione – anche per altri editori scolastici. Le varie linee editoriali, inoltre, hanno gestito le scelte grafiche con una certa autonomia: il controllo centrale (anche quando le figure del direttore editoriale e del direttore artistico sono confluite in un'unica persona) è sempre stato leggero, non coercitivo. Si è pensato, insomma, che in un catalogo con molti titoli per ciascuna materia la varietà premiasse più di una forte omologazione grafica.

<sup>23</sup> Peraltro la grafica del libro pensa anche alle mani, o meglio alle dita che sfogliano: la dimensione dei margini laterali non è casuale; la stessa dimensione del libro è in qualche maniera correlata con quella delle braccia e delle mani.

<sup>24</sup> La traduzione su schermo delle voci di un dizionario è un buon esempio. Già sulla pagina di carta il grafico tende a rendere ben visibili le cose che si vanno a cercare, evidenziando in primo luogo il lemma rispetto alla definizione. Altro nodo difficile da risolvere è quello della scansione delle accezioni. Nella pagina elettronica, dove lo spazio costa meno che nel cartaceo, si può andare a capo tra un'accezione e l'altra.

Il tutto entro certi limiti: nel 2006 è stato redatto un decalogo (v. scheda qui di seguito) di istruzioni grafiche che suona molto simile alle tavole mosaiche (le quali, come sappiamo, non hanno peraltro eliminato i peccatori). Nel decalogo si insiste soprattutto su un uso limitato di varietà di caratteri, una gamma limitata di colori, un controllo della qualità della composizione del testo, una valorizzazione delle immagini.

Potremmo dunque, in conclusione, provare a rovesciare l'affermazione iniziale: se si prendono cento libri scolastici a caso, è molto facile individuare subito quelli che *non sono* Zanichelli, di cui potremmo quindi definire in negativo l'immagine ricorrente.

Sono assenti o quasi, nei libri Zanichelli, gli elementi vistosi e inutili, i grafismi fini a se stessi, le esagerazioni, le promesse non mantenute: una grafica che si muove tra le righe della stampa, cercando di non occupare gli spazi sopra le righe. Il grafico Zanichelli fa parte della squadra e, come tutta la squadra, lavora – o cerca di lavorare – pensando all'utente. Anche la grafica conferma una vocazione, quella dell'editoria di servizio, dell'editoria come (piccola) parte del servizio educativo della nazione. Esiste un comune denominatore: pulizia, ordine, leggerezza, equilibrio fra rispetto dei costi e ricerca della gradevolezza, che si produce nel mantenimento di giusti spazi vuoti. Non si distingue (salvo specifiche collane) un libro Zanichelli da lontano: ma molti libri si capisce subito che non sono («non avrebbero mai potuto essere») libri Zanichelli.

*Un decalogo di istruzioni grafiche*  
di Umberto Tasca

**Prima del decalogo:  
Come deve essere un progetto grafico**

*Un progetto grafico dovrebbe sempre essere subordinato ai tre protagonisti del libro: il testo, le immagini e il lettore. Dovrebbe cioè essere concepito come un partner che consenta la massima possibilità espressiva al testo e alle immagini, e contemporaneamente la massima semplicità di approccio al lettore. Un partner, dunque, che sappia aiutare senza mai prevalicare, paradossalmente quasi senza farsi notare. Un accorto diplomatico, non un chiassoso condottiero.*

**1. Chiarirsi le finalità**

Nell'assegnare un progetto a un grafico, chiedetevi anzitutto che risultato volete ottenere e a quale segmento di lettori intendete rivolgervi. Definire con il grafico le finalità e il livello di impatto è prioritario rispetto alla puntuale descrizione della struttura del libro, in genere meno originale (cioè più standardizzata) di quanto si pensi.

**2. Navigazione**

Il sistema di navigazione è costituito dalla gerarchia dei titoli e da tutto ciò che è «extra-gabbia»: testatine e numeri di pagina. Il lettore deve poter navigare all'interno del libro con la stessa facilità di chi guida l'automobile, senza mai aver dubbi sul luogo in cui si trova. Gli *optional* sono graditi, ma non devono creare ostacoli. I comandi principali devono essere posizionati dove il lettore se li aspetta. Il significato di simboli e icone deve essere facilmente compreso.

**3. Ordine**

La sensazione di ordine nella pagina è data essenzialmente da tre fattori:

- Misura. Non ci deve essere sovrabbondanza di decori. Per ogni soluzione grafica chiedetevi se non ci sono ridondanze, e se lo stesso risultato non si possa ottenere con meno variabili. Procedete per asciugature, non per aggiunte.
- Equilibrio. Non è necessario «ingessare» l'impaginato secondo criteri di simmetria; l'equilibrio è in genere ottenuto con un bilanciamento dinamico degli spazi. La sensazione generale deve però essere riposante.
- Allineamenti. Una buona gabbia deve prevedere degli

*Un decalogo di istruzioni grafiche. (2)*

allineamenti orizzontali. Questi allineamenti devono correre sulla doppia pagina. Agli allineamenti orizzontali vanno «appesi» i testi, le immagini e le didascalie.

#### 4. Colori

Non è necessario utilizzare molti colori. Grigio, nero e rosso sono alla base dei migliori progetti grafici (si pensi anche ad alcuni dei principali *magazine*). Molti libri Zanichelli di successo si basano su una tavolozza costituita dai colori primari (giallo, blu, rosso), variamente declinati e affiancati da grigi colorati. Grigi, rossi e buona parte dei blu non confliggono, in genere, con la cromia delle illustrazioni. Al contrario, i colori complementari (aranci, verdi e violetti), specie se usati insieme ai primari, creano confusione e disordine nella pagina: sono dunque da evitare, e comunque mai da usare più di uno per volta.

#### 5. Font

Le font vanno scelte all'interno di un gruppo limitato, altamente collaudato. Una font «storica» è sempre di più facile lettura. Il nostro processo di lettura è infatti simile a quello di un programma OCR: come uno scanner, l'occhio analizza, uno dopo l'altro, dei segni e li decodifica come elementi di una frase. A ogni segno insolito o sconosciuto corrisponde una micropausa, una leggera frattura nel ritmo di lettura: in definitiva, una lettura più faticosa e un conseguente peggior apprendimento dei contenuti.

Meglio evitare font con tratti molto sottili (ad esempio ITC Garamond) soprattutto in testi molto illustrati, dove ci sono più probabilità che in stampa si verifichi una carica insufficiente dell'inchiostro nero.

Non consentite al grafico di utilizzare il progetto di un testo scolastico come palestra per sperimentare font nuove o insolite.

Per lo stesso motivo non deve essere consentita la compressione o la deformazione dei caratteri (*tracking* e scala orizzontale) per valori superiori a un 2%.

L'approccio del lettore a un libro scolastico deve essere simile a quello che ha con un quotidiano, un settimanale o un romanzo: tutti strumenti che utilizzano quasi esclusivamente caratteri aggraziati. L'uso dei caratteri lineari deve dunque essere limitato a registri di lettura secondari. È buona norma che i caratteri lineari siano presenti in una percentuale decisamente minoritaria nel *corpus* del libro: non più del 25%, in generale, e ancora meno in testi di materie letterarie.

*Un decalogo di istruzioni grafiche. (3)*

## 6. Controllo della composizione

I parametri di composizione del testo fanno parte delle regole generali della casa editrice, esattamente come alcune norme redazionali. Non è compito né del grafico né del compositore modificarli. Ricordo i principali:

- Utilizzo del rientro di capoverso in tutti i casi in cui l'inizio del periodo non è già evidenziato da un altro elemento grafico (dunque non nel primo periodo sotto un titolo né dopo una riga bianca)\*.

- Elencazioni rientrate dello stesso valore del rientro di capoverso.

- Inibizione degli spazi tra le lettere in un testo giustificato.

È buona norma inoltre:

- Controllare gli «a capo» di un testo a bandiera, modificandoli manualmente in modo da non avere righe che si concludono con articoli, congiunzioni o preposizioni.

- Evitare righe isolate a inizio pagina o a inizio colonna («vedove»). Utilizzare numeri maiuscoli (non i maiuscoletti, tanto graditi dai grafici) in tutti i testi che prevedono elencazioni, legende e numerazione degli esercizi.

- Verificare, con l'ufficio produzione, che il compositore adotti una tabella di valori di sillabazione e giustificazione appropriata.

Ricordo che l'ufficio produzione deve far rispettare ai compositori i parametri di XPress a suo tempo assegnati. Un elenco di controlli della composizione è inoltre presente nelle norme ISO9000.

## 7. Assegnazione degli spazi

A ciascuna componente della pagina deve essere assegnato uno spazio riconoscibile e adeguato. Non ci devono essere ambiguità e il senso di lettura del testo principale, anche se su più colonne, deve essere inequivocabile.

Un colonnino di servizio, ripetuto in tutte le pagine, è la soluzione migliore per ospitare una serie di componenti che richiedono uno spazio limitato, anche variabile; la maggior parte dei libri Zanichelli di successo dispone di un colonnino di servizio.

Un colonnino di servizio non deve necessariamente essere previsto solo nell'ipotesi di un suo intenso sfruttamento. Al contrario, colonnini parzialmente vuoti danno respiro alla pagina e consen-

\* Questa regola non è seguita in questo libro, che disciplinatamente segue le regole del suo editore. Cfr. nota 21.

*Un decalogo di istruzioni grafiche. (4)*

tono al lettore di prendere appunti. In linea generale, è meglio una pagina con caratteri piccoli e aree non stampate piuttosto di una pagina con caratteri più grandi ma completamente riempita.

Nell'assegnazione degli spazi, prevedete uno spazio preciso, ben individuabile e mai ambiguo, per le didascalie. Le didascalie non devono vagare per la pagina, posizionate dove fa più comodo a chi impagina; il lettore deve individuarle come qualsiasi altro strumento di navigazione (v. anche punto 2).

### **8. Caratterizzare le rubriche**

Pagine di apertura, testo principale, schede, apparati didattici devono essere differenziati all'interno di un progetto grafico unitario. Le caratteristiche di differenziazione devono essere stabilite tenendo come base i parametri di giudizio del lettore, non quelli del grafico: la diversità di due pagine composte su un numero differente di colonne, ad esempio, viene percepita dal lettore più facilmente della diversità di due pagine composte con due differenti caratteri.

La caratterizzazione delle rubriche non dipende solo da varianti grafiche: più importante ancora è la selezione dei registri iconografici. Applicate il principio della selezione soprattutto in un testo a pagine bloccate, dove ciascuna unità è composta da una sequenza regolare di rubriche.

Rubriche di riferimento o a cui comunque si deve poter accedere secondo un ordine non sequenziale (ad esempio gli esercizi di fine modulo) devono essere facilmente riconoscibili a uno sfoglio veloce del libro, o meglio ancora a libro chiuso.

### **9. Valorizzare le immagini**

Le immagini sono l'elemento principale che dà sostanza alla pagina. Non vanno trattate come semplici rettangoli grigi da posizionare all'interno della gabbia secondo un puro criterio di equilibrio dei «pesi». Un trattamento indifferenziato o, peggio, indiscriminato delle immagini attutisce l'interesse del lettore e crea un effetto soporifero. Per evitarlo:

- Non mischiate su tutte le pagine i più disparati registri iconografici.
- Non utilizzate differenti mani di disegnatori se non per illustrazioni di generi completamente differenti.
- Alternate immagini grandi a immagini piccole: dovendo disporre quattro immagini in uno spazio di 240 cm<sup>2</sup> la soluzione (120+40+40+40) è migliore della soluzione (60+60+60+60).

*Un decalogo di istruzioni grafiche. (5)*

– Prevedete immagini scontornate o altre soluzioni grafiche che consentano un dimensionamento maggiore rispetto a quello di un'immagine squadrata.

– In definitiva, create un «ritmo» iconografico, conformemente a quanto indicato al precedente punto 8.

**10. Valutare l'«oggetto» cartaceo**

La carta, il formato, la rifilatura e lo spessore finale del libro sono fattori da valutare a monte, prioritariamente all'approvazione del progetto grafico.

Sotto una certa grammatura ci sarà trasparenza. In questi casi vanno usati fondini con colori pallidi, nessuna riga con spessore superiore a 0,3 pt né scritte in negativo. Un'impaginazione specchiata ridurrà inoltre l'effetto di trasparenze delle immagini.

L'effetto delle smarginature deve essere tenuto sotto controllo. È positivo se, a libro chiuso, consente di individuare una rubrica; è negativo quando smarginature di colori diversi si mischiano creando solo confusione. Tacche sfalsate in smarginatura sono più utili rispetto ad una alternanza di molti colori in un'unica posizione.

C'è una notevole differenza percettiva tra le pagine finali rilegate e le doppie pagine distese su cui viene articolato il progetto grafico. Valutate dunque subito i reali margini bianchi e, soprattutto, l'area attigua alla linea di cucitura, dove non si devono trovare informazioni importanti.

11 gennaio 2006

## I monumenti dell'editoria, gli altri libri e le nuove edizioni

### 10.1 *I libri-monumento*

Si può fare storia delle case editrici in tanti modi. Come più volte detto, in quest'opera si cerca di non mettere in primo piano soltanto libri (e autori), ma di spiegare le vicende, il metodo di lavoro, i modi di essere delle persone che fanno parte della casa editrice. Però anche per uno storico della lunga durata e/o della civiltà materiale è difficile ignorare Napoleone e Maometto, Gandhi e Cavour. Il catalogo di una casa editrice è come una città con tanti edifici: oltre agli uffici, alle fabbriche e alle abitazioni – di lusso o di povera gente – ci sono anche i grandi monumenti. I veri pilastri di una casa editrice, i veri importanti monumenti della città-catalogo hanno come minimo tre edizioni e vivono nel catalogo più di dieci anni.

Si favoleggia che la Fiat assegni un numero ai primi esemplari dei nuovi modelli importanti. Al Presidente della Repubblica va l'auto n. 1, ma l'auto per il Papa è senza numero. I libri di cui si parlerà in questo capitolo sono conosciuti e rispettati da tutti, in casa editrice, anche senza avere un numero di progetto specifico<sup>1</sup>: ne hanno più di uno. Sono spesso nomi noti anche al grande pubblico: è raro trovare un italiano che non abbia

<sup>1</sup> Ogni titolo ha un codice; i codici di una stessa «famiglia» sono raggruppati in un «numero di progetto». Con il cambiare delle edizioni cambia anche il numero di progetto. Quindi i libri-monumento hanno più numeri di progetto, ma non un indicativo unico: non ne hanno bisogno, così come non c'è bisogno dell'indirizzo e del numero civico per farsi portare da un taxi al Colosseo. A rigore un loro numero distintivo lo hanno: dal momento che quasi in ogni caso alla base di tali opere vi è un unico contratto di edizione, sia pure rinnovato anch'esso, a tali opere corrisponde un'unica posizione, un unico dossier contrattuale, e quindi un unico numero di opera.

mai avuto a che fare, nella propria vita – specie scolastica –, con almeno uno fra questi autori.

Certo i requisiti della monumentalità non sono netti; non c'è un'Unesco nella casa editrice che dà «patenti» internazionali. La consuetudine di via Irnerio di premiare con una penna d'oro gli autori che superano il milione di copie vendute fa sì che, approssimativamente, vi sia coincidenza fra la galleria delle «penne» e i «monumenti». Di penne d'oro<sup>2</sup> ne sono state assegnate 28: un riconoscimento rivolto a 20 opere o successioni di opere, molte delle quali con due o più raramente tre autori. Di queste opere, 18 sono presenti nel catalogo 2006 (14 scolastiche, 4 opere di consultazione) e coprono (nel 2006) il 42% del fatturato totale.

## 10.2 *Monumento e autori in carne e ossa*

Finora abbiamo parlato di libri in sé, senza considerare l'autore. Anche – e soprattutto – questi libri hanno degli autori: molto raramente si tratta di un'unica persona fisica, proprio per la durata dell'opera. In sostanza, come abbiamo visto nel capitolo 7, il grande libro tende a istituzionalizzarsi, a diventare, da impresa individuale, piccola azienda, quasi come l'*atelier* di uno stilista. Questo processo è seguito e favorito dalla casa editrice, che interviene per lo più in maniera complementare.

<sup>2</sup> Gli autori «penna d'oro», in ordine alfabetico, sono: Edoardo Amaldi, Ginestra Amaldi, Ugo Amaldi, Sue Barnes, Massimo Bergamini, Francesco Sergio Bersi, Paola Bersi, Raoul Boch, Augusto Camera, Bruno Cornaglia, Giorgio Cricco, Helena Curtis, Giorgio De Nova, Francesco Paolo Di Teodoro, Edigeo, Renato Fabietti, Claudio Gori Giorgi, Giuliano Iantorno, Elvio Lavagna, Elvidio Lupia Palmieri, Luciano Mariani, Giampietro Paci, Silvio Paolucci, Mario Papa, Mario Pazzaglia, Giuseppe Ragazzini, Carlo Ricci, Giuseppina Signorini, Gianni Sofri, Anna Trifone; siccome la tradizione parte dal 1978 l'elenco non si conclude, come sarebbe facile prevedere, con Nicola Zingarelli. Un apposito simbolo contraddistingue, sul catalogo storico, gli autori che hanno ricevuto la penna d'oro. La discrepanza fra il numero delle penne e il numero dei libri è dovuta al fatto che sono state premiate opere di più autori e che alcuni libri hanno raggiunto i due o tre milioni di copie. Naturalmente le opere più recenti, anche se di grande successo, non hanno ancora conseguito la penna d'oro. Del resto si noti che nella corsa a questo riconoscimento gli autori di opere in più volumi partono avvantaggiati.

Lo schema più comune è quello di un numero crescente di collaboratori, scelti spesso dalla casa editrice, ma di fiducia degli autori. In qualche caso la responsabilità anche editoriale passa alla casa editrice.

Non è qui il caso di descrivere le tecnicità contrattuali – assai varie – che accompagnano questi processi. Possiamo individuare queste tipologie:

a) Responsabilità che resta interamente dell'autore o degli autori. Quasi sempre la vita del libro segue, con qualche ritardo, quella dell'autore: crescita professionale, pausa ad alto livello, «pensione» (almeno metaforica).

b) Processo di istituzionalizzazione pilotato dall'autore, che si associa – magari attingendo alla propria scuola – autori più giovani, assicurando un avvenire all'opera. Chi porta avanti il libro deve avere doti di equilibrio: né tradire lo spirito iniziale né considerare sacro e imperfettibile il testo di partenza. Fra i libri ricordati in questo capitolo questa vicenda è rappresentata dalla geografia di Accordi, Lupia Palmieri e Parotto. Bruno Accordi si associò l'allievo Elvidio Lupia Palmieri. I due autori si avvalsero della collaborazione di Maurizio Parotto. Per le versioni destinate al biennio la casa editrice ha in tempi recenti suggerito l'inserimento in squadra di Silvia Saraceni. L'evoluzione della biologia di Helena Curtis rientra in questa casistica, con ramificazioni internazionali abbastanza peculiari.

c) Processo di istituzionalizzazione appoggiato alla famiglia degli autori. Vengono in mente due casi emblematici: la *Fisica* di Amaldi e l'*Educazione artistica* di Bersi<sup>3</sup>.

d) Processo di istituzionalizzazione promosso e seguito dalla casa editrice. È il caso soprattutto dei dizionari e di analoghe opere collettive.

<sup>3</sup> Cfr. scheda al par. 7.3. Anche il caso del libro di farmacologia (*Le basi farmacologiche della terapia*) di Goodman & Gilman, di cui Zanichelli ha pubblicato in Italia la settima e l'ottava edizione (1987 e 1992), è emblematico. Louis S. Goodman era un grande farmacologo che si associò, alla fine degli anni Trenta del secolo scorso, il più giovane Alfred Gilman (e infatti in ditta non è seguito l'ordine alfabetico). Gilman era assai devoto al maestro-coautore: ebbe un figlio e gli diede il nome di battesimo di Goodman. Goodman Gilman, per nulla schiacciato dal nome come minimo impegnativo, studiò farmacologia, fece carriera scientifica, curò alcune edizioni del libro paterno ed ebbe anche un premio Nobel in medicina.

### 10.3 Il «periodo» delle nuove edizioni

In genere i «monumenti», come si è accennato, hanno alle spalle almeno tre o quattro nuove edizioni. Ma anche libri di minore importanza, se di successo, vengono riediti, di regola, ogni 5-6 anni. Si pubblicano nuove edizioni per rendere più funzionale l'opera (possono esserci ragioni interne o esterne al libro) e anche nella speranza di vendere più copie. Iniziando dall'aspetto commerciale, lo scopo, banalmente, è quello di vendere più copie di quante se ne venderebbero se la nuova edizione non si facesse. Il che significa vendere più o come l'edizione precedente, o soltanto – ma può essere comunque soluzione opportuna – ridurre un'emorragia di vendite.

Molto spesso la nuova edizione interviene in una fase in cui inizia un calo di vendite. Il grafico seguente, che si riferisce a un libro «medio», serve per capire l'opportunità, dal punto di vista delle vendite, delle nuove edizioni. Il grafico contiene quattro curve:

- le nuove adozioni (A)
- le perdite di adozioni (B)

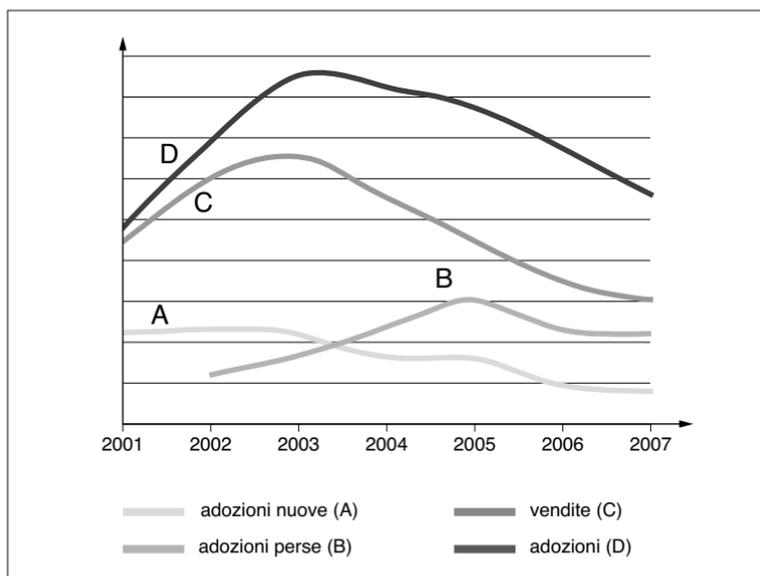


FIG. 10.1. Adozioni, nuove adozioni, perdite di adozioni e vendite di un libro scolastico medio

- le vendite (C)
- la somma algebrica delle adozioni (D)

Come si vede,

- A è tendenzialmente orizzontale per tre anni, poi diminuisce.

- B è ovviamente a zero al primo anno e tendenzialmente in crescita per tre anni. Poi le perdite diminuiscono, anche perché nel frattempo si è eroso il parco adozioni. (Se si considerassero non le perdite in assoluto, ma il loro valore percentuale rispetto alla base adozionale, la curva sarebbe sempre in salita.)

- C ricalca D ma se ne allontana, di anno in anno, calando verso il basso.

- D è una curva a campana. (Al primo anno A non coincide con D perché, nei casi di nuova edizione, il passaggio dalla vecchia alla nuova non viene conteggiato come nuova adozione.)

Se si considera che scopo dell'editore non è quello di massimizzare le vendite (se così fosse, il periodo sarebbe più breve di 5-6 anni) ma quello di massimizzare i margini, e si considerano i costi *pre-press* di una nuova edizione, si capisce perché il periodo normale di una nuova edizione è 5-6 anni.

#### 10.4 *Conclusioni. Vantaggi e svantaggi: perché la bilancia pende dalla parte dei vantaggi*

La presenza di libri tanto forti e longevi è una garanzia formidabile per un editore, soprattutto scolastico. In definitiva è la materializzazione della regola che l'editore guadagna molto con pochi libri e perde poco con molti libri: se i libri in forte attivo sono pochi sì, ma non pochissimi, l'editore ha successo economico.

Il saper mantenere a lungo in vita opere di successo è una delle capacità più importanti che la casa editrice ha acquisito con lentezza e mantiene con tenacia e assiduità: richiede conoscenza dei contenuti, delle tecniche grafiche e del mercato, colloquio con gli autori. Capacità più raffinata se ci sono più autori e/o ci sono eredi. Sono abilità dell'intera casa editrice, non soltanto della componente editoriale.

Certo vi è il rischio che la concentrazione sui libri-monumento finisca per tarpare le ali a nuovi progetti. Raramente vi

sono due grandi alberi vicini. Spesso se un grande albero, dopo secoli di vita, muore, nello stesso posto ne cresce un altro.

Nel nostro caso, quanto ai rapporti con altri libri sulla stessa materia, si sono verificate casistiche di quattro tipi:

a) libri che rimangono da soli sul mercato, senza che si siano fatti seri tentativi di affiancamento (ad esempio dizionari, *Accordi Lupia Palmieri*)<sup>4</sup>;

b) libri per i quali si sono tentati affiancamenti che, per varie ragioni, non hanno avuto successo (ad esempio i libri di inglese o di storia per la scuola media, almeno fino al 2007);

c) libri ai quali si sono affiancati volumi di successo medio (storia per le superiori, antologia della letteratura italiana per il triennio);

d) libri ai quali si sono affiancati altri libri di grande successo.

È chiaro che il caso (d) è il migliore: si è verificato nelle discipline tipicamente zanichelliane, come la biologia e la fisica.

### 10.5 *Cosa avviene dentro il libro*

Si è accennato alle ragioni interne che consigliano una nuova edizione: non dimentichiamo mai che docenti e studenti «stanno» alcune ore a settimana sul libro di testo. È l'uso quindi a consigliare alcuni cambiamenti: parti troppo difficili o noiose, punti equivoci, esercizi banali o troppo impegnativi e simili. Nei primi anni si raccolgono le osservazioni d'uso: solo dopo avere raccolto questo materiale si pone mano alla nuova edizione.

In secondo luogo, contenuti e metodi delle discipline cambiano: i libri devono aggiornarsi.

Ad esempio, dal punto di vista geologico un terremoto o un fenomeno franoso abbastanza lontano nel tempo può avere lo stesso significato di un fenomeno recente: ma, a parità di significato scientifico, l'esempio recente colpisce di più lo studente, lo avvicina ai suoi sistemi di riferimento – magari può aver conosciuto persone direttamente interessate.

<sup>4</sup> Per vero per alcuni anni il libro di Bosellini, pubblicato da Bovolenta e quindi presente nel catalogo Zanichelli, è stato il concorrente più agguerrito dell'*Accordi Lupia Palmieri*, su cui cfr. più avanti par. 8.

Riforme scolastiche e nuove tendenze didattiche (per quanto da accogliersi con il dovuto distacco) sono altri fattori che influiscono nelle nuove edizioni.

Di solito una nuova edizione cambia contemporaneamente sia nei contenuti sia nell'aspetto esterno. Spesso vengono modificati più incisivamente gli apparati didattici e il materiale di accompagnamento.

Sino alla fine del secolo scorso ogni nuova edizione era un'operazione additiva: si aggiungevano parti trascurate, si arricchivano e si ampliavano le illustrazioni, si accrescevano gli apparati didattici. Molto spesso crescevano i formati, cosicché l'aumento delle pagine era limitato, pur crescendo la quantità di informazione.

Con il nuovo millennio si è passati a nuove edizioni a contenuti stabili, ovvero addirittura a contenuti ridotti, selezionati. Talvolta si riesce nello sforzo di enucleare contenuti essenziali, talvolta si raggiunge la riduzione posizionando materiale nei volumi destinati ai docenti e/o rendendoli disponibili in rete in un apposito sito. È stata certamente una svolta epocale: la riduzione del materiale era un'esigenza che si era manifestata a metà degli anni Novanta, ma sono stati necessari alcuni anni per riuscire a realizzare l'obiettivo.

Hanno spinto in questa direzione ragioni didattiche e di mercato. La tendenza è comune a tutti i livelli scolastici e a tutte le discipline, anche se in linea teorica ciascuna disciplina ha esigenze diverse: ad esempio, al di là di questioni di «peso» e di prezzo, in libri nei quali il materiale è per definizione selezionato (per esempio nelle antologie) non vi è un'effettiva esigenza di riduzione: il taglio si traduce, infatti, in una più ridotta – e quindi non gradita – facoltà di scelta. Invece in discipline come la storia, in cui i tagli da parte del docente sono più difficili (e talvolta possono essere criticati dai genitori), la riduzione del materiale appare strategica.

Come avviene per le automobili, le modifiche di carrozzeria sono quelle più immediatamente percepite, ma quelle del motore-contenuto sono le più rilevanti per l'effettiva funzionalità dell'oggetto.

Un altro aspetto in cui vi è miglioramento di edizione in edizione è quello della qualità della navigazione interna: anche qui la facilità e l'immediatezza dei riferimenti fa premio sul loro numero, e la qualità della segnaletica è condizione per un traffico fluido.

## 10.6 *Guardando da un altro punto di vista*

Si penserà che se l'operazione «nuova edizione» è vantaggiosa per l'editore, necessariamente ne sarà sfavorito il consumatore, obbligato all'acquisto della nuova edizione, sia pure soltanto al primo anno. Come è noto, nelle polemiche contro il caro libri quello delle nuove edizioni è uno degli argomenti più spesso rivolti contro gli editori. Anzi, a prendere alla lettera le accuse, i cambiamenti di edizione sarebbero frequentissimi e limitati ad aspetti del tutto estrinseci e secondari.

Ricordiamo innanzi tutto che il codice di autoregolamentazione degli editori impone che nelle nuove edizioni almeno il 20% dell'opera sia cambiato.

Al fondo delle critiche dei genitori-consumatori vi è spesso, inespressa, una sfiducia nella funzione formativa della scuola. Si pensa che il periodo passato a scuola serve soltanto a «custodire» l'allievo e a portarlo burocraticamente alla promozione e al titolo di studio. Non ci si preoccupa se la scuola è formativa o no, se serve o no nella costruzione della personalità e delle competenze di chi la frequenta.

A scuola si impara la matematica. Gli esercizi sono indispensabili per impararla. Se uno studente, nella cui classe si usa un libro vecchio, si fa «passare» gli esercizi da compagni di anni precedenti, non impara (o impara meno bene) la matematica. Il professore che cambia libro lo sa (e cambia il libro non per complicità con l'editore). Spesso i genitori ragionano in maniera diversa perché non credono davvero che serva a qualcosa capire la matematica.

Gli esempi si potrebbero estendere ad altre discipline: si pensi alla scarsa efficacia di una lezione di inglese nella quale il docente deve operare didatticamente su un dialogo che ha letto dieci volte<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Certo, a credere alle affermazioni polemiche contro l'editoria scolastica che si ripetono a ogni apertura di anno, quanto si dice nel testo può sembrare strumentale, enfatico, non vero. Ma se gli autori della prima edizione (1858) dell'*Anatomia del Gray* si fossero rifiutati di farne una seconda (e poi 37 altre) basandosi sul fatto che l'uomo, oggetto del libro, dal punto di vista anatomico non cambia, anche la preparazione dei medici – almeno di quelli anglosassoni – ne avrebbe risentito.

## 10.7 *I principali libri per la scuola media*

In questo e nei prossimi paragrafi faremo una rassegna breve dei principali titoli scolastici di questi cinquant'anni, con particolare attenzione a quelli non più in catalogo<sup>6</sup>.

Il primo paragrafo è dedicato alla scuola media (tranne le lingue straniere), il secondo alle scuole superiori (sempre escluse le lingue straniere, che hanno un paragrafo a sé, data la frequenza di casi di autori presenti nei due livelli scolastici). Biennio e triennio non sono distinti, di nuovo perché sono frequenti i casi di autori presenti nei due ordini scolastici.

L'esposizione è articolata per materia, e ci sarà uno sforzo per dare conto della complessiva presenza di Zanichelli in ciascuna disciplina. Alcune discipline mancano perché sono state praticamente sempre assenti o hanno registrato presenze non significative.

---

## ANTOLOGIE

### I precursori

Zanichelli aveva una discreta tradizione di antologie, il cui autore principale era Lorenzo Bianchi<sup>7</sup>.

1963

#### **Leggere**

di Maria Luisa Santoli  
e Mirena Stanghellini

L'antologia, che per più anni raggiunse le 40.000 copie, era in formato 15×22, rigorosamente in bianco e nero e pesava 580 g; l'Assandri, per citare un'antologia contemporanea, pesa 900 g.

La copertina, con un fotogramma da *Il monello* di Chaplin, era a un solo colore. Come allora usava, l'antologia era organizzata per «centri di interesse». Le ragioni del suo successo risiedevano soprattutto nell'equilibrio della scelta che, ad autori nuovi, affiancava ancora un bel po' di Carducci e Pascoli. Il nome di Mirena Stanghellini lo troveremo ancora.

<sup>6</sup> Questi paragrafi saranno un po' un tradimento all'impegno di non scrivere una «storia di libri». Il lettore non interessato potrà saltarli. Si citeranno molte opere; troppe forse per il lettore comune, ma comunque pochissime rispetto alle quasi 3.000 pubblicate in questi anni.

<sup>7</sup> Cfr. par. 1.3.

1969

**La lettura**di Italo Calvino e  
Giambattista Salinari

Calvino era Calvino. Arrivò in casa editrice grazie a Giovanni Enriques: un'amicizia torinese<sup>8</sup>. Giambattista Salinari (fratello del più noto Carlo Salinari – quest'ultimo autore, tra l'altro, negli anni Settanta, di una fortunata antologia di Laterza per il triennio) era uno stimatissimo preside di Roma con un incarico universitario, autore per Zanichelli, al tramonto della vecchia scuola media, di fortunati commenti alle traduzioni omeriche di Ettore Romagnoli.

La lavorazione non fu facile. C'erano due giocatori di classe, ma non ancora la squadra.

La squadra si allargò a quattro docenti: Mietta Penati e Isa Violante, introdotte da Calvino, che avevano insegnato all'Umanitaria di Milano, e Maria D'Angiolini e Melina Insolera, già collaboratrici della casa editrice<sup>9</sup>. Ebbe gran merito nel successo (poiché successo fu, come vedremo) Gianni Sofri, allenatore e giocatore, suggeritore, punta e mediano di spinta<sup>10</sup>.

Calvino, oltre a concordare l'intero progetto<sup>11</sup>, le scelte letterarie e a rivedere le annotazioni alle poesie, curò per intero personalmente alcune sezioni, documentando con estrema finezza

<sup>8</sup> Per Calvino fu quasi una forma di tradimento nei confronti di Giulio Einaudi: «Devo lavorare di nascosto perché quando lo sapranno all'Einaudi non so quali fulmini mi attirerò sul capo, e perciò preferisco si sappia il più tardi possibile»; cfr. I. Bezzerà Violante, «*La lettura*»: *Calvino e un'antologia per la scuola media inferiore*, in *Calvino e l'editoria*, a cura di L. Clerici e B. Falchetto, Milano, Marcos y Marcos, 1993, p. 92.

<sup>9</sup> Maria D'Angiolini, prematuramente scomparsa, è stata probabilmente la collaboratrice in campo umanistico più in sintonia con Insolera. Ebbe un ruolo importante nell'antologia: di fatto la struttura forte, incentrata sulle funzioni del linguaggio, de *La lettura* fu pensata da lei più ancora che da Sofri. Del resto Calvino scriveva a Bezzerà Violante: «In questo lavoro [di] tutta la parte di ideazione pedagogica non posso pretendere di saperne niente né si può pretenderla da me»; cfr. Bezzerà Violante, cit.

<sup>10</sup> Nella seconda edizione dell'opera Sofri compare, sotto pseudonimo, anche come curatore (Sandro Gianneschi).

<sup>11</sup> Dalle lettere a Bezzerà Violante, cit., p. 93, emerge un atteggiamento psicologicamente complesso nei confronti dell'opera: «Da Zanichelli tutto è stato scandito dai tempi stretti della produzione industriale, un tipo di lavoro più anonimo, che andava avanti quasi nostro malgrado, con la macchina che spingeva i nostri movimenti [...] Tutto è nato da un'iniziativa editoriale che ha messo insieme persone che non si conoscevano, e condotta con la ferma volontà di far uscire il libro a qualsiasi costo per la data fissata. E in questo bisogna dire che sono stati efficientissimi: nessuna casa editrice, che io sappia, è così efficiente».

**Segue: La lettura**

l'uso della letteratura come descrizione di cose e operazioni (da *Fare un fuoco*, ai 49 racconti di Hemingway, alla descrizione dell'uovo di Ponge, un autore introdotto in Italia per la prima volta in questa antologia)<sup>12</sup>.

Che cosa è il teatro: lo spiegava un «pezzo» di Dario Fo, scritto appositamente per l'opera.

Formato 17×24, un colore, a parte gli inserti.

Per varie, intuibili ragioni *La lettura* è uno dei libri scolastici più famosi della Zanichelli, oggetto di studi e di tesi di laurea.

Marco Tullio Giordana, ne *La meglio gioventù*, lo mette nelle mani della madre, professoressa, che con atto simbolico, nel momento di abbandonare la scuola, lo chiude e lo ripone nel cassetto.

Ma come andò al botteghino, per usare un'espressione cinematografica? Grande successo immediato, più di 40.000 copie il primo anno, 60.000 il secondo. Successo non molto duraturo<sup>13</sup>.

Fu criticata un'impostazione che a quei tempi appariva eccessivamente letteraria, poco sociologica: si aggiunse un'apposita sezione in una seconda edizione. Ma furono rimedi che allungarono di poco la vita dell'opera<sup>14</sup>.

In realtà la scuola italiana non era forse matura per un'impostazione basata sugli «usi del linguaggio», sul *come dire*, piuttosto che sul *cosa dire*. Inoltre Calvino, non volendo auto-includersi nell'antologia, di fatto esclude quasi tutti gli altri scrittori italiani suoi contemporanei.

E, forse, vi era una contraddizione: il libro, accolto con entusiasmo da una generazione di docenti sessantottini, si rivelò nelle loro mani uno strumento classico – modernamente, ma un po' freddamente, classico.

<sup>12</sup> Scrive Bezzera Violante, cit., p. 88: «La sezione *Osservare e descrivere* [...] rappresenta la sintesi dell'ideale calviniano di precisione ed essenzialità [...] Il maestro apre il suo laboratorio e mostra agli apprendisti come usare i ferri del mestiere».

<sup>13</sup> I costi industriali dell'opera si mantennero abbastanza squilibrati: il suo costo era del 50% superiore all'antologia di Santoli e Stanghellini, che la precedette nel catalogo.

<sup>14</sup> Documenti interni testimoniano di una unità di crisi, chiamata al capezzale dell'opera già quindici mesi dopo la pubblicazione.

1975

**Ambiente**

di Mirena Stanghellini

Per la prima volta un formato grande (17 × 27), su due colonne. Antologia molto ricca, anche negli apparati. Un buon successo (circa 20.000 copie): ma l'opera non suscitò, probabilmente, gli entusiasmi del Calvino o il sincero affetto di *Leggere*<sup>15</sup>.

**GRAMMATICHE ITALIANE**

1964

**La lingua italiana**di Maria D'Angiolini  
e Melina Insolera

Zanichelli non ha mai avuto (dagli anni Sessanta e fino ad ora) una «grande» grammatica italiana, tale da ripetere il successo dei libri pubblicati negli anni Cinquanta di Maria Cristina Dore (in catalogo fino al 1970). L'opera più duratura e fortunata è stata *La lingua italiana* di Maria D'Angiolini e Melina Insolera. Arrivò a superare le 20.000 copie annue, ma si vendeva soprattutto nel biennio.

**EDUCAZIONE CIVICA**

1981

**Il manuale  
del vivere civile**di Nicola e  
Cristina D'Amico

Nicola D'Amico è stato provveditore agli studi. Lasciata l'amministrazione si è dedicato al giornalismo, occupandosi prevalentemente di questioni scolastiche: è una delle persone che, nel mondo giornalistico italiano, conoscono meglio il mondo della scuola. E D'Amico lo conosce dal di dentro, a differenza di molti commentatori che spesso parlano della scuola di oggi avendo in mente la «loro» scuola. Forse l'annualizzazione, che è una sorta di *lifting* editoriale, aiuta a nascondere l'età del D'Amico (*Il manuale del vivere civile*). Il libro è nato nel 1981 ed è sempre stato ai vertici della classifica dei più adottati.

<sup>15</sup> Dopo *Ambiente* vi è stata una lunga eclisse di antologie di successo, fino a *Circoli di lettura* di Pino Assandri, Paola Bertolino, Elena Mutti, che ebbe due edizioni (1997 e 2000): opera di «centro classifica», con buona tenuta.

---

## STORIA

1964

**Storia**di Silvio Paolucci<sup>16</sup>

Un libro solo al comando, il Paolucci, dalle origini della nostra storia ai giorni nostri. Dunque cinque edizioni di *Storia*, tre edizioni di *Corso di storia* e oggi *L'ora di storia*. Una diffusione sempre fra le 20.000 e le 40.000 copie.

All'inizio era considerato un libro «difficile» e «di sinistra», ora molto meno. La scrittura è stata semplificata, gli apparati didattici molto accresciuti. La regia della parte didattica è di Giuseppina Signorini, che è entrata in ditta nel 1995. Gli innamorati delle prime edizioni si sentono un po' traditi, ma ci sono sempre nuovi utilizzatori.

Fra i libri di storia oggi di maggiore successo, nessuno ha la longevità del Paolucci. (Si è iniziato con un ricordo di Coppi, ma il libro, per longevità, è un Bartali.) La caratteristica di fondo, sia pure molto attenuata, è rimasta: utilizzare i documenti all'interno del racconto storico<sup>17</sup>.

---

## GEOGRAFIA

1963

**Geografia**di Bruno Cornaglia<sup>18</sup>

Il Cornaglia fu il più grande successo della casa editrice nel primo anno post-riforma (nacque con la riforma, anzi per la sperimen-

<sup>16</sup> Silvio Paolucci è stato a lungo insegnante di latino e greco al liceo Galvani di Bologna. Fu indirizzato alla Zanichelli dal pedagogista Silvio Telmon. Gianni Sofri gli propose di commentare un classico. Paolucci prese un catalogo e promise di tornare con una proposta editoriale tale da tener conto dei libri che c'erano e non c'erano. Propose la storia della scuola media, non senza sorpresa di Sofri il quale, pur essendo allora un giovane storico professionista, ebbe l'intelligenza di cogliere le qualità di Paolucci e di capire che l'amatorialità non equivale al dilettantismo. Silvio Paolucci ebbe due penne d'oro. Redattori principali: Gianni Sofri, Maddalena Mutti, Grazia Zaniboni, Luciano Marisaldi, Barbara Di Gennaro.

<sup>17</sup> Libri di storia per la media Zanichelli ne ha pubblicati altri, fino al recentissimo *La storia. L'impronta dell'umanità* (2007) di Alessandro Barbero, Chiara Frugoni, Sergio Luzzatto e Carla Sclarandis.

<sup>18</sup> Bruno Cornaglia, che più tardi si sarebbe associato due geografi professionali, Elvio Lavagna e il figlio Paolo, era un professore di lettere con una profonda passione per la didattica della geografia. Capì assai presto che la disciplina aveva delle potenzialità formative, tarpate – siamo all'inizio

**Segue: Geografia**

tazione che precedette di un anno la riforma<sup>19</sup>). Colori, grafica per i tempi accattivante, testo narrativo. Pochi elenchi (città, fiumi, confini) da mandare a memoria. Nonostante una nuova edizione, le oltre 60.000 copie del primo anno di riforma (1963) si dimezzarono nell'anno successivo e poi in quello seguente: insomma, per usare un paragone con una parte della geografia che Bruno Cornaglia non amava, una meteora.

1976

**Corso di geografia**a cura di Gianni Sofri<sup>20</sup>

Libro fra i più importanti della storia della casa editrice<sup>21</sup>. Squadra imponente: oltre a Sofri, vi lavorarono Carlo Ginzburg, Silvio Paolucci, Saverio Tutino, Teresa Isenburg, Roberto Finzi, Lisa Foa – e nei volumetti opzionali Andrea Ginzburg (*Economia e società*) e Delfino Inso-lera (*Problemi di geografia fisica*). Lavorazione molto impegnativa: *L'Italia* di Carlo Ginzburg fu completamente riscritta da Sofri.

Una visione nuova della geografia. Dalla geografia descrittiva alla spiegazione storico-economica della realtà. Libro molto formativo, molto impegnativo, che imprese una svolta all'insegnamento della materia. Sul piano culturale, incontro fra storia e geografia secondo l'impostazione culturale della scuola storiografica francese.

Grande presentazione a Bagnoregio, con Calvino e altri. L'opera ebbe una rassegna stampa vastissima, forse ineguagliata per un libro di testo. Raggiunse subito le 40.000 copie. Successo abbastanza duraturo nella scuola media (più di otto anni), ancora di più nella superiore.

Suscitò polemiche assai accese, fu accusato di essere sovversivo. Fu forse l'ultimo episodio di forte politicizzazione all'interno della

degli anni Sessanta – da una prassi didattica nozionistica: confini, città, stati, fiumi e laghi – anche quando non ci sono – risorse e prodotti, quasi sempre gli stessi in ogni luogo. Bruno Cornaglia ebbe due penne d'oro, l'ultima delle quali nel 1996.

<sup>19</sup> Cfr. par. 2.4.

<sup>20</sup> Gianni Sofri ebbe due penne d'oro, l'ultima delle quali nel 1996. Redattori principali: Vanna Rossi, Giulio Forconi, Enrico Righini, Massimo Evangelisti.

<sup>21</sup> Cfr. anche par. 3.6.

## *Gianni Sofri*

Gianni Sofri è fra le più importanti persone che hanno contribuito alla storia della Zanichelli dell'ultimo mezzo secolo. Certamente è il personaggio da più lungo tempo presente e quello che ha recitato più ruoli in commedia (autore, redattore, curatore di riviste interne, autore di inchieste ai confini fra redazione e marketing). Sofri, Miro Dogliotti e Bruno Brentani sono i soli ad avere lavorato con tre generazioni di Enriquez.

Dopo la laurea a Pisa iniziò la sua collaborazione con Giovanni Enriquez, su indicazione di Arsenio Frugoni, nella redazione di *AZ Panorama*, al volume di storia. Poco dopo incominciò a scrivere, per il catalogo scolastico Zanichelli, insieme al suo maestro universitario Ettore Passerin D'Entrèves, un libro di storia su quelli che allora erano gli ultimi quarant'anni\*.

Delfino Insolera, che l'aveva conosciuto ad *AZ Panorama*, convinse Giovanni Enriquez a chiamarlo in via Innerio. Seguì i volumi umanistici: ebbe il merito di cogliere le potenzialità di autori come Silvio Paolucci, Maria Luisa Santoli e Mirena Stanghellini. Fu primo redattore del Pazzaglia e del Camera Fabietti: tutti e tre gli autori non erano, allora, professori universitari e avevano quindi una grande apertura di credito nei confronti di Insolera.

Per la storia, Sofri avrebbe preferito puntare su un gruppo di docenti universitari: ma quel suo progetto non andò avanti e seguì quindi con intelligenza il manuale dei due storici milanesi. Quasi certamente furono sue, ad esempio, le scelte delle immagini di copertina (nel terzo volume – segno dei tempi – vi era una foto, rigorosamente in bianco e nero, dell'incontro fra soldati americani e russi alla fine della seconda guerra mondiale).

Dal campo strettamente redazionale si allargò ad altri ambiti. Fu merito suo il rilancio dello «Zanichelli Scuola». Insieme a Giordano Morellini batté l'Italia per capire la riposta dei docenti ai nostri libri per la scuola media: indagine delicata, data la nostra crisi in quel settore in quegli anni. Diede un contributo determinante all'antologia di Italo Calvino.

Divenuto dirigente nel 1966, chiese di trasformare, circa un anno dopo, il suo rapporto di dipendenza in rapporto di consulenza. In una fase delicata, con rapporti personali fra Insolera e gli Enriquez di reciproca stima, ma non senza ombre, seppe mantenere una posizione di estrema correttezza, basata, oltre che sull'onestà del carattere, sulla comprensione delle varie posizioni, non su manovre compromissorie.

\* E. Passerin D'Entrèves, G. Sofri, *Gli ultimi quarant'anni*, Bologna, Zanichelli, 1960.

Gianni Sofri. (2)

Coltivò suoi studi personali: è del 1969 *Il modo di produzione asiatico. Storia di una controversia marxista* (Einaudi), a cui seguirono, con parsimonia sufficiente a non abbassare mai l'originalità, altre opere\*.

Il contratto per il libro di geografia per la scuola media è del 1972. L'opera fu pubblicata nel 1976. Calvino aveva capito, durante la lavorazione della sua antologia, il ruolo di Sofri: per presentare a Bagnoregio il libro di geografia venne apposta da Parigi. Per molti anni – e in sostanza fino ad oggi – il principale ruolo di Gianni all'interno della casa editrice è stato proprio «l'opera» (il libro di geografia), intesa un po' come libro da tenere aggiornato, un po' come costruzione progressiva di un edificio come il duomo di una città\*\*.

Contemporaneamente proseguì la carriera accademica, che lo portò ad essere professore incaricato, poi associato e ordinario, e ad insegnare per molti anni, soprattutto nella facoltà di scienze dell'educazione dell'Università di Bologna. Ha continuato a far parte del comitato editoriale dando sempre consigli preziosi. Ha utilizzato, per Zanichelli, le sue capacità di storico professionale in due occasioni: per la mostra del centenario della libreria (1966) e per scrivere una biografia di Giovanni Enriques\*\*\*, in cui mestiere dello storico e affetto umano sanno fondersi senza perdere i caratteri propri.

Abbandonato l'insegnamento universitario, dal 2004 è consigliere comunale di Bologna, eletto come indipendente nelle liste DS, e presidente del Consiglio comunale.

I suoi consigli, in casa editrice, sono sempre ricercati. Tutti ne apprezzano, in primo luogo, le doti umane e intellettuali (ma questa potrebbe apparire una banalità). Certamente chi lavora in campo editoriale ammira (anzi possiamo dire: invidia) la sua grande facilità di scrittura. Ma se c'è un messaggio nella bottiglia che ha immesso e continua a immettere nel laghetto di via Irnerio è quello del rigore filologico: il controllo dei dati, l'attenzione ai particolari, lo scrupolo nel confrontare e riconfrontare le fonti.

\* *Gandhi e Tolstoj*, in collaborazione con P.C. Bori, Bologna, Il Mulino, 1985; *Gandhi in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1988.

\*\* Un progetto egualmente innovativo nel campo della storia, che avrebbe dovuto essere pubblicato alla fine degli anni Settanta, non fece molta strada.

\*\*\* *Giovanni Enriques: un ricordo*, Bologna, Zanichelli, 1991.

**Segue: Corso di geografia**

scuola: la polemica sul Camera Fabietti<sup>22</sup> è stata esterna alla scuola.

Libro redazionale, ma redazionale «forte», non «debole».

Il testo è stato superato fondamentalmente per il linguaggio troppo discorsivo, la mole eccessiva e la povertà degli apparati didattici (e forse anche per lo stemperarsi della tensione ideologica dell'epoca<sup>23</sup>).

**MATEMATICA**

1963

**Aritmetica**

di Giuseppe Ryllo

Uscì dopo la riforma della scuola media e ballò 20.000 copie una sola primavera. Forse anche per i numerosi errori contenuti nell'opera (non addebitabili, se non in piccola parte, agli autori), quel mercato diventò per noi in salita.

1967

**Matematica moderna**

di Alba Rossi Dell'Acqua

Fu il primo libro a consolidarsi attorno alle 20.000 copie. Libro rigoroso e astratto nell'esposizione, molto moderno nei contenuti (insiemi ecc.). Nonostante gli sforzi della casa editrice, non durò molto, considerando che i libri di matematica sono un po' come le carpe fra i pesci: hanno una vita lunghissima.

1979

**Matematica**

di Rosa Rinaldi Carini

In catalogo dal 1979 al 2005 (terza edizione), ebbe diffusione e soprattutto durata maggiore. Libro vivace, creativo, con esercizi brillanti, frutto di esperienza didattica fervida: un libro molto amato, anche dagli studenti<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> V. nota 36 in questo capitolo.

<sup>23</sup> *Geografia per immagini, Guardare il mondo, Ambienti e paesi* di Giampietro Paci, *Facciamo geografia* e *Geografia del mondo d'oggi* di Francesco Iarrera e Giorgio Pilotti, *Geografia del sistema globale* e *Geograficamente*, di Manlio Dinucci, sono i titoli attualmente in catalogo. Immediatamente dopo la riforma Moratti il Paci è stato, insieme a un libro della casa editrice Il Capitello, il titolo più diffuso.

<sup>24</sup> Ricorda Federico Enriquez: *Mia figlia Irene ha studiato sul Rossi Dell'Acqua, libro freddo, con una buona insegnante di matematica, mio figlio Luca sul Rinaldi Carini, libro caldo, usato con competenza e simpatia da una professoressa di qualità professionali e umane eccezionali. Risultato (un po' paradossale): all'università Irene si è laureata in matematica, Luca in altro. Successivamente sono da ricordare i testi di Anna Maria Arpinati e Mariarosa Musiani (*Pianeta matematica*, 1993) e di Daniela Valenti e Claudio Gori Giorgi (*Matematica per immagini*, 2000).*

---

**SCIENZE**

1964

**Osservazioni ed elementi di scienze naturali per la scuola media**

di Ludovico Giulio

(Tre volumi:

*Saper osservare,**Saper misurare,**Saper sperimentare)*

Libro esemplare per qualità didattica. Un'impostazione rigorosamente sperimentale: PSSC e BSCS per bambini, quasi *ante litteram*. Vi lavorò molto Delfino Insolera, scrivendo e verificando di persona, a casa, gli esperimenti. Successo assai limitato, ma enorme stima. Molto in anticipo rispetto alla scuola italiana di allora, ancora legata, nella media, ai modelli delle scienze nel vecchio avviamento professionale (molti nomi da mandare a memoria, classificazioni, leggi, poche idee, poco ragionamento).

1978

**Corso di scienze fisiche, chimiche e naturali**

coordinato da

Giulio Forconi

(Quattro volumi:

*La materia, La vita,**L'energia e l'ambiente,**La scienza e la società)*

Tentativo di ripetere il successo della formula Sofri. Libro collettivo, coordinato in redazione, con un progetto forte. Numerosi collaboratori: v. nota 12, par. 3.6. L'idea era quella di calare nella media soprattutto le idee del BSCS (quindi una biologia poco sistematica e descrittiva) e in parte del PSSC di fisica.

Ma la cosa fu fatta con meno rigore e più flessibilità del Giulio. Veste grafica e soprattutto iconografia molto curate. Linguaggio rigoroso, contenuti innovativi. Il libro ebbe un buon successo iniziale (oltre 40.000 copie) ma non durò molto: forse a causa della povertà degli apparati didattici, di un linguaggio ancora troppo «narrato», di una certa difformità di livello.

1989

**Corso di scienze per la scuola media**
di Claudio Gori Giorgi<sup>25</sup>

Forse il primo libro targato integralmente Umberto Tasca. Tasca portò, quanto meno nel catalogo Zanichelli, una rivoluzione simile a quella che i costruttori della Lotus portarono in Formula 1: la macchina non è – come ancora le Ferrari a quell'epoca – un motore attorno a cui si confeziona un telaio, ma un oggetto unico, in cui telaio e motore sono progettati insieme.

Grafica funzionale, oltre che accattivante. Comprensione affidata a testo e immagine insieme.

<sup>25</sup> Claudio Gori Giorgi ebbe la penna d'oro nel 2004. Redattori principali: Alberto Portalupi, Umberto Tasca, Maria Grazia Guanziroli. Cfr. anche nota 5, par. 7.2 e scheda di Umberto Tasca al par. 9.8.

**Segue: Corso di scienze  
per la scuola media**

Immagini di concezione nuova (ad esempio molti ingrandimenti di particolari). Forse il primo libro che non sarebbe nato così se non ci fosse stato il computer Macintosh.

Diffusione ottima (massimo oltre le 30.000). Nel loro complesso i libri di Gori Giorgi hanno raggiunto a inizio millennio il primo milione di copie. Il libro sta uscendo dal catalogo adesso (2008), ma durò ad alti livelli, nelle sue due edizioni, molto, seppure non moltissimo: probabilmente fu danneggiato da una relativa debolezza dei contenuti, soprattutto nella parte di biologia.

**2004  
Facciamo scienze**  
di Federico Tibone

Su Federico Tibone, della sua caratteristica quasi unica di essere prevalentemente autore di testi scolastici, si è già detto nella nota 5 al cap. 7.

Del resto nella famiglia Tibone lo svolgimento di professioni non particolarmente diffuse è un'abitudine: la moglie segue in qualità di manager squadre olimpiche di equitazione, come quella degli Stati Uniti.

---

## EDUCAZIONE ARTISTICA

**1964  
Educazione artistica**  
di Francesco Sergio Bersi<sup>26</sup>

Anche qui un libro solo, o meglio tanti libri (almeno sei) nati da un'unica officina: quella della ditta fondata, nella seconda metà degli anni Cinquanta, da Sergio Bersi (tuttora in ottima forma) e continuata dalla figlia Paola e da Carlo Ricci, ex marito di Paola (come avviene in altri contesti, l'azienda è così importante che sopravvive unita anche a crisi familiari).

Caso quasi unico nell'editoria italiana, il Bersi, affermatosi nella vecchia scuola media e nell'avviamento professionale, è rimasto spesso primo, sempre ai vertici delle classifiche, fino ad oggi, resistendo alle riforme e al variare delle mode. In primo luogo la durata del successo dipende dalla capacità di sapersi rinnovare. Ma vi sono delle costanti: l'eccezionale capacità di fondere didattica (al servizio tanto dell'allievo che del docente) e alta divulgazione delle tendenze

<sup>26</sup> Francesco Sergio Bersi ebbe due penne d'oro, nel 1981 e nel 1996. Paola Bersi e Carlo Ricci hanno avuto la penna d'oro nel 1996. Redattori principali: Guido Piacentini, Umberto Tasca, Anna Piccinini, Irene Enriques, Paola Rossini, Lorenzo Rossi, Anna Tonini.

**Segue: Educazione artistica**

artistiche attuali. Nel DNA dei libri che escono dall'officina Bersi (ma sarebbe più appropriato parlare di bottega o di *atelier*) vi è la grande capacità di mettersi in sintonia con i docenti della materia, con i loro slanci, i loro sogni, il senso della loro missione.

Questi sono i libri che fanno la fortuna di un editore (ma forse non qualsiasi editore sarebbe riuscito, con costanza, a mantenere in vita quest'opera). Bersi (Sergio) già alla fine degli anni Cinquanta aveva intuito quello che i grafici chiamano il «timone» (cfr. vocabolario Zingarelli, accezione n. 7): faceva uno schizzo di tutte le pagine e le appendeva alle pareti di casa. Poi guardava l'insieme del suo «affresco».<sup>27</sup>

---

**TECNOLOGIA E INFORMATICA**

1980

**Le strutture della tecnica**

di Valerio Valeri

Un libro soprattutto per architetti, con grande attenzione al disegno e alle altre forme di comunicazione. Diffusione mai amplissima, durata abbastanza buona. Nella scelta delle immagini Valeri influenzò il giovane (allora) Tasca, che riconobbe che fu Valeri a insegnargli la differenza fra immagini semplicemente spettacolari e immagini con valore didattico.

1982

**L'educazione tecnica**

di Antonio Ruberti e Giorgio Tecce, con la collaborazione di Claudio Gori Giorgi e Maria Adelaide Isidori

Diversi, quasi opposti, gli orizzonti culturali rispetto al Valeri. Libro di autori di peso. Ruberti era rettore dell'Università di Roma; dopo poco sarebbe diventato ministro e poi commissario europeo. Giorgio Tecce, preside della facoltà di Scienze di Roma, consulente storico della casa editrice per la biologia, sarebbe diventato, poco dopo, rettore.

Un'idea forte: dare dignità culturale alla materia, togliendola dalle secche del *bricolage*: la tecnica come perno del mondo moderno. Il

<sup>27</sup> Alla fine degli anni Sessanta vi fu una crisi nei rapporti fra la casa editrice e «i Bersi», dovuta all'erronea sensazione che il libro si avvicinasse a un declino non recuperabile. Dogliotti, resosi conto dell'errore, riuscì a ricucire i rapporti pochi giorni prima che gli autori firmassero un contratto che un altro editore stava preparando per loro. Altri volumi di altri autori, pubblicati in seguito, fra cui il Lastrego Testa del 1976 (*Cosa vuol dire quello che si vede?*), non ebbero analoga fortuna.

**Segue: L'educazione tecnica**

libro fu scritto quasi per intero da Claudio Gori Giorgi. Di lui abbiamo già parlato. Questa fu la sua palestra, qui rivelò doti di grande divulgatore. Successo abbastanza ampio (circa 64.000 copie vendute dal 1982 al 1985) ma non molto duraturo. Libro più da leggere che da studiare (o da «fare»). Debole quindi la parte didattica; ancor più quella sperimentale.

1985

**Tecnologia e società**di Giampietro Paci<sup>28</sup>

Il Paci non è storia, è attualità: ma non del tutto. La sua prima edizione è del 1985. Paci è un maestro nel presentare contenuti seri e rigorosi in maniera facile, elementare. La semplicità incomincia innanzitutto dall'impostazione grafica, dalla leggibilità estrema della pagina<sup>29</sup>. Curioso il destino di Paci come autore: eterno secondo, dopo Arduino, nella tecnologia, ha subito sfondato nella geografia; segno che Paci ha capito bene la natura di «macchina di apprendimento» del libro di testo e le regole di funzionamento di tale macchina.

Il volume di informatica di Riccardo Paci (figlio di Giampietro) ha caratteristiche non solo grafiche simili al libro di tecnologia. In genere nella scuola media sono i docenti di tecnologia a insegnare l'informatica: questo libro tiene conto della loro preparazione e soprattutto del loro modo di fare scuola.

---

**ALTRE DISCIPLINE**

Nell'educazione musicale, ricordiamo *Educazione musicale* di Nello Zanini, acquisito nel 1981 dall'editore La Didattica, di cui era titolare lo

<sup>28</sup> Giampietro Paci ebbe la penna d'oro nel 2004. Redattori principali: Alberto Portalupi, Umberto Tasca, Anna Piccinini, Irene Enriques, Giuseppe Ferrari, Isabella Nenci, Emanuela Maritan, Martina Mugnai.

<sup>29</sup> Ricorda Federico Enriques: *Non so come mai, a metà degli anni Novanta, mi fu chiesto di aggiornare un capitolo sul sistema bancario: ci dedicai molto tempo, mi sforzai di scrivere in maniera semplice. C'era una cosa sola, nelle poche pagine, che mi sembrava avesse un tocco di originalità e curiosità (se non ricordo male metteva in relazione, su basi etimologiche, il denaro con le pecore). Paci accettò il mio contributo, lo lodò – forse per educazione. Propose un'unica correzione: cancellò il mio tocco di originalità. In quell'occasione capii la sua grandezza di autore di libri di testo.*

stesso Zanini, e il libro di Tito Gotti, Luciano Marisaldi, Franca Mazzoli e Roman Vlad, *Viaggio al centro della musica*, 1986<sup>30</sup>.

Nell'educazione fisica sono da ricordare l'Andolfi Giovannini Laterza, *Manuale di educazione fisica*, 1996 (zanichelliano doc), Passariello Priarone, *Agenda di sportinsieme*, 1994, e Mantovani, *Azione, gesto, sport*, 1999, acquisiti da altri cataloghi.

## 10.8 I principali libri per le scuole superiori

---

### LINGUA ITALIANA - BIENNIO

Zanichelli non è mai stato leader in questo settore, anche se ha pubblicato alcune ottime e importanti antologie di Costa e Lo Voi, Armellini e Colombo, Stanghellini, Bertinetto, Del Popolo e Marazzini, Sarpi e Tocco, Panebianco e Varani.

Fra le grammatiche ricordiamo quella di Annaratone e Rossi, D'Angiolini e Insolera (Melina), Dardano e Trifone e, di recente, quella di Panebianco, l'autrice di letteratura italiana più importante di inizio millennio.

---

### LINGUA ITALIANA - TRIENNIO

1964  
**Antologia della  
 letteratura italiana**  
 di Mario Pazzaglia

L'antologia della letteratura italiana di Mario Pazzaglia è stata, per più di 35 anni, non solo una delle opere più importanti del catalogo Zanichelli, ma dell'intera editoria scolastica italiana<sup>31</sup>. Per molti anni è stata l'antologia più diffusa, specie negli istituti tecnici<sup>32</sup>, per i quali venne in origine pensata. Nel 1966 uscì l'edizione, un po' più ampia, per i licei.

Fra il 1964 e il 1990 oltre due studenti su dieci studiavano sul Pazzaglia.

<sup>30</sup> È stato un libro redazionale, l'ultimo tentativo importante in questa direzione. L'impianto era innovativo, soprattutto nella parte di storia della musica. Ne uscì anche una versione per le superiori, che ebbe adozioni più durature. Forse, per la scuola media, il livello dell'opera era un po' troppo elevato.

<sup>31</sup> *Antologia della letteratura italiana*, 1964; *Gli autori della letteratura italiana*, 1966; *Testi e lineamenti di letteratura italiana ed europea*, 1976; *Letteratura italiana. Testi e critica con lineamenti di storia letteraria*, 1979; *Scrittori e critici della letteratura italiana*, 1985; *Gli autori della letteratura italiana*, 1993; *Percorsi di storiografia letteraria*, 1995. Quasi tutti questi titoli hanno avuto più edizioni. Mario Pazzaglia ebbe due penne d'oro, l'ultima delle quali nel 1996. Redattori principali: Gianni Sofri, Miro Dogliotti, Anna Colliva.

<sup>32</sup> Vi fu anche un'edizione per gli ultimi anni dei professionali. I libri di altri editori che gli contesero il passo, alcuni di elevata qualità, durarono tutti assai meno.

**Segue: Antologia  
della letteratura italiana**

Nasceva da un'esperienza didattica forte: Mario Pazzaglia, prima di insegnare all'università, era stato un grande professore di liceo (Galvani di Bologna), capace di appassionare gli allievi. La chiarezza rimase la sua dote principale: anche la scelta – soprattutto caratterizzata per lo spazio inconsueto dato ai maggiori – corrispondeva perfettamente alle prassi didattiche di gran lunga prevalente.

Le edizioni successive (nel 1992 vi fu un cambio di formato e l'uso del secondo colore) si caratterizzarono per la continuità; le concessioni alle nuove prassi didattiche (esercizi di lettura) furono assai limitate. L'opera è ancora in catalogo<sup>33</sup>.

**1995  
Guida alla  
letteratura italiana**  
di Guido Armellini  
e Adriano Colombo

Guido Armellini e Adriano Colombo sono stati, dopo Mario Pazzaglia, gli autori di letteratura italiana più importanti della casa editrice. Hanno pubblicato libri sia per il biennio che per il triennio (al pari, per fare esempi al di fuori di via Irnerio, di Salvatore Guglielmino per Principato e Angelo Gianni e Antonio Desideri, per D'Anna). La piena consapevolezza della crisi dell'insegnamento della letteratura italiana è al centro o alla base delle loro opere. Armellini e Colombo hanno cercato di dare risposte nuove e realistiche a un problema centrale nella scuola degli ultimi trent'anni, non cercando la soluzione in scorciatoie o in artifici alla moda<sup>34</sup>.

---

## LINGUE CLASSICHE

È senza dubbio, complessivamente, il «buco nero» del catalogo, nonostante una serie di buoni titoli, alcuni vissuti assai a lungo come il Mariotti (*Storia e testi della letteratura latina*, dal 1976), titoli pionieristici come *Latino e greco. Studio in parallelo* (1988) di Melina Insolera.

Forse, in questi anni, il libro più importante è stato il classico Gandiglio Pighi, ristampato ancora nel 1968, presente in catalogo fino al 1976 e originariamente pubblicato fra il 1936 e il 1947.

<sup>33</sup> Fra le altre antologie ricordiamo quella di Basile e Pullega.

<sup>34</sup> Vi sono stati in questo periodo tre significativi commenti danteschi, curati da Manfredi Porena (1955 e 1975), Tommaso Di Salvo (dal 1985) e Anna Maria Chiavacci (dal 1999). Fra *I Promessi Sposi* il commento più importante è stato quello di Di Salvo (1987); ricordiamo anche i commenti di Eurialo De Michelis (1964), Cesare Goffis (1968) e Sandro Invidia (2004).

*Libri paralleli: Pazzaglia, Camera - Fabietti*

Fra i grandi della saggistica, della divulgazione storica in particolare, Plutarco ha un posto di rilievo. L'idea delle biografie in parallelo è tutt'altro che banale. I ritratti dei personaggi accostati si rinforzano a vicenda. L'accostamento non è mai diminuzione.

In questo spirito si tratta qui, in un'unica scheda, dell'*Antologia della letteratura italiana* di Mario Pazzaglia e della *Storia* di Augusto Camera e Renato Fabietti: il parlarne assieme è anche conseguenza dell'impostazione di questo libro, che è storia della casa editrice più che delle opere e dei loro autori.

Nell'ambiente editoriale, negli anni Ottanta, osservatori non particolarmente benevoli attribuivano i buoni risultati della Zanichelli più alla fortuna di avere incontrato Pazzaglia, Camera e Fabietti che a vera capacità. In effetti, per circa vent'anni, tra il 1970 e il 1990, i due titoli assieme «facevano» oltre il 22% del fatturato scolastico, contribuendo a un quarto dei margini\*. Peraltro i risultati del nuovo secolo hanno dimostrato, quanto meno, che la fortuna è abbastanza abituale.

Cosa hanno in comune queste due opere, oltre all'ampia e lunga fortuna? In parte lo si è detto: nati\*\* (quasi assieme) da un'esperienza didattica, pensati in un primo tempo per gli

\* Questo risultato è il frutto di tre fattori: l'elevata quota di mercato, l'alto numero di studenti dei tre segmenti cui erano destinati (italiano nel triennio, storia nel biennio e triennio, tutte materie presenti in ogni tipo di scuola) e numero dei volumi di ciascun corso, loro dimensioni e quindi prezzo. In un certo senso quasi contemporaneamente Zanichelli, nel totocalcio dell'editoria scolastica, fece due «tredici» pesanti, in giornate con molte giocate e poche vincite. I due libri, vuoi per le elevate tirature, vuoi per la lunga durata delle adozioni, avevano costi inferiori alla media: il loro contributo ai margini – come è logico per ogni successo – era proporzionalmente più ampio del contributo al fatturato. Nel 1980 il fatturato dei due libri era assai simile (4,2 milioni di euro 2008 per la storia, 3,7 per l'antologia. Nel decennio 1980-1990 i valori crescono (cresce anche il mercato): nel 1985 6,6 milioni di euro 2008 la storia, 4,7 l'antologia. Nel 1990 le posizioni si invertono: 5,7 la storia, che ha cominciato a flettere, 7,0 l'antologia. Poi inizia il declino, più improvviso per l'antologia. Fra il 1995 e il 2000 la storia scende da 2,6 a 1,6; l'antologia, negli stessi anni, da 4,7 a 0,9.

\*\* Mentre Pazzaglia, come abbiamo accennato (par. 1.3), entrò in Zanichelli per merito di Lorenzo Bianchi, Camera e Fabietti furono presentati in via Inverigo dall'allora direttore di filiale di Milano Raffaello Persici.

*Libri paralleli: Pazzaglia, Camera - Fabietti. (2)*

istituti tecnici, cresciuti assieme molto rapidamente\*, destinati (nei tecnici) allo stesso insegnante. Sostanzialmente hanno avuto anche un declino contemporaneo.

Altre due caratteristiche comuni fondamentali:

- una omogeneità interna (libri tutti scritti a due o quattro mani), non del tutto comune in opere così vaste;
- l'essere con grande onestà al servizio del sistema docente-studente. Ci sono libri pensati più per chi insegna e libri che si preoccupano più di chi impara (molti libri non si preoccupano né degli uni né degli altri). Pazzaglia (e Camera e Fabietti) pensavano a rendere migliore il lavoro di entrambi gli utenti; pensavano al libro come a un buon strumento del lavoro comune di classe.

Qui forse le affinità finiscono.

Il grande merito del Pazzaglia è stato quello di rimettere al centro la lettura del testo: in vari periodi opere concorrenti avevano parti storiche giudicate migliori, ma la scelta generosa con i maggiori (miracolosamente congruente con le abitudini dei discenti) fu assai spesso vincente.

Nell'arco della seconda metà del secolo l'abitudine ad affiancare all'antologia una storia della letteratura è declinata: si è insomma imposto il modello strutturale del Pazzaglia, dove le parti storiche erano al servizio degli autori e non viceversa\*\*.

La ritrosia di Pazzaglia ad accogliere parti didattiche sovrabbondanti o contributi critici ampi voleva essere – ed era – una forte esortazione a immergersi soprattutto nell'autore. I cambiamenti dell'opera furono limitati. Anche quando divenne professore uni-

\* La diffusione delle due opere fu aiutata all'inizio da prezzi assai competitivi.

\*\* Ricorda Federico Enriques: *Pazzaglia, anche per il suo carattere schivo, fu sempre attento a non varcare i confini della letteratura, a non invadere la storia della cultura o la storia tout court. Tuttavia, nella terza edizione, aggiunse degli affreschi d'epoca. L'autore mi lasciò da leggere in anteprima, in dattiloscritto, un ritratto del Medio Evo. Lessi le quattro o cinque cartelle d'un fiato; uscii dall'ufficio e incontrai un Dogliotti penseroso: avrebbe dovuto in poche ore scrivere un tema per una delle figlie, proprio sul Medio Evo (Dogliotti seguiva da vicino, con mia grande invidia, il lavoro scolastico delle figlie, traendone utili spunti nell'attività editoriale). Dopo aver chiesto il permesso a Pazzaglia gli allungai le cartelle. Credo abbia modificato assai poco ed ebbe grande successo, a scuola e in famiglia. Con la sua chiarezza Pazzaglia scriveva cose che anche un bravo studente avrebbe potuto scrivere. Ed è un grande complimento, sia ben chiaro.*

*Libri paralleli: Pazzaglia, Camera - Fabietti. (3)*

versitario, Pazzaglia non volle tradire lo spirito di un libro a misura di allievo: perfino nelle bibliografie (dove è più facile incorrere in peccati di erudizione) si mantenne fedele a sé stesso.

Lo storico sociale della scuola che volesse suddividere le tipologie dei docenti di lettere troverebbe nel «professore o professoressa che adotta Pazzaglia» una categoria omogenea, in cui il libro adottato è ben più di un simbolo esterno, come potrebbe essere un tipo di scarpe: insegnanti equilibrati, misurati, attenti al successo scolastico degli allievi, mai esibizionisti o narcisisti.

L'approccio di Camera e Fabietti era in parte diverso: muovevano dall'idea della storia come racconto del passato che contribuisce alla formazione civile nel presente. Il libro è caratterizzato da un impegno morale, dal desiderio di trasmettere anche valori\*. Forse questo genuino aspetto morale è ciò che dava noia ai critici di una certa parte politica, più che il merito di certi giudizi. Potremmo definire il Camera Fabietti un libro «azionista»: e non a caso la polemica scoppiò quando si cercò, da una certa destra, di combattere la cultura del Partito d'Azione\*\*.

L'impostazione editorial-didattica del libro\*\*\*, su cui si è insistito nel testo, come ogni buona «architettura» non era fine a sé stessa: era rivolta a rendere meno noioso lo studio. Semplificando, si può dire che un allievo medio poteva rispondere bene a un'interrogazione dopo una lettura, apparentemente unica (ma in realtà più volte ripetuta sui punti essenziali)\*\*\*\*.

\* Renato Fabietti aveva appreso il valore della divulgazione dallo zio Ettore (1876-1962), maestro toscano trapiantato a Milano, operatore culturale e direttore di collane editoriali. Il suo nome, come apprendiamo da un sintetico profilo che compare nel sito della società Umanitaria di Milano, «è legato al sorgere ed alle fortune della Federazione Italiana delle Biblioteche Popolari, di cui fu anima, contribuendo, come nessun altro, alla elevazione culturale e sociale dei lavoratori italiani».

\*\* Per le polemiche sul libro cfr. nota 37. La prima edizione del terzo volume aveva alcune punte polemiche che furono subito attutite in sede di ristampa, senza alterazioni del senso generale dell'opera.

\*\*\* La struttura grafica articolata della storia richiese sempre, a differenza dell'antologia, una presenza redazionale forte: per più di vent'anni l'opera fu seguita con intelligenza e precisione da Maddalena Mutti; l'ultima edizione è stata pubblicata con la supervisione redazionale di Miro Dogliotti. In ogni casa editrice scolastica la simbiosi fra redattore e autori «recidivanti» è frequente. Quella fra Mutti e Camera+Fabietti è stata probabilmente la più significativa nella storia della casa editrice.

\*\*\*\* Se le postille laterali erano assai utili in sede di ripasso, le «osservazioni» contenevano delle «pillole» di intelligenza didattica. In una di

*Libri paralleli: Pazzaglia, Camera - Fabietti. (4)*

A differenza dell'antologia di Pazzaglia, la *Storia* di Camera e Fabietti ebbe modifiche più importanti nelle varie edizioni: crebbero il formato e l'apparato illustrativo, diventato a colori. Agli autori si aggiunsero collaboratori anche prestigiosi\*. Guardando le cose retrospettivamente si può sospettare che l'indubbio arricchimento di questi contributi abbia incrinato, almeno in parte, l'organicità del disegno iniziale.

Tutte e due le opere, come abbiamo visto, hanno subito quasi contemporaneamente una drastica riduzione della loro diffusione. Perché queste due opere sono declinate, mentre altri pilastri della casa editrice sopravvivono? È una buona domanda, come tutte quelle a cui è difficile rispondere.

Il fatto che non si siano aggiunti coautori di una generazione diversa non è certo una spiegazione sufficiente: è una risposta che se mai rinvia a un nuovo perché. Se fosse esistito, nel catalogo Zanichelli, un equivalente per la stenografia, la risposta sarebbe ovvia: è la disciplina che praticamente non c'è più. Ma la storia e la letteratura italiana si continuano a studiare. Forse però è venuta meno la posizione di assoluta centralità che occupavano nelle scuole secondarie (o per lo meno questa centralità devono guadagnarsela sul campo); sono venuti meno strumenti che erano nati in un'epoca di indiscusso primato (in ambito scolastico, ben s'intende) delle due discipline.

esse si paragonavano i morti durante il Risorgimento italiano con le ben più numerose vittime, negli stessi anni, delle carestie in Cina: tre righe e due numeri più efficaci di interi paragrafi di storia extraeuropea.

\* Tra gli altri Adriano Prosperi, Daniele Manacorda, Giuseppe Pucci, Alberto Preti.

## STORIA

1965

### Storia

di Augusto Camera  
e Renato Fabietti<sup>35</sup>

Pubblicato prima per gli istituti tecnici (*Storia*, 1965) poi per i licei e gli istituti magistrali (*Elementi di storia*, 1967), questo libro ha dominato per decenni il campo. Seguirono i due titoli per il biennio (*Oriente, Grecia e Roma repubblicana*, 1970; *Le civiltà antiche*, 1971). In termini quantitativi, un successo paragonabile soltanto a quello del Pazzaglia.

Anche in questo caso fu fondamentale l'esperienza didattica degli autori, insegnanti del liceo Carducci di Milano<sup>36</sup>. Il testo era chiaro e vivace, lo sforzo di far ragionare e capire continuo, i riferimenti alle problematiche attuali misurati ma incisivi<sup>37</sup>.

La struttura dell'opera fu assai felice: i concetti principali venivano affrontati, da angolazioni un po' diverse, prima nei «cappelli» di capitolo, poi nel testo vero e proprio, infine nelle *Idee finali*: la lettura portava alla comprensione e alla memorizzazione, senza dover passare attraverso una noiosa «rilettura». La narrazione era vivacizzata da una serie di osservazioni «a margine». Le cartine erano chiarissime e, di massima, comprendevano solo i nomi citati nel testo. Le «postille» a fianco del testo facilitavano il ripasso. Oggi siamo abituati a quotidiani che,

<sup>35</sup> Augusto Camera e Renato Fabietti ebbero la penna d'oro nel 1978 e nel 1996. Redattori principali: Miro Dogliotti, Maddalena Mutti, Maria Pia Cesaretti.

<sup>36</sup> Renato Fabietti (1923-2005), insegnante e storico, fu amico di don Milani e allievo di Antonio Banfi e partecipò alla Resistenza; Augusto Camera ne ha ricordato la figura e il ruolo nel corso della premiazione del 13 dicembre 2007 al liceo Carducci di Milano. Il video dell'intervento è disponibile sul sito *Youtube* all'indirizzo <http://youtube.com/watch?v=jK-HxkEOj7U>.

<sup>37</sup> Nel 2000 l'opera fu al centro di una vivace polemica. La destra sparò contro il libro, accusato di essere «di sinistra» (in particolare non piacque una presa di posizione, argomentata sulla base della Costituzione, contro la concezione della «sovranità» del popolo, propria dell'ideologia berlusconiana). Mentre giornali come «il Foglio» e «Il Giornale nuovo» orchestrarono una campagna di stampa, alcuni giovani danneggiarono alcune copie con una spedizione di tipo squadristico. La regione Lazio, allora presieduta dall'on. Storace, diede vita a una commissione che avrebbe dovuto vagliare i libri di testo. L'episodio, lungi dal danneggiare il libro, ne rallentò il declino che era allora in atto.

**Segue: Storia**

nella stessa pagina, presentano lo stesso tema con formati grafici diversi: allora non era così e la struttura della pagina del Camera Fabietti fu un ottimo esempio di grafica funzionale. Anche in questo caso, nel corso delle edizioni, il formato si ampliò e dal bianco e nero si passò ai quattro colori.

Il Camera Fabietti è ancora in catalogo, anche se l'impostazione storiografica che lo caratterizza è oggettivamente invecchiata.

**FILOSOFIA**

1975

**Filosofie e società**

di Franco Alessio,  
Renato Fabietti,  
Fulvio Papi e Mario Vegetti

L'unico libro importante (prima edizione 1975, seconda edizione 1981, terza edizione 1992): un testo innovativo, attento non solo alla storia delle idee ma anche al contesto in cui le idee nacquero<sup>38</sup>.

**PSICOLOGIA E PEDAGOGIA**

1976

**Psicologia**

di Anna Oliverio Ferraris  
e Alberto Oliverio

È da molti anni una delle opere più accreditate nella scuola italiana. Molti altri volumi, la cui diffusione ha trovato limiti soprattutto nel mercato ristretto, hanno consentito, per anni, a Zanichelli di rimanere ai vertici di questo settore di mercato, soprattutto per l'ampiezza del ventaglio di proposte.

**MATEMATICA**

L'Enriques Amaldi *Geometria* ha conservato una diffusione discreta fino agli anni Settanta ed è uscito dal catalogo nel 1980. Negli anni Sessanta ebbe molta fortuna un libro per gli istituti professionali, il Levis Marra, *Elementi di matematica* (1963, riedito nel 1967 e nel 1970); restò in catalogo fino al 2000.

1997

**Algebra e geometria**

di Massimo Bergamini  
e Anna Trifone<sup>39</sup>

Con i vari volumi di Bergamini e Trifone, Zanichelli ha raggiunto, nella matematica, una presenza corrispondente alla sua presenza media nelle altre materie. Sono libri caratterizzati da grande chiarezza e da una cura attenta agli esercizi (non solo quantità ma varietà,

<sup>38</sup> Ricordiamo inoltre Remo Bodei, *Una scintilla di fuoco*, 2005.

<sup>39</sup> Massimo Bergamini e Anna Trifone ebbero la penna d'oro nel 2004. Redattori principali: Marinella Lombardi, Irene Enriques, Paola De Simone, Giulia Laffi.

**Segue: Algebra e geometria**

gradualità, facilità di comprensione delle conseguenze, coordinamento con la teoria).

Nella tradizione universitaria dei corsi di analisi o geometria vi erano un libro di teoria (scritto dal titolare di cattedra) e un libro di esercizi, scritto e spesso anche firmato dagli assistenti: ma per passare l'esame erano gli esercizi il primo scoglio. Anche nelle scuole secondarie teoria ed esercizi hanno tradizionalmente avuto un peso, per vari aspetti, diverso. Si può, per chi non conosce da vicino l'argomento, usare l'esempio della cronaca e della terza pagina dei giornali: era ed è la cronaca il motore della fedeltà dei lettori al quotidiano, anche se all'esterno si citano, commentano, dibattono gli articoli di «terza». Bergamini e Trifone hanno intuito (e affinato con estrema cura nel tempo questa intuizione) che, nel progettare un libro di matematica, teoria ed esercizi dovevano essere integrati in un disegno strettamente coeso, che trova nell'esercizio-guida il punto didatticamente vincente: esercizi-guida chiari, ben spiegati, strategicamente e generosamente disposti. Nella sezione *Matematica per il cittadino* si trovano esercizi per preparare alle prove internazionali PISA. La teoria è sempre lineare, in grado di essere capita anche dallo studente che si è ammalato e non ha seguito la lezione.

Anna Trifone si è avvalsa dei consigli del marito Giuseppe Ruffo, autore di libri di fisica e scienza della materia caratterizzati da soluzioni grafiche molto semplici: Ruffo ad esempio ha intuito che, se nella lettura di un romanzo il girar pagina è atto normale, facile e non pericoloso, in un libro di fisica è un atto a rischio, che attenta o può attentare alla capacità di concentrazione dell'allievo.

---

**FISICA**

1947

**Elementi di fisica**

di Edoardo Amaldi  
e Ginestra Amaldi<sup>40</sup>

Un nome percorre tutto il periodo: quello di (o degli) Amaldi. È un nome già comparso più volte. All'inizio della nostra storia vi sono edizioni per gli istituti tecnici (il cui

<sup>40</sup> Edoardo, Ginestra e Ugo Amaldi ebbero due penne d'oro, nel 1998 e nel 2004. Redattori principali: Claudia Capello, Antonio Consolandi, Maria Grazia Guanziròli, Giuseppe Ferrari, Silvia Merialdo.

**Segue: Elementi di fisica**

aggiornamento fu curato da Luigi Caprioli) e per i licei. L'edizione 1970, rielaborata anche nei contenuti da Ginestra ed Edoardo Amaldi e seguita in redazione da Claudia Capello, fu assai rinnovata anche nella grafica. Edoardo Amaldi si appassionò in particolare alla riscrittura della termodinamica. L'edizione 1983 (seguita a Milano da Antonio Consolandi) segnò il passaggio al formato  $19,7 \times 26,6$ . Ugo Amaldi si affiancò ai genitori e intervenne soprattutto nella fisica moderna.

Dalle edizioni del 1991 il libro fu seguito in redazione da Giuseppe Ferrari, che intervenne anche nella scrittura. La nuova generazione, assai semplificata nel linguaggio e completamente illustrata a colori, iniziò dai bienni (*Dal pendolo ai quark*) e si estese al triennio (*La fisica per i licei scientifici*)<sup>41</sup>.

---

**CHIMICA**

Oggi Zanichelli ha, nella chimica, una presenza analoga alle altre scienze (e una presenza ancora maggiore in settori specialistici), ma gli inizi furono stentati. Intanto non c'era, nella tradizione, un libro come l'Amaldi. Il primo libro della gestione insoleriana, la *Chimica* di Pietro Gelli, assai riccamente illustrato, ebbe poca fortuna<sup>42</sup>. Seguirono molti altri libri, di autori italiani o tradotti.

Il più importante è stato *Chimica*, di Mario Ripa, pubblicato da Bovolenta<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> Per il PSSC cfr. la scheda *I Projects americani*. Nel catalogo più recente hanno grande rilievo i corsi Ruffo e Walker.

<sup>42</sup> Dopo questa sfortunata esperienza Pietro Gelli si dedicò alla preparazione di libri «pronti per la stampa», un'attività che oggi, con un Macintosh, risulta elementare, ma che allora richiedeva doti tecniche e di gusto. Dalla sua «officina» uscivano libri destinati a un mercato limitato. Volle riprovare, con la stessa tecnica, a scrivere un libro di chimica generale per le scuole. Nessuno ebbe il coraggio di rifiutarlo, anche per non deludere un collaboratore prezioso. Il libro, subito ribattezzato «il Gellino», aveva una veste grafica che avrebbe dovuto tenerlo lontano anche dalle scuole bulgare (di allora): divenne invece un «gioiellino» del catalogo, con una grande diffusione (erano gli anni in cui si affermava il BSCS, che oggettivamente obbligava i docenti a dedicare molto spazio alla biologia: era quindi bene accolto un libro di chimica di mole e prezzo assai contenuti).

<sup>43</sup> Cfr. scheda al par. 22.7.

## I Projects americani

Alla fine degli anni Cinquanta gli Stati Uniti reagirono ai successi spaziali dell'Urss anche con un riesame dei metodi di insegnamento delle scienze. Con l'aiuto di fondi pubblici gruppi di scienziati diedero vita a progetti didattici per tutte le scienze naturali.

Il PSSC (*Physical Science Study Committee*) fu il primo e per certi aspetti il più significativo. Al centro dell'insegnamento fu posto l'esperimento compiuto in laboratorio direttamente dall'allievo. Nuovi materiali di laboratorio furono creati. Il libro di testo vero e proprio fu accompagnato da guide di laboratorio, da un dettagliato libro per il docente, da una serie di film e da monografie scientifiche.

Il gruppo americano propose la traduzione a Zanichelli, in quanto editore (allora) della rivista di fisica «Il nuovo Cimento»\*. Insolera, con l'aiuto soprattutto di Maria Ferretti e Nella Tomasini Grimellini, pubblicò rapidamente la traduzione italiana del materiale librario: come abbiamo visto, libro di testo, guida di laboratorio, guida per i docenti, *Biblioteca di Monografie Scientifiche*\*\* . Le attrezzature furono prodotte dall'istituto tecnico Aldini Valeriani, l'edizione italiana dei film fu curata dalla Esso\*\*\* .

La guida per i docenti (qualcosa di assolutamente inusuale per allora) fu prodotta, come l'originale, con un sistema di fogli mobili: per molti docenti della materia ha costituito un vero e proprio oggetto *cult*.

Più di una generazione di docenti di fisica delle scuole italiane si sono formate alla filosofia PSSC e nessun libro post-PSSC ha potuto ignorarne il punto di vista. Inizialmente il ministero della Pubblica Istruzione promosse la sperimentazione in una serie di corsi pilota, sia nell'istruzione classica che in quella tecnica. Le scuole con i corsi pilota avevano un tecnico di laboratorio dedicato al progetto. Nel complesso c'era una consapevolezza, diffusa non soltanto a parole, che un buon insegnamento scientifico fosse una precondizione per lo sviluppo del paese.

\* La pubblicazione della rivista fu assunta a partire dagli anni Settanta direttamente dall'Editrice Compositori, che ne curava la stampa. Per Zanichelli fu una sorta di liberazione perché, allora, i rapporti e in particolare i pagamenti internazionali avevano costi amministrativi altissimi.

\*\* Cfr. par. 20.4.

\*\*\* Parte dei film è attualmente inserita nel cd-rom dell'Amaldi. L'intero corpus dei 25 filmati è riprodotto in una raccolta di 4 dvd Zanichelli oggi in commercio (*La fisica secondo il PSSC*, a cura di Federico Tibone, 2005).

*I Projects americani. (2)*

L'edizione più fortunata fu la seconda (1973). Fu usata soprattutto negli istituti tecnici\*.

Uno dei membri più influenti del *team* americano, Uri Haber Schaim, fisico di origine tedesca allievo di Fermi, fu l'anima di un progetto dichiaratamente a livello di bienni, l'IPS (*Introduction to Physical Science*), un corso di chimica e fisica rigorosamente sperimentale, tradotto nel 1971 e in catalogo fino al 2002\*\*.

Subito dopo il PSSC, negli Stati Uniti vennero sviluppate iniziative analoghe per le altre scienze. Nel campo della biologia il gruppo promotore pubblicò contemporaneamente tre progetti sotto la sigla BSCS (*Biological Sciences Curriculum Study*):

- il BSCS giallo, abbastanza tradizionale, con un taglio cellulare,
- il BSCS blu, assai più moderno, con un taglio molecolare,
- il BSCS verde, con un taglio ecologico.

L'edizione gialla fu pubblicata, con una veste editoriale abbastanza spartana, da Feltrinelli con l'appoggio del ministero, che l'usò come materiale base dei corsi di aggiornamento e di quelli pilota.

La strada, per Zanichelli, sembrava chiusa. Si decise di tradurre, anche senza immediate prospettive commerciali, l'edizione blu, assai innovativa, e lo si fece con un'edizione a quattro colori, allora inconsueta per un libro destinato alle scuole superiori. La speranza era di convincere alcuni docenti dei corsi di aggiornamento a cambiare scelta (ma il ministero aveva fornito ampie garanzie a Feltrinelli). La scommessa sembrava nobilmente persa. Il libro, ci si era rassegnati, sarebbe soltanto diventato un ottimo strumento di autoaggiornamento per i docenti.

Nel maggio 1968 due professori del liceo Fermi di Bologna decisero di adottarlo come normale libro di testo (chiesero soltanto che l'opera fosse spezzata in due volumi e venisse cambiata un'illustrazione sul sistema riproduttivo). Fu l'inizio di una brillante storia ventennale. Le adozioni si accrebbero per dieci anni (un caso quasi

\* «Una delle vittime della strage di piazza della Loggia, a Brescia, era un insegnante di fisica di un istituto tecnico che, dopo il comizio, aveva intenzione di recarsi in provveditorato per chiedere di fare la sperimentazione del PSSC.» (F. Enriques, in *Per una Editoria Democratica*, Rimini-Firenze, Guaraldi, 1975, p. 98).

\*\* Anche se in concreto l'insegnamento della scienza della materia, negli istituti commerciali, prese indirizzi diversi e più tradizionali, certamente l'IPS è stato fra gli antefatti culturali di quella scelta (programmi Igea del 1996).

*I Projects americani.* (3)

unico). Le edizioni si succedettero nel tempo; all'edizione per i licei se ne affiancò una per gli istituti tecnici.

Il grafico sintetizza le vendite dell'opera\*.

L'edizione italiana fu sempre curata da Giorgio Tecce e Franco Graziosi, con un adattamento abbastanza pronunciato (ad esempio nelle esercitazioni di laboratorio l'originale esperimento sulla crescita del tabacco fu sostituito perché in Italia la coltivazione del tabacco era allora monopolio di stato).

Anche il BSCS, come il PSSC, cambiò il modo di insegnare la materia\*\*: quantitativamente ebbe un impatto maggiore, forse perché il momento sperimentale, importante, non era «totalizzante». Il libro costituì un modello di didattica applicata; paragrafi, schede, miniriassunti, batterie di domande di vario livello: un libro per capire la biologia, senza trascurare la necessaria memorizzazione.

Ancor meno lineare la vicenda del *Project* di chimica (*CHEM Study*). In Italia il ministero della Pubblica Istruzione curò un'edizione che non ebbe mai una diffusione pubblica e l'iniziativa si arrestò abbastanza presto anche negli Stati Uniti, dove alcuni collaboratori del progetto pubblicarono propri libri, richiamandone espressamente la filosofia (sempre sperimentale). Zanichelli tradusse uno di questi «eredi» (Parry, Dietz, Tellefsen, Steiner, *Chimica, fondamenti sperimentali*, 1977): il libro ebbe una diffusione discreta e innalzò il prestigio della casa editrice in una disciplina fino a quel momento non bene rappresentata nel catalogo.

Nelle scienze della Terra uscì negli Stati Uniti l'ESCP (*Earth Science Curriculum Project*): era forse, dal punto di vista dei contenuti, il progetto più avanzato o quanto meno il più lontano dalla didattica tradizionale e il più vicino a far capire cosa fanno davvero gli scienziati della Terra. Delfino Insolera curò personalmente l'edizione italiana del primo volume, pubblicato nel 1974, adattando per quanto possibile gli esempi alla nostra penisola.

In conclusione un ritorno alla fisica: alla fine degli anni Sessanta tre docenti americani (Gerald Holton, F. James Rutherford e Fletcher G. Watson) pubblicarono il PPC (*The Project Physics Course*), un progetto in certo senso alternativo al PSSC: alla base c'era l'idea di enfatizzare il carattere storico e umanistico della fisica (Holton era un apprezzato storico della scienza). Era noto

\* Il grafico si riferisce unicamente all'edizione blu: non comprende, negli anni 1992-2001, le vendite dell'edizione verde, pubblicata appunto nel 1991.

\*\* E non solo: Adriano Buzzati Traverso ne fece una lettura obbligatoria per i ricercatori allora assunti al suo laboratorio napoletano.

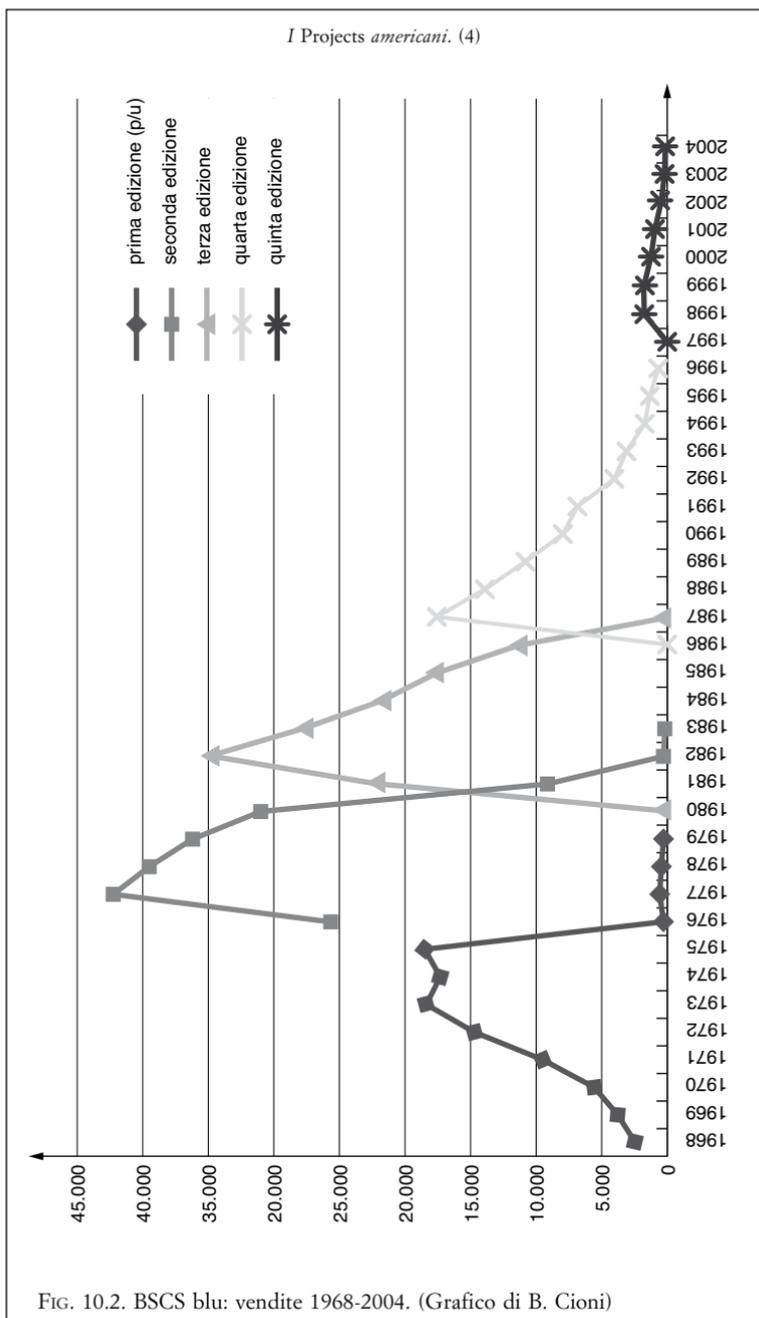


FIG. 10.2. BSCS blu: vendite 1968-2004. (Grafico di B. Cioni)

*I Projects americani. (5)*

in Italia col nome di *Harvard Physics Project*: i tre autori, a più riprese, insegnarono ad Harvard.

La cosa non piaceva affatto a Delfino Insolera (né gli piaceva che, in Italia, fossero stati dei pedagogisti a prendere a cuore l'iniziativa). Il famoso agente letterario Eric Linder, su stimolo di Aldo Visalberghi (ai tempi una delle massime autorità della pedagogia italiana), propose il libro a un famoso editore torinese. Il progetto non andò avanti: qualche anno dopo gli autori recuperarono i diritti e Zanichelli pubblicò l'opera nel 1974. Fu per qualche anno un buon successo: c'era molta storia della fisica, ma c'era anche tanta buona fisica.

1981

**Chimica organica**

di Harold Hart  
e Robert D. Schuetz

Merita di essere ricordato tra i libri specialistici, almeno per la sua lunga vita (attualmente, 2008, è alla sesta edizione). La prima edizione uscì a due anni di distanza dalla prima edizione americana: Paolo Emilio Todesco, allora consulente per la chimica organica, ne preconizzò il successo con parole estremamente sintetiche ma profetiche. La sua presentazione per il comitato editoriale è riportata nel catalogo storico Zanichelli. Il libro ha anche una diffusione universitaria.

1990

**Il libro di chimica**

di Franco Bagatti,  
Maurizio Braghiroli,  
Elis Corradi, Alessandro  
Desco, Claudia Ropa

Franco Bagatti, Maurizio Braghiroli, Elis Corradi, Alessandro Desco e Claudia Ropa sono, dagli anni Novanta, autori di libri di chimica (e scienza della materia) con un pubblico abbastanza ampio e assai fedele. Sono stati fra i primi ad abbandonare, nella descrizione dell'atomo, il modello degli orbitali, che per anni era stato al centro della prassi didattica.

1999

**Chimica**

di Giuseppe Valitutti  
e Alfredo Tifi

Dal 1999 in catalogo Zanichelli, pervenuto dal catalogo Masson. I principali titoli zanichelliani di Giuseppe Valitutti, sempre affiancato da Alfredo Tifi e Antonio Gentile, sono stati *Chimica* e *Le idee della chimica*, da cui sono state tratte edizioni minori o modulari. Del resto il successo di Valitutti con il suo precedente editore è riprova delle sue qualità di autore e in particolare della sua capacità di mettersi in sintonia con i docenti nello scegliere il grado di compromesso fra rigore e descrizione intuitiva, un punto delicato della didattica della chimica.

## BIOLOGIA

La biologia è stata, almeno negli ultimi trent'anni, forse il settore di maggiore forza della casa editrice. Qui ha pesato di più il circuito virtuoso: studiare su un buon libro all'università – scegliere alle secondarie un libro di quell'editore. Qui si è rivelata vincente la doppia formula: assiduità su prodotti cardine, generosità nel lancio di prodotti nuovi<sup>44</sup>.

Nei licei hanno prevalso i libri di fondo (ne citeremo tre); nel biennio, oltre a derivazioni dei tre *big*, si sono succeduti molti altri libri (in media quasi una novità all'anno).

I tre grandi libri sono il BSCS (1967-1996, tuttora in catalogo, v. scheda sui *Projects*), il Curtis (dal 1973 a oggi) e il Campbell (dal 1995 a oggi).

1973

### Biologia

di Helena Curtis

Il libro era nato per l'università. Delfino Insoleira ne decise la traduzione sulla base di una recensione assai favorevole di Salvador E. Luria<sup>45</sup>, apparsa su «Scientific American». Ben presto l'editore americano affiancò all'edizione maggiore un'edizione ridotta, per corsi *college* semestrali (*Invitation to Biology*).

Il filone *Invitation* fu seguito in particolare da Sue Barnes<sup>46</sup>. Barnes era una giovane redattrice della Prentice Hall; quando all'inizio degli anni Sessanta l'editore, tenendo conto della campagna antievoluzionistica già allora aggressiva negli Stati Uniti, impose censure nei libri, Barnes lasciò Prentice Hall e andò a lavorare in una casa editrice allora agli inizi, la Worth. Fu incaricata di rivedere un manoscritto di Helena Curtis: fece interventi, alcuni

<sup>44</sup> La biologia è stata la disciplina più vitale, anche perché delle opere principali si sono pubblicate (in uno o più volumi) versioni per i trienni e per i bienni, queste ultime spesso affiancate da libri di scienze naturali, comprendenti una sezione di scienze della Terra. Oltre ai titoli citati nel testo e nelle schede, titoli originali e traduzioni (dagli Stati Uniti e dalla Gran Bretagna). Da più di vent'anni l'opera più importante di autori italiani è il corso di Anna Amati, Alba Gainotti, Alessandra Modelli (*Biologia*, 1985, *Fatti e idee della biologia*, 1987 e le edizioni seguenti, curate, a partire dal 1995, soltanto da Gainotti e Modelli).

<sup>45</sup> Di Salvador E. Luria, premio Nobel per la medicina nel 1969, allievo di Giuseppe Levi a Torino e maestro di James Watson, Zanichelli ha pubblicato libri per l'università e di varia.

<sup>46</sup> Sue Barnes ed Helena Curtis ebbero la penna d'oro nel 2005. Curtis era appena scomparsa. La penna fu consegnata alla figlia, che in quella occasione conobbe Sue Barnes. Curatori dell'edizione italiana: Laura Gandola e Roberto Odone. Redattori principali: Claudia Capello, Maddalena Mutti, Maria Grazia Guanzioli, Elena Bacchilega, Emanuela Maritan.

**Segue: Biologia**

anche abbastanza incisivi. Il giorno dopo aver inviato all'autrice il proprio lavoro fu chiamata dall'editore: si aspettava di essere licenziata. Worth invece le disse che Curtis le chiedeva di diventare coautrice di *Invitation* e di seguirlo nelle edizioni successive.

È sempre difficile capire perché un libro ha una diffusione vasta e, soprattutto, duratura. Il Curtis è un libro chiaro, aggiornato nelle varie edizioni, con un apparato didattico assai efficace, specie nelle ultime edizioni italiane curate da Laura Gandola e Roberto Odone. Una ragione del suo successo sta probabilmente anche nel fatto che testo e illustrazioni sono complementari: le didascalie non ripetono il testo ma cercano di spiegare i fenomeni da un diverso punto di vista. In sostanza Curtis tiene conto, un po' programmaticamente e un po' per intuizione, della diversità degli stili di apprendimento degli allievi. La recensione di Luria indicava alcuni limiti: una trattazione non sempre convintamente molecolare e un impianto non del tutto evolutivo.

1995

**Biologia**

di Neil A. Campbell

Si caratterizza per la trattazione molecolare e l'impianto convintamente evolutivo, in contrapposizione al Curtis. La prima edizione italiana fu condotta sulla terza edizione americana. Il libro sta per tramontare dal catalogo Zanichelli, per comparire in quello Paravia Bruno Mondadori, casa editrice nel frattempo acquistata dalla Pearson, titolare dei diritti sul Campbell: sarà probabilmente la perdita più dolorosa, e non soltanto in termini economici.<sup>47</sup>

**GEOGRAFIA**

È una delle discipline in cui Zanichelli ha quasi sempre mantenuto posizioni di assoluto rilievo.

Per la geografia del biennio dell'istruzione classica, il libro più importante, dal 1977, è il Sofri, nelle sue varie articolazioni<sup>48</sup>. L'attuale quinta edizione

<sup>47</sup> Cfr. par. 18.2.

<sup>48</sup> Sono volumi in origine derivati dal corso per la scuola media. Titoli principali: Lisa Foa, Silvio Paolucci, Gianni Sofri, *Corso di geografia*, 1976 e seguenti; Lucia Annunziata, Enrico Deaglio, Marcella Emiliani, Lisa Foa,

(2006) è curata da Francesca Sofri. Negli istituti commerciali ebbe a lungo posizioni di preminenza il Cornaglia Lavagna<sup>49</sup>.

Nel campo della geografia fisica bisogna distinguere (fino a un certo punto, come vedremo) fra biennio e triennio. Nel biennio una *leadership* almeno ventennale si è molto accentuata negli ultimi anni con i libri di Lupia Palmieri (v. anche qui sotto) e Gainotti e Modelli<sup>50</sup>.

1973

### **Il globo terrestre e la sua evoluzione**

di Bruno Accordi e Elvidio Lupia Palmieri<sup>51</sup>

Nel triennio l'Accordi (sei edizioni: 1973, 1979, 1987, 1993, 2000, 2008) è un vero e proprio pilastro. Libro chiaro, completo, rigoroso, ebbe posizioni di quasi monopolio, anche perché la materia, essendo all'ultimo anno, era – o poteva essere – oggetto d'esame con commissari esterni: i docenti si preoccupavano giustamente di fornire ai propri studenti uno strumento valido in sé che fosse anche terreno di studio nazionalmente condiviso. Non a caso le adozioni sono molto diminuite dal 2001, anno dell'abolizione dei commissari esterni. Il coordinamento fra testo e immagini è stato sempre uno dei punti di forza dell'opera.

*Il globo*, iniziato da Bruno Accordi e proseguito da Elvidio Lupia Palmieri e Maurizio Parotto, è la storia di un successo nell'editoria scolastica: storia lunga, complessa, per alcuni aspetti comune a molti grandi libri, per altri diversa. La geografia fisica si studia tradizionalmente nell'ultimo anno del liceo, perché fra le scienze naturali è quella che più utilizza conoscenze di base di altre discipline (chimica, fisica, biologia). La disciplina ha avuto, nell'ultimo mezzo secolo, uno sviluppo non inferiore alle altre scienze: oltre ai singoli settori, si sono affermati nuovi modelli interpretativi (la tettonica a placche), mentre si è fortemente sviluppata l'esigenza di estendere, anche a livello scolastico, una trattazione congiunta della fisiologia e della patologia del nostro pianeta. L'opera di cui stiamo parlando ha seguito e testimoniato questi sviluppi. Nell'ambito delle scienze naturali è quella in

Gianni Sofri, *Dall'Italia ai continenti extraeuropei*, 1977 e seguenti; *Percorsi di geografia*, 1995 e seguenti.

<sup>49</sup> Bruno Cornaglia, Elvio Lavagna, *Geografia del mondo d'oggi*, 1971.

Su Bruno Cornaglia cfr. il par. precedente.

<sup>50</sup> Alba Gainotti, Alessandra Modelli, *Questo pianeta*, 2001.

<sup>51</sup> Elvidio Lupia Palmieri ha avuto la penna d'oro.

**Segue: Il globo terrestre  
e la sua evoluzione**

cui, probabilmente e mediamente, vi è per tradizione la maggiore divaricazione fra quanto il docente ha studiato all'università e quanto è chiamato a insegnare. Nella biologia e nella chimica, di solito il docente insegna in poche ore settimanali quello che ha studiato all'università in decine di corsi, in più anni. Per la geografia il rapporto, nella maggior parte dei casi, è «uno a uno» (e talvolta ancora peggio). È una situazione che dà maggior peso al libro di testo, in particolare alla sua completezza, al suo rigore e al suo aggiornamento. La materia è tuttora spesso argomento di esame finale. Bruno Accordi fu spinto a scrivere il libro dalla lettura dei testi dei figli, che non gli sembrarono soddisfacenti. Ne parlò ad Albino Mariani, che allora (inizio degli anni Settanta) promuoveva i libri Zanichelli all'università. Accordi, geologo, si associò subito l'allievo Elvidio Lupia Palmieri, geografo. Maurizio Parotto si aggiunse nella terza edizione (1987). Nelle varie edizioni la materia è stata man mano rivista. Dalla quinta edizione (2000) i contributi di Accordi sono stati superati dall'evoluzione del libro. Redazionalmente il libro è stato seguito da due soli redattori, che si sono succeduti nel tempo: Grazia Zaniboni, fino alla quarta edizione, e Massimo Evangelisti. La successione delle edizioni testimonia in maniera immediata l'evoluzione della tecnica editoriale: nei formati (si è passati dal 17×24 al 19,7×26,6 e infine al 23×28,5), nel rapporto testo-immagine (cresce lo spazio dedicato alle immagini, in quadricromia fin dalle prime edizioni), nella crescita degli apparati didattici, nel ruolo crescente del materiale per il docente<sup>52</sup> (da smilze note a guide di centinaia di pagine). L'opera resta saldamente espressione della facoltà di scienze della Sapienza, dove vi è tradizionalmente un fecondo rapporto con insegnanti di scuola secondaria.

L'edizione maggiore è stata affiancata da

<sup>52</sup> Fino all'edizione del 2000, Lupia Palmieri ha impegnato, nella progettazione del materiale per gli insegnanti, due suoi allievi, Paola Fredi e Mario Tozzi, oggi ben più noto come conduttore televisivo di programmi di divulgazione scientifica.

**Segue: Il globo terrestre  
e la sua evoluzione**

un'edizione più ridotta, sempre destinata agli ultimi anni della scuola superiore (*La terra nello spazio e nel tempo*, 2002). Vi è poi un'edizione per il biennio. In una prima fase (*L'Universo, la Terra e l'uomo*, 1980, 1988, 1994) si trattava di un'intelligente riduzione dell'opera maggiore, di cui conservava le caratteristiche espositive e didattiche. In una seconda fase, l'attuale, l'opera è stata completamente riscritta, con stile più amichevole e con didattica più coinvolgente, con la collaborazione di una giovane insegnante di scuola secondaria, Silvia Saraceni (*Immagini e itinerari del sistema Terra*, 2001 e 2006). Insomma l'opera iniziale si è moltiplicata nel tempo, con le sue successive edizioni, e per così dire nello spazio, coprendo man mano ordini di scuola diversi. Viene usata anche all'università. È veramente difficile, nel panorama internazionale dell'editoria scolastica, trovare un'opera di analogo spessore per la geografia fisica. Non si può escludere che prossime riforme dei piani di studio ne ridimensionino l'uso: se così accadrà, la scuola perderà qualcosa di importante.

---

## STORIA DELL'ARTE E DISEGNO

Alcuni libri di disegno tecnico e geometrico, assai tradizionali (Contini Boccaleone, *Disegno architettonico* e *Disegno geometrico*, 1962 e i numerosi testi di Saverio, Anacleto e Francesco Malara, in catalogo dal 1979) o molto innovativi (come Bersi Ricci, *Linguaggi e progetto*, 1976) hanno avuto una vita lunghissima, senza neppure necessitare di nuove edizioni.

**1997**  
**Itinerario nell'arte**  
di Giorgio Cricco  
e Francesco Paolo  
Di Teodoro<sup>53</sup>

Anche in questo caso si tratta di un libro pensato in primo luogo per la scuola e basato su un'esperienza didattica assai solida. Dopo la storia dell'arte di Adolfo Venturi (1924), Zanichelli non aveva più avuto un libro di grande successo sull'argomento. Quando due giovani insegnanti fiorentini proposero la loro opera, in casa editrice pochi pensarono che quello avrebbe potuto essere uno dei grandi

<sup>53</sup> Giorgio Cricco e Francesco Di Teodoro ebbero la penna d'oro nel 2005. Redattori principali: Grazia Zaniboni, Umberto Tasca, Lorenzo Rossi, Anna Tonini, Sandro Invidia, Federica Lehmann.

**Segue: Itinerario nell'arte**

successi a cavallo del millennio. Fu Dogliotti a stringere gli accordi contrattuali, ma Tasca intuì le capacità degli autori, capì che l'asprezza del carattere nascondeva tensione progettuale e attenzione ai particolari. Il loro non è stato il primo libro scolastico di storia dell'arte scritto non da grandi firme accademiche o del mondo delle sovrintendenze al culmine della carriera (come il Wittgens, il Carli, l'Argan). Libri di Loescher (Bairati Finocchi) e di D'Anna (Adorno) si erano già mossi in questa direzione.

Cricco e Di Teodoro innanzitutto si proposero di ridurre la sproporzione fra quello che c'era nei libri e quello che, con le ore a disposizione, si può fare in classe. Intendiamoci: in tutti i paesi del mondo nei libri di scuola c'è un po' di più di quello che si fa in concreto a scuola. Nell'editoria italiana questa caratteristica è più pronunciata (si è parlato non a caso di caratteristica, non di difetto). Per la storia dell'arte la sproporzione era tradizionalmente fortissima. *Itinerario nell'arte* ha cercato di ridurre, e non di poco, il divario: il problema della scelta degli artisti, sempre assillante in un libro di storia dell'arte, è stato risolto con una chiara scelta a favore dell'approfondimento dei maggiori. Grande attenzione al linguaggio, alla spiegazione dei termini tecnici, alla descrizione delle opere prima ancora che alla loro interpretazione. Accanto alla trattazione tradizionale, vi sono intelligenti esposizioni di luoghi esemplari. Il libro ha modificato anche altre «proporzioni» tradizionali: ha rivalutato l'architettura rispetto alla pittura e ha un po' ridotto lo spazio dei grandissimi.

A partire dalla seconda edizione *Itinerario nell'arte* si è sdoppiato in un'edizione minore e in una maggiore. Fra i materiali ancillari particolarmente innovativa è stata l'idea delle monografie regionali.

## ALTRE MATERIE

Sono circa 300 le tipologie di libri censite dalla «Banca dati delle adozioni» dell'Aie. Alcune c'erano e non ci sono più, come la dattilografia o il calcolo meccanico, altre ci sono da poco, come l'informatica. Zanichelli ha pubblicato e pubblica libri per quasi tutte queste materie «minori». Nessuno di questi libri ha avuto diffusioni «milionarie», perché sono mercati ristretti. Molti però sono stati e sono ottimi libri, talvolta innovativi, sempre seri. Spesso sono ai vertici, anche per lunghi anni, nel loro mercato.

Complessivamente le materie «minori» pesano per circa il 5% nel catalogo Zanichelli<sup>54</sup>. Sono generalmente libri, per loro natura, o più precisamente per le ridotte dimensioni dei loro mercati, non molto esposti alla concorrenza. Sono insomma una risorsa poco esposta e perciò più preziosa.

Solo il desiderio di evitare un elenco impedisce di ricordarne molti.

### 10.9 *Le lingue straniere*

Zanichelli è uno dei principali editori nel campo delle lingue straniere (forse il principale, se si tiene conto anche dei dizionari bilingui). Tuttavia la qualificata presenza di editori internazionali rende vivacissima la competizione nel settore; le posizioni possono cambiare rapidamente di anno in anno (tra l'altro il corso di lingue è un libro molto «praticato», molto usato: i docenti mutano adozione con frequenza per evitare la ripetitività delle loro lezioni). Anche le tendenze didattiche cambiano abbastanza di frequente: non a caso talvolta si parla di «mode».

Nel complesso, in questo settore, Zanichelli pubblica un numero di titoli tendenzialmente minore<sup>55</sup> di quello dei concorrenti, cercando, non sempre con successo, di tenere ragionevolmente alta la durata della vita del prodotto. Insomma: Zanichelli fa, nelle lingue straniere, un tipo di editoria abbastanza conservativo (non riguardo ai contenuti o alle tecnologie didattiche, ma in relazione alla struttura dei costi e alla vita dei prodotti).

<sup>54</sup> È forse più interessante una considerazione complementare: sei materie, nelle superiori, coprono il 60% del fatturato, e ciascuna di esse pesa circa il 10%.

<sup>55</sup> Fa eccezione il periodo attorno al 1980, con testi assai numerosi, spesso con veste editoriale non particolarmente opulenta: un tipo di pubblicazioni reso successivamente impossibile dalla ricchezza grafica dei testi pubblicati dalla concorrenza, anche nei mercati di nicchia, come le lingue per scopi speciali.

## INGLESE

1970

### **Language and Life**

di Louis Alexander  
e Alberto Evangelisti<sup>56</sup>  
[in coedizione  
con Longman]

Se gli anni Sessanta erano stati caratterizzati dalle pubblicazioni di Giuseppe Ragazzini<sup>56</sup>, Louis Alexander, con i libri per la scuola media<sup>57</sup> e per le scuole superiori<sup>58</sup> adattati da Alberto Evangelisti, fu il protagonista degli anni Settanta.

Il metodo didattico di Alexander era un meccanismo molto preciso, quasi un orologio svizzero (anche se, dalla madre greca, Louis aveva ereditato una creatività molto mediterranea). Ne derivavano una forte strutturazione della pagina e un suo costante rapporto con il tempo di insegnamento.

1980

### **Communicating Strategies**

di Brian Abbs  
[in coedizione  
con Longman]

Introduceva il metodo cosiddetto «funzionale» nell'insegnamento della lingua. Fu un grande successo internazionale, favorito, in Italia, dall'ottimo adattamento di Mario Papa e Giuliano Iantorno.

Personalità estroversa, Abbs era grande autore e anche grande *entertainer* del pubblico dei docenti.

Ricorda Federico Enriques: *La prima volta che venne a Bologna, lo andai a prendere alla stazione; mi chiese espressamente di visitare il luogo esatto dove, pochi mesi prima, era scoppiata la bomba dei terroristi che fece una strage: un gesto che mi colpì in sé e per il contrasto con il suo modo di fare così spigliato e «leggero» in pubblico.*

1982

### **Communication Tasks**

di Giuliano Iantorno  
e Mario Papa<sup>59</sup>

I due autori avevano già pubblicato un libro di canzoni, *A Song-book of Folk and Pop Music* (1977). Entrarono nei meccanismi dei corsi di lingue con l'adattamento dell'opera di Abbs<sup>60</sup>. Il loro primo grande libro (*Communication*

<sup>56</sup> Titolo principale: *English Made Easy*, tre volumi, 1962. Su Giuseppe Ragazzini cfr. par. 17.4.

<sup>57</sup> Louis Alexander, Alberto Evangelisti, *Language and Life*, 1970; L. Alexander, A. Evangelisti, R. H. Kingsbury, J. Tadman, *Way in*, 1978.

<sup>58</sup> Louis Alexander, Alberto Evangelisti, *Link up*, 1972.

<sup>59</sup> Giuliano Iantorno e Mario Papa hanno ricevuto la penna d'oro nel 1986, 1996, 1998 e 2004. Redattori principali: Vanna Rossi e Serena Matassoni.

<sup>60</sup> Ricorda Federico Enriques: *Papa e Iantorno erano un po' perplessi per la sproporzione fra il grande lavoro e la modesta entità – il libro era un adattamento – delle royalties. Dissi loro che quella, per loro, poteva essere anche l'oc-*

**Segue: Communication  
Tasks**

*Tasks*, 1982) non fu immediatamente un grande successo; ma le adozioni si svilupparono per oltre cinque anni. Da allora, insieme (libri per la scuola media<sup>61</sup>) o separatamente, Mario e Giuliano sono diventati fra i più importanti autori della casa editrice, con una longevità editoriale senza pari, soprattutto in una materia usurante come l'inglese. Mario Papa, da solo o in collaborazione con Janet Shelley, ha pubblicato tre importanti libri per il biennio<sup>62</sup>. Giuliano Iantorno ha pubblicato libri di inglese commerciale<sup>63</sup> e di francese in collaborazione con Teresa Sada.

**1991  
Choices**  
di Luciano Mariani  
e Kieran O'Malley

Luciano Mariani<sup>64</sup>, docente di inglese di Milano, ha cominciato a collaborare con la casa editrice con un libro di test di appoggio per *Communicating Strategies* (1983). Mariani ha continuato a collaborare sia con Longman che con Zanichelli. Se da Bologna ebbe la soddisfazione di vedere i propri testi per il biennio (*Choices*, 1993 e *New Choices*, 1996, in collaborazione con Kieran O'Malley, caratterizzati da un'impostazione didattica molto rigorosa e innovativa) ai vertici della diffusione in Italia, grazie alla casa inglese, per la quale fu autore di un testo per la scuola media, ebbe la soddisfazione di essere ricevuto dalla regina Elisabetta, evento non frequentissimo per un autore italiano di libri di testo.

Si è sempre mosso sulla base di un'idea forte: l'insegnamento dell'inglese deve essere occasione anche per un effettivo sviluppo logico-cognitivo. Non a caso alcuni suoi libri si rivolgono agli insegnanti in genere, non solo a quelli di lingua-due (*Strategie per imparare*). È anche autore della *Grammatica inglese della comunicazione* (1984), scritta in collaborazione con Guido De Devitiis e Kieran O'Malley.

*casione per approfondire la conoscenza del mestiere d'autori: mi hanno sempre riconosciuto il valore profetico dell'affermazione (v. anche scheda seguente).*

<sup>61</sup> Altri titoli: *New Communication Tasks*, 1988; *Way Points*, 1994; *Way Points 2000*, 2000; *Way Points Plus*, 2001.

<sup>62</sup> *Take Turns*, 1993; *Just Take Turns*, 1998; *Spotlight on You*, 2004; cfr. anche il già citato profilo di Federico Enriques in Papa, *A modo mio*, cit.

<sup>63</sup> *Business Connections*, 1995; *Course in Business English*, 1986.

<sup>64</sup> Luciano Mariani ha avuto la penna d'oro alcuni anni or sono. Redattori principali: Anna Piccinini e Sara Chiappara.

*Facimm' nu libro*  
di Mario Papa

Pensammo di preparare il progetto per un nuovo corso della scuola media che avrebbe dovuto essere veramente innovativo e portare gli studenti a un uso effettivo della lingua, seppur in situazioni semplici e familiari.

«Mario, che dici? 'U vulesseme fa nuie 'nu corso pa' scola media?»

«Giulià, ce steve pensann' 'a 'nu poco 'e tiemp' pur'io. Ma è 'na cosa cumplicata.»

«Ma tu hai visto cosa c'è in giro? Ancora libri solo con regole di grammatica ed esercizi di traduzione. 'Na cosa megli' 'a facimm' sicuramente.»

«Certo che è 'n'impegno notevole. Che dice, 'a Zanichelli sarebbe interessata?»

«Io penso di sì. A ogni modo, si 'nun è interessata 'a Zanichelli, te pare che nun truvamm' 'nato editore? Oramai ci conoscono tutti in Italia e penso che la maggior parte degli addetti ai lavori sarebbe interessata.»

«Però se facimm' 'nu libro pa' scola media, adda essere nuovo e fatto sulò ra nuie.»

«E certo. E chi adda fa, sinò?»

«Voglio dire, senza autori inglesi, o adattamenti di testi della Longman, come fa la Zanichelli.»

«E nuie ci'o dicimme a Enriques. Se accetta la proposta deve essere un libro solo Zanichelli e avere solo noi come autori.»

«Sì, pechè si facimm' 'o sfuorz', almeno nun facimm' 'a fine 'e *Communicating Strategies*, arò aimm' fatte chella fatica pe' piglià l'uno per cento!»

Da M. Papa, *A modo mio*, Bologna, Zanichelli, 2004

**1997**  
**Only Connect**  
 di Marina Spiazzi  
 e Marina Tavella

Alla fine degli anni Novanta Zanichelli ha avuto con questa antologia il primo suo grande successo nella letteratura inglese. Le autrici dimostrarono, nella scelta dei passi da antologizzare, una grande sintonia con la maggior parte dei docenti della materia, che ricorda un po' Mario Pazzaglia. Marina Spiazzi e Marina Tavella sono due docenti di liceo scientifico di Milano.

Dopo le fortunate antologie della letteratura inglese<sup>65</sup> hanno affrontato il corso base per il biennio (*Slides*, 2008, in collaborazione con Margaret Layton). Il libro, i cui risultati sono incoraggianti, è dedicato alle scuole di livello più elevato: un segmento in cui abitualmente gli autori italiani sono, è proprio il caso di dirlo, *off limits*.

---

## FRANCESE

Gli anni Sessanta sono illuminati dai successi di Amelia Bruzzi; i libri per la scuola media<sup>66</sup> ebbero una diffusione assai vasta ma poco duratura. I libri per le scuole superiori<sup>67</sup> durarono assai a lungo.

**1973**  
**Méthode de Français pour l'école italienne**  
 di Jean-Louis Frérot

Gli anni Settanta furono gli anni di Frérot<sup>68</sup>, che ebbe grandi successi sia nelle scuole medie sia nelle superiori. Jonesco utilizzò i libri di lingue per fare del surrealismo; Frérot utilizzò il surrealismo per la lingua straniera (esemplare la lezione-scherzo con cui iniziava *Nouvelle méthode de Français*: «*C'est le 1 avril, les autos roule à gauche...*» ecc.).

**1994**  
**Prisme**  
 di Lisa Beneventi

Le fortune editoriali di Lisa Beneventi, i cui libri sono ancora in catalogo, iniziarono alla fine degli anni Ottanta<sup>69</sup>, dopo una felice prova con

<sup>65</sup> *Only Connect*, 1997 e 2000; *Now and Then*, 2000; *Lit&Lab*, 2004. Redattori principali: Anna Piccinini e Sara Chiappara.

<sup>66</sup> Amelia Bruzzi, Elda De Stefano, *Mon Français*, 1962; *Je lis, je parle*, 1965; *La classe vivante*, 1967.

<sup>67</sup> Tanto le grammatiche *Langue française* e *Le Français* che le antologie *France et Français* e *Visages de France*. Coautrici di Bruzzi furono, in alcune delle sue opere, Elda De Stefano e Auda Prucher.

<sup>68</sup> *Méthode de Français pour l'école italienne*, 1973 e *Nouvelle méthode de Français pour l'école italienne*, 1979. Redattrice: Giovanna Rocuzzo.

<sup>69</sup> Nelle scuole superiori si affermò, prima dei libri di Beneventi, M. Verdelhan Bourgade, M. Verdelhan, P. Dominique, *En français à travers le monde* (1985), un adattamento del francese *Sans Frontières*.

**Segue: Prisme**

un esercenziario. Questa autrice ha utilizzato la propria grande esperienza didattica in corsi<sup>70</sup> che richiedono un notevole impegno ai docenti e agli studenti. La fortuna dei suoi libri è anche conseguenza di una modificazione non piccola della percezione, nel mondo scolastico, delle diverse lingue straniere: un tempo, fino ai primi anni Settanta, il francese era la lingua più diffusa e anche quella ritenuta più facile. Superata – anzi, surclassata – nonostante le attenzioni del governo transalpino, dall'inglese, la lingua francese è diventata (salvo che in pochissime aree geograficamente vicine alla Francia) lingua di *élite*<sup>71</sup>. (Semmai, il ruolo di lingua «facile» l'ha assunto lo spagnolo.)

---

**SPAGNOLO**

Zanichelli pubblica libri di spagnolo da relativamente pochi anni. Autori principali sono Carla Poletti e José Pérez Navarro, provenienti dal catalogo Masson.

---

**TEDESCO**
**1997****Wie bitte?**

di Cesarina Catani,  
Herbert Greiner,  
Elena Pedrelli  
e Maria Gabriella Deling

Nel tedesco si ripete una vicenda che abbiamo in parte già visto: alcuni degli autori che avevano lavorato all'adattamento di un testo internazionale (*Deutsch interessant*, 1986, a cura di Elena Pedrelli e Maria Gabriella Deling) fecero parte di un *team* che ha pubblicato uno dei libri più fortunati: *Wie bitte?* di Cesarina Catani, Herbert Greiner, Elena Pedrelli e Maria Gabriella Deling, rapidamente diventato, nelle sue varie edizioni (1997, 2001, 2007)<sup>72</sup>, uno dei *leader* del mercato.

<sup>70</sup> I principali: *Prisme*, 1994; *Nouveau Prisme*, 1999; *Nouveau Prisme Plus*, 2001; *Aquarelle*, 2003. Redattori principali: Giovanna Rocuzzo, Anna Piccinini, Giovanna Fiorillo.

<sup>71</sup> Nella scuola media fu abbastanza fortunato il libro di Teresa Sada e Giuliano Iantorno (*Interaction*, 1993 e *Nouvelle Interaction*, 2000) che ebbe una nuova fortuna con l'estensione attuata dal ministro Moratti della seconda lingua nella scuola media.

<sup>72</sup> Redattori principali: Silvia Doffo e Claudia Mazzocchi. Un altro grande autore di libri di tedesco, Giorgio Motta, che aveva iniziato come autore Unicopli, sfiorò il catalogo Zanichelli (*Reisebilder Neu*, 1993) ma è stato con grande merito (suo e dell'editore) valorizzato da Loescher.

## L'assedio dei non-libri

### 11.1 *Piano del capitolo*

Le case editrici pubblicano libri di carta; punto e virgola. Nel 1960, invece di «punto e virgola», si sarebbe detto «punto». Se l'espressione si fosse, allora, usata. Questo capitolo sarà dedicato alla «virgola». I temi fondamentali saranno i seguenti:

- la specificità del rapporto libro-altro nell'editoria scolastica rispetto alla non scolastica;
- la variazione nel tempo dell'«altro» da libro;
- il ruolo sostanzialmente limitato dell'«altro» e la sua crescita, che sta accelerando;
- l'impossibilità di formulare previsioni per il futuro.

L'ultima affermazione rende difficile scegliere il sottotitolo appropriato per questo capitolo:

«tappe di una disfatta» ovvero «cronaca di una guerra di trincea»?

### 11.2 *Gradi di sostituzione del libro, in generale*

Si pensi a un romanzo: il volume cartaceo può essere sostituito da un mezzo diverso che fornisce sostanzialmente la stessa cosa; è il caso degli *e-books* o degli audiolibri (sostituzione diretta).

Ma il tempo dedicato alla lettura può essere sostituito da un'altra attività: la televisione, la navigazione in internet, la frequentazione di eventi culturali dal vivo, come i cicli di lezioni e i festival (sostituzione indiretta). Sono due situazioni completamente diverse, economicamente e sociologicamente.

Un editore può intercettare tutti e due i tipi di «sostituzione» (lo ha fatto Walt Disney). Ma è più ragionevole pensare che l'editore si preoccupi di soddisfare le domande di sostituzione

diretta. Per i libri di testo la situazione è abbastanza simile, con una variante: entra infatti in gioco, accanto alla *sostituzione*, l'*integrazione* del libro con mezzi diversi.

### 11.3 *Sostituibilità del libro di testo*

Il libro di testo può essere sostituito indirettamente (o il suo uso può essere limitato nella pratica didattica) a vantaggio di una lezione basata sul dialogo, ovvero dall'attività di laboratorio (sia per le scienze sperimentali che per le materie non scientifiche). Anche la biblioteca di classe (o la ricerca autonoma e individuale in altre biblioteche) può costituire una forma di sostituzione<sup>1</sup>.

Il libro di testo è tradizionalmente associato a una didattica pigra, ripetitiva, passiva e autoritaria: la «battaglia contro i libri di testo e contro l'obbligatorietà della loro adozione» fu uno dei punti principali del Sessantotto pedagogico. Ma le ragioni dello scarso successo di quella battaglia, che pure diede luogo a un momento felice dell'editoria scolastica con la creazione di libri per le biblioteche scolastiche, forse più che in una sua debolezza vanno ricercate nella forza, nel radicamento e anche nella funzionalità flessibile dello strumento che combatteva.

<sup>1</sup> La relazione fra libri di testo e prassi didattica richiederebbe approfondimenti che esulano da questa storia. La scuola di Socrate e di Platone non si basava certo su libri di testo, mentre il modo di trasmissione del sapere aristotelico era congruente con la filosofia del «Manuale». Ma anche l'impostazione pedagogica di Giovanni Gentile, finalizzata alla conoscenza diretta dei testi, limitava il ruolo del manuale. Gentile, d'altra parte, riuscì sì a imporre un modello di organizzazione scolastica, ma assai minore fu l'efficacia della sua riforma nella prassi didattica quotidiana (cfr. D. Coli, *Giovanni Gentile*, Bologna, Il Mulino, 2004).

Del resto non è da trascurare l'incidenza che hanno, nel definire il ruolo del libro di testo nella didattica, l'orario scolastico e il tempo dedicato allo studio domestico. Una scuola che si basa molto sul tempo-studio domestico necessariamente deve basarsi molto sul libro o su strumenti direttamente equivalenti, come può essere internet.

Resta anche fuori da queste pagine il tema del rapporto fra libro di testo e costituzione di una coscienza nazionale. Molti dei Mille di Garibaldi divennero maestri elementari e contribuirono alla formazione della coscienza nazionale: prima avevano combattuto con la baionetta, poi lo fecero col sillabario. Ma sono considerazioni legate a esperienze culturali non più attuali. Certo che una scuola meno ideologica, che opera in una società meno ideologica, dà meno importanza a strumenti come i libri, che possono sì essere de-ideologizzati (e non senza sforzi degli autori), ma più facilmente risultano ideologizzati.

### 11.4 *Integrazione del libro di testo*

Più incisivo, almeno nell'ambito del catalogo della casa editrice, è il fenomeno dell'integrazione.

Interessa in primo luogo le lingue: ne parleremo nel prossimo paragrafo.

L'altro grande settore disciplinare in cui il libro non può che essere largamente insufficiente è quello delle scienze sperimentali. Un libro può proporre esperimenti, descriverli, dare suggerimenti tecnici per la realizzazione e la registrazione corretta dei risultati, porre domande che portano a cogliere il senso dell'esperimento, ma non può sostituire la fisicità dell'attività di laboratorio. L'occhio – che legge – non basta: in questo caso non è l'occhio che «vuole la sua parte», ma la mano. Vero è che che materiali video possono mostrare gli esperimenti, che i materiali interattivi – *on-line* o *off-line* – possono creare delle situazioni virtuali che mettono in gioco facoltà mentali eguali a quelle degli esperimenti stessi: ma l'esperimento non è sostituibile.

La didattica di laboratorio è però faticosa per allievi e docenti e costosa in termini di tempo, materiali e attrezzature; inoltre la scarsa considerazione del lavoro manuale è purtroppo radicata nella nostra cultura (quando di uno scienziato si dice che è un buono sperimentatore, non è detto che tutti attribuiscono all'affermazione la stessa valenza altamente positiva)<sup>2</sup>.

Al di fuori delle lingue straniere e delle scienze il fenomeno è ancora ridotto.

<sup>2</sup> Zanichelli non ha mai prodotto strumenti o materiali per laboratori scientifici. Il PSSC (cfr. scheda al par. 10.8) poneva al centro del proprio metodo innovativo l'uso individuale (non la dimostrazione a opera del tecnico) del laboratorio e a tal fine aveva creato una serie di strumenti di laboratorio semplici, economici, non pericolosi, «indistruttibili». In una prima fase questi strumenti furono prodotti e commercializzati, per l'Italia, dall'istituto tecnico industriale comunale Aldini-Valeriani di Bologna.

Nella stessa cornice di idee Zanichelli preparò una «Cassetta per esperimenti» abbinata al corso di scienze per la scuola media di Ludovico Giulio (1964-1966, cfr. par. 2.4 e 10.7). Era uno strumento promozionale destinato alle scuole che adottavano il volume. Il contafile, un piccolo strumento ottico usato nell'industria tessile e anche in tipografia per controllare il registro dei colori, era l'emblema di quella cassetta: essendo uno strumento prodotto su scala industriale, il suo costo era circa 100 volte inferiore a un microscopio ottico, e il suo potere di ingrandimento solo 10 volte inferiore, sufficiente per il tipo di osservazioni proposte. L'iniziativa non ebbe seguito, anche per lo scarso successo del libro-base.

### 11.5 *Una tendenza che accelera*

Per quanto il libro (di carta) resti predominante nella produzione Zanichelli, si deve sottolineare l'accelerazione negli ultimi anni delle vendite di materiali su supporto diverso.

I dati della tabella seguente testimoniano l'evoluzione nel campo dello scolastico delle opere miste, cioè formate dall'unione di un libro e di un prodotto multimediale. Si noti, oltre alla rilevanza del fenomeno in sé, il suo incremento assai più rapido al di fuori delle lingue straniere.

Nel 2003 per 10 copie di prodotti misti di lingue se ne vendevano meno di 1 in altre discipline, mentre ora siamo quasi a un rapporto di 10 a 5<sup>3</sup>.

TAB. 11.1. *Vendite di prodotti solo cartacei e misti (anni 2003-2007)*<sup>4</sup>

	Vendite:				
	2003	2004	2005	2006	2007
Scolastico lingue	786.285	846.573	867.851	884.690	860.943
di cui con cd, dvd	413.667	485.472	521.964	540.416	527.683
Percentuale	53%	57%	60%	61%	61%
Scolastico altro	2.500.460	2.814.167	2.990.024	3.251.390	3.575.651
di cui con cd, dvd	38.481	87.655	135.421	174.385	216.483
Percentuale	2%	3%	5%	5%	6%

<sup>3</sup> Non stupisce il ruolo delle lingue straniere nel fare da apripista all'integrazione multimediale dei libri di testo. Il parlato è un aspetto fondamentale della lingua e per quanto i fonetisti abbiano creato un alfabeto più ricco di quelli tradizionali, in modo da porre una corrispondenza biunivoca fra suoni e segni grafici, è evidente che il suono registrato e riprodotto è ben più efficace, per imparare a parlare, di una pagina scritta. (Del resto sono molte più le persone che ascoltano la musica rispetto a quelle che la leggono; quasi nessun musicologo vorrebbe sostituire il suono con la sua rappresentazione grafica.)

Dunque, a partire dagli anni Sessanta, compaiono nel catalogo scolastico Zanichelli i libri accompagnati da supporti con registrazione del suono (prima dischi di vinile, poi audiocassette, poi cd e dvd – e da ultimo registrazioni supplementari disponibili in rete in formato mp3). Più di recente i libri di lingue sono integrati da supporti audiovisivi (parole e immagini): la gestualità ha un ruolo enorme nell'apprendimento delle lingue.

<sup>4</sup> Per ciascuna tipologia – lingue straniere e altro – sono indicate le vendite totali, le vendite dei prodotti misti e la percentuale. Non si sono date le vendite dei prodotti multimediali «puri», del tutto irrilevanti.

Lo sviluppo recente è legato soprattutto alla vendita abbinata di libri con cd o dvd. Il fenomeno all'interno della casa editrice non è stato studiato in maniera approfondita. Sappiamo soltanto che, quando si offrono in alternativa libri con o senza cd (o dvd), le vendite del prodotto con cd oscillano in genere dal 30 al 55% delle vendite totali.

Non è chiaro se le oscillazioni dipendano dalla disciplina, dal livello scolastico o dalla qualità del prodotto multimediale: probabilmente contano tutti i fattori. Si constata un'ovvia tendenza a una maggiore quota di vendite di prodotti integrati nelle regioni a reddito più alto e per i libri destinati a tipi di scuola frequentate, mediamente, da famiglie con redditi più elevati.

Non abbiamo studi che differenziano le scelte in base al genere dell'acquirente. Perfino il ruolo del docente, nel consigliare in maniera più o meno vincolante l'acquisto, non è misurato o ipotizzato. Tale ruolo può talvolta, ma non sempre, tradursi in un'indicazione (più come consiglio che come vera e propria adozione) nell'elenco dei libri di testo.

Né d'altra parte è noto l'utilizzo reale di questi materiali. Sono rari i casi di richiesta di acquisto del solo cd/dvd da parte di chi aveva comperato il libro (magari usato) senza il supporto elettronico: ne deriva il sospetto che l'uso non sia molto frequente (ma non si deve sottovalutare la diffusione dei masterizzatori). Questa scarsa conoscenza non deve stupire: il punto fondamentale – e così entriamo direttamente nel contenuto del prossimo paragrafo – è che, forse con una certa miopia, Zanichelli ha sempre valutato i supporti multimediali con l'occhio fisso al prodotto principale, cioè il libro. Non interessa tanto sapere quanti cd si vendono, ma quanti libri si adottano (e poi si vendono), da soli o con cd. E, ragionando nell'ottica del prodotto nel suo insieme, l'esistenza di un prodotto multimediale, se percepito dai docenti come necessario o molto utile, funziona come barriera all'ingresso di concorrenti<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Per una problematica analoga, in relazione al passaggio dalla meccanica all'elettronica nel campo delle macchine per ufficio, cfr. Nicola Colangelo in *Uomini e lavoro alla Olivetti*, a cura di F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, Milano, Paravia Bruno Mondadori, 2005, p. 490, che parla criticamente di «tenace persistenza dell'anima meccanica dell'Olivetti».

### 11.6 *Le linee della politica della casa editrice*

In sostanza anche in questo campo la casa editrice si è ispirata a criteri di politica aziendale più generali: apertura prudente alle novità, senza perdersi a rincorrere le mode, e mantenimento del timone verso la qualità del prodotto. Quindi:

a) Non si è mai creduto nel mito acritico della superiorità o della sacralità del libro. Si sono usate sempre poche maiuscole in casa editrice, e certo nessuno ne ha sprecata una (anzi due) per il «Libro di Testo». La fedeltà al libro si è sempre basata su due pilastri semplici, ma solidamente piantati nel terreno:

– il libro è uno strumento buono (talvolta è stato paragonato alla forchetta, a tutt'oggi non sostituita);

– il libro è un oggetto ben conosciuto in Zanichelli, dove si sa abbastanza bene come farli; soprattutto si conoscono i limiti (e quindi le possibilità di miglioramento) di quelli finora pubblicati. Di non-libri se ne sono fatti in numero minore (si sono fatti quindi meno errori, che sono anche fonti di apprendimento): per questo c'è meno «sapere» sui supporti diversi.

b) Strumenti sì, *gadget* no. Spesso c'è nel settore dell'editoria scolastica una spinta allo strumento elettronico in sé, prescindendo da cosa ci sia dentro e da quanto serva davvero quello che c'è dentro. Questa spinta è stata sempre contrastata. Del resto raramente la Zanichelli ha fatto qualcosa solo perché la fanno anche gli altri. Non è sempre una posizione facile; la serietà, talvolta (specie in un primo momento), viene scambiata dal mercato e dai funzionari commerciali per timidezza e seriosità. Peraltro anche su questo piano ha funzionato, nel tempo, il rapporto di coinvolgimento della componente commerciale nei principi aziendali.

c) I prodotti destinati ai docenti hanno avuto sempre lo scopo di migliorare (potenziare e/o facilitare) l'attività dell'insegnante.

d) I prodotti destinati agli studenti sono stati sempre veicolati con tecniche promozionali e distributive analoghe a quelle dei libri: meccanismo dell'adozione o del consiglio da parte del docente, acquisto in libreria, spesso in connessione (insieme ai) libri. Sotto questo aspetto la disciplina Iva, che

assimila al libro i prodotti venduti assieme ai libri, è stata di grande aiuto<sup>6</sup>.

e) Gli strumenti diversi dal libro, sia pure con lentezza, sono divenuti parti organiche di un progetto didattico: già da più di quarant'anni, come abbiamo visto, i sussidi audio (e più di recente anche quelli video) sono parte integrante di un progetto di corso di lingue. Cd (o dvd) e siti di servizio stanno assumendo questo stesso ruolo di componenti iniziali del progetto in altre discipline, come quelle scientifiche. Nelle materie letterarie si ha invece la sensazione che l'evoluzione sia più lenta e che strumenti anche di qualità siano percepiti, dai docenti, come *gadget*.

Insomma, nella repubblica zanichelliana gli strumenti non librari restano minoranza, hanno sempre avuto il permesso di soggiorno ma da qualche anno – e sempre più spesso – hanno acquisito la cittadinanza per diritto di nascita (cioè perché nascono insieme e dentro i progetti editoriali, non perché raggiungono il «paese» in un secondo tempo). Nei costi d'impianto di un progetto editoriale l'incidenza del materiale non librario sta crescendo, fino ad avvicinarsi, nel caso dei corsi di lingue, al 50%.

### 11.7 *Internet: un caso particolare*

Sarebbe difficile riuscire a classificare internet come l'ultimo – a oggi – stadio evolutivo di un altro medium: non è un dvd più evoluto, non è televisione più evoluta, non è l'ultima tappa dell'istruzione programmata, non è stampa più evoluta, non è telefono – o telegrafo – più evoluto. O meglio: è tutte queste cose e ancora di più.

In un capitolo sui non-libri merita un paragrafo a sé, soprattutto perché è lo strumento che, davvero, potrebbe eliminare i libri, o relegarli a un ruolo secondario: i libri potrebbero diventare «diligenze» (ma forse «treni») del sapere: mezzi comunque ridimensionati dall'automobile-internet. (Tra l'altro, internet inquina poco; i libri distruggono un po' di foreste.)

Per certi aspetti in internet il tema didattico della ricerca individuale nella biblioteca rivive e si rinnova: qui però molto

<sup>6</sup> In quest'ottica, ad esempio, non si è mai presa in considerazione la produzione o distribuzione di strumenti pure di elevata qualità tecnologica, come le lavagne interattive: sono strumenti per così dire «strutturalmente lontani» dal libro.

più basso è il costo, più rapido (talvolta solo in teoria) il modo di trovare quello che si cerca, in certo senso più democratico l'approccio, perché le moderne tecniche di ricerca richiedono una minore preparazione a monte.

Ci si chiede se fra 5 o 10 anni ci saranno ancora i giornali di carta: ci si può domandare se ci saranno ancora i libri di carta. Per capire come sia difficile dare una risposta sensata e non fideistica o umorale a domande di questo tipo basta pensare ai rapporti fra televisione e giornali; la televisione ha ammazzato i giornali della sera e non quelli del mattino: un esito che dipende da abitudini, da modi di vivere che travalicano gli aspetti tecnici, intrinseci ai due mezzi<sup>7</sup>.

### 11.8 *www.zanichelli.it*

Il sito *www.zanichelli.it* è stato creato nel 1995. La prima pagina dedicata a un libro risale al 1997. Da allora internet è stata considerata anche come possibile integrazione dello strumento librario. Non è detto che sia l'unico approccio possibile o quello migliore, ma è l'approccio seguito. La seguente tabella illustra la crescita nel tempo dei progetti editoriali dotati di sito proprio.

anno	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
siti	1	2	5	10	12	18	24	28	30	34	57

Per avere un'idea delle visite a questi siti si può osservare la tabella seguente<sup>8</sup>.

anno	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003**	2004	2005	2006	2007
visite	*	*	*	15.425	29.938	48.113	90.000	159.574	179.629	212.971	269.369

\* n.d.

\*\* dato stimato

<sup>7</sup> Il destino del libro stampato su carta è legato a fattori economici, ambientali, ma soprattutto antropologici, spesso irrazionali. Sarà certo difficile considerare come riferita solo al passato questa bella definizione della carta: «tenera figlia delle foreste, spazio vitale dell'uomo scrivente e leggente» (I. Calvino, *La poubelle agrée*, in *La strada di San Giovanni*, Milano, Mondadori, 2000, p. 92).

<sup>8</sup> Nel giugno 2008 si è avuto un picco (15.000 visite al giorno, con relativo intasamento) in occasione degli esami di stato. Il sito Zanichelli

I dati di consultazione obbediscono a logiche non difficili da interpretare:

- le visite aumentano con il crescere del livello scolastico;
- le discipline tecnico-scientifiche hanno tassi di visita superiori;
- la diffusione del libro-base ovviamente influenza il numero delle visite<sup>9</sup>.

I contenuti dei siti sono vari: materiali supplementari, di approfondimento, talvolta materiali facilitati, aggiornamenti, esercizi supplementari, link ad altri siti, filmati o registrazioni sonore, simulazioni di prove d'esame. Vi sono siti prevalentemente additivi, che aggiungono cioè argomenti, e siti sottrattivi, cioè che consentono di sottrarre materiale al libro, per renderlo più agile e meno costoso.

era apparentemente l'unico a fornire (ovviamente dopo e non durante la prova) la soluzione dei problemi per le scuole che seguivano i programmi Brocca. Inoltre il prof. Bergamini, che curava il sito, sfoggiava una verve mediatica da consumato *ij* (*internet jockey*) del tutto in linea con la natura del mezzo e assai apprezzata dai visitatori.

<sup>9</sup>A questo proposito ricorda Bernardo Cioni: *Nella primavera 2004 ho condotto uno studio sul numero di visite per i vari materiali riconducibili a singoli volumi calcolando la media delle visite a questi materiali in tre mesi di picco. Ecco il dettaglio del numero medio di visite mensili, messo in rapporto al numero totale delle sezioni che adottano libri articolando i dati: a) al livello scolastico e b) al tipo di disciplina.*

*a) per livello scolastico*

	Media visite	Adozioni 2003/04	Visite / copie ad.
Medie	1.336	98.600	1,4%
Biennio	10.947	136.350	8,0%
Triennio	6.883	50.840	13,5%

*b) per tipo di disciplina*

	Media visite	Adozioni 2003/04	Visite / copie ad.
Materie tecnico-scientifiche	13.861	107.570	12,9%
Altre materie (lingue ecc.)	6.963	178.220	3,9%

*Ricordo anche un particolare curioso: un libro tecnico pochissimo diffuso, che illustrava il linguaggio SPICE (Davino Verolino, Introduzione a SPICE, 2003), ebbe alti picchi di visitatori, molti dei quali probabilmente avevano cercato sul motore di ricerca qualcosa sul noto gruppo pop delle Spice Girls (a quel tempo ancora unite). Cfr. anche la testimonianza di Pier Francesco Bernardi in Appendice 1, par. 8.*

Le modalità tecniche di accesso ai siti sono varie; le pagine non sono, per il momento<sup>10</sup>, mai a pagamento e il controllo delle *password* non è particolarmente stringente: del resto non avrebbe molto senso proibire, con sistemi per vari aspetti costosi, l'accesso da parte di studenti o docenti che non usano quel determinato libro.

Talvolta i siti sono seguiti direttamente dagli autori, talvolta dalla casa editrice. Anche le modalità organizzative interne sono abbastanza fluide: la cura è prevalentemente dei responsabili editoriali di prodotto, con un supporto di staff del servizio sviluppo. A partire dal 2002, i costi dei siti sono contabilizzati all'interno dei relativi progetti editoriali; in precedenza confluivano in una voce generica di costo.

A volte questi materiali hanno un deficit di interattività oppure, quando l'interattività c'è, non è molto sfruttata. Ad esempio il sito di servizio offre ai docenti un programma di testi (ZTE) con una opzione che consente di personalizzare i test: quest'applicazione, che ha pesato nei costi iniziali del progetto per quasi il 50%, nei fatti non viene quasi mai usata.

In conclusione: per la sua versatilità e flessibilità, internet nel mondo Zanichelli sta rapidamente diventando il non-libro più importante. È certamente possibile che il nostro approccio librocentrico sia un ostacolo, spesso insormontabile, per cogliere tutte le potenzialità del mezzo.

<sup>10</sup> Incerte sono ancora le prospettive aperte, a questo proposito, dall'art. 15 del d.l. 112/2008 (cfr. par. 6.4).

## Produzione industriale

### 12.1 *Anche l'ufficio produzione in sala parto*

Nei capitoli precedenti abbiamo visto cosa fa il redattore, che, insieme al grafico, «trasforma» l'originale dell'autore in un oggetto che, riprodotto in tante copie, sarà il libro; ma il redattore non «parla» con le aziende esterne che materialmente preparano il supporto che verrà stampato. Almeno in Zanichelli questo colloquio avviene attraverso un mediatore linguistico (che è soprattutto facilitatore culturale): l'ufficio produzione.

In origine l'autore si presentava direttamente al tipografo, anzi il primo (dei tipografi), Gutenberg, intravedendo genialmente l'oggettiva difficoltà del rapporto, si scelse un autore con grandi doti di comprensione e pazienza: iniziò con la Bibbia. Poi, sostanzialmente all'inizio del XIX secolo, fra autori e tipografi si inserì la figura dell'editore. L'autore, dopo la definizione contrattuale, aveva a che fare, all'interno della casa editrice, con l'ufficio produzione, che «mediava» i rapporti con le aziende grafiche. La redazione, ulteriore filtro fra tipografo e autore, compare in Zanichelli, come si è visto, attorno al 1960.

Dunque l'ufficio produzione si occupa di due cose: preparazione del prototipo e servizio ristampe. Sono due attività oggettivamente ben distinte<sup>1</sup>: forse se si creasse oggi dal nulla una casa editrice queste due mansioni avrebbero due diverse linee

<sup>1</sup> In questo paragrafo non tentiamo neppure una piccola storia dell'evoluzione delle tecniche di pre stampa, del passaggio dalla composizione a caldo (monotipia o linotipia) a quella a freddo, né dell'evoluzione della riproduzione delle immagini, dai segni incisi sulla pietra o su metalli alle tecnologie digitali.

di responsabilità, come in una fabbrica di automobili l'ufficio progetti è distinto dalla linea produttiva. All'esterno, infatti, la specializzazione ha creato una differenziazione nel tessuto delle aziende grafiche, per cui, anche nel settore produttivo, sempre meno chi stampa (e ristampa) si occupa del prototipo.

All'interno la redazione ha avuto tradizionalmente la responsabilità (qualità, tempi, costi) di una parte dei collaboratori (ad esempio traduttori e disegnatori), restando all'ufficio produzione la responsabilità della composizione grafica e della riproduzione delle immagini. Oggi sempre più spesso anche composizione e riproduzione sono affidati a «fornitori» che rispondono alla redazione.

Tuttavia, soprattutto per la maggiore attitudine a controllare costi e tempi, la responsabilità complessiva dei rapporti con i fornitori, anche in fase di pre stampa, in Zanichelli resta – e probabilmente resterà a lungo – in capo all'ufficio produzione.

Ma torniamo alla mediazione dell'ufficio produzione fra redazione e aziende grafiche. a) In cosa consiste e b) come è cambiata nel tempo?

a) Mediazione vuol dire non solo trasmettere informazioni, ma anche filtrarle, tradurre agli uni le esigenze degli altri, stabilire gerarchie di desideri e di priorità (ed altro).

b) Cominciamo a guardare il tavolo di un addetto: un tempo era affollato da una o più piccole montagne di fascicoli di bozze o fogli di prove, che arrivavano e ripartivano dal suo tavolo, come i vagoni in uno scalo merci: ora troneggia un personal computer. Nel suo video si guardano le immagini e si scorrono le bozze di testo. Negli elenchi di corrispondenza elettronica *in* e *out* è frequente il segnalino che denota la presenza di un allegato. Il nostro addetto riceve e inoltra *file*, non smista più pacchi di carta.

Si può valutare che l'ufficio produzione dedichi circa il 60% del suo tempo alle ristampe, il resto alle novità (questo rapporto nel tempo si è un po' spostato a favore delle ristampe). Le novità sono numericamente tra un quarto e un quinto dei libri pubblicati, ristampe comprese, ma, nelle novità, le cose da fare e i fornitori con cui si interagisce sono almeno quattro volte superiori a ciò che c'è da fare per una ristampa.

Quando entra in gioco l'ufficio produzione? Innanzi tutto, così come il ginecologo viene consultato già all'inizio e talvolta ancor prima dell'inizio della gravidanza, l'ufficio

produzione interviene già ad inizio progetto: deve poter dare i suoi consigli e in sostanza la sua approvazione soprattutto su argomenti come il formato, il numero di pagine, il tipo di carta ipotizzabile in funzione della resa grafica delle immagini, i tempi e le scadenze<sup>2</sup>.

## 12.2 *L'evoluzione della pre stampa*

Il testo (inteso come insieme di caratteri preesistenti nel «magazzino» del compositore: lettere minuscole e maiuscole, numeri, anzi cifre, segni di interpunzione e poco altro) o meglio i testi (testo in senso proprio, note, didascalie, patinate, cioè scritte inserite nelle immagini, indici e altro) viaggiavano prima in colonna di bozze e poi in impaginato, fra compositore e redazione passando attraverso lo smistamento della produzione. Le immagini facevano un percorso analogo tra redazione e aziende variamente denominate (zincografie, fotolito e simili)<sup>3</sup>.

L'impaginazione elettronica ha reso «virtuale» il menabò, oggetto desueto: una persona non informata della storia della tecnica editoriale potrebbe oggi non cogliere il profondo senso metaforico insito nel termine scelto da Elio Vittorini per la sua rivista. Ricordo del passato è anche il lungo lavoro di montaggio e impaginazione che si faceva in tipografia, mettendo assieme, con le mani e pochi strumenti, vari pezzi o pezzettini di pellicola (testi e immagini).

È importante sottolineare che tra il prima e il dopo è cambiata anche quella che potremmo definire l'embriologia del libro, cioè le fattezze di quello che diventerà un libro nella sua fase di sviluppo prenatale. Alla fine del processo, si vistava qualcosa di pallidamente simile al prodotto finale: si liberava per la stampa l'opera per lo più sulle cianografiche, così dette

<sup>2</sup> Non a caso il responsabile dell'ufficio produzione fa parte del comitato editoriale, che approva i libri da pubblicare (cfr. par. 7.5, nota 8).

<sup>3</sup> Molti nomi dell'industria grafica hanno tenuto dentro a sé pezzi di parole che fanno riferimento a materiali o tecniche desuete: gli zincografi si sono chiamati così anche molti anni dopo aver abbandonato lo zinco; i fotolitisti, della pietra hanno conservato solo il riferimento al greco *lithos*; le cianografiche, di cui parleremo più avanti, non hanno più nulla di azzurro. Le stesse tipografie non maneggiano più i tipi, cioè i caratteri fusi in piombo.

per il loro colore azzurrino, impregnate di un forte odore di ammoniacca. Le prove del colore erano approssimate, rare e costose: i cromalyn, ad esempio, erano fatti su una carta talmente lucida da far sembrare vivaci immagini destinate poi a scipire nel prodotto definitivo. Vi era, insomma, come in certi spettacoli teatrali, una forte differenza fra prova generale e «prima».

Nell'episodio *La campana* del film *Andrej Rublëv*, del regista russo Tarkowskij, si racconta la bella storia di un ragazzo che, avendo accettato l'incarico di fondere una campana di bronzo, attende di vedere, spaventato e curioso, il risultato del suo lavoro, non sapendo se, dall'operazione, uscirà un oggetto con la forma e la funzione desiderata. Ecco, per chi lavorava nel settore ogni libro nuovo, specie se a colori, era un po' come la campana del ragazzo. Nulla è più così: fin dal primo giro le prove del libro assomigliano al prodotto finito; le attuali ciano a colori riescono anche a simulare l'effetto del tipo di carta che sarà scelto.

Ci sono ricette di cucina in cui si preparano, in tegami e luoghi di cottura diversi, componenti del cibo che saranno amalgamati solo alla fine; in altre ricette il cuoco lavora assiduamente a un unico impasto, rielaborandolo continuamente. Il libro di una volta era un piatto del primo tipo (e magari qualcuno si dimenticava la salsa o la guarnizione), ora siamo al secondo tipo (si pensi ad un cibo lentamente cotto allo spiedo, in maniera continuamente controllabile)<sup>4</sup>.

Del vecchio modo di procedere è rimasta però la specializzazione delle aziende fornitrici, divise fra quelle che si occupano di testo e quelle che si occupano di immagini: qualsiasi fotolitista può comporre anche un testo, ma senza la qualità complessiva offerta da un compositore professionale; lo stesso vale per la lavorazione delle immagini. All'esterno della casa editrice il paesaggio delle aziende che lavorano nella prestampa si è dunque trasformato, perché un computer con programmi relativamente poco costosi (che operatori, specialmente giovani, imparano a usare in poco tempo) fa quello che un tempo face-

<sup>4</sup> L'incrocio fra cucina e tipografia non è inconsueto: ai tempi della composizione in piombo, per garantirsi la possibilità di ristampare, evitando i costi della conservazione del metallo, si ricorreva ai *flan* o flani (cartoni che conservavano, in negativo, le forme in rilievo dei caratteri di piombo). Pare che il termine derivi dagli stampi con cui in cucina si fanno appunto i *flan*.

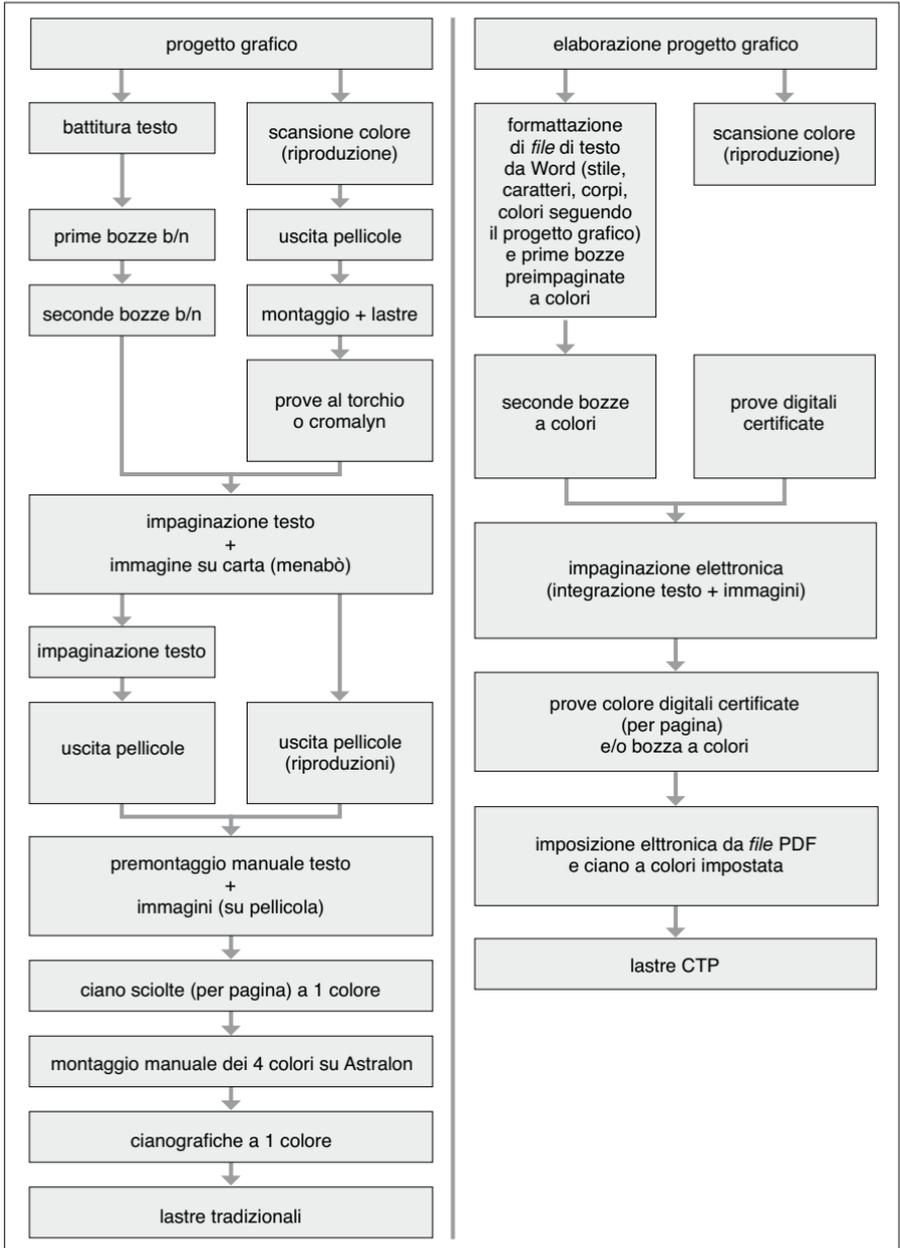


FIG. 12.1. Vecchio (a sinistra) e nuovo (a destra) cammino di un tipico libro di testo. (Grafico di G. Santi)

vano macchine costose, operate da personale con un *know-how* acquisito con studi approfonditi e/o ricca esperienza<sup>5</sup>.

Le professionalità nel settore sono cambiate, molte di esse sono scomparse<sup>6</sup>, la precisione è diventata più facile, certi tipi di errore sono venuti meno quasi del tutto: dalle immagini riprodotte specularmente – inconveniente non infrequente quando si lavorava con diapositive – al fuori registro. Anche i costi, a parità di complessità grafica, si sono ridotti: la riproduzione di un fotocolore costa oggi circa un quarto di quindici anni fa<sup>7</sup>. Tuttavia i costi totali della pre stampa non si sono ridotti di molto, se valutati a pagina, perché, come abbiamo visto, i libri di oggi hanno una complessità grafica un tempo impensabile.

Nelle pagine di un libro di oggi è incorporata una dose di creatività grafica assai maggiore, anche se è realizzata con tempi esecutivi assai minori. In una pagina di un libro complesso si può leggere quello che c'è scritto e anche, in filigrana, i cambiamenti della nostra società, dovuti non soltanto alla globalizzazione ma anche all'evoluzione tecnologica: la riduzione di professionalità intermedie, la polarizzazione verso mansioni molto elevate ed altre che si possono imparare in breve tempo, e quindi socialmente meno protette.

### 12.3 *Gli editori scolastici fanno solo ristampe?*

Si dice comunemente che l'editoria scolastica è caratterizzata da una netta prevalenza delle ristampe rispetto alla produzione di libri nuovi. Spesso questa affermazione si accompagna, nell'am-

<sup>5</sup> La casa editrice ha navigato in questa trasformazione, in parte favorendola, in parte controllandola. Talvolta i processi non sono stati forzati, perché una eccessiva trasformazione delle aziende fornitrici avrebbe comportato la perdita della capacità di svolgere lavorazioni «vecchie» ma necessarie per mantenere in vita prodotti tradizionali: si pensi ad esempio alla necessità di fare correzioni su pellicole di 15 o 20 anni fa: un «bisogno» che quasi nessuno oggi ha più, ma un editore come Zanichelli sì. Insomma, un buon esercito deve preoccuparsi anche di non lasciare sguarnita la retroguardia.

<sup>6</sup> È il caso, ad esempio, del cromista, che correggeva, attraverso un senso della vista sviluppato come l'orecchio di un musicista, la selezione dei colori: oggi un programma di computer rende possibile lo svolgimento di questa funzione da parte di personale non altamente specializzato.

<sup>7</sup> In realtà questo costo si sta azzerando, perché ormai quasi tutte le immagini (fotografie e anche disegni) sono realizzate direttamente in formato digitale (v. par. 8.9).

bito della comunità editoriale, a un giudizio di merito negativo, talvolta solo implicito, attribuendo agli «scolastici» una sorta di patente di a-creatività. In effetti le ultime statistiche nazionali sulla produzione libraria registrano, su 100 titoli scolastici, 46 ristampe, mentre nella varia per adulti, sempre su 100 titoli, le ristampe sono solo 29 (nei libri per ragazzi scendono a 14).

I dati Zanichelli sono i seguenti: nel 2004/05, 299 novità su 1.272 titoli pubblicati (24% novità, 76% ristampe). Questi dati sono figli delle caratteristiche oggettive dell'editoria scolastica. Nessuno ha mai pensato, in Zanichelli, di cercare di mutarli al fine di crescere nella considerazione della comunità editoriale: non ci si è mai comportati come quei centrocampisti che, spingendosi in area di attacco, espongono la propria squadra al contropiede avversario.

Ci domanderemo innanzitutto se e come il rapporto ristampe/novità è cambiato nell'arco degli ultimi cinquant'anni, e in seguito illustreremo le strutture e i meccanismi interni delle ristampe, delineandone l'evoluzione.

Una considerazione preliminare: la netta distinzione fra prototipo e copie non è fenomeno che caratterizza solo il libro. È comune a tutte le forme artistiche tecnicamente riproducibili e anche ad altre (si pensi, in campo teatrale, al ciclo prove-prove generali-prima-repliche). È comune ad altri beni o servizi, industriali e non. Insomma: il rapporto fra novità e ristampe, se da un lato caratterizza l'editoria scolastica nei confronti di altri tipi di editoria libraria, d'altro lato è la prova dell'industrialità dell'attività editoriale scolastica. Anzi, il passaggio della produzione libraria dalle botteghe dei copisti alle officine degli stampatori appare un netto salto qualitativo: come dire che il libro sarebbe uno dei primi prodotti veramente industriali nella storia dell'Occidente.

Ma anche nel nostro caso, e lo vedremo, complessi fattori economici tendono a diminuire l'importanza relativa dell'elemento industriale in senso stretto nell'economia complessiva della casa editrice.

#### 12.4 *Il rapporto novità/ristampe nel tempo*

Anche in questo caso la continuità prevale sulle fratture: anche qui, nella storia geologica della Zanichelli, non ci sono terremoti. Vi è una tendenza a un lieve decremento delle ristampe.

TAB. 12.1 *Novità e ristampe (tutto il catalogo)*

Anno			% sul totale
1959/1960	Novità	45	
	Ristampe	203	81%
1969/1970	Novità	56	
	Ristampe	279	83%
1974/1975	Novità	97	
	Ristampe	321	76%
1979/1980	Novità	142	
	Ristampe	519	79%
1984/1985	Novità	184	
	Ristampe	550	75%
1989/1990	Novità	187	
	Ristampe	792	81%
1994/1995	Novità	249	
	Ristampe	739	75%
1999/2000	Novità	365	
	Ristampe	958	72%
2004/2005	Novità	299	
	Ristampe	973	76%

TAB. 12.2 *Novità e ristampe (scolastici)*

Anno			% sul totale
1969/1970	Novità	22	
	Ristampe	193	90%
1974/1975	Novità	35	
	Ristampe	223	87%
1979/1980	Novità	48	
	Ristampe	310	87%
1984/1985	Novità	96	
	Ristampe	372	79%
1989/1990	Novità	88	
	Ristampe	483	85%
1994/1995	Novità	140	
	Ristampe	554	80%
1999/2000	Novità	259	
	Ristampe	701	73%
2004/2005	Novità	175	
	Ristampe	755	81%

La crescita percentuale delle novità, nello scolastico, deve essere messa in relazione soprattutto con una crescita delle nuove edizioni (classificate come novità), che incidono sempre su titoli che, altrimenti, sarebbero stati ristampati. Il dato è anche influenzato da una variazione della politica delle tirature: al variare, in ipotesi in aumento, del periodo prevedibile di durata della tiratura, diminuisce il numero delle ristampe rispetto alle novità. Il fenomeno – in parte ci ritorneremo – si è verificato soprattutto, a parità di altri fattori, per la crescita di libri a quattro colori con costi di avviamento (della ristampa) più elevati e quindi con tirature ottimali più elevate.

### 12.5 Un ciclo annuale

La procedura di ristampa è il processo, fatto di decisioni e comportamenti, che consente la disponibilità dei libri adottati presso le librerie all'apertura delle scuole. È un procedimento complesso, basato su un ciclo annuale che si ripete con poche variazioni. Il grafico seguente illustra le entrate di commesse di stampa nel corso dell'anno, distinguendo fra novità e ristampe.

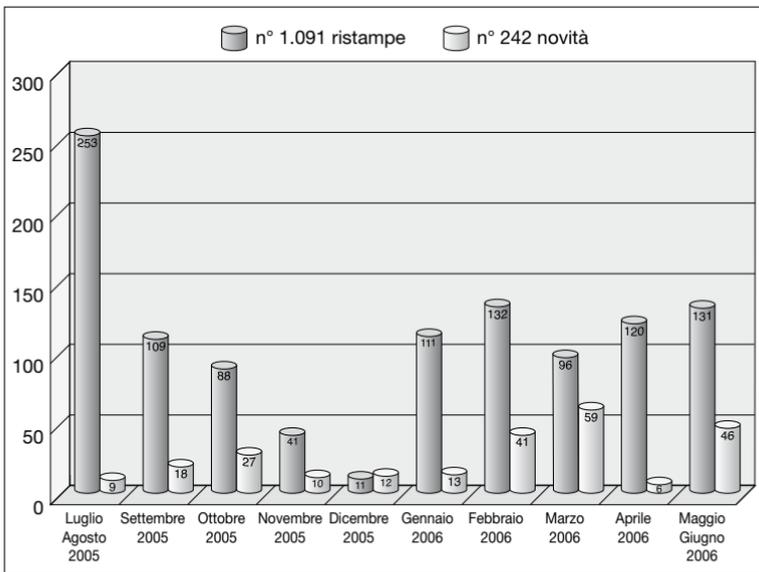


FIG. 12.2. Novità e ristampe: distribuzione luglio-giugno (2005-2006). (Grafico di G. Santi)

### *Le stagioni di via Irnerio*

In questo paragrafo viene, per la prima volta, descritta una serie di operazioni che hanno una stagionalità che si ripete nel corso degli anni, con modifiche piccole (eppure enfatizzate come quelle delle stagioni vere). L'agricoltura è l'attività umana più ovviamente collegata a un ritmo stagionale, ma ve ne sono altre, come la moda o il calcio. La stagionalità di via Irnerio è soprattutto legata al calendario scolastico: da settembre (ottobre fino agli anni Settanta) a giugno. I libri nuovi devono essere pronti per le adozioni (maggio), le ristampe per l'apertura delle scuole\*. Vedremo nei prossimi capitoli come anche la promozione e la distribuzione si adeguino al ritmo dettato dalla scuola.

A ben vedere è quasi soltanto la preparazione dei libri nuovi che, pur avendo una «fine lavori» traguardata su una scadenza scolastica (la data delle adozioni), ha una fase di preparazione (potremmo dire gestazione) che, di regola, supera l'anno: per questo la stagionalità non è finora emersa.

Gli altri uffici, le altre attività sono connesse, indirettamente, con il calendario scolastico: si pensi alle procedure contabili nei confronti dei librai, che seguono necessariamente la vendita, o alla formulazione dei programmi di promozione e vendita (previsioni e *budget*), che necessariamente devono venire (poco) prima che le attività si svolgano. Oltre al calendario scolastico, però, vi sono altri fattori che dettano i tempi, come le date di chiusura del bilancio annuale o le fiere del settore.

Ci sono poi cose abbastanza impegnative che si possono fare soltanto quando c'è tempo, cioè quando le attività stagionali sono a un livello baso: dalle riunioni annuali di sintesi e/o di programmazione agli inventari, ai rifornimenti (ad esempio degli articoli di cancelleria dei vari uffici). Insomma tutta la casa editrice si muove sulla base di un'agenda o, più precisamente, ciascun ufficio ha una propria agenda, coordinata con quella degli altri.

Dunque, ciclo annuale, come per la maggior parte dei prodotti agricoli, più la piantata di alberi (i nuovi libri), fatta pensando a un raccolto proiettato nel futuro: ritmi che strutturano, entro certi limiti, il modo di pensare (nel bene e nel male).

\* Anche gli altri settori della casa editrice hanno una loro stagionalità, meno delineata (la varia e il giuridico), o legata anch'essa all'anno scolastico (opere di consultazione) o a un calendario didattico parzialmente peculiare (universitario).

È riferito all'anno 2005/06, ma la forma del grafico non è molto cambiata nel tempo. Innanzitutto bisogna chiarire che l'opinione comune («prima si guardano le adozioni e poi, sulla base delle adozioni, si stampano i libri») purtroppo non è del tutto vera, per la semplice ragione che i dati sulle adozioni non sono disponibili in tempo utile per effettuare il complesso delle ristampe: al massimo, come vedremo, sulla base delle adozioni si può correggere una quantità limitata delle decisioni già prese.

Il procedimento inizia a novembre di ciascun anno: sulla base delle giacenze, delle vendite realizzate fino a quel momento e di ragionevoli previsioni, si passa in rassegna tutto il catalogo scolastico: per ciascun titolo, si decide se ristamparlo, quante copie ristamparne, in quale data effettuare la ristampa. La decisione è presa non per tutti i titoli, ma per una larga maggioranza: viene rimandata per un 15-20% dei titoli. La ristampa è immediata se le giacenze sono inferiori al numero di copie-saggio che si dovranno consegnare nei primi mesi dell'anno. Altrimenti la quantità di stampa è decisa, ma l'effettuazione della ristampa è dilazionata, a discrezione del fornitore, fino ad aprile.

In marzo viene fatto un nuovo esame, per valutare i titoli «rinvitati». Un ulteriore esame viene fatto a fine aprile, focalizzato sulle novità dell'anno e su quelle dell'anno precedente; l'andamento del numero di saggi è spia della fiducia della rete commerciale nello sviluppo dell'opera, fiducia quasi sempre suffragata dai fatti. Dai primi di luglio comincia una fase di monitoraggio settimanale, basato sulle adozioni e sulle prime vendite: fra luglio e settembre si decide la ristampa di non più del 10-15% dei titoli in catalogo. Poiché è molto probabile che i titoli di cui si è decisa la ristampa in luglio manchino, almeno per qualche giorno, a settembre, l'ottimo sarebbe riuscire a non ristampare nulla in questi mesi. D'altra parte la maggior parte di queste ristampe dipende da una differenza fra previsioni e vendite effettive. Spesso quindi queste ristampe sono prova di «buone notizie» (anche se talvolta alla base di tali «buone notizie» vi è un errore di previsione).

## 12.6 *Le basi economiche*

Ci sono un responsabile della decisione delle ristampe e un responsabile della loro esecuzione. Il decisore delle ristampe deve assicurare, con il contributo decisivo del responsabile

### *Un'altra decisione importante: l'uscita dal catalogo*

Spesso chi cerca un libro, anche abbastanza recente, non lo trova: non solo nella sua libreria abituale, ma in nessun'altra. Deve cercarlo nelle bancarelle o in librerie antiquarie (ora questo tipo di ricerca è molto facilitato da internet) o in qualche biblioteca (anche in questo caso internet aiuta). Il libro non si trova in libreria perché non è più nel catalogo dell'editore, anche se qualche volta il libraio fornisce sul punto un'informazione non esatta (un evento oggi assai raro perché quasi tutti i librai hanno il catalogo informatizzato di Alice, assai aggiornato).

Guardiamo il fenomeno dal punto di vista dell'editore. Se tutti i libri pubblicati restassero per sempre in catalogo, anche con vendite annue minime, i costi, come è intuitivo, sarebbero altissimi (soprattutto i costi del magazzino e quelli amministrativi). Succede dunque l'opposto: prima o poi tutti i libri pubblicati escono dal catalogo (il libro più vecchio del catalogo Zanichelli, il Belluzzi *Scienza delle costruzioni*, risale nella sua forma attuale al 1961).

L'uscita dal catalogo è determinata dall'esaurimento (senza che si provveda a una ristampa), dalla conclusione per scadenza del termine del contratto di edizione\*, dalla pubblicazione di una nuova edizione ovvero da una decisione dell'editore.

Fino al 1975 la decisione di eliminare alcuni titoli per alleggerire il catalogo non era pianificata: avveniva occasionalmente, se e quando pareva necessaria. Dal 1975 si è deciso che ogni anno si deve compiere questa operazione di pulizia, stabilendo regole precise: il livello di fatturato sotto il quale la permanenza in catalogo non è economicamente giustificata, le modalità (del resto, a grandi linee, previste per legge) con cui si devono interpellare gli autori, le possibili eccezioni, le indicazioni ai vari uffici e reparti su come e quando agire.

L'invio al macero è un'operazione delicata.

– Mezza casa editrice deve fare qualcosa: l'ufficio contratti scrive agli autori; l'ufficio pubblicità si preoccupa di avvertire i librai tramite il «Giornale della libreria» e cambia i cataloghi; l'ufficio distribuzione richiama dalle filiali le copie giacenti; il magazzino opera materialmente, seguendo le regole fiscali; l'ufficio produzione

\* Non è un caso frequente. Di regola i contratti durano vent'anni; quasi sempre prima del termine le copie si esauriscono o viene decisa l'eliminazione dal catalogo. Se il libro, alla fine del contratto, è ancora vivo, spesso si prolunga il contratto. Se questo non avviene, in linea di principio è possibile che la fine di un contratto porti con sé la necessità di eliminare copie di magazzino: in cinquant'anni vi sono stati meno di cinque casi, tutti nella varia.

*Un'altra decisione importante: l'uscita dal catalogo*

e la contabilità regolarizzano le posizioni contabili (per esempio, la sorte degli anticipi o delle commesse in corso).

– L'altra mezza deve comunque essere informata (ad esempio, la redazione che ha rapporti quotidiani con un autore deve sapere quali libri sono eliminati e perché).

È un'operazione faticosa, che comporta molto lavoro amministrativo, ma è del tutto indispensabile per l'equilibrio dei costi: sarebbe facile richiamarsi alle diete di mantenimento o alla delicata funzione svolta dai reni nell'ambito del funzionamento dell'uomo (e di altri animali). Gli autori, cui viene offerto l'acquisto delle copie a prezzo di costo, sono quasi sempre dispiaciuti, specie se non c'è una nuova edizione\*. L'eliminazione dei titoli dal catalogo è dunque un'operazione talvolta impegnativa, in termini di rapporti umani. La decisione finale è presa dalla direzione generale. La procedura viene ripetuta ogni anno con poche modifiche e aggiornamenti.

I «codici» eliminati ogni anno sono grossomodo in numero eguale ai codici nuovi. A grandi linee ogni anno nasce e muore circa il 10% del catalogo. L'incremento del numero dei codici è volutamente contenuto. Le acquisizioni di cataloghi di altri editori fanno crescere il numero di codici per così dire al di fuori del ritmo fisiologico (e un'analogia riduzione vi sarebbe nel caso di dismissione di settori di catalogo). Le riforme dei «programmi» accelerano il ricambio (più titoli nuovi, più eliminazioni).

Può essere utile – anche se vagamente macabro – domandarsi l'età (anagrafica di casa editrice) dei libri tolti dal catalogo. La tabella sottostante riguarda gli anni 2004, 2005 e 2006. L'età critica è fra i 4 e gli 8 anni.

	2004	2005	2006
Titoli 0-3 anni	52	49	24
Titoli 4-8 anni	107	97	101
Titoli oltre 8 anni	66	51	53
Totale codici a macero	225	197	178

Complessivamente le copie inviate al macero, salvo in anni caratterizzati da riforme di programmi, si mantengono attorno al 6-7% delle copie vendute, senza variazioni degne di nota.

\* Per questo alcuni editori non mandano mai libri al macero. Ad esempio Oxford University Press ha esaurito pochi anni or sono un libro pubblicato nel 1721.

dell'esecuzione, la presenza tempestiva in magazzino delle copie che saranno vendute e soltanto di quelle, evitando cioè i costi connessi con le scorte inerti. È un problema di equilibrio; vanno evitate l'anoressia e l'indigestione.

Tanto il successo in questa politica di equilibrio quanto l'insuccesso, in entrambe le direzioni, non si evidenziano in maniera immediata nei bilanci. Vi sono però indici, fuori bilancio, che sono spie della qualità di tale politica. Sul fronte delle mancate vendite bisogna far riferimento ai dati distributivi<sup>8</sup>, con l'avvertenza che un libro può mancare sia perché non è (ancora) ristampato sia perché non è ancora arrivato al posto giusto: insomma la mancanza può essere responsabilità del decisore delle ristampe, ovvero dell'ufficio tecnico che esegue la ristampa, ovvero ancora del servizio distribuzione in senso stretto. Un eccesso di scorte si paga con una maggiore esposizione bancaria, con un maggiore costo di magazzino (spazio fisico e gestione) e con un maggiore invio al macero.

Supponendo – ma mancano studi precisi nel nostro settore – che ci siano due case editrici scolastiche identiche per dimensioni e altri parametri, una delle quali abbia una gestione delle ristampe ottimale (ad esempio 20% più efficiente della media), l'altra una gestione media, i risultati – in termini di margini operativi – dell'operatore più efficiente dovrebbero essere migliori in un ordine del 6-12%. Ma sono valutazioni interne molto opinabili: di certo tutti gli operatori (Zanichelli compresa) sono convinti di avere una gestione delle ristampe più efficiente della media.

Un'indicazione di efficacia si può trarre da un confronto storico.

### 12.7 *Il decisore e la decisione singola*

Di regola nelle case editrici, e anche in Zanichelli, il processo decisionale delle ristampe è affidato alla direzione generale o è una funzione direttamente dipendente da essa. Se fosse nelle mani dei responsabili commerciali, o di quelli della produzione tecnica, si correrebbe il rischio di tirature eccessive (per minimizzare i rischi di perdite di vendite o per abbassare i costi

<sup>8</sup> Cfr. cap. 15.

unitari). Se dipendesse dalla direzione finanziaria si correrebbe il rischio opposto: per paura di avere problemi di credito, si correrebbe il rischio di stock insufficienti.

Su quali basi si decide la tiratura di una ristampa? Esistono formule standard per calcolare la gestione ottimale delle scorte, tenendo conto dei ritmi di uscita, dei tempi di approvvigionamento, dei costi di magazzino, del costo del denaro e del costo unitario in funzione della quantità prodotta (quasi per ogni bene, come per i libri, il costo unitario decresce al crescere dei pezzi prodotti). Di solito queste formule si basano su un'ipotesi di uscita dei beni costante nel tempo. Nel caso del libro scolastico l'uscita è concentrata una volta l'anno, all'apertura delle scuole. Quindi la domanda principale non è (quasi mai) soltanto: «quante copie produrre», ma «quante copie e per quanti anni produrre» (uno, due o più).

La quantità discende anche dalla risposta alla domanda sul numero degli anni. Al di sopra di una certa soglia si stampa per un anno solo (nel 2006 circa il 47% dei codici, che coprono circa il 39% delle copie). Di poco più raro il caso di tirature per due anni (nel 2006 circa il 42% dei codici, per il 48% circa delle copie)<sup>9</sup>. Ancora più raro il caso di ristampe per più di due anni (nel 2006 l'8% circa dei codici). La scelta fra uno, due o più anni dipende dalla natura del libro, o più precisamente dal rapporto fra costi di avviamento della ristampa e costi di tiratura in senso stretto. La decisione è presa con l'aiuto di una tabella piuttosto complessa, che tiene conto delle dimensioni del libro, del numero dei colori e del tipo di foliazione.

Nel prendere questa decisione bisogna anche tenere conto di aspetti di catalogo (principalmente: imminenza di una nuova edizione, ovvero possibili cambiamenti di programma).

## 12.8 *Cambiamenti nel tempo*

Cosa è cambiato dall'inizio degli anni Sessanta a oggi? In comune è restato il ritmo annuale: in autunno si decideva, anche allora, la maggior parte delle tirature per l'anno successivo. Ma allora c'era una regola che aveva poche eccezioni: ogni anno si

<sup>9</sup> La percentuale delle copie è più elevata, rispetto al dato precedente, perché si tratta di tirature per due anni.

ristampava lo stesso numero di copie dell'anno precedente. Le eccezioni (titoli nuovi, in ascesa o in calo) erano una minoranza.

Oggi sono in minoranza i titoli stabili: se si definiscono «stabili» i libri con oscillazioni di vendita minori del 4%, sono l'11,4% del catalogo scolastico. Questo dato, per fortuna, cresce un po' se si trascurano i titoli con vendite poco superiori alla sopravvivenza (700 copie): in tal caso gli stabili sono il 16,1%.

Prevalgono i titoli calanti: 63,4% del totale (59,9% trascurando i titoli minori: dati 2006/07). È un dato abbastanza costante negli ultimi anni, prescindendo da modifiche di programma che accentuano l'instabilità. Insomma: si è passati dalla certezza all'incertezza.

Lentamente, nel corso degli anni, vi è stato uno spostamento di convenienza economica in direzione di maggiori scorte.

Hanno spinto verso questa direzione:

- il più alto peso di volumi a 4 colori, con incidenza dell'avviamento maggiore;
- la diminuzione dei tassi di interesse;
- la piccola diminuzione relativa dei costi industriali (se un prodotto «costa» di meno, si può correre il rischio di averne di più in scorta);
- l'aumento delle rese dei libri scolastici (le giacenze devono, di massima, essere tarate sulle punte di vendita prima delle rese).

## 12.9 *Stampare i libri davvero*

A valle della decisione interviene l'ufficio produzione, che assicura la realizzazione tempestiva delle ristampe, a qualità e costi accettabili. Parleremo prima della tempestività, poi della qualità e successivamente dei costi.

Tempestività: è facile rivolgersi a un fornitore e chiedergli di stampare un libro. Se i libri da ristampare sono circa settecento l'anno, la cosa è un po' più complicata. Per ogni ristampa bisogna curare l'approvvigionamento della carta (testo e copertina), dare indicazioni al tipografo e al legatore. Circa un decimo delle ristampe ha lavorazioni supplementari (per esempio materiale multimediale annesso). In breve: una massa di lavoro imponente, eseguita con procedure standard poco variate nel tempo (ma ovviamente trasigrate da documenti cartacei a documenti informatici).

Vi sono delle costanti: il lavoro è affidato ad aziende esterne, di dimensioni varie.

Per la Zanichelli i fornitori di servizi connessi con la stampa sono mediamente in rapporto di uno ogni 15 ristampe. Ma i quattro decimi dei fornitori assorbono il 70% del lavoro. In sostanza i fornitori sono stabili, legati da rapporti molto fiduciosi. L'80% circa dei fornitori si trova nell'area bolognese, anche per gli ovvi vantaggi logistici. Le tariffe vengono concordate anno per anno. Non sono previste, se non in casi eccezionali, trattative caso per caso o aste al ribasso.

Il sistema di decisioni annuali consente di affidare un certo numero di ristampe che, salvo eccezioni, i fornitori possono effettuare con tempi distesi: in molti casi il lavoro per Zanichelli consente loro di colmare periodi di scarsa attività<sup>10</sup>.

Per quanto i cambi di fornitore siano rari, nel corso degli anni vi è stata un'ampia rotazione. I fornitori sono cambiati perché sono cambiate le macchine da stampa e, anche, la professionalità dei lavoratori ad essa addetti.

In linea di massima esiste una data di consegna di ogni ristampa, un po' come esiste l'orario di arrivo di ciascun treno. Però, soprattutto a ridosso dell'apertura delle scuole, ci sono momenti in cui il semplice «rispetto dell'orario» non garantisce un afflusso ottimale: l'evoluzione delle vendite può consigliare priorità diverse da quelle programmate.

### 12.10 *La qualità delle ristampe*

In linea di principio le ristampe sono identiche all'originale. In realtà ogni tiratura è diversa dalle altre. Non interessa in questa sede prendere in considerazione le modifiche volontarie

<sup>10</sup> Non mancano, o non sono mancati, editori che privilegiano trattative *spot* con i fornitori, alla ricerca delle «occasioni», dei «saldi» dei tempi macchina non occupati. Quelli che a Bologna, notoriamente, seguivano questa politica non ne hanno tratto vantaggi tali da restare sul mercato. Di regola ciascun libro è affidato, nel corso degli anni, allo stesso fornitore: il passaggio da un tipografo a un altro è raro, sia per difficoltà tecniche, sia perché tradirebbe una sorta di fiducia. Godere di un'elevata considerazione commerciale (e in definitiva etica) da parte dei fornitori fa parte del patrimonio immateriale non contabilizzabile che è il vero valore di un'azienda (o, se preferiamo, costituisce un pezzetto del «nome» e dell'«immagine»).

dei contenuti dovute a correzione di errori, aggiornamenti, piccoli pentimenti dell'autore. Si tratta di interventi quasi sempre presenti nella prima ristampa, cioè nella prima tiratura successiva alla pubblicazione del libro nuovo, più raramente nelle successive.

Vi è invece un cambiamento involontario dipendente dall'usura dei supporti o dalla diversa cura delle lavorazioni. Il fenomeno può assumere uno spiacevole rilievo soprattutto nel caso di libri illustrati, specie quando le riproduzioni di opere d'arte o anche di paesaggi possono essere in qualche maniera confrontate con degli originali. È accaduto finora in maniera saltuaria, senza mai provocare inconvenienti tali da imporre apposite procedure di controllo. Del resto l'usura dei supporti, con le nuove tecnologie di stampa, è divenuta molto meno rapida.

Ci si sta orientando verso sistemi in cui le informazioni che vengono calate nella stampa sono memorizzate su *file*; i supporti di stampa in senso stretto sono ricreati a ogni nuova tiratura. In teoria, dunque, l'identità fra prima e successive tirature dovrebbe essere perfetta. Peraltro la variazione della qualità della carta può a sua volta comportare una differenza nei risultati. Anche le variabili di umidità e temperatura dell'ambiente in cui si stampa possono procurare differenze di resa cromatica.

Fin qui si è parlato di difetti che interessano interi volumi e intere tirature, con potenziali cadute di qualità, in genere non percepite come tali dal pubblico. I libri «fallati» sono casi diversi: bisogna distinguere fra singole copie difettose (segnature fuori registro o montate in ordine sbagliato) e intere tirature contenenti uno stesso errore (per esempio due pagine invertite, segnature dell'opera A inserite per errore nell'opera B, e magari viceversa). Mentre nel primo caso il difetto è per lo più rilevato dall'acquirente finale, che si fa sostituire il libro tramite il libraio da cui lo ha acquistato, nel secondo caso talvolta il difetto viene scoperto quando la distribuzione è già iniziata.

Il primo caso interessa un numero di copie molto inferiore all'1%. Il secondo caso si verifica con una frequenza di circa un caso l'anno.

Ovviamente le procedure per rimediare a questi errori (blocco delle vendite, ritiro delle copie vendute, avvertimenti)

sono in sé assai costose, ma la bassa frequenza del fenomeno lo rende poco preoccupante. Le procedure sono standard, ma vanno adattate caso per caso in funzione del momento in cui si scopre l'errore<sup>11</sup>.

### 12.11 *I costi delle ristampe*

Anche se le tariffe sono decise annualmente, il controllo dei costi da parte dell'ufficio produzione è quotidiano. Tale controllo si giova della possibilità di confrontare le tariffe dei vari fornitori, sulla base di una collaudata classificazione delle lavorazioni che rende facile il confronto.

Per una valutazione complessiva tradizionalmente ci si basa sul rapporto fra i costi e il valore monetario della produzione. È un dato, radicato nella tradizione della filiera, in sé non del tutto indicativo perché influenzato da un lato dalla dinamica dei costi effettivi, dall'altro dalla dinamica dei prezzi.

Il fattore che influenza maggiormente i costi industriali è l'andamento del mercato cartario, che può subire notevoli oscillazioni sia per aumenti del prezzo delle materie prime sia per le richieste di mercato. Comunque, ragionando sul lungo periodo, si può registrare – per i libri scolastici – una lieve riduzione dei costi medi industriali fra il 1995/96 e il 2005/06. Questa tendenza di fondo ha subito variazioni (aumento dell'incidenza dei costi) in poche fasi di impennata dei costi della carta.

Dalla tabella 12.3 risulta anche il progressivo incremento delle spese di stampa (specie in assenza di alti prezzi della carta). All'interno dei costi di stampa l'incidenza delle spese di avviamento è passata, tra il 1995/96 e il 2005/06, dal 44 al 42%<sup>12</sup>. Come più volte rilevato, questa tendenza dipende

<sup>11</sup> Vi sono casi particolari e curiosi: in una delle prime edizioni del Pazzaglia (par. 10.8) fu omissso, per un deprecabile errore, un verso di uno dei più noti componimenti poetici della letteratura nazionale. L'errore fu segnalato, per la prima volta, oltre dodici mesi dopo l'uscita del libro. Le copie in circolazione erano molto oltre le 20.000.

<sup>12</sup> Non si confonda l'avviamento, che è un'operazione che si fa (una volta) in ogni (prima) stampa o ristampa, e che, quindi, fa parte, nella tabella 12.3, dei costi di stampa, con l'impianto, che comprende tutti i costi che precedono la stampa.

TAB. 12.3 *Composizione percentuale dei costi di produzione*

Anni	Stampa	Carta	Confezione	Impianto
1969/70	25,52	33,00	20,91	20,56
1974/75	19,78	38,62	18,73	22,87
1979/80	21,92	34,02	19,08	24,98
1984/85	19,57	40,54	15,98	23,91
1989/90	18,95	36,56	18,37	26,12
1994/95	21,06	29,91	15,53	33,50
1999/00	22,80	26,91	16,96	33,32
2004/05	25,02	26,63	18,09	30,26

dal cambiamento oggettivo dei libri prodotti e della tiratura media, più che da evoluzioni tecniche.

### 12.12 *L'evoluzione delle tecniche di stampa*

I bambini giocano con i timbri e le decalcomanie. Nel timbro c'è una parte in rilievo, coperta da un materiale tale da lasciare traccia di sé sulle superfici a contatto. Nella decalcomania un'intera immagine, che non ha parti in rilievo, si trasferisce – con procedimenti chimici che qui non interessa spiegare – su un'altra superficie. Analogamente, nella storia della stampa ci sono (o, come vedremo, ci sono stati) due grandi filoni.

– La tipografia tradizionale, quella di Gutenberg, si basa sul concetto del timbro (la genialità di Gutenberg non si applicò tanto al momento della riproduzione, quanto al momento della creazione del supporto – del timbro, nel nostro esempio).

– Le tecniche litografiche, anch'esse molto antiche, sono alla base della litografia, delle macchine offset e delle attuali rotative: non c'è trasferimento di inchiostro da parti in rilievo, ma trasmissione indiretta di particelle colorate dall'intera immagine per mezzo di un caucciù.

Fino a metà degli anni Cinquanta la tipografia tradizionale era usata per la maggior parte dei libri Zanichelli, quando non era necessario riprodurre molte immagini di qualità.

Con l'esigenza di produrre volumi a colori e di maggior tiratura, il procedimento di stampa offset si è progressivamente sostituito al procedimento tipografico. Il limite di convenienza si

è poi gradualmente abbassato e all'inizio degli anni Sessanta la stampa offset (stampa indiretta con matrice piana) ha cominciato a prevalere sulla stampa tipografica (matrice in rilievo).

Alcune curiosità: la prima macchina quattro colori formato  $112 \times 161$  è stata montata a Bologna nel 1967, alle grafiche Magnani; l'anno successivo fu la volta della Grafica Editoriale; l'ultima stampa tipografica dello Zingarelli risale al 1951 e l'ultima ristampa tipografica di un libro Zanichelli è stata fatta nel 1995.

All'interno della famiglia litografica, che presenta macchine di vario formato – e quindi ottimali per stampare, a loro volta, libri di formato corrispondente –, si sono evolute le rotative, che garantiscono velocità di stampa assai superiori alle macchine di generazione precedente. In generale l'evoluzione delle macchine da stampa va verso un aumento dei formati, per minimizzare i costi di avviamento.

Consideriamo un libro a 4 colori di 480 pagine. Supponiamo di stamparne 40.000 copie. Si sarebbe potuto stamparlo anche con la tipografia tradizionale: sarebbero state necessarie circa 3.600 ore di lavoro. Se lo si stampasse con la migliore macchina offset degli anni Ottanta le ore di lavoro si ridurrebbero a 200 (circa 30 giorni). In rotativa occorrono 20 ore di lavoro, circa 3 giorni<sup>13</sup>.

### 12.13 *L'evoluzione della rilegatura*

Fondamentalmente si sono usati, nell'arco di tempo considerato, due tipi di legatura: la cartonata (con copertura rigida) e la brossura (con copertina morbida); quest'ultima può essere fresata o cucita. I libri cartonati possono essere o meno avvolti in una sovraccoperta (di solito lo sono) e possono essere o meno protetti da una scatola di cartone. Per quanto sia possibile produrre libri in brossura fresata nei quali i fogli non sono cuciti ma soltanto tenuti insieme da uno strato di colla che li unisce

<sup>13</sup> È abbastanza evidente che il primo tipografo che fa un investimento in queste macchine così evolute applica inizialmente prezzi non dissimili da quelli richiesti per la lavorazione su macchine di generazione precedente; i suoi margini sono ottimi, tali da consigliare l'acquisto ad altri tipografi: non appena queste macchine si diffondono i prezzi calano.

al dorso, data la scarsa resistenza di questo tipo di confezione i libri Zanichelli in brossura sono sempre stati cuciti.

Oggi su 100 copie stampate, 92 sono in brossura. Dato che i dizionari sono per il 71% rilegati, la rilegatura interessa di fatto soltanto dizionari, libri giuridici professionali e alcuni libri per l'università. L'incidenza sul totale dei libri rilegati è indicata nella tabella seguente, che riporta la percentuale di libri rilegati sul totale e negli altri settori fra cui lo scolastico (dove, come si vede, ormai i libri rilegati sono scomparsi).

TAB. 12.4 *Modalità di confezione*

	Copie totali	Brossura	Rilegate	% copie rilegate su totale volumi
Scolastico	4.746.550	4.746.550	-	-
Vocabolari	556.784	161.087	395.697	71,07
Giuridico	189.475	142.056	47.419	25,03
Scientifico	195.605	174.472	21.133	10,80
Vario	161.636	147.821	13.815	8,55
Totale	5.850.050	5.371.986	478.064	8,17

La scomparsa della rilegatura interessa di fatto quasi l'intera produzione nazionale scolastica. La ragione va ricercata nel miglioramento della qualità della brossura, anche per libri oltre le 1.000 pagine, e nel fatto che la rilegatura o non è percepita come vantaggio in assoluto (il libro rilegato pesa di più) o non è percepita come un vantaggio tale da giustificare un supplemento di prezzo (in base ai costi, la differenza di prezzo dovrebbe essere attorno a 1,5-2 euro). Stranamente la grande diffusione di opere cartonate a basso prezzo che ha caratterizzato molte delle iniziative in edicola non si è trasmessa nel campo scolastico.

Per la rilegatura, per quanto esistano grosse aziende nazionali, Zanichelli oggi si serve soprattutto di aziende artigiane per lo più dell'area bolognese. Per un lungo periodo della sua storia, e almeno fino all'inizio degli anni Settanta, si appoggiava quasi esclusivamente alla ditta Degli Esposti (ora uscita dal mercato), che aveva lo stabilimento vicino al magazzino Zanichelli di Quarto Inferiore (anzi l'acquisto dell'area di Quarto fu fatto anche in funzione della vicinanza di Degli Esposti).

## 12.14 *La carta*

Queste pagine sono scritte pensando (preattivando gli organi sensoriali, visione, tatto, olfatto) al momento in cui verranno stampate su un pezzo di carta. Prima, in vari momenti, in vari formati, sono rese visibili su uno schermo, ma i sensi si preparano all'incontro con la pagina.

Se si ragiona in termini di storia dell'uomo, la carta occupa un ruolo centrale nella trasmissione e nella conservazione delle informazioni da relativamente poco tempo (nella nostra civiltà è entrata pochi secoli or sono). Può darsi sia una piccolissima parentesi, come quella del papiro o della pergamena. Forse fra qualche anno i contenuti che oggi sono veicolati dai libri stampati su carta saranno veicolati soltanto su supporti diversi (già oggi lo sono in parte). Ovviamente affermazioni del tipo «fra tre anni la carta non ci sarà più», ovvero «la carta è per sempre» sono soltanto delle sciocchezze. Semmai ha più senso – ma esula dall'oggetto di questo capitolo – domandarsi se i libri sono fatti in un certo modo perché pensati per (essere stampati sul)la carta.

Zanichelli acquista direttamente la carta e normalmente la tiene transitoriamente in un proprio apposito magazzino, per poi consegnarla agli stampatori. Le litografie con macchine rotooffset ricevono invece direttamente dalla cartiera le bobine nelle varie altezze. Le scorte di carta corrispondono di solito a tre mesi di produzione. Teoricamente i tipi di carta utilizzati non sono molti (naturali, patinate opache e lucide, leggere per dizionari, cartoncini e riciclate) anche se, nella pratica, la grande varietà di formati e grammature rende necessario il ricorso a circa 200 codici identificativi<sup>14</sup>. I due «codici» più usati nel 2006, carta patinata e carta naturale, sono serviti per stampare rispettivamente 645.600 e 209.800 copie.

La carta per dizionari utilizzata sino alla fine degli anni Settanta (la usavano anche molti concorrenti) era prodotta dalla cartiera del Garda e si chiamava «Garda Z», dove non si sa se Z stesse per Zanichelli o Zingarelli. Quasi come il K delle opere di Mozart. Per sue scelte commerciali la cartiera

<sup>14</sup> I tipi di carta presenti in magazzino sono circa il 20% del numero delle novità e ristampe. Vi è stata, negli anni, una razionalizzazione limitata: in realtà la diversificazione imposta dal mercato si è estesa anche ai formati (e di conseguenza ai tipi e grammature di carta).

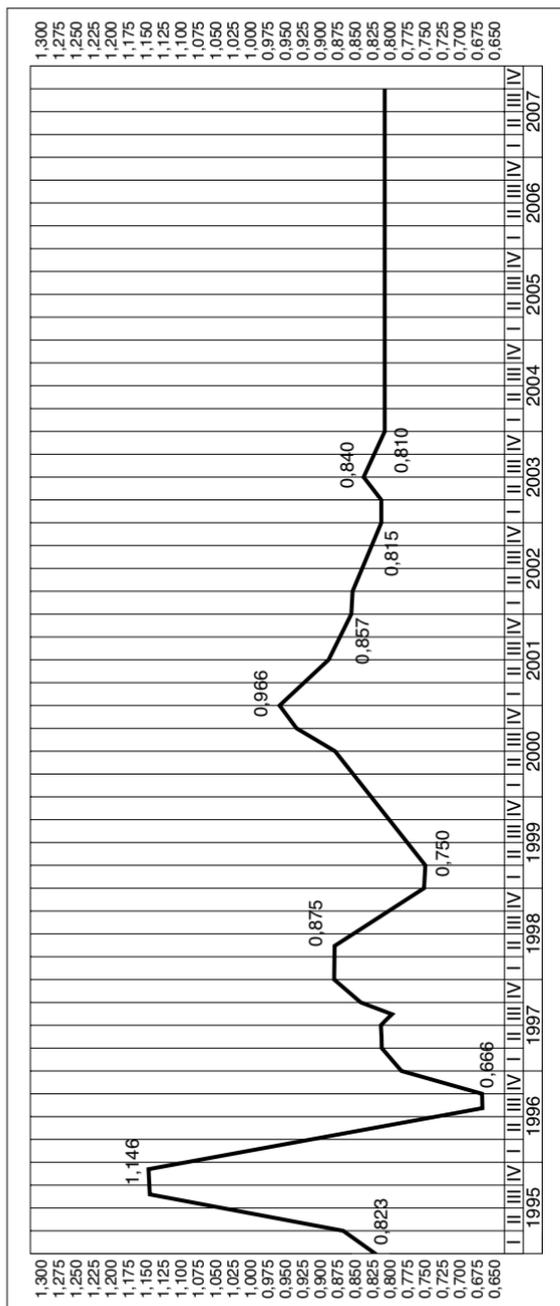


FIG. 12.3. Prezzo della carta: 1995-2007. (Grafico di G. Santi)

del Garda smise di produrre carte leggere e il sopravvento sul mercato nazionale lo ebbe la cartiera di Toscolano, che ancora oggi fornisce con le dovute migliorie qualitative e tecnologiche la quasi totalità di carte leggere. (Ma ricordiamo che Toscolano è un paese sulla sponda lombarda del lago di Garda: insomma le cose in Italia cambiano, ma non di molto.)

La carta in generale viene scelta dall'ufficio produzione, che ne programma anche gli approvvigionamenti e tratta le condizioni di acquisto. Quasi sempre, per i libri nuovi, la scelta è fatta di comune accordo con gli uffici editoriali. Qualche volta i due uffici discutono proficuamente: i casi di contrasti che si sono potuti risolvere soltanto a livello di direzione generale si contano sulle dita di una mano nell'arco di un ventennio. Tecnicamente l'aspetto più delicato è dato dal grado di trasparenza, cioè dalla misura in cui ciò che è stampato da una parte attraversa il foglio e viene visto anche dalla parte opposta, con un effetto di disturbo.

La gestione del magazzino carta, dalla programmazione degli acquisti ai mandati di trasferimento della merce, è seguita con un *software* apposito, assai complesso e versatile.

I fornitori di carta sono pochi. I prezzi, almeno in alcuni momenti, sono decisi dal venditore. La possibilità di acquisti all'estero, più che dai costi di trasporto, è ostacolata da rischi-qualità. L'eventualità che un certo tipo di carta, per difetti di fabbricazione, possa non essere utilizzabile per la macchina o per il volume per i quali è stato deciso l'acquisto è sempre dietro l'angolo. In tali casi un qualsiasi tipo di vertenza, oltre che aleatorio, sarebbe ben difficilmente del tutto risarcitorio: meglio essere clienti abituali, con rapporti anche fiduciari.

L'instabilità del prezzo della carta è comunque un importante fattore di rischio. Nella figura 12.3 è riportato un grafico dell'andamento del prezzo della carta relativo agli anni 1995-2007 che evidenzia il fenomeno.

La crisi più drammatica si è avuta nel 1973/74, in connessione con una grave crisi petrolifera: il prezzo aumentò del 145% in pochi mesi. Il contraccolpo fu assorbito dai bilanci in un paio di anni.

In particolare nel 1974, si operò in modo da ridurre i consumi<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Cfr. par. 3.3.

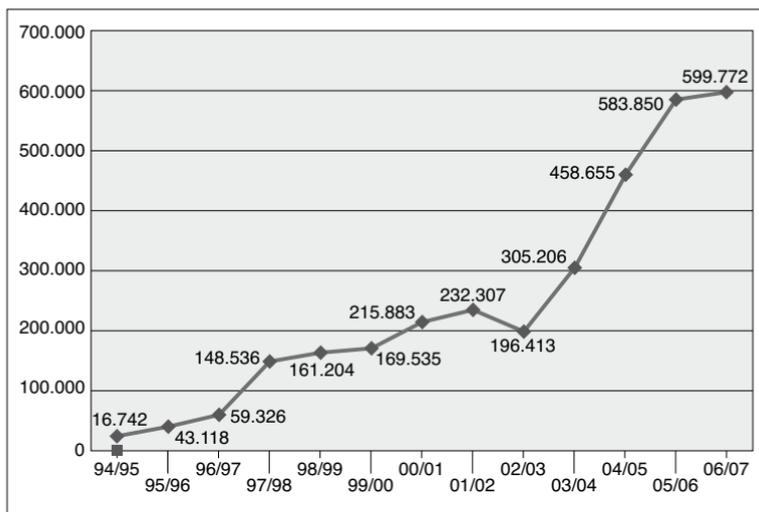


FIG. 12.4. Consumi in kg di carta riciclata (dati Zanichelli). (Grafico di G. Santi)

Una parte dei volumi è prodotta su carta riciclata. Ecco un grafico che ne testimonia l'uso.

Si utilizzano carte riciclate che sono interamente prodotte con carta da macero, senza uso di cloro né solventi o altre sostanze tossiche: tutto il processo produttivo avviene nel pieno rispetto dell'ambiente. Negli ultimi anni l'utilizzo di queste carte, come si vede dal grafico, è in costante aumento. Prescindendo dalle discussioni sull'effettivo vantaggio ecologico (secondo alcuni con il riciclo della carta si risparmiano sì alberi, ma si aumenta l'inquinamento prodotto dagli scarichi delle cartiere), la carta riciclata, quando è di prezzo compatibile, ha caratteristiche merceologiche (soprattutto la mancanza di bianchezza) tali da rendere poco commerciabili i libri che la utilizzano. Il pubblico – a torto o a ragione – apprezza l'idea del risparmio di alberi meno di quanto non apprezzi la bianchezza<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Di recente si è posta l'attenzione su un nuovo elemento qualitativo della carta: la longevità.

## Far adottare

### 13.1 *Questo capitolo*

L'editore pubblica dei libri per venderli. Nel caso del libro scolastico la vendita (almeno in oltre il 99% dei casi) passa attraverso un'«adozione». In questo capitolo spiegheremo che cosa è l'adozione, come avviene, chi la ottiene (e quando, come e con quali strumenti). Illustreremo l'evoluzione storica di questo settore della casa editrice e le differenze specifiche – se ed in quanto ci siano – del sistema di promozione Zanichelli rispetto agli altri editori.

Ci accingiamo a parlare di un segmento che, nei costi della casa editrice – autori compresi e tasse escluse –, vale circa un quarto; un po' più degli autori, un po' più dei costi interni della redazione e dell'ufficio produzione contati assieme, circa il doppio della distribuzione, un po' più della metà del costo industriale del prodotto (diritti inclusi). Questi dati, da soli, fanno capire l'importanza della funzione che ci accingiamo a descrivere.

### 13.2 *Il quadro istituzionale*

Molti – forse la maggioranza – dei beni o servizi sono acquistati direttamente dal consumatore finale: dai beni di minore importanza alle abitazioni. Tuttavia in moltissimi casi qualcuno sceglie e acquista beni per altri: dal dirigente di una comunità che compera il cibo, all'ufficio acquisti che compera la cancelleria di un'azienda.

Quanto avviene per i libri di testo è meno frequente: il docente sceglie, la famiglia compera (ove non sussistano altre forme di conseguimento del possesso, come il prestito d'uso).

Peraltro il docente sceglie qualcosa che influenza diretta-

mente il proprio lavoro. In genere il professore opera una scelta per massimizzare l'efficacia di quello che fa: per accrescerne il risultato formativo, per far superare al maggior numero possibile di studenti gli esami con risultati ottimali, per avere rapporti buoni con le famiglie, per conquistare l'attenzione del discente, per preparare bene, e in tempi ragionevoli, la lezione, per valutare gli studenti (di nuovo bene e in tempi tali da non ridurre eccessivamente il momento della spiegazione e discussione collettiva). In breve: come qualsiasi strumento di lavoro, più il libro è valido, più aumenta la produttività di chi lo usa. Non è l'unico caso: basti ricordare il meccanismo di prescrizione dei farmaci.

Non vi è nessuna norma che definisca l'adozione<sup>1</sup>, tanto meno vi è una norma che obbliga all'adozione (semmai vi sono norme che prevedono alternative). Anche qui nulla di strano. Nel nostro codice civile, a differenza del diritto canonico, non c'è una definizione di matrimonio, né tanto meno è previsto un obbligo di matrimonio: eppure la maggioranza delle persone si sposa.

<sup>1</sup> Sul piano delle regole dell'adozione si ricordano alcune modalità, non più in vigore, che hanno avuto grande influenza nel passato:

a) Dopo l'alluvione di Firenze del 1966 fu introdotta una disciplina specifica che impediva di cambiare, nell'anno 1967, le adozioni dei libri pubblicati dagli editori fiorentini. Cfr. par. 4.2.

b) Per alcuni anni, a partire dal 1970, la procedura di adozione è stata suddivisa in due fasi: entro la fine di febbraio le scuole decidevano quali libri cambiare, rimandando l'effettiva adozione ai consueti tempi primaverili. Di un libro suscettibile di cambiamento si diceva che era «nei cambi». Questa pratica comportava una ridotta consegna di saggi e permetteva ai funzionari di concentrare i propri sforzi: i vantaggi non erano però grandi, dal momento che la decisione dell'inserimento «nei cambi» avveniva in un periodo in cui non era ancora possibile una valutazione dell'opera, per cui questa prassi fu abbandonata senza rimpianto.

c) Da relativamente pochi anni (1995) è stata abbandonata la regola del triennio, introdotta nel 1970, in base alla quale un libro doveva essere mantenuto in adozione per tre anni (se era un corso di tre volumi: tre anni in prima, tre anni in seconda e tre anni in terza). Si poteva interrompere l'adozione prima della fine del triennio con una relazione motivata. Per quanto questa regola non sia più in vigore, molte scuole si comportano come se lo fosse ancora: si può calcolare che, fra il 1995 e il 2005, la durata media di un'adozione sia calata di circa 0,9 anni. La tendenza alla riduzione è stata progressiva: si veda ad esempio questo appunto, tratto da una lezione per un corso funzionari del 1971: «Con la concorrenza attuale difendere un libro di testo anche dopo soli 3-4 anni di uso soddisfacente è difficile quanto ottenere una nuova adozione...». L'abbandono della regola dei tre anni ha sfavorito le famiglie con più figli: non sono, ormai, la maggioranza, ma sono quelle sulle quali di

La normativa dà per scontato, analogamente a quanto avviene per il matrimonio, che a scuola si adottino e si usino i libri di testo.

Vi sono delle circolari, ripetute ogni anno, che indicano quando le adozioni devono essere fatte (in genere nella seconda metà di maggio)<sup>2</sup> e a chi devono essere comunicate, per consentire che i libri vengano resi disponibili dagli editori all'inizio dell'anno scolastico. L'adozione è deliberata a maggioranza dal collegio dei docenti, su proposta, accompagnata da una breve relazione, dei docenti della materia, sentiti i colleghi, i genitori e gli studenti.

In teoria vi potrebbe essere un contrasto insanabile fra la maggioranza e il singolo docente; non succede quasi mai, e comunque sempre con minore frequenza. È possibile un ricorso al ministero della Pubblica Istruzione da parte del docente che non condivide le scelte: è un fenomeno rarissimo.

Un tempo in molte scuole si effettuava un'adozione unica, tradizionale negli avviamenti. L'adozione unica, specie in materie ideologizzate, era fonte di scontri. Anche per evitare queste tensioni, l'adozione unica è diventata fenomeno raro. Più frequente – e suggerito anche dalle circolari ministeriali – è il fenomeno delle aggregazioni di alcuni docenti su uno stesso libro. In una scuola di 17 prime classi si adottano mediamente 10 libri di una determinata materia (ad esempio la grammatica). Cioè in media un libro, se adottato in una scuola, vi è presente in 1,7 sezioni (dati relativi a tutti gli editori). Vi sono forti oscillazioni disciplina per disciplina e titolo per titolo. Il dato è preciso, ma non riesce a misurare in maniera precisa il fenomeno<sup>3</sup>.

più grava il costo dei cambiamenti. Sull'argomento si veda nel sito Zanichelli la sezione *Posso usare i libri di mio fratello?* (<http://www.zanichelli.it/scuola/nuove-edizioni/index.html>). Cfr. anche nota 15, al par. 6.4.

d) Diversa dalla precedente, e ancora in vigore, è la regola in base alla quale, in caso di corsi in più volumi, l'adozione del primo trascina per scorrimento, negli anni successivi, i cosiddetti «seguiti». L'adozione prosegue senza necessità di relazione. Per interrompere la prosecuzione del corso è necessaria un'apposita relazione negativa.

<sup>2</sup> Ma è allo studio un anticipo, almeno per determinati livelli scolastici.

<sup>3</sup> Se in una scuola le sezioni A e B adottano lo stesso libro, questo avviene perché i due docenti hanno trovato l'accordo su quel titolo; oppure perché un docente unico adotta lo stesso libro nei due corsi (ma potrebbe anche decidere di adottare corsi diversi nelle due sezioni).

Dietro la frammentazione delle adozioni vi è anche l'importanza che i docenti attribuiscono, giustamente, ai vari aspetti della propria specifica professionalità (e la scelta degli strumenti didattici è uno degli elementi costitutivi della professione docente).

Non è facile dire se oggi, nelle scuole, si litiga più o meno di una volta: certo la scelta dei libri, che fino agli anni Settanta era una delle fonti principali di disputa, oggi ha ceduto spazio alla pace o ad altri argomenti di contrasto. Peraltro una certa uniformazione del prodotto editoriale ha favorito questa evoluzione.

### 13.3 *Parlare per convincere*

Alla base di un'adozione vi sono, quasi sempre, i colloqui dei docenti con i funzionari commerciali delle case editrici; i docenti li chiamano, con parola internazionale, «rappresentanti» (*reps* in inglese). Molto di rado la nuova adozione di un libro avviene per caso o perché un docente è venuto a conoscenza dell'opera per vie diverse dal rappresentante (ad esempio perché l'ha visto in una libreria, o perché l'ha scoperto su internet). Naturalmente un ampio numero di nuove adozioni (che forse si avvicina al 40%) non è conseguenza diretta di un colloquio commerciale verificatosi nelle settimane precedenti alla decisione; spesso un docente segue l'adozione di un collega, o adotta un libro che gli è stato presentato negli anni passati, in quella stessa scuola o nella scuola in cui insegnava in precedenza. Ma sono tutti casi in cui la causa indiretta va ricercata in un colloquio con un funzionario commerciale.

Di regola i funzionari parlano con i docenti a scuola, quasi sempre nell'aula dei professori, negli intervalli, o quando i docenti hanno la cosiddetta «ora libera». Raro il caso in cui si vada a caccia del docente nei corridoi. Rarissimo, e solo quando vi sono rapporti personali ottimi, il colloquio in classe. La visita dei «Signori rappresentanti» nell'aula docenti è generalmente consentita, anche se non mancano dirigenti scolastici che la impediscono o, in vari modi, la limitano. Colloqui al di fuori della scuola (un tempo abbastanza frequenti al Sud), telefonate, incontri a convegni o in altri luoghi di aggregazione sono rari.

È considerato più produttivo il colloquio a inizio giornata,

perché al termine delle ore di lezione il docente è spesso stanco e frettoloso. I colloqui hanno una durata che varia dai 40 secondi al minuto e mezzo (possono essere più distesi quelli nelle «ore libere»). Per quanto, come vedremo più avanti, i contatti con i docenti si prolunghino per tutto l'anno scolastico, il periodo di promozione vero e proprio – la «campagna di propaganda» – va da inizio gennaio a metà maggio: poco più di 100 giorni lavorativi.

Mediamente un funzionario visita ogni giorno 18-25 docenti (in una o due scuole, raramente in più di due: dipende ovviamente dalla dimensione delle scuole). Lascia o promette di inviare, in media, 2,5 copie in saggio per ogni docente visitato (è un numero in crescita, soprattutto per l'aumento dei cosiddetti «ancillari» o guide per insegnanti e simili). Possono essere elementi di uno stesso progetto, per esempio libro e guida per il docente, ovvero i tre volumi di un corso, o elementi di progetti diversi (per esempio un'antologia e una grammatica). Raro il caso in cui si diano a un docente due libri per la stessa materia (per esempio due libri di fisica diversi)<sup>4</sup>.

Non tutti i colloqui vanno a buon fine, cioè si concludono con una nuova adozione o una conferma di quella esistente. Tra nuove adozioni e conferme il funzionario medio (Zanichelli) ottiene ogni anno circa 2.700 sezioni (800 nuove e 1.900 di conferme). In questo calcolo non si considerano gli automatici slittamenti dei seguiti. Insomma: in media un colloquio produce poco più di un'adozione (ricordiamo che in media un docente adotta, per le sezioni in cui insegna, 5-6 libri).

### 13.4 *Il valore dell'adozione*

Fino agli anni Settanta le adozioni prevalentemente si contavano: si ragionava cioè a numero di adozioni, a numero

<sup>4</sup> I docenti possono essere visitati più di una volta nel corso di una campagna. Di solito le scuole, tranne quelle piccole o molto periferiche, sono visitate due volte («primo giro» e «ripasso»). Ma scuole importanti, se la situazione lo richiede, possono essere visitate anche tre o quattro volte.

Mediamente – ma gli stili di lavoro non sono univoci – un funzionario visita nei primi tre mesi circa 1.500 docenti per la prima volta; nei tre mesi successivi fa altre 1.000 visite, di cui il 20% prime visite, il 50% seconde visite e il 30% terze visite.

di copie adottate e vendute. L'indice maggiormente preso in considerazione era quello delle copie adottate per allievo. Attraverso un processo anche culturale lento, si è man mano passati a considerare più il *peso* che il *numero* delle adozioni. Infatti, in termini di fatturato presumibile, il valore di un'adozione può variare di un fattore 40:

- le classi possono avere da 14 a 28 allievi;
- il prezzo del libro può andare da 10 a 40 euro;
- corsi in più volumi si trascinano le adozioni dei seguiti;
- in certi tipi di scuole i libri, anche non nuovi, si vendono all'80%, in altre al 35%;
- poi vi sono adozioni che hanno, alla nascita, una probabilità di vita di 3-4 anni, altre di 1.

Mettendo in fila tutti questi fattori l'adozione di un testo di educazione civica nella scuola media può valere quaranta volte meno di un'adozione di un corso per il triennio di un liceo scientifico.

È una situazione non diversa da altri settori merceologici: si pensi al diverso valore dello scontrino del cliente di un supermercato, di un'edicola di giornali o di una libreria. (Non mancano esempi contrari: i clienti di un cinematografo acquistano un servizio più o meno eguale per tutti.)

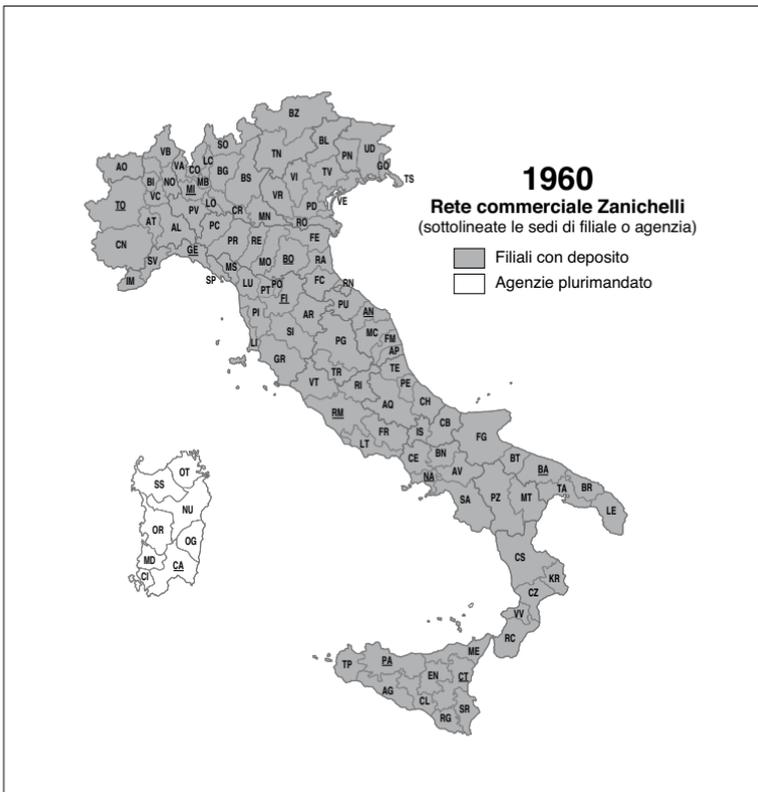
### 13.5 *Noi e gli altri*

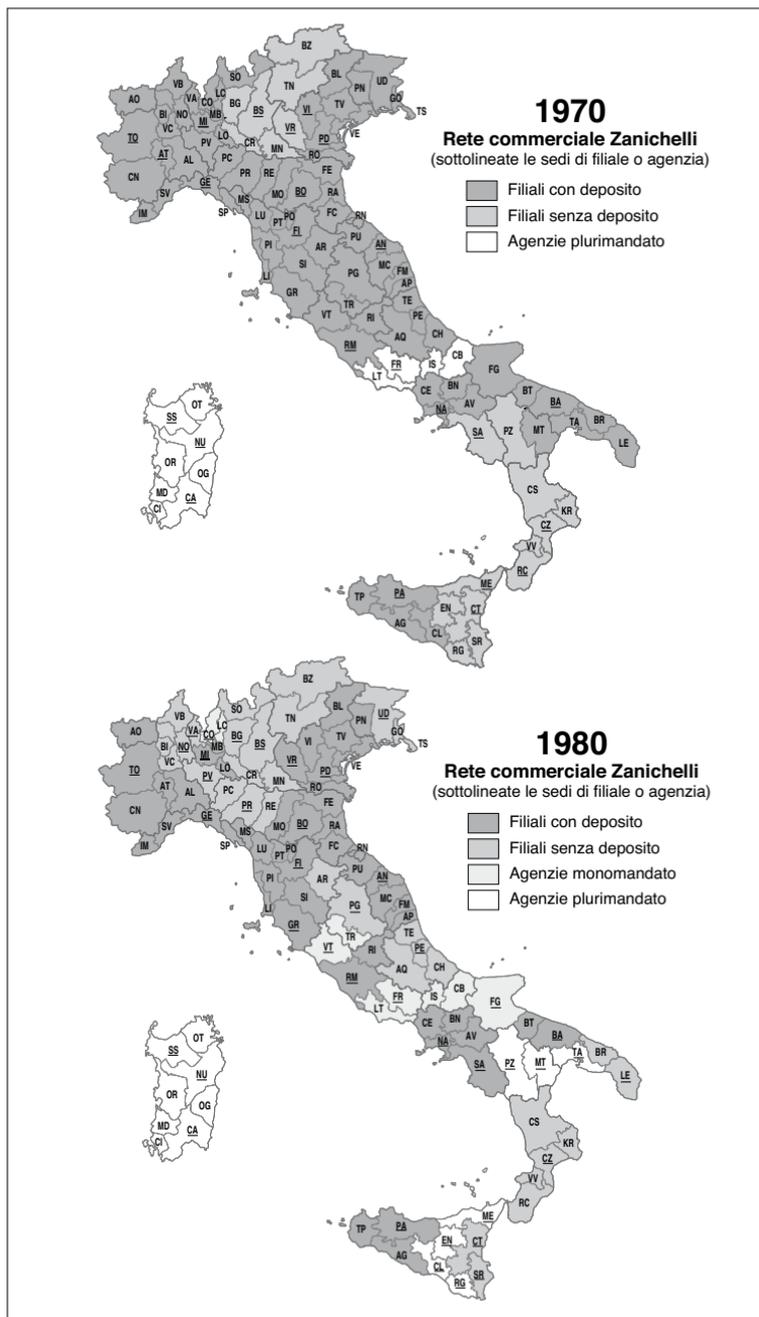
I funzionari della Zanichelli non sono i soli sul mercato: si può pensare che siano il 7-9% del totale. Se questa stima è esatta, dal momento che la quota di mercato Zanichelli è (dato 2006) intorno al 13%, ne risulta una «produttività», in termini di adozioni, superiore alla media del settore. (Più difficile fare una valutazione retributiva, perché la maggior parte degli addetti non Zanichelli ha inquadramenti contrattuali diversi.)

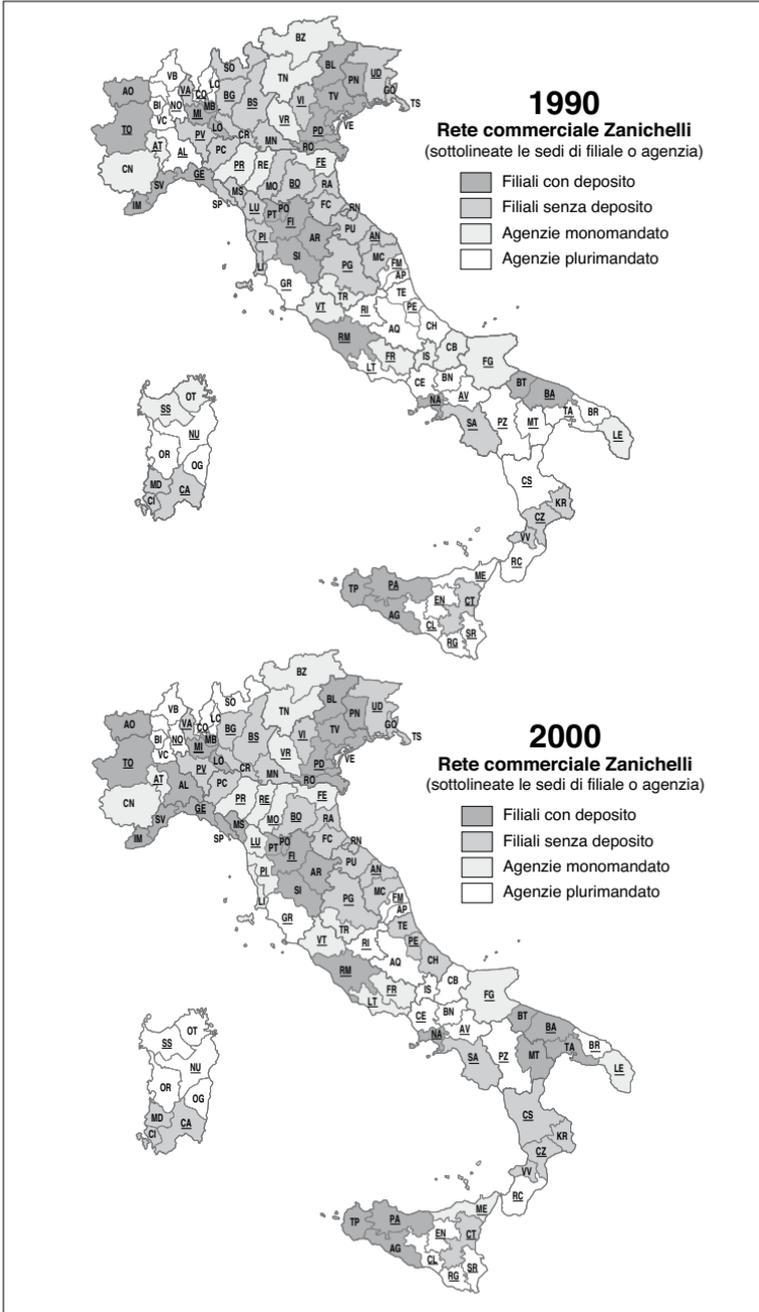
I risultati migliori della media dipendono dai meriti e dal talento delle persone, dalla tradizione (il marchio), dall'esperienza, dalla motivazione, dall'addestramento, dalla quantità di lavoro. Dipendono anche dalla ricchezza, versatilità e completezza del catalogo. Spesso un funzionario Zanichelli si trova nell'aula dei professori con uno o più concorrenti: è probabile che abbia proposte valide per quasi tutti docenti, a differenza dei concorrenti. Ciò è tanto più vero nelle scuole superiori.

Finora comunque il modello di una rete commerciale ampia – ma non pesantissima – basata su relativamente poche persone, con retribuzioni migliori della media, ha pagato: o, meglio, si è dimostrato ben tarato su un catalogo di qualità, ma soprattutto ricco e completo.

L'organizzazione Zanichelli si basa soprattutto su una rete di filiali, che coprono circa l'80% dell'Italia, e su una rete di agenzie che copre il restante 20%. Si vedano le tavole seguenti a cura di B. Cioni, che rappresentano cartograficamente l'evoluzione storica della rete Zanichelli. Non vi sono state notevoli variazioni nel corso degli anni: la continuità prevale sui cambiamenti. È un vantaggio competitivo che tende a ridursi con la concentrazione delle sigle editoriali.







### 13.6 *Non è cambiato nulla?*

Se una *candid camera* avesse registrato un funzionario commerciale all'inizio degli anni Sessanta e uno di oggi, forse sarebbe più facile distinguerli osservando i vestiti, le pettinature, i libri che hanno in mano, l'auto con cui si sono avvicinati alla scuola, piuttosto che ascoltando ciò che dicono. La struttura retorica dei colloqui per ottenere l'adozione è poco cambiata, eppure vi sono state variazioni culturali enormi.

Agli inizi degli anni Sessanta il funzionario riceveva una formazione altamente tecnica<sup>5</sup>, che aveva come scopo quello di massimizzare il numero delle visite: geografia dei luoghi, pianificazione logistica delle visite, studio degli orari dei docenti erano enfatizzati nei corsi di formazione. L'idea era che massimizzando le visite, assunte come mediamente equivalenti, si massimizassero i risultati.

In origine la scuola era una pratica da svolgere con diligenza: pian piano è diventata un problema da risolvere con risultati quantitativi ottimali, in considerazione del diverso «peso» delle adozioni.

Il funzionario un tempo pensava che l'adozione fosse la vendita (differita e indiretta) di un bene; oggi si tende a dare più peso all'aspetto del servizio, si tende a considerare maggiormente le esigenze, i bisogni del docente. In maniera molto lenta vi è stato, nella sostanza del rapporto più che nella forma, uno spostamento – se non un rovesciamento – di baricentro.

Il cenno che si è fatto a molti elementi quantitativi merita una precisazione, per evitare un errore di prospettiva. L'attività dei funzionari commerciali ha una caratteristica oggettiva che la distingue da molti altri lavori: è sempre stata, anche prima della disponibilità di raffinati ed economici sistemi informatici, suscettibile di numerose quantificazioni, dotate di un ragionevolmente alto grado di affidabilità: fatturato, copie, adozioni, allievi, numero dei saggi, numero delle scuole sono stati sempre

<sup>5</sup> Nei corsi che precedevano la scelta dei funzionari, assai bene organizzati fin dai primi anni Sessanta, questa parte organizzativa era svolta con grande accuratezza – che sarebbe ingeneroso definire pignoleria – da Folco Gori, direttore della filiale di Firenze, che utilizzava la propria esperienza di ufficiale dell'esercito.

facili da contare. L'indice di copie adottate per allievo e, dai primi anni Ottanta, l'indice di valore delle adozioni per allievo sono sempre stati pietre di paragone a portata di mano.

Nel caso dell'editoria scolastica il problema non è tanto quello di trovare unità e strumenti di misura, quanto di usarli nella maniera più efficace. Si è preso atto, all'interno della casa editrice, che la cultura italiana è poco portata alla competitività. Il confronto dei dati, spesso eluso, è più spesso rivolto a giustificare le differenze che a porsi l'obiettivo di eliminarle, con un innalzamento delle prestazioni. Del resto la misurabilità di un lavoro è vista, da chi lo svolge, più come handicap che come opportunità.

In azienda i vari direttori commerciali, pur con diverse sfumature personali, hanno sempre utilizzato con discrezione e saggezza i dati di cui disponevano. Trasparenza e condivisione dei numeri sono state sempre considerate basi di un confronto comune, non elementi di prova di riti accusatori. I meriti sono stati sempre riconosciuti, senza far mancare note di ironia a questi riconoscimenti. Come un buon guidatore, il funzionario conosce la strumentazione di bordo, ma la consulta solo quando è necessario: sta attento all'accensione delle spie ma, soprattutto, guarda la strada (e sbircia il panorama), più che guardare il cruscotto.

### 13.7 *Gli attrezzi del mestiere*

Il funzionario si avvale di strumenti di lavoro comuni alla promozione di altri beni: si muove con un'automobile capace di trasportare molti libri<sup>6</sup>; usa un personal computer (in questo caso il modello è standard, soprattutto per ragioni di manutenzione *hardware* e *software*) e un telefono cellulare<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Le auto usate dai funzionari sono di proprietà della casa editrice. Un tempo le auto erano standard (vari tipi di Fiat), in funzione del grado del funzionario. A partire dal 1973 vi è stata una liberalizzazione: il funzionario può scegliere, nell'ambito di una categoria di prezzo, l'auto che preferisce. Se sceglie un'auto più costosa, sostiene i costi supplementari che, eventualmente, in parte recupera al momento della vendita dell'usato.

<sup>7</sup> Il primo telefonino di un funzionario commerciale fu assegnato, nel 1987, a Salvatore Canestro, allora giovane direttore della filiale di Catanzaro, in premio dei suoi risultati eccezionali.

*La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio*

Si è accennato nel testo che alla base di quasi tutte le adozioni vi è una copia del libro ricevuta in saggio dal docente. Questo meccanismo è sempre stato alla base della promozione del libro scolastico.

Potremmo formulare questo enunciato: «Nessuna adozione senza saggio». Il libro di scuola non è certo l'unico bene pubblicizzato principalmente da sé stesso (non da spazi sui giornali, spot televisivi, cartelloni stradali). Lo consentono (e/o impongono) la struttura dei costi e il meccanismo per cui chi sceglie induce un acquisto «moltiplicato» di altri. Lo stesso avviene, come si è visto, per i medicinali.

Probabilmente i vinificatori inviano «bottiglie saggio» ai giornalisti che tengono rubriche enologiche (bottiglie che rigorosamente devono avere tutte e soltanto le qualità del prodotto commercializzato)\*. Il vino è un buon esempio perché mette in risalto un altro aspetto: le caratteristiche esterne del «prodotto». Così la copertina di un libro di scuola, come l'etichetta di un vino, contiene anche tutte (o quasi) le informazioni utili a un docente: titolo, autore e prezzo, ovviamente, ma anche, in estrema sintesi, altre caratteristiche, quali le differenze rispetto a eventuali edizioni precedenti e simili. Vi sono certo schede informative e altro materiale\*\*, ma chi parla a voce più alta e ha la parola definitiva è il libro in sé.

Si è detto che quasi ogni colloquio si conclude con la consegna o la promessa dell'invio di una copia saggio. Ciò è vero soprattutto nella cosiddetta «prima visita». Si potrebbe formulare un secondo enunciato: «Nessuna visita senza saggio». Questa regola obbedisce non solo a un'esigenza psicologica del funzionario commerciale (lasciare una traccia del proprio passaggio), ma anche a una logica economica: una volta che l'azienda ha sostenuto il costo di portare il funzionario a contatto col docente, il piccolo costo supplementare del saggio (copia fisica ed eventuale spedizione) è compensato, anche se le probabilità di adozione sono molto ridotte\*\*\*.

Circa un terzo dei saggi sono consegnati a mano: è un dato relativamente basso perché spesso si preannuncia la spedizione

\* E ovviamente, come nel caso del vino descritto nel testo, chi riceve il libro in saggio si aspetta e pretende che chi lo comprerà trovi un prodotto eguale.

\*\* Gli *specimen* con alcune pagine servono se precedono la pubblicazione del libro; dopo, è illusorio possano sostituire il saggio.

\*\*\* Nelle seconde visite l'invio di saggi per visita si riduce circa della metà, e cala quasi a zero nelle rare terze visite.

*La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio. (2)*

di una novità ancora non pubblicata. Nel periodo della campagna scolastica circa la metà dei saggi è costituito da novità. I parametri quantitativi di base sono i seguenti:

– per ogni 100 euro di vendite si danno circa 13 euro in saggio;

– per ottenere una nuova adozione che prelude a vendite teoriche di 22 copie si danno in media 8 copie in saggio.

Riflettiamo sul rapporto a valore fra adozioni e saggi:

1. È un dato abbastanza costante nel tempo. Fino agli anni Ottanta il rapporto era diverso e più favorevole nelle scuole superiori; poi vi è stato un sostanziale livellamento.

2. È anche un dato abbastanza uniforme a livello nazionale: statisticamente la percentuale di saggi rispetto alle vendite è assai più elevata al Sud, ma questo dipende soprattutto dal fatto che al Sud si vendono meno copie di ogni libro adottato. Un più corretto paragone fra saggi e adozioni livella considerevolmente i dati.

3. I piccoli cambiamenti dei dati statistici sono, nel breve periodo, influenzati da «contingenze di catalogo»: ad esempio in un anno in cui si pubblicano alcune opere nuove in più volumi, anche se di successo, il rapporto peggiora, perché in quell'anno si distribuiscono in saggio anche i «seguiti», non ancora immessi nel circuito della vendita. In altri termini, il rapporto saggi/vendite è un po' come la pressione del corpo umano: va monitorata con attenzione, i suoi valori normali oscillano in un *range* abbastanza ampio, ci si deve preoccupare quando è troppo alta o troppo bassa.

4. Le differenze, relativamente piccole, fra le varie categorie di docenti dipendono sia dalla competitività dei volumi\* sia dal numero di classi parallele in cui il docente insegna. Ad esempio nel 2006, nella scuola media, la percentuale dei saggi rispetto alle vendite era del 23% per i docenti di materie letterarie, del 10% per i docenti delle cosiddette «Educazioni» (per esempio educazione artistica e tecnologica).

5. Si tratta di una forma di pubblicità assai economica, rispetto ad altri settori merceologici.

Se si considera infatti che nei costi dei saggi non si devono conteggiare i diritti d'autore né gli impianti e gli avviamenti di macchina, si capisce che l'incidenza di questa voce sui costi finali

\* Il rapporto saggi/vendite è assai più basso per le opere di consultazione, mentre nell'università si registra un'evoluzione verso dati simili a quelli delle scuole secondarie.

Nelle materie in cui Zanichelli è «forte», come le scienze delle superiori, c'è un rapporto saggi/vendite più favorevole rispetto alle materie in cui è meno accreditata.

*La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio. (3)*

è nell'ordine di grandezza del 2-3%. Nella filiera e nell'opinione pubblica è assai diffusa una valutazione diversa, che si basa però su un'impropria considerazione dei costi.

Questa sopravvalutazione dell'incidenza dei saggi provoca, in molti operatori, la demonizzazione di altri due fenomeni:

a) I cosiddetti «saggi cattedra», cioè quelli consegnati all'apertura delle scuole, in particolare ai docenti che si trasferiscono e trovano adottati dei libri che non possiedono. Nel 2006, ad esempio, considerando i libri scolastici, i saggi luglio-dicembre sono stati circa il 30% dei saggi di tutto l'anno. Si tratta però di saggi assolutamente necessari per assicurare una buona utilizzazione dei libri; anzi, la casa editrice ritiene che proprio una puntuale consegna dei saggi cattedra sia una tangibile dimostrazione del passaggio, nella commercializzazione del libro scolastico, da vendita di un bene a prestazione di un servizio.

b) La rivendita dei saggi. Molti lo ritengono un fenomeno assai diffuso, in analogia a quanto, secondo alcuni, avverrebbe nel mondo dei medicinali. Nelle nostre valutazioni, il fenomeno esiste ma ha diffusione assai limitata, interessando certamente meno dell'1% del mercato. (Il rapporto fra adozioni e vendite dei libri nuovi è una conferma di questa valutazione.)

Il ruolo autopromozionale del libro spiega la (limitata) importanza dei cataloghi.

Certo si pubblicano dei cataloghi, che sono realizzati da un apposito ufficio che ha come obiettivo la precisione, la completezza, la tempestività e l'incisività (forse la puntualità è il bersaglio a un tempo più importante e difficile da colpire). L'attuale batteria di cataloghi (catalogo per la scuola media, per le scuole superiori, per le lingue straniere oltre ai cataloghi per i librai e quelli per altri settori, come la varia e i dizionari, l'universitario e il giuridico) è frutto di un'evoluzione lenta.

Fino agli anni Novanta si è avuta una riduzione dei cataloghi scolastici (un tempo più ricchi e più differenziati per tipo di scuola).

Si pensava che la visita del funzionario e la consegna del saggio fossero strumenti idonei per «mirare» la promozione, mentre il catalogo nelle mani del docente poteva rivelarsi, specie quando si presentano più libri per la stessa materia, un oggetto dispersivo.

Dalla metà degli anni Novanta si è tornati a dare importanza ai cataloghi, i cui costi sono peraltro continuamente monitorati e mantenuti in termini congruenti col fatturato, grazie soprattutto all'utilizzo di internet.

Non ha dotazioni informatiche dedicate, diverse da un pc portatile, per trasmettere ordini o indicazioni di saggi. Più interessante è descrivere i suoi strumenti specifici: quelli attinenti al prodotto e quelli attinenti alla clientela. I libri stessi sono il miglior strumento di «vendita»: la loro dimensione fisica ne permette anche l'uso autopromozionale.

Accanto ai libri si usano le schede informative del libro, particolarmente utili quando il testo non è ancora pubblicato. Sono disponibili sia su carta sia nella rete interna della casa editrice. Descrivono in maniera chiara, per punti, come è fatto e a chi serve il libro<sup>8</sup>. Da quando sono in rete, le schede – là dove necessario – vengono aggiornate di anno in anno. I confronti con la concorrenza, sempre cauti, sono contenuti in una sezione a parte, a circolazione rigorosamente interna<sup>9</sup>. Oltre alle schede informative vengono stampati foglietti riassuntivi di una sola pagina, che possono diventare relazioni per l'adozione. Sono inseriti d'ufficio nelle copie dei libri nuovi. Le pagine più significative dei libri nuovi, quelle su cui si deve «casualmente» aprire un libro quando lo si fa vedere a un docente, sono segnalate settimanalmente con il Notiziario<sup>10</sup>.

I dati relativi alla clientela erano e sono contenuti in due strumenti, in origine solo cartacei: il «foglio-visita scuole» e il «foglio-adozioni». Fondamentalmente il foglio-visita scuole contiene i nomi dei docenti di una scuola con la materia d'insegnamento. Può contenere l'orario di ciascun professore. A questi dati di partenza, spesso forniti da consorzi fra varie organizzazioni commerciali, si aggiungono i dati relativi ai saggi consegnati o da consegnare ai docenti stessi.

Il foglio-adozioni contiene l'elenco, sezione per sezione, dei libri – di tutti gli editori – adottati in una determinata scuola.

<sup>8</sup> Nel corso degli anni, attraverso un assiduo lavoro comune fra redazione e direzione commerciale, questo strumento si è affinato: ha acquistato incisività, ha perso prolissità. Sempre più sottolinea le differenze dell'opera rispetto ai concorrenti, sempre meno si sofferma su caratteristiche che sono comuni a ogni libro.

<sup>9</sup> La rete commerciale ha la direttiva di non parlare male dei libri della concorrenza: specie in considerazione del poco tempo a disposizione nelle visite, si ritiene che non costituisca il modo migliore d'impiego dei minuti che un docente è disposto a dedicarci.

<sup>10</sup> Cfr. scheda «Zanichelli Scuola» e dintorni, alla fine della testimonianza di Laura Lisci, in Appendice 1. Per i cataloghi vedi in fondo alla scheda in questo paragrafo.

Le due classi di informazioni possono essere contenute in un unico documento informatico. Il *software* che gestisce questi dati è abbastanza delicato: in genere ciascun editore ha il proprio. È strategico che questo *software* non sia soltanto un registro di dati, ma anche uno strumento che aiuta, con una serie di allarmi o segnali, a fare delle scelte. Un funzionario commerciale, nel periodo di campagna scolastica, lavora su questo *software* a più riprese. Non vi è una differenza sostanziale fra ciò che una volta un funzionario faceva con carta, penna (o macchina da scrivere) e carta carbone e quanto fa oggi su un personal computer. Sono però diminuiti (di un 20% circa) i tempi di lavoro di questa fase specifica; sono diminuiti anche gli errori materiali, in misura difficile da stimare. Certamente si sono moltiplicate le possibilità di controllo, di riesame, di rassegna rapida delle cose da fare<sup>11</sup>.

### 13.8 *Le stagioni del propagandista*

Finora abbiamo parlato del periodo gennaio-maggio: sono i mesi di maggiore attività dei funzionari commerciali, con una concentrazione quasi totale sul conseguimento delle adozioni. Con paragone bucolico, potremmo definirla la stagione della semina.

In giugno-luglio si verificano le adozioni ottenute, trasmettendo alla sede centrale i dati attinti direttamente dalle scuole o più spesso arrivati di rimbalzo dalla raccolta effettuata a cura dell'Associazione Italiana Editori. Le informazioni sono necessarie per la decisione delle ristampe e per i rifornimenti alle filiali. Per quanto riguarda le novità (e pochi altri titoli strategici) è vitale avere i dati intorno al 15-20 giugno: limitatamente a questi libri le informazioni sono attivamente cercate dai funzionari, mentre per la generalità dei titoli ci si basa sull'afflusso via Aie. Le filiali chiudono a fine luglio e riaprono dopo il 15 agosto. Non esiste una regola fissa: le diverse date di

<sup>11</sup> Si è accennato al par. 13.3 al fatto che la maggior parte dei contatti tra funzionario e docente avviene a scuola. Si è anche detto che le occasioni di colloquio al di fuori della scuola (visite domiciliari e telefonate) sono rare, in diminuzione, e concentrate soprattutto del Mezzogiorno. Discorso diverso deve farsi per la posta elettronica, una forma di comunicazione, ragionando in termini di singolo messaggio, un po' meno invasiva della telefonata, e di importanza crescente.

apertura delle scuole regione per regione, nonché le abitudini commerciali delle diverse regioni, influenzano le decisioni, che vengono prese in autonomia dalle filiali.

Settembre e la prima parte di ottobre<sup>12</sup> sono dedicati all'aiuto all'attività di distribuzione, soprattutto alla consegna delle copie in saggio ai docenti che le richiedono. Ai primi di settembre spesso si rendono disponibili strumenti per i docenti, relativi a novità dell'anno, che vanno recapitati con attenzione e tempestività.

Fra ottobre e dicembre si svolge un'attività preparatoria. Vengono messi a punto i «fogli-scuola» (ormai elettronici) e si compiono visite alle scuole più importanti: sono, spesso, colloqui più distesi e perciò assai utili.

Molto importanti gli incontri – talvolta generali, talvolta ristretti – con la sede centrale: sono le occasioni in cui si cementa lo spirito di squadra aziendale e si trasferiscono, anche informalmente, notizie nei due sensi (e insieme alle informazioni viaggiano i valori, cioè gli elementi portanti di una comune cultura aziendale).

Le riunioni generali annuali sono due (da sempre, verrebbe da dire): a fine propaganda, nella seconda metà di giugno (spesso non a Bologna), e a inizio dicembre, dedicata alla presentazione delle novità dell'anno successivo (quasi sempre a Bologna)<sup>13</sup>. Nei primi giorni di gennaio, proprio all'inizio della propaganda, vi sono tre riunioni generali (a Milano, Bologna e Roma) per fare anche il punto sui risultati dell'anno precedente<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Nelle regioni settentrionali e dell'Italia centrale vi è l'abitudine di acquistare molto presto i libri; non così nel Mezzogiorno. Si può calcolare che lo studente medio del Nord acquisti i libri in concomitanza con l'apertura delle scuole (qualcuno, in genere chi vive in provincia, anticipa; qualcuno, chi abita nel capoluogo, ritarda di poco, in attesa della conferma dell'adozione da parte della scuola) mentre solo una metà degli studenti del Mezzogiorno acquista i libri all'apertura delle scuole. Un'analisi più approfondita porterebbe a risultati differenziati anche in base al livello della scuola e alla dimensione dei comuni.

<sup>13</sup> Ma negli anni Sessanta questa riunione avveniva a gennaio e, di conseguenza, la propaganda durava un po' meno.

<sup>14</sup> Da circa dieci anni si tiene anche un'importante riunione dei direttori di filiale a marzo, di solito a Roma, per fare il punto della «metà propaganda». Esiste un calendario analogo per i contatti con gli agenti: presentazione novità a fine novembre, riunioni di esame dell'anno concluso a gennaio, valutazione della propaganda a giugno, corso di aggiornamento a luglio.

Oltre a questi incontri vi sono riunioni non generali: corsi di aggiornamento tra giugno e luglio, seminari su singoli prodotti a novembre, riunioni dedicate a valutare, a caldo, le problematiche distributive (a metà novembre). Stanno acquistando importanza le riunioni virtuali in videoconferenza (di solito tre all'anno: Pasqua, inizio settembre e fine ottobre). Alcuni funzionari partecipano anche alle riunioni strategiche del mese di maggio.

Il calendario è abbastanza costante, il che ingenera un rischio di ritualità. Tuttavia anche le riunioni hanno avuto un'evoluzione: innanzitutto più immagini, insieme alle parole o in luogo di parole (soprattutto grafici e *slide* di libri); più numeri che parole; interventi man mano più brevi. L'azienda comunica più a gesti e meno a parole, anche se talvolta i funzionari hanno la sensazione che la comunicazione sia insufficiente: fenomeno comune a qualsiasi organizzazione e, almeno in parte, connesso con l'elevato grado di automatismo organizzativo e la relativa costanza dei gruppi dirigenti.

### 13.9 *Chi sono i funzionari commerciali: una radiografia*

Il numero dei funzionari commerciali non è enormemente variato in questi anni. Più precisamente, vi è stato un notevole incremento con l'istituzione della nuova scuola media, all'inizio degli anni Sessanta, e poi un assestamento. Il genere maschile è sempre stato di gran lunga prevalente (una sola funzionaria nella seconda parte degli anni Sessanta; oggi quattro).

L'età media è di 45 anni e mezzo (non molto cambiata negli ultimi 15 anni). L'anzianità media aziendale è di quasi 16 anni: anche questa non è molto cambiata, a partire dagli anni Ottanta. Siccome molti giovani funzionari furono assunti con l'inizio della scuola media, si è verificato un progressivo accrescimento dell'età aziendale fino agli anni Ottanta, e poi vi è stato un assestamento.

Possiamo distinguere quattro livelli professionali:

- a) direttori di grandi filiali (inquadriati come quadri, o dirigenti);
- b) direttori di uffici senza deposito (inquadriati in categoria A) e vicedirettori di grandi filiali;
- c) funzionari *senior* (categoria A);

d) funzionari *junior*, a inizio carriera, inquadrati in categoria B.

L'attuale distribuzione fra questi gruppi, sempre a partire dagli anni Ottanta, non è sostanzialmente cambiata. Prima degli anni Ottanta era più ampia la base dei funzionari *junior*, e più ristretti i vertici.

La maggioranza dei funzionari ha svolto la carriera all'interno dell'azienda, ma non mancano innesti di persone già professionalizzate. Degli attuali direttori di filiale, 14 hanno svolto carriera interna, 9 hanno svolto i primi passi presso altre aziende. Nessun direttore è entrato in casa editrice provenendo da posizioni analoghe in organizzazioni concorrenti.

I laureati sono il 35%. La laurea non è richiesta, né è considerata un titolo preferenziale: una competenza professionale abbastanza elevata può suscitare qualche pregiudizio dei docenti (o almeno questa è l'opinione che c'è in casa editrice, anche se nessuno ha mai verificato seriamente questa ipotesi). Si deve anche considerare che un laureato potrebbe avere una motivazione inferiore a un diplomato, svolgendo un lavoro per il quale la laurea non è strettamente necessaria. Certo non si è mai constatata una differenza nei risultati a favore dei funzionari laureati<sup>15</sup>.

La permanenza media in azienda, benché inferiore a quella degli altri dipendenti Zanichelli, deve ritenersi elevata per una mansione di tipo commerciale. I casi di passaggi alla concorrenza, in posizione analoga, sono rari<sup>16</sup>.

### 13.10 *Il talento e la scuola*

Un buon funzionario commerciale possiede le doti comunemente associate ai mestieri di relazione: capacità comunicative, capacità persuasive, capacità di suscitare interesse e simpatia – oltre, ovviamente, all'assiduità. Sono importanti anche altre qualità, caratteristiche di ogni mestiere commerciale: memoria (di volti, nomi, fatti), organizzazione, capacità di utilizzare al

<sup>15</sup> Rarissimi sono i casi di ex docenti (non è così in organizzazioni concorrenti).

<sup>16</sup> Alla fine degli anni Sessanta un editore concorrente sottrasse a Zanichelli molti funzionari e ad altri fece proposte non accettate: per alcuni anni si rasentò quello che gli studiosi di diritto industriale chiamano storno dei dipendenti.

### *I direttori di filiale*

Si può paragonare, banalizzando, un'organizzazione commerciale basata su agenzie a un sistema feudale e un'organizzazione diretta a un organismo centralizzato, con funzionari locali (si pensi ai prefetti o ai vescovi) che seguono con intelligente rigore le direttive centrali e nello stesso tempo recepiscono e filtrano le reazioni locali (nel caso nostro del mondo della scuola e dei librai). Si capisce quindi che i funzionari periferici abbiano sempre avuto un ruolo di grande rilievo nella casa editrice. Il direttore di una filiale grossa amministra tra il 10 e il 5% del fatturato della casa editrice; ha alle proprie dipendenze altri funzionari commerciali e personale amministrativo. Dirige insomma un'organizzazione paragonabile a una casa editrice scolastica di piccole dimensioni, attorno al ventesimo posto nelle classifiche per fatturato\*. Il parere concorde (per fortuna quasi mai concordato) dei direttori, su varie questioni commerciali ed editoriali, ha un peso importante, che la Zanichelli ha sempre valutato con attenzione.

La professionalità di un direttore di filiale si esplica su tre piani:

- sviluppo del fatturato
- controllo dei costi della filiale (ivi compresi i saggi)
- azione di *intelligence* e di *scouting*: informazioni sul mondo della scuola, sulla clientela e segnalazione di collaboratori.

Non si deve pensare che sviluppo del fatturato e controllo dei costi siano come l'attacco e la difesa di una squadra di calcio o basket (che contano più o meno lo stesso, anche se pubblico e allenatori possono apprezzare un poco di più l'uno o l'altra).

Lo sviluppo conta di più: attraverso il buon lavoro protratto per qualche anno un buon direttore può portare la propria filiale a un fatturato del 15-20% superiore alla media nazionale, aumentando pro quota i margini di un 25-30%. Un analogo exploit sul fronte (della riduzione) delle spese – peraltro quasi impossibile perché molte voci, come gli stipendi, non sono comprimibili – comporterebbe un contributo ai margini di un terzo.

\* Il fatturato delle varie filiali è ovviamente variato nel tempo, anche per i cambiamenti della zona di competenza. Piccoli cambiamenti di anno in anno, cumulandosi, hanno portato a differenze importanti. Ad esempio Milano, che è sempre stata quella con il fatturato maggiore, aveva nel 1970 un giro d'affari di una volta e mezzo Roma, mentre oggi la supera soltanto del 2% (ma quasi tutte le province della Lombardia sono diventate uffici autonomi); Firenze, nel 1970 superata di poco da Torino, oggi ha un fatturato una volta e mezzo il capoluogo piemontese.

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Torino	Stefanati					Palestra			Morellini					Tomci	Parodi											
Milano	Corsi	Persici																dir	Vivarelli	Burci	Burci					dir
Padova	Ladisa				Mariani					Calzolari									Vivarelli		Calzolari					
Genova	Foscaro																									
Bologna	Magri																									Tossani
Ancona	NON FILIALE																									
Firenze	Gori									Risi					Gambarara											
Roma	Ceverini						Papito	Linquis	Palestra							Burci			Marchesini							
Napoli	Persici	Viganego							Francescon																	
Bari	Adca																			Aurino						Leoni
Palermo	Mariani					Francescon		Gambarara			Maiani		Falgares							Mileti	da BO	Tossani				
Catania	NON FILIALE																									
										Greco						Marchesini				Castiglione						

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
Torino	Gatteschi																									
Milano																										
Padova		Sinelli		Veronese		Filotto																				Filotto
Genova																Latino										Tacchini
Bologna		dir																			Bagnoli/Bruni					
Ancona																										Agenzia
Firenze				Pagliai																						
Roma		dir							Arcese																	dir
Napoli																										Aiello cond. Aiello
Bari																										Cantatore
Palermo																										Camestro
Catania																										Tonini

Filiali maggiori. I loro direttori. La linea verticale indica la nomina a dirigente del direttore, sempre accompagnata con mansioni di carattere generale all'interno dell'organizzazione generale, aggiuntive alla direzione della filiale. Nei casi di condizione i due nomi dei direttori sono uniti da una "/".

*I direttori di filiale. (2)*

Se si vuole usare un modello sportivo si guardi, invece che al calcio o al basket, al biathlon, quella corsa un po' buffa con gli sci da fondo e con la carabina in spalla. L'imprecisione nel tiro può far retrocedere di qualche posizione; ma ciò che conta di più è la velocità di marcia.

La tabella della pagina precedente rappresenta vivamente la catena delle direzioni nelle filiali maggiori, quelle che hanno anche un sia pur piccolo magazzino distributivo. C'erano già tutte nel 1960, ad eccezione di Ancona e Catania.

Come si diventa direttore di grande filiale? Il 35% dei neodirettori aveva diretto prima un ufficio senza deposito; nel 30% dei casi il direttore proviene da un'altra filiale grande, di dimensioni minori (o anche maggiori, se il direttore chiede di «riavvicinarsi a casa»). Nel 15% dei casi vi è la promozione di un vicedirettore, che ha fatto dunque una carriera senza muoversi. Abbiamo poi i direttori provenienti dalla concorrenza, con un brevissimo periodo di esperienza in Zanichelli (10%) e i direttori che lavoravano, non come direttori, in altre filiali grandi (10%). E quando non si è più direttori? Innanzitutto, guardando l'esperienza di questi cinquant'anni, sono circa il 50% i direttori che concludono la carriera con il pensionamento: in tal caso spesso sono passati attraverso un periodo di qualche anno di rapporto di agenzia, che ha creato così una sorta di gradualità, di scala, verso la fine dell'attività lavorativa. Fra quelli che concludono la carriera prima dell'età della pensione, la metà (il 25% del totale) ha proseguito la carriera in azienda, con mansioni equivalenti o superiori (gli ultimi tre direttori commerciali hanno avuto un'esperienza di filiale). Un quarto circa (12% del totale) è passato a un rapporto di agenzia con Zanichelli in età antecedente a quella della pensione. I passaggi alla concorrenza sono pochissimi (due casi). Altrettanto rare le scomparse premature\*. Come un prefetto, il direttore di filiale si sposta molto nella carriera. È un fenomeno in lieve diminuzione. Chi sa se è Zanichelli che si è un po' ingessata o se si è adeguata ad un cambiamento della mentalità comune? Fino agli anni Settanta vi erano settentrionali che andavano al Sud; dopo di allora vi è più spesso il fenomeno inverso. Il dr. Franco Fini aveva, in queste scelte, una mentalità un po' sabauda. Non si creda peraltro che l'ambientamento di funzionari meridionali al Nord, specie in sedi minori, sia sempre stato facilissimo. Non

\* La scomparsa improvvisa di Alberto Risi (1970) e quelle purtroppo annunciate di Leonida Veronese (1990) e di Cesare Bettini (2000) commossero l'intera casa editrice.

*I direttori di filiale. (3)*

vi è ancora stata una direttrice donna di una filiale con deposito; però da qualche anno a Brescia c'è Nicoletta Bianchi\*. Nessun direttore è arrivato in una filiale grande a fine carriera.

La durata delle direzioni, come risulta dalla tabella, è assai variabile: 10 anni in media, ma vi sono direzioni che sono durate più di 25 anni, come quella di Carlo Magni a Bologna, o più di 30, come quelle di Andrea Falgares a Palermo e di Prospero Castiglione a Catania. La durata delle direzioni delle grandi sedi si avvicina alla media dei 10 anni. È impossibile stabilire un rapporto fra durata della direzione e risultati. Certo è che gli anni di stasi del fatturato generale della casa editrice, all'inizio degli anni Novanta, sono stati accompagnati da un numero assai ridotto di avvicendamenti nelle direzioni. Il numero massimo di avvicendamenti è di quattro in un anno, ma sono stati molti gli anni con nessun cambiamento.

I direttori, lo si è detto all'inizio, sono un nucleo importante di funzionari commerciali presenti a presidio del territorio, con funzioni omogenee: questa circostanza, non certo unica nelle organizzazioni commerciali (si pensi non solo a casi studiati come quello dell'Olivetti, ma anche ai responsabili di area di Publitalia), crea le condizioni per una forte aggregazione di «corpo». L'organizzazione commerciale diretta è rimasta un *unicum* nell'editoria scolastica e perciò lo spirito di corpo è ancora più forte, come nel caso di quei corpi armati con caratteristiche peculiari (tipo gli scozzesi nell'esercito del Regno Unito).

\* Brescia, non compresa nella tabella, perché, essendo vicina a Milano, non ha un proprio magazzino di consegna, è tuttavia una sede importante.

meglio gli strumenti tecnici, abilità nel virare in direzione commerciale le caratteristiche tecniche del prodotto, propensione all'ascolto.

Vi sono inoltre attitudini specifiche, conseguenti al tipo di lavoro, ai suoi tempi e al relativo elevato numero di prodotti a catalogo: capacità di leggere la situazione della scuola, di valutare il grado di credibilità degli interlocutori, di coagulare diverse opinioni, di controllare i tempi, di cogliere la diversa importanza delle varie trattative. Vi è un'altra dote da non trascurare: la pazienza e la capacità di lavorare senza un riscontro immediato. Infatti solo alla fine di tutta la campagna si conosce il risultato (un po' come nelle campagne elettorali, specie se si diffida dei sondaggi).

Si tratta di doti non molto cambiate nel tempo anche se, ovviamente, la capacità di utilizzare gli strumenti tecnici da un lato è cresciuta d'importanza, dall'altro ha parzialmente mutato i propri riferimenti oggettivi (dalla macchina per scrivere al pc portatile; dal gettone telefonico al cellulare). Sono in gioco non soltanto la padronanza tecnica del mezzo, ma anche la consapevolezza del suo uso sociale. A questo proposito, la formazione dei funzionari commerciali è soprattutto scuola di «stile aziendale di comunicazione»: interviene su doti naturali, mette in luce le predisposizioni, attenua i difetti caratteriali. Come qualsiasi scuola, del resto.

### 13.11 *Variazioni sul tema*

Il nucleo centrale dell'attività di propaganda (convincere i docenti delle scuole di una certa zona ad adottare libri Zanichelli) non è cambiato nel tempo, né varia di funzionario in funzionario<sup>17</sup>.

Non sono però mancati, e sono tuttora in atto, tentativi di variazione o specializzazione. Negli anni Ottanta, ad esempio, alcuni funzionari delle filiali maggiori si specializzarono negli istituti professionali, dove vi erano notevoli specificità di catalogo. L'esperienza durò poco più di cinque anni. La scelta

<sup>17</sup> Ai funzionari più giovani vengono assegnate in prevalenza – o esclusivamente – scuole medie.

fu abbandonata per varie cause: fondamentalmente perché, ragionando più in termini di copie vendute che di adozioni, il mercato degli istituti professionali si andava man mano impoverendo (e, con le riforme dei primi anni Novanta, i professionali si avvicinarono agli istituti tecnici).

Più recente (a partire dal 2002) è il sistema del «padri-naggio»: uno o più funzionari sono incaricati di seguire con particolare attenzione le sorti di un determinato libro, riferendo le loro esperienze attraverso il gruppo di discussione interno. È un momento del cospicuo lavoro di coesione tra redazione e promozione su cui la nuova direzione generale sta lavorando con successo negli ultimi anni.

### 13.12 *Propagandista: imprenditore in proprio, avvocato, medico e postino*

La correttezza professionale impone all'editore di offrire a tutti gli autori pubblicati una ragionevole diffusione: rientra nel rischio d'impresa dedicare a certi libri sforzi che, a posteriori, non si riveleranno giustificati sul piano economico. Comunemente si pensa che le spese di realizzazione editoriale siano la posta principale che l'editore impegna nella *roulette* del mercato: ma in molti casi l'impegno dei funzionari commerciali vale altrettanto. (Come si è detto all'inizio del capitolo, il costo della rete è analogo al costo industriale, impianti compresi e diritti d'autore esclusi.)

I funzionari commerciali sono il terminale di questa politica nei confronti dell'autore. Principalmente è loro compito graduare il proprio impegno in proporzione alle probabilità di buon esito (come fa un agente, che è imprenditore in proprio). Peraltro devono avere, nei confronti dei libri, anche l'atteggiamento dell'avvocato (penalista) che difende con energia la causa del proprio cliente, senza domandarsi se sia colpevole o innocente, o del medico che non può rifiutare la cura (ma deve evitare l'accanimento e deve dire la verità al paziente).

Si può anche fare il paragone con le Poste, che sono sì una società autonoma, ma sono tenute al servizio universale, cioè a portare la corrispondenza anche in luoghi lontani, facendo consegne non remunerative. Le Poste sono tenute a effettuare queste consegne e il postino (il funzionario commerciale) non

### *Servizio Collaborazione Insegnanti*

I funzionari commerciali (e gli agenti) sono il principale veicolo di promozione dei libri scolastici, ma non l'unico.

In primo luogo, sono aiutati dagli uffici centrali di supporto. Inoltre la sede centrale organizza localmente incontri, seminari, occasioni di discussione su certi libri. In termini tecnici questa attività è definita «Servizio Collaborazione Insegnanti» (SCIn): ma quando si usa questa sigla, all'interno della casa editrice, almeno fra i meno giovani la mente corre al professor Franco Bochicchio, che questa attività, dal 1968, inventò e sviluppò in Zanichelli.

Dipendente della casa editrice (fu anche per un breve periodo responsabile dell'ufficio pubblicità), la lasciò per seguire la carriera universitaria nella facoltà di Scienze dell'educazione dell'Università di Bologna, all'interno dell'ampia scuola di Giovanni Maria Bertin. Tuttavia continuò per lunghi anni a collaborare con la casa editrice per «Zanichelli Scuola» e nel SCIn. Aveva un'ampia esperienza di organizzatore pedagogico maturata all'Umanitaria di Milano e negli uffici dell'assessorato all'istruzione del Comune di Bologna.

Il Servizio Collaborazione Insegnanti promuove, in accordo con filiali e agenzie, incontri e discussioni fra autori e docenti che usano o sono in procinto di usare un determinato libro. All'inizio la materia su cui si organizzarono più incontri fu la matematica. Poi seguirono la storia e le lingue straniere. Gli incontri, che avevano più successo nei centri minori, erano di solito ospitati in una scuola. Vi partecipavano 8-15 docenti, provenienti da 4-5 scuole diverse: una dimensione che consentiva un pieno approfondimento dei problemi. Anche gli autori imparavano molto.

Il numero di incontri ha oscillato, nei tempi in cui il servizio ebbe maggiore rilievo, fra i 60 e i 90 l'anno. Si seguiva, ma solo in parte, il modello organizzativo della Nuova Italia, che però più spesso si avvaleva delle proprie sedi, anche attrezzate a questo scopo.

L'iniziativa, assai utile sia alla diffusione di certi libri sia alla loro «manutenzione» (raccolta di idee per nuove edizioni o per materiale per i docenti), cresceva bene in un clima di grande passione dei docenti per l'autoaggiornamento: clima che successivamente, per ragioni che qui non possono essere esplorate, si è in parte spento. Questa attività è oggi continuata, in maniera un po' ridotta, dall'ufficio relazioni esterne diretto da Laura Lisci.

può indulgere nella tentazione di giudicare futile una cartolina di saluti e cestinarla, magari per evitare una trasferta di ore. Nella diffusione dei libri l'editore, attraverso il braccio (e le gambe) dei funzionari, deve comportarsi un po' alla stessa maniera. (Questo «obbligo di servizio universale» può essere imposto dall'editore anche agli agenti, ma è più probabile che venga davvero osservato soltanto dai funzionari diretti.)

### 13.13 *Ruolo e consapevolezza del ruolo*

I funzionari commerciali sono sempre stati il gruppo di dipendenti più numeroso all'interno della casa editrice: questo di per sé è una spia della loro importanza. Non soltanto contano – e hanno sempre contato – ma sono sempre stati consapevoli dell'importanza del proprio ruolo. E guai se così non fosse. Può darsi che vi siano dei centravanti che pensano che, in una squadra, i ruoli più importanti siano quelli del terzino o del mediano: ma è difficile che siano dei buoni centravanti.

Se in generale la qualità della rete commerciale può accrescere o diminuire il fatturato di un editore scolastico nella misura di un + o -10%, ragionando sui singoli libri questa percentuale si accresce. Per un singolo libro il funzionario può molto. Nella diffusione delle novità vi possono essere differenze di risultati, fra un funzionario e l'altro, nell'ordine del 100%, anche se questo dato, con l'affinarsi dei sistemi di comunicazione interna, si va riducendo (e talvolta il risultato può dipendere non dal lavoro del funzionario, ma da circostanze fuori dal suo controllo, per esempio la presenza di un autore locale).

## Vendere. Dall'ordine alla fatturazione

### 14.1 *Introduzione. Continuità e cambiamento*

Ancora oggi, come cinquanta (e centocinquanta) anni fa, più del 99% dell'attività della Zanichelli consiste nella vendita di beni mobili, per la maggior parte libri. La casa editrice perfeziona, in qualità di venditrice, centinaia di migliaia di contratti di compravendita ogni anno (per parlare in termini giuridici). Il compratore quasi mai è il cliente finale del libro: quasi sempre è un intermediario (libraio o grossista). In ognuna di queste vendite, come in ogni contratto, c'è un'offerta di acquisto (l'ordine) e un'accettazione (quasi sempre incorporata nella spedizione della merce). L'offerta di acquisto è spesso – ma non sempre – preceduta da un invito a offrire (invio di cataloghi ovvero sollecitazione dell'ordine ad opera di un funzionario della parte commerciale).

Lo schema contrattuale non è cambiato: molto diverse sono invece le modalità di svolgimento. Questo mutamento ha ragioni tecniche (la rivoluzione dei sistemi di trasmissione delle informazioni, fino al commercio elettronico) e ragioni culturali (il passaggio da una cultura operativa di tipo burocratico-monopolistico allo spirito concorrenziale). Nei prossimi paragrafi, man mano che saranno descritte le procedure, verranno illustrati i fattori tecnologici che stanno alla base dei cambiamenti.

Il mutamento culturale merita qualche considerazione introduttiva. La parte non scolastica della casa editrice ha sempre operato, e ha sempre avuto la percezione di operare, in un mercato concorrenziale. Si pensi ai dizionari o alla varia: caratteristiche e qualità del prodotto, prezzo, condizioni di sconto e pubblicità dovevano sempre tenere conto della concorrenza. Per lo scolastico (e per i libri universitari in adozione) il discorso

è parzialmente diverso: a una concorrenza vivace (e come tale percepita) fino al momento dell'adozione segue una fase (la distribuzione, la vendita in senso proprio) di – almeno apparente – quasi monopolio. Lo studente deve comperare, ad esempio, il libro di ragioneria adottato nella III D: può rivolgersi al libraio A o al libraio B, ma deve comunque acquistare quel libro.

Fino a metà degli anni Settanta l'ufficio vendite della casa editrice, in relazione allo scolastico, si è comportato con mentalità monopolistica: lo sconto ai librai era determinato da accordi collettivi, i tempi e i modi di spedizione erano decisi dalla casa editrice. Il controllo della solvibilità del cliente era assai attento, anche a costo di allungare i tempi di consegna. I pochi casi in cui vi era concorrenza (ad esempio per i testi classici commentati, come la *Divina Commedia*, o in altri casi in cui i libri erano consigliati e non adottati) non inducevano a mutare atteggiamento.

Il superamento di quel modello è stato lento: in generale la cultura comune spostò l'attenzione dal produttore-venditore all'acquirente-consumatore. In particolare, ci si rese conto che vi era una relazione fra il ricorso al mercato dell'usato e la mancata (o ritardata) disponibilità del libro. Cioè: distribuire in maniera efficace, e quindi cercando l'aiuto del libraio, significava vendere un po' di più; e vendere *un po'* di più, o di meno, significa(va) guadagnare – a parità di investimenti e costi fissi – *molto* di più o *molto* di meno. Si capì anche che le scelte degli insegnanti erano in parte determinate dalla disponibilità dei libri. Ci si rese conto che, senza la collaborazione dei librai, era impossibile smorzare l'inevitabile picco distributivo coincidente con l'apertura delle scuole.

È stato un processo lento, contrassegnato da molte piccole tappe, che ha portato all'attuale rapporto con i librai che punta alla massima collaborazione, senza ovviamente sacrificare sull'altare dell'ottimizzazione dei servizi un ragionevole controllo dei costi.

#### 14.2 *Come arriva l'ordine (in sede e in filiale)*

L'ordine dei libri non scolastici è, per la maggior parte delle copie vendute, sollecitato dai funzionari commerciali. In particolare, l'acquisto dei dizionari e delle pubblicazioni di varia è sollecitato facendo firmare ai librai un'apposita

«commissione» (una all'anno per i dizionari, due o tre per la varia). Questi ordini danno luogo a più del 90% delle vendite delle opere di consultazione e a circa il 60% delle vendite dei volumi di varia: si tratta di dati di poco cambiati nel tempo. Il numero di ordini che arrivano spontaneamente è eguale o superiore alle commissioni sollecitate dai funzionari, ma si tratta di ordini di poche copie (un tempo, per questo tipo di ordine, il veicolo era la cartolina postale).

La maggior parte degli ordini dello scolastico arriva spontaneamente in casa editrice. I librai inviano il loro primo ordine sulla base delle adozioni delle scuole vicine al loro negozio.

Sono facilitati dall'invio da parte della casa editrice di una sorta di bozza di commissione (un tempo su carta, ora *on-line*), che indica a ciascun libraio il numero di copie dei titoli acquistati l'anno precedente (cosiddetto ordine pilotato). L'invio sollecito (cioè entro i tempi indicati dall'editore) dell'ordine da parte del libraio dà diritto alla precedenza nella consegna e facilitazioni nelle rese dei volumi invenduti. Ai maggiori clienti è richiesto già alla fine di maggio un primo ordine, concentrato sui cosiddetti «seguiti» (secondi e terzi volumi), cioè su volumi la cui conferma in adozione è pressoché sicura.

I librai, come già ricordato, possono acquistare i libri sia alla sede centrale sia in filiale: in questo caso le condizioni sono lievemente più onerose. Di regola i librai inviano il primo ordine in casa editrice (in questa maniera è assorbito il 39,5% delle vendite scolastiche, al netto delle rese). Il completamento degli ordini è per lo più operato attraverso acquisti in filiale (38,1% delle vendite) o presso grossisti. I grossisti assorbono il 15,1% delle vendite e operano con clienti minori, che raramente fanno il primo ordine a Bologna.

La scheda seguente descrive i modi in cui gli ordini pervengono in casa editrice. La posta tradizionale ha visto diminuire il proprio peso, dapprima a favore del fax e, da ultimo, della posta elettronica.

### 14.3 Procedure di esecuzione

Tra l'arrivo dell'ordine e la compilazione della fattura, nell'ufficio vendite della casa editrice si svolge una serie di procedure:

- verifica del cliente (se è noto o nuovo);

*Dalla cartolina postale agli ordini elettronici*  
di Riccardo Arcese

Prima del 1995 gli ordini venivano trasmessi alla sede centrale di Bologna soprattutto tramite posta, anche dopo la diffusione su larga scala del fax: alla fine degli anni Ottanta fu data la possibilità ai clienti di trasmettere gli ordini per fax, ma solo il 5% utilizzò la nuova tecnologia. A metà degli anni Novanta gli ordini spediti tramite posta rappresentavano ancora il 65% del totale\*.

Nel 1995 la filiale di Padova sviluppò un utilissimo programma (in ambiente DOS) per la compilazione dell'ordine in formato elettronico. Lo stesso anno il programma fu perfezionato dalla sede centrale di Bologna e messo a disposizione di tutta la clientela. Conseguentemente fu modificato il programma di fatturazione in dotazione alle filiali, che doveva «leggere» i nuovi ordini elettronici.

A partire dal 2001 è stato aperto il portale internet *B2P - Bookshop to Publisher*, riservato inizialmente a una cinquantina di clienti. Le filiali hanno avuto un ruolo molto importante sia nella fase iniziale di progettazione del portale, sia successivamente, partecipando attivamente agli sviluppi che via via si sono resi necessari, anche nella fase di addestramento della clientela. Da *B2P* era possibile trasmettere gli ordini via internet, ricevere tempestivamente tutte le informazioni relative agli ordini già fatturati (elenco volumi fatturati, volumi non disponibili al momento della fatturazione, importo della fattura, data di spedizione, mezzo di spedizione, mezzo di pagamento), monitorare lo stato di avanzamento di un ordine, ricevere informazioni sulle ultime novità editoriali della Zanichelli e altro ancora.

I giudizi positivi e i preziosi suggerimenti arrivati dai clienti che avevano utilizzato sperimentalmente il servizio nel corso della campagna scolastica 2001 ci incoraggiarono ad aprire il portale alla totalità dei nostri clienti e ad arricchirlo con ulteriori importanti funzionalità. Sulla lettera-circolare inviata quell'anno ai librai era scritto: «... in sostanza, senza attesa e senza costi di interurbana, *B2P* fornisce gran parte dei servizi informativi dell'ufficio vendite: è solo l'accento bolognese che non siamo ancora riusciti a riportare sul sito (invece le notizie sul tempo di Bologna le metteremo presto)».

Nel 2002 fu introdotta una novità importante: la copia commissione scolastica in formato elettronico. Dalla sezione

\* Cfr. anche le testimonianze di Bernardi e Giovannella in Appendice 1, che affrontano dal punto di vista informatico gli stessi argomenti.

*Dalla cartolina postale agli ordini elettronici*

«copia commissione» di *B2P* era possibile consultare, stampare, compilare e trasmettere l'ordine di scolastico all'ufficio vendite di Bologna. L'accoglienza della versione elettronica della copia commissione fu talmente buona da consentirci di eliminare del tutto la versione cartacea già a partire dal 2004. Inoltre furono prodotte le copie commissione per il settore dizionari e varia, senza rinunciare però alle relative versioni cartacee. Nel 2003 gli ordini arrivati tramite *B2P* rappresentavano il 65% del totale in numero di copie e il 37% in numero di ordini; nel 2007 gli ordini elettronici (*B2P* + *e-mail*) rappresentavano più del 95% delle copie e l'80% degli ordini.

Più o meno in contemporanea con *B2P* è nato, in campo editoriale, *Arianna*, servizio di *teleordering* realizzato da Informazioni Editoriali per conto di De Agostini, Giunti, Messaggerie Libri, Mondadori, Pde, Rcs, orientato esclusivamente alla trasmissione degli ordini di varia. Dal punto di vista del libraio, *B2P* svolge – almeno in parte – le stesse funzioni di *Arianna*: la libreria produce un ordine con l'aiuto del proprio programma «gestionale», il programma provvede alla conversione dell'ordine in formato compatibile con *Arianna* e lo trasmette al server di *Arianna*. *Arianna* si occupa infine di smistare l'ordine ai vari editori/distributori.

*Software gestionali delle librerie*

Ogni libreria ha il proprio. Alcune librerie hanno scelto di svilupparselo «in casa», altre hanno optato per un «pacchetto» commerciale. I programmi gestionali più diffusi producono automaticamente un *file*-ordine compatibile sia con *Arianna* sia con *B2P*. Per il futuro dovremo lavorare nella direzione di accentuare la compatibilità con l'insieme del circuito librario.

Zeta Book

A maggio 2005 è stato rilasciato il nuovo programma Zeta Book per la compilazione degli ordini elettronici, sviluppato in collaborazione con Lybro di Padova per l'ambiente Windows.

Il programma non vuole sostituire il portale *B2P* che è rimasto, per così dire, il canale privilegiato per la trasmissione degli ordini a Zanichelli; semmai vuole essere l'alternativa (e forse il sostituto) al *software* sviluppato nel 1995 per l'ambiente DOS. Il *file*-ordine generato in modalità *off-line* da Zeta Book può essere trasmesso in allegato ad una *e-mail* all'ufficio vendite di Bologna, oppure ad una delle nostre filiali periferiche.

– verifica della sua solvibilità e delle condizioni di pagamento;

– verifica della disponibilità dei volumi.

Sono procedure per la maggior parte standardizzate: i clienti nuovi, oggi, sono in media meno dell'1% all'anno, le condizioni sono prefissate o indicate dal funzionario (la necessità di una verifica effettiva, per lo scolastico, è assai ridotta). La disponibilità dei volumi è accertata automaticamente dal computer poiché, a partire dal 1966, il magazzino è gestito in tempo reale.

Questi dati non devono indurre a sottovalutare il lavoro dell'ufficio vendite; servono invece a dimostrare il valore della progressiva acquisizione di competenze: si può ritenere che l'ufficio vendite gestisca oggi, in tempi più brevi, con lo stesso numero di dipendenti, ordini scolastici per un numero di copie incrementato del 52% rispetto al 1994. Negli anni non sono migliorati soltanto i risultati quantitativi del servizio, si è anche affinata la qualità delle informazioni fornite alla clientela (volumi mancanti, data della loro disponibilità ecc.).

#### 14.4 *Chi sono i clienti Zanichelli*

Nel 2007 Zanichelli ha fornito libri a 6.905 clienti librai. Nel corso degli ultimi anni questo dato si è andato via via riducendo, come si può vedere dalla sottostante tabella. Il fenomeno è spiegabile in parte per il sempre maggior peso della grande distribuzione organizzata (Gdo) nel settore scolastico e delle opere di consultazione, in parte per la migliore efficienza di alcuni grossisti che operano ormai a livello nazionale.

	1995	...	2001	2003	2005	2007
Numero di clienti diretti	8.741	...	8.343	7.802	7.481	6.905
Venduto medio per cliente	281	...	332	384	440	528

Dei 6.905 clienti del 2007 il 64,1% ha acquistato soltanto (o in misura superiore al 99%) libri scolastici e dizionari, il 14,3% non ha acquistato libri scolastici (se non in misura inferiore all'1% dei loro acquisti).

È difficile valutare il numero di «punti vendita» che, rivolgendosi ai grossisti, non compaiono in queste statistiche: sono stimati dall'ufficio vendite in circa 3.500 librerie e cartolerie.

con un venduto medio di 150 copie (edizioni Zanichelli). A frequentare i grossisti sono in prevalenza i cartolibrari, una tipologia di esercizio commerciale che ha subito la concorrenza delle grandi superfici di vendita e, in genere, ha seguito l'evoluzione del piccolo commercio. Dopo un forte aumento, nella seconda metà degli anni Sessanta, del numero degli esercizi commerciali di vendita di libri scolastici, in conseguenza della diffusione della scuola dell'obbligo e dell'aumento del numero delle scuole superiori anche in centri minori, vi è stata una tendenza, comune ad altri settori merceologici, alla contrazione del loro numero, specie tra quelli di piccole e medie dimensioni. Sono in particolare diminuite le librerie generaliste, spesso a gestione familiare, che trattano tutti i libri, compresi gli scolastici. A parte la grande distribuzione, di cui parleremo più avanti, si sono diffuse catene di librerie (ad esempio le Feltrinelli) e librerie di piccole dimensioni a forte specializzazione.

Un altro fenomeno da sottolineare è quello delle librerie ibride, che affiancano la vendita dell'usato alla vendita del libro nuovo: vi sono catene, come quella del Libraccio, e librerie indipendenti. Dopo un rapido sviluppo negli anni Novanta, il fenomeno si è un po' attenuato, probabilmente anche in relazione all'aumento della rotazione dei libri nelle scuole superiori. Zanichelli, anche per favorire le librerie non ibride, ha inaugurato nel 1997 una politica di sconti differenziati sui libri scolastici, tendente a fornire un maggior margine di manovra ai librai che trattano solo il libro nuovo: lo sconto librario sulle novità e sui libri di scuola media, per nulla o poco soggetti alla concorrenza dell'usato, è inferiore allo sconto sui libri non nuovi delle scuole superiori.

Anche nel settore scolastico la grande distribuzione ha assunto un ruolo crescente: si consulti la tabella sottostante riferita ai libri scolastici.

Tab. 14.1. *Ruolo Gdo per opere scolastiche*

anni	% scolastico
2001	1,60
2002	2,31
2003	3,40
2004	5,41
2005	6,35
2006	7,77

Come si può vedere l'intervento della Gdo nel campo dello scolastico è recente ma ha forti ritmi di sviluppo<sup>1</sup>. Nei confronti della grande distribuzione, Zanichelli ha assunto un atteggiamento realistico, privo di pregiudizi contrari o favorevoli, tenendo presente il ruolo parzialmente diverso che assume per i dizionari e per lo scolastico. La presenza dei libri sugli scaffali delle grandi superfici di vendita costituisce senza dubbio uno stimolo al mercato, in primo luogo per il prezzo più basso (o percepito come tale).

Nel caso delle opere di consultazione, si verificano acquisti d'impulso che non sono sostitutivi di vendite in altri esercizi. (In effetti, quando fra il 2001 e il 2002 fu posto un limite alla possibilità di fare sconti, si registrò un calo di vendite nell'ordine dell'8,6% in termini di copie.) Pare che anche per lo scolastico si verifichi un fenomeno analogo: si ritiene, anche se mancano precise controprove, che alla base del migliore rapporto fra vendite e adozioni che ha caratterizzato alcuni degli ultimi anni (2005 e 2006) possa esservi stato un ruolo più incisivo della grande distribuzione. Si potrebbe ipotizzare un miglioramento delle vendite di uno o due punti percentuali. (Naturalmente la Gdo utilizza i libri di testo come «esca» per attirare i clienti che, nell'occasione dell'acquisto dei libri, comperano altri beni che all'esercizio commerciale forniscono margini superiori, cioè usa i libri come usa – o vorrebbe usare – la benzina.)

Vi sono però aspetti negativi: per sua natura la Gdo non offre un consiglio professionale all'acquirente: il produttore «di marca» deve quindi difendersi con costose campagne pubblicitarie (ciò è vero per i dizionari come per altri prodotti di largo consumo). Del resto non è un caso che l'annualizzazione dei dizionari e degli atlanti sia stata introdotta da Zanichelli assieme al crescere dell'influenza della Gdo (cfr. par. 17.12).

Lo scolastico – come altri settori merceologici – è caratterizzato dalla compresenza di operazioni commerciali a margini

<sup>1</sup> Poiché Zanichelli non fornisce direttamente i punti vendita Gdo ma, nella maggior parte dei casi, intermediari specializzati nella fornitura a tali punti di vendita, non è possibile dare un dato attendibile della presenza – abbastanza differenziata – della Gdo per area geografica. In linea di massima dovrebbe essere una presenza congruente con la diffusione, notoriamente non uniforme, della grande distribuzione in genere. Secondo una valutazione interna relativa al 2006, i valori variano dal 20% circa in Umbria ed Emilia a valori inferiori all'1% in Campania e isole maggiori.

relativamente alti per il libraio e operazioni a margine quasi nullo: tipicamente, uno studente acquista una gran parte dei libri che gli servono in un colpo solo, rimandando a un secondo tempo l'acquisto di una minoranza di titoli (libri non disponibili, libri che non servono immediatamente, libri del cui uso il docente non è sicuro). La vendita del grosso della lista è, intuitivamente, assai più vantaggiosa per il libraio. La grande distribuzione di regola compie solo la prima parte della fornitura allo studente, quella più redditizia, lasciando ai librai il completamento della lista<sup>2</sup>. È evidente che, tendenzialmente, questa divisione impari del lavoro sfavorisce il libraio tradizionale, comporta la chiusura di esercizi minori e in definitiva peggiora il servizio complessivo al cliente.

L'indebolimento della rete libraria non può che essere visto con preoccupazione da un editore di medie dimensioni. E anche il peggioramento del servizio è assai preoccupante. Chi opera nel settore dell'editoria scolastica ha talvolta la tentazione di paragonarne il sistema alle foreste equatoriali: un ambiente vegetale assai antico – e anche per questo costituito da una grande varietà di specie – dotato sì di un equilibrio, ma fragile.

#### 14.5 Nuovi sistemi di fornitura

Sono da ricordare altri sistemi di fornitura che si sono affacciati sul mercato negli ultimi anni: il commercio elettronico a), la fornitura dei libri per posta b) la fornitura dei libri in affitto, c) il prestito d'uso o comodato d).

a) Alla fine degli anni Novanta la società Opera Multimedia, incoraggiata anche da ambienti vicini al ministero della Pubblica Istruzione, ha iniziato la fornitura di libri di testo acquisendo gli ordini *on-line*, ma l'iniziativa non è mai decollata.

b) Nel 2005 si è affacciata sul mercato Poste Italiane, che si avvaleva del supporto logistico della società di commercio librario elettronico BOL, del gruppo Mondadori. L'offerta di Poste Italiane era allettante: fornitura a domicilio e, in

<sup>2</sup> Su questo piano peraltro non mancano recenti esempi di affinamento del servizio (per esempio, un sms che annuncia l'arrivo di un libro prenotato).

qualche caso, facilitazioni creditizie. Pare che alla base del piano industriale di Poste Italiane (che, non dimentichiamolo, è una società per azioni che, almeno tendenzialmente, opera sul mercato in regime di concorrenza), vi sia la bassa utilizzazione del personale di consegna nel periodo di settembre. Nonostante i vantaggi dell'offerta, la quota di mercato assorbita dalle Poste è ancora assai poco rilevante (si può valutare nello 0,5-0,6%). Probabilmente pesa a svantaggio dell'iniziativa la preoccupazione degli utenti circa la consegna dei titoli non immediatamente disponibili e il «cambio» degli acquisti sbagliati: fenomeno non infrequente e più facilmente risolvibile – o almeno tale è la percezione – in caso di rapporto faccia a faccia con il rivenditore.

c) Nel 2005 è maturata un'iniziativa nuova per il mercato italiano. La società VDS, emanazione della olandese VDE, ha proposto, iniziando da scuole superiori del Lombardo-Veneto, la fornitura di tutto o parte del set di libri in affitto. Ovviamente nulla vieta di dare o prendere in affitto un libro, come qualsiasi altro bene.

In sé l'affitto è una soluzione interessante, che in linea di principio può concedere all'autore (e all'editore che ha acquistato tali diritti) un sia pur piccolo corrispettivo in caso di riuso di un libro (cosa che non avviene nel caso del commercio del libro usato o nel caso del comodato d'uso). Tuttavia, a parte le difficoltà sul piano giuridico, pare che l'iniziativa si scontri con altre questioni: ad esempio, la gestione materiale dei libri viene fatta – o almeno così pare – in Olanda, il che non semplifica operativamente le cose. Inoltre vi è nell'offerta VDS un punto opaco, che ne riduce l'appetibilità: VDS, almeno attualmente, offre, allo stesso prezzo, un libro che non si sa se sia nuovo o meno. In altri termini, chi noleggia non sa se riceverà un libro nuovo o già maneggiato da altri. Naturalmente la stessa cosa vale quando si affitta un'auto o un dvd: ma, quanto meno nella percezione comune, i casi paiono diversi. L'impatto di VDS sul mercato si può valutare, nel 2007, poco al di sopra dello 0,1%. Nel 2008 la sua attività pare essersi ridotta.

d) Il prestito d'uso o comodato consiste nell'acquisto, da parte di un ente (in genere l'istituzione scolastica o il comune) di libri che vengono prestati agli allievi, i quali li restituiscono a fine anno.

L'applicazione più rilevante, in Italia, si ebbe nella regione

Piemonte negli anni Settanta: fu abbandonato lentamente, soprattutto per ragioni organizzative. Attualmente, nel nostro paese, è diffuso in Val d'Aosta, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia e in alcuni comuni.

Sono previste facilitazioni per gli studenti che vogliono acquistare i libri. Come è facile intuire, gli editori si uniscono al coro, numeroso, di coloro che vedono in questa pratica – lo stesso vale per l'affitto – uno svilimento del valore culturale del libro e, in definitiva, uno svantaggio per le famiglie meno abbienti: certo, nel coro, le nostre (degli editori) voci, ancorché sincere, non sono fra le più credibili.

Nella situazione attuale le scuole che adottano il prestito d'uso acquistano un bene il cui prezzo è sostanzialmente determinato sulla base dell'ipotesi di una vendita ripetitiva. Generalizzandosi il comodato, con il ridursi della tiratura, i prezzi aumenterebbero.

All'estero il comodato è abbastanza diffuso, soprattutto nei gradi inferiori dell'istruzione; spesso le scelte dipendono dai governi locali. Ad esempio, in Francia metà delle regioni adotta il comodato, l'altra metà favorisce l'acquisto, con buoni libro largamente distribuiti.

Gli editori guardano con invidia all'*Île-de-France*, dove l'amministrazione fornisce agli studenti due copie di ciascun libro per evitarne il trasporto casa-scuola.

#### 14.6 *Quando si acquista*

In altre occasioni abbiamo parlato della stagionalità accentuata dell'editoria scolastica: produzione di libri nuovi, adozioni e ristampe hanno una loro stagione, che in definitiva è conseguenza del calendario scolastico. La curva stagionale dell'acquisto da parte dei librai è determinata dall'apertura delle scuole.

L'apertura, diversa anno per anno e regione per regione (e talvolta scuola per scuola), si distribuisce nell'arco di quindici giorni.

Vi è anche differenza negli acquisti in relazione al livello della scuola: il grafico seguente mette a confronto le vendite, nell'arco delle settimane dell'apertura delle scuole (2006), di due volumi di grande (e regionalmente uniforme) diffusione

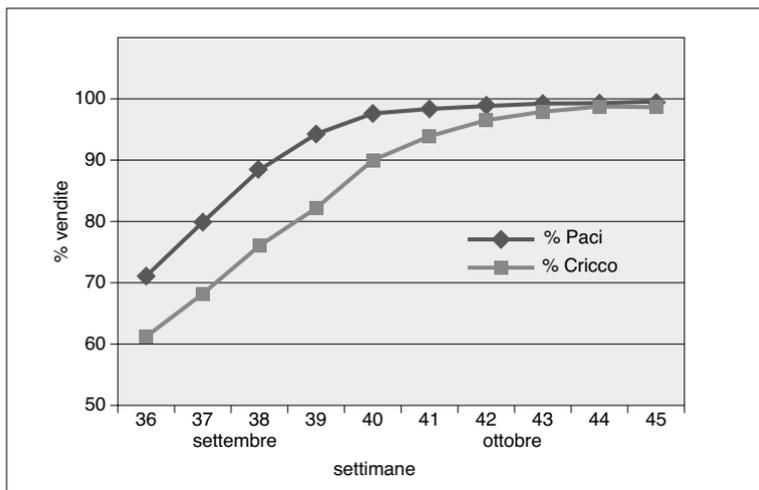


FIG. 14.1. Vendite 2006 Pacì e Cricco Di Teodoro. (Grafico di R. Arcese)

(la geografia di Pacì per la scuola media e la storia dell'arte di Cricco e Di Teodoro)<sup>3</sup>.

Le vendite sono anticipate nelle scuole medie: i tempi di acquisto dei libri per ragazzi di quell'età sono determinati quasi esclusivamente dai genitori.

#### 14.7 *Valutazione dell'efficienza del sistema*

In questo paragrafo non ci occupiamo dell'efficacia del sistema distributivo della Zanichelli: tentiamo piuttosto di offrire spunti per una valutazione del sistema distributivo della filiera del libro scolastico in genere.

È sempre difficile capire se una determinata filiera funziona bene o no: al di là di valutazioni professionali, l'opinione comune si basa di solito sui mass-media, che per loro natura sono portati a enfatizzare i disservizi e le anomalie. Ed è più frequente che si segnalino le anomalie legate ad attività con punte stagionali: si pensi al sistema dei trasporti. L'attenzione

<sup>3</sup> Sull'asse orizzontale le settimane dell'anno (dalla 36 alla 45), in verticale la percentuale cumulata di vendite effettuate, con il raggiungimento del 100% a fine periodo.

dei media, quando parlano di libri di testo, è per lo più rivolta ai costi; più raramente, ma con maggiore frequenza negli ultimi anni (specie sulla stampa locale), si sottolinea il disagio conseguente alla mancanza dei volumi all'apertura delle scuole<sup>4</sup>.

Il sistema deve fornire circa cinquanta milioni di libri, suddivisi in circa 35.000 titoli diversi, a 7,2 milioni di studenti, suddivisi in 33.700 scuole, nell'arco di poco più di un mese. E tutti vogliono esattamente quel libro lì, non un equivalente: non è affatto un problema da poco. Gli edicolanti – che possono essere una categoria di confronto – hanno a che fare con un numero di prodotti inferiore e hanno una stagionalità meno pronunciata.

Come struttura, si tratta di un mercato assai simile a quello dei farmaci, in cui probabilmente la distribuzione funziona meglio anche perché il prezzo del prodotto, in relazione al suo peso e alle sue dimensioni, è assai superiore. Nel complesso il nostro sistema funziona: i casi in cui il libro non è disponibile o arriva con molto ritardo sono relativamente pochi. (Si pensi al tempo di attesa di un'automobile nuova.)

I margini del libraio (attorno al 25% nel caso dello scolastico) sono assolutamente in linea con i margini dell'edicolante o del farmacista. Sono margini assai più bassi della media dei settori commerciali. Ad esempio, se si ragiona – come economicamente è più corretto anche se meno evidente – non in termini di sconto sul prezzo di copertina, ma in termini di ricarico (da parte del libraio sul prezzo da lui pagato), vediamo che sullo scolastico il ricarico è di circa il 33%, sulla varia è nell'ordine del 50%, e nel caso del libro scolastico usato sale attorno al 100%.

Le insolvenze dei librai sono inferiori alla media dei settori commerciali (v. tabella sottostante).

TAB. 14.2. *Insolvenze*

	1996/97	2001/02	2006/07
Fatturato lordo	88.950.249	100.218.283	123.206.277
Insoluti	3.380.450	2.905.477	2.744.668
Percentuale su fatturato	3,80%	2,90%	2,23%
Perdite su crediti	5.207	51.132	180.634
Valori percentuali	0,01%	0,05%	0,15%

<sup>4</sup> Cfr. par. 6.7.

Nella tabella, per «insoluti» si intendono i ritardi nei pagamenti. Le insolvenze vere e proprie sono indicate come perdite su crediti. Sono valori assai bassi, anche se i ritardi calano, mentre i mancati pagamenti sono in crescita.

Qualcuno pensa che un acquisto diretto da parte delle scuole potrebbe comportare delle economie: c'è da dubitarne, a meno di non considerare come altrimenti nullafacente il personale amministrativo che dovrebbe dedicarsi al servizio.

#### 14.8 *Finalmente la fattura*

La singola fattura nasce dal lavoro dell'ufficio vendite e del servizio informatico<sup>5</sup>, mentre la struttura del documento sintetizza idee, esigenze, modi di pensare e di interagire con la clientela dei servizi commerciali, amministrativi, di spedizione oltre che informatici.

La fattura è un tipo di documento apparentemente del tutto arido. Ma, come un'iscrizione cimiteriale che si limita a un nome e a due date, può raccontare tante storie (di vita editoriale) e cioè:

- Chi vende, chi compera, quali libri, in quante copie.
- Qual è il loro prezzo, lo sconto, la disciplina fiscale.
- Come vengono imballati i libri.
- E poi dove vanno spedite le copie (magari non presso il domicilio di chi acquista, ma altrove), il mezzo di spedizione, i costi di spedizione.
- Se i libri richiesti ci sono tutti o meno.
- Se quelli che non ci sono mancano perché in ristampa o usciti dal catalogo.
- Se l'editore conserva l'ordine, per evaderlo successivamente, oppure no.

È un peccato che i regolamenti postali, imponendo tariffe diverse per le fatture e la corrispondenza, abbiano limitato il tipo di comunicazione veicolabile: si è impedita la nascita di un possibile genere letterario.

<sup>5</sup> Per l'evoluzione informatica della preparazione delle fatture cfr. testimonianza di Giuseppe Giovannella (Appendice 1).

## Spedire/Distribuire

### 15.1 *La distribuzione*

Si devono mandare prima i libri alle filiali del Sud o a quelle del Nord? È bene spedire prima i volumi in saggio cattedra ai docenti o quelli destinati alle vendite ai librai? Se un tipografo sta ristampando due libri, a quale bisogna dare la precedenza? È il tipo di problemi che risolve il responsabile della distribuzione.

Si è detto che chi prende le decisioni sulle tirature deve dipendere direttamente dalla direzione generale, perché altrimenti possono derivarne conseguenze dannose (troppi libri o troppo pochi). Qualcosa di simile avviene per la distribuzione. Se la responsabilità è della direzione commerciale, in astratto tendente a massimizzare le vendite, si mirerà a rifornire di più e prima i magazzini periferici, obbligando a stampare più libri e creando potenzialmente tensioni sul piano finanziario. Se la responsabilità è nelle mani del settore amministrativo, si rischia l'opposto.

D'altra parte la creazione di un'apposita struttura, in un'azienda di dimensioni medie come la Zanichelli, oltre a comportare costi, può aumentare i rischi di frizione nei rapporti intra-aziendali.

Tra l'altro, sempre in relazione alle dimensioni date, il responsabile della distribuzione deve appoggiarsi per aspetti tecnici a persone che sono inquadrati in altri reparti (la programmazione del *software* e la scelta dell'*hardware* per i rifornimenti alle filiali sono affidate agli uffici informatici, i rapporti con i corrieri vengono tenuti dal responsabile del magazzino). Queste premesse spiegano perché, nel corso di questi cinquant'anni, mentre c'è sempre stato, ad esempio, un responsabile della produzione con mansioni sostanzialmente

analoghe nel tempo, la figura del responsabile della distribuzione ha oscillato come collocazione nell'organigramma aziendale, grado di autonomia, accorpamento con altre mansioni.

Fino alla metà degli anni Settanta, questa figura – che in qualche azienda editoriale può o potrebbe anche decidere le tirature – non era delineata con precisione. Inizialmente era Fini che svolgeva queste funzioni. Successivamente Giovannella si occupò con attenzione della questione, e fu il primo, fin dal 1970, a porsi il problema di un rifornimento ai magazzini periferici che, utilizzando dati storici degli anni precedenti e accurate previsioni di vendita, prevenisse gli ordini delle filiali e nello stesso tempo ponesse un freno agli «appetiti» dei loro direttori. Le cose funzionavano abbastanza bene, ma attraverso la composizione di conflitti striscianti.

Con la nomina, nel 1974, di Giordano Morellini a responsabile della distribuzione, la funzione fu organizzativamente enucleata. In realtà la scelta era anche indirizzata a precostituire una successione di Morellini a Fini; quando, dopo due anni, questo avvicendamento si concretizzò, la funzione fu mantenuta e fu affidata a Elda Mortara. Quando Mortara lasciò l'azienda nel 1979, non fu facile trovare un sostituto. La scelta cadde su Laura Lisci, che allora lavorava in redazione. Non fu una decisione facile, perché si trattava in sostanza del primo caso di passaggio dal settore editoriale ad altri reparti. Ma fu una buona scelta, soprattutto perché Lisci supplì con grandi doti relazionali (indispensabili in una mansione crocevia fra direzione commerciale centrale, filiali, produzione e direzione informatica) a una preparazione tecnica all'inizio inferiore a quella di Mortara. Per Laura Lisci fu un arricchimento professionale, un'immersione totale nell'azienda che le consentì di lì a poco di svolgere in modo ottimale il compito di responsabile dell'ufficio stampa e comunicazione.

La presenza nella direzione commerciale di un vicedirettore con grandi capacità, vasta esperienza, equilibrio nei rapporti interpersonali consentì di affidare il ruolo di responsabile della distribuzione a Gianni Facchini, che seppe raggiungere un'ottima intesa con i responsabili dei servizi informatici. Successivamente la responsabilità della distribuzione è rimasta alla vicedirezione commerciale e quindi, a partire dal 1997, a Riccardo Arcese, il cui ruolo nel complessivo miglioramento del servizio negli ultimi anni sarebbe difficile sottovalutare.

## 15.2 *Seguito del capitolo precedente (dall'editore al libraio)*

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato il sistema di fornitura dei libri di testo, ponendo l'accento sul ruolo svolto dai librai. Qui tratteremo della fase di rifornimento dei librai da parte della Zanichelli: si parlerà cioè del magazzino, inteso come luogo fisico in cui un certo numero di persone custodisce i libri stampati e, soprattutto, li spedisce ai librai. L'andamento di questo capitolo sarà anomalo, perché una parte rilevante dei suoi contenuti si ritrova in due testimonianze, quelle di Giuseppe Giovannella e Paolo Tignone, che sono da intendersi anche come parti integranti di questo stesso capitolo, perché descrivono procedure e strutture con conoscenze di prima mano. Le pagine di Giovannella e Tignone abbracciano, all'interno del periodo di questa storia, la fase iniziale e quella finale del magazzino, con l'avvertenza che, fra i due, vi è stata la gestione di Roberto Biancardi e di Mauro Vivarelli. Vivarelli ha messo a fuoco e migliorato le intuizioni di Giovannella e ha saputo dare al sistema una funzionalità costante.

Le testimonianze di Giovannella e Tignone (e per molti aspetti anche quella di Bernardi) trattano non delle sole spedizioni, ma anche del contesto organizzativo – anche lontano – in cui queste si inseriscono: la casa editrice è come il corpo umano, i cui organi sono tutti interconnessi (anzi, forse in casa editrice, a differenza di quanto avviene nel corpo umano, non esiste un organo non del tutto essenziale come la milza). Il filo conduttore dei loro contributi è la ricerca di un continuo aumento di produttività attraverso investimenti tecnologici (come avviene in qualsiasi attività industriale).

## 15.3 *Zanichelli e gli altri*

Quasi tutti gli editori scolastici di dimensioni medie o grandi hanno un proprio magazzino: sono rarissimi i casi di *outsourcing*. In genere gli editori scolastici non spediscono direttamente i libri alle librerie ma si avvalgono di intermediari, che spesso sono i loro agenti. Il sistema misto di Zanichelli (parte dei libri spediti direttamente ai librai dal magazzino centrale di Granarolo, parte consegnati da filiale) è seguito da pochi altri editori (o nessuno).

È una scelta in parte connessa con l'organizzazione diretta. Se un editore si basa su agenzie, non è sempre del tutto libero nelle proprie scelte distributive: spesso l'agente, al fine di presidiare la propria provvigione evitando le vendite provenienti da altrove (i «fuori zona»), distribuisce (o meglio: vuole e deve distribuire) direttamente.

Le tabelle seguenti indicano rispettivamente le quantità spedite nei vari anni e i quantitativi per canale di distribuzione.

TAB. 15.1. *Libri distribuiti tramite posta e corrieri dal magazzino centrale (totale di tutti i settori editoriali)*

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
	2.527.997	3.437.659	4.277.890	5.580.312	4.947.388	6.092.275	6.326.212

TAB. 15.2. *Totale scolastico*

Canale	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
da Sede	978.968	1.310.806	1.292.069	1.478.110	980.987	1.246.512	1.619.805
da Filiali <sup>1</sup>	598.747	832.337	953.739	1.223.264	1.379.730	1.743.708	1.617.196
Distribut. <sup>**</sup>	141.850	348.884	670.826	696.581	605.826	676.357	691.387
<b>Totali</b>	<b>1.719.565</b>	<b>2.492.027</b>	<b>2.916.634</b>	<b>3.397.955</b>	<b>2.966.543</b>	<b>3.666.577</b>	<b>3.928.388</b>

\* Dal 1990 comprendono le consegne dirette, allo sportello, a librai del magazzino centrale.

\*\* Distributori e grossisti convenzionati con Zanichelli.

TAB. 15.3. *Copie distribuite da magazzino centrale per mese, anno 2004, intero catalogo esclusi periodici e saggi*

Gennaio	308.802
Febbraio	343.442
Marzo	505.727
Aprile	181.317
Maggio	768.529
Giugno	593.101
Luglio	1.548.133
Agosto	555.220
Settembre	1.001.433
Ottobre	444.487
Novembre	165.775
Dicembre	122.744
<b>Totale</b>	<b>6.538.710</b>

Le tabelle evidenziano:

- l'incremento nel tempo, grossomodo analogo all'incremento di fatturato in moneta costante;
- l'ovvia concentrazione della distribuzione nei mesi coincidenti con l'apertura delle scuole (ne abbiamo parlato più volte);
- l'evoluzione dei canali distributivi.

Qui è importante sottolineare un fenomeno non banale: la quota di libri spediti direttamente alle librerie dal magazzino di Granarolo, in calo per dieci anni, si è dapprima stabilizzata, poi è tornata a crescere. In sostanza, la concentrazione della distribuzione da sede è un bene, perché è più razionale: si elimina un passaggio. Anche se il libraio in filiale paga il libro scolastico un po' di più, la differenza di margine per l'editore non è remunerativa dei maggiori costi. Il recupero di distribuzione accentrata, assai lento e progressivo, dipende da un'accentuazione della differenza di condizioni (a favore della distribuzione dal centro) e in parte da una maggiore concentrazione della clientela (sviluppo della Gdo). In termini quantitativi dalla seconda tabella si vede che nel 1975 (non si sono riusciti a ricostruire dati anteriori) il magazzino di Granarolo ha spedito direttamente a librai il 57% delle copie, scese attorno al 44% nel 1985, sotto il 35% nel 1995 e risalite al 41% nel 2005.

#### 15.4 *Fatture, prelievi, spedizioni: come, quanto, dove, quando*

Si vedano, in Appendice 1, le testimonianze di Giovannella e Tignone.

#### 15.5 *I corrieri e le poste*

Come viaggiano i libri? In camion, quasi sempre, affidati a corrieri. In verità i pacchi di piccole dimensioni sono affidati al servizio postale. Attualmente (dati 2006) si spediscono per posta 57.000 colli, che contengono mediamente 4,2 copie (per la maggior parte saggi o libri venduti a clienti privati). Tramite corriere partono oltre 116.000 colli, 16.000 per corriere espresso

(1,5 copie per collo) di nuovo per lo più saggi, 100.200 colli raggruppati in 13.600 spedizioni per corriere normale (quindi in media una di queste spedizioni si compone di 7,4 colli, ciascuno dei quali contiene, sempre in media, 62,4 copie). Tra questi, i colli spediti alle filiali Zanichelli sono 9.100 e contengono in media 300 copie. I corrieri sono scelti dal responsabile del magazzino (sempre a stretto contatto con i direttori di filiale, per controllare i tempi di consegna). I corrieri attivi sono 3 (più un autotrasportatore «autonomo» per i carichi completi al Centro-Nord). Fino ai primi anni Novanta erano più di 10, per diventare 4 nel 1995 e diminuire a 3 nel 2003.

Nell'arco degli ultimi cinquant'anni due sono state le modifiche fondamentali in questa parte della logistica (forse tre, se ci mettiamo anche l'affermazione della parola «logistica»):

a) una graduale ma quasi totale sostituzione dell'energia umana con mezzi meccanici (*transpallett*, carrelli e simili) per il trasporto dei pesi dentro il magazzino e in fase di carico e scarico dei mezzi di trasporto;

b) un affinamento, attraverso procedure informatiche, della documentazione fornita al corriere: pesi, instradamenti, conteggi ecc.

Nonostante i corrieri abbiano investito in apparati elettronici rivolti a favorire la sicurezza antifurto delle merci trasportate, la perdita di partite di libri comprese in automezzi derubati non è infrequente.

## 15.6 *Rapine, furti e altre disgrazie*

Il furto di libri affidati a corrieri non è l'unico caso in cui i libri escono «patologicamente» dal deposito. Nella notte del 17 dicembre 1997 vi fu un grosso furto al magazzino di Granarolo. Furono rubate 31.617 copie: fra queste molti volumi facilmente vendibili. Alcune delle copie rubate avevano caratteristiche tecniche tali da renderle rintracciabili anche a distanza di tempo (ad esempio fu rubato il pallet contenente il primo quantitativo di un libro nuovo. Le ristampe successive furono lievemente mutate, cambiando il colore del sottotitolo da verde a rosso: quindi tutte le copie col sottotitolo verde erano furtive). Parte della merce fu in effetti rintracciata; alcuni processi penali per ricettazione sono ancora in corso, anche se

l'accertamento penale di eventuali reati a così grande distanza di tempo è di dubbia utilità.

La Loescher ha subito, nella mattina del 18 luglio 1998, una vera rapina di libri: il personale del magazzino era stato immobilizzato. Anche in questo caso la merce non è stata recuperata.

È possibile che persone presenti nel magazzino, o nelle filiali, o negli uffici della sede centrale, si siano appropriate di qualche libro: tecnicamente questi episodi sono registrati, nei bilanci annuali, alla voce «differenze di inventario», assieme ad altre mancanze non legate a scorrettezze, ma a semplici trascuratezze: per esempio, libri non visti al momento dell'inventario (e che magari si ritrovano l'anno dopo) o libri «usciti» legittimamente (per esempio saggi non «registrati»). Si tratta comunque di quantitativi minimi, che non hanno mai creato problemi di alcun tipo.

Altri libri vengono detratti dal magazzino perché guasti o fallati fin dall'origine o danneggiati: sono quantità insignificanti. Il caso più frequente è quello dei libri resi dai librai in condizioni di non perfetta vendibilità. In linea di principio vengono addebitati ai librai, ma questo non sempre avviene, specie se si tratta di poche copie. Un tempo esisteva un apposito reparto, chiamato «infermeria», che «aggiustava» i libri: questi interventi si sono oggi molto ridotti. Sono abbastanza frequenti i casi di libri danneggiati da alluvioni. In più di un'occasione le filiali di Bari, Genova, Padova e Milano sono andate sott'acqua (all'epoca della grande alluvione, invece, la filiale di Firenze era ancora a un primo piano).

Naturalmente alla Zanichelli non sono stati rubati soltanto libri, ma anche denaro contante. Le filiali sono più esposte. Vi sono state rapine alla filiale di Napoli e a quella di Roma e furti in casa editrice<sup>1</sup> e in alcune filiali: fatti di normale quoti-

<sup>1</sup> Oltre ad alcuni episodi singoli si ricordano due serie di furti ripetuti a breve intervallo, a distanza di quindici anni. In entrambi i casi i responsabili, dopo alcuni mesi di allarme, furono individuati in persone estranee alla casa editrice.

A proposito di uno di questi episodi Giuseppe Govannella ricorda: *Per almeno due anni – in sede di inventario – furono rilevate mancanze di colli ciascuno contenente una enciclopedia (AZ Panorama) che non si riusciva più a vendere e la cui giacenza diminuiva ogni anno solo per i prelievi abusivi. Un magazzino di grande capacità e intuito (Franco Ventura) notò – dalla sera alla*

dianità, purtroppo. Sono episodi che per lo più risalgono ad alcuni anni or sono: certo non in crescita. Assai superiori sono stati i danni patrimoniali conseguenti a episodi di insolvenze fraudolente o bancarotte. Se si pensa che anche a Zanichelli accreditati operatori finanziari offrirono, poche settimane prima del crack, obbligazioni Parmalat (per fortuna l'offerta non fu accettata) si può verificare, anche nel nostro caso, la discrepanza fra la percezione della pericolosità patrimoniale delle condotte criminali e la loro effettiva incidenza.

Forse qualcuno potrà stupirsi che in questo elenco di portenti negativi (quasi fosse una pagina di Tito Livio) non sia comparso l'incendio: in concreto non se ne ricordano, anche perché – nonostante l'opinione comune – i libri, se ammassati in grande quantità, sono poco o per nulla infiammabili, per assenza di ossigeno. I vigili del fuoco condividono l'opinione comune, e quindi impongono – o tentano di imporre – severissime regole antincendio nei magazzini. Giovannella fu protagonista di trattative defatiganti: *Non ricordo alcun caso di incendi né nel magazzino centrale e neppure in quelli periferici.*

*Comunque noi abbiamo sempre tenuto ben presente che gli imballaggi (cartonaggi e pallet) sono molto infiammabili e si è sempre avuto cura di riservare locali separati per il loro stoccaggio; per i libri sistemati su scaffalature in ferro è giusto affermare che non sono infiammabili.*

*mattina – delle mancanze di dizionari e fu organizzato un sistema artigianale di controllo elettronico della zona dove erano sistemati i pallet con i dizionari, in modo che una presenza fisica facesse scattare una telecamera. Dopo qualche giorno il sistema entrò in funzione e il filmato rivelò una luce, evidentemente di una lampada portatile, in posizione molto sospetta. Fu quindi chiaro che si trattava di qualcuno che girava in magazzino durante la notte, ad esempio una guardia giurata preposta al controllo. Il fatto fu segnalato alla direzione dell'agenzia di sorveglianza, che organizzò un appostamento con proprio personale: così si scoprì... un sistematico prelievo di benzina dalle macchine aziendali parcheggiate in cortile, di cui non avevamo avuto alcun sospetto.*

I piccoli furti interni colpiscono soprattutto il personale femminile (portafogli e valori nella borsetta). Ovviamente abbastanza frequenti erano i taccheggi in libreria (come in ogni esercizio commerciale con merce esposta al pubblico). Più singolare fu il caso di un cliente-truffatore che non rubava i libri ma ne diminuiva il prezzo indicato a matita (erano libri stranieri). Non fu denunciato il fatto, e fu un errore: pochi mesi dopo, la stessa persona tentò di vendere a un libraio antiquario preziosi volumi sottratti a una biblioteca pubblica; la nostra denuncia avrebbe evitato un nuovo reato e, forse, convinto la persona ad affidarsi a cure mediche.

*Ho sentito parlare di uno spezzone incendiario caduto fra le scaffalature alte del magazzino di via Irnerio durante un bombardamento, con il risultato di una certa quantità di libri bruciacciati, ma sono propenso a credere che si tratti di una leggenda metropolitana in quanto non ne ho trovato alcuna traccia nelle scaffalature; forse si trattava di un ordigno inesplosivo...*

*I vigili del fuoco hanno in più occasioni proposto l'installazione di impianti «sprinkler» (tubazioni poste in alto che lasciano cadere una pioggia d'acqua in caso di segnalazione di incendio). Solo di fronte all'obiezione che la carta è fortemente igroscopica, per cui il risultato sarebbe stato il crollo delle scaffalature per eccesso di peso, hanno ripiegato su un impianto di segnalazione fumi.*

*Per i magazzini di Bologna le diverse pratiche per ottenere il nulla osta ai progetti furono seguite dai progettisti degli immobili, mentre quando acquistammo l'attuale filiale di Milano ho seguito personalmente tutto l'iter della procedura e ho potuto apprezzarne alcuni lati veramente surreali. Per approvare il progetto di cambio destinazione d'uso da industriale a deposito di libri, il Comune pretendeva un nulla osta preventivo dei vigili del fuoco. La pratica fu affidata a un giovane ingegnere che era anche a capo di una squadra operativa, per cui mi dava appuntamento alle sei della mattina, quando finiva il suo turno di lavoro. Non ricordo con precisione quanti incontri vi furono: forse quattro o cinque, in quanto si procedeva per gradi. Preso atto della struttura esistente e del fatto che noi pensavamo di organizzare il prelievo dei libri in un unico ambiente, mi fu chiesto di indicare il peso massimo dei libri che potevano essere giacenti nei momenti di punta. Mi sembra di aver detto che poteva trattarsi di un migliaio di quintali e mi fu risposto che non era accettabile un «carico di fuoco» maggiore di 250 quintali, per cui bisognava realizzare una divisione con muri ignifughi e porte automatiche resistenti al fuoco, dividendo la sala in almeno quattro locali. Di fronte all'obiezione che sarebbe stato impossibile lavorare in quelle condizioni, ripiegò sulla richiesta di costruire un muro con mattoni refrattari alto cinque metri, da affiancare a quello esistente. Inoltre chiese l'installazione di porte ignifughe 120REI (sigla che indica la capacità di resistere al fuoco per 120 minuti primi), in modo che l'eventuale incendio potesse essere isolato. In un successivo incontro si discusse l'installazione di sistemi di spegnimento di un eventuale incendio, e per prima cosa chiese uno sprinkler lungo tutta la corsia di prelievo o, in alternativa, un impianto di emissione di gas.*

### 15.7 *Altri protagonisti della distribuzione e delle spedizioni: il «Centro»...*

Nel gergo aziendale interno, «Centro» sta per «centro di calcolo» (o centro servizi informativi). Con l'espressione ci si

riferisce alle persone che ci hanno lavorato e ci lavorano, e ai luoghi fisici di lavoro. Forse chi sta al «Centro» nemmeno si rende conto del significato profondo di questa forma compendiativa (e del resto gli altri, che non lavorano al «Centro» – forse con l’eccezione, peraltro geograficamente giustificata, dei dipendenti del magazzino di Granarolo – non si sentono in genere «periferia» aziendale). Anche nel gergo interno delle filiali «Centro» è il centro di calcolo. Nessuno direbbe, per riferirsi agli uffici centrali di via Irnerio, «centro». Si dice semplicemente «Bologna», e in certi casi lo si dice con lo stesso tono con cui un leghista si riferisce a «Roma».

Innanzitutto i luoghi fisici: fin dall’inizio della nostra storia (fine anni Cinquanta) il «Centro» occupa l’ammezzato del palazzo di via Irnerio e si affaccia all’esterno, dal lato della strada, con finestre tonde che danno nella parte superiore del portico, non direttamente sulla strada. Nel corso degli anni l’ubicazione degli uffici è solo in parte cambiata. Il «Centro», che occupava in origine il primo piano, si è dapprima esteso nei sotterranei e in via Irnerio 28. Successivamente, più o meno a parità di spazi, si è addivenuti a una sistemazione più razionale nei nuovi uffici che hanno preso il posto del vecchio magazzino<sup>2</sup>. Ne è risultato un diverso paesaggio produttivo, conseguenza del cambiamento dei modi di lavorare. Più uffici singoli che favoriscono la concentrazione, meno macchinari: potremmo dire che da un paesaggio dell’*hardware* si è passati a un paesaggio del *software*. Questa è una spia di quei cambiamenti di contenuti e modalità di lavoro illustrati nelle testimonianze di Giovannella e Bernardi. Anticipando in parte quelle pagine, possiamo dire che in origine si operava per lo più avvalendosi di schede; si lavorava in piedi più spesso di adesso, intervenendo secondo tempi dettati dalle procedure delle macchine. Era l’unico ufficio che lavorava anche su turni notturni, mentre oggi il lavoro finisce alle 19<sup>3</sup>.

Nel 1973 vi lavoravano 19 persone<sup>4</sup>. Oltre al dirigente e al capo-centro – che aveva anche funzioni di programmazione

<sup>2</sup> Cfr. cap. 23.

<sup>3</sup> I turni, ad esempio nel 1973, finivano all’una di notte (il sabato alle 17). Nel 1979 c’erano tre operatori che coprivano l’orario dalle 7 alle 23. Il primo grande calo è avvenuto alla fine degli anni Ottanta, a maturazione della conversione della immissione dati da scheda perforata a terminale e

– vi era un unico programmatore. Gli operatori erano 2; alla perforazione e all'anagrafe lavoravano 14 persone. Gli operatori e il personale esecutivo (raccolta e perforazione di schede) erano dunque numericamente prevalenti. L'operatore era una persona importantissima: dalla sua precisione dipendeva il buon funzionamento della casa editrice. Della Casa, Episcopo, Certi, Beghelli, Ponzi e Wikiel hanno dato un contributo alla Zanichelli paragonabile a quello di importanti autori.

Oggi prevale un lavoro in senso ampio di programmazione<sup>5</sup>, a tavolino, con una turnazione pressoché scomparsa, sostituita da un orario differenziato. Il dirigente è affiancato da 12 persone: 5 analisti programmatori, un addetto alla manutenzione e 6 operatori e addetti all'anagrafe. Sui presupposti tecnologici di queste modifiche si rimanda alle testimonianze.

Per restare a osservazioni più ingenuie, il reparto è oggi assai meno rumoroso: un tempo i vari tipi di macchine avevano suoni diversi, alcuni costanti, altri un po' balzellanti, come le stampanti. Quintali di carta entravano e uscivano dall'ufficio. La temperatura assai fredda, specie d'estate, è rimasta una caratteristica inalterata, anche se è difficile capire quanto sia una domanda delle macchine e quanto delle persone.

Sono cambiate soprattutto le relazioni fra il reparto e il resto della struttura. Il «Centro» fondamentalmente trasformava gli ordini in fatture (ed elaborava altri «pacchetti» di dati: buste paga, estratti conto, tabulati per la gestione della carta, tabulati statistici ecc.). Riceveva carta e restituiva carta. Oggi riceve e trasmette informazioni: flussi di dati che viaggiano nella rete

della memoria da nastro magnetico a disco. Altro calo significativo alla fine degli anni Novanta, con la drastica diminuzione delle richieste di stampe in conseguenza della diffusione dei pc e relative interrogazioni (fu allora che si portò l'orario serale alle 21).

<sup>4</sup> Erano 18 nel 1962.

<sup>5</sup> Il lavoro di programmazione è sempre stato eminentemente collettivo e ad esso hanno partecipato in prima persona, e in maniera spesso non secondaria, anche i dirigenti del settore. Tuttavia alcuni blocchi di programmi sono stati tradizionalmente – e fondatamente – associati a persone fisiche: il magazzino e la fatturazione a Francesco Lipparini, la gestione del magazzino carta ad Andrea Trippa, la gestione dei saggi a Claudio Rocco, le applicazioni del Datawarehouse Business Object, nuova base del sistema delle statistiche, a Roberta Giuliano, le applicazioni del pacchetto Oracle per la contabilità ad Andrea Freo.

interna. Il suo intervento è pervasivo: attraverso i terminali, interagisce continuamente con quasi tutti gli uffici. Il cambiamento delle macchine si è accompagnato dunque a un cambiamento di ruolo.

Un altro aspetto di questo cambiamento potrebbe essere colto con l'espressione «concorrenza» o «liberalizzazione» informatica. Il «Centro» originario aveva una sorta di monopolio, dentro l'azienda, dell'attività informatica. Le nuove macchine, la diffusione dei «pacchetti» informatici, l'esistenza di un'offerta diffusa da parte di aziende esterne di ogni dimensione hanno di fatto liberalizzato l'acquisto di servizi informatici in azienda e trasformato il «Centro» in un ufficio che offre «prodotti» (cioè servizi) in concorrenza con entità esterne. (In genere se la cava benissimo, anche perché talvolta è consapevole che le sue «offerte» non sarebbero «competitive», e quindi conviene che l'azienda si rivolga all'esterno. Comunque la sua consulenza è sempre fondamentale.) Altra ricaduta di questo cambiamento: le capacità relazionali di chi lavora al «Centro», un tempo inutili, oggi sono fondamentali.

Si può ritenere che il «Centro», o meglio la struttura informatica della Zanichelli, sia stata uno dei punti di forza della casa editrice in questi anni (del resto la squadra ha funzionato perché tutti i ruoli sono stati ben coperti). In questo successo magari un po' ha contato la fortuna; molto la qualità delle persone; abbastanza le giuste soluzioni tecniche. Non ha guastato la possibilità economica di poter investire senza timidezza.

Un punto fondamentale è stato il rilievo di primo piano che i responsabili informatici hanno sempre avuto, al di là degli organigrammi, nella struttura decisionale. Da Giovannella in poi, hanno saputo cogliere i problemi generali dell'azienda, meglio ancora hanno ragionato in termini aziendali e non di reparto; la loro posizione di parità con i responsabili degli altri reparti ha consentito all'azienda di sfruttare al meglio le innovazioni tecnologiche. I rappresentanti della proprietà direttamente impegnati nella gestione della casa editrice (Giovanni, Lorenzo e Irene Enriques, non Federico Enriques) avevano, per *background* universitario, competenze nel settore tali da capire i problemi; ciononostante non hanno mai ceduto alla tentazione di prevaricare l'autonomia dei responsabili del «Centro».

## 15.8 ... e il magazzino

A Granarolo lavorano circa 20 persone durante tutto l'anno. Ad essi si aggiungono circa 15 lavoratori stagionali, prevalentemente tra giugno e ottobre. La seguente tabella riporta il numero dei dipendenti nel tempo.

TAB. 15.4. *Dipendenti stabili*

1970	1980	1985	1990	1995	2000	2005
17	24	20	25	22	22	22

Sono quasi tutti uomini. Vi è attualmente una sola donna. I dipendenti abitano in parte a Bologna, in parte in comuni della provincia. Nel tempo la percentuale dei non residenti a Bologna è cresciuta.

Sono per la maggior parte italiani. Attualmente vi sono tre stranieri (una lavoratrice comunitaria e due extracomunitari). Il primo lavoratore non italiano entrò nel 1990. Fra i dipendenti attuali, 11 sono nati a Bologna o in provincia di Bologna.

Dal punto di vista del lavoro vi è una notevole intercambiabilità fra le varie mansioni. I compiti principali sono:

- la ricezione dei libri consegnati dai rilegatori;
- la preparazione delle forniture ai librai (prelievo, pesatura, consegna ai corrieri);
- la preparazione degli ordini dei librai che prelevano i libri direttamente a Granarolo e la fatturazione di queste forniture;
- la preparazione dei saggi;
- il rifornimento del magazzino esposizione attraverso il prelievo dei pallet dai silos;
- lo smistamento delle rese;
- la movimentazione delle partite di carta.

Oltre a un dirigente responsabile vi sono, come abbiamo visto, 22 dipendenti, 13 dei quali inquadrati come operai, 8 come impiegati, uno come quadro<sup>6</sup>. All'inizio della nostra

<sup>6</sup> Oggi a parità di livello la distinzione fra operaio e impiegato ha perso quasi ogni significato economico, mentre all'inizio degli anni Sessanta vi era una differenza retributiva nell'ordine del 15%.

storia vi era una netta distinzione fra lavoro manuale (o prevalentemente manuale) e lavoro impiegatizio. Oggi la manualità pesa meno, grazie all'introduzione di una serie di strumenti tecnologici, mentre l'interazione con informazioni veicolate da calcolatori è parte integrante di ogni tipo di mansione.

Le condizioni di lavoro sono migliorate, in particolare è migliorata la qualità del condizionamento d'aria estivo (ed è in estate che sono concentrate le grosse spedizioni)<sup>7</sup>.

### 15.9 *In conclusione*

È difficile valutare in assoluto l'efficacia dell'azione del magazzino. Un semplice conteggio del numero (o del peso) dei libri spediti, come si è ricordato, è insufficiente. Peraltro i confronti fatti con realtà assimilabili hanno sempre dimostrato un'efficienza decisamente superiore alla media del settore.

La prima sensazione visiva che si riceve da una visita al magazzino di Granarolo è la sproporzione fra gli spazi e gli uomini: come se si entrasse in una grande chiesa (le dimensioni non sono dissimili) deserta, con persone che stanno a grande distanza l'una dall'altra. Poi ci si accorge che proprio gli spazi larghi sono quelli che consentono velocità, precisione e sicurezza del lavoro.

Ancora: un osservatore superficiale potrebbe stupirsi per il numero di volte (circa 6) in cui un libro (da solo o inserito

<sup>7</sup> La presenza di carrelli in movimento e di pesi posti in alto espone il lavoro ad alcuni rischi. Si ricordano quattro incidenti che hanno determinato una prolungata assenza dell'infortunato, l'ultimo dei quali risale al 2005. Mentre il lavoro in magazzino ha una pericolosità oggettiva, assai meno critiche sono le condizioni in casa editrice: non si ricordano incidenti sul lavoro di rilievo, a parte una frattura conseguente a una caduta (anni Sessanta) in una botola rimasta accidentalmente aperta.

Vi sono stati invece incidenti stradali di funzionari commerciali (fortunatamente uno solo di una notevole gravità). In questo periodo le persone che lavorano in Zanichelli sono state più colpite da incidenti avvenuti al di fuori del lavoro. All'inizio degli anni Settanta gli infortuni dei calciatori della domenica erano così numerosi che Fini giunse, non si sa con quanto successo, a proibire ai funzionari commerciali il gioco del calcio in campagna scolastica.

in un pallet) viene maneggiato dall'entrata dalla tipografia alla consegna al corriere. Ma questo numero più o meno coincide con quello dei «prelevamenti» che uno spaghetti (da solo o nella scatola) ha subito per passare dallo scaffale del supermarket al nostro piatto. Gli alimenti del corpo e della mente camminano a lungo, passano di mano in mano, prima di svolgere la loro funzione. Più breve e immediato il percorso della mela di Eva: ma meno fortunato.

## Amministrare

### 16.1 *Come un'azienda qualsiasi*

Anche la Zanichelli, come qualsiasi altra azienda, in questi anni è stata amministrata. Più precisamente, ci sono stati uffici che hanno seguito la contabilità della produzione, cioè quella industriale (se ne è occupato l'ufficio produzione), e uffici che hanno seguito la contabilità generale, ivi compresa la preparazione del bilancio. Vi sono stati sempre documenti di valutazione generale (gestione), anche al di là delle richieste del codice civile.

In questo capitolo sarà affrontato l'argomento in generale, ma molti degli aspetti tecnici che hanno determinato l'evoluzione amministrativa sono compresi in Appendice 1 nella testimonianza di Pier Francesco Bernardi che, insieme alla prima parte di quella di Giuseppe Giovannella, costituisce un'integrazione indispensabile anche di queste pagine.

### 16.2 *L'amministrazione in concreto*

In senso strettissimo l'ufficio amministrazione maneggia i soldi (il contante e i vari documenti che lo rappresentano); e non è poco. Da un lato cura l'incasso delle fatture (registrandole, inserendole negli estratti conto, annotando i pagamenti dei clienti), dall'altro salda i fornitori, gli autori e gli altri creditori e prende nota dei pagamenti eseguiti dai funzionari. Poi sintetizza le entrate e le uscite riportandole in documenti riassuntivi, il più importante dei quali è il bilancio. Nulla di meno e nulla di più.

Una corretta documentazione dei dati contabili, comprese le fatture, serve innanzitutto a chi dirige l'azienda, ma le regole precise che debbono essere seguite sono per lo più dettate dal codice civile nell'interesse o nei confronti di terzi:

- i clienti, i cui debiti devono poter essere provati in caso di contestazioni;
- i soci, che possono voler conoscere (direttamente o attraverso organi di controllo e revisione) l'andamento della società;
- gli autori, interessati a conoscere l'andamento delle vendite dei propri volumi;
- sopra tutti il fisco, che vuol vederci chiaro.

Una documentazione corretta è soprattutto necessaria in caso di fallimento di un cliente, per insinuare il proprio credito, o di fallimento proprio, per evitare il reato di bancarotta.

L'esistenza di questa pluralità di occhi puntati – o potenzialmente puntati – sui conti della casa editrice rende delicata la procedura contabile e giustifica il fatto che la contabilità è (e deve essere) un universo della precisione, non dell'approssimazione (cosa che spesso gli altri reparti della casa editrice stentano a capire). Si può accettare che la redazione sbagli un libro su dieci, che un funzionario commerciale conduca in modo insoddisfacente un colloquio su dieci, che un tipografo consegni, in un bancale di libri, una copia fallata. Non si può invece accettare, ad esempio, che anche soltanto un fornitore su cento non sia pagato in maniera esatta.

### 16.3 *Lo specifico amministrativo di una casa editrice (e della Zanichelli)*

La contabilità di una casa editrice, specie se dotata di distribuzione propria, si caratterizza innanzitutto per il numero di documenti trattati: la Zanichelli emette moltissime fatture, di importo medio o basso, nei confronti di moltissimi clienti. Probabilmente vi sono industrie di dimensioni anche dieci volte superiori che, trattando merci con prezzo unitario più elevato, maneggiano meno documenti. Anche il numero dei rapporti con i fornitori e con gli autori è del tutto peculiare: insomma, rispetto a un'azienda di dimensioni analoghe, il reparto amministrativo è più ampio.

La contabilità autori è particolarmente delicata: si tratta di comunicare informazioni tecniche a persone per lo più poco esperte (e talvolta prevenute). I buoni rapporti con gli autori, che sono uno dei beni non materiali della casa editrice, si sono

sempre basati – condizione necessaria, anche se non sufficiente – sul funzionamento puntuale e preciso della contabilità. I casi di contestazione di un rendiconto si contano sulle dita di una mano, e sono quasi sempre legati a (per fortuna rare) clausole non standard.

Sono particolarmente numerosi e complessi anche i rapporti con gli editori stranieri, e spesso sono difficili quelli con i loro agenti italiani: esperienza comune nel mondo editoriale.

#### 16.4 *Che cosa è cambiato in questi anni*

L'essenza e i fini dell'amministrazione, in questi anni, non sono cambiati: ma vi è stata una profonda evoluzione che ha coinvolto a) alcune procedure, b) i mezzi tecnici, c) i supporti, d) i modi di trasmissione dell'informazione.

*Alcune procedure.* Tutte le posizioni contabili erano fin dalle origini (e continuano ad essere) rappresentate da un conto, che registra partite in dare e in avere. La direzione commerciale ha però promosso tra la fine degli anni Cinquanta e i primi Sessanta una massiccia operazione di apertura di conti correnti con clienti. Di conseguenza la regolazione contabile si è spostata, nella maggior parte dei casi, dalla regolazione di singole partite (cioè singole fatture) alla regolazione di saldi di conti correnti: da evento cronologicamente irregolare a evento periodico.

*I mezzi tecnici.* Le testimonianze di Bernardi e Giovannella spiegano come l'evoluzione degli strumenti tecnici (in sostanza da macchine meccaniche o elettromeccaniche, destinate esclusivamente al calcolo, a computer plurifunzione) abbia dettato il ritmo delle innovazioni contabili.

In una prima fase il calcolatore ha permesso di ridurre drasticamente i dati da immettere (si veda, ad esempio, la pagina in cui Giovannella spiega come, a un certo punto, i dati della contabilità autori siano scaturiti dalla fatturazione, quasi fosse fonte miracolosa)<sup>1</sup>. In una seconda fase, ridotta di

<sup>1</sup> L'evoluzione non è stata soltanto tecnica, ma anche di mentalità. Ne è un buon esempio il seguente, assai significativo ricordo di Giuseppe Giovannella: *Nel 1961, quando entrai in Zanichelli il 21 di agosto, prestavano servizio in*

molto l'immissione di nuovi dati, il sistema (l'Oracle descritto da Bernardi) ha inciso direttamente sull'operatività.

La postazione di lavoro in contabilità era un tavolo abbastanza spazioso su cui si maneggiavano molti pezzi di carta: ai margini vi erano armadi che contenevano schedari e macchine da calcolo. Oggi si lavora quasi sempre a video (terminale o personal computer), ma di carta se ne maneggia e se ne produce ancora molta.

Fino a metà degli anni Novanta il sistema contabile poteva essere paragonato a una raccolta di fotografie, rappresentanti magari la stessa persona in tempi diversi (la foto-fattura, la foto-estratto conto). Il rapporto con il cliente o il fornitore è oggi come un film tutto presente nel calcolatore: di tanto in tanto si fa il fermo macchina e se ne trae un fotogramma (cartaceo o digitale), ma il rapporto è trattato come continuativo nel tempo.

Il contabile eseguiva continuamente operazioni matematiche, per lo più somme algebriche, anche se l'essenza del suo lavoro consisteva nella scelta di apporre il dato nella colonna del «dare» o dell'«avere». Oggi spesso i dati vengono proposti dal sistema in una certa posizione oppure vengono inseriti dall'operatore in una posizione; il contabile svolge operazioni di controllo sull'operato del sistema, più che di inserimento dati. È il sistema che esegue da solo operazioni (o serie di

*contabilità sei ragazze assunte per alcuni mesi, in prevalenza adibite a una prima valorizzazione degli ordini di scolastico in arrivo dalla clientela con un rapporto di conto corrente, in modo da fornire un elemento per la valutazione del rischio al direttore amministrativo, il dott. Lanari, il quale confrontava l'entità dell'ordine con il fido accordato al cliente e registrato in scheda. Mi accorsi quasi subito che tutti gli ordini venivano visti: chiesi spiegazioni. Il dott. Lanari mi spiegò che i limiti di affidamento erano ridicolamente bassi e che non si poteva richiedere sempre il pagamento contrassegno, riservato ai soli clienti non correntisti. L'anno successivo non furono più assunte le stagionali in contabilità.*

Anche Federico Enriques ha un ricordo personale: *In uno dei primi pomeriggi di lavoro, autunno 1960, fui affiancato a un anziano impiegato che faceva non ricordo quale controllo su bollettini postali in arrivo. Questo controllo aveva un esito opposto a quello descritto da Giovannella: si concludeva – me ne accorsi dopo alcuni pomeriggi – senza che nessuna mancanza o errore venisse riscontrato. Manifestai il dubbio al dott. Lanari, che mi disse che tale controllo sarebbe stato abolito non appena l'impiegato fosse andato in pensione.*

operazioni) pre-programmate in funzione della posizione assegnata ai dati.

*I supporti.* Silicio: tantissimo. Carta: non di meno, ma usata in maniera diversa. Che le memorie elettroniche siano la base di un lavoro contabile è perfino ovvio: fatture, conti, estratti conto, ordini di pagamento nascono e sono archiviati informaticamente. La loro emissione ed eventuale conservazione su carta (talvolta consigliata da ragioni pratiche, talvolta da norme giuridiche in rapida evoluzione) sono per così dire accidentali.

In maniera complementare è cambiato il ruolo della carta: una volta era «il documento», prima ancora della rappresentazione di un dato contabile. Ogni foglio veniva maneggiato più volte, letto e riletto, annotato: il contabile, come un filologo, viveva sulla carta. Oggi la carta può essere usata in maniera effimera (usa e getta) per facilitare la lettura di un documento troppo faticoso da consultare a video, ovvero può costituire mera documentazione inerte, archiviata appena emessa; la carta dei documenti contabili è precipitata nella scala sociale della vita aziendale, diventando «intoccabile».

Questa evoluzione ha accompagnato il declino di quella che fino agli anni Ottanta era un'altra *star* del firmamento della contabilità: la marca da bollo. La non corretta osservanza delle norme sul bollo era uno spettro di ogni ufficio contabilità. Il bollo era una tipica imposta documentale: la sua importanza è scesa, di pari passo con la perdita d'importanza dei documenti. (Tecnicamente oggi l'imposta di bollo c'è ancora, ma ha perso incidenza nel gettito tributario complessivo<sup>2</sup>. Anche la marca da bollo, quella che si comperava dai tabaccaia, non c'è più, sostituita da altri strumenti che provano l'assolvimento dell'imposta.)

*I modi di trasmissione dell'informazione.* Tradizionalmente la contabilità emetteva una serie di documenti di massa (estratti conto, ricevute bancarie, ordini di pagamento). Gli ordini di pagamento, che sono rivolti alle banche, sono informatizzati dal 31.12.2004. Gli estratti conto ai clienti e agli autori sono in

<sup>2</sup>Dall'esame dei bilanci l'incidenza del bollo fino agli anni Settanta appare molto rilevante: in realtà un confronto con i dati attuali non si può fare, perché alla voce «bollo» compariva l'Imposta Generale sull'Entrata.

corso di trasformazione da cartacei a elettronici, via *e-mail*: è un processo più lento dell'acquisizione degli ordini<sup>3</sup>. Bernardi e Boldrini ritengono che il passaggio richiederà ancora alcuni anni. Alla fine del processo non vi sarà più una netta distinzione fra l'estratto conto e la ricevuta bancaria.

*I mezzi di pagamento.* Zanichelli (dati 2005) vende in parte in contanti (25% circa), in parte a credito. La maggior parte delle vendite in contanti è fatta in filiale. Le operazioni in contanti sono circa 90.000, per un importo medio di circa 200 euro. Si parla di contante, ma in realtà, nel corso di questi cinquant'anni, il contante in senso proprio si è molto ridotto, sostituito da assegni; poco usate, ancora, le carte di credito. Ma come vengono saldate le forniture a credito, il cui numero è assai inferiore alle operazioni regolate in contanti (circa 10.000, con un importo medio di circa 5.000 euro)? Prevale la ricevuta bancaria, seguita dal bonifico. Sono ancora numerosi (più di 1.000) i pagamenti in conto corrente postale. A questo proposito è da segnalare, nel corso degli anni, una netta flessione dei mezzi cambiarî, a vantaggio di forme di adempimento nella sostanza basate sulla fiducia nel cliente.

### 16.5 *Altri fattori esterni: Ige, Iva, 2000, euro*

Nel corso degli anni vi sono stati forti cambiamenti esterni, di carattere giuridico-fiscale e non, che hanno segnato «rotture» in un ufficio caratterizzato da una tendenziale ripetitività delle procedure: in primo luogo il passaggio, nel 1974 (Testo Unico D.P.R. 633/1972), dall'Ige all'Iva, che ha comportato profondi cambiamenti alle procedure<sup>4</sup> e anche al modo di pensare. Nei primi anni dell'Iva vi sono poi state frequenti modifiche di regime e di aliquota, sia per i libri sia per gli altri prodotti della casa editrice (come i sussidi audiovisivi) che hanno o possono avere Iva non libraria. Questo, per anni, ha comportato la necessità di interventi pesanti, soprattutto sulle procedure di fatturazione<sup>5</sup>. Nella testimonianza di Bernardi si

<sup>3</sup> Cfr. par. 14.3 testo e scheda.

<sup>4</sup> Cfr. par. 3.9.

<sup>5</sup> In una storia attenta alle prassi amministrative scritta negli anni Ottanta almeno un paragrafo, se non un capitolo, sarebbe stato dedicato alla bolla di

dà ampiamente conto di altri due eventi epocali: la fine del millennio e il passaggio all'euro.

Come spiega Bernardi, il *millennium bug* si è rivelato una sorta di «bufala»; e poiché anche l'Iva (oltre all'euro) è stata introdotta sulla base di regole europee, si può trarre conferma che lo sviluppo dell'Unione Europea è stato il fatto storico che più ha influenzato, gli ultimi cinquant'anni di storia italiana.

## 16.6 *Il bilancio*

Abbiamo detto all'inizio che l'ufficio contabilità Zanichelli produce una serie di documenti riassuntivi, fra i quali il bilancio annuale è quello più rilevante<sup>6</sup>. Il bilancio è un documento non molto diverso da quello di qualsiasi altra società per azioni. Segue uno schema fisso, indicato dal codice civile.

La disciplina giuridica sul bilancio è cambiata con una certa frequenza negli ultimi anni, soprattutto per influenza di direttive europee e della riforma delle società per azioni; il quadro generale non è però cambiato: le modifiche principali hanno riguardato i documenti descrittivi e illustrativi di accompagnamento (relazione e nota integrativa).

Il bilancio non evidenzia bene la portata economica delle diverse componenti dell'attività di una casa editrice: non consente ad esempio di valutare l'impatto dei saggi, non aiuta a distinguere i costi per diritti d'autore dagli altri costi, né aiuta a distinguere i costi di primo impianto da quelli industriali

accompagnamento, un documento fiscale introdotto nel 1979 che ebbe una rilevante incidenza nel modo di lavorare di mezza casa editrice. La bolla accompagnava i libri venduti; quelli inviati in saggio ne erano esenti (ma bisognava seguire procedure per ottenere l'esenzione). I funzionari commerciali hanno sempre dei libri in borsa e nell'auto: talvolta li danno in saggio, talvolta li vendono a un libraio: bolla sì? bolla no? E quando la carta passa dal magazzino allo stampatore, ci vuole la «bolla»? e per le bozze che vanno a un autore? Decine di problemi di questa portata affollavano i pensieri in casa editrice. Dopo una serie di cambiamenti, talvolta restrittivi, talvolta lassisti, la bolla scoppiò (nel senso che fu eliminata) nel 1996. La fine di un incubo. Molti operatori che hanno vissuto quel periodo oggi si domandano se fu realtà o sogno, come la strage descritta in *Cent'anni di solitudine*. Nel rileggere ad anni di distanza i documenti di allora, le regole, le eccezioni, le formalità, vi è quasi da domandarsi se l'adesione sempre pronta e totale della casa editrice alle prescrizioni del legislatore non fosse espressione di una sorta di sindrome di Stoccolma.

<sup>6</sup> Vengono anche stilati dei bilanci di verifica mensili.

correnti. Tanto meno consente di valutare l'eventuale diversa redditività di porzioni separate del catalogo. A questo fine in Zanichelli sono stati elaborati degli strumenti gestionali ad uso interno (bilanci di settore<sup>7</sup> e studio di produttività) che forniscono un'immagine più chiara dell'effettivo andamento industriale. I bilanci di settore sono funzionali a una diversificazione delle responsabilità<sup>8</sup>.

### 16.7 *Bilancio consolidato e revisione*

Il decreto legislativo 127/1991 ha attuato una direttiva europea, imponendo anche alla Zanichelli la preparazione di un bilancio consolidato (il primo è stato fatto relativamente all'esercizio 1993/94). Raccoglie anche i dati di società controllate come Loescher, Cea (fino alla fusione dell'aprile 2001, esercizio 2000/01) Bovolenta (dal 1996/97), nonché le società finanziarie Laboratorio e Laboravi Fidenter<sup>9</sup>. L'attività di queste società non rientra nella nostra storia. Qui si parla del bilancio consolidato soltanto per sottolinearne l'impatto sul lavoro dell'ufficio contabilità.

La riforma delle società per azioni del 2003 impose alle società che fanno un bilancio consolidato di sottoporre i conti a una società di revisione. Il contributo della società di revisione non si limita a un controllo formale: i revisori forniscono, con la loro professionalità e con l'esperienza di altre realtà aziendali, utili spunti di discussione e riflessione, che talvolta si traducono in piccole modifiche dell'impostazione del bilancio. Ad esempio, a partire dal bilancio 2005/06, è stato accolto un suggerimento dei revisori sulla base della loro conoscenza di altre realtà aziendali: quello di operare un accantonamento in vista di possibili rese (soprattutto di dizionari).

<sup>7</sup> Cfr. par. 14.11.

<sup>8</sup> Uno sforzo in questa direzione era stato fatto alla fine degli anni Cinquanta, anche per la necessità di valutare l'impatto di un prodotto nuovo come l'enciclopedia *AZ Panorama*.

Rileggendo i documenti si colgono, dietro le ricostruzioni contabili, diversi modi di pensare: l'analisi dei conti, in quelle circostanze, si rivelò un elemento di approfondimento, non di componimento, di conflitti personali.

<sup>9</sup> A partire dal 2007/08 sono consolidati anche il bilancio del Foro Italiano e il bilancio di D'Anna.

## 16.8 *L'ufficio in concreto*

Un tempo la contabilità aveva sede nei locali del secondo piano del palazzo di via Irnerio 34, attualmente occupati dall'ufficio vendite: un grande ambiente unico, con ampie finestre esposte soltanto al sole del tramonto. Nel 1963 si è trasferita nel nuovo complesso costruito ai confini settentrionali della proprietà, oltre il lato Nord dell'edificio storico. C'è sempre un salone grande (è l'unico ufficio dove gli spazi non sono stati segmentati): le telefonate sono relativamente poche, e quindi la presenza collettiva, come in un'aula o in certi luoghi di preghiera, permette ugualmente una concentrazione che sarebbe impossibile in lavori spesso basati su comunicazioni telefoniche intermittenti.

Anche la composizione di genere non è sostanzialmente mutata. L'ufficio contabilità è sempre stato un ufficio ad assoluta prevalenza femminile, ma con un responsabile di genere maschile. Il numero delle addette non è molto cambiato. Nell'ordine di servizio del marzo 1962 figurano 16 persone nell'organico della contabilità; nell'attuale elenco telefonico interno se ne contano 17 (+0,94%). Nel frattempo il fatturato si è moltiplicato, in termini reali, per cinque e l'orario di lavoro si è ridotto di più del 15%.

Il *background* scolastico è cresciuto: in origine entravano in azienda persone con diploma di ragioneria o qualifica professionale. Oggi si assumono diplomate e laureate<sup>10</sup>. Sostanzialmente non è cambiata la struttura organizzativa: un dirigente responsabile della strategia di bilancio; alle sue dipendenze un capo ufficio (negli ultimi anni dirigente), responsabile del lavoro quotidiano e coresponsabile del piano dei conti; impiegati, con una limitata stratificazione di categoria, addetti ai vari sottosectori (suddivisi per tipo di destinatario: clienti, fornitori, privati, autori e relativi saldaconti, contabilità generale in senso proprio).

<sup>10</sup> Il settore amministrazione della Zanichelli potrebbe essere un buon microcaso per studiare la crisi – ma anche l'evoluzione – della ragioneria, intesa non come scienza, ma come cultura-civiltà articolata su ordinamenti scolastici, modi di pensare e di agire, ruolo sociale. Si potrebbe dire che, fino ai tre quarti del XX secolo, i ragionieri sono stati un po' l'arma dei Carabinieri del sistema economico italiano, cioè il suo vero sostegno: ora è più difficile capire chi lo tiene in piedi.

## 16.9 *Una valutazione*

Chi è arrivato a questo punto del libro seguendolo dall'inizio non si stupirà se si afferma che anche l'amministrazione ha funzionato bene nella casa editrice e ha contribuito al suo successo. Si domanderà piuttosto quali sono le basi per questo giudizio, al di là della stima delle persone e dei buoni risultati generali (ma forse queste due cose basterebbero).

L'amministrazione è una di quelle attività in cui conta soprattutto non sbagliare. Abbiamo detto che gli editoriali devono fare dei buoni libri, e poco male se ne sbagliano qualcuno. Per l'amministrazione si deve ragionare in maniera opposta: ne abbiamo fatto già cenno, almeno per quanto riguarda gli errori grandi (i piccoli errori, come in tutte le attività umane, sono frequenti e non rilevanti).

Si favoleggia nel settore editoriale di aziende che hanno subito danni ingenti per errori contabili, talvolta per infedeltà dei responsabili amministrativi. Questo, per fortuna e fino a oggi, non è mai successo alla Zanichelli. Certo potrebbe succedere anche domani. Questi episodi per un'azienda sono un po' come un infarto: ogni azienda, come ogni individuo, può esserne colpito. Però ci sono stili di vita e di alimentazione che lo favoriscono e altri che lo tengono, statisticamente, lontano. In Zanichelli gli stili di vita aziendali che hanno cercato di diminuire le probabilità di «incidenti» di natura amministrativa sono stati:

- una sostanziale rettitudine nei confronti esterni;
- l'astensione da pratiche di evasione fiscale;
- un ragionevole equilibrio fra le retribuzioni;
- una moderazione nella distribuzione degli utili, in gran parte lasciati dentro l'azienda;
- correttezza, a partire dai dirigenti più elevati.

(Tutti però conosciamo persone morigerate che non fumano, mangiano da manuale e sono colpite da infarto; e soprattutto – per fortuna – conosciamo anche persone sregolate a cui l'infarto non viene.)

Per quanto riguarda l'attività amministrativa quotidiana, dell'esattezza e puntualità si è detto all'inizio: Zanichelli gode, presso gli autori, gli editori stranieri, i librai e i collaboratori redazionali, fama di pagatore puntuale. È una fama giustificata e preziosa.

L'amministrazione compie anche un'attività di controllo della regolarità dei documenti che le vengono sottoposti dagli altri uffici: controllo in cui l'aspetto formale talvolta sconfinava – e non è affatto un male – nella sostanza. Questi controlli devono essere assidui ma non assillanti; la richiesta di chiarimenti, che costituisce una microparalisi del flusso di lavoro dell'ufficio controllante e di quello controllato, deve essere presente ma non troppo frequente. È uno snodo delicato in cui si misura la qualità delle procedure e l'affiatamento delle persone. Il fatto che l'ufficio contabilità, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, operi oggi sostanzialmente con lo stesso numero di persone di cinquant'anni fa, gestendo un fatturato, in termini reali, cinque volte superiore, è una spia del buon funzionamento produttivo in senso stretto<sup>11</sup>.

#### 16.10 *Ai confini dell'amministrazione: un'intendenza che non si limita a seguire*

La successione dei capitoli, come si è visto, è stata fin qui modellata sulla vita di un libro, dalla nascita (l'autore) alla vendita e all'arrivo del pagamento. Rimangono fuori da questo disegno quelle attività, quegli uffici non specifici di una casa editrice, ma comuni a una qualsiasi azienda: l'ufficio personale e i servizi generali, ivi compresi l'archivio e l'amministrazione degli immobili. Sono funzioni importantissime, che hanno subito anch'esse grandi modifiche in questi anni: vi hanno lavorato e lavorano persone, nel loro campo, proiettate anche al futuro. Certo non si può dire che si siano limitati a «seguire».

Il responsabile dell'ufficio personale segue in primo luogo le relazioni sindacali. Partecipa anche alla selezione del personale e alla gestione delle politiche retributive. Per quanto riguarda la selezione, l'ufficio offre per lo più un supporto tecnico-legislativo, mentre la scelta vera e propria è affidata ai responsabili dei reparti, in relazione alle competenze tecniche richieste. Preferibilmente si assumono dipendenti al primo

<sup>11</sup> Nel capitolo sulla produzione industriale ci si è soffermati abbastanza a lungo sui rapporti con i fornitori. Per parallelismo qui si dovrebbe parlare dei rapporti con le banche. Ma si tratta di rapporti comuni ad aziende di qualsiasi settore: perciò vengono trascurati non senza ricordare che il numero di banche con cui «si lavora» è di poche unità.

impiego. La precedente esperienza di lavoro non è, salvo eccezioni, considerata fondamentale. Mediamente si può dire che Zanichelli ha conservato la caratteristica di azienda che privilegia formazione e carriere interne (anche «trasversali»). Il *turnover* è relativamente basso.

Il supporto che l'ufficio presta per la definizione delle politiche di gestione del personale (livelli e modalità retributive, turni, orari, ferie, permessi, anticipazioni ai dipendenti, straordinario) non è mai meramente tecnico; persegue anche lo scopo di assicurare una politica di parità fra i vari reparti, pur con elementi di flessibilità crescente. Per quanto riguarda la parte amministrativa, la tenuta dei libri paga è stata svolta internamente, con appositi programmi del «Centro», fino al 1991, quando è stata affidata all'esterno. Negli ultimi anni l'ufficio ha fatto uno sforzo ingente per mettere su banche dati, consultabili solo dagli interessati, una serie di informazioni quali le ferie residue ovvero le opportunità di aggiornamento.

All'interno dei servizi generali possiamo distinguere il ricevimento e portierato, l'ufficio piccole consegne, l'ufficio acquisti, un cosiddetto «reparto macchine» nel quale si sono succedute nel tempo attrezzature tecnologiche di supporto all'attività quotidiana. In genere sono uffici che hanno visto stabilità o riduzione di personale, almeno in relazione al giro d'affari<sup>12</sup>: i miglioramenti nella quotidiana tecnologia d'ufficio hanno pesato molto, così come il cambiamento di abitudini.

Portierato e centralino telefonico sono stati accorpati (inutile dire che il centralino telefonico è una delle cose cambiate di più: chiamate dirette in uscita, linee passanti ecc.). Fino alla metà degli anni Settanta il telefono era una cosa cara, la teleselezione carissima; l'aver una linea esterna era un privilegio, uno *status symbol* aziendale. Oggi non è più così<sup>13</sup>. La presenza

<sup>12</sup> Nel 1961 vi erano tre autisti, tre portieri, un fattorino e due uscieri: 9 persone, come in redazione, ufficio grafico e produzione. Oggi, come si è notato altrove, il rapporto è di 10 a 1 a favore degli uffici produttivi.

<sup>13</sup> In un appunto interno del gennaio 2008 si legge: «È disponibile su Notes la prima bozza dell'agenda telefonica Zanichelli con le foto dei redattori (aggiornate a marzo 2007) e dei funzionari commerciali (aggiornate a dicembre 2007). Nei prossimi mesi verranno inserite anche le fotografie delle persone degli altri reparti. L'agenda ha bisogno di molte altre migliorie, comunque è già utile per poter abbinare i nomi ai volti di circa 100 persone.» Negli anni Sessanta sarebbe stato sufficiente un brevissimo

del servizio di portierato si è progressivamente avvicinata alla durata normale del lavoro, mentre fino alla metà degli anni Settanta vi era un portiere per più di 12 ore, anche con turni al sabato<sup>14</sup>. I dipendenti con le chiavi di ingresso si contavano sulle dita, mentre oggi sono 39. Non è soltanto la tecnologia che abbassa i costi, lo fanno anche i cambiamenti culturali (e in particolare il crescere della fiducia). Anche l'attività di consegne esterne si è ridotta, non solo perché ci sono servizi esterni apposti ma anche perché sono diminuiti gli scambi di documenti con le banche.

L'ufficio acquisti (l'economato) svolge una funzione delicata, perché deve curare l'approvvigionamento di cancelleria e simili sia per la sede centrale che per le filiali<sup>15</sup>. Lo stesso ufficio gestisce anche le autovetture (ad esempio fogli carburante, manutenzioni ecc.). Le vetture aziendali (auto e autocarri) erano 97 nel 1975, 114 nel 1985, 121 nel 1995 e 126 nel 2005. Vi sono stati un progressivo aumento della cilindrata media e un graduale passaggio dalla benzina al gasolio (oggi le auto a gasolio sono il 95%; il sorpasso è avvenuto alla fine degli anni Novanta).

elenco telefonico interno, senza corredo fotografico: si era in pochi, ci si conosceva tutti di persona.

<sup>14</sup> Ricorda Federico Enriques: *Mario Casolini è stato a lungo proprietario e amministratore della Nuova Italia. Aveva un'età intermedia fra quella di mio padre e la mia. Spesso ci scambiavamo impressioni sulle due aziende. Talvolta mi ha aperto gli occhi, facendomi capire che caratteristiche, per me quasi normali, di Zanichelli erano invece dei pregi rari: era insomma il vicino che mi faceva notare che anche la nostra erba era verde. Credo che soprattutto invidiasse, a mio padre e a me, l'aver l'intero controllo dell'azienda, senza dover condividere con dei soci le decisioni; ma di questo non parlava. Spesso lamentava la sottocapitalizzazione della sua casa editrice. Un giorno venne in via Irnerio, arrivando in treno da Milano. Si era trovato seduto di fronte a Miro Dogliotti, affondato in un mare di carte. Mi disse che, conoscendo bene la propria casa editrice, ci invidiava un direttore editoriale così attento ai dettagli. Ma aggiunse che ci invidiava un altro personaggio: il signor Brugnati, portiere centralista attento e cordiale, che era buon testimone dell'immagine aperta dell'azienda. Mi aiutò a capire che in azienda tutti i ruoli devono essere coperti al meglio perché tutti sono di eguale importanza. Brugnati lasciò la casa editrice, dopo avere atteso con ansia la pensione, nel 1997. Purtroppo un infarto lo strappò alla vita pochi giorni dopo.*

<sup>15</sup> Mario Ferrari diresse l'ufficio fino al 1980; in occasione dell'organizzazione delle gite aziendali era il personaggio più importante dell'azienda. Fu sostituito prima da Pier Luigi Fiorini e poi da Silvana Beghelli. Attualmente la responsabilità è suddivisa fra Sergio Franceschini e Loris Tonelli.

Interessante anche qualche rilievo sul numero dei sinistri e su quello dei furti:

TAB. 16.1. *Sinistri e furti 1975-2005*

Anno	Sinistri	Furti
1975	Non quantificabili	0
1985	Non quantificabili	0
1995	25	3
2005	31	1

Il reparto macchine seguiva, fino a metà degli anni Ottanta, la gestione degli indirizzari e una serie di lavorazioni di ufficio: tutte cose che oggi fanno i computer. Tuttavia le piccole macchine da stampa, ovvero le fotocopiatrici con annessi sistemi di stampa assai veloci, producono ancora notiziari, schede informative, fascicoli di bilanci.

L'archivio continua a svolgere una funzione essenziale, anche se è sempre più uno strumento di conservazione più che di consultazione: i documenti contabili recenti (per esempio fatture ed estratti conto) sono consultabili *on-line*. Presto anche la conservazione sarà soltanto elettronica. Alcuni documenti importanti, come i contratti, non sono conservati in archivio. L'archivio contiene di regola i documenti degli ultimi dieci anni, secondo le disposizioni di legge; ma vi sono anche documenti più vecchi, che sono stati assai utili per la preparazione del catalogo storico.

L'ufficio immobili – chissà se un giorno si chiamerà ZRE, Zanichelli *real estate* – segue le proprietà e gli affitti attivi e passivi, a Bologna e in periferia.

In questi uffici, con il passare del tempo, sono cambiate le persone, i modi di lavorare, l'organizzazione, gli strumenti tecnici: difficile dire se questi cambiamenti hanno un loro «periodo» o se vi sono fasi di innovazione «catastrofica». Tendenzialmente si può dire che il cambio delle persone affretta – se non scandisce – gli altri cambiamenti. Le innovazioni tecnologiche sono favorite dal cambiamento delle persone, anche se questo non è sempre vero.

## Definire e ordinare: le opere di consultazione

### 17.1 *Una penisola felice*

Fuori dallo scolastico le opere di consultazione sono il segmento più importante della casa editrice: ma non da sempre. Fino al 1941 non era un settore particolarmente rilevante. In quell'anno fu acquistato, dall'editore Bietti, il *Vocabolario della lingua italiana* di Nicola Zingarelli di cui, a partire dal 1922, erano state pubblicate sei edizioni: dunque la prima zanichelliana, con dedica a Mussolini, fu la settima<sup>1</sup>. Da allora dizionari, atlanti e opere analoghe hanno sempre avuto un ruolo importante (tra un quarto e un decimo del fatturato)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ricorda Federico Enriquez: *Di questo acquisto mi hanno sempre colpito due cose (oltre alla coincidenza con la mia data di nascita):*

– *l'estremo coraggio di Isaia Levi, che con ogni probabilità prese parte alla decisione: allontanato dalla gestione ufficiale della casa editrice dalle leggi razziali – che pure avevano colpito duramente anche sul piano economico – non esitò a investire una somma assai grande in proporzione alle dimensioni di allora;*

– *il fatto che per firmare il contratto Ezio Della Monica, richiamato sotto le armi in Albania, sia riuscito a rientrare in Italia con un aereo. Qualche mese dopo – o prima – andò al Vittoriale per trattare un'edizione di D'Annunzio; per raggiungere, da Peschiera, la ex residenza del «vate» a Gardone, non trovò di meglio di una bicicletta. La diversità dei mezzi di trasporto fu una prefigurazione delle linee evolutive della casa editrice nei decenni successivi. L'opera fu acquistata per 1.000.000 – un milione come quello del Sig. Bonaventura –, circa mille volte lo stipendio (di mille lire al mese) che allora sognava Vittorio De Sica, in una famosa canzone. Peraltro pare – ma qui la documentazione è meno sicura – che un paio di anni prima si fosse speso 1.300.000 per le famose colonne di marmo della sede di via Irnerio. Ecco un'altra significativa gerarchia di valori.*

<sup>2</sup> Sostanzialmente proporzionale risulta il contributo ai margini operativi se, come è corretto fare, viene misurato sul fatturato netto e non sul prezzo di copertina (infatti lo sconto medio dei dizionari è superiore a quello dei libri di scuola, perché vi è concorrenza sul punto vendita).

Così come la libreria (fino a quando fu gestita direttamente), i dizionari hanno pesato, nell'immagine percepita della Zanichelli, più del loro peso effettivo: la libreria sotto le Due Torri, i dizionari in Italia (anzi nel mondo, o quanto meno nelle comunità di Italiani e italianisti all'estero). La libreria perché era nell'ombelico della città e lì aveva tenuto banco Carducci, i dizionari perché sono libri consultati quotidianamente, a ogni età, in ogni regione, indipendentemente dal livello culturale.

Più precisamente, lo Zingarelli è sempre stato, diremmo oggi, un'icona della nazione, come il Larousse in Francia. Difficile dire se lo Zingarelli è il dizionario per antonomasia o se l'antonomasia è la figura retorica che si spiega, *per exemplum*, attraverso la posizione dello Zingarelli nella società italiana. Non a caso, fino a pochi lustri or sono, faceva addirittura parte del «paniere» Istat per la contingenza. Peraltro – e qui anticipo il senso di questo capitolo – è stato grande obiettivo (raggiunto) del lavoro di Lorenzo Enriques nell'ultima parte del XX secolo quello di sostituire, nell'immaginario collettivo – e ovviamente prima ancora in quello aziendale – allo Zingarelli i dizionari Zanichelli: grande operazione culturale (definirla di marketing sarebbe riduttivo), certo facilitata dalla quasi miracolosa somiglianza dei due cognomi: Zanichelli e Zingarelli. A farla semplice, è bastato ristabilire l'ordine alfabetico.

Fin qui l'analogia (sul piano dell'immagine) con la libreria. L'analogia con l'universitario sta nella circolazione degli autori: come vi sono autori universitari che scrivono libri di testo, così vi sono passaggi dai libri di testo alla lessicografica (per esempio Giuseppe Ragazzini) e viceversa (Bruno Basile). Le opere di consultazione sono penisola – e non isola – perché sono unite al resto dell'azienda, e in particolare allo scolastico, da un istmo importante. Non a caso Miro Dogliotti è diventato direttore editoriale dopo le proficue esperienze lessicografiche; non a caso Lorenzo Enriques, oltre a seguire i dizionari, ha sempre sovrinteso alle relazioni esterne della casa editrice e, quando Federico Enriques ha lasciato l'azienda, ha condiviso con Irene Enriques le responsabilità maggiori.

Una parte delle vendite, non scientificamente misurabile ma certamente cospicua, è inoltre influenzata dai suggerimenti dei docenti. La quota di dizionari venduta dalle librerie «scolastiche», per quanto storicamente in diminuzione, è sempre

rilevante. La promozione in libreria è in gran parte complementare, quanto a tempi, a quella scolastica. Si visitano le librerie in tempi non particolarmente utili per la campagna scolastica: quindi tendenzialmente una o due volte l'anno. Questo spiega anche perché la casa editrice si è trovata in difficoltà nella diffusione di libri che richiedono assiduità in libreria, mentre ha bene accolto opere a ciclo annuale, come i codici<sup>3</sup> e il Morandini, apparentemente lontani dai *reference* Zanichelli.

Guardiamo per un attimo a questo mercato come a un mercato qualsiasi e soffermiamoci su un aspetto esterno assai caratterizzante: le barriere all'ingresso (spesso le caratteristiche di una cellula si colgono anche attraverso le proprietà funzionali della sua membrana). Fino agli anni Novanta fare un dizionario era costoso: i tempi autorali erano lunghissimi, la redazione, alle prese con schede cartacee, aveva bisogno di molto spazio, la composizione pesava molto, i costi della cartografia erano alla portata di pochi. Entrare nel mercato voleva dire accettare grossi rischi economici. C'erano, per così dire, delle barriere *hard*, legate alla natura del prodotto. Oggi quei costi si sono ridotti, ma rimane una protezione *soft*, fatta di esperienza, saperi maturati attraverso errori, tradizione. In questo campo Zanichelli ha la *leadership* nazionale: frutto di specializzazione e assiduità. Giova anche la centralità del settore in un'azienda concentrata sul mercato librario. Alcuni editori hanno importanti opere ma se ne percepisce, talvolta, l'isolamento nel catalogo. Altri editori stranieri occupano, nei loro mercati, posizioni analoghe per dimensioni, tradizione e prestigio, ma spesso nuoce loro una specializzazione eccessiva<sup>4</sup>.

Lo svolgimento di questo capitolo sarà prevalentemente cronologico anche se alcuni temi, come l'organizzazione interna e il ruolo dell'informatizzazione, saranno trattati in paragrafi autonomi.

Sulle prospettive diremo qualcosa alla fine.

<sup>3</sup> Cfr. par. 18.9.

<sup>4</sup> E quando editori di tradizioni enormi, come Larousse e Robert, per uscire dall'isolamento entrano a far parte di grandi gruppi, spesso ne soffrono, perdendo in specificità.

17.2 *Fino al 1965*

Nel dopoguerra il settore si sviluppò in primo luogo con ristampe dello Zingarelli che contenevano i ritocchi e gli aggiornamenti strettamente necessari<sup>5</sup>.

Nel 1947 vide la luce l'*Atlante geografico Zanichelli* a cura di Giuseppe Nangeroni e Leonardo Ricci: un lavoro che era iniziato prima della guerra<sup>6</sup>. L'edizione maggiore, di elevatissima qualità scientifica soprattutto per le carte che evidenziavano in maniera assai icastica una serie di fenomeni geografici tipici dell'Italia (dai rilievi vulcanici di Lazio e Campania alle bonifiche, dalla distribuzione degli abitati lungo i crinali ai ghiacciai), ebbe sempre una diffusione limitata, nonostante il prezzo basso in relazione ai costi industriali (le carte erano stampate a otto colori).

Vi erano due edizioni: una di 194 pagine, con numerose tavole particolari e tematiche, e una ridotta, con 68 carte (*Atlante sintetico*). Il sintetico, nel 1961, fu sostituito dall'*Atlante illustrato*, che oltre alle 68 tavole conteneva circa 300 fotografie a colori (la scelta delle foto fu uno dei primi lavori di Insolera).

<sup>5</sup> Soltanto l'ambito cronologico di questo volume impedisce di esplorare le modalità, nelle ventidue ristampe fra il 1943 e il 1957, del graduale e abbastanza lento processo di rimozione delle tracce del regime, processo particolarmente necessario per le numerose parti enciclopediche comprese nell'opera. Ad esempio, la 19ª ristampa, del 1943, eliminò la dedica a Mussolini, ma non il riferimento cronologico agli anni dell'era fascista (scomparso nella ristampa 1945). Mussolini rimase «duce», accanto a Garibaldi, fino alla ristampa del 1957; Vittorio Emanuele III resistette come re, con tanto di ritratto, fino all'edizione del 1959, anno in cui il sindaco riprese, ai danni del podestà, il governo dei comuni. I partigiani e i repubblicani furono tenuti fuori dal dizionario rispettivamente fino all'VIII e alla IX edizione.

Le prefazioni delle varie ristampe rimasero sostanzialmente inalterate, a cominciare da quella di Nicola Zingarelli dell'edizione 1922. A dire il vero in questo testo qualcosa, nel corso degli anni, cambiò: sparì il riferimento al prezioso lavoro dell'operaio tipografo Ernesto Ebner di Bolzano: nazionalismo? scelta di classe? forse soltanto ragioni di spazio.

<sup>6</sup> L'impostazione originaria fu affidata a Giotto Dainelli, poi sostituito da Nangeroni e Ricci. Dainelli era entrato in contatto con la casa editrice come curatore dell'imponente serie di volumi sulla spedizione De Filippi in Himalaya (1913-1914) ed era stato autore anche di testi scolastici della Zanichelli, mentre Nangeroni, docente di geografia alla Cattolica di Milano, fu fortunato autore di libri di testo Loescher.

Nel 1959 fu pubblicata l'VIII edizione dello Zingarelli, a cura di Giovanni Balducci. Il rifacimento fu vasto; furono aggiunti molti termini soprattutto scientifici e tecnici (un settore in cui lo Zingarelli eccelleva da sempre). L'impostazione grafica e lessicografica non cambiò; in particolare fu mantenuto il cosiddetto «raggruppamento»<sup>7</sup>. Non cambiò la maggior parte delle illustrazioni. Con questa edizione furono soprattutto le tecniche commerciali a cambiare: politica aggressiva nei confronti delle librerie, diffusione capillare, moltiplicazione dei punti vendita, largo ricorso alla «tentata vendita». Spesso i dizionari venivano consegnati al libraio che li pagava con la compensazione dei crediti per la resa di libri scolastici. Fu il capolavoro di Franco Fini che, per andare all'essenziale, convinse i funzionari Zanichelli a non accontentarsi di aspettare in ufficio il cliente, ma li indusse a visitare regolarmente librai anche piccoli (con la scolarizzazione di massa, i punti vendita di libri scolastici si erano moltiplicati). Basti dire che si raggiunse il traguardo delle centomila copie vendute in un anno. Quello che allora era il concorrente maggiore, il Palazzi, fu superato principalmente grazie a una migliore organizzazione commerciale<sup>8</sup>.

Ma un nuovo, temibilissimo concorrente si profilava all'orizzonte. Nel 1961 Garzanti aveva pubblicato con enorme successo il dizionario inglese di Mario Hazon, che si era imposto subito perché molto chiaramente superiore agli altri dizionari inglesi allora presenti. Forte di questo successo, Garzanti pose mano

<sup>7</sup> Balducci lavorò assai a lungo alla revisione. I primi contatti con Della Monica risalgono al 1946 (cfr. catalogo storico Zanichelli). La prefazione dell'editore del 1959, non ricca di dati quantitativi, rivelava un certo imbarazzo nei confronti del raggruppamento, definito «aggruppamento». Lo Zingarelli, tradizionalmente, soprattutto per guadagnare spazio, metteva in un unico blocco (senza gli «a capo») parole provenienti da una stessa radice. Le parole derivate non erano scritte per intero e non sempre erano in stretto ordine alfabetico. Talvolta quindi i lettori, se non esperti, avevano difficoltà a trovare le parole, un problema non da poco per un vocabolario. La prefazione evidenzia questa difficoltà, ammette che per ragioni soprattutto di spazio non si è potuti intervenire, se non nei casi di «gruppi» troppo compatti, ma giustifica la scelta come ossequio alla tradizione.

<sup>8</sup> Il Palazzi era un ottimo dizionario, didatticamente più amichevole dello Zingarelli, ma meno completo. Lo pubblicava (allora) la casa editrice Ceschina, poco presente nell'editoria scolastica e, soprattutto per questa ragione, commercialmente più debole.

a una redazione lessicografica: era noto che avrebbe a breve pubblicato un dizionario italiano (sarebbe uscito nel 1965). Un quarto del fatturato (questo era allora il peso dei dizionari) era a rischio, e i conti della casa editrice non erano tanto floridi da poter sopportare una diminuzione così drastica. Insomma, era in gioco la sopravvivenza.

### 17.3 *Parata...*

Le difese e la successiva controffensiva furono coordinate direttamente da Giovanni Enriques, che con l'aiuto di Insolera si mosse in queste direzioni:

1. Assunzione di un responsabile della redazione lessicografica (da Torino fu chiamato Miro Dogliotti).

2. Decisione di puntare ancora su Zingarelli e non su una nuova opera (scelta non scontata).

3. Lunga trattativa con gli eredi Zingarelli per ottenere un contributo al rifacimento del dizionario.

4. Pubblicazione in tempi rapidissimi, quasi in concomitanza con l'uscita del Garzanti, di una IX edizione, eguale nel corpo dell'opera ma dotata di un'appendice di aggiornamento stampata su carta di colore verde: operazione rischiosa (l'appendice avrebbe potuto essere percepita come l'ammissione di lacune all'interno dell'opera) ma commercialmente, nell'immediato, fortunata, anche perché l'organizzazione commerciale, che fino a quel momento aveva segnato molte reti, si dimostrò capacissima anche sul piano difensivo.

5. Decisione di rinnovare completamente l'opera, sostanzialmente ripartendo da zero.

6. Accelerazione di un progetto che rischiava di impantanarsi: un dizionario di inglese già da tempo in lavorazione (anche questa una scelta non ovvia, perché si sarebbe potuto pensare che il mercato fosse «saturato» dall'Hazon)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Si stabilì invece di interrompere un progetto, per vero appena decollato, di dizionario della lingua latina: scelta forse dettata da preoccupazioni sul futuro del suo insegnamento. La decisione si rivelò giusta al momento dell'acquisizione di Loescher, che pubblicava il diffusissimo Castiglioni-Mariotti.

#### 17.4 ... e contrattacco: il Ragazzini

È del 1967 il primo contrattacco. Dopo oltre dieci anni di lavoro, come informa la prefazione, venne pubblicato il *Dizionario Inglese Italiano Italiano Inglese* di Giuseppe Ragazzini.

Si era cominciato a lavorare nel 1957, prima dell'arrivo di Insolera e dell'impegno diretto di Giovanni Enriques. All'inizio degli anni Sessanta, mentre l'Hazon spopolava nelle librerie italiane, la situazione non era brillante. L'opera poggiava sulle spalle di tre coppie di collaboratori che, per diverse ragioni, erano in un momento critico.

– Ai più alti livelli l'impostazione iniziale era stata data da Giuseppe Ragazzini e Carlo Izzo, uno dei massimi anglisti dell'epoca. La prefazione dell'editore ci informa che Izzo, «anni or sono largo di consigli per l'impostazione generale dell'opera», aveva dovuto abbandonare «il lungo viaggio della compilazione, redazione e revisione» per «crescenti impegni accademici in Italia e all'estero». In realtà non era mancato qualche screzio con gli altri collaboratori.

– Il compito principale della stesura delle voci era affidato a Giuseppe Ragazzini (inglese-italiano) e ad Adele Biagi e Camilla Roatta (italiano-inglese), ma ben presto Roatta, pure citata nei crediti, lasciò l'opera.

– A questi si aggiungevano due redattrici Zanichelli (molte, in proporzione alle dimensioni della redazione di allora). Alla fine l'opera fu portata a termine, come intervento redazionale, dalla sola Anna Cimino.

L'opera si caratterizzò subito per la completezza (largo spazio fu dato agli americanismi), per la chiarezza della struttura delle voci e per la ricchezza della fraseologia, utile soprattutto per le composizioni in lingua inglese. L'attenzione alle prassi didattiche, allora in rapida evoluzione (eclisse delle traduzioni scritte, specie dall'italiano all'inglese, e crescita della composizione in lingua) caratterizzò fin da allora il dizionario.

Dal punto di vista grafico, iniziò una nuova generazione di dizionari Zanichelli, con soluzioni che furono seguite per circa vent'anni (impostazione della copertina e della pagina interna in formato 17×24 su due colonne; chiara scansione delle accezioni ed evidenziazione della fraseologia). Comparve, per la prima volta in un'opera lessicografica della Zanichelli, una guida grafica alla consultazione di grande efficacia, ispirata da uno dei dizionari Webster.

Le strategie commerciali non furono particolarmente felici: alla pubblicazione la presenza in libreria fu forzata, molte delle copie fornite rimasero invendute nelle librerie, generando l'impressione di un'opera «che non si vende». Ci vollero molti anni per recuperare l'immagine commerciale del dizionario. Inoltre, per molti anni non si riuscì a scardinare l'opinione comune, che si era affermata, di un'opera adatta più agli studi tecnici, e soprattutto tecnico-commerciali, che a quelli linguistico-letterari. Tuttavia il Ragazzini, con le sue varie edizioni – comprese quelle minori, in un primo momento personalmente curate da Adele Biagi (Ragazzini Biagi, *Concise. Dizionario inglese e italiano. Italian and English Dictionary. Tratto dal dizionario maggiore di G. Ragazzini, 1972*) – da allora contribuì al fatturato del settore per almeno il 15%.

### 17.5 *La decima edizione dello Zingarelli*

Il grande rilancio delle opere di consultazione si ebbe con la pubblicazione della decima edizione dello Zingarelli. Esaminiamo brevemente l'organizzazione, le persone, i contenuti, alcuni aspetti tecnici, promozionali e commerciali.

Fra tradizione e innovazione, nonostante la conservazione del nome dell'autore, la bilancia pesò in maniera radicale verso l'innovazione. Del resto la scelta è espressa in maniera chiara nel piano dell'opera, firmato da Insolera<sup>10</sup>. Fino alla nona edizione lo Zingarelli era stato opera prevalentemente di una persona (Nicola Zingarelli prima, Giovanni Balducci poi). Con la decima edizione siamo di fronte al lavoro di un'*équipe* imponente: una redazione interna per le voci di lingua comune, oltre cento specialisti esterni per i vari settori della scienza e della tecnologia, collaborazioni orizzontali assai qualificate per l'etimologia (Manlio Cortelazzo) e per la fonetica (Pietro Fiorelli). La complessa macchina organizzativa fu diretta da Miro Dogliotti, che dimostrò grandi capacità di coordinamento<sup>11</sup>. I due collaboratori principali furono Luigi Rosiello, che diede un grande contributo all'impostazione generale (sua fu la scelta di indicare, nelle etimologie delle parole di

<sup>10</sup> Riprodotto in *Come spiegare il mondo, raccolta di scritti di Delfino Insolera*, cit., pp. 222-226.

<sup>11</sup> Sugli aspetti anche sindacali dell'organizzazione della redazione cfr. par. 24.9.

origine latina, l'accusativo – e non il nominativo – come «fonte») e Paolo Valesio, assai presente in fase di revisione. Non a caso i curatori che compaiono in copertina sono, in ordine alfabetico, Dogliotti, Rosiello e Valesio<sup>12</sup>. La pagina dei crediti fu qualcosa di nuovo all'interno della casa editrice: oltre 200 nomi, mentre di solito al massimo ce n'erano una decina. Insomma, il primo kolossal di via Irnerio. Del resto Dogliotti e Rosiello non disdegnavano sigari da produttori hollywoodiani.

Quanto ai contenuti, il dizionario fu riscritto quasi per intero<sup>13</sup>: pochissime definizioni di Nicola Zingarelli furono mantenute. I lemmi crebbero da 113.000 a 118.000. I termini tecnici e scientifici, che da sempre caratterizzavano l'opera nel panorama lessicografico, furono ulteriormente accresciuti. La struttura della voce si basò su una chiara articolazione delle accezioni (numerate). Su questo piano si prese atto del salto qualitativo che il *Dizionario enciclopedico italiano* della Treccani (1958-1963) aveva fatto fare alla lessicografia italiana. L'ambito specialistico (per esempio medicina, diritto) fu indicato con una leggibile abbreviazione, non più con i simbolini un po' criptici usati nella vecchia opera<sup>14</sup>. Gli enciclopedismi, molto presenti nel vecchio dizionario – cosa che gli aveva consentito di relegare in antiquariato il Melzi – furono ridotti, senza indulgere a estremismi lessicografici<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Dell'evoluzione professionale di Dogliotti all'interno della casa editrice abbiamo detto (cfr. par. 3.1). Luigi Rosiello, dopo un periodo di aspettativa in cui si dedicò completamente al dizionario, tornò all'insegnamento universitario: firmerà anche la XII edizione, pubblicata pochi mesi dopo la sua scomparsa (1994). Paolo Valesio alla vigilia della pubblicazione andò a insegnare negli Stati Uniti, dove ha compiuto una brillante carriera accademica.

<sup>13</sup> Il dizionario assomiglia a certe rocce sedimentarie: in una stessa voce possono essere presenti sedimenti provenienti da varie edizioni e anche intrusioni di fasi lessicografiche antiche.

<sup>14</sup> L'individuazione di certi settori specialistici era ovvia (la zoologia, la botanica, il mondo delle costruzioni, quello della meccanica, le industrie estrattive e così via). Per altri non era altrettanto semplice. Dogliotti fu un innovatore nella ricerca delle fonti: il tavolo della posta in arrivo era testimone quotidiano del succedersi delle aree esplorate. C'era la settimana in cui arrivavano decine di cataloghi di produttori di pasta, la settimana successiva si passava ai cataloghi dei vivaisti e così via.

<sup>15</sup> Il lessicografo puro definisce il «cane» (con la c minuscola) come membro della specie dei «Cani» (con la C maiuscola), senza soffermarsi sul numero delle gambe, o se fa parte o meno dei mammiferi: informazioni demandate in teoria a un'enciclopedia. Questi eccessi furono evitati.

Il raggruppamento fu in parte conservato, ma subordinato all'ordine alfabetico rigoroso dei lemmi. Un po' di spirito radicale in stile Sessantotto fece capolino con l'introduzione della trascrizione fonemica di tutti i lemmi (saggiamente accompagnata da una prudente conservazione degli accenti, anche oltre la loro indicazione obbligatoria nella scrittura)<sup>16</sup>.

Anche le illustrazioni furono rinnovate quasi completamente<sup>17</sup>. Le tavole di nomenclatura, che prendevano spunto da soluzioni presenti nei Palazzi, aprirono la strada a nuovi usi didattici nel dizionario, in un'epoca in cui la scolarizzazione di massa e le migrazioni interne avevano posto, di nuovo dopo le dispute ottocentesche, la questione dell'apprendimento della lingua italiana al centro dell'attenzione degli educatori<sup>18</sup>. La lavorazione del dizionario si accompagnò alle prime affermazioni dei computer nelle aziende. Insolera pensò a un uso largo e profondo del nuovo strumento, in fase redazionale e tipografica. La concretezza di Giovannella e Dogliotti ridimensionò questi progetti, per il momento avveniristici. I lessicografi, allora, lavoravano su schede di cartoncino rettangolari verticali, cioè con altezza superiore alla base. L'intesa con il centro meccanografico portò la redazione dello Zingarelli a lavorare su schede perforate o perforabili, orizzontali. In tipografia andavano non fogli dattiloscritti, ma contenitori metallici di schede.

Ogni tanto qualche scheda o blocchetto di schede si perdeva (come sarebbe potuto succedere per una pagina dattiloscritta). Solo poco prima della stampa ci si accorse che si era perso un «pacchetto» di accezioni e la fraseologia della voce «casa»: il dizionario, per la *pruderie* di evitare le *case chiuse*, stava per cancellare anche le *case editrici*.

Il piano di marketing fu degno dell'importanza oggettiva dell'opera: i funzionari commerciali furono informati con un'accuratezza insolita (due giorni di lavoro comune), la campagna pubblicitaria sulle principali testate fu imponente, Rinaldo Forti ottenne molte recensioni. Oltre a una serie di

<sup>16</sup> La trascrizione fonemica resistette fino alla XII edizione.

<sup>17</sup> Fra i principali autori dei nuovi disegni, che si ispiravano al Duden, si ricordano Maurizio Osti e Paola Pallottino.

<sup>18</sup> Si pensi soltanto a Don Milani. *Lettera a una professoressa* è del 1967.

conferenze con nomi di primaria importanza vi furono, in centri minori, conferenze più mirate<sup>19</sup>.

Per anni le citazioni dello Zingarelli furono monitorate attraverso l'Eco della stampa. Se, cosa frequente, un giornalista diceva, anche incidentalmente, che una certa parola non c'era «neppure nello Zingarelli» (riferendosi al vecchio) ci si affrettava a scrivere al giornale, precisando che il termine nella nuova edizione c'era<sup>20</sup>. Anche la promozione nelle scuole e lo sforzo commerciale in senso stretto furono assai efficaci; il successo nel punto vendita fu immediato, si riacquisirono volumi di vendita a sei cifre come alla fine degli anni Cinquanta.

Insomma, la decima edizione uscì all'inizio di due decenni assai felici; del successo di quegli anni, la famiglia dei dizionari Zingarelli<sup>21</sup> fu, assieme al Pazzaglia e al Camera Fabietti, uno degli elementi trainanti.

<sup>19</sup> La presentazione a Milano avvenne un po' in ritardo sulla data prevista: si preferì attendere che Tullio De Mauro, a cui era stato affidato l'incarico, si riprendesse da un periodo difficile a causa della scomparsa del fratello, il giornalista Mauro De Mauro. Bruno Basile attraversò l'Italia come conferenziere assai efficace.

<sup>20</sup> Una singolare vicenda giudiziaria portò alla ribalta giornalistica la rilevanza dei cambiamenti della decima edizione. Mirko Goman, un calderai di origine Rom («zingaro», si diceva allora), querelò la Zanichelli e lo Zingarelli, considerando lesiva dell'onore suo e del suo popolo la definizione del vecchio Zingarelli, che parlava di popolazione che «esercita volentieri la rapina ed il furto». La definizione della nuova edizione era diversa, multiculturalmente corretta: forse anche per questo il procedimento fu archiviato (cfr. «Il Resto del Carlino», 5 ottobre 1971). Querela archiviata allora; *querelle*, purtroppo, perdurante ai giorni nostri.

<sup>21</sup> «Famiglia» perché, accanto allo Zingarelli vero e proprio, della XI e XII fu pubblicata una versione di grande formato (*lo Zingarelli gigante* o «Zingarellone») e, soprattutto, fu rinnovata anche l'edizione minore (definita in casa editrice «Zingarellino»). L'edizione minore, così come per gli altri dizionari maggiori, seguì di pochi anni, tre in questo caso, la maggiore. Le edizioni minori, godendo dell'esperienza delle sorelle maggiori, hanno sempre avuto caratteristiche di grande efficacia. Nello Zingarellino (1973), ad esempio, le illustrazioni e le tavole di nomenclatura erano assai curate. L'edizione minore del Ragazzini (1972), curata da Adele Biagi, rese per la prima volta visibile la distinzione fra *countables* e *uncountables*, che nel dizionario maggiore fu introdotta solo a partire dalla seconda edizione (1986).

### 17.6 *L'atlante che viene dal freddo*

La diffusione dell'atlante geografico, malgrado gli sforzi commerciali, rimase a livelli assai inferiori al concorrente principale, la famiglia di atlanti di De Agostini. Anche sul piano dei costi, i risultati non erano soddisfacenti. La situazione oggettivamente diversa indusse a una scelta opposta rispetto allo Zingarelli: si scelse di puntare a un prodotto totalmente nuovo, senza alcun legame col precedente di Nangeroni e Ricci. Anche grazie alla felice esperienza dell'atlante storico<sup>22</sup> si affidò l'incarico a un'azienda cartografica svedese, Esselte Map Service. I primi accordi furono promossi da Bo Lundquist, persona di grande capacità che purtroppo mancò, per un infarto, a inizio lavori. In Zanichelli l'opera fu seguita direttamente da Insolera e Grazia Zaniboni, mentre a Stoccolma era – e rimase per lunghi anni – punto di riferimento Bo Gramfors<sup>23</sup>.

L'opera fu innovativa soprattutto nella qualità della cartografia. Per rappresentare il rilievo furono usate la tecnica delle curve di livello e lo sfumo con luce obliqua, ottenendo un ottimo risultato di tridimensionalità: le montagne sembravano montagne, non macchie di colore più o meno marrone. Rispetto all'edizione precedente si misero più nomi, dando però più risalto alla posizione di una città (o di gruppi di città) che al loro toponimo. Si mantenne la scelta delle carte fisico-politiche, senza imitare De Agostini nella duplicazione (carte fisiche giustapposte a quelle politiche). Si continuò a pensare, come Nangeroni e Ricci, che le carte fisico-politiche meglio assolvessero a uno dei compiti principali della geografia: far cogliere i nessi fra i due tipi di fenomeni. Un'ampia prefazione spiegava le regole del gioco (compresa l'armonia delle scale). Una guida grafica spiegava facilmente come usare l'opera. Le fotografie a colori – molte da satellite, cosa allora non consueta – erano accompagnate da didascalie assai insoleriane: dalla descrizione minuziosa di una serie di particolari si risaliva alle

<sup>22</sup> Cfr. scheda sulle pellicole al par. 18.11.

<sup>23</sup> Ricordava abbastanza da vicino un attore di origine svedese di quei tempi, Lee Marvin, e molte zanichelliane attendevano con ansia le sue visite di lavoro abbastanza frequenti. Esselte era anche cartografo militare per lo stato svedese: per entrare e uscire dallo stabilimento grafico ci si sottoponeva a controlli che solo decine di anni dopo sarebbero diventati normali anche in Italia.

grandi verità cosmiche, come l'impotenza dell'uomo di fronte alle forze della natura<sup>24</sup>.

L'atlante era bellissimo. Le vendite ebbero un buon impulso, ma si restò lontani dallo scalfire il primato di diffusione di De Agostini. I costi migliorarono, abbastanza lentamente, attraverso una serie di aggiustamenti successivi: si ottennero risparmi sia stampando soltanto una parte dell'opera in Svezia e l'altra in Italia, non senza complicazioni organizzative, sia acquistando direttamente la carta sul mercato svedese, evitando il «ricarico» di Esselte. Anche la scelta del vettore per il trasporto dei fogli stampati si rivelò fonte di risparmi di dimensioni inconsuete per gli altri libri.

### 17.7 *Si completa la formazione*

Dopo la pubblicazione del nuovo atlante, fra le principali opere di consultazione usate nelle scuole mancava soltanto il dizionario di francese. Infatti il tedesco e lo spagnolo in quegli anni non avevano una diffusione significativa, e le lingue classiche non erano considerate una priorità: si pensava – a torto, come dimostrarono i decenni successivi – che il loro ruolo nella scuola italiana fosse destinato a ridimensionarsi. Insolera e Giovanni Enriques posero le basi del «francese» alla fine degli anni Sessanta, incaricando della direzione dell'opera Raoul Boch, un professore con una vastissima esperienza di insegnamento in vari paesi europei e soprattutto in Italia<sup>25</sup>.

L'esperienza dell'inglese e dell'italiano consentì a Dogliotti,

<sup>24</sup> Nella successiva edizione del 1975 si introdussero, a fianco delle carte, riferimenti fotografici minimali alle illustrazioni finali e, accanto alle mappe che tradizionalmente davano risalto al rilievo, mappe che avevano come base l'uso o il non uso del suolo. Nelle carte tradizionali una pianura era verde, sia che fosse coltivata, ospitasse foreste o deserti. Nelle nuove carte i colori della pianura passarono dal giallino delle coltivazioni al verde delle foreste al marrone dei deserti. La Penisola Araba marroncina era e marroncina rimase: ma in un caso il colore indica un altopiano, nell'altro il deserto di sabbia. Questo nuovo tipo di cartografia diventerà prevalente dall'edizione del 1979.

<sup>25</sup> Il primo contributo lessicografico di Boch fu un piccolo dizionario del francese fondamentale (1973, in collaborazione con Maryse Druart), libro non particolarmente fortunato che però fu buona testimonianza delle capacità dell'autore.

pure impegnato sul fronte dello scolastico, di seguire una navigazione sicura, ancorché non rapidissima. La mole, il numero e la struttura delle voci, il ruolo dei linguaggi specialistici, il metodo organizzativo<sup>26</sup>, l'impostazione grafica, le scelte paratestuali (per esempio la guida alla consultazione) si muovevano su binari collaudati. Il dizionario, basandosi sui «concetti emergenti della glottodidattica»<sup>27</sup>, si schiera dalla parte dell'utente, offrendo consultazione «agevole, rapida, sicura, esauriente e tale da metterlo al sicuro da dubbi». Dalle caratteristiche proprie della lingua francese deriva la grande attenzione alle sottigliezze grammaticali, dai diversi tipi di coniugazione dei verbi ai plurali e femminili irregolari (o meglio, come precisa la prefazione in modo linguisticamente corretto, «cosiddetti irregolari»).

Anche per il lancio commerciale si seguirono binari collaudati: la grande conferenza di presentazione fu organizzata non a Bologna (o Milano o Roma), ma a Parma, la più francofila delle città italiane<sup>28</sup>. La qualità indubbia dell'opera, la cura promozionale non furono sufficienti a creare il grande successo né a risollevarlo ai livelli di inizio decennio le sorti del settore «opere di consultazione». In realtà il mercato si rivelò un po' stanco: a numero di sezioni il francese era ancora a livelli analoghi all'inglese, ma le classi erano meno numerose; di dizionari francesi ce n'erano molti nelle case; il mercato professionale e delle aziende si rivelò assai minore del previsto.

Chi aveva una minima esperienza del modo in cui, nei loro giornali, i Francesi storpiavano termini e nomi italiani

<sup>26</sup> Nel gruppo di lavoro si trovano molti collaboratori dello Zingarelli come Augusta Forconi, Bruno Basile e Maria Rosa Patrignani.

<sup>27</sup> Che la prefazione sintetizza, nelle lingue straniere, nel trasformare l'apprendere in «un supporto del comunicare».

<sup>28</sup> Come usava, Raoul Boch, Giovanni Enriques e Miro Dogliotti, accompagnati da Rinaldo Forti, portarono il dizionario a Sandro Pertini, aprendo la strada a ricordi del suo periodo francese.

Ricorda Federico Enriques: *Pochi giorni dopo era atteso al Quirinale, in visita ufficiale, Giscard d'Estaing. Forti riuscì a farmi invitare, per regalare una copia al Presidente francese, peraltro abituato a regali più preziosi. C'erano onorevoli, segretari di partito, giornalisti (allora) come Gianni Letta, l'avvocato Agnelli. Si bevevano vini italiani; anzi, per lo spumante la scelta era caduta su un frizzante con un nome al limite dell'incidente diplomatico: «Franciacorta». Come spesso accade, il ricordo più preciso è quello dei momenti conclusivi: mentre uscivo a piedi dal palazzo, sentivo un altoparlante che chiamava, da chi sa quale cortile, le auto blu degli ospiti veramente importanti.*

si sentiva autorizzato a non fare sforzi per conseguire un uso corretto di quella lingua. L'età media dei docenti di francese era assai superiore a quella dei docenti di inglese: lo stimolo a rinnovare gli strumenti di lavoro era meno forte. Certo l'opera si affermò presto come uno dei protagonisti del mercato, ma il mercato era meno vivo di quanto si pensasse. Fu quella l'occasione di verificare uno dei fenomeni culturali più rilevanti della seconda metà del secolo scorso: l'eclisse della Francia nella cultura, nella società italiana<sup>29</sup>.

### 17.8 *Lorenzo Enriques, lessicografo sul campo*

Nel 1978 Lorenzo e Federico Enriques, con Miro Dogliotti, presero una decisione di grande importanza: a Lorenzo, che da poco aveva deciso di lasciare la ricerca<sup>30</sup>, fu affidata la responsabilità dei dizionari e la supervisione della pubblicità. Una decisione che avrebbe prodotto, nel decennio successivo, un grande sviluppo non solo dei dizionari ma anche dello scolastico, su cui si sarebbe concentrato Dogliotti.

Restando ai dizionari, il ritorno a un manager responsabile del settore a tempo pieno<sup>31</sup> fu una condizione necessaria, ma non certo sufficiente per il successo degli anni a venire. Il «Professore» (così era chiamato in casa editrice, in virtù della libera docenza in fisica e anche per distinguerlo dall'«Ingegnere», Giovanni, e dal «Dottore», Federico) ci mise molto del suo. Non sono rari gli esempi di persone che, arrivate tardi all'editoria, vi conseguono grandi successi: si pensi a Giovanni Enriques o a Franco Tatò, per alcuni anni responsabile della Mondadori. In anni precedenti si possono ricordare i successi di Ernesto Codignola al timone della Nuova Italia. Nei primi due casi ci troviamo di fronte a persone con una solida preparazione manageriale in altri settori, nel terzo a uno studioso che estende le proprie competenze al settore editoriale. Per trovare un precedente di passaggio da attività di ricerca a editoria non connessa col cam-

<sup>29</sup> Sul punto cfr. anche, per la presenza di libri francesi in libreria, par. 21.2.

<sup>30</sup> Cfr. par. 3.7.

<sup>31</sup> In realtà Lorenzo Enriques ha avuto anche compiti di alta amministrazione, ha curato in prima persona i rapporti con l'Associazione Italiana Editori e, dal momento della sua acquisizione, ha seguito la Loescher.

po di ricerca si deve forse tornare a inizio Novecento, quando Alfredo Frassati abbandonò una fortunata carriera accademica nel campo del diritto per fondare «La Stampa».

Il merito principale di Lorenzo Enriques è stato, come abbiamo accennato nel primo paragrafo, trasformare alcuni ottimi dizionari<sup>32</sup> in una squadra di opere di consultazione. A torto o a ragione fino alla fine degli anni Settanta si pensava che insistere sulle singole opere fosse un modo di sottolineare l'importanza degli autori, rimarcando implicitamente una caratteristica che si indicava come vantaggio rispetto alle opere di Garzanti, allora il maggiore concorrente. Lorenzo Enriques rovesciò questa impostazione, impose una linea grafica rigorosamente comune e costante nel tempo, rinforzò, in copertina, il peso grafico dell'editore, utilizzò nelle campagne pubblicitarie, che pure erano dedicate ora a un'opera, ora a un'altra, degli slogan riassuntivi<sup>33</sup>. Fu un processo rapido e organico ma non traumatico: si sottolinearono elementi comuni (di contenuto e grafici) che, talvolta implicitamente, c'erano già. Potremmo dire che le opere di consultazione, nella geografia dei settori zanichelliani, divennero una sorta di regione a statuto speciale.

Le altre principali direzioni di lavoro, fra di loro connesse, furono le seguenti (le approfondiremo nei prossimi paragrafi):

- apertura all'uso dell'informatica in tutte le fasi della lavorazione;
- allargamento della gamma dei prodotti...
- ... con estensione all'editoria elettronica;
- intensificazione del ritorno delle nuove edizioni, fino all'annualizzazione;
- rafforzamento della compagine redazionale, attraverso una forte capacità di motivazione;
- intensificazione delle relazioni con i colleghi dell'affiatata repubblica internazionale degli editori di *reference*.

Lorenzo Enriques acquisì rapidamente una forte compe-

<sup>32</sup> «Dizionario» e «Vocabolario» sono sostanzialmente sinonimi. Zingarelli chiamò la propria opera «Vocabolario» e per molti anni la casa editrice cercò di far passare l'idea che il termine «Vocabolario» fosse più proprio per un monolingue, «Dizionario» per i bilingui. Nell'ambito del processo di unificazione si passò all'uso del più breve e più diffuso internazionalmente «Dizionario» (anche se lo Zingarelli continua a chiamarsi «Vocabolario»).

<sup>33</sup> Per la pubblicità v. l'ampia testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1. Ivi anche un approfondimento sulle copertine (nota 1).

tenza anche pratico-scientifica nel settore, come testimoniano le frequenti presenze a convegni e le interviste. Pur delegando ampiamente, seguiva personalmente tanto la fase di impostazione quanto, soprattutto, la fase finale del lavoro fra cui, per restare a un aspetto di facile comprensione anche all'esterno, la decisione sull'ammissione o la cancellazione di una parola dal dizionario. Dottrina scientifica e senso pratico (oltre all'attenzione all'opinione degli utenti) sono testimoniate dal volume fuori commercio *la Posta del Professore* (Bologna, Zanichelli, 2008) che raccoglie una serie di risposte a lettori su varie questioni; se ne possono vedere alcune nella scheda a pagina seguente<sup>34</sup>.

### 17.9 *Opere di consultazione e informatica*

Già si è detto che le opere di consultazione sono forse il settore più rivoluzionato dall'informatica, già utilizzata per la decima edizione dello Zingarelli. La prima opera seguita personalmente dal Professore, il *Dizionario enciclopedico scientifico e tecnico Zanichelli McGraw-Hill* (1980), era caratterizzata da una formula editoriale realizzabile con costi ragionevoli soltanto attraverso l'informatica – o, più precisamente, un suo uso assai sofisticato<sup>35</sup>.

Il contributo dell'informatica è avvenuto per tappe: le schede su carta sono state sostituite da registrazioni su *file* alla fine degli anni Settanta; di poco successiva è la transcodifica

<sup>34</sup> In casa editrice arrivano lettere dei lettori nell'ordine delle mille all'anno. Gran parte di queste è dedicata ai dizionari. Si dice che l'Italia è un paese di commissari tecnici della nazionale di calcio: lavorando in Zanichelli si direbbe invece che la vocazione nazionale sia quella del lessicografo.

<sup>35</sup> L'opera consisteva in un'ampia sezione inglese-italiano, con definizioni in inglese e traduzione in italiano dei lemmi. La parte italiano-inglese conteneva soltanto i lemmi italiani e il traduttore inglese. Il problema informatico non fu soltanto quello, banale, di ribaltare le traduzioni dei lemmi e riordinarle alfabeticamente ma, soprattutto, quello di inserire dopo il lemma la traduzione italiana agendo all'interno dei dati di fotocomposizione dell'originale (allora su nastro). Un problema non banale, allo stato dell'arte di quei tempi, in particolare per la modalità di strutturazione dei dati dell'originale. Sui rapporti fra informatica e dizionari vedi anche le testimonianze di Bernardi (par. 5) e Giovannella (par. 10) in Appendice 1.

Fra gli altri dizionari specialistici importanti quelli di inglese commerciale di Fernando Picchi e quelli biomedici di Giovanni Delfino, Eudes Lanciotti, Gianfranco Liguri e Massimo Stefani.

## Da la Posta del Professore

### 59. dischetti e tavole illustrate

Gentile signor ...,

penso che lei si riferisca al termine *dischetto* (non *dichetto*) presente nella tavola di nomenclatura Informatica.

In effetti il lemma *dischetto* manca sia nella Dodicesima edizione che nella recente edizione «Terzo millennio»: in base alla sua segnalazione lo schediamo per la prossima edizione (infatti *dischetto* tende sempre di più a sostituire *floppy disk*). Detto questo, le preciso che non tutti i termini presenti nelle tavole di nomenclatura o nelle didascalie delle illustrazioni sono necessariamente presenti come lemmi autonomi: si considera che comunque la loro presenza in quei luoghi arricchisca il vocabolario.

### 67. ma quante sono le parole italiane?

Gentile signor ...,

è impossibile stabilire un criterio per contare le parole di una lingua perché bisogna considerare anche quelle dei linguaggi specialistici (ad esempio le centinaia di migliaia di parole della chimica e l'oltre un milione della zoologia). E poi le parole arcaiche e disusate, quelle usate magari solo una volta da uno scrittore, quelle formalmente corrette ma probabilmente mai usate da nessuno come *acquittrinosamente*.

Essendo impossibile contare le parole di una lingua, risulta impossibile anche il confronto fra due lingue. Comunque si dice che l'inglese abbia probabilmente più parole perché a quelle di origine latina aggiunge quella di origine sassone, usando spesso indifferentemente due termini per lo stesso concetto: per esempio *luck* e *fortune*.

### 92. greco e Zingarelli

Gentile signora ...,

temo che l'abbiano male informata: è esatto che dal 1970 le parole in greco delle etimologie non sono scritte in caratteri greci. Ma non è stato adottato un alfabeto fonetico bensì una traslitterazione in caratteri latini, con una tabella univoca di corrispondenza contenuta nelle pagine iniziali del vocabolario. L'adozione di segni diacritici consente di risalire alle lettere greche originarie. Perché questa modifica? Perché il vocabolario già nel 1958 (quando fu pubblicata l'edizione in suo possesso) era destinato – come ancor oggi – anche a chi non ha studiato il

Da la Posta del Professore

greco: per esempio agli studenti delle medie, dei licei scientifici e magistrali, agli allievi delle tecniche. Mentre, per contro, chi ha studiato greco può facilmente risalire dal traslitterato al testo originario. Perciò nessuna concessione alla «ignoranza dilagante», ma un sacrosanto allargamento della platea dei destinatari senza alcun danno per i conoscitori del greco antico: credo che lei possa tranquillamente acquistare lo Zingarelli.

### 113. esiste la parola spreciso?

E come no! Esiste e c'è persino una bella citazione di Fenoglio. Dallo Zingarelli 2005:

spreciso

[da preciso con s- neg.; ad. 1963] agg.

Impreciso: Il fuoco di disturbo... era sporadico e spreciso (FENOGLIO). Che rivela trascuratezza e negligenza: lavoro spreciso; esecuzione sprecisa.

### 126. ridondante e dindon (amarcord)

Gentile Signora ...,

la ringrazio di averci scritto: intanto perché il suo messaggio dimostra che la «Parola al giorno»\* ha una sua utilità. E – mi creda – non solo per lei: solo scrivendo anni fa la tesi in fisica ho scoperto che accelerazione si scrive con una sola L. E poi perché abbiamo constatato che il suo errore è abbastanza comune, probabilmente per l'assonanza con *dindon*: più dell'1% di *rindondante* in Google rispetto a *ridondante*.

Tanto che abbiamo deciso di inserire questo errore nella tabella «Errori comuni» dello Zingarelli.

\* Ci si riferisce ad una rubrica linguistica che compare ogni giorno sul sito [www.zanichelli.it](http://www.zanichelli.it).

del *file* redazionale per le unità di fotocomposizione, con conseguente forte riduzione dei tempi e degli errori. È stato elaborato un *software* per ottenere, da un dato testo, il numero di pagine a stampa desiderato (sempre che, ovviamente, il testo di partenza non si discosti troppo dagli obiettivi prefissati)<sup>36</sup>. Internet, a partire dalla fine degli anni Novanta, ha facilitato lo spoglio delle fonti, fornendo una prima informazione grezza sulla diffusione di una parola e sulle forme di grafia.

Fin qui si è parlato di soluzioni informatiche che stanno a monte di un normale libro stampato su carta. Le banche dati delle opere di consultazione possono essere pubblicate o messe a disposizione del pubblico in altri modi: *off-line* (cd-rom e dvd) e *on-line*: ne parleremo nel paragrafo 17.11.

#### 17.10 *Piccoli dizionari crescono*

Accanto ai grandi dizionari (italiano, inglese, francese) che con l'atlante coprivano, tenendo conto delle edizioni minori, oltre il 95% del fatturato del settore, si sono gradualmente affermate altre opere, cosicché i piccoli, o meglio i non grandi, coprono oggi oltre il 15% del settore.

Inizialmente, soprattutto con la collaborazione di Edigeo<sup>37</sup>, si sono pubblicati dizionari di piccole dimensioni (compatti, essenziali, mini) nelle lingue principali tra cui, oltre a quelle scolastiche, il russo, il cinese, l'arabo, il filippino, il rume-

<sup>36</sup> Questa fase della lavorazione dagli anni Novanta a oggi è seguita da Marco Brazzali, un tecnico con ottima cultura di base ed esperienza nel campo della fotocomposizione nei quotidiani (il settore che ha fatto, negli anni Settanta, da apripista). Insieme a Brazzali lavora Roberto Cagol (che era stato allievo di Brazzali in un istituto tecnico di Trento). Cagol elabora le applicazioni più innovative e segue con particolare impegno tutta l'informatica giuridica (cfr. par. 18.10). Per un paio di anni Brazzali e Cagol hanno lavorato alle dipendenze della Zanichelli, sempre a Trento, poi hanno scelto un rapporto autonomo, che consente loro di seguire altri clienti: sono un buon esempio di come un polo industriale (come quello, recente, di Trento nell'industria grafica) si sviluppi con l'interazione di persone e istituzioni pubbliche e private.

<sup>37</sup> Edigeo è un'azienda di servizi editoriali fondata nel 1983 da Marina Pazzaglia, Rossella Toppino, Marco Gatti e Michele Magni. Gatti e Toppino si erano formati alla Cooperativa Libreria del Politecnico, Magni e Pazzaglia alla Libreria del Mare di Milano. Nell'aprile 2008 Zanichelli ha consegnato a Edigeo la penna d'oro (cfr. par. 10.1).

no<sup>38</sup>. Il coerente impegno in questo settore ha consentito di raggiungere, dopo il 2005, una posizione di grande rilievo, almeno in libreria, impensabile qualche anno prima<sup>39</sup>. Si sono poi pubblicati grandi dizionari per lingue come lo spagnolo, il tedesco, il russo, il portoghese la cui diffusione nelle scuole e nelle università sta crescendo.

Zanichelli si è tenuta lontana dai grandi dizionari di lingue classiche, che rappresentano la specialità della consociata Loescher: il latino di Castiglioni e Mariotti era già nel catalogo della casa torinese quando fu acquisita da Zanichelli, mentre il greco di Montanari fu promosso da Lorenzo Enriques su consiglio di un autore zanichelliano, Mario Geymonat. Ampia è la serie di dizionari che affrontano aspetti o livelli speciali della lingua, come il dizionario dei sinonimi di Giuseppe Pittàno, *Il primo Zanichelli* a cura di Mario Cannella e quello etimologico di Manlio Cortelazzo e Paolo Zolli<sup>40</sup>.

Un nuovo atlante storico si è affiancato a quello geografico.

L'Enciclopedia, curata da Edigeo, fu pubblicata nel 1992. Se ne parlava, in casa editrice, dagli anni Sessanta; si fecero vari progetti, ma fu necessaria la capacità organizzativa di Edigeo per pubblicare l'opera. La formula editoriale, assai diffusa all'estero (ad esempio in Francia), dopo i successi del Melzi era in Italia decaduta, soprattutto a vantaggio di grandi enciclopedie per famiglie, vendute prevalentemente porta a porta o in dispense.

Ricordiamo ancora il Morandini, *Dizionario dei film*, un buon esempio di come tecniche redazionali e commerciali possano adattarsi a tipi di contenuti a prima vista poco zanichelliani: nella non piccola intersezione degli insiemi dei cinefili e degli operatori editoriali, il testa a testa fra Morandini e Mereghetti è seguito anno per anno con grande passione dalle due tifoserie.

<sup>38</sup> La diffusione di queste opere offre un interessante punto di vista sui rapporti con le varie nazioni, anche se le diverse diffusioni (per esempio il cinese ha vendite otto volte superiori al russo) dipendono dai rapporti commerciali, dalla presenza di immigrati nel nostro paese, dalla scolarizzazione – in Italia – dei loro figli, dai flussi turistici in entrata e in uscita, dalla presenza di altre opere, di dimensioni analoghe o diverse, sul mercato e, non ultima, dalla qualità delle singole opere.

<sup>39</sup> È un tipo di opere che ha una notevole diffusione, peraltro, nelle stazioni e negli aeroporti, poco coperti dalla casa editrice.

<sup>40</sup> Il primo volume del *Dizionario etimologico* risale al 1979; l'opera, in quattro volumi, si è completata nel 1988. Attualmente sono in catalogo la seconda edizione, in volume unico, e quella minore.

### 17.11 *Editoria elettronica*

Finora abbiamo parlato di libri di carta. Nel 1996 fu pubblicato anche in cd-rom lo Zingarelli maggiore; seguirono poi le versioni in cd-rom delle altre opere maggiori e in un secondo tempo anche dei dizionari minori. Oggi i cd-rom delle opere di consultazione in catalogo sono oltre 80. Sono quasi tutti dotati di un sistema di navigazione proprietario, caratterizzato dall'accoppiamento di una ricerca base semplicissima e di sofisticate ricerche avanzate.

La casa editrice ha sempre difeso con fermezza un punto, che ne differenzia la politica rispetto a quella di alcuni concorrenti: cd-rom e dvd sono opere, non *gadget*: devono avere un prezzo, che incorpori non solo il costo di produzione ma anche il costo dell'informazione che contengono (dati e *software* di navigazione)<sup>41</sup>. Per questo tipicamente un grande dizionario è offerto in tre versioni: solo carta, solo cd-rom e combinazione dei due; la combinazione dei due ha un prezzo assai inferiore alla somma dei due prodotti isolati, non per furbizia commerciale ma perché è giusto che l'utente paghi una volta sola l'informazione.

Ovviamente si registra un lento spostamento delle vendite a favore dei prodotti in combinazione rispetto ai cartacei. Il dato è comune a tutte le opere, ma le caratteristiche delle singole pubblicazioni spiegano le differenze. Ad esempio molte persone cercano informazioni su un film di cui non ricordano il titolo ma soltanto il regista o un interprete: col cd-rom la ricerca è assai più facile. Un supporto informatico può contenere informazioni non riproducibili, se non artificiosamente, sulla carta: tipicamente, nel caso dei dizionari, la pronuncia delle parole. In un cd-rom o in un dvd stanno molte più cose. Ad esempio, oggi nel cd-rom dello Zingarelli si trova anche il grande dizionario del Tommaseo<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Analoga cautela e coerenza è stata usata nel cedere la licenza delle opere di consultazione a club del libro o a periodici per pubblicazioni come collegati: i dizionari maggiori non sono mai stati venduti in abbinamento a quotidiani, per paura che i vantaggi immediati, anche consistenti, fossero sproporzionati rispetto al possibile svilimento del prodotto. In Zanichelli un apposito ufficio commerciale si occupa di queste vendite speciali. Lo segue Fabrizio Arnaud. Il suo lavoro è reso difficile dai paletti rigidi che gli altri settori gli pongono per tutelare il prodotto.

<sup>42</sup> Nell'editoria elettronica citiamo altre due opere per diversi aspetti assai importanti:

Sono allo studio forme di vendita in rete dei dizionari, mentre alcune delle opere sono commercializzate con traduttori automatici, corredo di correttori ortografici o all'interno di cellulari.

### 17.12 *Il ritmo delle nuove edizioni*

Distinguiamo fra nuove edizioni e annualizzazioni. Come in altri settori dell'editoria, le nuove edizioni hanno visto ridursi, dopo gli anni Ottanta, il periodo fra un'edizione e la successiva. Ad esempio per il dizionario di inglese gli intervalli fra le quattro edizioni hanno avuto questo andamento calante: 17 anni, 11 anni, 7 anni. Nel caso del dizionario francese l'intervallo fra la prima edizione e la terza è stato di 17 anni, mentre quello fra la terza e la quinta è stato di 12 anni.

Qui la preoccupazione di ridurre le vendite dei libri usati conta poco: il dizionario è tipicamente un libro che non si rivende. Pesa di più, per spiegare il cambiamento di ritmo, la diminuzione dei costi di ricomposizione, oltre a una generica accelerazione dei modi di vita. D'altra parte le organizzazioni commerciali consumano presto gli argomenti di vendita, e la nuova edizione costituisce sempre, di per sé, un argomento a cui si ritiene i librai siano sensibili.

Fin qui questo paragrafo poco ha aggiunto all'argomento delle nuove edizioni, ampiamente trattato nel capitolo 10. Ma per le opere di consultazione c'è qualcosa di radicalmente diverso. A partire dall'edizione 1993 l'opera principale, lo Zingarelli, è stata pubblicata con cadenza annuale. La strada

– la LIZ (*Letteratura Italiana Zanichelli*) in cd-rom, a cura di Pasquale Stoppelli e Eugenio Picchi (prima edizione 1993), un'imponente raccolta di testi della letteratura italiana da Francesco d'Assisi a Italo Svevo (362 opere). Nelle sue varie versioni – anche commercializzate in edicola collateralmente a periodici di grande tiratura – ha raggiunto le 100.000 copie. Può essere significativo ricordare che la progettata edizione a stampa della raccolta non fu realizzata per i costi eccessivi.

– Il dizionario multilingue *12 lingue*, che conteneva 18 dizionari paralleli bilingui in 12 lingue (cinese, danese, finlandese, francese, giapponese, inglese, italiano, norvegese, olandese, spagnolo, svedese, tedesco) che avevano l'inglese come lingua traducevole comune. La presenza italiana era assicurata dal Ragazzini. L'opera era pubblicata in oltre 15 paesi: una sorta di prima internazionale della lessicografia.

era stata aperta, nel 1992, dall'atlante geografico (ma in quegli anni, come si è ricordato<sup>43</sup>, l'accelerazione della storia si rifletteva con forza sulla geografia, sui confini, sui nomi degli stati: l'annualizzazione «era nelle cose»)<sup>44</sup>.

La decisione di pubblicare ogni anno il dizionario fu presa non senza timori: qualcuno temeva che l'opera assumesse un valore effimero, altri temevano le complicazioni distributive. In particolare all'inizio vi era grande titubanza fra i librai. Si ebbe fiducia nella crescente consapevolezza, da parte del pubblico, della rapidità dell'evoluzione della lingua (e soprattutto ci si rese conto che la tecnologia consentiva una soluzione editoriale impensabile fino a pochi anni prima). Si pensava – e la cosa fu vera per oltre un lustro – che sarebbe stato difficile per la concorrenza porsi sullo stesso piano<sup>45</sup>.

L'annualizzazione consentì un flusso costante di segnalazioni dell'opera sui giornali.

La XII edizione, del 1993, aveva altre importantissime caratteristiche, fra cui il passaggio alle tre colonne di stampa, l'abbandono della trascrizione fonematica e il superamento integrale del raggruppamento. Per rendere più facile «trovare una parola», dopo ogni lemma si va (appunto a partire dalla XII edizione) a capo<sup>46</sup>.

Non si pensi che il cantiere sempre aperto dello Zingarelli si limiti alla manutenzione delle parole (aggiungere e se necessario togliere). Ogni anno vengono riviste le voci di certe discipline o altri aspetti per così dire «orizzontali» (per esempio uniformazione delle definizioni delle figure retoriche, o dei mesi dei vari calendari, o delle monete dei vari stati). Dell'edizione 2008

<sup>43</sup> Cfr. par. 5.5.

<sup>44</sup> Per vero erano già da qualche anno pubblicati esplicitamente con cadenza annuale i codici (cfr. par. 19.9). A proposito delle decisioni anti-trust in tema di pubblicità ingannevole della data delle opere, la decisione favorevole alla prassi Zanichelli in tema di dizionari è stata ribaltata per i codici. In Francia vi era l'esempio dell'edizione annuale del Larousse, opera peraltro anche enciclopedica.

<sup>45</sup> Per differenziare le copertine dei vari anni furono scelte, di anno in anno, immagini di opere di artisti contemporanei, da Balkenhol a Mondino. Le opere rappresentate in copertina, acquistate per l'occasione, sono ora depositate al museo Bargellini di Cento.

<sup>46</sup> Dall'edizione del 1993 inizia la collaborazione di Mario Cannella all'edizione maggiore. Dall'edizione 1999 è stata attribuita alla maggior parte dei lemmi una datazione a cura di Riccardo Tesi.

parleremo al paragrafo 17.15. L'annualizzazione è diventata una cifra delle opere di consultazione Zanichelli: dal 2003 anche il Ragazzini è annualizzato, mentre opere come il Morandini sono nate già esplicitamente con l'anno in copertina.

### 17.13 *William Chester Minor e Henri Cinoc*

William Chester Minor è stato uno dei tanti collaboratori dell'*Oxford English Dictionary*, forse il migliore, quello che diede più contributi accolti, in moltissimi settori. Era un collaboratore esterno, più per necessità che per scelta propria o dell'editore: scontava una condanna per omicidio nel manicomio criminale di Broadmoor, in cui godeva di un trattamento carcerario abbastanza favorevole. Le sue condizioni economiche gli consentivano l'acquisto e la consultazione di moltissimi libri<sup>47</sup>.

Henri Cinoc è un personaggio di *La vita istruzioni per l'uso*<sup>48</sup>. Perec l'ha immaginato come un redattore interno della Larousse, responsabile non delle nuove parole ma della cancellazione delle vecchie: compito poco gratificante, forse per il suo carattere intrinsecamente distruttivo. Una volta in pensione, Cinoc riscatta il proprio passato di lavoro redigendo un dizionario delle parole dimenticate: in dieci anni ne raccoglie più di ottomila.

Sono due storie che apparentemente non c'entrano nulla con la nostra, e invece servono a illustrare alcune caratteristiche delle redazioni lessicografiche che le distinguono anche dalle altre redazioni:

– È opportuno che vi sia un equilibrio fra il lavoro fatto all'interno della redazione e quello svolto da collaboratori esterni: fare troppo all'interno significa rinunciare a competenze e professionalità che male si inserirebbero all'interno di una redazione. I collaboratori esterni, senza un coordinamento

<sup>47</sup> Sulla figura di W.C. Minor, sulla sua collaborazione con il *board* della Oxford cfr. l'appassionante saggio di Simon Winchester *L'assassino più colto del mondo*, trad. it. Milano, Mondadori, 1999. Ivi anche un vivo racconto sulla lavorazione dell'intera opera e sul (mancato, e di molto) rispetto delle previsioni di tempo e di mole.

<sup>48</sup> G. Perec, *La vita istruzioni per l'uso*, trad. it. Milano, Rizzoli, 1984.

efficace, rischiano di disperdersi, come i rami di un fiume che, separandosi, si impantanano.

– La suddivisione fra lavori esterni e interni si basa non tanto su un sostanziale equilibrio quantitativo quanto su una razionale divisione di compiti, o meglio di tipologie di compiti: all'esterno si lavora fondamentalmente in verticale, all'interno in orizzontale, uniformando e coordinando.

– La solidità della preparazione professionale deve accompagnarsi a una forte autostima, per evitare che un lavoro necessariamente parcellizzato si riveli eccessivamente frustrante.

– Se si assimilassero i lavori di casa editrice alle specialità dell'atletica leggera, i lessicografi potrebbero essere paragonati ai fondisti: percorsi lunghi, resistenza che conta quanto la velocità<sup>49</sup>.

Lorenzo Enriques rinforzò il forte senso di squadra che caratterizzava la redazione lessicografica della Zanichelli; attuò felicemente un'operazione in controtendenza perché tra gli anni Ottanta e Novanta molte redazioni lessicografiche furono ridotte, se non smantellate. Era (è) un gruppo con le dimensioni di una squadra di basket: uno sport in cui i ruoli sono meno definiti rispetto ad altri sport di squadra e in cui gli aiuti e le collaborazioni, soprattutto in difesa, sono fondamentali. In sostanza la redazione costituisce un'altra importante barriera per la concorrenza.

#### 17.14 *Il contributo dell'ufficio produzione e dell'organizzazione commerciale*

Si potrebbe dire – e in un certo senso non si sbaglierebbe – che per l'ufficio produzione tutti i libri sono eguali: devono essere stampati ai costi giusti, nei tempi giusti, a regola d'arte. Ma i dizionari un po' diversi lo sono: in primo luogo la concorrenza è più diretta e quindi il riscontro della qualità è immediato. Poi le tirature sono mediamente maggiori di quelle dei libri scolastici. La legatura, come problema tecnico, si pone quasi solo per loro. Stesso discorso vale per gli imballi. La presenza di prodotti multimediali è più massiccia. Anche la carta

<sup>49</sup> Però, quando ci si avvicina al traguardo, per il *rush* finale ci vuole anche scatto.

ha esigenze particolari. Le scadenze, specie per l'insieme dei prodotti annualizzati (che escono contemporaneamente), sono pressanti. Per fortuna sono stampati qualche settimana dopo le novità per la scuola: per l'ufficio produzione vi è una favorevole complementarità di tempi, la stessa complementarità che c'è, come abbiamo visto, per l'organizzazione commerciale, che si occupa della diffusione dei dizionari con visite sostanzialmente annuali, prima e dopo la campagna scolastica.

Il lavoro con i librai è delicato perché implica la ricerca di un equilibrio fra la vendita dello scolastico e quella dei dizionari: nel tempo si è imposto il modello di un rapporto di servizio unico e organico col libraio, senza forzature in nessuno dei due settori merceologici. Nel complesso l'organizzazione commerciale ha dimostrato la sua professionalità al momento del passaggio allo Zingarelli annualizzato: non fu facile convincere il libraio che l'operazione, stimolando le vendite in assoluto, era in primo luogo a suo favore. Naturalmente i librai furono definitivamente convinti quando da un lato poterono verificare che il diritto di resa dell'invenduto dei dizionari nel frattempo divenuti vecchi era effettivamente riconosciuto dalla casa editrice senza alcun fiscalismo, e dall'altro constatarono che l'acquirente finale, dovendo scegliere fra un dizionario «fresco» e uno «scaduto», preferiva il primo, prescindendo dall'eventuale prezzo-offerta di quello vecchio<sup>50</sup>.

Negli ultimi anni la diffusione della grande distribuzione ha reso più problematico il compito del libraio tradizionale e, di conseguenza, della rete che è a contatto con lui. Non mancano certo esempi di assistenza sul punto vendita anche alla grande distribuzione, ma è difficile porli su basi organiche: non è semplice per un funzionario editoriale agire in concorrenza di fatto (quanto meno nell'attirare l'attenzione dei responsabili) con promotori di settori merceologici di vastissimo consumo.

### 17.15 *Nuovi arrivi*

Nel 2000 Enrico Lanfranchi, che seguiva le opere lessicografiche della Loescher, si trasferì alla Zanichelli per diventare

<sup>50</sup> Per qualche anno vi fu un mercato dei dizionari «senza data», a prezzo minore: ma si estinse ben presto.

il principale collaboratore di Lorenzo Enriques. La sua responsabilità sul settore delle opere di consultazione fu ufficializzata nel 2002. Piemontese come Dogliotti, laureato in storia come Sofri, ha grande competenza nelle applicazioni informatiche e ha, con l'importante contributo esterno di Mario Cannella, favorito la marcia verso la multimedialità dei dizionari.

Ha dato un impulso decisivo alla creazione del *Corpus Italiano Zanichelli* (CIZ), una banca dati che comprende più di 8 miliardi di caratteri (più della popolazione mondiale), strumento di lavoro fondamentale per i lessicografi che collaborano alle opere. Si è saputo inserire con grande abilità in una redazione compatta e affiatata. Fra i suoi collaboratori, Beata Lazzarini segue all'interno lo Zingarelli, mentre la gestione del Ragazzini è affidata a John Johnson, un lessicografo inglese con esperienza anche di ricerca all'Università di Udine.

Il potenziamento organizzativo conseguente all'ingresso di Lanfranchi ha consentito – oltre al completamento del dizionario tedesco di Luisa Giacomina e Susanne Kolb (2001), opera dalle caratteristiche assai innovative, e all'annualizzazione del Ragazzini – l'allargamento del terreno d'azione della redazione a settori di catalogo trascurati, come la nautica o le guide naturalistiche. Di grande impegno è stata anche la riedizione, in formato solo elettronico, del *Dizionario della lingua italiana* di Niccolò Tommaseo.

L'opera più rilevante degli ultimi anni è stata l'edizione 2008 dello Zingarelli, con caratteristiche di vera nuova edizione: schede sulle sfumature di significato, uso del secondo colore per indicare i lemmi e le parti fondamentali della voce, generosità nell'indicazione delle forme flesse (la cui consultazione è particolarmente facilitata nell'edizione su cd-rom). La nuova impostazione della copertina, realizzata da Miguel Sal, evidenzia dunque anche forti cambiamenti interni. Tanto la struttura interna quanto l'immagine esterna sono stati realizzati anche sulla base di preziosi consigli di Anna Maria Testa.

### 17.16 *Il futuro*

Il settore, negli ultimi anni, ha registrato piccoli sintomi di criticità per due ragioni, l'una contingente (la diffusione in edicola dei collaterali) e l'altra permanente: la diffusione di

internet. Internet (e i supporti elettronici) risolvono come o meglio della carta problemi assai semplici: come si scrive una parola, qual è il plurale di un'altra, quando è nato Garibaldi. Vi sono poi problemi risolti meglio: quando si vuole consultare trasversalmente un'opera<sup>51</sup>. Certo il futuro del settore non è legato al futuro della carta: con ogni probabilità vi sarà sempre spazio per banche dati affidabili anche se non «stampate» (ma l'entità del *business* è assai meno prevedibile). Sono problemi già affrontati al capitolo 11: qui ci si ripete brevemente ricordando che la versione cartacea delle opere di consultazione è uno dei prodotti per i quali – almeno secondo un'opinione assai diffusa – potrebbe essere considerata più vicina una contrazione della diffusione, se non la scomparsa<sup>52</sup>.

Le previsioni tecnologiche sono tuttavia difficili, specie quando interagiscono con scelte che hanno a che fare con comportamenti quotidiani. Si pensi all'abbigliamento: già non è facile spiegare perché l'uomo sia sostanzialmente l'unico animale che si veste. E poi la gonna e i pantaloni: il futuro è solo dei pantaloni? Si potrebbe tentare di rispondere su basi razionali. Ma qual è la razionalità che presiede al permanere del gonnellino delle giocatrici di tennis? E si pensi al rasoio: chi, cinquant'anni fa, non avrebbe scommesso sull'affermazione del rasoio elettrico?

<sup>51</sup> Con una ricerca moderatamente avanzata su un supporto elettronico si può sapere ad esempio cosa è successo di rilevante in uno stesso anno o quali sono i personaggi importanti nati in una certa città.

<sup>52</sup> Peraltro il numero crescente di «nuove» famiglie che vivono in Italia, con figli che frequentano scuole italiane, delinea un mercato certamente impensabile alcuni anni or sono.

## Libri per l'università (e non solo)

### 18.1 *Le origini*

Fin dalle origini, nell'ambito di scelte editoriali ad amplissimo spettro, Zanichelli pubblicò anche libri per l'università, per lo più testi di lezioni di docenti dell'ateneo bolognese. Ricordiamo che il primo libro zanichelliano di Federigo Enriques era un corso universitario (*Lezioni di geometria proiettiva*, 1898). Quando si trasferì a Roma, nel 1922, Enriques continuò a fare da consulente alla casa editrice: fu così che, accanto ad autori dell'Alma Mater, ne comparvero della Sapienza<sup>1</sup> (da Tullio Levi-Civita a Guido Castelnuovo, da Enrico Persico a Ugo Bordoni).

Zanichelli aveva una forte specializzazione in matematica, anche se i libri di analisi erano meno presenti: si coglieva, in queste scelte, la separazione accademica fra geometria (la materia di Enriques) e analisi. Sono rimaste lettere di Federigo Enriques alla Zanichelli piene di suggerimenti editoriali di grande concretezza. Risale al 1940 il primo volume dell'opera universitaria più significativa del periodo di Ezio Della Monica, la *Scienza delle costruzioni* di Odone Belluzzi.

### 18.2 *Un'espansione semi-casuale*

L'università non era una priorità nell'originario disegno di Delfino Insolera: pur avendo due lauree (una anche in filosofia), l'ingegnere – che pure era figlio di un ordinario dell'Università

<sup>1</sup> Ma Enriques, su cui v. anche par. 1.2, non fu l'unico bolognese trapiantato a Roma a conservare il cuore editoriale a Bologna: si pensi al caso dello storico delle religioni Raffaele Pettazzoni.

### *Odone Belluzzi*

Odone Belluzzi (1892-1956), scienziato di grande statura, fu una figura per molti versi anomala: autodidatta, fu dapprima insegnante tecnico-pratico presso l'istituto tecnico industriale «Aldini-Valeriani» per periti industriali di Bologna, poi dal 1931 al 1956 docente di scienza delle costruzioni all'Università di Bologna. Era insegnante severo, molto temuto dagli allievi. Non era affatto persona dedita soltanto agli aspetti teorici: ad esempio preconizzò, a ragione, che la posizione dell'autostrada del Sole, a metà del crinale nel tratto appenninico, avrebbe reso l'opera soggetta a smottamenti (cosa poi avvenuta).

La sua *Scienza delle costruzioni* fu pubblicata nell'arco di 21 anni. L'ultimo volume uscì nel 1961, dopo la morte dell'autore, a cura della figlia che per anni seguì le sorti del libro, riuscendo anche a farlo tradurre in francese e spagnolo. Il testo è ancora oggi considerato il miglior trattato sull'argomento. Le sue vendite si sono ridotte a poca cosa: fino alla metà degli anni Sessanta scienza delle costruzioni era un esame obbligatorio per tutti gli ingegneri, poi rimase obbligatorio solo per ingegneria civile. Con la triennializzazione la materia ha perso il rilievo fondamentale che aveva. Le ragioni sono complesse: strumentazione informatica, avvicinamento del modello europeo degli studi di ingegneria a quello anglosassone che, rispetto alla tradizione francese e italiana, dà meno rilievo alle basi matematiche.

Odone Belluzzi, nel consegnare il dattiloscritto, assicurò che sarebbe rimasto valido senza modifiche per cinquant'anni: una profezia che si è rivelata esatta. Il libro si stampa ancora utilizzando la prima composizione, naturalmente trasformata da piombo in offset. Nel corso degli anni è cambiata soltanto la copertina, a metà degli anni Settanta, quando si è usata l'immagine del ponte Salazar (ora «25 Aprile») di Lisbona: un'immagine allora di grande attualità, e oggi di storia dell'ingegneria.

Nel 1978 un ingegnere di Como scrisse una cartolina postale in cui comunicava, testimoniando anche la propria emozione, che aveva trovato, dopo molti anni di uso, un errore nel Belluzzi. Dopo due giorni spedì un'altra cartolina: superato il blocco psicologico legato all'autorità del testo, aveva in due giorni trovato altri due errori. Per fortuna si fermò a quel punto.

di Roma – non aveva, come abbiamo visto, grande stima del mondo accademico e pensava che sarebbe stato assai difficile aiutare, con buoni libri, uno svecchiamento della didattica (a differenza di quanto gli sembrava a portata di mano nella scuola secondaria). Come si è detto, due fra i volumi universitari del periodo insoleriano arrivarono un po' per caso, grazie a contatti personali di Giovanni Enriques, diretti (Emilio Segrè, *Nuclei e particelle*) o indiretti (Eduardo De Robertis, *Biologia della cellula*, opera giunta in Zanichelli tramite Giuseppe Levi)<sup>2</sup>. Questi due volumi e la *Biologia molecolare del gene* di James D. Watson delinearono il modello a cui si sarebbero attenute le edizioni successive.

Nonostante i suoi dubbi sull'accademia, Insolera capì subito il valore anche culturale di una moderna editoria universitaria, sia per le sue ripercussioni all'interno della didattica, sia per la possibilità di dar luogo a quel circuito virtuoso di cui abbiamo già parlato: lo studente che si è trovato bene con un libro all'università, una volta divenuto insegnante nella scuola secondaria sarà ben disposto ad adottare libri dello stesso editore.

Ci si rese ben presto conto che i libri americani erano diversi da quelli italiani perché maggiormente pensati per lo studente, per facilitarlo nello studio. L'editoria universitaria italiana, anche quando superava il livello della dispensa, scontava il fatto che nella maggior parte dei casi i docenti adottavano i libri propri o quelli della propria scuola: il nostro mercato, a differenza di quello – assai più ampio – americano, non aveva meccanismi che premiassero la qualità. In questo senso l'introduzione di libri americani ebbe un valore di rottura. Un'operazione analoga fu compiuta, più o meno alla stessa epoca, dalla casa editrice Ambrosiana (Cea), da Piccin per la medicina, dal Mulino per la sociologia. Le differenti dimensioni del mercato giustificavano anche, da parte di autori americani, investimenti di tempo assai ampi, non economicamente giustificati per un autore italiano (diciamo che un buon libro universitario poteva, per un autore italiano, risolvere il problema del cambio dell'automobile, per un autore americano quello del cambio della casa di abitazione).

<sup>2</sup> Cfr. par. 2.4 e su Giuseppe Levi cfr. nota 2, par. 2.1.

Fin dagli anni insoleriani non mancarono libri, anche ottimi, di autori italiani, ma l'interesse della casa editrice era più rivolto alle traduzioni, salvo che per i libri giuridici (ma degli universitari giuridici parleremo nel prossimo capitolo). Il maggior peso delle traduzioni è rimasto una costante di questo periodo, come si può vedere nella tabella sottostante:

TAB. 18.1. *Novità settore universitario*

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
% titoli tradotti	70%	58%	66%	70%	62%	51%	61%	85%
di cui americani	50%	71%	61%	75%	75%	79%	78%	86%

La bassa incidenza di opere italiane<sup>3</sup> si spiega soltanto in parte con le considerazioni culturali ed editoriali che abbiamo appena svolto. Si spiega anche con la mancanza di persone dedicate espressamente alla ricerca di autori italiani. Un campo d'azione, quello dell'acquisizione di autori italiani, in cui la concorrenza è stata sempre ampia (e Zanichelli tende a operare in mercati dove la concorrenza è più rarefatta). In parte ancora si spiega col fatto che le competenze redazionali e l'organizzazione commerciale hanno più peso per i libri tradotti che per quelli italiani, che si affermano sulla base soprattutto di relazioni interaccademiche.

Si può notare una lieve tendenza alla crescita di opere italiane (fa eccezione il dato 2005): è un andamento voluto. Le ragioni per cui si tende a diminuire la dipendenza dall'estero sono due:

1. In primo luogo, si riscontra attualmente negli Stati Uniti una indubbia crisi di qualità dell'editoria scientifica universitaria. La concentrazione del mercato in pochi gruppi, spesso gestiti da società quotate in borsa che devono garantire in tempi brevi risultati agli azionisti, ha portato all'omogeneizzazione delle pubblicazioni: la regola originaria (cercare di tradurre libri di fascia alta, adottati nelle università americane più prestigiose, possibilmente scritti da autori di grande prestigio) funziona sempre di meno perché i libri sono di fascia unica.

<sup>3</sup> In termini di fatturato universitario i testi tradotti pesano (dati 2006) per il 70% circa.

2. Si è dimostrato rilevante il rischio che l'editore americano affidi a una propria filiale italiana le edizioni successive di libri di successo. Il Goodman & Gilman *Le basi farmacologiche della terapia* e il Samuelson *Economia* sono stati pubblicati dalla McGraw-Hill Italia dopo il successo delle edizioni zanichelliane; di recente si è attuato il passaggio a Paravia Bruno Mondadori (controllato da Pearson) delle opere provenienti dal catalogo del gruppo Pearson, fra cui i titoli Addison Wesley, Benjamin, Harper and Row. Sono passaggi pienamente legittimi, che però vanificano investimenti anche rilevanti: è vero che un libro di successo raggiunge l'equilibrio economico in 2 o 3 anni e che questi «scippi» avvengono di regola 4 o 5 anni dopo la pubblicazione, ma nell'economia di una casa editrice i margini derivanti da opere di lungo corso non sono certo secondari. In un certo senso tradurre può rivelarsi come un gioco alla *roulette*, in cui il casinò ha posto la regola che non si pagano mai vincite superiori a otto volte la posta.

### 18.3 *Una scelta commerciale decisiva*

Nel 1969 il direttore della filiale di Padova, Albino Mariani, desideroso di nuove esperienze professionali, accettò di seguire su scala nazionale la diffusione del catalogo universitario<sup>4</sup>. Da allora la struttura commerciale, basata su una o pochissime persone che coprono aree vaste e provengono da un'esperienza di propaganda scolastica, non è cambiata fino al 2007<sup>5</sup>. Le esperienze professionali nella scuola secondaria costituirono una caratteristica, in parte positiva e in parte negativa: un aspetto su cui torneremo a fine capitolo.

### 18.4 *Zanichelli e gli altri*

Un'espansione un po' casuale dunque, come lo sviluppo degli alberi la cui crescita è influenzata da un ostacolo natura-

<sup>4</sup> Sul piano operativo questa scelta fu attuata con un anno di ritardo, perché Mariani fu incaricato ancora nel 1970 di seguire la filiale di Palermo.

<sup>5</sup> Cfr. par. 3.2. Albino Mariani andò in pensione nel 1991; gli successe Bruno Marchesini, responsabile fino al 1995. Nel frattempo l'ufficio si era accresciuto e comprendeva, oltre a Marchesini, altri due funzionari.

le. Ma cerchiamo di considerare l'universitario Zanichelli nel panorama dell'editoria nazionale. Il mercato universitario ha, in Italia, un valore che si colloca probabilmente attorno al 20% del mercato della scuola media e secondaria. Nel segmento di mercato universitario, Zanichelli ha inoltre una penetrazione inferiore rispetto a quella del segmento scolastico (anche se nelle facoltà scientifiche i dati sono paragonabili). Il mercato è più frammentato: in sostanza la concentrazione decresce al crescere del livello scolastico, dalle scuole primarie all'università.

Mancano, specie dopo l'eclissi di Utet, editori presenti in quasi tutti i campi. Prevalgono le vocazioni disciplinari (editori specializzati in diritto, economia, ingegneria, medicina). Forse soltanto Il Mulino e Carocci fanno eccezione, per la loro vasta presenza in quasi tutte le scienze umane (e nella varia). I grandissimi editori come Mondadori e Rizzoli nell'università quasi non entrano (anche se, ovviamente, vendono «per caso» moltissimi libri in corsi universitari: si pensi agli Oscar o alla saggistica Einaudi e Laterza)<sup>6</sup>. Il resto del panorama è costituito da editori di dimensioni medio-piccole, come Edises, Piccin, McGraw-Hill Italia, ciascuno con le proprie specializzazioni.

Quindi la struttura di Zanichelli è peculiare e unica: ciò in parte si spiega per le origini non completamente pianificate. Tuttavia – ne abbiamo già parlato – Zanichelli ha tratto vantaggio da questa situazione:

- per la circolarità studio universitario-adozione secondaria;
- per l'utilizzo ai due livelli di autori e libri (i casi più rilevanti sono quelli dei manuali di biologia di Helena Curtis e Neil A. Campbell);
- per l'utilizzo di tecniche commerciali da scuola secondaria nell'università;
- per l'utilizzo di docenti universitari come autori di pubblicazioni per le scuole secondarie (si pensi ai libri di diritto di Francesco Galgano, usati a lungo anche negli istituti tecnici, e al testo di geografia fisica di Bruno Accordi ed Elvidio Lupia Palmieri, entrambi ordinari della Sapienza). Del resto già Fe-

<sup>6</sup> Una posizione particolare occupa, in questo quadro, Paravia Bruno Mondadori, che a un'ampia produzione manualistica, specie nelle discipline storiche, si accinge ad affiancare un importante catalogo scientifico, frutto delle traduzioni di opere della scuderia Pearson.

derigo Enriques con l'Enriques-Amaldi *Elementi di geometria* e puntando su Enrico Fermi come autore liceale aveva intuito questa strada<sup>7</sup>, molto percorsa da altri editori, soprattutto nel campo umanistico (si pensi alla *Storia della letteratura italiana* di Francesco De Sanctis; e inoltre a Concetto Marchesi, Armando Saitta, Giorgio Spini, Mario Fubini, Giulio Carlo Argan ecc.);

– per l'utilizzo nei testi per la scuola secondaria di tecniche pedagogiche maturate in libri universitari: la *Chimica fisica* di Peter William Atkins, probabilmente uno dei libri che hanno avuto, all'interno di una materia non molto studiata, uno dei più alti indici di studio da parte degli studenti (parlare di quota di mercato potrebbe sembrare riduttivo), è stato il primo esempio (prima edizione 1982) di libro che poneva a inizio capitolo obiettivi numerati e a fine capitolo esercizi con rimando numerico a ciascun obiettivo: insomma, uno dei primi esempi di orologeria editorial-pedagogica;

– per la frequentazione di aggiornati testi universitari, utile all'aggiornamento professionale dei redattori.

### 18.5 *Espansione altalenante*

Si è parlato nel paragrafo precedente della presenza di Zanichelli in un mercato la cui evoluzione quantitativa può essere colta dai dati esposti nel successivo paragrafo 18.6. La tavola 6 nella sezione grafici dà conto dell'andamento del settore in rapporto al fatturato generale.

Anche per le dimensioni più ridotte e per la mancanza di quella sorta di volano rappresentato dai séguiti, il fatturato universitario presenta variazioni più repentine rispetto allo scolastico<sup>8</sup>. Questa volatilità è determinata anche da affermazioni o defezioni di singoli volumi (per esempio il già citato Goodman & Gilman).

Ha avuto grande peso anche una serie di importanti acquisizioni di cataloghi. Nel 1982 l'accordo con Italo Bovolenta abbracciò anche alcuni titoli universitari. Nel 1993 furono acquisiti alcuni volumi dell'editore Grasso, il più significativo

<sup>7</sup> Cfr. nota 4, par. 1.2.

<sup>8</sup> Ad esempio nel 1981 e nel 1987 vi furono, in un anno solo, cali di fatturato maggiori del 7%.

dei quali (oltre al Goodman) era il libro di chimica organica di Solomons (una parte dei titoli Grasso fu acquisita da Ambrosiana). Nel 1999 fu acquistato il catalogo non medico di Masson (anche in questo caso una parte l'acquistò Ambrosiana). Dell'acquisizione dell'intera Cea si è detto al paragrafo 4.9.

## 18.6 *L'evoluzione dell'università*

È opportuno qui aprire una parentesi sull'evoluzione dell'università italiana. Esaminiamo anzitutto alcuni dati quantitativi.

TAB. 18.2. *Iscritti al primo anno dell'università*

	1960-61	1970-71	1980-81	1990-91	2000-01	2001-02
iscritti	58.183	191.047	236.726	317.767	284.142	319.264
	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	
iscritti	330.802	338.036	331.893	324.184	308.082	

Fonte: Istat

Lo sviluppo della popolazione universitaria ha favorito anche un aumento del numero delle istituzioni universitarie e soprattutto delle loro sedi (da circa 20 all'inizio degli anni Sessanta alle attuali quasi 100).

All'evoluzione quantitativa si sono accompagnate profonde modificazioni strutturali e didattiche che, fondamentalmente, hanno cercato di dare risposta a quello che comunemente è tuttora definito come il peccato più grave della nostra università: la dispersione<sup>9</sup>. I cambiamenti più significativi – non in sé, ma per l'attività di un editore universitario – sono stati: la semestralizzazione o trimestralizzazione, l'aumento di forme di valutazione diverse dall'esame orale, la crescita del tempo dedicato ad attività di esercitazione o laboratorio, un controllo crescente della frequenza.

<sup>9</sup> Su questo argomento cfr. anche V. D'Aprile, *Iscritti e laureati nelle Università italiane. Dati retrospettivi: 1945-46/1995-96. Indagine statistica*, disponibile sul sito Edscuola.it all'indirizzo <http://www.edscuola.com/archivio/statistiche/iruniv.html>.

Benché la moltiplicazione delle sedi, la diminuzione del numero medio di allievi per corso, il semi-obbligo di frequenza e l'utilizzo dei controlli dell'apprendimento abbiano avvicinato l'università di oggi al modello delle scuole superiori, restano differenze sostanziali. Il meccanismo delle adozioni è assai meno rigido: i tempi sono meno definiti, i casi di uso di più libri a discrezione sono assai più frequenti, l'individuazione di chi opera le scelte è meno semplice. Anche nelle scuole secondarie non tutto il mercato è davvero «mercato» in senso proprio (per esempio, quando vi sono autori locali influenti, i docenti orientano quasi rigidamente a loro favore le scelte). Nell'università il mercato «fuori mercato» è assai più importante, e non sempre facile da quantificare o classificare a priori.

### 18.7 *Dopo Insolera*

Si è già accennato ai riflessi delle dimissioni di Delfino Insolera sulle scelte editoriali, in particolare universitarie<sup>10</sup>. In realtà Insolera controllò per almeno altri dieci anni le proposte già selezionate che arrivavano da un lavoro congiunto di Miro Dogliotti e Federico Enriques (dal 1979 al 1988) e di Anna Cocchi e Federico Enriques. Isabella Nenci, oggi responsabile editoriale del settore, fin dal 1999 ha avuto autonomia più ampia, sempre nell'ambito del comitato editoriale.

In media in ogni seduta mensile di comitato editoriale si esaminano da tre a cinque libri universitari. Naturalmente un numero (due o tre volte più alto) di possibili titoli viene scartato prima del comitato. I titoli provengono da varie fonti:

- da proposte di singoli docenti (sia per libri originali sia per traduzioni), pervenute in casa editrice a volte direttamente, a volte tramite la rete commerciale;
- da proposte di consulenti di materia (numero, caratteristiche, ampiezza dell'impegno sono variati nel tempo);
- da consultazioni di cataloghi o siti internet;
- da visite a fiere ovvero da viaggi di esplorazione in America: a causa di una serie di concentrazioni, il numero di

<sup>10</sup> Cfr. par. 3.2.

*Premi Nobel nel catalogo Zanichelli*

**Letteratura**

Giosue Carducci (1906)

- G. CARDUCCI, *Opera completa*, nel tempo più volte riedita.

Dario Fo (1997)

- *Una difesa del teatro*, contributo originale in I. Calvino, G.B. Salinari, *La lettura*, volume 3, 1969, pp. 541-550.

**Medicina e fisiologia**

Frank Macfarlane Burnet (1960)

- F.M. BURNET, *Self e Not Self*, 1974.

James Dewey Watson (1962)

- J.D. WATSON, *Biologia molecolare del gene*, prima edizione 1967, seconda edizione 1972, terza edizione 1978, quarta edizione 1989, quinta edizione 2005.
- B. ALBERTS, D. BRAY, J. LEWIS, M. RAFF, K. ROBERTS, J.D. WATSON, *Biologia molecolare della cellula*, prima edizione 1984, seconda edizione 1991, terza edizione 1995.
- J.D. WATSON, M. GILMAN, J. WITKOWSKI, M. ZOLLER, *DNA ricombinante*, 1994.

Francis Harry Compton Crick (1962)

- F.H.C. CRICK, *Uomini e molecole*, 1970.

Salvador Edward Luria (1969)

- S.E. LURIA, J.E. DARNELL, *Virologia generale*, 1970.
- S.E. LURIA, *La vita: un esperimento non finito*, 1973.
- S.E. LURIA, S.J. GOULD, S. SINGER, *Una visione della vita*, 1984.

Bernard Katz (1970)

- B. KATZ, *Nervi, muscoli e sinapsi*, 1971.

Nikolaas Tinbergen (1973)

- N. TINBERGEN, H. FALKUS, *Segnali per sopravvivere*, 1976.
- E. ENNION, N. TINBERGEN, *Tracce d'animali*, 1978.

David Baltimore (1975)

- J. DARNELL, H. LODISH, D. BALTIMORE, *Biologia molecolare della cellula*, prima edizione 1994, seconda edizione 2002.

*Premi Nobel nel catalogo Zanichelli. (2)*

Renato Dulbecco (1975)

- B.D. DAVIS, R. DULBECCO, H.N. EISEN, H.S. GINSBERG, *Microbiologia*, 1993.

David Hunter Hubel (1981)

- D.H. HUBEL, *Occhio cervello e visione*, 1989.

Alfred Goodman Gilman (1994)

- GOODMAN & GILMAN, *Le basi farmacologiche della terapia*, prima edizione 1987, seconda edizione 1992.

R. Thimoty Hunt (2001)

- J. WILSON, R.T. HUNT, *Il libro dei problemi per "Biologia molecolare della cellula"*, 1992.

### **Chimica**

Paul Berg (1980)

- M. SINGER, P. BERG, *Geni e genomi*, 1993.
- M. SINGER, P. BERG, *A tu per tu coi geni*, 1995.

### **Fisica**

Albert Einstein (1921)

- A. EINSTEIN, *Sulla teoria speciale e generale della relatività*, 1921.

Enrico Fermi (1938)

- E. FERMI, *Introduzione alla fisica atomica*, 1928.
- E. FERMI, *Fisica ad uso dei Licei*, 2 voll., prima edizione 1929, seconda edizione 1931-33.
- E. FERMI, *Molecole e cristalli*, 1934.
- E. FERMI, E. PERSICO, *Fisica*, 1940.

Edward Mills Purcell (1952)

- E.M. PURCELL, *La Fisica di Berkeley*, vol. 2: *Elettricità e magnetismo*, 1971.

Emilio Segrè (1959)

- E. SEGRÈ, *Nuclei e particelle*, prima edizione 1966, seconda edizione 1982.
- E. SEGRÈ, *Enrico Fermi fisico*, prima edizione 1971, seconda edizione 1987.

*Premi Nobel nel catalogo Zanichelli. (3)*

Richard Phillips Feynman (1965)

- R.P. FEYNMAN, *Sta scherzando Mr. Feynman!*, prima edizione 1988, seconda edizione 2007.
- R.P. FEYNMAN, *Che t'importa di ciò che dice la gente?*, prima edizione 1989, seconda edizione 2007.
- R.P. FEYNMAN, *La fisica di Feynman*, 3 volumi, 2001.

Julian Seymour Schwinger (1965)

- J.S. SCHWINGER, *L'eredità di Einstein*, 1988.

Steven Weinberg (1979)

- S. WEINBERG, *La scoperta delle particelle subatomiche*, 1986.
- S. WEINBERG, *La teoria quantistica dei campi*, 1998.

Leon Lederman (1988)

- L. LEDERMAN, D.N. SCHRAMM, *Dai quark al cosmo*, 1991.

### **Economia**

Paul Anthony Samuelson (1970)

- P.A. SAMUELSON, W.D. NORDHAUS, *Economia*, prima edizione 1983, seconda edizione 1987, terza edizione 1993.

John Nash (1994)

- J. NASH, *Giochi non cooperativi e altri scritti*, 2004.

Paul Krugman (2008)

- P. KRUGMAN, R. WELLS, *Macroeconomia*, 2006.
- P. KRUGMAN, R. WELLS, *Microeconomia*, 2006.
- P. KRUGMAN, R. WELLS, M.L. OLNEY, *L'essenziale di economia*, 2007.

editori scientifici visitati in questi viaggi si è ridotto, nel corso degli anni, da circa 16 a circa 7 (geograficamente l'editoria scientifica si trova ormai quasi tutta a New York).

Ma il modo principale in cui i libri arrivano, anche all'università, è quello delle ciligie: un libro tira l'altro. Possiamo far rientrare in questo caso sia la successione delle edizioni sia l'affiancamento di edizioni ridotte a edizioni maggiori.

Vi sono libri destinati, nel catalogo dell'editore originale, a sostituire dei libri in declino. Un libro B può nascere nella scuola del libro A. Insomma: nell'editoria scientifica molto – non certo tutto – si tiene.

## 18.8 Materie e filoni

Prescindendo dalle edizioni giuridiche, la maggior parte delle opere universitarie Zanichelli interessa le scienze della natura, le scienze applicate o la matematica.

La biologia – e in particolare la biologia molecolare e la biochimica – sono i settori in cui Zanichelli ha, nell'editoria italiana, un primato indiscusso. Nella biologia molecolare, oltre al già citato Watson, l'Alberts (*Biologia molecolare della cellula*, 1984) è da oltre vent'anni un pilastro del catalogo. Nella biochimica, il Lehninger (*Principi di biochimica*, prima edizione 1983; nelle ultime edizioni scritto con David L. Nelson e Michael M. Cox) e lo Stryer (*Biochimica*, 1977, che nelle ultime edizioni ha come coautori Jeremy N. Berg e John L. Tymoczko) sono vere e proprie pietre miliari della materia. Alcuni anni fa una rivista scientifica riferì, non del tutto scherzosamente, che alla domanda «Cosa è la biochimica a livello universitario?» la maggioranza degli intervistati aveva risposto: «Quello che sta scritto nel Lehninger». D'altra parte la *Biologia molecolare della cellula* già nel titolo ha definito nuovi confini e contenuti della «vecchia» citologia.

Ricorda Federico Enriques: *L'Alberts ha una vicenda singolare. Lo aveva pubblicato negli Stati Uniti (ma il libro ha anche radici inglesi) un editore anomalo, Gavin Borden, amico personale di Jim Watson, coautore del libro, civettuolamente citato per ultimo, in rigoroso ordine alfabetico. Gavin era discendente dei Borden, fondatori di una grande industria alimentare negli Usa. La legge americana non gli consentiva di dare alla propria società il suo nome perché era quello di una società già esistente, anche se attiva in altri settori: perciò scelse il nome di fantasia «Garland», ghirlanda (la casa editrice oggi è stata acquistata dall'editore inglese Gordon and Taylor).*

*Borden ci chiese un anticipo per allora spaventoso, almeno quattro volte superiore al più alto anticipo fino a quel momento pagato. Accettammo in cambio di royalties più basse del normale e della possibilità, se del caso, di recuperare l'anticipo sulle edizioni successive. Inutile dire che fu una scommessa ampiamente vinta.*

*Per valutare il manoscritto Miro Dogliotti ebbe un'idea geniale: lo mostrò al nostro consulente abituale senza rivelare chi erano gli autori. Il nostro esperto se la cavò benissimo: disse che il libro era ottimo ed esponeva soluzioni avanzate, talvolta ai limiti dell'azzardo, soluzioni che avrebbero potuto essere «passate» solo a un autore di grandissimo prestigio.*

*A proposito del Watson ricordo che Paolo Boringhieri (che di editoria scientifica se ne intendeva) riferendosi alla Biologia molecolare del gene mi disse privatamente che la pubblicazione di quel libro, da sola, aveva qualificato Zanichelli al vertice dell'editoria scientifica italiana (accanto alla Boringhieri, ben s'intende).*

La presenza di Zanichelli in altri settori della scienza è importante, anche se non ha mai avuto il rilievo della biologia. Nella fisica si sono pubblicati libri assai notevoli, come la *Fisica di Berkeley*, i corsi di Orear, Marion e Tipler (tutti con versioni anche per le scuole secondarie) e la *Termodinamica* di Zemansky. In questo settore peraltro vi sono stati sempre ottimi libri italiani di gran livello (Zanichelli ad esempio ha pubblicato l'Amaldi); la Cea ha pubblicato grandi libri come l'Halliday e Resnick. Nel 2001 sono – finalmente, si potrebbe dire – approdate nel catalogo Zanichelli le *Feynman Lectures on Physics*: una ristampa anastatica dell'originale edizione bilingue pubblicata da Addison Wesley Italia nel 1975 e poi transitata nel catalogo Masson.

Numerosi sono stati i testi di chimica: l'autore più fortunato in questo settore è Peter Atkins, di cui ricordiamo, oltre alla *Chimica fisica* di cui abbiamo già parlato, la *Chimica generale* (1992). Tuttavia, per chimica e fisica Zanichelli è fra i più importanti editori italiani, non «l'editore».

Diverso il caso delle scienze della Terra, un settore in cui la traduzione parte per così dire «ad handicap». Tuttavia il testo di scienze della Terra di Frank Press e Raymond Siever, probabilmente il miglior libro in argomento nella letteratura anglosassone, è in catalogo dal 1985.

## 18.9 *Al di là delle scienze*

Se le scienze naturali – con la fisica e la matematica – sono state e continuano a essere i pilastri del catalogo universitario, non è da trascurare la presenza in altri settori. A parte il diritto, vi sono quattro settori con presenze rilevanti: tre di questi (medicina, informatica e psicologia) stanno ai confini con la biologia; uno resta del tutto al di fuori.

L'editoria medica è stato sempre un settore, a metà fra i testi per studenti e i testi per professionisti, molto ben pre-

sidiato in Italia. I tentativi Zanichelli, al di là di singoli libri assai significativi (*Anatomia del Gray* e *Basi farmacologiche della terapia* di Goodman & Gilman, che ebbe due edizioni zanichelliane nel 1987 e nel 1992), si sono sempre scontrati con la mancanza di una sufficiente specializzazione, nonostante il tentativo di impegnare in questo settore un redattore di grandi capacità, Giulio Forconi<sup>11</sup>. Vi era carenza almeno su quattro piani: rapporti con gli autori italiani, rapporti con gli editori stranieri specializzati, presenza commerciale (mercato in genere e case farmaceutiche in particolare). Nella medicina, insomma, si è dato vita non a una foresta, ma a due grandi alberi in un deserto di insuccessi.

Nelle facoltà di psicologia la Zanichelli è stata sempre presente con libri di biologia generale e psicobiologia, fra cui il Milner (*Psicologia fisiologica*, 1973), l'ottimo *Biologia e comportamento* di Alberto Oliverio (1982) e i più recenti testi di Purves (*Neuroscienze* a cura di Dale Purves, George J. Augustine, David Fitzpatrick, Lawrence C. Katz, Anthony-Samuel LaMantia, James O. McNamara, 2000) e Gazzaniga (*Michael S. Gazzaniga, Richard B. Ivry, George R. Mangun, Neuroscienze cognitive*, 2005). Sono stati pubblicati anche buoni corsi base di psicologia generale, psicologia dello sviluppo, psicologia sociale e clinica. Una parte di questi libri sono stati anche indirizzati, in versioni ridotte, alle scuole superiori. Ma Zanichelli, superata dal Mulino e da Giunti, non è mai riuscita ad essere l'editore di riferimento nel settore.

Nell'informatica, dopo i primi libri curati da Antonio Siciliano e Alfio Andronico (1973-1979) a metà fra università e scuole secondarie, non vi è stato uno sviluppo degno di nota, a parte qualche volume un po' isolato.

La presenza nel catalogo Zanichelli di buoni libri di economia, dal già citato Samuelson ai testi di Mankiw, ai due Krugman Wells (*Microeconomia e Macroeconomia*, 2006), con-

<sup>11</sup> Giulio Forconi, che aveva scritto nella Geografia di Sofri il capitolo sull'Oceania e curato personalmente un importante libro di scienze per la scuola media (par. 10.7), seguì la medicina per qualche anno, curando redazionalmente un'edizione del Goodman & Gilman. Paradossalmente il suo contributo principale alle scelte editoriali andò a vantaggio della Cea, a cui furono «girati» libri come i *Principi di neuroscienze* di E.R. Kandel, J.H. Schwartz, T.M. Jessel, e la *Fisiologia* di R.M. Berne e M.N. Lewy. Kandel ebbe il Nobel per la medicina nel 2000.

tinua dal 1987, anno di pubblicazione del Samuelson. Anche in questo settore Zanichelli non è stata editore di riferimento (e vi è stato, nei suoi successi, qualcosa di casuale).

Ricorda Federico Enriquez: *L'economia era al di fuori dei nostri interessi. Tuttavia l'incaricato dei diritti stranieri della McGraw-Hill in un pomeriggio del febbraio del 1984 mi telefonò per offrirmi la dodicesima edizione del manuale di Paul Samuelson (fino ad allora pubblicato da Utet). All'università, facoltà di giurisprudenza, avevo dato un esame di economia con un docente eccezionale, Paolo Sylos Labini, che usava un manuale pessimo (scritto, credo vent'anni prima, da un suo maestro), affiancandogli un testo americano, il Samuelson appunto, a cui peraltro Sylos Labini non dava grande importanza in sede di interrogazione. In quei tempi il primo anno di giurisprudenza immergeva lo studente in un mondo astratto, prevalentemente affollato da istituti del diritto romano. Questo studente avrebbe potuto pensare che il mondo fosse fatto di agricoltori che litigavano per la proprietà di un fosso, di allevatori che inseguivano sciami di api, di mariti e mogli che litigavano per la dote, di gente che trovava tesori sotto terra. Il Samuelson, pieno di vita economica reale, mi era sembrato una vera oasi. Insomma: passando sopra a tutte le prassi aziendali, conclusi l'acquisto direttamente con quella telefonata.*

*Trovare un docente in grado di seguire la traduzione e l'adattamento non fu facile; mirammo molto in alto, parlammo anche con Paolo Baffi. Chiesi consiglio a Modigliani, andando apposta a Boston. Alla fine fece un ottimo lavoro Mario Ferretti, che conoscevo dai tempi della politica universitaria ed era figlio di Bruno e Maria, fra i principali sponsor dell'edizione italiana del PSSC (cfr. scheda al par. 10.8). I Ferretti erano anche miei vicini di casa: in Italia spesso le cose vanno così.*

*Samuelson manifestò qualche dubbio sul fatto che l'edizione italiana fosse affidata a un docente che in quel momento insegnava a giurisprudenza. Scrissi una «bella lettera», di quelle che usavano una volta – ne feci anche rivedere la traduzione –, in cui gli spiegavo che, fin dai tempi di Luigi Einaudi, c'era in Italia una grande tradizione di insegnamento dell'economia in facoltà di giurisprudenza. Non trascurai di ricordargli che quando Enrico Fermi, dopo il premio Nobel, lasciò l'Italia, indicò come continuatore del suo insegnamento a Roma proprio l'allora giovane Bruno Ferretti. (Paul Samuelson aveva ricevuto il Nobel nel 1970.)*

*Anche la pubblicazione della Macroeconomia di Gregory N. Mankiw ebbe, all'origine, una telefonata in febbraio, nel 1992. Il suo primo manuale, Macroeconomia, fu pubblicato negli Stati Uniti da un editore specializzato in argomenti scientifici, Worth, che anni prima aveva pubblicato un libro di economia, non cattivo ma che era stato un insuccesso. Noi non lo avevamo tradotto. Quindi non accettai subito di pubblicare il libro, e dissi quasi di no. Cambiai idea, non ricordo perché, e telefonai a New York mentre stavo andando a sciare. Il libro fu un successo, in America e da noi.*

*Pochi anni dopo Mankiw pubblicò un libro di economia generale e chiese, per questo nuovo libro, un anticipo mostruoso, che gli fu offerto da un editore che aveva spalle più grosse di Worth e che puntò a recuperare con anticipi internazionali elevati parte del proprio esborso. Ci pensai un po' prima di accettare. Negoziati un contratto simile a quello per l'Alberts, abbastanza forte anche sulle edizioni derivate e sulle successive edizioni, con possibilità di recuperare anche su queste l'anticipo, che fu riassorbito in 3 o 4 anni. Per sottolineare le dimensioni del nostro impegno tradussi i dollari in lire e scrissi la cifra in lettere: quasi non bastava una riga.*

*Gregory Mankiw è poi stato per alcuni anni primo consigliere economico del presidente Bush (circostanza che ci ha fatto perdere qualche adozione in Italia, in Usa non so). Di questo periodo tra Casa Bianca e ranch nel Texas, del modo concreto di lavorare c'è un quadro vivace all'inizio dell'edizione 2007 dell'opera, che in piccola parte aiuta a spiegare i disastri dell'economia americana del 2007-2008, o quanto meno attenua le responsabilità degli economisti<sup>12</sup>.*

*Si deve sempre ai rapporti con Worth una delle poche incursioni felici nel campo della sociologia (Robertson, Sociologia, 1988).*

In altri settori come l'antropologia, la geografia umana, l'archeologia, la musica, la linguistica, le nostre presenze sono state più casuali: del resto nelle discipline umanistiche l'uso di grandi manuali è assai raro.

Siamo invece presenti in facoltà di architettura con le monografie della *Serie di Architettura* e con ottime storie generali, acquisite da Umberto Tasca (Kenneth Frampton, *Storia dell'architettura moderna*, 1982, 1986, 1993 e 2008<sup>13</sup>; David Watkin, *Storia dell'architettura occidentale*, 1990, 1999 e 2007).

## 18.10 *L'organizzazione interna*

Sino alla fine degli anni Sessanta il catalogo universitario, nell'organizzazione interna della redazione e dell'ufficio produzione, non era distinto dai libri scolastici. I redattori, nell'ambito della materia di loro specializzazione (ma non sempre in maniera stretta), seguivano anche alcuni testi universitari. Anche l'ufficio produzione seguiva indifferentemente tutti i volumi. I libri universitari uscivano con ritmi lenti, spesso – quasi di

<sup>12</sup> G.N. Mankiw, *Principi di economia. Quarta edizione*, Bologna, Zanichelli, 2007, pp. 24 e ss.

<sup>13</sup> Cfr. scheda sui libri di architettura alla fine del cap. 20.

regola – in ritardo rispetto ai termini pattuiti contrattualmente. Era assai frequente il caso di una seconda edizione originale che interveniva durante la lavorazione della prima italiana.

In un primo periodo si pensò che l'ostacolo più grosso fosse identificabile nell'ufficio produzione, e si decise l'assunzione di una figura professionale nuova, con competenze prevalentemente tecniche, che avrebbe dovuto pilotare in autonomia i volumi universitari, sottraendoli alle secche in cui li poneva l'urgenza dei testi scolastici. Quando ormai pareva tutto deciso, la persona individuata rifiutò la proposta.

Poco dopo si seguì invece la via dell'autonomia più a monte, in fase redazionale. Fu creata la linea redazionale universitaria, affidata a una redattrice di ampia esperienza e di preparazione scientifica, Anna Cocchi<sup>14</sup>. Gradualmente il ritmo produttivo migliorò e Anna Cocchi assunse anche la gestione dei consulenti, affiancando Federico Enriques nelle proposte del comitato editoriale. Si tratta di una struttura redazionale consolidata, oggi affidata a Isabella Nenci.

### 18.11 *L'evoluzione tecnica*

Naturalmente l'evoluzione tecnica generale ha interessato anche i libri universitari. In questo settore vi sono alcune particolarità da ricordare, sia per quanto riguarda i testi che le illustrazioni.

*I testi.* È intuitivo l'enorme vantaggio che i traduttori hanno tratto dai sistemi di videoscrittura e da alcune opzioni che questi prevedono. Il traduttore si trova spesso di fronte al problema di tradurre allo stesso modo lo stesso termine, anche a distanza di pagine: la ricerca automatica – e altri artifici tecnici – lo facilitano molto. Anche per la preparazione degli indici analitici (traduzione e segnalazione della pagina italiana) il computer riduce enormemente i tempi. In una traduzione tecnica la disponibilità di dizionari *on-line* è d'aiuto; ancor più utile poter controllare informazioni, date, grafie, modalità di traduzione su motori di ricerca come Google o strumenti analoghi.

<sup>14</sup> Anna Cocchi fu la seconda donna ad essere nominata dirigente in casa editrice (1995), dopo Laura Lisci (1986).

### *La traduzione*

Chiunque legga libri tradotti (o veda film doppiati, specie se di molti anni fa) ha provato l'impressione sgradevole che procura una traduzione infelice. Non si sa se disturbino di più errori ovvi e facilmente riconoscibili (per esempio i falsi amici), le frasi faticose ovvero l'eccessiva prossimità lessicale, e soprattutto sintattica, all'originale. Si tratta di problemi generali di traduzione che, in campo scientifico, assumono angolature e rilievo particolare.

Le ragioni sono in parte ovvie, in parti meno banali. È ovvio innanzitutto che la precisione, in campo scientifico, deve essere assoluta: quando un termine si riferisce a un oggetto preciso (un certo animale, un certo fiore, una certa particella) non vi possono essere alternative. In secondo luogo i libri scientifici vanno non solo letti ma, quasi sempre, studiati per sostenere un esame: se le cose non sono spiegate in maniera chiara e inequivocabile ne può derivare non solo il disappunto di una lettura faticosa ma anche una bocciatura. Vi sono poi questioni più sottili: talvolta cultori di discipline vicine usano termini in parte differenti: quella che per un geotecnico può essere una variante è, per il geologo, pura eresia. In altri termini, anche attraverso le scelte lessicali si marcano i territori accademici. Vi è poi il problema, difficilmente risolvibile in astratto, del «purismo scientifico»: in che misura è giusto e corretto tradurre termini che gli scienziati sul campo usano per lo più in inglese? Talvolta il traduttore deve assumersi delle responsabilità di prime traduzioni.

Di regola un libro scientifico viene prima tradotto, poi rivisto da uno specialista: ma nessuno specialista può rimediare a una traduzione globalmente inaccettabile. Zanichelli di regola compensa le traduzioni e le revisioni a quantità (a «cartella», si diceva una volta); non mancano nel settore esempi di traduzioni pagate a percentuale, ma talvolta non è chiaro se queste percentuali compensino soltanto un lavoro intellettuale – che, in alcuni casi, può estendersi a una più o meno profonda «localizzazione» – ovvero anche un'adozione del volume. Zanichelli tradizionalmente ha seguito due vie: l'affidamento a uno o più traduttori scelti di comune accordo con il revisore (in genere allievi del revisore) ovvero traduttori abituali, professionali, con affidamento a un revisore non in rapporti col traduttore (anche se spesso si sono create intese solide fra traduttori professionali e revisori).

Due sono stati i traduttori professionali che più hanno contribuito al mantenimento di uno standard elevato delle edizioni scientifiche Zanichelli: Alfredo Suvero e Manlio Guardo. Entrambi hanno ottenuto, tra altri riconoscimenti, il «Premio Nazionale San Gerolamo per la traduzione» (traduzione tecnica/scientifica) conferito da Aiti, Associazione Italiana Traduttori e Interpreti: Alfredo Suvero nel

*La traduzione. (2)*

1993 e Manlio Guardo nel 1998. Alfredo Suvero, partendo da una preparazione professionale in fisica, ha man mano allargato i propri ambiti professionali: fra le sue quasi cento traduzioni nel catalogo Zanichelli ve ne sono, oltre che di fisica, di economia, biologia, fotografia, matematica, geografia. Manlio Guardo, che ha un *background* chimico, ha tradotto libri di chimica, biochimica, biologia molecolare, farmacologia, gemmologia. Entrambi solevano accompagnare alle loro traduzioni liste, più o meno lunghe, di errori contenuti nel testo originale, che erano inviate agli editori originali: spesso gli autori ne hanno tenuto conto in ristampe o edizioni successive. Hanno avuto un ruolo rilevante anche Raffaella Tommasi, nel campo della psicologia, soprattutto dell'età evolutiva, Elena Boriosi, Laura Felici, e, più di recente, Daniela Conti, con traduzioni che spaziano dalla psicologia alle neuroscienze\*.

\* Le neuroscienze hanno problemi peculiari di traduzione, legati a due fenomeni solo in apparenza contraddittori: un'evoluzione rapidissima e un assestamento. Testimonia Isabella Nenci: *In particolare l'ambito delle neuroscienze, di recente sviluppo, è emblematico delle difficoltà di traduzione e delle responsabilità che il traduttore deve talvolta assumersi:*

– è necessario acquisire la terminologia, relativa sia a principi teorici sia a metodi di ricerca sperimentali, di un'ampia gamma di discipline indipendenti: psicologia fisiologica, psicologia cognitiva e neuropsicologia;

– gli esempi di applicazione delle tecniche computazionali utilizzati richiedono anche competenze linguistiche tratte dal campo dell'informatica in generale e della generazione di modelli e simulazioni al computer in particolare.

I problemi da risolvere sono sia «tecnici» – nel senso di individuare la terminologia più appropriata per strumenti, metodi e tecniche, a volte così recenti che non è disponibile alcuna versione italiana su cui esista già un «consenso» della comunità scientifica – sia di resa dei termini «inventati» da questa nuova scienza e che vanno in un certo senso reinventati nell'adattarli all'italiano. Il criterio a cui ci si attiene in genere nella scelta del traduttore è il seguente: dopo avere verificato che in ambito scientifico non si sia già consolidato l'uso del termine inglese (mediante ricerche bibliografiche e su internet), si propone quasi sempre una traduzione italiana (tranne nei casi in cui la nostra lingua sia molto lontana dalla concisione dell'inglese) privilegiando la vicinanza con termini già in uso, quando siano disponibili.

Nei casi di prime traduzioni – considerate alla stregua di «proposte» che dovranno passare al vaglio della comunità scientifica – si suole indicare fra parentesi la voce inglese, così da facilitare il riferimento alla letteratura in lingua originale.

Per lungo tempo i sistemi di videoscrittura non hanno «dato del tu» alle formule matematiche o chimiche: ma da circa dieci anni le cose sono cambiate. Gli autori scientifici che forniscono elaborati in Tex – o comunque in grado di essere stampati senza modifiche – sono assai frequenti e oggi non è facile distinguere un libro scientifico preparato da un autore da quello che esce da un compositore professionale<sup>15</sup>.

*Le illustrazioni.* Fin dagli anni Sessanta esiste grande differenza fra testo e immagini nella comparazione dei costi di un libro originale e di una traduzione. Il testo costava – e costa – di più proprio a causa della traduzione, mentre le immagini costavano – e costano – di meno perché, al di là dei mezzi tecnici di riproduzione, ne viene internazionalmente diviso il costo di acquisizione. (Infatti in genere non è molto conveniente tradurre testi con poche illustrazioni, mentre la presenza di molte illustrazioni costituisce, oltre alle ragioni culturali e didattiche, un'ulteriore motivazione, di tipo economico, a favore della traduzione.)

Fino alla metà degli anni Novanta di regola si acquistavano dall'editore originale le copie delle pellicole di stampa e, se nelle illustrazioni comparivano delle scritte, si facevano operazioni spesso manuali – e lunghe – per sostituire quelle scritte (tecnicamente si parlava di «patinatura»). Dalla metà degli anni Novanta le immagini sono digitalizzate e arrivano su cd o via *e-mail*. Il procedimento di sostituzione delle scritte è diventato, grazie ai nuovi programmi di videografica, un'operazione a portata di un qualsiasi Mac. Questi miglioramenti tecnologici hanno consentito, fra il 1995 e il 2000, una riduzione del costo di primo impianto dei libri tradotti.

<sup>15</sup> Uno dei programmi più completi per la preparazione di testi scientifici è il Tex (si pronuncia «Tek», come il legno, e non «Tex», come Tex Willer) che, oltre ad assicurare una perfetta esecuzione di formule, consente la compilazione dell'indice analitico *in itinere*: si contrassegnano i lemmi con dei *tags* (etichette) e il numero di pagina viene attribuito automaticamente e in maniera dinamica, cioè varia se vengono apportate modifiche all'impaginato. La selezione delle voci può essere fatta direttamente dall'autore e contestualmente alla stesura del testo. I libri Zanichelli composti in Tex sono stati 3 (su 30) nel 2004/05, 6 (su 29) nel 2005/06, uno solo (su 29) nell'anno successivo. Se la Zanichelli bandisse un premio per la migliore realizzazione in Tex, lo assegnerebbe a Giovanni Marro, autore di *Controlli automatici*, e a Giulio Cesare Barozzi, autore di *Analisi matematica*: sarebbero Oscar per qualità tipografica e per semplicità nella manutenzione (gli autori forniscono i *file* corretti in occasione delle ristampe).

### *Avventure di viaggio delle pellicole*

Ricorda Federico Enriques: *Nell'editoria internazionale con la fine dell'utilizzo delle pellicole è finita un'epoca: le pellicole, al di là della valenza economica e degli aspetti tecnici, erano un po' la materializzazione del rapporto editoriale internazionale. Le cronache medievali narrano di matrimoni fra case regnanti preceduti da viaggi talvolta avventurosi di regali preziosi; teche, libri d'ore, statuette: pegni di alleanze più che d'amore. Anche le pellicole viaggiavano, per lo più affidate a corrieri: ma talvolta questi viaggi non erano sicuri, spesso le pellicole si arrestavano in dogana. Un'edizione del corso di biologia BSCS fu posta gravemente a rischio per lo smarrimento di pellicole a Fiumicino. Insomma: non di rado qualcuno trasportava personalmente le pellicole.*

*Gianni Sofri tornò nel 1966 da Stoccolma con le pellicole di un atlante storico la cui pubblicazione aveva tempi strettissimi: lui stesso aveva, di persona, tagliato i grandi fogli per ottenere un pacco trasportabile. Anche per la prima edizione del corso di inglese Language and Life (1970, v. par. 10.9) c'era un drammatico problema di tempi. Partii una mattina nebbiosa di febbraio da Linate per Heathrow, dove con un cambio di compagnia (chissà perché Alitalia non volava e altre compagnie sì) riuscii ad arrivare nel tardo pomeriggio. Per poter essere più sicuro della collaborazione dell'editore inglese (un loro addetto dovette aspettare quasi tutto il giorno all'uscita dei voli) avevo fatto in modo che l'elevato prezzo delle pellicole fosse pagato prima della consegna, e in poche ore (in effetti la cosa fece buona impressione). Ritirai il pacco di pellicole e, per tornare in Italia il prima possibile, presi un aereo per Zurigo, dove passai la notte.*

*Le pellicole dell'Anatomia del Gray ebbero sorte più nobile, in linea con l'importanza del titolo: arrivarono in Italia con la Rolls-Royce di non ricordo quale Lord, marito di un'amica della responsabile dell'ufficio diritti esteri della Longman.*

*Ricordo un libro sui fiori d'Europa di cui stampammo la prima edizione acquistando i fogli stesi già stampati: non avevamo quindi le pellicole, e pareva non ci fosse modo di averle dall'editore originale (Oxford University Press) per una ristampa che serviva solo a noi. Incaricai un giovane americano (Jay Modrall), che stava facendo uno stage presso di noi, della missione: andare a Oxford e strappare le pellicole. Tornò con la preda (negli anni successivi Jay ha avuto modo di dimostrare le proprie capacità negoziali diventando avvocato internazionale di successo). Preda preziosa: per più anni restarono le uniche pellicole esistenti di quel libro; furono ri-prestate alla Oxford University Press per una ristampa e furono utilizzate per almeno altre due edizioni straniere, fra cui quella polacca.*

## 18.12 *Un successo a metà e le ragioni di metà insuccesso*

I giornali economici hanno spesso una rubrica fissa, «Storie di successo», ricalcata su modelli americani. L'editoria universitaria Zanichelli potrebbe entrare in questa rubrica? Certamente sì, se si guardasse alla continuità dei risultati positivi, alla qualità media delle opere pubblicate, al livello raggiunto da alcuni vertici e all'apprezzamento di molti lettori. Eppure è un'esperienza che non ha completamente raggiunto i traguardi che avrebbe potuto raggiungere, anche se ragionevolmente sarà continuata. La progressiva piccola diminuzione dei margini<sup>16</sup>, lo spazio lasciato ai concorrenti, l'andamento altalenante dei risultati di vendita e la diminuzione di peso relativo negli ultimi anni fanno capire come, negli ultimi dieci anni almeno, il settore universitario non abbia avuto lo sviluppo e/o la stabilità dello scolastico. Ciò è accaduto un po' per circostanze esterne. Ne ricorderò le principali:

- i cambiamenti dell'università, non favorevoli al tipo di editoria zanichelliana, nonostante le capacità di adeguamento tipiche della casa editrice;
- il fenomeno delle fotocopie (v. par. seguente) e dei materiali disponibili *on-line*;
- la frammentazione delle sedi universitarie, con la nascita di nuovi atenei in luoghi di deserto librario (dove le copisterie sono apparse come quelle piante che più rapidamente si insediano in un territorio vergine, tipo nuova isola o terreno eruttivo);
- il calo delle iscrizioni alle facoltà scientifiche<sup>17</sup>;
- la difficoltà a mantenere il livello dei prezzi allineato all'evoluzione dei costi (negli Stati Uniti i libri per l'università hanno avuto, in questo secolo, aumenti assai superiori).

Un po' hanno pesato circostanze interne, che possono essere ricondotte principalmente a una sola: non essere l'universitario il *core business*. Per molti anni le responsabilità principali sono state in capo a persone (direttore generale, direttore editoriale, direttore commerciale) che dovevano occuparsi anche di altre

<sup>16</sup> Vi è stata un'incoraggiante ripresa nel 2006/07.

<sup>17</sup> Con una notevole inversione di tendenza negli ultimissimi anni: gli immatricolati di facoltà scientifiche nell'anno accademico 2007/08 sono il 4,4% in più rispetto all'anno precedente (dato MIUR).

cose aziendali più pesanti: di qui l'attitudine ad affrontare i problemi – anche commerciali – dell'universitario applicando, senza la necessaria flessibilità, le regole dello scolastico.

Ma forse queste caratteristiche strutturali non vanno sopravvalutate. La Ferrari in certi anni vince, in altri no: succedeva così quando era una società autonoma, succedeva così quando era della Fiat, succede così ora che è in parte tornata autonoma. Probabilmente significa che, più delle strutture, contano i tecnici, le macchine, i piloti.

### 18.13 *Tra leggere e acquistare c'è di mezzo la fotocopia*

Immaginiamo che ogni studente universitario, per sostenere un esame, studi leggendo qualcosa su pagine a stampa (vedremo nel corso del paragrafo successivo che non è sempre vero, e lo sarà sempre di meno). Questo non implica che il numero di copie vendute di un libro universitario si possa ricavare dal numero di studenti che sostengono gli esami. Poteva essere così in passato, quando certi docenti firmavano, per così dire annullandola, una copia nuova del libro adottato (il proprio, di solito): pratica forse illecita, certo assai poco dignitosa e oggi scomparsa.

Anche nelle scuole secondarie il numero di copie vendute non equivale a quello degli studenti.

Non stupisce quindi che, all'inizio della nostra storia (primi anni Sessanta), quando le fotocopie erano ancora molto costose, la percentuale di testi universitari venduti fosse del 50% circa rispetto agli esami sostenuti. L'abbassamento dei prezzi delle fotocopie (non ci può essere confronto fra una fotocopia e un libro stampato, anche perché la fotocopia abusiva non paga il diritto d'autore, i costi redazionali, non paga gli «insuccessi») ha in primo luogo praticamente eliminato il mercato del libro usato (assai fiorente invece, ad esempio, negli Stati Uniti).

Si può stimare che circa il 30-35% degli studenti universitari si prepari all'esame su un libro nuovo. Ma questo valore oscilla fra l'80 e il 10% a seconda del tipo di libro (i libri a quattro colori si difendono ancora meglio), dell'importanza della materia, delle prospettive di uso professionale del testo (o comunque nella futura carriera scolastica), della sede universitaria (ci sono sedi in cui quasi non esistono librerie). Anche i libri nuovi non si difendono dalle fotocopie: non

mancano episodi di libri nuovi disponibili presso copisterie prima dell'arrivo in libreria delle copie «vere». Naturalmente l'uso delle fotocopie cresce molto (e verrebbe da dire: a buon diritto) quando, per un esame, si deve studiare soltanto una piccola porzione di un libro. Non pare che abbia molta influenza il prezzo del libro da fotocopiare<sup>18</sup>.

Comunemente l'Associazione Italiana Editori stima che le fotocopie illecite rechino danni alla categoria nell'ordine di un 30-40% del fatturato. Più realisticamente si può stimare che, se non si facessero fotocopie illecite, le vendite di libri nuovi (cioè non usati, sia novità che catalogo) crescerebbero del 20% circa. Naturalmente i danni vanno commisurati non al fatturato perduto, ma agli utili persi; bisogna considerare non gli utili medi ma gli utili marginali (in pratica: fatturato meno costi industriali)<sup>19</sup>.

In Italia la diffusione delle fotocopie è assai superiore agli altri paesi innanzitutto per ragioni culturali: l'università è vista più come luogo in cui si devono superare degli esami che come luogo di formazione umana, culturale e professionale. Il rispetto della legge non è considerato come un valore in sé. Soprattutto tenendo conto di questo aspetto culturale Zanichelli ha posto, fin dagli anni Ottanta, nei propri libri universitari il testo del box a pagina seguente.

Questo piccolo manifesto ha avuto una certa eco nel settore: qualche altro editore ha chiesto di riprodurlo, qualcuno l'ha promosso a «poesia».

In questo quadro la disciplina legislativa ha un rilievo minore di quanto comunemente si pensi. Vi era una disciplina non del tutto precisa. Si è cominciato a discuterne la modifica nel 1997. La legge attualmente vigente è del 2000 (l. 248/2000, successivamente modificata dal d. lgs. 68/2003)<sup>20</sup>. Dietro questa legge – che ha solide basi nella legislazione comunitaria e inter-

<sup>18</sup> Cfr. l'indagine approfondita, relativa al solo caso di Rimini (L. Vici, *Illegal Market of Books in the Italian Universities: The Students of Rimini*, 2005, ripreso dalla stessa autrice nel corso della V Summer School in Economia dell'arte, Rimini, 17-24 giugno 2007).

<sup>19</sup> A rigore bisognerebbe considerare che se le fotocopie scomparissero, dopo qualche tempo – essendoci concorrenza – i prezzi dei libri calerebbero.

<sup>20</sup> La normativa sulle fotocopie è illustrata e riportata integralmente sul sito Zanichelli alla pagina [http://www.zanichelli.it/f\\_info\\_fotocopie.html](http://www.zanichelli.it/f_info_fotocopie.html).

### **PRIMA CHE IL LIBRO SCIENTIFICO MUOIA**

Il libro scientifico è un organismo che si basa su un equilibrio delicato.

Gli elevati costi iniziali (le ore di lavoro necessarie all'autore, ai redattori, ai compositori, agli illustratori) sono recuperati se le vendite raggiungono un certo volume.

La fotocopia in un primo tempo riduce le vendite e perciò contribuisce alla crescita del prezzo. In un secondo tempo elimina alla radice la possibilità economica di produrre nuovi libri, soprattutto scientifici.

Per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale *purché non danneggi l'autore*. Quindi ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita.

La fotocopia non soltanto è illecita, ma minaccia la sopravvivenza di un modo di trasmettere la scienza.

Chi fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per fotocopiare, chi comunque favorisce questa pratica è nella situazione di chi raccoglie un fiore di una specie protetta, forse sta per cogliere l'ultimo fiore di quella specie.

nazionale – ci sono molteplici interessi contrastanti: a favore di un'ampia possibilità di fotocopiare si schierano gli studenti, i consumatori in genere e le associazioni che li rappresentano, i gestori di copisterie organizzati nelle rappresentanze degli artigiani, i fabbricanti di fotocopiatrici; sono contrari gli editori e gli autori. La posizione della SIAE (Società Italiana degli Autori ed Editori) è intermedia: la SIAE sarebbe favorevole a un sistema che desse ampia facoltà di fotocopiare dietro pagamento di un compenso, intermediato da SIAE stessa.

È difficile dare un giudizio della legge attuale. La sua incidenza sul fenomeno non è stata particolarmente rilevante: sostanzialmente, dopo la legge, si è fotocopiato come prima, e il numero di licenze a pagamento concesso è assai esiguo, specialmente in relazione alle esperienze straniere<sup>21</sup>. Ma è sempre assai difficile valutare i risultati di una legge, e il rapporto fra gravità delle sanzioni e numero delle trasgressioni non è affatto lineare. In genere una legge che moltiplica sia organi repressivi (nel caso nostro polizia, polizia tributaria, vigili urbani, incaricati SIAE) sia organi sanzionatori (autorità amministrativa e giudice ordinario), non individuando chiaramente i centri di responsabilità, finisce per non essere particolarmente efficace.

Ricorda Federico Enriques: *Come responsabile della Commissione diritto d'autore dell'Aie (Associazione Italiana Editori) seguiti da vicino, insieme al direttore dell'Aie Ivan Cecchini, tutto l'iter che portò all'approvazione della legge 248/2000. Vi erano due disegni di legge, uno della allora maggioranza (centrosinistra) e uno dell'allora opposizione (centrodestra), che furono unificati. In origine il disegno di legge prevedeva soltanto inasprimenti delle sanzioni penali rispetto alla legge 241/1990, che aveva introdotto il principio della tutelabilità della forma grafica. L'Aie si era molto battuta per l'approvazione di quella legge (la 241/1990) e ricordo che l'idea di stabilire una sanzione penale, da destinarsi a un fondo pensionistico a favore degli autori, fu mia.*

*Durante la discussione che portò alla 248, tra i molti emendamenti, ne comparve improvvisamente uno, firmato da due deputati dei Verdi – ma chiaramente ispirato da SIAE – che prevedeva, per le fotocopie, una licenza obbligatoria pagante. Con Ivan Cecchini (che era un vero e proprio leone in queste trattative) ci battemmo in due direzioni: sierieta delle sanzioni penali per le copie abusive (non inferiori ad altre forme di illeciti contro la proprietà intellettuale) e limitazione della licenza di fotocopia a una percentuale delle pagine del libro. Personalmente ebbi l'idea (che immaginavo non sarebbe stata accolta) di stabilire un limite minimo al compenso legale per le fotocopie, ancorato al prezzo medio a pagina ai tempi calcolato dall'Istat. La soluzione appariva iniqua nei confronti degli editori, perché di solito si fotocopiano libri con prezzi*

<sup>21</sup> Gli editori quasi mai concedono direttamente licenze. Come spiega la dizione che compare sui libri Zanichelli, le licenze sono concesse da un'associazione privata che fa capo a editori e autori (Aidro) e dalla SIAE stessa, per il caso delle licenze legali. Si noti che anche Aidro, di per sé, è interessata a una massimazione delle licenze, mentre l'interesse precipuo degli editori è di rendere massimo il numero di libri venduti.

*superiori alla media; d'altra parte si prestava all'obiezione che nel prezzo del libro è compreso un costo industriale, che non c'è nel servizio di fotocopia (o meglio: è pagato a parte). Il prezzo è derogabile in sede di accordo collettivo, ma la previsione legislativa ha costituito un buon punto di appoggio degli editori nelle trattative: prima della previsione legislativa si pensava a tariffe a pagina decisamente inferiori, nonostante la prassi straniera.*

*Alla fine giunsi a sperare in un naufragio della legge, che avrebbe rischiato di fare più danni che vantaggi: in realtà le cose cambiarono poco rispetto a prima anche perché, fortunatamente, non furono accolte alcune possibili interpretazioni lassiste della nuova normativa. Ricordo che seguivo con apprensione i resoconti stenografici della discussione in commissione Giustizia ed ero sorpreso dell'apparente casualità degli esiti. Successivamente, eletto senatore, mi è capitato di fare un paio di sostituzioni in commissione Giustizia, e mi sono accorto che la casualità apparente dei risultati, favorita da una caratteristica in sé non negativa di quella Commissione – la relativa elasticità degli schieramenti –, non è affatto un'eccezione.*

#### 18.14 *Editoria universitaria e futuro della lettura, delle fotocopie e del libro*

Certamente il computer e internet vanno acquistando un ruolo crescente nella didattica universitaria. Innanzitutto internet è già oggi un veicolo di informazioni originariamente presenti su libri: possono essere riprodotte in rete legittimamente o meno. Nonostante i timori degli editori, quelle riprodotte illecitamente non sono per fortuna di grande rilievo, e forse si può sperare che le cose non possano cambiare molto in peggio nell'immediato futuro (naturalmente ci riferiamo a contenuti didattico-scientifici, non a musica o film). Semmai è abbastanza frequente la presenza di informazione per così dire *borderline*, la cui legittimità è opinabile (anche se è chiaro che la buona fede di chi immette l'informazione non esclude di per sé l'illegittimità).

Ma non si deve credere (anche se in editoria si è tentati di farlo) che i docenti che utilizzano la rete e che contaminano le informazioni lo facciano allo scopo esclusivo o prevalente di saccheggiare l'altrui proprietà letteraria. Non c'è dubbio che la formazione in stile seminariale, nata non dallo studio di un singolo libro ma dal confronto fecondo di varie fonti di informazione (vecchio ideale di molti pedagogisti), se trovava

ostacoli pratici in un sistema basato sulle biblioteche, può assai più facilmente e proficuamente funzionare in rete<sup>22</sup>.

Insomma: rispetto al libro, la rete, se non risolverà tutte le esigenze di apprendimento, interverrà nel sottoscala dell'informazione (l'acquisizione di informazioni «brute», tipo data e luogo di nascita di un autore) e nei piani altissimi (esame comparato di documenti, affermazioni e simili). Anche all'università, si può ritenere, i libri continueranno a svolgere il ruolo del mediano.

<sup>22</sup> Cfr. anche par. 11.7.

## I libri giuridici

### 19.1 *Quadro generale*

L'editoria giuridica, insieme a quella medica, costituisce il nucleo principale dell'editoria professionale: un settore, quello dell'editoria professionale, che vale il 20% circa dell'editoria libraria (con una componente rilevante – e difficilmente distinguibile dai libri in senso stretto – composta da periodici). È il ramo che forse con l'avvento dell'elettronica ha subito le maggiori trasformazioni. Il settore continua ad essere caratterizzato, prevalentemente, da una distribuzione diretta, che tocca cioè il cliente finale, in genere attraverso il meccanismo delle vendite rateali o comunque di un pagamento periodico.

L'editoria giuridica italiana, nel panorama internazionale, è una delle più sviluppate: l'elevato numero di avvocati che esercitano in Italia può essere uno dei motivi di tanta produzione. Non è sempre possibile distinguere fra libri per l'aggiornamento professionale, libri per la formazione professionale di secondo livello (cioè per i concorsi) e libri per la formazione universitaria. Di conseguenza, tradizionalmente gli editori giuridici si occupano del professionale in senso stretto e dei testi universitari<sup>1</sup>. Dal punto di vista dei contenuti si possono distinguere la trattatistica (le monografie universitarie per uso concorsuale ne sono un sottosectore), le raccolte di giurisprudenza e le raccolte di testi legislativi. (Vedremo come l'editoria elettronica si sia diversamente diffusa in questi settori.)

I grandissimi editori tradizionalmente non trattano i libri giuridici. I protagonisti del mercato erano, dagli anni Cinquanta

<sup>1</sup> Inoltre non sempre è agevole distinguere fra pubblicazioni per operatori forensi e altre professioni in senso ampio giuridiche, come i commercialisti e i tributaristi.

e fino ad oggi, editori specializzati come Giuffrè e Cedam, o editori (come Utet e Vallardi) specializzati nel rateale e quindi si potrebbe dire «vocati» a un settore che si basa sulla vendita a rate. Negli ultimi anni vi sono stati profondi cambiamenti, sia per l'intervento di grandi gruppi internazionali che si occupano di editoria professionale su scala mondiale (Reed Elsevier ha acquistato una rilevante partecipazione minoritaria nella Giuffrè, mentre Wolters Kluwer ha acquistato Ipsosa, Cedam e il ramo giuridico di Utet), sia per la crescente presenza de «Il Sole 24 ore», che ha innescato fortunate pubblicazioni giuridiche sull'attività del quotidiano.

Sulla relazione fra l'evoluzione della produzione legislativa, della professione forense e i cambiamenti dell'editoria giuridica torneremo più avanti.

## 19.2 *L'andamento del settore e il suo peso nel catalogo Zanichelli*

Il settore giuridico Zanichelli potrebbe essere considerato un'isola da un duplice punto di vista: rispetto al resto dell'editoria nazionale, sia per dimensioni sia perché inserito nell'ambito di un'editoria prevalentemente scolastica (caso unico o quasi: una realtà simile è stata Cedam, che di recente ha ceduto il catalogo scolastico) e perché dimensionalmente secondario all'interno della casa editrice.

(Qualcosa di simile è avvenuto per la produzione universitaria.)

La tavola 6 della sezione grafici mostra il peso specifico del fatturato giuridico nel complesso del fatturato della casa editrice nel corso del tempo.

I margini del settore sono sempre stati superiori (fino agli anni Settanta) o analoghi a quelli degli altri settori della casa editrice, mentre oggi sono lievemente inferiori<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> All'interno del settore i periodici hanno avuto un'alternata fortuna reddituale: all'inizio degli anni Sessanta erano contabilmente in perdita, ma erano apprezzati per l'ossigeno valutario che fornivano. I loro margini migliorarono fino all'inizio degli anni Novanta, per poi declinare negli ultimi tempi.

### 19.3 *Antefatti, Foro Italiano (e Virgilio Andrioli)*

Fin dalle origini ottocentesche Zanichelli ha pubblicato anche libri giuridici, sia pure al di fuori di un disegno organico: per lo più si trattava pubblicazioni «di servizio» dell'Università di Bologna<sup>3</sup>.

Una svolta fu rappresentata dall'alleanza con la Società editrice del Foro Italiano, stipulata immediatamente dopo la seconda guerra mondiale. Il Foro Italiano era una società a base familiare, gestita dalla famiglia Scialoja (ancora oggi è così, anche se Zanichelli ha acquistato, fra il 2006 e il 2008, parte delle quote sociali fino a raggiungere la maggioranza, ferma restando la gestione della famiglia fondatrice).

Gli Scialoja, originari di Procida, hanno svolto un ruolo importante nel primo secolo della storia dell'Italia unita. Enrico Scialoja fu uno degli esuli napoletani che contribuirono allo sviluppo culturale del Piemonte. Si trasferì a Roma da poco capitale e nel 1876 fondò la rivista «Il Foro Italiano», successivamente diretta da suoi discendenti. Enrico Scialoja fu un grande romanista, Antonio Scialoja fu commercialista e in pratica l'inventore del diritto della navigazione. Carlo senior negli anni Trenta, Carlo junior nella seconda metà del secolo scorso e Michele, fino ad oggi, hanno seguito quotidianamente la rivista<sup>4</sup>. Gli Scialoja, probabilmente anche in relazione alle difficoltà del dopoguerra, ritennero opportuno allearsi con un editore di maggiori dimensioni, che curasse i rapporti con la tipografia, l'amministrazione e la gestione degli abbonamenti: ciò che fece Zanichelli, con un apposito ufficio periodici<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Già nel 1860, secondo anno di vita ufficiale, troviamo la pubblicazione di un *Codice civile per gli Stati di S.M. il Re di Sardegna* esteso all'Emilia dal «Dittatore Carlo Luigi Farini» e un analogo codice penale. È del 1903 la prolusione *L'azione nel sistema dei diritti* di Giuseppe Chiovenda, uno scritto che rappresenta una tappa fondamentale nella storia del diritto italiano.

<sup>4</sup> In realtà, a parte alcune pubblicazioni librarie, l'attività del Foro Italiano si fonda tradizionalmente su quattro pubblicazioni: la rivista di giurisprudenza «Il Foro Italiano», la rivista «Il massimario del Foro Italiano», la rivista «Le leggi», che ha interrotto le pubblicazioni nel 2006, e il «Repertorio del Foro Italiano», che raccoglie tutte le massime delle sentenze pubblicate in Italia. Come vedremo più avanti, il cammino nell'editoria elettronica è stato diverso: il Repertorio è reperibile anche su cd-rom dal 1989, la rivista «Il Foro Italiano» è su cd-rom dal 1994. Dal 2003 Foro, Repertorio e Massimario sono anche commercializzati *on-line*.

<sup>5</sup> È ben probabile che il buon rapporto fra le famiglie Enriques e Scialoja

Per molti anni anima del Foro Italiano fu Virgilio Andrioli, un processualista di grande cultura giuridica, dotato di enormi capacità di lavoro e suscitatore di energie, soprattutto nei giovani collaboratori. Andrioli si mantenne fedele alla formula della rivista: sentenze civili, penali e amministrative, riprodotte per intero o quasi, precedute da una massima e annotate sempre con puntiglio. Mantenne lo spirito critico, specie nei confronti della Cassazione, che da sempre fu il sale del «Foro». Pur all'interno di una formula quasi fissa, ebbe intuizioni editoriali geniali: ad esempio ebbe l'idea di evidenziare nella prima pagina le sentenze più importanti del fascicolo, indicando telegraficamente la ragione della loro importanza: cogliere già negli anni Sessanta un'esigenza di immediatezza di informazione non era banale.

Il «Foro», come tutte le altre riviste, riportava in copertina i collaboratori: ma si distingueva – siamo sempre negli anni Sessanta – per scriverli in ordine alfabetico, senza titoli accademici; il giovane studioso si trovava a fianco di illustri docenti: anche questa era una scelta in anticipo sui tempi. Quando morì Francesco Carnelutti le quattro-cinque righe di solito destinate all'elenco dei collaboratori furono lasciate bianche (anzi gialle, dato il colore della copertina della rivista). Vi era soltanto il nome del grande giurista, collocato nello spazio che avrebbe occupato, secondo l'ordine alfabetico, se fossero stati riportati gli altri nomi: un vero *coup de théâtre* grafico-editoriale.

#### 19.4 *Il Commentario Scialoja e il ruolo di Giuseppe Branca*

Il primo volume dell'importante opera collettiva (*Libro V, Del Lavoro, Art. 2060-2246*) fu pubblicato nel 1943<sup>6</sup>. Vi fu ovviamente una sospensione bellica delle pubblicazioni. Il secondo volume è del 1946. La gestione editoriale fu interamente

abbia favorito la conclusione di un contratto, che ha retto l'interazione fra le due case editrici, con piccolissime precisazioni, per più di sessant'anni. Peraltro le relazioni commerciali fra le due case editrici erano iniziati con l'assunzione nel 1943, da parte di Zanichelli, del *Commentario* ideato da Antonio Scialoja, di cui parleremo nel paragrafo seguente.

<sup>6</sup> Il *Commentario* è dal 2008 pubblicato anche in un unico dvd, con prefazione storica di Francesco Galgano. Al libretto di accompagnamento si rimanda per una più precisa ricostruzione storica della nascita della collaborazione fra le due società.

affidata a Zanichelli, anche se l'opera compariva e compare sotto la doppia sigla editoriale. Dopo pochi anni si affiancò ad Antonio Scialoja nella direzione dell'opera Giuseppe Branca, ai tempi professore di diritto privato all'Università di Bologna e in ottimi rapporti con Ezio Della Monica.

Il *Commentario* è stato, per oltre cinquant'anni, la principale opera giuridica della casa editrice. L'idea forte di Scialoja fu quella di affidare i commenti in prevalenza a docenti universitari piuttosto che a magistrati. Le caratteristiche del *Commentario* imponevano peraltro una trattazione attenta al dato pratico; la necessità di chiarire ogni articolo esigeva un'assoluta completezza di informazione. L'opera fu anche la sede in cui la scuola dei romanisti dimostrò (o, più precisamente, confermò) la propria capacità di cimentarsi anche con il diritto attuale: i commenti di Branca stesso (*Comunione e Servitù prediali*, più volte riediti) e di De Martino (*Possesso e Usufrutto*) costituiscono modelli di chiarezza. Il livello dell'opera, anche se non del tutto uniforme, si è mantenuto sempre elevato. Su alcuni argomenti (si pensi alle obbligazioni pecuniarie, trattate da Tullio Ascarelli), i volumi del *Commentario* sono ancora indispensabili punti di riferimento. In origine l'opera non avrebbe dovuto trattare i primi due libri del codice civile (*Famiglia e Successioni*), ma successivamente si estese anche a questi.

Gli autori giuridici sono persone molto occupate, che spesso svolgono un'attività professionale. Per loro il ritardo è un po' nell'ordine delle cose. Anche per questo il *Commentario* – che si sta completando soltanto in questi anni (ma le lacune sono minime) – ebbe ritmi di pubblicazione lenti. Con le dimissioni di Della Monica vi fu una pausa; fu seguito personalmente, all'inizio degli anni Sessanta, dal vicepresidente della Zanichelli, Cesare Padovani. Fin dal 1962 se ne occupò in casa editrice Federico Enriques, che al *Commentario* dedicò, sino alla fine degli anni Novanta, tra un decimo e un quinto del proprio tempo di lavoro<sup>7</sup>. Dopo la morte di Giuseppe Branca (1987) l'opera è diretta da

<sup>7</sup> Per vero in questa valutazione sono da ricomprendersi anche le altre pubblicazioni giuridiche. Enriques era aiutato da una redazione assai agile (prima Maria Paola Mangini, poi Mirca Melletti, oltre a collaborazioni più limitate nel tempo) e da una segreteria molto efficiente (Wanda Maccaferri, Teresa Grassi, Carla Orlandi, Gabriella Gelsomini, Giuliana Venturini, Monica Benni e Patrizia Ferri in successione). Gli indici analitici, fino agli anni Ottanta, furono preparati, con una coerenza di soluzioni assai utile al lettore, prima da Franca Semiani e poi da Laura Gualandi.

Francesco Galgano che, all'interno della collana, aveva scritto alcuni dei volumi più autorevoli (sulle persone giuridiche e sulle associazioni)<sup>8</sup>.

### 19.5 *Il grande Commentario cresce*

Dal tronco del *Commentario del Codice civile* nacquero due rami: il *Commentario Scialoja-Branca. Legge fallimentare* (a partire dal 1974), diretto da Franco Bricola, Francesco Galgano e Gerardo Santini, e il *Commentario della Costituzione* (1975), diretto da Giuseppe Branca, allora presidente della Corte costituzionale.

Il *Commentario della Costituzione*, dopo la scomparsa di Branca diretto da Alessandro Pizzorusso, è stata un'opera molto innovativa, anche in campo internazionale. All'inizio Branca si avvale di (allora) giovani collaboratori (tra gli altri Giuliano Amato, Franco Bassanini, Sabino e Antonio Cassese, Enzo Cheli, Andrea Manzella, Stefano Rodotà) che diedero un'impostazione assai moderna all'opera. Il suo pubblico d'elezione, più che dagli avvocati, era costituito da una serie di operatori qualificati nell'ambito della pubblica amministrazione. Si può dire che l'opera contribuì a uno svecchiamento, in senso anche democratico, della pratica amministrativa ad alto livello.

<sup>8</sup> Francesco Galgano è uno dei collaboratori in assoluto più importanti della casa editrice. Oltre a dirigere il *Commentario* vi ha scritto, come si è ricordato nel testo, volumi importanti, anche in materia societaria e in tema di contratto, ha collaborato al *Commentario della Costituzione*, ha scritto importanti libri per l'università e le scuole secondarie, oltre ad alcune opere di interesse più generale come *Le istituzioni dell'economia capitalistica* (1974).

Ricorda Federico Enriques: *Seguii le lezioni di Galgano nel 1964; allora era assistente di Walter Bigiavi; era un docente bravissimo perché sapeva unire problematicità e chiarezza. L'idea di sdoppiare, nell'ambito del Commentario, la trattazione delle persone giuridiche in due volumi, uno dei quali, il primo a essere pubblicato, dedicato alle associazioni non riconosciute e ai comitati, potrebbe sembrare una (felice) scelta di carattere dogmatico (in effetti il volume sulle associazioni non riconosciute ebbe anche rilevanti effetti pratici: soltanto dopo la sua pubblicazione si cominciarono a eseguire trascrizioni immobiliari a favore di enti non dotati di personalità giuridica). Ricordo che in realtà la scelta ebbe ragioni pratiche: l'autore fu costretto a cambiare l'auto a causa di un incidente, e per far fronte alla spesa anticipò la consegna e la pubblicazione di una parte dell'opera.*

## 19.6 *Il Commentario: De senectute*

I due *Commentari* nati in un secondo tempo (*Legge fallimentare* e *Costituzione*) si sono praticamente conclusi all'inizio del millennio. Del *Fallimentare* è in cantiere un'edizione che tenga conto della recente riforma.

Il *Commentario della Costituzione* si è concluso alla vigilia di profonde trasformazioni del tessuto costituzionale, con due fondamentali volumi sul Referendum e sull'Art. 21<sup>9</sup>. Lo scritto di Alessandro Pizzorusso (*Il Commentario della Costituzione Zanichelli si avvia alla conclusione*, marzo 2005<sup>10</sup>) delinea con grande onestà intellettuale il legame, difficile da sciogliere, fra opera di commento, oggetto del commento, sua evoluzione, atteggiamento culturale del commentatore nei confronti dei processi in atto, con pagine che, nell'ambito dell'editoria giuridica, vanno al di là del caso concreto.

Il *Commentario del Codice civile*, come si è accennato, si avvia alla conclusione; a breve sarà anche completata la trattazione del nuovo diritto societario. Tuttavia si ha la sensazione che il minor peso commerciale dell'opera (attualmente le vendite di un volume nuovo sono molto meno della metà di quelle di un volume nuovo degli anni Ottanta) sia il riflesso di un suo minor peso non tanto nella cultura giuridica, quanto nella pratica professionale. Il *Commentario* ha assunto dimensioni assai superiori al suo disegno originario, mentre la pratica si è orientata verso strumenti più agili (ad esempio i *Commentari brevi*). La stessa argomentazione giuridica ha in parte cambiato natura. Negli anni Sessanta nella maggior parte dei casi giuridici la norma applicabile era fuori discussione e per lo più stava dentro il codice civile: si discuteva di come applicarla. Un semplice dato riesce a indicare l'eclisse del codice civile nella pratica giudiziaria: nel Repertorio del 1960 i rimandi legislativi al codice civile sono circa il 32% dei rimandi totali, nel 2006 circa il 13%<sup>11</sup>. Oggi non solo la legislazione speciale

<sup>9</sup> Massimo Luciani, *Art. 75. La formazione delle leggi. Tomo I, 2. Il referendum abrogativo*, 2005 e Alessandro Pace, Michela Manetti, *Art. 21. Rapporti civili. La libertà di manifestazione del proprio pensiero*, 2006.

<sup>10</sup> Disponibile sul sito Zanichelli all'indirizzo <http://www.zanichelli.it/giuridico/popup/commentario%20costituzione%20Zanichelli%202005.pdf>.

<sup>11</sup> Il dato è tratto dall'esame dell'apposito indice variabile dei richiami legislativi del «Repertorio del Foro Italiano».

statale si è estesa, ma entrano in gioco la normativa europea e quella regionale. Quarant'anni fa il codice civile era come il centro di una città-stato, ora è ancora al centro, ma di un territorio vasto e vario. Del resto l'allargamento oltremarino dell'Unione Europea e la globalizzazione hanno integrato la cultura romanistica con molti modi di ragionare di *Common Law* (cioè di un diritto a forte connotazione giurisprudenziale), che, certo, sono presenti nei più recenti volumi del *Commentario*, ma che il lettore non si aspetta di trovare lì. Sviluppi non molto dissimili hanno avute le prassi giuridiche di paesi come Francia e Germania.

### 19.7 *Espansioni 1: universitario*

Accanto al *Commentario*, fin dagli anni Sessanta il catalogo si arricchì di un numero limitato di opere universitarie: la prima fu *Principi di diritto cartolare* di Giovanni Luigi Pellizzi (1967). Ben presto seguirono i volumi di *Diritto commerciale* di Galgano, riediti più volte nel corso di oltre trent'anni. Particolarmente significativo è stato anche il *Diritto penale* di Giovanni Fiandaca e Enzo Musco, anch'esso più volte aggiornato. L'opera, consigliata da Carlo Scialoja, presenta una rilevante novità espositiva: la trattazione teorica in certo senso si ancorava a casi pratici, desunti dall'esperienza giurisprudenziale<sup>12</sup>.

Dalla collaborazione ai commentari sono derivati il diritto pubblico di Giuseppe Ugo Rescigno<sup>13</sup>, il diritto ecclesiastico di Francesco Finocchiaro, il diritto del lavoro (I, *Diritto sindacale*, II, *Rapporto di lavoro*) di Giorgio Ghezzi e Umberto Romagnoli. L'opera universitaria più rilevante degli ultimi anni è il *Corso di diritto commerciale*, in due volumi, di Gaetano Presti e Matteo Rescigno<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> La *Parte Generale*, pubblicata per la prima volta nel 1985, è attualmente alla quinta edizione, il primo volume della *Parte Speciale* (prima edizione nel 1988) è attualmente alla quarta edizione, il secondo volume della *Parte Speciale*, in due tomi, è alla seconda edizione per il tomo I, alla quinta per il tomo II.

<sup>13</sup> L'opera è aggiornata annualmente dal 1994.

<sup>14</sup> L'opera fu consigliata da Luca Enriques.

### 19.8 *Espansioni 2: in direzione della varia e dello scolastico*

Tra gli anni Settanta e Ottanta Zanichelli tentò la strada di una letteratura giuridica più legata all'attualità, destinata più alle librerie che ai canali tradizionali (*Serie di diritto*, collana *Diritto e istituzioni* diretta da Mario Bessone, *Giustizia penale oggi* a cura di Vittorio Grevi). Nonostante alcuni libri fortunati, l'iniziativa non ebbe successo e le collane si interruppero.

Rilevante anche il rapporto con l'editoria scolastica in senso proprio. La stessa redazione che seguiva il settore giuridico pubblicò una serie di manuali per gli istituti tecnici (commerciali, geometri, agrari) che per quindici anni ebbero una buona presenza sul mercato, senza raggiungere la diffusione dei testi della casa editrice Tramontana, che allora presidiava con grande efficacia il settore. Erano testi di Francesco Galgano, Alessandro Pizzorusso, Giuseppe Ugo Rescigno e altri. Attorno al 1990, all'interno del giuridico, lo scolastico contribuiva per il 10% circa ai risultati di settore.

Successivamente la responsabilità del giuridico scolastico venne affidata a una redazione autonoma, diretta da Giorgio Valdrè<sup>15</sup>, che si occupava di diritto e di altre scienze umane. In effetti, soprattutto per l'evoluzione delle teorie didattiche, era tramontata la stagione di libri basati più sul rigore dei contenuti che sulla strumentazione pedagogica: la ragione vera è che nell'ambito dell'istruzione tecnica si rinunciò, per motivi che qui non si possono indagare, alla formazione di un ragioniere con una preparazione completa, quasi di livello universitario. Una redazione più attenta alla specificità editoriale dello scolastico risulta pertanto più adatta a trovare autori diversi e ad affrontare una scuola secondaria cambiata.

### 19.9 *I codici*

I codici sono, nel ramo giuridico, un settore in parte a sé stante<sup>16</sup>. Per anni il mercato fu dominato dal *Codice Hoepli* (o, meglio, dai *Quattro Codici* curati da Franchi, Feroci e

<sup>15</sup> Per alcuni anni Valdrè seguì anche la redazione dei codici, promuovendone la versione elettronica.

<sup>16</sup> Sui primi codici zanichelliani cfr. la nota 3 di questo capitolo.

Ferrari)<sup>17</sup>. Nel 1972 Zanichelli pubblicò il *Codice di diritto del lavoro* di Renato Scognamiglio, più volte aggiornato. Il codice si caratterizzava per l'inserimento di una ricca casistica giurisprudenziale a commento delle norme più rilevanti. Nel 1979, nell'ambito di stretti rapporti di collaborazione con Utet, vi fu la prima coedizione del *Codice civile* di Giorgio De Nova, a cui seguirono, sempre in collaborazione con Utet, il *Codice di procedura civile* di Corrado Ferri e i *Codici e leggi per l'udienza penale* di Mario Chiavario, Domenico Manzione e Tullio Padovani. Zanichelli curava redazionalmente i volumi e li vendeva in libreria, Utet li diffondeva nel mercato rateale (ma i codici, a causa del loro basso prezzo, non sono un prodotto particolarmente ambito o amato dagli operatori commerciali del settore). In libreria i codici, in particolare il Civile, erano diffusi con procedure commerciali parallele ai dizionari.

Le vendite del De Nova si accrebbero per quasi dieci anni. Il punto di forza del De Nova è stato sempre la sua «autorialità» (l'essere cioè opera «d'autore»): nelle scelte, nelle note, nei richiami si vedevano l'impegno personale, la precisione, il senso critico di Giorgio De Nova. Un altro elemento di successo fu rappresentato dalla puntualità dell'aggiornamento. L'anno di edizione comparve in copertina per la prima volta nel 1985<sup>18</sup>. Dal 1988 si decise di porre in copertina la data relativa all'anno scolastico: quindi nel maggio 1988 uscì l'edizione 1989 (un po' come accade per i giornali: quelli con la data di oggi sono stati chiusi redazionalmente ieri). Questa prassi, che poi fu usata anche per i dizionari, venne giudicata dall'Antitrust corretta per i dizionari<sup>19</sup>. Quando, su sollecitazione di un consumatore,

<sup>17</sup> Forse l'allitterazione dei tre cognomi contribuiva a questo radicamento, se non altro inconsciamente intimorendo i concorrenti. Ricorda Federico Enriquez: *All'inizio degli anni Sessanta non si intimorì Tramontana, che pubblicò un codice civile realizzato fotografando le pagine dell'edizione Hoepli. Lavoravo, allora, in libreria: me ne accorsi e segnalai la cosa a Ulrico Hoepli. Il codice fu ritratto dal commercio senza che la vertenza arrivasse a un giudicato, che certamente avrebbe riconosciuto la tutelabilità della composizione grafica – semmai discutibile era se la tutela derivasse dalle norme sulla concorrenza sleale e/o da quelle sulla proprietà letteraria. Del resto i rapporti personali con la famiglia Hoepli sono sempre stati assai stretti: Giovanni Enriquez fu testimone di nozze al matrimonio di Luisella, sorella di Ulrico Hoepli.*

<sup>18</sup> Fu proprio sull'esempio, fortunato, del De Nova che l'annualizzazione fu estesa alle opere di consultazione (cfr. par. 5.5 e 17.12).

<sup>19</sup> Decisione Antitrust del 1999.

lo stesso problema si pose per i codici, alla Zanichelli si era molto fiduciosi di una conferma della decisione precedente. Vi fu invece una sentenza in senso opposto, che obbligò a una politica leggermente diversa e che, in effetti, penalizzò le vendite nel primo semestre solare dell'anno. Il libro è stato sempre seguito con grande attenzione in redazione: ad esempio fu il primo in cui le novità dell'anno erano evidenziate in colore. Anche il sistema degli indici (cronologico e di materia) nei risvolti di copertina è una soluzione pratica e innovativa. La riforma del diritto societario del 2003 ha imposto altre soluzioni tecniche di particolare impegno<sup>20</sup>.

Il *Codice civile* a cura di Giorgio De Nova è utilizzato dagli studenti degli istituti secondari, da quelli dell'università, da chi sostiene concorsi e dagli avvocati. La distribuzione (potremmo dire lo *share*) delle vendite presso le quattro categorie non è mai stata chiarita in maniera soddisfacente: si è cercato di tenere presenti tutte le esigenze. Per questo motivo la diffusione negli istituti secondari è un po' penalizzata da un tecnicismo a quel livello forse eccessivo.

Il codice, all'inizio pubblicazione unica, si è arricchito a partire dal 1997 di un'edizione con una breve ma utilissima appendice fiscale e, dal 1999, di un'edizione completata da un cd-rom. La flessione delle vendite nella seconda metà degli anni Novanta fu determinata dalla crescita della concorrenza, dalla diminuzione degli iscritti nelle facoltà di giurisprudenza ed economia e dalla drastica diminuzione degli iscritti agli istituti tecnici commerciali.

### 19.10 *Editoria elettronica*

Insieme ai dizionari, l'editoria giuridica è il settore aziendale in cui più rilevante è stato l'apporto del fattore «editoria elettronica», non solo nelle procedure interne ma anche sul piano dei prodotti. La testimonianza di Vittorio Ornelli<sup>21</sup>, traccia in maniera chiara questa evoluzione. Riassumiamo qui le tappe principali:

<sup>20</sup> Un problema per certi versi analogo si era già posto con la *Procedura civile* alla fine degli anni Novanta.

<sup>21</sup> V. Appendice 1.

- primi esperimenti nella preparazione degli indici<sup>22</sup>;
- preparazione e fotocomposizione del «Repertorio» (in coedizione con Utet)<sup>23</sup>;
- cd-rom del «Repertorio» fase uno (in collaborazione con Egidio Pentiraro);
- cd-rom del «Repertorio» con motore proprietario (ufficio di Trento e poi Icoge)<sup>24</sup>;
- cd-rom del «Foro» e dei *Codici*;
- opere elettroniche *on-line*.

<sup>22</sup> Ricorda Federico Enriques: *La preparazione degli indici con sistemi elettronici era un misto di alta tecnologia e lavoro artigiano: la diminuzione rilevante dei costi, il taglio – meno misurabile – dei tempi costituivano la giustificazione del forte impegno personale, anche di dirigenti ad alto livello (oltre a me, in diversi periodi, Giuseppe Giovannella, Vittorio Ornelli e Pier Francesco Bernardi). Forse a posteriori c'è da domandarsi se sarebbe stato più opportuno concentrarsi su questioni, problemi, prodotti di maggior interesse aziendale. In quell'occasione imparai, amaramente, una lezione importante: che spesso i lettori utilizzano in parte piccolissima un libro. Avevo il dubbio che gli indici prodotti dal calcolatore, stampati con caratteri solo maiuscoli e senza grazie tipografiche, fossero meno leggibili. Chiesi, timoroso, il parere a un avvocato, da anni utilizzatore del «Repertorio»: sfogliò l'opera e mi disse che gli sembrava un'ottima idea avere creato degli indici. In tanti anni non si era mai accorto della loro esistenza!*

<sup>23</sup> Ricorda Federico Enriques: *Come racconta Vittorio Ornelli il primo esempio di uso del calcolatore per la produzione di alcune pagine di libro furono gli indici della Giurisprudenza amministrativa e tributaria dalla cassazione civile a cura di Girolamo e Vincenzo Caianiello, Giulio Correale, Antonino De Stefano, Antonio Troccoli. Non fu un libro fortunato: forse gli amministrativisti erano pochi, forse erano più concentrati sul Consiglio di Stato, forse il materiale lì raccolto poteva, con fatica non enorme, essere trovato anche nei repertori. Eppure ricordo quel libro, oltre che per l'impegno degli autori, giovani di grande intelligenza, per due semi che l'opera gettò nel futuro. Il primo – se ne parlerà ancora nelle testimonianze di Giovannella e Ornelli – è ovviamente l'indice analitico prodotto col calcolatore. Secondo seme: in occasione della presentazione del libro conobbi un funzionario ministeriale che mi diede qualche consiglio per ottenere dal competente ufficio della Presidenza del Consiglio l'annuale premio della cultura (una domanda che ogni editore presenta: non è una grande cifra, ma si ripete negli anni). Fino ad allora Zanichelli aveva inviato la propria regolare domanda, ricevendo puntualmente una cortesissima risposta di uno dei funzionari ministeriali di grado più alto, che si rammarricava perché altri editori erano stati preferiti per inoppugnabili ragioni di merito. La lettera si concludeva con l'esortazione a ripetere la domanda l'anno successivo. L'amico di Caianiello mi fece semplicemente osservare che la domanda andava presentata in carta da bollo: quella era la vera ragione per cui non era accolta. Da allora in poi abbiamo quasi ogni anni avuto un «premio» che comunque, nel corso degli anni, ha colmato il piccolo buco provocato da quel libro di scarso successo.*

<sup>24</sup> Per i rapporti con Utet cfr. par. 19.12; per Marco Brazzali e Roberto Cagol, l'Icoge e il suo ruolo anche per i dizionari cfr. par. 17.9.

### 19.11 *L'organizzazione commerciale*

Finora non si è fatto cenno all'organizzazione commerciale del settore giuridico. Si è detto, o fatto capire, che gli editori maggiori del settore hanno imponenti organizzazioni proprie, per lo più appoggiate ad agenti monomandatari. Gli agenti di una grande casa giuridica sono, come ordine di grandezza, cento. Zanichelli non ha mai avuto un catalogo di dimensioni tali da potersi permettere una rete così imponente. Da una parte l'esperienza della Sil<sup>25</sup> aveva segnato profondamente tutto il modo di pensare dell'azienda: da allora, come si è accennato, la parola «rate» divenne quasi impronunciabile. D'altro canto non si è mai pensato che i funzionari commerciali Zanichelli potessero occuparsi del giuridico, che richiede forze di vendita specializzate.

Ci si è affidati, nel corso del tempo (con alterne vicende e con situazioni geografiche delle più varie), ora a professionisti autonomi, ora a professionisti legati ad altre reti, ora ad accordi con altri editori. Fra i più proficui vi furono gli accordi con il gruppo De Agostini, stipulati in due fasi: prima negli anni Sessanta, con l'organizzazione PEM che contribuì all'affermazione del *Commentario*, e alla fine degli anni Novanta per la diffusione del cd-rom del «Repertorio». PEM, osservando il successo del nostro *Commentario*, diede inizio ad un commentario proprio. Con De Agostini fu Zanichelli a chiudere l'esperienza, per paura di perdere completamente il contatto con il mercato.

Un timidissimo tentativo di lavorare con agenti diretti fu iniziato nel 1999, mentre ottimi risultati ottiene Antonio Iperiti, dipendente diretto in azienda dal 1996, che fornisce anche utili suggerimenti editoriali soprattutto nel campo dell'editoria elettronica.

Anche la responsabilità commerciale del settore all'interno della casa editrice è passata attraverso vicende alterne. Franco Fini seguiva personalmente e con attenzione il settore. Giordano Morellini (e successivamente Francesco Calzolari e Gino Gatteschi) si sono maggiormente concentrati su altri settori di catalogo. La responsabilità del settore giuridico fu affidata alternativamente a diretti collaboratori del direttore commerciale (prima Gianni Facchini, più di recente Riccardo Arcese)

<sup>25</sup> Cfr. par. 2.3.

o a dirigenti preposti al settore (come Francesco Calzolari<sup>26</sup> e Raffaello Persici, entrambi ostacolati da una formazione prevalentemente nel settore scolastico). Più di recente si è valorizzato il ruolo di Giovanni Mazzaferro, che lavora con uno staff limitato (la peculiarità del settore e la varietà dei rapporti con gli intermediari pongono problemi di amministrazione delle vendite assai rilevanti, in relazione al giro di affari).

### 19.12 *Valutazione finale*

Il settore giuridico è quello più separato all'interno dell'azienda<sup>27</sup>. Come si è detto a inizio capitolo, ha sempre garantito buoni risultati, propiziati da una certa agilità redazionale e di strutture amministrative e di vendita: fin qui ci sono forti analogie col settore universitario. Certamente nel settore giuridico la formazione personale di Federico Enriques ha costituito un vantaggio, rendendo possibile il proseguimento dell'attività con strutture leggere. D'altra parte il fatto che il principale responsabile vi fosse impegnato a tempo parziale spiega lo scarso sviluppo del settore.

Ma vi è stato sempre un altro elemento di forza e di fragilità insieme: la forte connessione con altre realtà aziendali; in sostanza, circa la metà del contributo alle spese generali è sempre derivato dalla linea del Foro Italiano, società, fino al 2007, esterna. Per più di dieci anni Zanichelli ha operato in sinergia con Utet (oltre che nel campo dell'editoria elettronica e dei codici, per le riviste «Il massimario del Foro Italiano» e «Le leggi»). Le interazioni con Utet, basate anche su solidi rapporti personali a livello di proprietà, di dirigenti e di funzionari, sono giunte ad aumentare di un 25% i margini di settore.

Fondamentalmente, nei rapporti con Utet Zanichelli metteva la tecnologia, mentre Utet si basava più sulla forza commerciale. Utet, dopo il divorzio – nel campo dell'editoria

<sup>26</sup> Prima che assumesse la direzione commerciale. Cfr. par. 4.6.

<sup>27</sup> Nonostante questa separazione, evidentissima ad esempio nella dislocazione della redazione torinese, la casa editrice mantiene uno stretto legame anche con la realizzazione dei testi: il centro servizi informativi segue direttamente (insieme a Icoge) il «Repertorio» e i codici.

elettronica – da Zanichelli, ha avuto vicende non fortunate, del tutto indipendenti dal divorzio stesso. Comunque Zanichelli ha potuto assorbire abbastanza bene la fine di quel rapporto, proprio perché possedeva la tecnologia e i prodotti (anche se – e la vicenda che abbiamo esposto al paragrafo precedente lo dimostra – non c'è nessuna parte di attività editoriale che possa essere creata dal nulla, e tanto meno un'organizzazione commerciale).

### 19.13 *Fabio Gabrielli da Torino a Torino*

Come si è accennato al capitolo 6, la fragilità della posizione del settore giuridico e l'avanzare dell'età di Federico Enriques imponevano di per sé delle scelte. Era in atto una crisi commerciale, non devastante ma continua, del «Foro»<sup>28</sup>. Inoltre forse era difficile, da un punto di vista editorialmente decentrato come la Zanichelli, cogliere l'evoluzione del mercato, i cambiamenti nella professione forense (specializzazione degli studi, concentrazione di più professionisti nello stesso studio, mutamento nelle tecniche argomentative, diverso atteggiamento nei confronti dei precedenti e della legislazione).

Maturò la decisione di assumere, dall'esterno, un responsabile editoriale del settore, in grado di sovrintendere strategicamente anche alla parte commerciale. La scelta cadde su Fabio Gabrielli, che aveva maturato esperienza presso Giuffrè e Utet.

Con Gabrielli inizia una nuova fase, che ha come obiettivo un consolidamento delle basi e una diminuzione della fragilità. Non a caso si è costruita (a Torino, con uffici in affitto presso Loescher) una redazione insolitamente ampia per gli standard zanichelliani del settore. Sono state ideate numerose nuove collane, fra cui hanno avuto molto successo i commentari sul nuovo diritto societario a cura di Gastone Cottino, Guido Bonfante,

<sup>28</sup> Le vendite a copie tra il 1998 e il 2006 si sono ridotte, per gli abbonamenti cartacei, in media del 3,7% all'anno, solo in parte compensate dai prodotti di editoria elettronica, che nel 2005 erano il 26% del fatturato di pubblicazioni periodiche cartacee e prodotti elettronici (nel 1998 erano il 21%). Limitando l'analisi alla sola rivista «Foro» (escludendo quindi il «Repertorio»), l'incidenza della versione elettronica è aumentata dall'8,6% del 1998 al 21,7% del 2005.

Oreste Cagnasso e Paolo Montalenti, quello sul nuovo processo societario, a cura di Sergio Chiarloni, quello sul nuovo diritto fallimentare, a cura di Alberto Jorio. Anche le pubblicazioni universitarie si sono sviluppate<sup>29</sup>.

La crescita delle pubblicazioni consente un cauto sviluppo di una rete commerciale.

Insomma, sta prendendo forma un nuovo profilo editoriale, forse meno redditizio in relazione ai capitali investiti, ma più solido – o meglio, meno fragile.

<sup>29</sup> Cfr. par. 19.6. Ricorda Federico Enriques: *Fabio Gabrielli restò a lungo indeciso prima di accettare la nostra offerta. Ebbi pazienza, ricordando una vicenda egualmente prolungata nel tempo e conclusasi assai positivamente: l'assunzione di Umberto Tasca.*

*Se queste parole fossero ufficiali, scritte in tondo e non in corsivo, direi che le ragioni della proposta a Gabrielli, oltre che nella situazione interna, risiedevano tutte e soltanto nella sua professionalità. Siccome però sono parole in corsivo, aggiungo che ebbero peso (del tutto irrazionale) due circostanze: la sua provenienza, almeno dal punto di vista lavorativo, da Torino (come Fini, Insolera, Morellini, Sofri, Dogliotti, Lanfranchi e Gatteschi) e la sensazione che avesse un senso dell'ironia che l'avrebbe aiutato a inserirsi nell'ambiente di via Irnerio.*

## La «varia»

### 20.1 *Se fosse una storia normale*

In una normale storia dell'editoria, attenta soprattutto ai libri pubblicati, il capitolo dedicato alla «varia» conterrebbe quasi soltanto un cenno selettivo ai libri più importanti degli ultimi cinquant'anni. L'editoria varia si presta assai bene a parlare più di alberi che di foreste. Seguendo un ordine prevalentemente cronologico il fine traduttore di un classico latino (penso a Concetto Marchesi) potrebbe dare la mano a un famoso alpinista. Il premio Nobel della fisica sarebbe vicino a uno dei primi divulgatori dell'ecologia, il premio Nobel di biologia starebbe vicino a grandi architetti come Le Corbusier o Frank Lloyd Wright, gli innovatori della didattica della matematica della fondazione Nuffield sarebbero contenti, in un contesto molto *british*, di dare la mano agli esperti di giardinaggio della RHS (*Royal Horticultural Society*), dai libri dedicati alle ville bolognesi si passerebbe a quelli sui palazzi e sulla scultura della nostra città, e così via.

### 20.2 *Ma questa non è la solita storia di una casa editrice...*

... quindi<sup>1</sup> vogliamo cercare di descrivere le cose e la loro evoluzione dall'interno, cogliendo soprattutto i rapporti fra la presenza della varia e gli altri settori della casa editrice: pochi alberi – e sì che non stiamo affatto parlando di un deserto –, più foreste e, soprattutto, ambiente (editoriale) nel suo complesso.

<sup>1</sup> Cfr. Introduzione.

Nei capitoli precedenti abbiamo parlato di due settori autonomi e per certi aspetti autosufficienti<sup>2</sup>. La varia non è assimilabile a quei due settori per più di una ragione: per dimensioni, per «perdita progressiva di peso», per modalità organizzative, per intrinseca maggiore disomogeneità. Per questo motivo l'ordine di trattazione, rispetto ai due capitoli precedenti, è diverso: le considerazioni critiche finali saranno incluse nei paragrafi introduttivi.

Nel panorama dell'editoria, non solo italiana, non era un caso raro negli anni Sessanta e Settanta la presenza di case editrici impegnate sia nello scolastico sia nella varia (anzi, era forse la regola).

Ad esempio La Nuova Italia e Sansoni, SEI, Mursia e Loescher (oltre ai grandi editori, fra i quali Fabbri che allora era autonomo) pubblicavano nei due settori. Forse, fra gli editori scolastici medio-grandi, erano un'eccezione Principato e Lattes, del tutto specializzati nello scolastico. Il quadro è mutato: oggi soltanto Laterza, fra gli editori di medie dimensioni, è seriamente impegnato sui due fronti<sup>3</sup>.

Quindi la perdita di importanza del «vario» Zanichelli non è vicenda singolare.

### 20.3 *Caratteristiche redazionali, commerciali e di tempi*

Zanichelli non ha mai avuto un responsabile editoriale autonomo per la varia. È sempre rientrato nei compiti dei vertici editoriali seguire la scelta dei titoli, affidandone l'esecuzione redazionale a redattori che seguivano anche lo scolastico o a redazioni esterne. Le edizioni varie hanno trovato (e trovano) il loro fondamento negli interessi culturali di persone impegnate prevalentemente in altri settori. La cultura scientifica di Del-fino Insolera (e ora di Giuseppe Ferrari) è stata alla base delle collane di divulgazione, le collane di architettura si spiegano con la preparazione universitaria (e la passione non segreta) di

<sup>2</sup> Negli anni Sessanta nelle statistiche si intendevano per «varia» tutte le pubblicazioni diverse dallo scolastico e dalle opere di consultazione. L'enucleazione, all'interno della categoria, dell'universitario e del giuridico risale agli anni Settanta.

<sup>3</sup> Sulla SEI cfr. Luca Rolandi su «Il Sole 24 ore Nord Ovest», 4 giugno 2008, p. 16.

### *La pubblicità in Zanichelli*

Tradizionalmente la pubblicità nelle aziende è una «marca» di confine (tra la direzione generale e la direzione commerciale); e sono confini incerti: non sempre è chiaro cosa sia pubblicità e cosa siano relazioni esterne, non netta la separazione fra pubblicità e altri rapporti coi media, fra pubblicità e documentazione tecnica. È una funzione che, specie quando è assegnata alla direzione commerciale, tende ad aprire contenziosi con i «progettisti».

Questa incertezza di fondo in Zanichelli si è declinata, oltre che con le persone concrete e i loro caratteri, con le sproporzionate dimensioni dei settori di *business*. Più chiaramente, l'essere elemento fondamentale soltanto di un settore secondario (la varia) non ne ha facilitato una stabile collocazione\*.

Inizialmente alle dipendenze della direzione commerciale, il settore è stato man mano trasferito sotto le competenze della direzione generale. Dal 1983 è affidato alla Direzione Relazioni Esterne (DiRE), di cui è responsabile Laura Lisci. La sede principale del suo ufficio, inizialmente a Bologna, si è spostata a Roma nel 1993, negli stessi locali in cui lavorava Rinaldo Forti. Questo trasferimento è anche la spia del maggior peso assunto, in quegli anni, dai rapporti con la televisione: l'ubicazione a Bologna – a metà strada fra Milano, dove ci sono i giornali più importanti, e Roma – divenne meno favorevole. La testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1 illustra in maniera organica l'argomento\*\*.

L'ufficio pubblicità, tra il pensionamento di Giuseppe Ventura nel 1963 e la «presa in carico» di Laura Lisci, aveva cambiato più volte responsabile: vi si sono alternati Raimondo Biscaretti, Guido Piacentini, Franco Bochicchio, Clara Monis, Umberto Tasca, Gianni Facchini, Ugo Fabietti. Un avvicendamento indice di una criticità della funzione in azienda, anche se oggi l'assetto è stabile.

\* Se si guardano i bilanci dagli anni Sessanta vi si trova, con costanza, la voce «pubblicità»: ma in essa sono inclusi costi diversi, dalla pubblicità sui media ai saggi e ai cataloghi, difficilmente riconducibili a un unico centro di responsabilità. In questa voce, la parte prevalente è quella relativa ai saggi. La pubblicità pura ha pesato, nel 1970, per lo 0,3% del fatturato; nel 1980 per lo 0,6%.

\*\* Per i cataloghi, attualmente curati da Paolo Bernardini, cfr. scheda al par. 13.7.

Umberto Tasca, quelle di montagna con l'«amore» di Luciano Marisaldi (e prima di Giovanni e Federico Enriques). Raimondo Biscaretti e Umberto Tasca erano fotografi e giardinieri dilettanti, Lorenzo Enriques diportista ben consapevole della qualità delle pubblicazioni zanichelliane in argomento nautico.

Se tante mani sinistre agivano in redazione, le cose non sono mai state diverse nel commerciale: nessuna vera responsabilità esclusiva al centro<sup>4</sup>, mentre in periferia praticamente tutti i funzionari dedicavano una parte necessariamente secondaria del loro tempo alla varia<sup>5</sup>. L'unico ufficio che tradizionalmente ha dedicato una parte cospicua – in certi anni prevalente – del proprio tempo alla varia è stato l'ufficio stampa, che ha seguito in questi anni anche i cataloghi e la pubblicità.

La varia è stata sempre in primo luogo sacrificata nell'organizzazione periodica del lavoro: la concentrazione di pubblicazione e diffusione è sempre stata un ostacolo assai notevole, capace da solo di precludere successi stabili<sup>6</sup>.

#### 20.4 *Dati quantitativi*

La tavola 6 nella sezione grafici riporta il peso del settore nel complesso del fatturato aziendale a partire dal 1970. Sono dati abbastanza eloquenti, anche se per alcuni anni le cifre sono influenzate da successi non ripetibili (per esempio il libro *Flora alpina* nell'anno di pubblicazione, 2004, ha prodotto da solo il 24,4% del fatturato di quell'intero anno. Il *Foster Arte del '900*, 2006, il 12,2%). Si è trattato di un declino quindi in buona parte scientemente accettato, man mano che si creava consapevolezza dell'importanza di concentrare l'attività nel nucleo scolastico.

<sup>4</sup> Per vero il vicedirettore commerciale Gianni Facchini seguì per anni con attenzione il settore. In due riprese vi sono stati uffici centrali dedicati alla diffusione al di fuori dei canali tradizionali di opere non scolastiche. Negli anni Sessanta seguiva questa attività Antonio Poggiali. Attualmente Fabrizio Arnaud segue soprattutto i rapporti con i giornali per i cosiddetti «collaterali» (cfr. par. 17.11).

<sup>5</sup> Negli anni Ottanta un tentativo di responsabilizzare un funzionario all'interno delle filiali maggiori non ebbe risultati di rilievo e fu abbandonato.

<sup>6</sup> Risale al 1981 un elaboratissimo e puntualissimo vademecum, curato da Gianni Facchini, che regola l'attività dei vari uffici coinvolti per il lancio dei nuovi volumi di varia: ma come spesso accade, non solo nelle aziende, la dovizia delle regole nasconde una quasi anarchia sottostante.

Ricordiamo che, per ragioni complesse, in questi anni si è accentuata la «separatezza» culturale dal mondo scolastico. Negli anni Sessanta e Settanta il mondo della scuola era connesso al dibattito culturale soprattutto attraverso il libro: il fatto che un editore pubblicasse anche libri non scolastici veniva considerato qualcosa di normale e «dovuto», quasi un elemento della «missione» dell'editore. Non era irrilevante il numero di docenti che, a parità di altre condizioni, affermava di dare la preferenza a editori impegnati anche al di fuori dello scolastico<sup>7</sup>.

Oggi non è più così. Inoltre è intervenuto un processo di crescita di autostima all'interno della casa editrice: pian piano si è capito che non c'è nessuna ragione, per chi fa della buona editoria scolastica, di struggersi per non avere la visibilità propria dell'Editore (con la maiuscola) di varia.

Spinsero nella stessa direzione il grigiore dei risultati economici e la crescente attenzione alla redditività dei capitali rischianti dagli azionisti, in analogia con quanto si stava affermando nell'economia in generale.

## 20.5 *Dati di fondo*

Pur con i limiti che abbiamo detto, si possono sottolineare alcune caratteristiche di fondo della varia Zanichelli che permangono nelle pubblicazioni attuali.

– Arcipelaghi, non isole. Le pubblicazioni non sono mai state episodiche: sono state raggruppate in collane<sup>8</sup>, che spesso si spalleggiavano l'una con l'altra, per coprire meglio una materia. Potevano essere collane chiuse (come la collana *Biologia moder-*

<sup>7</sup> Si parla espressamente di «fiore all'occhiello», a proposito della collana *Biblioteca di cultura contemporanea*, in *Casa editrice D'Anna. Persone, storie, luoghi in ottant'anni d'editoria*, cit., 2006, p. 42. Notevole, nel periodo prebellico, il nesso fra varia e scolastico della Vallecchi: v. L. Brogioni, *Le edizioni Vallecchi*, Milano, Franco Angeli, 2008, pp. 22 e ss.

<sup>8</sup> «Collana. Serie di opere aventi determinate caratteristiche comuni, pubblicate con la medesima veste tipografica dallo stesso editore»: è la definizione n. 4 dello Zingarelli. Questa definizione richiede alcune precisazioni:

a) bisogna distinguere fra collana aperta e chiusa, numerata o non numerata (v. più avanti nel testo);

b) una collana può essere individuata dall'editore espressamente sui libri stessi ovvero soltanto nel catalogo;

c) le collane hanno di solito la medesima veste tipografica; tuttavia, talvol-

na, destinata, con i suoi sei volumetti, a coprire tutta la biologia moderna) o più frequentemente collane aperte, per le quali non si prevedeva una fine (come i *Saggi Zanichelli* o *Le Ellissi*).

– Libri sempre attenti ai fatti e alle basi piuttosto che alle ideologie. Libri pieni di ragionamenti e vuoti di invettive, lamenti o perorazioni.

– Libri non legati all'attualità, e come tali destinati a restare a lungo, vivi, negli scaffali (e perfino sui banchi dei librai). Una valenza che, col tempo, si è scontrata con la cultura della riduzione degli stock che ha caratterizzato l'organizzazione libraria degli ultimi vent'anni.

– Libri rigorosi, tendenzialmente completi e approfonditi. Anche nei libri di montagna la bella fotografia «tipo cartolina» è accompagnata dallo schizzo, l'aneddoto dall'approfondimento storico.

– Libri per lo più imparentati con il mondo della scuola, o perché rivolti a illustrare nuove didattiche (come le serie *Progetto Nuffield* e *Prospettive didattiche*) o perché integrative dei manuali.

Non a caso il disegno più organico (le collane economiche pubblicate a fine anni Sessanta-inizio anni Settanta) ebbe come referenti da un lato lo sperato sviluppo delle biblioteche scolastiche, dall'altro la prospettiva di un superamento (o quanto meno di una riduzione del ruolo centrale) del libro di testo, nell'ipotesi di un insegnamento personalizzato che per vero si rivelò avveniristica.

Molti di questi libri svolgevano – e svolgono – temi che nell'ambito dei libri di testo non possono essere completamente trattati. In quest'ottica, si pensi al contributo fornito alla causa dello sviluppo della cultura scientifica da collane come l'attuale *I mestieri della scienza*.

Nel corso degli anni si sono potute osservare alcune regole strutturali nella diffusione delle collane. Innanzitutto è neces-

ta, vi sono modifiche importanti (ad esempio *Serie di Architettura* iniziò in formato 14,5×21 ed è proseguita in formato 15,5×24).

Il catalogo storico Zanichelli, consultabile *on-line* sul sito [www.zanichelli.it](http://www.zanichelli.it), consente la ricerca per collane tramite un apposito campo che riporta, in ordine alfabetico, l'elenco delle collane pubblicate nei 150 anni di attività della casa editrice. La scheda del primo volume in elenco (o del primo volume uscito) contiene una presentazione della collana, tratta dal volume stesso o da documenti d'archivio.

sario distinguere la diffusione a titolo e quella propriamente di collana. La vendita a titolo ha elementi comuni a qualsiasi libro: una vendita iniziale più elevata e una flessione successiva, più o meno rapida. Il fenomeno di un titolo le cui vendite crescono al secondo anno, nella varia, è del tutto eccezionale. L'appartenenza a una collana, oltre a diminuire il rischio di flop iniziale, spesso garantisce vendite di fondo più elevate (fondamentalmente nel caso in cui il libraio tiene la collana in stock).

Nel loro complesso le collane assai raramente registrano, dopo un paio di anni di vita, aumenti complessivi superiori all'incremento del numero dei titoli; il che vuol dire che, tranne casi eccezionali e fortunati, le vendite unitarie a titolo della collana tendono a decrescere col passare del tempo. E la crisi di vecchiaia di una collana coinvolge tutti i titoli, compresi gli ultimi pubblicati, che ne sono in certo senso i più penalizzati. Questa regola è meno vera, o non lo è affatto, nel caso di collane aperte, non omogenee, in cui l'appartenenza alla collana è più fatto grafico che conseguenza di un rapporto interno fra i volumi.

Complessivamente in questi anni si sono pubblicate 48 collane; forse sarebbe meglio dire «circa 50», perché talvolta è difficile affermare con sicurezza che alcuni titoli formano una collana. 850 i titoli pubblicati, in media 16 a collana; ma vi sono collane con più di cento titoli e altre arrestatesi al secondo, collane longeve – oltre il mezzo secolo – e altre effimere.

Per argomento le scienze (matematica compresa) prevalgono (16 collane), rispetto alle scienze umane (7), alla letteratura e linguistica (6), alle arti visive (6)<sup>9</sup>, alla didattica (2)<sup>10</sup> e ad altri argomenti<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Non si può dimenticare il ruolo di Bruno Munari, pittore e grafico, fortunato autore di libri per bambini pubblicati da Einaudi. Si rivolse a Zanichelli per alcune serie di carattere operativo, indirizzate a bambini e anche a docenti. La serie *Disegnare, Colorare, Costruire* ebbe 10 titoli. *Disegnare un albero*, il titolo più fortunato, come molti della collana fu tradotto in varie lingue. Carattere più tecnico ebbe la serie *Quaderni di design*, più didattico *Giocare con l'arte*.

<sup>10</sup> *Prospettive didattiche* è stata una delle collane più numerose (81 titoli). Si è caratterizzata soprattutto, in un panorama editoriale più attento agli aspetti pedagogici, per il rilievo dato ai contenuti disciplinari. All'interno comprendeva quasi delle vere sotto-sezioni dedicate alle lingue e alle abilità diverse.

<sup>11</sup> Fra questi il giardinaggio, seguito, come abbiamo ricordato a inizio capitolo, da Raimondo Biscaretti. La serie più importante era la traduzione da una collana inglese curata in 12 volumi dalla *Royal Horticultural Society*. Vi si

Altri importanti volumi non possono essere ricondotti a collana: spesso, fino agli anni Novanta, venivano classificati con l'orribile espressione «strenna»: fra questi vi furono importanti volumi sull'architettura e la scultura di Bologna<sup>12</sup>, libri di fotografia (fra cui i volumi tecnici e l'autobiografia di Ansel Adams) e di sport diversi dall'alpinismo.

Il capitolo si conclude con tre ritratti più approfonditi, che danno un quadro d'insieme di una parte rilevante della «varia».

trattavano in maniera pratica, affidandosi alla chiarezza dei disegni, le principali tecniche. Il titolo principale, *Tecniche di giardinaggio* di Alan Titchmarsh (1982), superò le 10.000 copie.

<sup>12</sup> I titoli principali furono *Ville del Bolognese* (1967 e 1969) di Giampiero Cuppini e Anna Maria Matteucci, *Ordine e vaghezza. La scultura in Emilia nell'età barocca* (1972) di Eugenio Riccòmini, *I palazzi senatorii a Bologna* (1974) di Giampiero Cuppini, *Vaghezza e furore. La scultura del Settecento in Emilia e Romagna* (1977) di Eugenio Riccòmini.

### *Edificio insoleriano e qualche addizione*

Nell'acropoli insoleriana, accanto allo scolastico-Partenone troviamo un edificio di quasi analoga importanza, una sorta di Eretteo. Aveva tre navate: al centro le serie a livello di scuola secondaria; ai fianchi le serie per la scuola dell'obbligo e l'università.

Capostipite la *Biblioteca di monografie scientifiche*, di cui si pubblicarono 42 titoli tra il 1963 e il 1979. Nata con il PSSC (v. par. 10.8), è stata la più fortunata e longeva delle serie scientifiche Zanichelli. Trattava, senza formule, argomenti non centrali della fisica e delle scienze della Terra. I volumi con numero di serie 5 o suoi multipli (10, 15 ecc.) erano di argomento storico. Diede il via all'impostazione grafica delle altre collane di piccolo formato (in gergo interno, «collanine»).

Il formato è un rettangolo di base 12 cm e di altezza 19. Il marchio della collana riproduce il formato in scala. Dividendo il rettangolo in un quadrato e in un rettangolo superiore, si intuisce la ragione dell'armonia della figura: il lato del quadrato è la sezione aurea del lato maggiore (verticale) del rettangolo (e, conseguentemente, il rettangolo superiore è simile al rettangolo totale).

Bianco e nero con illustrazioni al tratto e talvolta foto b.n. fuori testo. Titolo più fortunato: *Trent'anni che sconvolsero la fisica* di George Gamow (1966), che ha avuto anche un adattamento teatrale. Uno dei primi titoli della collana, Charles Vernon Boys, *Le bolle di sapone e le forze che le modellano* (1963), era un classico ottocentesco ripubblicato per l'occasione. Le bolle di sapone rappresentavano bene una delle componenti della collana: la grande fisica (leggi sulla tensione superficiale) dedotta dalle cose di tutti i giorni (le bolle di sapone che fanno i bambini).

Seguirono due serie usate di fatto maggiormente all'università:

a) *Biologia moderna*, serie chiusa di 6 volumetti, di provenienza americana, che copriva organicamente la biologia con approccio molecolare: titoli più diffusi: *Ecologia* di Eugene P. Odum (1966) e *L'evoluzione* di Jay Mathers Savage (1965).

b) *Matematica moderna* (12 titoli), serie molto longeva, di livello intermedio tra liceo e primi anni di università. Ospitò la prima introduzione divulgativa di argomenti come i grafi (*Oystein Ore, I grafi e le loro applicazioni*, 1965). Si proponeva in particolare di trattare «argomenti meno noti, il cui interesse è venuto in luce recentemente». Nelle istruzioni di lettura («Si raccomanda al lettore di prender l'abitudine di leggere con carta e matita alla mano») si

*Edificio insoleriano e qualche addizione. (2)*

coglieva l'approccio di Delfino Insolera alla scienza: leggere per capire, non per arrivare alla fine del libro. Serie americana, con presenze italiane (n. 9, Carruccio, *Mondi della logica*, 1971; n. 14, Bruno D'Amore, *Elementi di teoria dei giochi*, 1976).

A queste tre collane si aggiunsero, al di fuori della scienza, fra il 1968 ed il 1976 collane di argomento storico, letterario, linguistico, filosofico:

a) *Lecture storiche* (21 titoli), ideata da Gianni Sofri, collana che raccoglieva testi di storici d'epoca e contemporanei, montati in modo da far cogliere la problematicità della ricostruzione storica. Di livello intermedio tra liceo e università, era dedicata prevalentemente alla storia moderna e contemporanea.

b) *Letteratura e problemi* (16 titoli). Miro Dogliotti accolse con entusiasmo e buoni consigli un'idea di Giampaolo Borghello: dare conto della molteplicità degli approcci alle tematiche letterarie, in un'epoca di incertezze e aperture metodologiche. *Letteratura e psicoanalisi* di Remo Bodei (1974) superò le 10.000 copie. Segno dei tempi: *Letteratura e marxismo* (1974) di Giampaolo Borghello lo avvicinò. La collana era di livello sostanzialmente universitario.

c) *Biblioteca linguistica* (17 titoli), diretta da Manlio Cortelazzo.

d) *Lecture filosofiche* (18 titoli), serie che dava conto con vivacità della pluralità dei temi a cui si dedicava la scuola di Fulvio Papi, che la dirigeva. Gli autori erano prevalentemente suoi allievi. Collana di livello intermedio tra liceo e università.

A livello di scuola dell'obbligo Insolera fece uscire tre serie, una di matematica e due di scienze: una di queste, *Scienza per i giovani*, era una collana raffinata e curiosa, caratterizzata da testi brevissimi e fotografie, sempre di grande qualità, di per sé eloquenti. Nel volume *Che cos'è il moto* di Evans Valens le fotografie erano di Berenice Abbott.

Negli anni Settanta si aggiunsero serie di storia e sociologia, fra cui gli *Album di scienze umane integrate*, a cui accenna Umberto Tasca all'inizio della prossima scheda.

A livello universitario le serie rimasero poche e di scarso successo (una serie di genetica, una di biochimica, una di psicologia, una di sociologia). Sul piano didattico i manuali non furono scalfiti, se non in piccola parte.

Insolera pubblicò anche una serie didattica di grande impatto, il *Progetto Nuffield per la matematica*. Per restare al paragone iniziale, nella sorta di Eretteo insoleriano, la collana inglese aveva

*Edificio insoleriano e qualche addizione. (3)*

un po' il ruolo e la posizione della loggetta delle cariatidi. *Se faccio capisco* (1967) e i successivi 12 volumetti contribuirono ad avviare un insegnamento concreto della matematica nelle scuole primarie. La serie nacque in collaborazione con FAST, Fondazione per lo Sviluppo dell'Istruzione Scientifica. Il primo volume, in un (per allora) originale formato ad album orizzontale, era in bianco e nero. Quelli successivi erano a due o quattro colori.

La serie più impegnativa dell'epoca post-insoleriana è stata quella de *I nuovi classici della scienza*, di livello universitario, analogo agli articoli di «Scientific American»: una divulgazione tutt'altro che facile, nonostante l'assenza di formule. I 28 titoli hanno coperto, fra il 1986 ed il 2002, tutti i rami delle scienze. *Potenze di dieci* di Philips Morrison, Phylis Morrison, Charles Eames e Ray Eames è tuttora un modello di divulgazione di un'idea in sostanza matematica (gli ordini di grandezza) che è alla base delle scienze. La serie, pur fortunata nelle vendite, fu sempre caratterizzata da costi di produzione industriale proibitivi (formato poco conveniente, carta molto costosa per supportare immagini, spesso a colori, di alta qualità). In questa serie è stata pubblicata la prima edizione di un'opera originale, cioè non tradotta, *Arte e cervello* di Lamberto Maffei e Adriana Fiorentini (1995), ora (2008) giunta alla seconda edizione in altra collana.

### *I libri di architettura* di Umberto Tasca

L'architettura è entrata casualmente in Zanichelli, con un libretto per ragazzi che Federico Enriques mi diede da seguire nel 1974, pochi mesi dopo il mio arrivo a Bologna. Il libretto si intitolava *L'uomo costruttore* ed era il secondo di una nuova collana tradotta dall'inglese; Enriques intendeva fare (e in effetti fece) la redazione del primo, *L'uomo contadino*. L'architettura era la mia disciplina, per studi e per la mia precedente esperienza in Clup, ma non immaginavo che ci sarebbe stato spazio per occuparsene in Zanichelli. Così presi come un gioco questo libro, buttando all'aria gran parte del testo e delle immagini dell'originale inglese per introdurre più architettura moderna e più esempi italiani. Ripensandoci, credo di aver fatto anche dei pasticci; di sicuro lasciai dentro un paio di castronerie. *L'uomo costruttore* ebbe un discreto successo (ma *L'uomo contadino* andò leggermente meglio, con un certo mio disappunto).

Fu casuale anche il secondo atto. Nel 1975, poco prima di partire per la fiera di Francoforte, passai dalla Clup. Francesca Piccarreta, che si occupava del settore di architettura, mi fece vedere delle piccole monografie su Le Corbusier, Mies van der Rohe e Alvar Aalto da poco pubblicate da un editore svizzero. Non le conoscevo; lei le trovava molto valide. Così a Francoforte passai dallo stand di Artemis, per chiedere (in verità senza troppa convinzione) se quei titoli erano liberi. La trattativa fu sorprendentemente facile e rapida. Devo dunque a Francesca l'idea della *Serie di Architettura*, che negli anni Ottanta sarebbe diventata la più importante collana di varia del catalogo Zanichelli. Il successo dei primi tre titoli tradotti mi convinse a provare anche con monografie scritte da autori italiani: partirono due lettere a Zevi e Benevolo, e una terza a Pier Luigi Nervi. Benevolo non rispose. Per Nervi invece rispose il figlio. Il libro su Nervi venne poi curato dal nipote, Pier Luigi jr, da un anziano architetto dello studio, Giuseppe Positano, e da Paolo Desideri, che sarebbe più tardi diventato a sua volta uno dei più noti architetti italiani.

Da Zevi speravo di ottenere una monografia su Frank Lloyd Wright; Zevi non solo rispose positivamente, ma rilanciò proponendo, oltre a Wright, anche Mendelsohn e Terragni. Il rilancio aveva tutta l'aria del «tutto o niente», e così mi trovai a lavorare con lui su tre libri. Bruno Zevi è stato certamente la personalità più forte che io abbia conosciuto in trent'anni di lavoro: non andavamo d'accordo quasi su niente, ma c'era (almeno per quanto mi riguarda) una specie di attrazione fatale. Credo che abbia in-

*I libri di architettura*

fluenzato molto il mio carattere, o almeno mi piace pensarlo oggi che ho un'età vicina a quella che aveva lui negli anni Settanta. A parte i tre libri della *Serie di Architettura*, siamo andati avanti all'infinito a far progetti tanto ambiziosi quanto fallimentari; di tutto quel periodo rimane soltanto il lungo carteggio (purtroppo anche parte di questo è andato perduto).

La fiera di Francoforte è stata determinante non solo per la *Serie di Architettura*. In genere si dice che i giochi si fanno prima di Francoforte e che la fiera serve soltanto a consolidare rapporti già in atto, ma si può anche fare un incontro fortunato in mezzo a una giungla di titoli. È quello che mi capitò nel 1980: allo stand di Thames and Hudson vidi (dovrei di nuovo dire per caso) il libro di Kenneth Frampton, *Modern Architecture. A Critical History*. Mi venne detto che il libro era già sotto opzione da altro editore. Fui però piuttosto efficiente nel gestire i rapporti con l'agente italiano; gli altri invece persero tempo, e così i diritti finirono a noi. La *Storia dell'architettura moderna* di Frampton resta forse il titolo più importante (e più longevo) del catalogo Zanichelli di architettura. È anche quello che meglio rappresenta il mio ideale di oggetto editoriale: destinato agli studenti, in brossura e di piccolo formato, con un numero non esiguo di pagine, denso di testo e di immagini – l'opposto, cioè, di quell'editoria che propone un approccio *glamour* alla disciplina.

*La collana Montagne*  
di Luciano Marisaldi\*

Quando la collana *Montagne* fu inaugurata, nel novembre 1961, l'editore sottolineò nella presentazione che – coerentemente con la presenza della Zanichelli nella cultura italiana – le opere in programma avrebbero mescolato nel modo migliore l'impegno letterario, il rigore tecnico-alpinistico e un alto profilo culturale, grazie alla collaborazione fra eminenti studiosi e alpinisti. Questo punto fermo ha ispirato la collana fino ad oggi.

Il primo volume pubblicato fu *Le mie montagne*, di Walter Bonatti, un libro di grande successo, che plasmò una generazione di alpinisti: ebbe dodici ristampe fino al 1981, più tre in un'edizione economica, e fu tradotto in molte lingue. Fu anche dal punto di vista tecnico un'opera di peso, con un apparato iconografico (32 tavole a colori, più alcune grandi panoramiche) di notevole impatto.

Fino alla metà degli anni Sessanta la direzione di collana fu tenuta da Bonatti; poi, per alcuni anni, da Alfonso Bernardi, giornalista e autore di importanti ricerche di storia dell'alpinismo. I primi nove titoli della collana portano una numerazione progressiva e sono unificati nell'essenziale ed elegante impostazione grafica di Albe Steiner. Sono, quasi tutti, libri che hanno portato un segno di modernità nella letteratura del settore. La ricerca documentaria di Mario Fantin sui *Quattordici Ottomila*, la narrazione autobiografica di Kurt Diemberger (*Fra zero e ottomila*) e il manuale di alpinismo *Ghiaccio neve e roccia* di Gaston Rébuffat mostrano l'attenzione dell'editore ai principali filoni della cultura alpinistica dell'epoca. Quest'ultimo volume rappresentò un notevole svecchiamento dei manuali tecnici di alpinismo, con foto e disegni esplicativi di nuova concezione.

Dello stesso Rébuffat (uno degli alpinisti più «mediatici» di allora) furono pubblicate altre opere nei primi anni Settanta, quando la collana era seguita da Federico Enriques. Ricordiamo in particolare *Monte Bianco. Le 100 più belle ascensioni* (1974). Con questo volume prese avvio una serie di libri illustrati che uscirono in coedizione in Francia e in Italia sino alla fine degli anni Ottanta: fra gli autori, alpinisti prestigiosi come Gian Carlo Grassi, Alessandro Gogna, Gino Buscaini.

La serie delle *100 più belle* inauguro – nel mercato italiano

\* Per una più ampia e colorita descrizione delle collane di montagna cfr. il libro fuori commercio di Luciano Marisaldi *Trent'anni di libri... fatti con i piedi*, Bologna, Pendragon, 2008.

*La collana Montagne. (2)*

dei libri di montagna – la raccolta di itinerari scelti, in volumi rilegati di grande formato riccamente illustrati a colori. Rébuffat rivendicava a se stesso l'invenzione di questa tipologia editoriale: di certo quei libri furono innovativi per gli accurati disegni degli itinerari, con il tracciato in evidenza grazie al colore, e per il doppio livello di lettura (una parte narrativa seguita dalla descrizione tecnica).

Con l'ampliarsi del mercato la collana *Montagne* divenne un contenitore più ampio, differenziato in vari settori specialistici. Dalla fine degli anni Settanta fu curata, nell'ambito della direzione editoriale Zanichelli, da me; cercai di garantire continuità nel profilo culturale e attenzione ai rapidi cambiamenti nel modo di pensare l'alpinismo. Proseguì e si allargò la collaborazione con prestigiosi editori specializzati europei e americani, come The Mountaineers negli Usa, Rother e BLV in Germania, Denoël e Arthaud in Francia. Ne nacquero coedizioni e traduzioni che fecero circolare più facilmente idee di montagna e tecniche editoriali.

In particolare trovarono sviluppo due dei filoni originari: i manuali tecnici e le monografie sulla storia e la cultura del territorio alpino. Si aggiunsero via via proposte ragionate per l'escursionismo e l'alpinismo. Perdettero invece rilievo la narrazione d'impresе e l'alpinismo extraeuropeo.

I manuali di tecnica alpinistica seguirono l'impetuoso sviluppo di questa disciplina, fortemente rinnovata dagli anni Settanta: le nuove tecniche di uso della piccozza in *Salire su ghiaccio* di Yvon Chouinard (1979), l'arrampicata libera moderna in un fortunato manualetto di Sepp Gschwendtner (1983) e in *Arrampicare* di Patrick Edlinger (1986), fino alla serie di volumi della *Scuola di montagna*: un corso completo, con approfondimenti originali (per esempio, sul modo di portare in montagna i bambini). Tutti questi prodotti sono caratterizzati dalle accurate sequenze di foto che scompongono, per spiegarli meglio, i movimenti di arrampicata. Anche *Cento nuovi mattini* (1981) di Alessandro Gogna, pur non essendo a rigore un manuale, costituì un importante documento delle nuove tecniche e della nuova filosofia dell'arrampicata, una delle tante espressioni della «rivoluzione» giovanile di allora. Innovativa fu anche la campagna fotografica realizzata dall'autore per quel volume, con inquadrature ben costruite, emozionanti ed esplicative: di lì a poco sarebbero nate le prime riviste a colori di alpinismo e arrampicata, basate proprio sull'efficacia dell'impatto visivo. Dello stesso autore fu pubblicato qualche anno dopo un libro importante per la scoperta delle strutture di arrampicata nel

*La collana Montagne. (3)*

Meridione (*Mezzogiorno di pietra*); il modesto risultato commerciale rese chiaro quanto il mercato già allora privilegiasse le montagne più note e popolari, come le Dolomiti e il Monte Bianco.

I fermenti del mondo dell'alpinismo furono accuratamente indagati anche con volumi di piccolo formato: dalla nuova filosofia del «gioco-arrampicata»<sup>\*</sup> ai cinque titoli della collana *Idee di alpinismo*. Questa (iniziata con un titolo di Messner<sup>\*\*</sup>) viene ricordata come un utile contributo al dibattito della metà degli anni Ottanta<sup>\*\*\*</sup>: un periodo in cui la pubblicistica del settore ebbe in Italia un rapido incremento del numero di titoli, benché il mercato rimanesse piuttosto ristretto. Una breve ma interessante incursione venne fatta nel settore delle guide di itinerari «portatili» (non sarebbe esatto, nel nostro caso, dire tascabili): la serie *Guide montagna* curata da Alessandro Gogna. Fra gli autori si trovano alcuni protagonisti di primo piano dell'arrampicata dell'epoca, fra i quali Maurizio Zanolla (Manolo) con la sua guida delle nuove ascensioni nelle Pale di San Martino. Anche in questa collana fu fatta una puntata fuori dalle Alpi, con una guida di Stefano Arditò sull'alpinismo nel Gran Sasso d'Italia.

In parallelo proseguiva la serie di volumi (nella collana *Montagne* e nella serie *Guide*) con intenti più direttamente didattici e scientifici: archeologia nelle Alpi, glaciologia, orientamento, fiori e boschi alpini, valanghe e meteorologia in montagna<sup>\*\*\*\*</sup>.

Fra il 1977 e oggi la collana ha ospitato parecchie monografie sulla storia, il territorio e l'alpinismo e alcune opere enciclopediche, di consultazione. L'insistenza su questo genere di libri, a dispetto di un mercato che sembrava orientarsi verso prodotti più «facili» e pratici, si spiega con l'intento (ispirato anche alla produzione didattica della casa editrice) di mettere a disposizione degli appassionati testi duraturi, di sicuro riferimento<sup>\*\*\*\*\*</sup>.

\* Ivan Guerini, *Il gioco-arrampicata della Val di Mello*, 1979.

\*\* Reinhold Messner, *Il limite della vita*, 1980.

\*\*\* Per esempio, Emanuele Cassarà, l'autore di *La morte del chiodo*, un libro sul problema della valutazione delle difficoltà in alpinismo, fu tra gli organizzatori delle prime gare italiane di arrampicata sportiva, nel 1985.

\*\*\*\* Questi due ultimi (*Manuale delle valanghe*, 1996; *Il tempo in montagna*, 1997) in collaborazione con l'Aineva, Associazione Interregionale Neve e Valanghe.

\*\*\*\*\* Ricordiamo *Il Monte Rosa* di Franco Fini (1979), *Il Gruppo di Brenta* di Franco de Battaglia (1983), *Pale di San Martino* di Luciano Marisaldi e Bepi Pellegrinon (1993), *Enciclopedia delle Dolomiti* di Franco de Battaglia e Luciano Marisaldi (2000).

*La collana Montagne. (4)*

Un discorso a parte va fatto per l'attenzione che la collana ha sempre rivolto agli escursionisti. Degli anni Ottanta sono i «libri canguro», una novità per l'epoca: libri rilegati, illustrati con grandi foto a colori, accompagnati da un fascicolo tascabile da mettere nello zaino. Il primo di questi, *Ferrate delle Dolomiti* di Sepp Schnürer, con due edizioni (1980 e 1986), rimase in catalogo per oltre vent'anni ed è uno dei libri più venduti della collana. Negli anni più recenti si è aperto un nuovo filone di proposte di escursionismo e alpinismo nelle Dolomiti: libri illustrati di grande formato, con itinerari scelti a tema (dalla Grande guerra al *wilderness*, alle «vie normali», alla storia delle valli dolomitiche), frutto di ricerche originali degli autori sul campo. Anche nel proporre escursionismo, l'intento della collana resta quello di sempre: fare cultura della montagna, del territorio e dell'alpinismo.

## La libreria

### 21.1 *Origini*

Nei capitoli precedenti abbiamo parlato di attività un po' periferiche rispetto a quella principale della casa editrice: tutte, dal settore universitario a quello giuridico e alla varia, in qualche misura hanno sofferto del graduale concentrarsi dell'attenzione sulle edizioni scolastiche e sulle opere di consultazione. Analoga è la vicenda della libreria Zanichelli, anche se con esiti più radicali: una libreria Zanichelli c'è ancora, ma dal 1990 è gestita dalla Feltrinelli. Non è una vicenda particolare: una storia a grandi linee simile hanno avuto molte librerie generaliste, poste nei centri storici e non gestite da catene specializzate.

Per quanto Nicola Zanichelli, nel suo periodo modenese, avesse avuto anche interessi in attività tipografiche, la Zanichelli, al pari di molte altre case editrici ottocentesche, nacque dall'espansione di un'attività di libreria. Quando Nicola, nel 1866, trasferì la sede a Bologna, acquistò la libreria Marsigli e Rocchi, situata nello storico palazzo dell'Archiginnasio, che già allora ospitava la biblioteca comunale e che in tempi più antichi era stato una delle sedi dell'università. Inizialmente Nicola trasferì nel palazzo di piazza Galvani, di proprietà comunale, sia la libreria sia la casa editrice<sup>1</sup>. Mentre la casa editrice cambiò poi sede, la libreria rimase sempre lì: ed è proprio lì che Giosue Carducci discuteva con gli amici. Ora spesso nelle librerie – specie all'estero – si può bere caffè: allora pare fluisse più il lambrusco.

<sup>1</sup> Inizialmente vi trasferì anche la propria abitazione: cfr. L. De Franceschi, *Nicola Zanichelli. Libraio tipografo editore. 1843-1884*, cit.

Fino agli anni Sessanta, all'inizio della nostra storia, la libreria rappresentò una parte rilevante dell'attività sociale. Il direttore della libreria era una delle persone più importanti dell'azienda; Aldo Tampellini, per esempio, la diresse per 17 anni, dopo averne lavorati 41 in casa editrice.

### 21.2 *Primi anni Sessanta*

All'inizio della nostra storia, il nome Zanichelli significava, a Bologna, la libreria del Pavaglione: pochi sapevano che c'era anche una casa editrice. La dirigeva, dal 1947, Luigi Sabattini, un libraio abbastanza anziano (andrà in pensione alla fine del 1964), di grande competenza tecnica, non particolarmente affabile con i clienti: erano i tempi dei negozi con il bancone e con il pubblico – specialmente quello giovanile – un po' spaventato da chi stava dall'altra parte.

Dalla casa editrice sovrintendeva (e formalmente dirigeva dal gennaio 1965) Franco Fini, che cercava di immettere idee nuove. La libreria aveva allora un fatturato che valeva circa il 10% di quello della casa editrice, ben distribuito fra vendite al banco (varia e scolastico) e vendite a enti e biblioteche, soprattutto di abbonamenti e libri stranieri. Vi era anche un ampio reparto di libri francesi.

La libreria aveva grandi vetrine su uno dei portici più frequentati della città. Ma era anche la vetrina di una città (forse di un paese) che stava sia pure lentamente scomparendo: il libero professionista – medici, avvocati – di ottimi studi classici e buone letture, le signore della buona società che aspettavano il romanzo da Parigi. Poco più avanti, sull'angolo della piazza, vi era Zanarini, il caffè meglio frequentato (anche questo esercizio ha cambiato gestione). Fra i due, un negozio di chincaglierie, ben presto sostituito da più moderni esercizi.

### 21.3 *Aria nuova*

La ventata di novità<sup>2</sup> colpì anche la libreria. Qui fece le sue prime esperienze professionali Federico Enriquez, mentre

<sup>2</sup> Cfr. cap. 2.

Giovanni Enriques si occupò in maniera particolare di un'audace trasformazione architettonica avvalendosi, soprattutto per il mobilio, delle idee di Raimondo Biscaretti: si puntava a trasformare parte della libreria in *self-service*, a rendere mobili i banchi così da potere utilizzare la sala anche per presentazioni librarie<sup>3</sup>. Si operò insomma una modernizzazione a vasto raggio, per intercettare un pubblico nuovo, attento anche alle edizioni economiche<sup>4</sup>. La modernizzazione non tagliava i ponti col passato: nel 1966, in occasione della celebrazione del centenario della libreria Zanichelli, Gianni Sofri organizzò una ricca mostra sulla storia dell'azienda in cui, accanto a quelli di Carducci, avevano spazio i libri di Einstein e Fermi, e al trattato di Darwin si affiancava l'enciclopedia *AZ Panorama*. Una sorta di revisione, diremmo oggi, della storia aziendale, tesa a contrastare l'eccessivo peso del versante umanistico, che caratterizzava ancora il catalogo storico 1859-1959<sup>5</sup>.

#### 21.4 *Protagonisti vecchi e nuovi*

Agli incaricati da tempo attivi – Giuseppe Cesari, Enzo Cremonini (che svolgeva anche propaganda scolastica), Federico Fiorini – e ai più giovani Leopoldo Carlo Fusconi e Barbara Pahl (che seguiva il reparto straniero) si aggiunsero collaboratori nuovi: Alda Cavalli, che proveniva dalla Feltrinelli, Maria Paola Mangini, che seguiva le biblioteche (e passerà poi alla redazione giuridica), Maria Gioia Tavoni (che lascerà la libreria per passare all'insegnamento universitario) e Giampaolo Vegetti, direttore dal 1968 al 1988. Dopo qualche anno si unì alla squadra Corrado Righi, un commesso quasi mitico della

<sup>3</sup> Per qualche anno si fecero interessanti incontri. Il primo ospite fu un allora giovanissimo Franco Maria Ricci; qualche settimana dopo un pubblico assai attento ascoltò Italo Calvino parlare dei propri libri di narrativa per la scuola media, pubblicati da Einaudi; i tempi dell'antologia zanichelliana (cfr. par. 10.8) non erano ancora maturi.

<sup>4</sup> Si fece anche il tentativo di trasformare parte del piano terreno della sede di via Irnerio in un negozio *self-service*, riservato ai soli libri tascabili.

<sup>5</sup> La mostra si svolse al piano terra del cortile dell'Archiginnasio. Pochi anni prima Zanichelli aveva pubblicato in un volume tutte le iscrizioni del palazzo (*Le iscrizioni dell'Archiginnasio*, 1961, di Giovanni Battista Pighi e Giuseppe Gherardo Forni) che allora ospitava, oltre alla biblioteca comunale, l'assessorato alla cultura.

dirimpettaia libreria Cappelli. I passaggi dalla casa editrice alla libreria e viceversa erano frequenti, anche se ostacolati da un diverso inquadramento sindacale<sup>6</sup>.

Ricorda Federico Enriques: *Per parlare dei meriti professionali di Giampaolo Vegetti, dei contributi che ha dato alla casa editrice, prima come direttore della libreria e poi come responsabile dei cataloghi, sarebbe appropriata una scheda o un piccolo paragrafo in corpo tondo. Ma le sue caratteristiche umane e la sua vicenda (è stato uno dei pochi a lasciare l'azienda ancora in attività, colpito da un male incurabile che ebbe un decorso assai rapido) mi fanno preferire il corsivo.*

*Eravamo legati da profonda amicizia fin dai tempi dell'università: ci laureammo praticamente lo stesso giorno. Accettò volentieri di lavorare in libreria, perché amava i libri e soprattutto la città, ed era contento di essere a contatto con gente bolognese. Se dovessi descrivere con parole le grandissime qualità dei veri bolognesi (e i loro piccoli difetti) sarei in difficoltà, stretto fra genericità e stereotipi facili. Ma se potessi scendere dal generale all'individuale non avrei difficoltà a indicare Vegetti come il rappresentante tipico degli aspetti migliori della città: l'umanità, l'intelligenza, la laboriosità, l'ironia e la capacità di contagiare.*

*Fu un grande libraio «individuale»: il suo reparto, scientifico e giuridico, era un modello. Era semplicemente sbalorditivo vedere come sapeva, con la stessa serietà, aiutare uno studente nella ricerca di un libro scientifico e indicare a un pescatore il miglior libro sull'allevamento delle esche. Aveva invece dei limiti nello scegliere e guidare i collaboratori. Quando, per tentare un rilancio che si rivelò problematico, gli proposi di passare in casa editrice, dove dedicò la sua professionalità alla preparazione dei cataloghi, accettò volentieri. Ho saputo che gli furono proposti altri incarichi da altri librai: non me ne parlò e non li accettò, penso anche per attaccamento all'azienda.*

*Poco prima di mancare era lucidamente a conoscenza delle proprie condizioni di salute. Alcuni giorni prima della fine, la tristezza del momento fu acuita da una circostanza burocratica: mi spiegò che la normativa in materia di pensione ai superstiti era tale per cui l'erede minorenni di una persona non occupata aveva vantaggi rispetto ai superstiti di morti in servizio; dovette accogliere il suo desiderio di finire il rapporto di lavoro, come se la Zanichelli concordasse le dimissioni a causa della sua malattia.*

*Talvolta la burocrazia obbliga a comportamenti contrari a buon senso e rettitudine.*

<sup>6</sup> Ugo Mazza, ad esempio, fu assunto in casa editrice come usciere, passò in libreria e successivamente tornò in casa editrice come redattore. Si dimise per dedicarsi alla carriera politica.

### 21.5 *Le ragioni delle difficoltà*

I cambiamenti non riuscirono a invertire una tendenza al declino, propria di tutte le librerie indipendenti. Proprio a metà degli anni Sessanta (1963) si era inaugurata la libreria Feltrinelli di piazza Ravennana, che si rivelò un concorrente efficace: era favorita sia perché faceva parte di una catena, sia perché aveva un direttore di grande capacità ed energia, Romano Montroni. Per la sua posizione, proprio all'inizio di via Zamboni, la Feltrinelli riusciva a intercettare le persone che andavano o venivano dall'università. Inoltre, l'unicità della libreria rendeva difficile, dentro la Zanichelli, avere dei termini di paragone per la politica delle scorte, già allora importante, e per la selezione e la formazione del personale.

La libreria si occupava sia di scolastico sia di varia: allo scolastico si rimaneva fedeli anche per avere un prezioso strumento di controllo dell'attività editoriale dei maggiori concorrenti. Questo significava però che per un paio di mesi l'anno i clienti normali si trovavano in difficoltà, perché gran parte delle energie degli addetti era assorbita dalla movimentazione dei libri di testo: alla lunga questo si tradusse in una perdita di clientela. In generale, il baricentro commerciale della città si spostò a Nord, sull'asse costituito dalle vie Ugo Bassi e Rizzoli, anche se la libreria fu, nei tempi lunghi, aiutata da una politica del traffico che rese più vivibile la parte della città in cui era situata.

### 21.6 *Tappe di un declino*

Il peso relativo della libreria, all'interno del fatturato della Zanichelli, decresceva: la seguente tabella ne indica il rapporto tra il 1960 e il 1988<sup>7</sup>.

1959/60	1969/70	1979/80	1987/88
10,5%	9,8%	6,5%	3,0%

<sup>7</sup> Si ricordi che negli anni Settanta la casa editrice in generale ebbe un grande sviluppo: cfr. tabella 2, sezione grafici.

I conti peggioravano, in particolare per il peso del monte-merci. Chi sovrintendeva l'attività da via Irnerio (prima Gianni Facchini, poi il direttore della filiale Carlo Magni<sup>8</sup>, per un certo periodo Fabio Frabboni oltre a Federico Enriques) poco riusciva a incidere sui risultati. Nel 1977 fu attuato, sotto la direzione di Umberto Tasca, un rimodernamento soprattutto delle attrezzature che diede, nell'immediato, qualche buon risultato.

Nel 1988 la direzione della libreria fu affidata a Bruno Marchesini, fino a quel momento direttore della filiale di Firenze<sup>9</sup>. Vi fu un breve miglioramento. Nel 1989 Federico Enriques maturò la decisione di cedere la gestione alla Feltrinelli. Spariva un pezzo di storia, si attenuava un legame con la città (ma era un legame non sempre completamente felice, perché talvolta il funzionamento incerto del negozio creava proteste e lamentele). Una parte del personale passò in casa editrice; una parte rimase nel negozio di piazza Galvani. Tecnicamente si tratta di un affitto – a canone assai contenuto – d'azienda: Zanichelli è ancora proprietaria della libreria<sup>10</sup>. Feltrinelli fece lavori molto rilevanti, rispettando però, come da precisi accordi, la famosa «saletta Carducci», una sorta di studiolo in cui il poeta si fermava per la lettura dei giornali, la correzione di bozze o il disbrigo della corrispondenza<sup>11</sup>.

Ricorda Federico Enriques: *Ho lavorato molto, a più riprese, in libreria. Per alcuni mesi fu il mio principale luogo di lavoro. Per molti anni ho continuato a passarvi alcune ore, soprattutto al sabato. È un luogo che si fa amare e dove ho imparato tante cose.*

<sup>8</sup> Carlo Magni, per lunghi anni direttore della filiale di Bologna (e per alcuni anni, dopo aver raggiunto l'età della pensione, agente a Ferrara), era entrato in azienda durante la seconda guerra mondiale. Un ordine di servizio del 1944 lo ricorda fra i componenti della squadra antincendio. Si laureò, alla Bocconi, durante il lavoro.

<sup>9</sup> Anche Bruno Marchesini, come Aldo Tampellini, aveva svolto una carriera in azienda partendo dal ruolo di fattorino.

<sup>10</sup> Non dei muri, che sono di proprietà del Comune di Bologna.

<sup>11</sup> Dal momento che gli interni sono stati più volte modificati, nessuno sa se la cosiddetta «saletta Carducci» fosse davvero il luogo in cui stava il poeta. L'ambiente è ritratto nel famoso disegno di Augusto Majani, che raffigura appunto il «cenacolo carducciano». Quella che è esposta attualmente in libreria è una copia, dell'epoca o quasi: l'originale è conservato in casa editrice. La circostanza fu chiarita in occasione di una mostra su Augusto Majani (Nasica) organizzata dal museo civico di Budrio, nel 2002.

*Intanto ho imparato che vendere qualcosa è difficile, e proprio perciò gratificante: in nove casi su dieci il cliente che esce senza comprare è un cliente perso. Anche guardare l'andamento degli incassi è psicologicamente coinvolgente. Quando c'era la campagna scolastica, il sabato sera alla chiusura c'erano somme che facevano temere un furto: una volta portai a casa l'incasso (e non dormii affatto tranquillo). Poi imparai a capire l'importanza dei margini economici. Avevamo con gli iscritti ad un'associazione un accordo per la vendita dei libri scolastici con uno sconto elevato. Era probabilmente una delle condizioni, per l'acquirente, più favorevoli di Bologna. Lavoravamo moltissimo, con margini insufficienti: vi sapemmo rinunciare.*

*Capii la difficoltà di prevedere i comportamenti dei consumatori, l'improvviso esplodere della domanda, capii che il commercio (o almeno quello librario) non è un fiume dal corso uniforme: i tratti calmi si alternano alle rapide e alle cascate. Capii che lavorare in piedi tutto il giorno è molto faticoso, che un negozio non è un ambiente di lavoro ideale, sia per la presenza di polveri, sia per gli scambi di temperatura con l'esterno. Capii l'importanza ma anche il peso del lavoro amministrativo, il costo della documentazione (i vantaggi dell'informatica stavano appena affacciandosi quando lasciammo la libreria).*

*Giudicai la cessione della libreria come una necessaria e utile operazione: una specie di Dunkerque aziendale.*

## Collegli e concorrenti

### 22.1 *I dati di fatto*

Rispetto ai primi anni Sessanta Zanichelli è molto cambiata: persone diverse, libri (e, in parte, modi di venderli) diversi, uffici, strumenti, modi di agire: tutti diversi. È un po' cambiata per dimensioni, ma non per ordine di grandezza: è rimasta un'azienda familiare che si occupa di una cosa sola (o quasi). Quarant'anni fa Zanichelli non era l'unico editore scolastico, e non è l'unico adesso.

Anche gli altri hanno subito cambiamenti analoghi, maggiori o minori? Poniamoci queste domande:

- quanti erano e quanti sono;
- che dimensioni avevano e hanno;
- se hanno mutato struttura proprietaria;
- se hanno cambiato organizzazione, modi di produrre e di vendere;
- dove (in quale città) erano e dove sono.

Dal momento che questa è una storia della Zanichelli, non dell'editoria scolastica, diamo risposte estremamente sintetiche<sup>1</sup>.

*Numero e dimensioni.* L'Associazione Italiana Editori riporta (dato 2007) circa 470 sigle editoriali che hanno qualche adozione scolastica. Di queste però soltanto un centinaio ha pubblicato più di dieci libri nuovi negli ultimi tre anni. Molti editori poi sono presenti con più sigle, più marchi. Ragionando per gruppi editoriali – cioè sommando le adozioni di sigle editoriali appartenenti allo stesso gruppo – si

<sup>1</sup> Per una integrazione, datata 1983, dell'argomento cfr. l'Appendice 7.

calcola approssimativamente che i primi cinque gruppi editoriali raggiungano il 65% delle adozioni, i primi venti l'80%.

Negli anni Settanta il numero delle sigle editoriali non era molto diverso, ma la concentrazione del mercato era minore. I primi dieci gruppi avevano una quota di mercato stimabile del 55%, i primi venti del 60-65%. Se si ragionasse per sigle editoriali, non per gruppi, il quadro di oggi sarebbe assai più simile a quello degli anni Settanta<sup>2</sup>.

La quota di mercato dei grandi gruppi è molto aumentata, sia per la crescita di singole sigle, sia soprattutto per l'acquisizione di marchi<sup>3</sup>. In un primo tempo si è lanciata nelle acquisizioni Rcs (Rizzoli-Corriere della Sera), che oggi possiede tra le altre le sigle Fabbri, Sansoni, La Nuova Italia, Oxford Italia, Bompiani Scuola, Markes, Tramontana, McGraw-Hill (per la scuola secondaria), Calderini. Un po' più tardi si è mosso Mondadori, che oggi comprende, oltre alla casa madre, Einaudi Scuola, Mursia, Carlo Signorelli, Minerva Italica, Le Monnier, Poseidonia. Più recente è la politica espansiva di De Agostini (Petrini, Garzanti, Cedam Scuola, Ghisetti e Corvi, Cideb). Vicenda un po' diversa quella della casa editrice Bruno Mondadori, che si è fusa con la Paravia, sviluppando all'interno marchi nuovi come Archimede, Lang e Paramond ed è poi stata acquisita da un gruppo internazionale.

Un panorama esaustivo delle quote di mercato dell'editoria scolastica fra il 2002 ed il 2005 è fornito dalla recente indagine antitrust: cfr. la tabella seguente, tratta dal sito dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM, bollettino 43/2007 procedimento I692, IV, 9), e basata su uno studio Databank MAST 2007<sup>4</sup>.

Delle acquisizioni zanichelliane (Loescher e altre minori), si è già parlato nei capitoli precedenti<sup>5</sup>. Ricordiamo peraltro che rispetto agli altri gruppi maggiori Zanichelli ha avuto un più forte sviluppo interno, cioè del proprio marchio: se si prendono in considerazione i marchi, cioè le sigle editoriali, Zanichelli è quello con il maggior numero di adozioni e il

<sup>2</sup> Cfr. F. Enriques, in *Per un'editoria democratica*, Atti del Convegno, Rimini, 7-8-9 giugno 1974, Rimini-Firenze, Guaraldi, 1975, p. 96.

<sup>3</sup> Cfr. par. 5.11.

<sup>4</sup> Nella tabella parrebbero comprese anche le elementari; i dati Zanichelli e Loescher sono, con ogni probabilità, sommati. Per Le Monnier la tabella si riferisce all'intero gruppo Arnoldo Mondadori.

TAB. 22.1. *Quote di mercato in valore: editoria scolastica*

	2002	2003	2004	2005	2006
Rcs	16,2	16,7	16,6	16,3	16,3
Zanichelli	14,6	14,6	15,0	15,2	15,8
Le Monnier	14,9	14,9	15,0	15,1	15,0
PBM	13,6	14,1	13,7	12,8	12,7
	<b>59,3</b>	<b>60,3</b>	<b>60,3</b>	<b>59,4</b>	<b>59,8</b>
De Agostini	7,7	7,4	7,3	7,7	8,3
Il Capitello	3,3	3,4	3,8	4,2	4,2
SEI	2,3	2	2,1	2,4	2,5
Giunti	1,6	1,7	1,7	2,3	2,2
Principato	n.d.	n.d.	1,6	1,8	n.d.

Fonte: Databank - MAST 2007

marchio che la segue è molto distanziato. Ragionando invece – come è più corretto – per gruppi editoriali (cioè tenendo conto della proprietà dei marchi), Zanichelli ha un ordine di grandezza analogo agli altri.

Anche se una decina dei marchi fra quelli più diffusi negli anni Sessanta sono oggi parte di grandi gruppi, non mancano editori indipendenti di dimensioni medie, fra il 6 e il 2% del mercato: Lattes, Il Capitello, Principato, SEI, Atlas, La Scuola, Hoepli, Trevisini, Bulgarini, Giunti, Laterza, Palumbo, Ferraro, Loffredo. Anche in paesi come Francia, Germania e Inghilterra vi è stato un processo analogo: là però la concentrazione è assai maggiore. Nei paesi nordici la ristrettezza del mercato riduce a due o al massimo a tre gli operatori del settore<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> V. anche par. 4.8 e par. 7 di questo capitolo.

<sup>6</sup> Cfr. G. Vigni, *L'editoria in tasca*, Milano, Editrice Bibliografica, 2004; *Storia dell'editoria nell'Italia contemporanea*, a cura di G. Turi, Firenze, Giunti, 1997 e N. Tranfaglia, A. Vittoria, *Storia degli editori italiani. Dall'unità alla fine degli anni Sessanta*, Roma-Bari, Laterza, 2000. Per la storia degli editori citati, dalle origini all'inizio del XXI secolo, cfr. il repertorio *TESEO, Tipografi e editori scolastico-educativi dell'Ottocento*, Milano, Editrice Bibliografica, 2003. Il repertorio TESEO è una fonte ricca e assai utile. Peraltro, per quasi tutti gli editori documentati, le informazioni vanno poco oltre il 1960. Insomma, nel labirinto degli anni post-1960 in questo libro ci si è mossi senza avere a disposizione il filo di Teseo.

*Struttura proprietaria.* In origine, salvo le imprese di tendenza, per lo più cattoliche<sup>7</sup>, vi erano aziende familiari. Oggi il quadro è vario. Di Zanichelli si è detto. Mondadori e Rcs sono quotate in borsa, nel caso di Mondadori con una famiglia come gruppo di riferimento. Il gruppo De Agostini è una conglomerata finanziaria, con interessi assai diversificati su base internazionale e alcune società quotate. Pearson Education, che controlla Bruno Mondadori, è un gruppo internazionale assai diversificato, a base inglese, *leader* anche nell'editoria educativa americana e quotato in borsa.

Dei grandi gruppi scolastici Zanichelli è l'unico a essere rimasto azienda di medie dimensioni, l'unico che ha nello scolastico il cuore della propria attività; l'unico indipendente, verrebbe da dire, se il termine non portasse con sé un giudizio di valore, estraneo alle caratteristiche di questo capitolo e, soprattutto, non rischiasse di evocare una condizione di equilibrio instabile, per così dire «a termine», sia pure incerto.

Gli editori di medie dimensioni hanno per lo più carattere familiare. Il processo di decadenza delle imprese familiari nel nostro settore non è certo stato un caso unico nell'imprenditoria italiana: è anzi un processo assai comune, motivato da ragioni sia esterne alla famiglia (internazionalizzazione, necessità di capitali) sia interne (difficoltà nel passaggio generazionale). Nel caso dell'editoria scolastica – ma il rilievo è strettamente limitato a questa – hanno prevalso le seconde.

*Organizzazione.* Come si è detto nei capitoli precedenti, le caratteristiche specifiche della Zanichelli (a parte l'organizzazione commerciale diretta, iniziata alla fine degli anni Cinquanta) si sono sviluppate negli anni Sessanta e Settanta (forte redazione scolastica interna, distribuzione diretta basata su magazzino centrale e filiali periferiche). Poche altre case editrici hanno avuto uno sviluppo analogo: in genere le strutture redazionali o sono assenti o sono più distribuite in sedi differenti, promozione e distribuzione sono maggiormente affidate all'esterno (agenti, grossisti, distributori). In qualche caso anche il magazzino è in parte esternalizzato.

Si può dire che in questi cinquant'anni le strutture organizzative delle case editrici scolastiche sono cambiate, non

<sup>7</sup> Cfr. par. 4.

seguendo però processi omogenei nelle diverse realtà aziendali (anche se il potenziamento redazionale appare una costante, a differenza di quanto è avvenuto nella varia). Il tentativo di sostituire agli autori redazioni interne specializzate fatto da Garzanti alla fine degli anni Sessanta, che pure ebbe un impatto notevole nella scuola media, non ha avuto esito. Quasi tutti i libri per le scuole medie e superiori sono oggi libri d'autore. Il processo di specializzazione sullo scolastico, che ha caratterizzato Zanichelli, ha interessato, in maniera diversa, molti altri editori scolastici<sup>8</sup>.

*Complemento di luogo.* Negli anni Sessanta i due poli dell'editoria scolastica erano Torino e Firenze: secondo gli studi di storia dell'editoria ciò si spiega col fatto che le prime case editrici erano nate all'ombra del ministero dell'Istruzione, e quindi nelle due prime capitali del Regno. (Questa teoria non riesce però a spiegare perché non vi sia mai stata a Roma un'editoria scolastica di primaria importanza.) Certo negli ultimi cinquant'anni si è sviluppato il polo di Milano (specie se si considera l'aspetto proprietario). Si è visto che molte sigle fiorentine e torinesi sono state assorbite in altri gruppi, cosicché oggi l'editoria scolastica è un fenomeno eminentemente milanese. (Ancor maggiore è stata la concentrazione geografica su Milano dell'editoria varia.) Ad eccezione di Zanichelli, anche la maggior parte delle sigle bolognesi o sono state assorbite (come Poseidonia e Calderini) o si sono alleate con editori di altre città, come Cappelli, o hanno cessato o molto ridotto le pubblicazioni scolastiche (Celi, Paccagnella, Ponte Nuovo, Pàtron e altre).

## 22.2 *La percezione soggettiva*

I concorrenti sono stati sempre tanti, ma all'interno della casa editrice ci si riferiva di più ad alcuni.

<sup>8</sup> Se ne può avere un'idea confrontando le schede di TESEO (v. la precedente nota 6): anche se questo processo è stato per così dire «forzato» nel caso del passaggio di case editrici scolastiche a grandi gruppi, dotati di una specifica produzione di varia, che ha tendenzialmente assorbito quella degli editori inglobati. I grandi gruppi hanno favorito una logica di specializzazione interna dei marchi.

«Riferirsi» vuol dire tante cose insieme: studiarne le mosse, temerli, tentare di superarli, cercare di differenziarsi. Insomma, un groviglio di sentimenti aziendali per nulla scorretti, forse poco razionali, ma molto reali. Non è detto che tutti i reparti della casa editrice si riferissero agli stessi colleghi, e spesso si considerava un solo aspetto – o pochi aspetti – dell'attività del concorrente.

Ricordo almeno cinque stagioni. All'inizio vi era un certo complesso d'inferiorità nei confronti della Nuova Italia: le si invidiava il retroterra pedagogico, l'influenza politica – sempre nell'ambito della più assoluta correttezza – di Tristano Codignola (ed anche di Sergio Piccioni), le capacità redazionali, nutrite di una forte esperienza di insegnamento, di Francesco Golzio prima e di Edoardo Lugarini poi, il fascino dei libri di Giulio Mezzetti.

Poi vi fu la «sindrome Garzanti»: la sua manovra avvolgente, partita dai dizionari ed estesasi ai manuali, sembrò destinata a soffocare Zanichelli. Ad affascinare erano soprattutto la forza redazionale e la capacità, che sembrava modernissima, di imporre una linea editoriale organica. Anche Tramontana fu collega ammirato (e giustamente temuto): per la sua capacità di concentrarsi su un mercato (quello dei ragionieri), per la puntualità con cui aggiornava i suoi libri, per l'audacia con cui si impadronì del mercato della geografia economica, che era sembrato un feudo zanichelliano facilmente difendibile.

Poi venne la stagione di Bruno Mondadori: se ne ammiravano lo spirito di innovazione, la qualità grafica; se ne percepiva, nell'editoria umanistica, una qualità superiore. Da ultimo la Oxford, per i libri di inglese: un modello difficilmente imitabile, più nella capacità di giostrare i prodotti che nei prodotti in sé.

Ricorda Federico Enriques: *Ho sempre seguito con attenzione, ma con distacco, la concorrenza. I miei collaboratori erano in genere più coinvolti, forse per il loro impegno più diretto. Ho sempre cercato di smorzare queste attenzioni, che mi sembravano quasi sempre eccessive, per gli «altri». Non portavo mai attacchi frontali, né mi arroccavo in un'esaltazione acritica del nostro «orticello». In genere svolgevo considerazioni fra me e me, ma ad alta voce: siamo sicuri che un certo attivismo non nasconda problemi di sottocapitalizzazione? Siamo certi che lo sviluppo di certi settori non danneggi altri settori di quell'azienda? Si possono paragonare i progressi di chi parte da zero – o quasi – con quelli di chi*

*è già al vertice? Siamo certi che l'abbondanza delle novità non abbia riflessi sul conto economico?*

*Percepivo naturalmente, nell'esaltazione di politiche altrui, educate critiche alla nostra politica aziendale; facevo finta di non capirlo ma, se trovavo la critica fondata, ne tenevo poi conto.*

### 22.3 *Le fasi*

Naturalmente, come Zanichelli, anche gli altri editori hanno avuto fasi alterne di sviluppo. Non è certo il luogo per seguirle, anche perché sarebbe quasi impossibile ricostruire i dati.

È ragionevole pensare che l'andamento dei colleghi abbia registrato picchi e depressioni simili, se non superiori: intanto perché cataloghi più ristretti sono di per sé più volatili, poi perché la presenza di Zanichelli è tendenzialmente maggiore in settori, come quello scientifico, più stabili.

Certo vi sono stati colleghi che sono cresciuti con buona continuità negli ultimi anni, come Atlas e Il Capitello. Negli ultimi dieci anni Bruno Mondadori e Arnoldo Mondadori hanno avuto fasi di sviluppo notevole, mentre negli ultimissimi tempi è De Agostini l'editore che pare più dinamico.

Il declino di Tramontana (ora parte di Rcs) fu in gran parte determinato dalla flessione del suo mercato di riferimento (quello, già citato, dei ragionieri). Tuttavia, aumenti o flessioni percentualmente superiori al 5-6% annuo sono abbastanza rari; in ogni caso l'andamento di un editore si coglie meglio sull'arco di 3-5 anni.

### 22.4 *Imprese di tendenza*

Gli editori scolastici sono per la maggior parte imprenditori privati che, in linea di principio, non subordinano le scelte editoriali a convinzioni morali o politiche personali; questo è ancor più vero per i manager editoriali dei grandi gruppi, chiamati a rispondere in primo luogo dei risultati economici dell'impresa loro affidata. Vi sono però esempi di case editrici la cui proprietà ha una precisa, palese connotazione ideologica, come quelle di proprietà di enti religiosi. Nel caso nostro, si tratta soprattutto della SEI di Torino e La Scuola di Brescia (oltre ai numerosi editori specializzati in testi di religione). Per

quanto la loro presenza sia un po' più forte nelle scuole religiose, sono anche attive nella scuola statale. Il carattere religioso della loro proprietà non ha impedito che si atteggiassero, per lo più, come imprese aperte nel mercato, senza avvalersi di vantaggi – o subire svantaggi – legati alla loro matrice. Vi fu anche, negli anni Settanta, un tentativo di sbarco nell'editoria scolastica degli Editori Riuniti, impresa editoriale controllata da via delle Botteghe Oscure: tentativo che ebbe esiti non brillanti e poco duraturi.

### 22.5 *Editori specializzati*

Quasi tutti gli editori scolastici sono generalisti: si occupano cioè di qualsiasi materia. Alcuni sono più presenti in certe discipline, altri esclusivamente – o quasi esclusivamente – in certe altre. Il confine fra editore specializzato ed editore generalista è dunque labile, anche se ad esempio Tramontana (per la ragioneria) e Ghisetti e Corvi (per la matematica) possono essere indicati come editori specializzati. Numerosi sono gli editori specializzati nelle lingue straniere.

La specializzazione può essere di contenuto (una certa disciplina), di docente (libri per il professore di storia e filosofia, quindi sia libri di storia sia di filosofia, tuttora il maggiore settore di intervento di Laterza) o di tipo di scuola (libri per istituti tecnici commerciali). Caso diverso è quello di editori monoprodotto o quasi: l'editore specializzato in una materia pubblica tanti titoli in quella materia, mentre l'editore monoprodotto coltiva, magari con attente riedizioni, un solo titolo (ci si riesce, se il titolo è buono).

### 22.6 *Gli stranieri*

Negli anni Sessanta non vi era in pratica presenza di capitale straniero nell'editoria scolastica. Nel campo delle lingue straniere vi erano accordi di distribuzione e di coedizione di libri adattati per le scuole italiane. Particolarmente attive, già allora, erano Petrini per il francese e Le Monnier per l'inglese. Zanichelli collaborò fra gli anni 1970 e 1985 con Longman, nel campo delle coedizioni e per la distribuzione<sup>9</sup>.

L'accordo di Oxford University Press con La Nuova Italia risale al 1976. Si trattò di un rapporto proficuo e solido, proseguito e rinforzato con il passaggio della Nuova Italia al gruppo Rcs. Importanti sono anche gli accordi di Loescher con Cambridge University Press e Klett.

Alcuni editori stranieri, presenti con proprie filiali italiane per l'editoria scientifica, hanno dato vita a collane per le scuole secondarie, non molto durature: Masson, come abbiamo visto, ha ceduto il proprio catalogo per le scuole secondarie alla Zanichelli nel 1998 e, pochi anni dopo, McGraw-Hill ha passato la mano, nelle scuole secondarie, al gruppo Rcs. Presenza limitata dunque: certo, per restare all'editoria, non paragonabile alla presenza di Hachette (che controlla Rusconi) nel settore periodici, o a quella di editori francesi in Spagna, dove Anaya, il più importante editore scolastico spagnolo, è stato acquisito da gruppi francesi e ora fa parte del gruppo Hachette. L'acquisto nel 2006 da parte del gruppo Pearson di Paravia Bruno Mondadori segna quindi una rottura, un fatto nuovo, peraltro prevedibile e nell'ordine delle cose. Di per sé la presenza di un editore straniero pare fonte di crescita professionale per tutto il settore, e rende meno probabili interventi dello stato anche involontariamente «punitivi» per il comparto<sup>10</sup>.

## 22.7 *Acquisizioni da parte di Zanichelli*

Abbiamo visto che gli altri grandi editori scolastici oggi presenti sul mercato italiano sono giunti alle dimensioni attuali attraverso fusioni e/o acquisizioni, mentre Zanichelli si è sviluppata per lo più per linee interne. «Per lo più»: in questo paragrafo motiveremo l'uso di questa espressione. Ma

<sup>9</sup> In realtà l'ultimo libro co-pubblicato rimase in catalogo fino al 1996, ma la sostanza della collaborazione si era interrotta più di dieci anni prima (in particolare la distribuzione cessò nel 1977). Longman, che allora era di gran lunga *leader* nel mercato dell'inglese come lingua straniera, aprì un proprio ufficio in Italia. Dopo qualche anno cominciò a pubblicare libri in proprio.

<sup>10</sup> Il controllo da parte di Bruxelles sarebbe più attento. Per le difficoltà che a Zanichelli deriveranno dal passaggio a questo editore di libri tradotti di provenienza da sigle del gruppo Pearson cfr. par. 10.8 e 18.2.

il paragrafo potrebbe intitolarsi anche *Loescher e le altre – per non parlare di Bovolenta*.

*Loescher*. Nel 1989, dopo una trattativa condotta prevalentemente da Lorenzo Enriques (sua era la responsabilità delle acquisizioni e della «politica estera» in genere), attraverso i buoni uffici del dott. Chiavarino della Gemina (società allora sulla cresta dell'onda; si trovava nell'orbita Fiat e aveva quindi le porte torinesi aperte) Zanichelli acquistò dalla famiglia Pavia la totalità delle azioni della Loescher.

Ho parlato prima di editori «percepiti» come concorrenti da imitare: Loescher era fra quelli. Se ne conoscevano i libri (i testi di Francesco De Bartolomeis, Giuliana Tedeschi, Carlo Cartiglia, Remo Ceserani, Lidia De Federicis erano fra i più importanti dell'area umanistica). Si imparò in seguito a conoscere le persone dietro quella realtà: oltre a Maurizio Pavia, al direttore Luciano Gambaudo, al giovane direttore commerciale Michele Lessona, al responsabile della redazione Carlo Cartiglia, al responsabile della produzione Gabriele Accornero, vi era Maria Laura Gardoncini, direttrice editoriale e vera anima della casa editrice: una persona intelligente, rigorosa, di assoluta rettitudine morale e intellettuale; il meglio della piemontesità.

La famiglia Pavia era di origine biellese, come la più nota e molto studiata famiglia Sella. Gli storici hanno approfondito il forte ruolo di figure femminili nella famiglia Sella. La signora Gardoncini aveva, in Loescher, un ruolo simile<sup>11</sup>. Pensavamo di avere acquistato un'azienda di cui conoscevamo la solidità: fummo quasi sorpresi di trovare una squadra in grado di garantirne lo sviluppo. Pochi anni dopo si aggiunsero Riccardo Botrini e Marco Griffa. Era ed è un gruppo autosufficiente, consapevole e fiero di esserlo. Per questo, non per una scelta preconcetta, Loescher è sempre restata una società del tutto autonoma (non soltanto sul piano societario).

Per questo inoltre non ha spazio in questa storia: ne verrà

<sup>11</sup> Si è detto del passato piemontese di molti dirigenti Zanichelli. Non dispiacque l'idea di un viaggio di ritorno. Del resto una sorella di Maurizio Pavia era stata compagna di classe di Federico Enriques. Anche Michele Lessona e Carlo Cartiglia erano amici di famiglia; a suo tempo Federico Enriques aveva preso ripetizioni di italiano da Giuliana Tedeschi, coautrice dell'antologia di De Bartolomeis.

scritta un'altra, tutta sua, nel 2017, quando compirà i suoi centocinquant'anni<sup>12</sup>.

*Le altre.* Nel corso degli anni entrarono nell'orbita Zanichelli, in tempi e forme diverse, altri cataloghi editoriali scolastici: Del Bianco, la Didattica di Zanini, Angelo Signorelli, Unicopli, Masson, Ediermes, Liguori, oltre a Bovolenta, di cui parleremo subito dopo. A questi si devono aggiungere ESAC – specializzata nella manualistica tecnica – e Lucisano, con cui è in atto un accordo-quadro di coedizione. Questi cataloghi editoriali furono inseriti in quello Zanichelli; non si mantennero strutture redazionali dedicate alle singole sigle (diverso è il caso Lucisano). In sostanza si trattò di assorbimenti di catalogo, anche se i libri di quelle sigle hanno conservato, più o meno a lungo, il proprio marchio d'origine.

Il catalogo Zanichelli ne è risultato a più riprese arricchito, soprattutto in nicchie di mercato specialistiche<sup>13</sup>. In genere si è trattato di operazioni positive, anche se è sempre rimasto il dubbio che l'acquisizione potesse costituire, di fatto, un freno o un minore stimolo allo sviluppo interno. Dal punto di vista strettamente economico queste acquisizioni non si sono sottratte alla regola generale in editoria: sono cioè state operazioni in sé poco negative per la maggior parte dei titoli acquisiti, compensate dal successo – e soprattutto dal perdurare del successo – di pochissimi titoli<sup>14</sup>.

*Italo Bovolenta editore.* L'accordo con Italo Bovolenta, piccolo editore-libraio di Ferrara che aveva in catalogo un titolo di eccezionale successo (*La chimica* di Mario Rippa) e soprattutto possedeva grandi capacità editoriali (redazionali, grafiche, intuito commerciale) fu concluso, su suggerimento di Gior-

<sup>12</sup> L'Aie fornisce alcuni dati di diffusione per sigla editoriale; internamente gli uffici Zanichelli li suddividono per gruppo editoriale, per avere un'idea più chiara del mercato. In queste classificazioni interne di Zanichelli, Loescher (insieme a D'Anna, distribuita da Loescher) sta a sé, non è sommata alle adozioni Zanichelli. Questo avviene un po' perché così tutti, in azienda, si sentono più piccoli e sono stimolati a crescere, un po' perché Loescher è percepita (ed è) autonoma: si è lieti di seguire i suoi progressi, come quelli di una sorella minore.

<sup>13</sup> Per il caso dei libri di chimica di Giuseppe Valitutti cfr. par. 10.8.

<sup>14</sup> È questo il caso, ad esempio, del *Nuovo corso di topografia* di Cannarozzo *et alii*, acquisito dal catalogo Signorelli nel 1997.

### *Un'altra voce da una città del silenzio*

Nella primavera del 1981 i funzionari commerciali riferirono con invidia e sorpresa del successo di un libro di chimica di un editore allora quasi sconosciuto: *La chimica* di Mario Rippa, Bovolenta editore.

Allora Italo Bovolenta era un libraio di Ferrara con una forte specializzazione scolastica che, insieme ad alcuni soci, si era lanciato nell'editoria, dando fiducia a un professore dell'università della sua città, in cui aveva intuito la stoffa del grande didatta. Altra grande idea di Bovolenta: scegliere una grafica vivace, assolutamente innovativa nel panorama editoriale dei tempi, attraendo all'editoria scolastica un disegnatore specializzato in pubblicazioni farmaceutiche, Bruno Gori.

Anche per una serie di difficoltà con i soci, Bovolenta si convinse a cercare un'alleanza con un editore di dimensioni nazionali. Fu trovato nel 1982 un accordo con Zanichelli, che acquistò una partecipazione paritaria nella s.r.l. in cui era incardinata la casa editrice di Bovolenta (non nell'attività libraria, che Bovolenta cedette circa dieci anni dopo). Secondo i patti, Bovolenta avrebbe continuato in piena autonomia l'attività editoriale, scegliendo gli autori e curando la realizzazione editoriale fino alle pellicole, mentre Zanichelli avrebbe seguito tutto quello che veniva dopo: stampa, promozione, distribuzione e vendita. I libri continuarono a portare il marchio Bovolenta fino al 2004, comparando nel catalogo Zanichelli; dal 2005 sono usciti con il doppio marchio Bovolenta/Zanichelli.

Le vendite del Rippa crebbero molto, superando le 30.000 copie annue (allora la chimica era ancora studiata anche negli istituti tecnici commerciali, la cui popolazione era quasi doppia rispetto a oggi). Al libro di Rippa, che ha avuto quattro edizioni principali, sono seguiti altri importanti volumi, soprattutto nel campo delle scienze naturali; ricordiamo i libri di geografia fisica di Alfonso Bosellini e una serie di opere di Fabio Fantini, per anni, specie dopo la morte di Mario Rippa, il più vicino collaboratore di Bovolenta.

Il rapporto fra Bovolenta e Zanichelli ricorda certe forme di collaborazione, proprie dell'industria del cinema, fra produttori creativi indipendenti e le *majors*. Anche nella moda vi sono situazioni analoghe. E il passaggio in maggioranza della Zanichelli nella Bovolenta, avvenuto tredici anni dopo il primo accordo, è un esito non infrequente, in casi analoghi, nell'industria della moda\*.

\* Questa non è una considerazione a posteriori. Nella relazione al consiglio di amministrazione del 1982 si dice: «Queste collaborazioni

*Un'altra voce da una città del silenzio*

(Italo Bovolenta decise di cedere la maggioranza quando si rese conto che nessuno dei figli voleva continuare quell'attività.)

Se questo tipo di rapporto appare così «naturale», il problema che ci si deve porre è perché, nei rapporti fra Zanichelli e altri editori, sia rimasto un esempio unico. Caso? Possibilità colpevolmente trascurate? Forse. Ma più probabilmente dietro questo schema teorico apparentemente piano esistono le inevitabili asperità dei rapporti umani, specie quando si deve creare armonia fra aziende che si muovono su lunghezze d'onda diverse. Vengono quindi in gioco le doti professionali e umane di Italo Bovolenta (eccezionali, quanto meno nel senso che si sono dimostrate un'eccezione).

Doti tecniche: conoscenza diretta del mercato (scolastico), acquisita attraverso quell'osservatorio privilegiato che è il contatto col pubblico di una libreria; cultura, intesa soprattutto come capacità e volontà di capire; gusto grafico; propensione a imparare con freschezza le nuove tecnologie.

Doti umane: intelligenza, *humour*, sincerità, correttezza estrema, ma non solo. Bovolenta ha saputo interagire non soltanto con la grande casa editrice in astratto, ma con le persone che ci lavoravano ai vari livelli: dalle direzioni (fondamentale il rapporto con l'ufficio produzione) ai funzionari commerciali della sede centrale e delle filiali, dagli agenti di zona ai dirigenti amministrativi e agli operatori del magazzino (è quasi sempre presente alle cene che concludono la campagna di spedizione dell'autunno).

Una presenza assidua ma consapevole dell'esistenza di un confine, da non superare e mai superato, fra la collaborazione e l'invadenza in conflitto di interessi. Insomma, un'alleanza normale che si è potuta realizzare soltanto per l'unicità del protagonista. All'interno di Zanichelli sono paragonabili per «successo» e durata, ma hanno caratteristiche diverse, forme di collaborazione che si svolgono in altri settori come quella con il Foro Italiano (v. par. 19.3) e con Edigeo (v. par. 17.9).

– con riferimento oltre che alla Bovolenta, alla Libreria del Mare –, che hanno un precedente illustre nei rapporti Zanichelli-Foro Italiano, obbediscono all'idea di moltiplicare i centri “creativi”, scontando che la casa editrice, per la sua natura e le sue dimensioni, tende a sclerotizzarsi...».

dano Morellini, nel 1982. I libri della Bovolenta entrarono a far parte del catalogo Zanichelli conservando la propria sigla. Italo Bovolenta ha continuato un'attività editoriale propria, facendo seguire al Rippa libri di successo, soprattutto nel campo delle scienze naturali. Bovolenta portava e porta i libri fino al «si stampi»: poi entrano nel ciclo Zanichelli, che cura quindi anche le ristampe e i rapporti con i tipografi. La Italo Bovolenta editore è una società autonoma, partecipata da Zanichelli, che è in maggioranza dal 1995.

## 22.8 *L'Associazione Italiana Editori*

Per completare il panorama dell'editoria scolastica non può mancare un cenno all'Associazione Italiana Editori, l'associazione di categoria a cui Zanichelli partecipa fin dalle origini<sup>15</sup>. È all'interno di Confindustria ed è una fra le più antiche associazioni professionali. Strutturalmente è caratterizzata da un'associazione nazionale forte, con sezioni regionali deboli o inesistenti.

L'Associazione si articola in gruppi di settore (attualmente cinque: editoria varia, piccoli editori di varia, editoria scolastica, editoria digitale, editoria universitaria e professionale). Oggi Zanichelli fa parte dei gruppi scolastico e universitario. Tradizionalmente Zanichelli è stata rappresentata nel Consiglio generale e nel Consiglio dello scolastico. In sede associativa, nel periodo che ci interessa è stata rappresentata da Giovanni Enriques, poi da Lorenzo Enriques (con una breve permanenza di Federico Enriques nel Consiglio scolastico); attualmente è Irene Enriques a prendere spesso il primo treno veloce per Milano. Molto incisiva, negli anni Settanta, è stata la partecipazione di Francesco Mattavelli nei gruppi di lavoro, allora cruciali, sui problemi fiscali (passaggio all'Iva) e su quelli sindacali<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Per un intervento di Nicola Zanichelli presso l'ATLI (Associazione Tipografico-Libraria Italiana) cfr. G. Tortorelli, *È meglio guarire che restare sempre infermicci: geremiadi di Nicola Zanichelli sul commercio librario e sulle contraffazioni*, in *Bollettino del Museo del Risorgimento*, anno LI-LII, 2006-2007, *Bologna e l'editoria nazionale dopo l'Unità: temi e confronti*, pp. 11-27.

<sup>16</sup> Attualmente seguiti, in sede associativa, da Maurizio Catassi.

Tradizionalmente, oltre che dell'organizzazione di convegni di aggiornamento professionale o di inchieste su temi legati all'evoluzione del settore (importanti sono gli studi sui mezzi audiovisivi e soprattutto sull'uso degli strumenti informatici nelle scuole), l'Aie si occupa di tre argomenti:

- difesa della categoria, soprattutto in occasione delle campagne contro il caro-prezzi dei libri di testo (un argomento che si presenta, in termini molto simili, all'inizio di ogni anno scolastico);
- trattativa con il ministero dell'Industria per la fissazione del prezzo dei testi delle scuole elementari (questione che non interessa Zanichelli) e con il ministero dell'Istruzione per i tetti di spesa nella scuola dell'obbligo;
- circolare sulle adozioni dei libri di testo: una circolare che viene ripetuta ogni anno con poche, ma talvolta rilevanti o insidiose variazioni.

L'Aie è ovviamente a contatto con il ministero della Pubblica Istruzione nei momenti di svolta di variazione dei programmi o delle regole sulla preparazione dei libri. Notevole è stato il suo ruolo nel coordinare la definizione dei requisiti e dei parametri del controllo di qualità. Sul piano tecnico l'Associazione coordina il servizio di raccolta delle adozioni, aperto sia agli iscritti Aie che ai non iscritti. È un servizio in primo luogo importante per la definizione delle tirature, ma è anche utile per monitorare l'andamento del mercato: è una sorta di Auditel dei libri di testo. Come è intuibile il servizio si è evoluto, seguendo le opportunità offerte dall'informatica: oggi è più completo, più rapido, meno costoso, con informazioni più facilmente riorganizzabili da chi le riceve.

L'attività dell'Aie è entrata in un paio di occasioni nel mirino dell'Antitrust<sup>17</sup>. Nel 1996 l'Antitrust avviò un'inchiesta sul prezzo dei libri di testo, che si concluse con una censura così blanda che l'Associazione non ritenne di dover ricorrere al TAR contro la decisione. Nuovo procedimento nel 2007: l'Autorità si è mossa sulla base di un esposto di un'associazione di consumatori, che denunciava aumenti di prezzo di più del 10% da un anno all'altro. Rivelatasi priva di fondamento

<sup>17</sup> Cfr. par. 6.4, nota 10 e *Autorità garante della concorrenza e del mercato*, provvedimento 24 aprile 2008.

questa accusa, l'Autorità ha creduto di vedere, nella sostanziale stabilità del mercato, una collusione fra i principali protagonisti (anzi *players*) del mercato. L'azione, inizialmente rivolta contro l'Aie, si è poi allargata ai principali editori scolastici, fra cui Zanichelli.

Avvalendosi di una soluzione procedurale introdotta nel 2006, l'Autorità ha chiuso l'inchiesta accettando una serie di impegni degli «indagati». Zanichelli si è impegnata a negoziare in buona fede accordi con noleggiatori e a preparare edizioni in cui il materiale video, oltre che su dvd, si trovi in rete. L'impegno che più frequentemente hanno assunto gli altri editori è quello di pubblicare libri più agili, con complementi in rete: qualcosa di molto simile alla linea «e-piuma», che Zanichelli, per vero senza molta fortuna, aveva lanciato nel 2005<sup>18</sup>.

La Zanichelli è anche socia della Società Autori ed Editori, del cui consiglio di amministrazione hanno fatto parte Giovanni Enriques e, per un tempo più breve, Federico Enriques. La SIAE, comunque, non ha in pratica rilevanza nell'attività quotidiana.

<sup>18</sup> L'Associazione ha in passato svolto un ruolo primario nel perfezionamento dei contratti collettivi di categoria e degli accordi economici di categoria con gli agenti librari e con i librai.

Sono accordi trattati dall'Associazione nel suo complesso, non senza qualche tensione fra editori di scolastica e di varia, che hanno avuto posizioni – e interessi – non coincidenti. Con l'avvento della disciplina antitrust l'accordo con i librai ha perso efficacia.

### 23.1 *Introduzione*

Alcuni piccoli editori hanno l'ufficio in casa. La maggior parte degli editori ha una propria sede, che talvolta contiene anche i magazzini e l'impianto tipografico, ma più spesso ospita soltanto uffici; in alcuni casi gli uffici sono suddivisi in più edifici. Spesso si tratta di una sede non nata per accogliere la casa editrice; altre volte la sede è stata pensata *ad hoc*.

La sede centrale della Zanichelli, che ospita oggi gli uffici ma non il magazzino e il reparto spedizioni, si trova in un palazzo di via Irnerio; la stazione e la piazza centrale distano meno di un chilometro, l'università meno di 500 metri. È un edificio di stile fascista monumentale, piacentiniano<sup>1</sup>, caratterizzato da pesanti colonne di marmo. Fu progettato, appositamente per la Zanichelli<sup>2</sup>, dall'architetto Luigi Veronesi nel 1935 e costruito nel 1936<sup>3</sup>.

Per quanto il palazzo sia assai imponente, specie se osservato avvicinandosi dalla via Centotrecento che lo fronteggia, ciò che si vede oggi è solo una parte di un disegno originario più ambizioso. All'angolo con la via Mascarella avrebbe do-

<sup>1</sup> È uno degli edifici più tipici dell'epoca a Bologna, dove non mancano ottimi esempi di architettura razionalista degli stessi anni, come la facoltà di ingegneria in viale Risorgimento. Brevi presentazioni dell'edificio, corredate di immagini e bibliografia essenziale, si trovano sul sito internet della biblioteca Sala Borsa di Bologna, alle pagine <http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/cartigli> e <http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/timeline900>.

<sup>2</sup> In realtà l'edificio fu costruito per una immobiliare di Isaia Levi (cfr. cap. 1), dalla quale Zanichelli l'acquistò immediatamente dopo la seconda guerra mondiale.

<sup>3</sup> Veronesi ha progettato altri importanti edifici industriali di Bologna, come le Officine Calzoni di via Corticella.

vuto sorgere un edificio analogo all'attuale, e un grande arco avrebbe dovuto unire i due: qualcosa fra la galleria di Milano e la *Défense*. Lo scoppio della seconda guerra mondiale impedì la realizzazione di questo progetto. Non è chiaro se le colonne (che ancora riportano segni di esplosioni del periodo bellico)<sup>4</sup> furono donate alla casa editrice per il ruolo culturale che aveva svolto o acquistate<sup>5</sup>.

### 23.2 *Dall'uso promiscuo all'uso esclusivo e alle espansioni*

In origine alcuni piani con affaccio su via Irnerio (allora considerati più prestigiosi) furono adibiti a civile abitazione. Soltanto negli anni Sessanta l'edificio fu utilizzato quasi per intero dalla casa editrice. Poiché lo spazio ancora non bastava venne acquistato un terreno a Nord, confinante con l'edificio principale, dove fu costruita una nuova fabbrica che ora ospita la contabilità. Altri uffici furono ricavati dal trasferimento a Granarolo del magazzino e del reparto spedizioni.

Nel 1967 ci fu una nuova espansione: un costruttore, con pazienza, riunì le proprietà divise dell'area attigua all'edificio di via Irnerio 34 e costruì un palazzo (l'attuale n. 28 di via Irnerio) che rivendette a Zanichelli<sup>6</sup>. Il palazzo di via Irnerio 28 fu occupato da uffici gradualmente all'inizio degli anni Ottanta.

Una nuova addizione (in metri quadrati di uffici, non in superficie coperta) si ebbe nel 2003, quando i locali dell'ex magazzino furono trasformati – con un intervento assai costoso – in locali di lavoro. Negli stessi anni furono bonificate e rese parzialmente agibili le cantine<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Su questo punto v. Eugenio Riccòmini, *Il Perditempo. 49 passeggiate per Bologna*, Bologna, Nuova Alfa, 1989, p. 23.

<sup>5</sup> Pur considerando le molte rivalutazioni dell'architettura fascista, è difficile che l'edificio, che certo colpisce per imponenza, piaccia. Però si può dire che tutti, chi ci lavora e chi lo vede, si sono abituati. Come succede con certi cani spaventosi, che non abbaiano e non mordono: dopo un po' nessuno li nota più, anche se sono enormi.

<sup>6</sup> Ricorda Federico Enriques: *Il fondo era diviso fra molte proprietà, alcune in comunione fra eredi litigiosi. Una piccola porzione apparteneva anche al Comune di Bologna. Accadde che due tecnici comunali visitassero la casa editrice, chiedendo con ferma cortesia di provvedere alla pulizia di quella porzione: per scarso coordinamento non sapevano di esserne i proprietari.*

<sup>7</sup> In tal modo il sotterraneo perse la sua aura di mistero; molte leggende aziendali (fra cui quella di focosi amori consumati, non appena passato il

### 23.3 *Descrizione, allora e oggi*<sup>8</sup>

a) *Ingresso*. Allora, un busto bronzeo di Giosue Carducci; oggi, l'esposizione dei libri più recenti. (Il busto fu regalato negli anni Sessanta a Giovanni Spadolini, ai tempi direttore del «Resto del Carlino»: è tuttora conservato nell'atrio della sede bolognese del quotidiano.)

Il visitatore comune prende a sinistra, i dipendenti passano da un'apertura a destra, che conduce all'orologio marcatempo, vicino al quale stavano i «cartellini», sostituiti nel 1995 da un *badge* elettronico.

b) *Piano terra*. Allora, uscieri e centralinisti; oggi, un centralinista che fa anche da usciere, come ormai in quasi in quasi tutte le aziende. Da quando, nei primi anni Settanta, venne chiusa la libreria *self-service*<sup>9</sup>, il piano terra ospita anche l'economato. È in corso (2008) una ristrutturazione del piano terra; se ne darà conto nella prossima edizione.

c) *Su per le scale o in ascensore*<sup>10</sup>. Dall'ingresso, andando a destra si sale ai piani superiori: ci si serve tuttora di un ascensore a vetri, come usavano una volta (ma è in progetto la sua sostituzione con uno più tecnologico e più capiente), posto al centro della rampa di scale di marmo di Verona, immutate nel tempo salvo l'aggiunta di strisce antisdrucciolo.

Il primo piano ospita il «Centro», che si estende verso il civico 28 e gli uffici nuovi ricavati nell'ex magazzino, con una serie di collegamenti interni che compongono un sub-sistema. Le finestre su via Irnerio hanno una forma circolare, la cui somiglianza con un grande occhio è accentuata dalla presenza di piccole ciglia metalliche che sono, in realtà, oggetti che ambirebbero (con poco successo) a tenere lontani i piccioni. A lato degli

pericolo dei bombardamenti, sulle risme del magazzino carta) passarono nel dimenticatoio.

<sup>8</sup> Ogni somiglianza strutturale fra questo paragrafo e *La vita istruzioni per l'uso* di Georges Perec è casuale, ma l'influenza fra la complessità di un edificio e la mentalità di chi ci lavora potrebbe essere approfondita.

<sup>9</sup> Per l'uso temporaneo come libreria cfr. par. 21.3, nota 4.

<sup>10</sup> Qui si descrivono i quattro piani di via Irnerio 34. Al n. 28 i piani, più bassi, sono cinque. I passaggi in quota sono due: in particolare il terzo piano di via Irnerio 34 è al livello del quarto di via Irnerio 28.

«occhi» due statue di Ercole Drei, scultore nato a Faenza nel 1886, attivo a Bologna, dove per lunghi anni insegnò scultura all'Accademia, e a Roma (in internet si può trovare l'immagine di una sua statua che sta in un museo di Los Angeles).

Il secondo piano accoglie quasi tutti gli uffici commerciali (in origine vi erano altri uffici). Verso Ovest si trova la sala dove si tengono il consiglio di amministrazione, gli incontri del comitato editoriale e le riunioni non particolarmente affollate. Lungo i muri di questa sala corrono gli scaffali di legno della biblioteca che era stata di Ippolito Pindemonte (il traduttore dell'*Odissea*). Vi si trovano, protetti da vetrine, i libri Zanichelli pubblicati tra il 1859 e il 1939. Sotto una mano di bianco sono nascosti alcuni affreschi risalenti all'epoca della costruzione dell'edificio, di soggetto imperiale (Italia e Africa). Un tempo era qui che si svolgeva il rito quotidiano dell'apertura della posta, a cui partecipavano due o tre dirigenti della casa editrice: fino agli anni Settanta la posta era ancora il canale più importante di comunicazione con l'esterno. Oggi la posta viene aperta nell'ufficio economato.

Al terzo piano, allora civili abitazioni, ora gli uffici editoriali sul lato di via Irnerio, con estensione al civico 28; la direzione generale sta nell'ala Nord, meno rumorosa. Su tutto il piano l'originaria struttura formata da un largo corridoio su cui si affacciavano uffici spaziosi è stata sostituita da un più stretto corridoio centrale, con uffici – meno spaziosi – ai due lati. Dagli uffici affacciati su via Irnerio si accede a un terrazzo che dà sulla strada<sup>11</sup>.

Al quarto piano, anch'esso in origine civile abitazione<sup>12</sup>, si trovano tutti gli altri uffici editoriali. La trasformazione da abitazione in uffici fu graduale: nella prima metà degli anni Sessanta la parte più occidentale del lato su via Irnerio era ancora

<sup>11</sup> Chi lo costruì pensò alla possibilità di assistere, di lì, a parate o simili. In effetti è servito per applaudire un raduno degli Alpini e Papa Giovanni Paolo II nella sua visita alla città nel 1997. Da lì molti impiegati seguirono gli scontri del marzo 1977, quando venne ucciso lo studente Francesco Lorusso: la loro testimonianza fu raccolta dalla magistratura proprio nella sede della casa editrice in via Irnerio, anche per avere un migliore riscontro dei vari racconti.

<sup>12</sup> Di questo antico uso vi sono ancora tracce: soprattutto i campanelli all'ingresso di porzioni di uffici, mentre recenti lavori hanno smantellato una vasca da bagno anni Quaranta (del Novecento) che aveva resistito per i primi anni del terzo millennio.

adibita a foresteria. Indizio di questo processo è una grande porta vetrata che immette nella prima stanza, ora destinata alle segretarie di redazione, traccia del complesso salotto-pranzo di una casa borghese. Tradizionalmente gli uffici grafici erano invece ubicati nell'ala Nord del quarto piano: ora quest'area è quasi interamente occupata dalla direzione editoriale. Nel linguaggio aziendale, «quarto piano» è sinonimo di reparti editoriali.

d) *Cortile*. Immutato, se non nella pavimentazione. Però dal cortile originario oggi si accede anche a una serie di posti macchina ricavati nel retro del palazzo di via Irnerio 28.

e) *Dal cortile a via Irnerio 28*. Da una porticina del cortile si accede agli uffici di via Irnerio 28 (la porta che dà sulla strada non è di solito utilizzata). Al 28 vi sono uffici amministrativi, della produzione ed editoriali. L'archivio iconografico occupa il quarto piano e la mansarda. Qui di nuovo tracce di un non remoto uso civile: una cucina ancora funzionante.

f) *Dal cortile verso Nord*. Allora, il reparto spedizioni; oggi, gli uffici commerciali, compresi quelli della filiale, affacciati su un corridoio che porta al locale ex magazzino. I cartelli della segnalazione di sicurezza, che chi non frequenta i locali produttivi vede di solito solo in autofficine, danno – soprattutto ai docenti che numerosi visitano questi uffici per farsi consegnare le copie di saggio-cattedra all'inizio delle scuole – la sensazione di trovarsi in una vera e propria fabbrica, per quanto poco rumorosa.

g) Una larga scala sale agli uffici nuovi, illuminati prevalentemente dall'alto perché una servitù passiva limita l'affaccio sul fondo vicino, di proprietà di un ente religioso. A sinistra dell'ingresso carraio una scaletta, mai mutata nel tempo, porta agli uffici del centro di calcolo<sup>13</sup>.

h) Ala Nord: procedendo con curve a novanta gradi si percorre il vecchio magazzino, dove si trova il cosiddetto «reparto macchine» (servizi di riproduzione a uso interno, archivio, smistamento posta) e si arriva all'addizione degli anni Sessanta. Al piano terra si trova il locale mensa, ai piani superiori i servizi amministrativi. I piani, oltre che da una scala, sono collegati da un ascensore montacarichi, assai lento e senza porte: nei film *noir*, di solito, quando questo tipo di ascensore si apre qualcuno esce e spara con un mitra.

<sup>13</sup> La scaletta è sbarrata per ragioni di sicurezza.

i) Di fronte all'ascensore e alla sala mensa una serie di macchine automatiche per la vendita di bevande e per il caffè crea l'occasione di incontri e brevi colloqui: ha cioè trasformato in luogo un non-luogo.

### 23.4 Metri quadri e persone

La tabella seguente mostra l'evoluzione del rapporto fra dipendenti e metri quadrati. Come si vede, l'affollamento è diminuito: un po' per l'accrescersi del numero di uffici a bassa densità (come le redazioni) a fronte di una tendenziale stabilità di uffici a densità più alta (come la contabilità), un po' perché le dotazioni informatiche richiedono più spazio. Attualmente, su 104 dipendenti in via Irnerio, 50 lavorano in uffici da soli, 30 in uffici a due, 24 in uffici con tre o più persone.

L'elevato numero di dipendenti con ufficio singolo è probabilmente uno degli elementi che contribuiscono a elevare la qualità lavorativa in Zanichelli. Dietro questo dato ci sono molte cose: desiderio di buoni rapporti con il personale, progressiva diminuzione della pendenza della piramide aziendale, atteggiamento di profonda fiducia nei confronti dei collaboratori. (O meglio: considerazione che la fiducia migliora i risultati di dipendenti migliori; il controllo invece migliora, quando ci riesce, quello dei peggiori. A parità di tassi di miglioramento, è meglio aumentare la produttività di chi lavora meglio, rispetto a quella di chi lavora peggio.)

TAB. 23.1. *m<sup>2</sup>, persone, copie spedite*

	Granarolo		via Irnerio		Totale Granarolo+Irnerio		
	m <sup>2</sup>	dipendenti	m <sup>2</sup>	dipendenti	m <sup>2</sup> totali	m <sup>2</sup> dipendente	copie spedite
1970	3.300	17	3.140	88	6.440	61,3	1.827.473
1980	7.240	24	3.950	110	11.190	83,5	3.437.659
1990	7.240	25	3.950	106	11.190	85,4	5.580.312
1995	12.720	22	3.950	106	16.670	130,2	4.947.388
2000	12.720	22	3.950	100	16.670	136,6	6.092.275
2005	12.720	22	4.200	104	16.920	134,3	6.326.212

### 23.5 *Ossa, muscoli, nervi*

Nella descrizione dell'edificio ci si è soffermati sulla parte visibile: spazi, uffici, scale, cortili. È una parte che ha subito poche modifiche: per usare un paragone anatomico, sono le ossa e i tessuti epiteliali dell'edificio. Ma per lavorare gli uffici hanno bisogno di un sistema nervoso, che è assai cambiato nel tempo. Quando il palazzo fu costruito vi erano le tubature delle acque, i fili dell'energia elettrica e del telefono. Ora altri flussi percorrono l'edificio: i tubi dell'aria condizionata, le connessioni della rete interna aziendale. Circa il 30% delle spese di manutenzione è dedicato a questo sistema nervoso, secondo la valutazione del responsabile dell'edilizia.

### 23.6 *Prima e dopo via Irnerio*

Zanichelli trasferì in via Irnerio gli uffici editoriali nel 1938. Prima gli uffici si trovavano in corte Galluzzi e prima ancora – per restare al periodo bolognese – erano tutt'uno con la libreria del Pavaglione. A parte la libreria, il magazzino e il reparto spedizioni, tutti gli uffici della sede centrale sono in via Irnerio. Anche la filiale di Bologna sta qui; per un breve periodo ebbe sede al n. 20 della stessa via: ma questa pur breve distanza veniva percepita come un esilio e la filiale tornò presto a casa.

Giovanni Enriquez coltivò, per un paio d'anni, l'idea di costruire una nuova Zanichelli, magari ai piedi della collina: ma della cosa non si fece nulla (se non un plastico che per un po' di tempo fu visibile nel suo ufficio). La maggior parte delle aziende della dimensione della Zanichelli ha lasciato il centro storico della città, i fornitori grafici sono anch'essi tutti fuori mura, i rapporti con gli autori sempre più spesso avvengono via *e-mail*, l'accesso a quest'area urbana risulta sempre più difficile: insomma, non è detto che in futuro non si renda necessario o opportuno uno spostamento.

### 23.7 *Convieni avere una sede in proprietà?*

Zygmunt Bauman, per dare un esempio plastico della rigidità della società ottocentesca o proto-novecentesca, descrive

il municipio di Leeds e le sue scritte in latino<sup>14</sup>. Forse avrebbe trovato nella sede della Zanichelli un altro buon esempio.

Quindi una sede imponente, in proprietà, è qualcosa di vecchio o superato? In termini strettamente economici, probabilmente sì. È sbagliato per un'impresa tenere fermi capitali in un immobile; la gestione diretta (in concreto affidata, dagli anni Ottanta, a un apposito ufficio immobili) ha probabilmente costi più elevati rispetto a un *outsourcing* delle manutenzioni. Ma le aziende editoriali sono entità fragili, bisognose di assoluta autonomia dalle banche. Per altre aziende indebitarsi è un bene, anche per godere di vantaggi fiscali: al contrario, per una casa editrice, l'indebitamento è fattore di fragilità. In quest'ottica la sede di proprietà costituisce una sorta di riserva, un'assicurazione *sui generis* contro le avversità (e tutto sommato si tratta di un'assicurazione poco costosa). Per questo motivo forse la sede in proprietà ci sarà ancora per lungo tempo.

<sup>14</sup> Zygmunt Bauman, *Vita liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2007<sup>3</sup>.

## I rapporti di lavoro

### 24.1 *Il numero: rimando*

Nella tabella 10 della sezione grafici è riportata l'evoluzione numerica degli addetti della casa editrice. In questo capitolo cerchiamo di ripercorrere la storia dei rapporti sindacali, con l'avvertenza che i dipendenti delle filiali hanno avuto sempre una rappresentanza sindacale diversa da quella della sede centrale<sup>1</sup>. Viceversa i dipendenti del magazzino di Granarolo e quelli degli uffici redazionali separati (per esempio AZ a Milano) sono sempre stati rappresentati dagli organismi sindacali della sede centrale.

### 24.2 *Storia generale, storia di una casa editrice e storia particolare*

Ci si può chiedere, preliminarmente, in quale misura i rapporti sindacali all'interno della Zanichelli si possano inquadrare in una storia comune a qualsiasi azienda italiana (o meglio ad aziende della stessa regione, analoghe per dimensioni e struttura proprietaria), in quale misura rientrino in una storia comune alle case editrici e in quale misura si sia trattato di una storia particolare, diversa.

In prima approssimazione, i rapporti si sono svolti come in un'azienda qualsiasi o media; la localizzazione ha pesato in alcuni momenti (vertenza sulle gabbie salariali, misura della realizzazione a livello regionale della normativa sui contratti a termine), ma ha pesato per la Zanichelli come per le aziende emiliano-romagnole di qualsiasi settore. La specificità editoria-

<sup>1</sup> Cfr. par. 24.10.

le ha influito, a più riprese, sul tema dei rapporti diversi dal lavoro subordinato (mentre i rapporti a tempo determinato non hanno mai avuto rilevanti specificità di settore). La base quasi familiare della proprietà porta con sé il rischio di rapporti improntati a paternalismo. Peraltro la non bolognesità dei proprietari e della massima dirigenza, il conseguente non uso del dialetto sono stati, forse, uno scudo verso derive di quel tipo. Torneremo sull'argomento fra poco.

### 24.3 *Fine del paternalismo*

Ezio Della Monica e altri dirigenti dei primi anni Sessanta si erano formati in epoca fascista: consideravano del tutto normale che, per il bene dell'azienda, le scelte sul piano sindacale dei dipendenti (per esempio degli organi elettivi) avvenissero non in autonomia, ma in armonia con i punti di vista della direzione. Erano comportamenti che apparivano naturali, frutto appunto di abitudini culturali più che di deliberate volontà illiberali.

Nel 1962 fu eletta come rappresentante sindacale una giovane lavoratrice, Elda Mortara, che svolgeva un incarico tecnico-commerciale qualificato (era responsabile delle statistiche di vendita): forse anche per questo motivo la direzione le richiese le dimissioni dall'incarico rappresentativo. Viceversa Giovanni Enriques impose il rispetto della scelta del personale, facendo capire in concreto che l'autonomia sindacale andava sempre rispettata e imprimendo in questa maniera una svolta, mai più revocata, nei rapporti sindacali interni<sup>2</sup>.

All'inizio degli anni Settanta cadde quello che allora era considerato, dalla maggioranza dei dipendenti, un altro simbolo dei vecchi tempi: la gita aziendale, che pure aveva consentito a molti lavoratori e ai loro familiari di affrontare, con una specie di rete di protezione, viaggi anche all'estero

<sup>2</sup> Le intromissioni dei datori di lavoro nelle elezioni dei rappresentanti sindacali erano allora esperienza abbastanza comune. In tal senso, non molti anni prima si erano verificati episodi significativi sia alla Fiat che alla Olivetti.

<sup>3</sup> Per qualche anno vi fu, da parte di molti dipendenti, la richiesta di ripristinare la gita sociale, ma il consiglio d'azienda diede sempre parere sfavorevole. In seguito queste richieste cessarono anche perché i dipendenti, o la maggior parte di essi, si erano abituati a viaggiare da soli (cfr. scheda *In vacanza* al par. 25.7).

(come a Parigi e a Londra)<sup>3</sup>. Non pare possano essere considerati di carattere paternalistico alcuni premi aziendali, concessi a tutti sulla base dello stipendio mensile, distribuiti in particolari occasioni (come, ad esempio, alla scomparsa di Giovanni Enriques). È rimasta anche l'usanza della medaglia d'argento (dopo venticinque anni di vita aziendale) e d'oro (dopo trentacinque anni).

#### 24.4 *Generi, categorie, composizione della retribuzione.* *Alcuni grafici*

I grafici delle pagine seguenti indicano, a partire dal 1970 e con intervalli di dieci anni (cinque per l'ultimo decennio), alcuni dati significativi:

- a) il numero dei dipendenti per categoria e, all'interno delle categorie, per generi;
- b) il peso, sul complesso delle retribuzioni, delle varie categorie (impiegati direttivi e quadri sono inclusi in un unico spicchio);
- c) la composizione, categoria per categoria, della retribuzione con suddivisione fra retribuzione da contratto nazionale, da contratto aziendale e da contratto individuale. Quest'ultimo grafico non comprende i dirigenti (e non si è potuto ricostruire il 1970).

Le principali tendenze che emergono dalla lettura dei grafici sono:

- l'aumento progressivo dei dipendenti (+24,4% nel periodo);
- una sostanziale costanza del rapporto di genere (le donne erano e sono assai più numerose nella sede centrale, gli uomini in periferia e nel magazzino spedizioni);
- l'aumento dei livelli occupazionali: dirigenti e quadri, che erano il 3,3% nel 1970, sono passati al 22,4% nel 2005; i dipendenti delle due categorie più basse sono scesi, nello stesso periodo, dal 69 al 37,4%;
- l'aumento della componente femminile nelle categorie più elevate;
- la variazione del peso della componente aziendale di retribuzione.

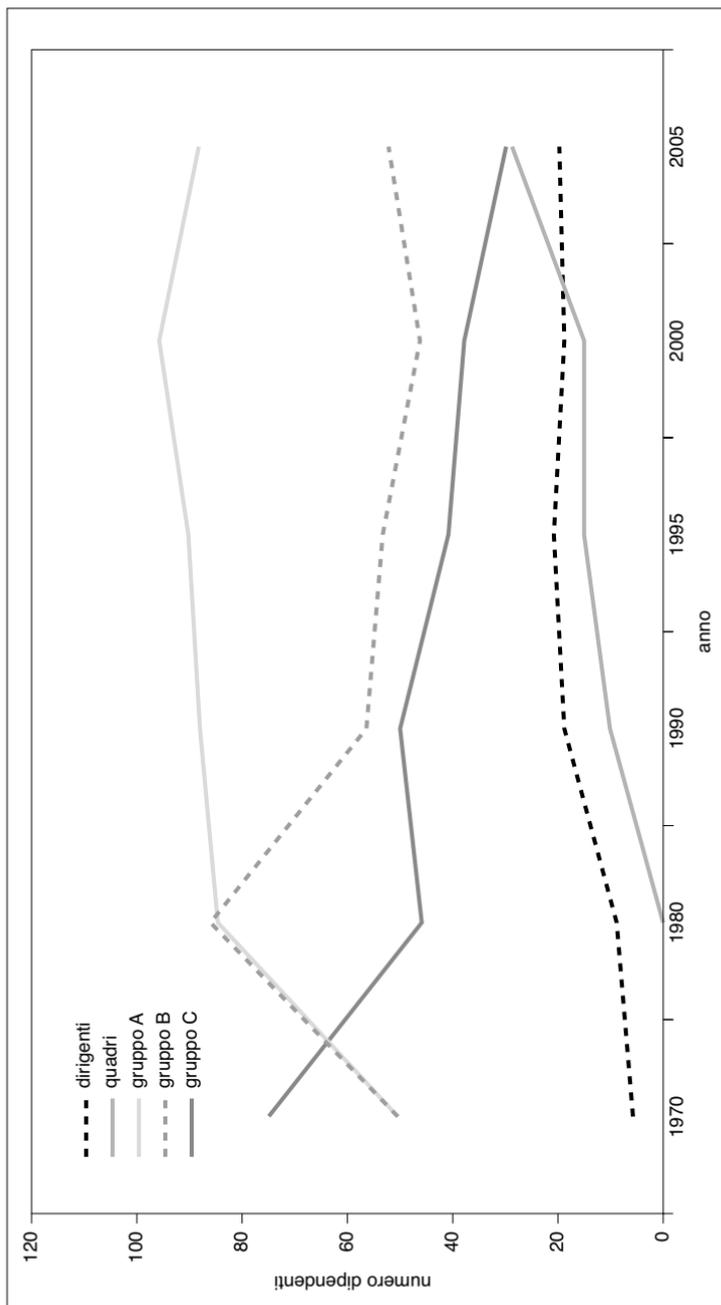


FIG. 24.1. Dipendenti per categoria 1970-2005

TAB. 24.1 Percentuale dipendenti di genere femminile, per categoria

	1970	% donne	1980	% donne	1990	% donne	1995	% donne	2000	% donne	2005	% donne
dirigenti	6	0	9	0	19	5	21	10	19	15	20	20
quadri	0	0	0	0	10	1	15	7	15	13	29	28
gruppo A	50	16	85	18	88	29	90	36	96	42	88	43
gruppo B	50	48	86	68	56	62	53	64	46	72	52	56
gruppo C	75	57	46	32	50	26	41	10	38	18	30	3
totale	181	41	226	39	223	34	220	34	214	36	219	37

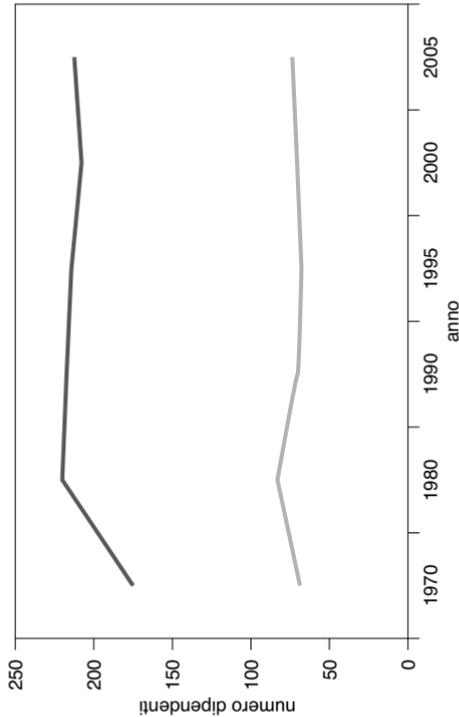


FIG. 24.2. Dipendenti 1970-2005

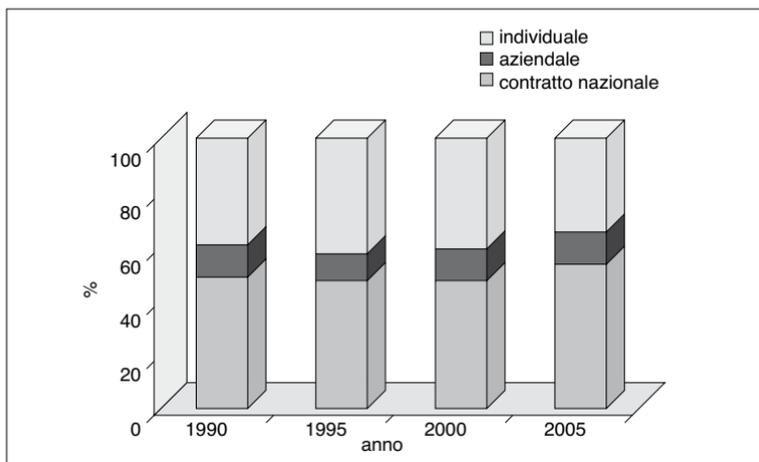


FIG. 24.3. Composizione retribuzione quadri 1990-2005

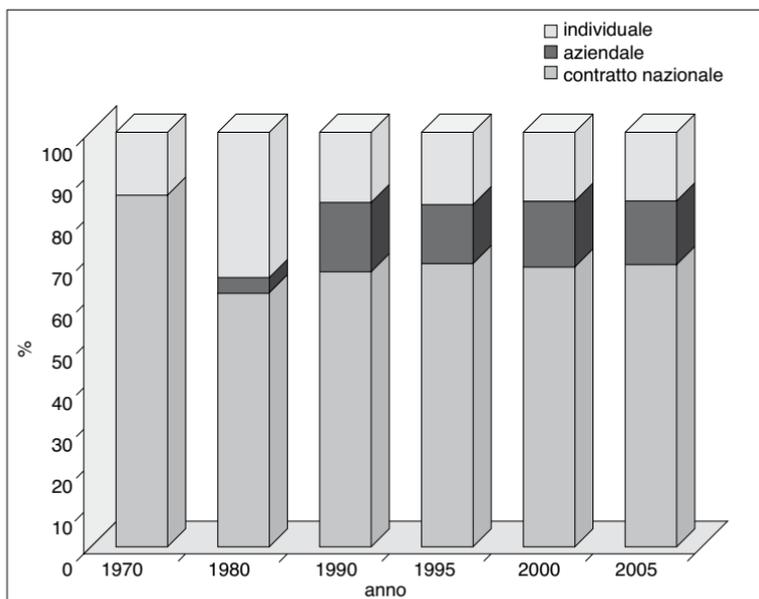


FIG. 24.4. Composizione retribuzione gruppo A 1970-2005

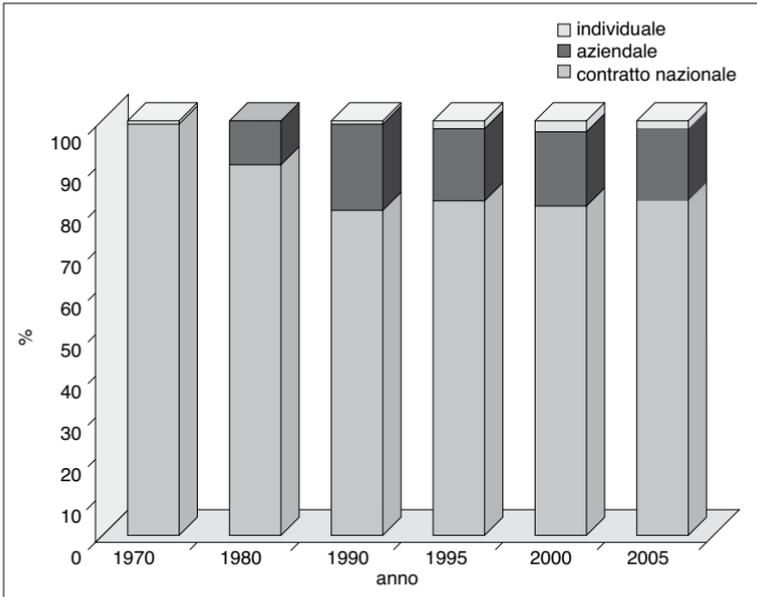


FIG. 24.5. Composizione retribuzione gruppo B 1970-2005

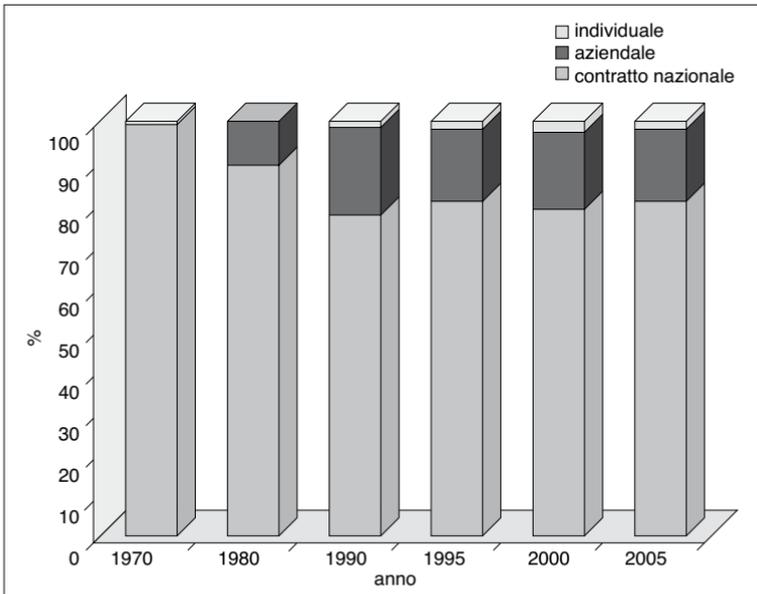


FIG. 24.6. Composizione retribuzione gruppo C 1970-2005

## 24.5 Conflittualità

I primi importanti scioperi, almeno nel dopoguerra, si ebbero in occasione della vertenza per l'abolizione delle cosiddette «gabbie salariali»: i livelli retributivi contrattuali, fatto 100 quello della Lombardia, erano di 95 (circa) in Emilia, di 70 o meno nel Sud. In relativamente poco tempo queste differenze scomparvero. A posteriori si può dire che la soluzione era certamente giusta per l'Emilia (anche il Veneto era nella stessa situazione), mentre ne derivò qualche disagio – e un'oggettiva spinta al lavoro nero – per l'economia meridionale.

Negli anni Settanta e Ottanta, come nelle altre aziende, la conflittualità sindacale era abbastanza elevata: lo dimostra il grafico seguente.

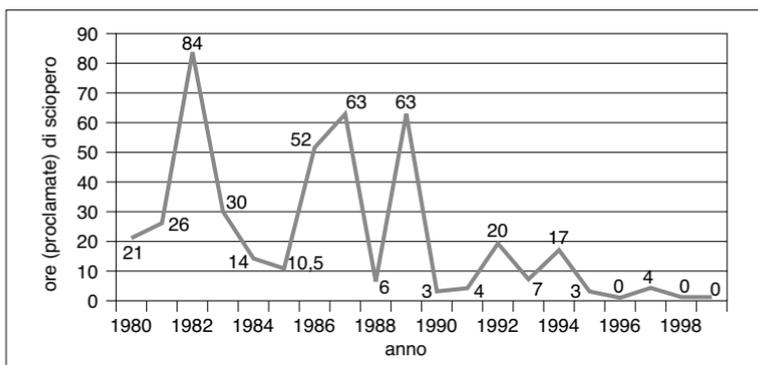


FIG. 24.7. La conflittualità inizia nella seconda metà degli anni Settanta (fuori grafico) per diventare corposa tra gli anni Ottanta e Novanta. Al termine di questo decennio scema notevolmente. Successivamente diventa bassissima, se non del tutto assente. (Grafico di M. Catassi)

## 24.6 Sindacato fuori e dentro l'azienda

Alla fine degli anni Cinquanta vi era, come nelle altre aziende, una commissione interna, composta da tre membri eletti. Come nelle altre aziende, fu sostituita da un consiglio d'azienda composto da dipendenti eletti su base di reparto. Negli anni Settanta, con lo Statuto dei lavoratori, vengono istituite le R.S.A. sostituite negli anni Novanta dalla R.S.U., rappresentanza sindacale unitaria, formata da membri eletti

ogni tre anni con riferimento all'unità produttiva. Di questa è entrato poi a far parte il rappresentante dei dipendenti per la sicurezza nell'ambiente di lavoro. Attualmente il personale che riveste incarichi di rappresentanza costituisce circa il 5% dei dipendenti e gode del complesso delle garanzie specifiche (cioè non estese a tutti i dipendenti) previste dallo Statuto dei lavoratori e di un monte ore di permesso, che costituisce circa lo 0,3% del monte ore lavorato dall'insieme dei dipendenti rappresentati. Negli ultimi anni l'incidenza quantitativa di tali permessi è rimasta sostanzialmente invariata. Si può ritenere che la maggior parte dei dipendenti sia stata sempre iscritta alla CGIL, ma poiché non vi erano trattenute sindacali l'azienda non conosceva il sindacato di appartenenza. Nelle trattative sindacali, fra i sindacalisti esterni i rappresentanti di CGIL e CISL sono stati sempre presenti con analoga assiduità. Meno continua la presenza dei rappresentanti UIL.

#### 24.7 *Contrattazione nazionale e aziendale*

Il contratto nazionale ha affrontato, in genere, temi non diversi da quelli degli altri settori: retribuzioni, scatti di anzianità, inquadramento e definizione dei profili delle categorie, diritti sindacali, permessi (retribuiti e no), ferie e orario di lavoro<sup>4</sup>. Il contratto collettivo per i dipendenti editoriali è sempre stato accorpato a quello dei grafici (dipendenti delle tipografie).

Nell'evoluzione dei rapporti sindacali ebbe un peso rilevante la variazione della contingenza, in particolare l'introduzione del punto unico nel 1975 e il congelamento del 1984. Il punto unico si rivelò, al pari della riforma pensionistica del 1969, un errore per l'economia del paese: oltre a favorire l'inflazione, garantiva aumenti automatici così cospicui da rendere secondario, almeno in apparenza, il ruolo della contrattazione collettiva<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> In termini di vantaggi economici nell'arco della vita, il più grande risultato per i dipendenti derivò però dalla riforma pensionistica del 1969: una riforma che fin dal primo momento fu giudicata da molti, fra cui l'allora direttore del personale Francesco Mattavelli, non sostenibile a lungo termine dall'economia italiana. La riforma Dini infatti, nel 1995, stabilì, per chi aveva cominciato a lavorare dopo il 1977, un trattamento diverso e meno vantaggioso.

<sup>5</sup> In Zanichelli il punto unico fu mantenuto per alcuni anni, nonostante l'abolizione sul piano nazionale.

Sul piano aziendale si è discusso, con cadenza annuale, dell'inquadramento (passaggi di categoria). Come si è visto dai grafici alle pagine precedenti, si è passati da una piramide a un cilindro, con una base che si restringe in basso (un cilindro che poggia su un tronco di cono rovesciato). L'evoluzione delle categorie dipende anche, in parte, dal sia pur lento invecchiamento del personale.

Per lo più con cadenza biennale viene discusso un contratto aziendale che affronta aspetti economici. Innanzitutto, negli anni Settanta l'azienda ha proceduto a equiparare, senza frapporre molti ostacoli, sia le retribuzioni della libreria a quelle della casa editrice (la libreria era inquadrata nel commercio, anziché nell'industria) sia gran parte della disciplina degli operai a quella degli impiegati. La retribuzione in senso stretto è stata integrata, in sede di contrattazione aziendale, in un primo tempo con una mensilità aggiuntiva (la cosiddetta «quattordicesima», 1969) e poi con premi di risultato legati alla produttività (andamento del fatturato *pro capite* depurato dall'aumento prezzi e altri indicatori, alcuni dei quali specifici per il magazzino).

Altri temi tradizionalmente oggetto di contrattazione sono l'orario, i permessi, le modalità di godimento delle ferie, la mensa<sup>6</sup>.

*Ricorda Federico Enriques: I rapporti col personale in genere e quindi i rapporti sindacali sono, anche in un'azienda editoriale, uno degli aspetti principali. Non me lo sono mai nascosto e pur avendo collaboratori validissimi (Francesco Mattavelli, Vittorio Ornelli, Maurizio Catassi) non l'ho mai completamente delegato; più precisamente, non mi sono mai considerato fuori dalla mischia, chiamato a intervenire solo quando i responsabili diretti non erano in grado di portare a termine le trattative. In altre parole mi sono sempre considerato – e ho sempre desiderato, di conseguenza, apparire – parte in commedia: sulla scena, non dietro le quinte. Non credo di averlo fatto per protagonismo né per calcolo: mi è sempre sembrato precondizione di correttezza l'evitare la sensazione di gestire i rapporti sindacali come se fossero una sceneggiata e non un rapporto vero.*

*Fino alla metà degli anni Ottanta calcolavo di dedicare ai rapporti sindacali il 30% delle mie ore di lavoro; in seguito questo tempo è*

<sup>6</sup> Il servizio mensa fu istituito negli anni Settanta, dopo una vertenza che interessò contemporaneamente molte aziende cittadine. Oggi molti dipendenti non usufruiscono del servizio mensa interno, ma si avvalgono di buoni mensa validi in esercizi commerciali del vicinato.

*diminuito: forse per il cambiamento, anche all'esterno, del clima, forse perché la grande passione del rag. Mattavelli lo aveva portato qualche volta ad allungare i tempi delle discussioni.*

*Ho sempre incontrato interlocutori corretti; spero che lo stesso abbiano pensato di me. (In effetti con molti ex dipendenti che avevano svolto funzioni sindacali ho avuto, in tempi successivi, rapporti personali ottimi.) Già, i rapporti personali: ho sempre cercato di averli buoni, ma non troppo. Non mi sembra di aver mai fatto leva su di essi nelle relazioni sindacali. Ho cercato, nelle decisioni aziendali (promozioni, aumenti di stipendio), di considerare l'eventuale impegno sindacale come inesistente.*

*Ricordo in particolare che dovetti vincere molte resistenze interne quando proposi la promozione a un incarico commerciale di un addetto al centro elettronico che svolgeva attività sindacale (Cesare Bettini, che ci lasciò troppo presto per una malattia incurabile). Io pensavo che fosse adatto al nuovo ruolo – e i fatti mi diedero poi ragione. Sul momento quasi tutti pensarono a una scelta strumentale, un *promoveatur ut amoveatur*.*

*Non ho mai cercato di sapere che cosa si era detto nelle assemblee (e tanto meno chi lo aveva detto): per me l'assemblea era soltanto ciò che mi riferiva il consiglio d'azienda, che non ho mai cercato di scavalcare, aggirandone le posizioni dal basso o dall'alto. Mi rendo conto che la laconicità mi ha evitato molti errori, anche se forse ha complicato delle situazioni.*

*Mi sono chiesto spesso su quali basi avrei potuto valutare i miei risultati sul piano sindacale: non si poteva certo misurare la popolarità o il grado di conflittualità. Né, all'opposto, ho mai pensato che buona politica fosse quella che riusciva a minimizzare il costo del lavoro. In fondo, i risultati generali del bilancio, pur in apparenza poco correlati con la gestione del personale, costituiscono la più attendibile pagella, anche se sono influenzati da molti altri fattori.*

*Tradizionalmente l'azienda è stata rigida nella gestione del tempo; permessi, flessibilità dell'orario, elasticità nel godimento delle ferie: capivo ovviamente il diverso punto di vista dei dipendenti, ma mi sembrava che una svalutazione del tempo-lavoro, oltre che un danno per l'azienda, fosse a ben vedere una forma di sottovalutazione del lavoro in sé. In particolare ho sempre cercato di evitare le soluzioni organizzative che, nell'avvantaggiare i dipendenti, comportassero un eccessivo peggioramento del servizio alla clientela: mi sembrava giusto sostenere allo stesso tempo gli interessi dell'azienda e dei terzi che con la casa editrice venivano in contatto.*

*Sul piano strettamente economico l'azienda si è sempre dimostrata più flessibile. Ricordo vertenze delicate, scioperi a singhiozzo o altrimenti dannosi; mi sembravano forme sleali, ma feci finta di nulla: il sindacato stesso cambiò sistema.*

*La vertenza più dura fu – non ho mai capito bene perché – nel 1987, con interruzioni di lavoro a scacchiera e a singhiozzo. Dopo oltre un mese di scioperi la trattativa per il rinnovo del contratto aziendale non si sbloccava. Si avvicinava pericolosamente la campagna di vendita scolastica.*

*Avevo letto, in primavera, che era stata riaperta la Mauritsbuis dell'Aia, dove è conservata la Veduta di Delft di Vermeer: in quegli anni stavo leggendo (un po' a singhiozzo anch'io) Proust.*

*Avevo deciso di andarci, con mio figlio, in luglio. Fui incerto se rinviare il viaggio. Decisi di no, non ricordo bene per quale motivo. Poteva essere interpretato come un gesto offensivo. Fu invece considerato come la prova che nuttivo estrema fiducia nella serietà delle soluzioni che avevamo proposto: la vertenza si sbloccò al ritorno (probabilmente si sarebbe sbloccata in ogni caso). La riappacificazione in azienda cancellò la delusione per non essere stato capace di individuare, al di là di ogni dubbio, il particolare del muro della veduta di Delft per rivedere il quale Bergotte si era recato alla mostra di Vermeer.*

## 24.8 Orario di lavoro e ferie

Nell'arco di questi anni l'orario di lavoro si è ridotto da 44 alle attuali 38 ore settimanali. Il grosso del calo è concentrato alla fine degli anni Sessanta. Le ultime riduzioni di un'ora risalgono al 1983 e al 1997. L'orario è attualmente distribuito su cinque giorni. La settimana corta, soltanto nel periodo estivo, si è affacciata già nel 1963, e si è estesa a tutto l'anno nel 1970<sup>7</sup>.

Alla variazione dell'orario giornaliero si arrivò più tardi. Dal 1974 parte del personale operava con un orario lungo, con un ampio intervallo a mezzogiorno, e parte con un orario breve, con pausa pranzo di 60 minuti. Oggi l'orario breve è quasi generalizzato. Inutile sottolineare il cambiamento nella vita quotidiana – ivi comprese le abitudini alimentari – conseguente al nuovo orario. La direzione ha sempre respinto le richieste, più volte avanzate, di orario flessibile. Esiste però di fatto una flessibilità notevole: vi sono orari individuali<sup>8</sup>, frequentemente dovuti all'esigenza di accompagnare a scuola i figli o di andarli a prendere al termine delle lezioni<sup>9</sup>. Vi è inoltre la possibilità di recuperare piccoli ritardi.

<sup>7</sup> Per i turni al «Centro» cfr. anche nota 2 al par. 14.6. Per i turni di portineria, si ricordi che gli uffici, fino al 1970, erano aperti anche la domenica.

<sup>8</sup> Già nel 1983 le persone con orario individualizzato erano 23.

<sup>9</sup> Fino agli anni Ottanta i ragazzi andavano a scuola da soli già dalla terza-quarta elementare, mentre dagli anni Novanta in molte scuole elementari è quasi d'obbligo l'accompagnamento in entrata e in uscita: un aspetto in cui la qualità della vita urbana si è deteriorata.

Il lavoro part-time interessava nel 2005 18 dipendenti (8,2% del personale stabile). Dieci anni prima i dipendenti interessati erano il 4,2%, vent'anni prima (1985) l'1,4%. La maggior parte delle richieste di orario part-time dipende dalla necessità di seguire i figli: come prevedibile, è fenomeno prevalentemente femminile. Per quanto il part-time non sia un diritto del dipendente, i casi di rifiuto sono molto rari. Non sono stati pochi i casi di ritorno al full-time e soprattutto di aumento di orario, specie in conseguenza della maggiore autonomia dei figli.

Anche le ferie sono molto aumentate nell'arco degli ultimi quarant'anni; soprattutto si è ridotta, fin quasi ad azzerarsi, la differenza fra neoassunti e personale con maggiore anzianità aziendale.

Nonostante le richieste dei dipendenti, l'azienda ha mantenuto fermo il principio della chiusura aziendale, in linea di massima in agosto<sup>10</sup>. Pur con alcune oscillazioni, negli ultimi anni si è optato per una chiusura totale di due settimane. I dipendenti sono di regola tenuti a legare una terza settimana di ferie al periodo di chiusura. A ogni dipendente rimane almeno un'ulteriore settimana di ferie libere. Inoltre l'azienda, quando vi è stata la trasformazione in para-ferie delle festività nazionali e religiose (1977), ha iniziato a operare una chiusura di circa una settimana a fine anno.

La modalità di godimento delle ferie libere ha tradizionalmente rappresentato uno dei più fecondi terreni di microconflittualità aziendale. Si scontravano due principi: il diritto dell'azienda, riconosciuto dalla legge e dal contratto collettivo, di consentire le ferie conoscendone in anticipo il periodo, così da pianificare il lavoro, e, all'opposto, l'interesse del dipendente di decidere in piena libertà quando goderne, anche senza preavviso. Questi contrapposti interessi sono stati composti in regole (la cui rigidità è stata man mano erosa) sul preavviso, non frazionabilità delle giornate di ferie a ore o a mezze giornate e simili.

Hanno reso possibile una crescente flessibilità nella gestione delle ferie il cambiamento dell'organizzazione del lavoro,

<sup>10</sup> Negli anni 1971 e/o 1972 si sperimentò, con grossi inconvenienti, la chiusura in luglio (tra l'altro non gradita dalla maggior parte dei dipendenti, specie da quelli i cui coniugi avevano ferie obbligate in agosto).

sempre meno sequenzializzato, e la convinzione che la flessibilità stessa favorisce la motivazione. Non deve stupire che la diminuzione dell'orario e l'aumento delle ferie si siano quasi arrestati negli ultimi anni: è un fenomeno generale, proprio di altri settori merceologici. La causa va cercata, in sostanza, nella globalizzazione.

#### 24.9 *Prestazioni di lavoro non a tempo indeterminato*

Probabilmente in nessuna azienda, nell'economia attuale, tutte le attività lavorative sono svolte da lavoratori dipendenti assunti a tempo indeterminato. Anche alla Zanichelli, in misura variabile nel tempo (senza che si possa notare una tendenza all'aumento o alla diminuzione del fenomeno), vi sono state e vi sono forme di lavoro non a tempo indeterminato<sup>11</sup>.

Oltre alle sostituzioni per gravidanza, vi sono tradizionalmente attività con punte periodiche, svolte da personale assunto su base stagionale, con rapporto a tempo determinato: in primo luogo le spedizioni in campagna scolastica. In generale non è infrequente il caso di trasformazione di contratti a termine in contratti a tempo indeterminato (su 22 magazzinieri presenti oggi, circa il 50% proviene dal lavoro stagionale).

All'inizio degli anni Sessanta la fatturazione, in periodo di apertura delle scuole, veniva eseguita da personale a tempo determinato<sup>12</sup>. Analogamente, fino a una radicale informatizzazione del servizio, la preparazione dei buoni saggio veniva affidata a personale stagionale<sup>13</sup>. Anche in questi casi spesso il lavoro a termine si trasformava in rapporto a tempo indeterminato.

<sup>11</sup> La prevalenza di rapporti di lavoro a tempo indeterminato non è probabilmente la regola nella filiera, quanto meno nei reparti editoriali: «Il Sole 24 ore» del 23 luglio 2008 riporta a p. 22 una tabella secondo la quale i rapporti di lavoro a tempo indeterminato interesserebbero soltanto il 14% dei prestatori di lavoro presi in considerazione. Non viene indicata una fonte.

<sup>12</sup> Per un altro gruppo di dipendenti amministrativi stagionali si veda il ricordo di Giuseppe Giovannella in Appendice 1.

<sup>13</sup> Si trattava per lo più di giovani neodiplomate, seguite con grande attenzione da Anna Maria Orsi, che aveva doti notevoli nel valutare le capacità dei collaboratori: per questa ragione, per molti anni, nell'assunzione di personale amministrativo e di segreteria ci si rivolgeva a persone di cui Orsi aveva apprezzato le capacità.

Zanichelli fece ricorso al contratto di formazione lavoro (1984-1999) in misura analoga ad altre aziende, con assunzione a tempo indeterminato nell'ordine del 90% dei casi.

Finora si è parlato di personale non editoriale. Nel settore editoriale il tema è più complesso. Alla fine degli anni Sessanta in moltissime redazioni di case editrici vi erano operatori (redattori o persone che svolgevano mansioni assimilabili) privi di assunzione con rapporto di lavoro subordinato. I contratti e soprattutto le situazioni di fatto variavano: in qualche caso la prestazione di attività nei locali della casa editrice era opzionale, in altri casi era connaturata con le mansioni.

Nella redazione della decima edizione dello Zingarelli lavoravano circa 18 persone. Quando l'opera si avvicinò alla pubblicazione e la redazione stava per essere sciolta vi fu una vertenza che rischiò di mettere in forse la puntuale uscita (eravamo nel 1970, in un momento di forte tensione sui luoghi di lavoro). La vertenza si concluse con l'assunzione di alcune delle persone (circa 5) che avevano lavorato allo Zingarelli. Da allora l'atteggiamento della casa editrice è stato assai prudente. Sostanzialmente si è cercato di limitare al massimo questi rapporti, specie se, di fatto, la presenza in via Irnerio è continua.

L'attenzione all'aspetto formale dei contratti è pari alla consapevolezza che ciò che conta non è la forma contrattuale, ma il concreto svolgimento del rapporto. Per una serie complessa di ragioni vi è stata a più riprese, da parte della redazione interna, una forte pressione ad allargare l'area di attività a personale non rigorosamente inquadrato. La pressione non dipendeva dal desiderio di «sfruttare» i giovani né da quello di danneggiare l'azienda, ponendo di fatto premesse di future assunzioni: il ricorso ad aiuti occasionali e il rinnovo di questi rapporti erano soprattutto – se non soltanto – la via più facile per risolvere problemi effettivi di carico di lavoro. In sostanza, guardando le cose dall'interno, si può paradossalmente dire che i pochi casi di rapporti sostanzialmente discutibili sono stati frutto di decisioni certo imputabili all'azienda, ma nate contro gli interessi dell'azienda stessa e ai margini del controllo della direzione. Peraltro è per lo più stata applicata la regola che i compensi degli «esterni» dovessero essere commisurati ai costi del lavoro interno, non ai compensi (risultando quindi in termini immediati più alti).

Il criterio generale è stato comunque quello di limitare, se non annullare, i casi di rapporti non ricadenti sotto il contratto di lavoro subordinato (sia pure a tempo determinato) e il contratto di edizione (sia pure con compenso non percentuale). In sostanza, i rapporti di collaborazione continuativa o i contratti a progetto sono sempre stati mantenuti in numero ridotto, soprattutto in relazione ad altre realtà aziendali. La direzione ha anche cercato di ridurre a termini ragionevoli il numero degli «stagisti», prevedendo sempre un sia pur minimo compenso a loro favore e responsabilizzando sempre gli uffici competenti alla realizzazione di un programma formativo.

#### 24.10 *Rapporti sindacali con le filiali esterne*

Finora abbiamo parlato dei rapporti con la sede centrale. Le filiali, per quanto dotate di un proprio coordinamento, hanno avuto tradizionalmente una rappresentanza sindacale meno assidua, dovuta anche allo spezzettamento geografico. Comunque i vantaggi economici dei contratti aziendali stipulati a Bologna sono stati sempre estesi alla periferia.

La vertenza più seria fu quella legata al recupero dei sabati lavorativi, nel 1972. L'azienda era passata da poco, in sede centrale, da sei a cinque giorni lavorativi settimanali. Le scuole continuavano (continuano) a essere aperte il sabato. Disertare le scuole il sabato avrebbe significato un regalo alla concorrenza. Ci si accordò per uno scambio fra «sabati lavorati» e giorni di permessi retribuiti equivalenti a ferie, avvicinando così il calendario di lavoro dei funzionari commerciali a quello dei docenti. È un accordo tuttora valido, dopo trentacinque anni, a dimostrazione della sua lungimiranza.

#### 24.11 *Se non ci fosse stata la sindacalizzazione*

In conclusione, l'esistenza di una sindacalizzazione abbastanza pronunciata ha avuto vantaggi e svantaggi. Bisogna premettere che è difficile citare casi di affari sfumati, fatturati compromessi, iniziative non prese per azioni sindacali, ancorché soltanto temute. Lo svantaggio principale è stato l'assorbimento di energie manageriali. Vantaggi:

– L'azienda, pur essendo medio-piccola e familiare, ha dovuto comportarsi da grande azienda: rapporti oggettivi e non personali, decisioni prese con la consapevolezza che tali decisioni dovevano sempre essere giustificate o giustificabili; insomma, rapporti più moderni ed equi. Ne è derivata una relazione basata più su interessi comuni che su comunioni di affetti, e quindi meno esposta a venti passeggeri.

– L'esistenza di una sindacalizzazione elevata è stata uno degli elementi, insieme a una più generica prudenza, che hanno posto nel tempo un freno ad assunzioni-fisarmonica (cioè assunzioni economicamente giustificate da una situazione congiunturale – e non strutturale – favorevole).

Vi è stata un'altra conseguenza: l'eventualità di acquisizioni di altre aziende editoriali a Bologna è sempre stata considerata con un'ottica così preoccupata circa l'eventuale gestione di vertenze, che non ve ne è stata nessuna in cinquant'anni.

#### 24.12 *Formazione: prima e durante*

Il titolo di studio richiesto (mai in maniera rigidamente burocratica) per l'assunzione nei vari settori è sempre stato, come è ovvio, diverso settore per settore e vi sono stati significativi cambiamenti nel tempo: la tendenza generale è verso un elevamento del titolo di studio richiesto, ma in maniera né costante né coerente nei vari reparti.

In redazione, come si è accennato nel capitolo 8, in una certa fase prevalse il modello «Pigmalione», praticato – se non teorizzato – da Delfino Insolera: persone intelligenti, attive, senza un preciso *background* universitario (ma non era il caso di Sofri e Dogliotti, normalista il primo, buon laureato in giurisprudenza nell'ottima facoltà torinese il secondo). Successivamente ci si orientò verso laureati in materie attinenti con il campo disciplinare di cui si sarebbero dovuti occupare. A partire da questo secolo il Master diretto da Umberto Eco ha alimentato in più di un caso la redazione<sup>14</sup>.

Alcuni dei grafici, come Paolo Sala e Duilio Leonardi, assunti negli anni Sessanta, avevano una specifica prepara-

<sup>14</sup> Due assunti fra il 2003 e il 2007, oltre ad alcune assunzioni a tempo determinato a fronte di punte di lavoro stagionale.

zione professionale (Umanitaria di Milano il primo, scuola di Urbino il secondo).

Nell'ambito commerciale non vi è mai stata una tendenziale ricerca di persone con un titolo di studio particolare: ma la cosa è abbastanza normale nel settore. A partire dalla seconda metà degli anni Settanta, una precedente esperienza presso altre organizzazioni ha costituito, spesso ma non sempre, titolo preferenziale.

Più complessa la questione nei reparti informatici: qui l'elasticità, le tendenze individuali hanno prevalso su un'interpretazione rigida dei titoli di studio. Giuseppe Giovannella e Vittorio Ornelli erano ragionieri (quando si erano diplomati non esisteva la specializzazione dei ragionieri programmatori: ma forse proprio una preparazione di base non specialistica diede loro orizzonti aziendali ampi). Pier Francesco Bernardi è laureato in fisica: di nuovo una preparazione a spettro assai largo. Nelle assunzioni spesso si è privilegiata la preconnoscenza delle «macchine» o dei *software* concretamente usati in quel momento.

La contabilità – e, in misura lievemente inferiore, la gestione amministrativa del personale – sono i settori in cui si è manifestata, in maniera abbastanza continuativa, una congruenza fra la preparazione scolastica e l'attività professionale.

La formazione e l'aggiornamento professionale si sono svolti seguendo vari percorsi:

– Dalla fine degli anni Cinquanta a metà degli anni Settanta si svolgeva un corso, con valenza anche selettiva, per funzionari commerciali, di 15 giorni<sup>15</sup>. Successivamente il corso ha perso carattere selettivo, si è abbreviato nel tempo e ha acquistato piuttosto un carattere di specializzazione. Per un certo periodo hanno collaborato all'organizzazione del corso Franco Bochichio<sup>16</sup> e, a più riprese, consulenti esterni (ad esempio Antonio Saffi, che aveva esperienze di lavoro alla 3M, azienda allora all'avanguardia nel marketing, Andrea Galli ed Elisa Dessy).

– La preparazione dei redattori è stata curata, dall'inizio

<sup>15</sup> Al corso selettivo del 1970 furono ammessi 8 candidati, 4 dei quali furono assunti. Uno di loro, il dott. Prospero Castiglione, è rimasto in azienda fino al 2006. Al corso parteciparono 2 direttori come docenti, 1 assistente, 7 funzionari «richiamati» (giovani assunti da poco).

<sup>16</sup> Cfr. scheda al par. 13.13.

degli anni Novanta, da Umberto Tasca, che ha dato vita a una serie di occasioni formative assai variate (corsi parzialmente in comune con i funzionari commerciali, corsi per redattori giovani, seminari su temi tecnici)<sup>17</sup>.

– La formazione dei dipendenti del «Centro» è tradizionalmente legata all'ingresso in azienda di nuove macchine o nuovi *software*.

– Una serie di attività si rivolge orizzontalmente a vari reparti con oggetti che variano da lingue straniere, *software* applicativi, sicurezza e pronto soccorso.

Anche per adeguarsi alle prescrizioni ISO 2000<sup>18</sup>, l'attività di formazione, alla quale fin dagli anni Novanta è dedicata una sezione del rapporto annuale al consiglio d'azienda, è stata formalizzata con l'enunciazione di regole generali (chi può chiedere la formazione, chi decide, criteri di preferenza, banca dati delle attività formative).

#### 24.13 *Mutua interna Isaia Levi*

La mutua Isaia Levi<sup>19</sup> è una società di mutuo soccorso a cui possono aderire i dipendenti della Zanichelli (anche con contratto di lavoro a tempo determinato, purché non inferiore a un anno di durata). La società, costituita nell'ultimo periodo della gestione di Ezio Della Monica all'inizio degli anni Sessanta, è alimentata (soprattutto) con versamenti dell'azienda, con i rendimenti dei titoli investiti e con i contributi dei soci. È amministrata da un consiglio di amministrazione eletto dai soci. La società (che un tempo soprattutto integrava il trattamento pensionistico) oggi eroga prestazioni di due tipi:

– provvidenze di carattere familiare (sussidio ai soci per le spese sostenute per gli asili nido o ai figli dei soci per gli studi universitari; assegno integrativo al figlio del socio deceduto, fino al raggiungimento della maggiore età), oltre a limitati sussidi di anzianità e vecchiaia per i soci pensionati;

– assegni assistenziali ai soci in servizio attivo presso Zanichelli a integrazione di prestazioni sanitarie non fornite dal

<sup>17</sup> Cfr. par. 8.8.

<sup>18</sup> Cfr. scheda al par. 5.15.

<sup>19</sup> Su Isaia Levi cfr. par. 1.2 e ss.

servizio nazionale (per esempio: contributi per protesi e cure dentarie, per spese sostenute nell'acquisto di lenti per occhiali o di apparecchi per la correzione dell'udito).

Come si vede, la mutua indirizza i propri interventi soprattutto per integrare quelle che sono percepite come carenze dello stato sociale.

L'iscrizione è facoltativa. Gli iscritti erano 300 alla fine del 2006. Di essi, 208 erano in servizio attivo. Nel concreto, circa il 90% degli aventi diritto è iscritto. Il numero degli iscritti è notevolmente aumentato dal 1999 in poi, da un lato per assorbimento della Cea all'interno di Zanichelli editore, dall'altro perché la possibilità di aderire alla società è stata riconosciuta non più ai soli dipendenti a tempo indeterminato, ma anche a quelli a termine. Entrambe le tipologie di prestazione hanno comunque perso importanza negli anni con lo svilupparsi del Servizio Sanitario Nazionale e delle normali prestazioni pensionistiche<sup>20</sup>. L'«Isaia Levi» non ha avuto un rilancio con la riforma pensionistica poiché nel settore si è affermato il fondo di categoria Biblos, a cui oggi aderisce la quasi totalità dei dipendenti.

<sup>20</sup> Può essere significativo ricordare il caso del sig. Tampellini (cfr. par. 21.1), che andò in pensione a metà degli anni Cinquanta, dopo oltre sessant'anni di servizio. La pensione a cui aveva diritto per legge (15.000 lire mensili) equivaleva al 33% dell'ultima retribuzione. L'azienda intervenne con un'integrazione di 20.000 lire mensili. Nel 2006 la mutua Isaia Levi ha in vario modo (diritto allo studio e rimborsi asili nido) aiutato 26 figli di dipendenti.

## Usi e costumi

### 25.1 *Premessa*

Abbiamo parlato di persone, libri, procedure, questioni tecniche. Cerchiamo, in conclusione, di dare un'immagine dei cambiamenti nei comportamenti e nei modi di vita dei dipendenti dell'azienda in sé, prescindendo dall'attività editoriale. Si tratta di mutamenti comuni ad altri luoghi di lavoro con le stesse caratteristiche dimensionali della Zanichelli. Le cose che racconteremo non hanno la pretesa di comporre un affresco organico: si vuole dire qualcosa di quest'azienda qui, non dare un contributo alla storia del costume in Emilia-Romagna.

### 25.2 *Chi erano e chi sono*

Ci soffermeremo soprattutto su via Irnerio 34. 113 persone nel 1960, 104 nel 2008, ma gli addetti al magazzino (13 nel 1960, 23 nel 2008) si sono nel frattempo trasferiti a Granarolo<sup>1</sup>. Oggi 61 vivono nel Comune di Bologna, 43 sono pendolari: per lo più vivono in comuni limitrofi, ma non manca chi abita a 100 km dalla sede<sup>2</sup>. Sui 23 dipendenti fissi di Granarolo, 8 vivono nel Comune di Bologna, 2 a Granarolo, 13 in altri comuni, di cui 6 fuori provincia.

<sup>1</sup> Cfr. par. 15.7.

<sup>2</sup> In qualche caso l'azienda, per favorire i dipendenti che si sono trasferiti a Bologna, ha acquistato delle abitazioni, in cui i dipendenti abitano con affitto a equo canone o canone concordato.

### 25.3 *Andare al lavoro*

Nel 1960 quasi tutti i – pochi – dipendenti che possedevano un'automobile la usavano per venire in ufficio. Oggi un'auto in famiglia l'hanno quasi tutti: del resto Bologna è una delle città italiane col più elevato numero di veicoli per abitante. Pochi, però, vengono in ufficio in auto, e fra questi i dipendenti della filiale che durante il giorno la usano per lavoro. Fino agli anni Novanta anche i dipendenti dell'ufficio produzione utilizzavano molto l'auto per fare il giro delle tipografie: grazie alla posta elettronica oggi è una prassi quasi scomparsa. Qualche genitore usa l'auto per accompagnare i figli a scuola: per favorirli l'azienda ha acquisito la disponibilità di 6 posti macchina in garage vicini.

Di seguito è riportata una tabella con i mezzi di accesso all'ufficio. Due sono i dati abbastanza sorprendenti: il numero non trascurabile dei fenomeni di *car pooling* e la determinazione nell'usare anche in inverno, nonostante l'abbandono dell'ora legale, le due ruote (forse qui si coglie anche il cambiamento climatico: quando la neve era evento frequente l'uso delle due ruote era ben più problematico).

TAB. 25.1. *Mezzi di accesso all'ufficio*

	Via Irnerio	Quarto
In auto	21%	65%
– di cui con auto condivisa	2%	26%
A piedi	17%	0
In scooter/bici	29%	9%
– di cui con mezzo diverso in inverno	1%	0
Con mezzo pubblico ATC	20%	0
Con altro mezzo pubblico	4%	0
Con più mezzi combinati	6%	0

### 25.4 *Modalità di lavoro*

Le due figure alle pagine seguenti illustrano le modalità di lavoro alla Zanichelli.

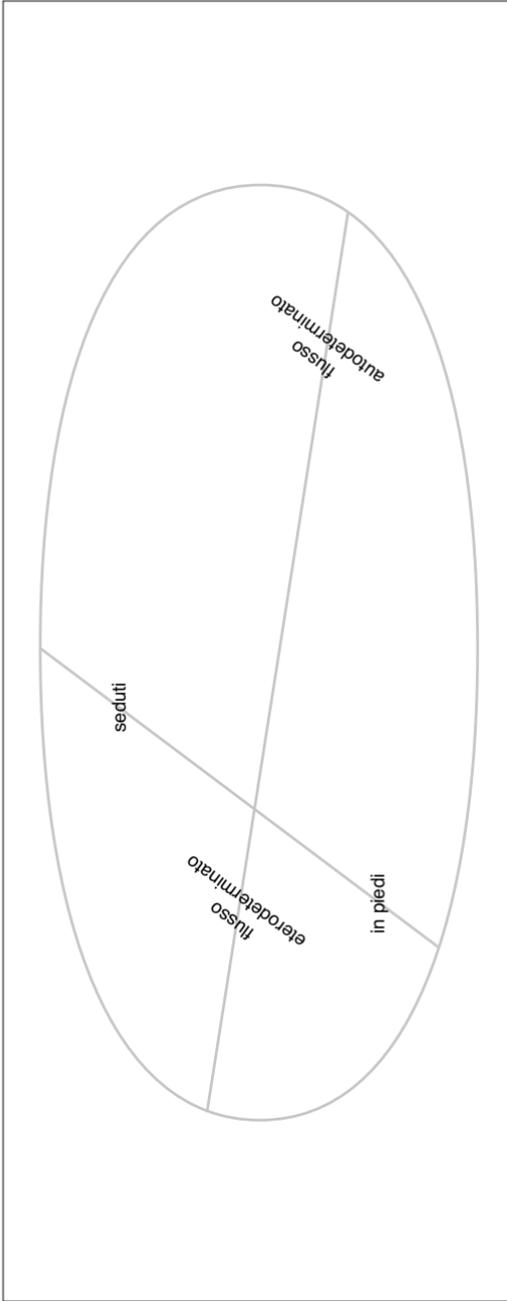


FIG. 25.1. L'illustrazione mette in luce una doppia coppia di modalità di lavoro (con evidenti intersezioni di aree).

a) Parte dei dipendenti della Zanichelli lavora prevalentemente in piedi (circa il 40%, prevalentemente uomini): addetti del magazzino spedizioni, addetti dei magazzini periferici, alcuni operatori del «Centro», funzionari commerciali (almeno per i due terzi del loro tempo-lavoro). Gli altri lavorano prevalentemente a tavolino.

b) Alcuni – circa il 50% – sono in condizione di determinare il flusso del proprio lavoro (ad esempio un redattore decide se prima controllare le figure e poi il testo o viceversa, un funzionario commerciale decide in quale scuola andare e in linea di massima quale docente visitare), altri invece devono operare su un flusso di lavoro su cui non possono intervenire (l'addetto allo sportello della filiale si dedica ai librai man mano che si presentano, l'addetto all'ufficio vendite risponde alle telefonate man mano che arrivano e processa gli ordini nell'ordine in cui sono giunti, l'addetto al magazzino evade gli ordini in una successione predeterminata).

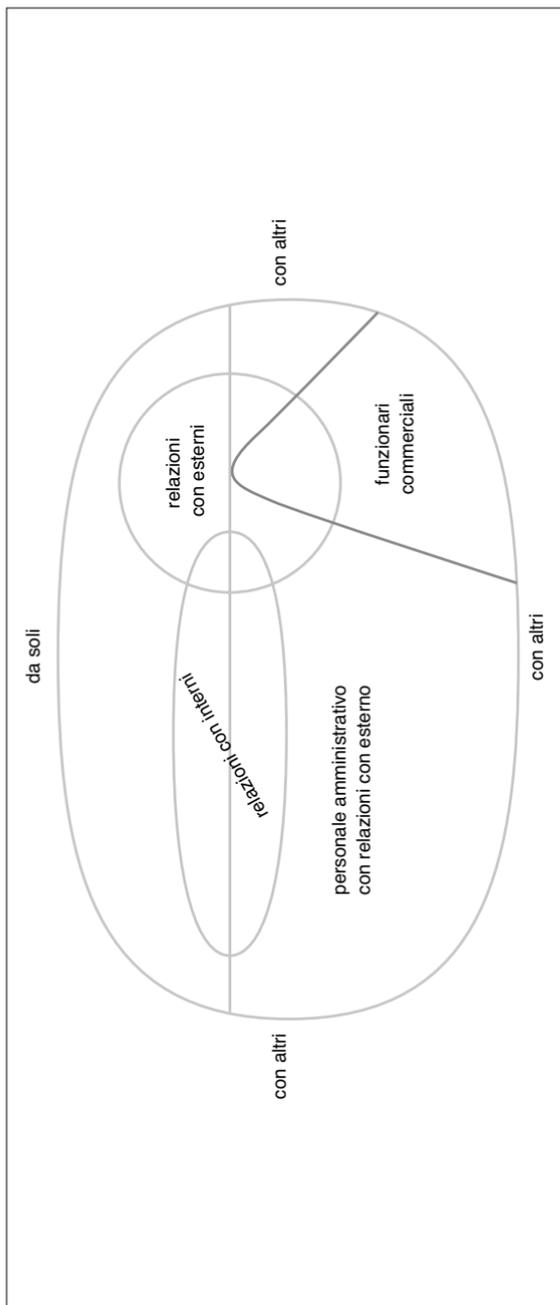


FIG. 25.2. Il disegno cerca di mettere in evidenza se si lavora da soli o con altri (esterni o interni).

Alcuni (35% circa) lavorano esclusivamente o quasi esclusivamente da soli (ad esempio il magazziniere che raccoglie gli ordini, gli archivisti, nella contabilità gli addetti ai saldaconti).

Altri, come i funzionari commerciali, gli addetti al ricevimento ecc., lavorano con altre persone.

I redattori e parte dei dipendenti dell'ufficio produzione hanno un lavoro grossomodo per il 50% «a solo» e per il 50% con altri.

Tutti i dipendenti, chi più chi meno, sono coinvolti in momenti collettivi (triumfi organizzative o sindacali, corsi di formazione e simili). Sono caratteristiche oggettive delle mansioni che, interagendo con diverse strutture psicologiche, possono rendere più o meno mentalmente gratificante o stressante il lavoro.

## 25.5 *Abbigliamento*

Fino alla metà degli anni Ottanta il grembiule fu d'obbligo per il personale femminile<sup>3</sup>. Era anche usato dal personale maschile: grembiule nero per gli impiegati, grigio o marrone per gli operai. Oggi il grembiule di lavoro non è più usato. Si giunse ad abolirne l'obbligatorietà per così dire spontaneamente, per scelta dei dipendenti. Alcune impiegate erano contrarie, perché avrebbe potuto comportare manifestazioni esterne di differenti possibilità economiche delle dipendenti. D'altra parte l'esistenza dell'obbligo per le donne e non per gli uomini fu considerata, giustamente, inaccettabile.

## 25.6 *Oltre il lavoro*

Non si parla in questo paragrafo del lavoro domestico, femminile e, in misura assai ridotta – e nell'ultimo periodo –, anche maschile. A questo proposito può essere interessante notare che le assenze connesse con la crescita dei figli, a cui per legge hanno diritto anche gli uomini, riguardano nella totalità dei casi donne (dato 2006). Il dato è stato molto simile negli anni precedenti.

Sono frequenti i casi di interessi extralavorativi non occasionali, coltivati quasi in maniera semiprofessionale: molti sono gli uomini che hanno impegni sportivi (soprattutto calcio, come giocatori in serie minori o come allenatori)<sup>4</sup>. Alcuni coltivano interessi letterari o artistici, altri ricoprono ruoli sindacali o politici.

<sup>3</sup> Ricorda Monica Benni: *Nel 1983, quando sono stata assunta in contabilità, mi hanno fatto fare su misura due grembiuli marroni (uno estivo e uno invernale) dal mitico fornitore «Flora la Veneta». Me lo ricordo bene perché invertirono le misure dei nomi Benni-Borri (Angela Borri, assunta insieme a me). Il risultato fu che io avevo un grembiule lungo fino ai piedi e Angela uno lillipuziano. Lo portammo (risistemato) per poco tempo, forse un paio di anni.*

<sup>4</sup> Antonio Giovannini, funzionario commerciale della filiale di Bologna scomparso prematuramente pochi anni dopo essere andato in pensione, oltre ad essere impegnato nella federazione degli arbitri allenava con grande impegno tecnico e umano la squadra dei detenuti del carcere bolognese.

## 25.7 *Caldo e freddo. Fumo*

Il riscaldamento c'è sempre stato, in questi cinquant'anni. Oggi in via Irnerio vi è una caldaia centrale alimentata a gasolio; nella maggior parte degli uffici vi sono radiatori tradizionali. Il magazzino di Granarolo ha problemi maggiori di riscaldamento,

### *In vacanza* di Irene Enriques

Dove vanno oggi i dipendenti della sede Zanichelli durante le ferie estive, e dove andavano i dipendenti degli anni Settanta? Solo poche persone possono fare un confronto diretto: qualcuno non ha mai cambiato meta («Carloforte era e Carloforte è»), qualcuno ha preso il volo («1970 riviera romagnola, 2000 Cuba»). Non potendo indagare direttamente sul passato, abbiamo chiesto quali sono le mete di oggi (2007) e quali erano quelle delle famiglie di origine. Settanta persone hanno risposto. Le famiglie di origine andavano in vacanza a una distanza media di 270 chilometri da casa, i dipendenti di oggi a 2.200. Ieri la meta prevalente era la riviera romagnola con 22 presenze; lo è ancora, ma con 4 presenze, tante quante Parigi. Nessuno si spingeva fuori dall'Europa, oggi il numero di chi lo fa è più del doppio di quanti allora andavano all'estero in Europa. La meta più lontana era Berlino, nel 2007 è stata la California.

Ecco una testimonianza significativa di Vanes Ventura dell'ufficio posta: *Agosto 2007 Egadi in barca e Lampedusa. Luglio 1970 Rimini, pensione Villa dei pini, camera grandissima con 5 letti; quando era ora di pranzo e di cena suonava la campana. Non c'era la piscina ma c'era un dondolo bellissimo; in spiaggia avevamo l'ombrellone e la «gabina», si facevano i castelli di sabbia, le piste per le biglie con i ciclisti e si scavavano buche profondissime per trovare l'acqua, poi la sera si andava al cinema all'aperto a vedere i film di James Bond.*

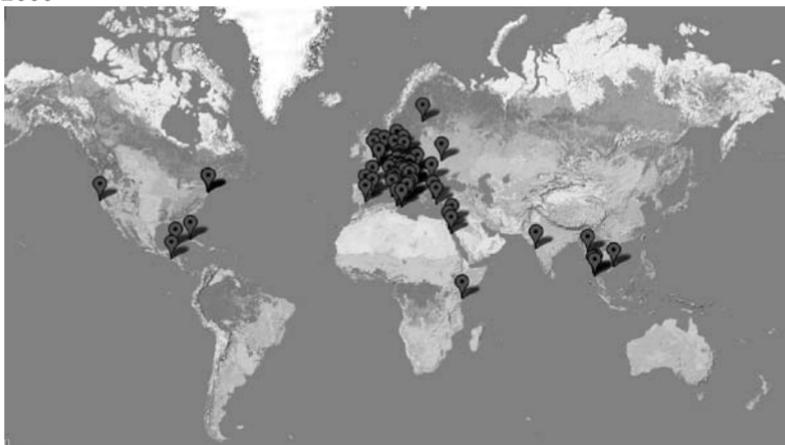
dovuti alle sue dimensioni: i locali esposizione e spedizione sono stati sempre riscaldati, il magazzino carta no.

Il condizionamento è stato installato nei locali del centro meccanografico nel 1965, poi si è esteso a tutti gli uffici. Da un condizionamento centralizzato si è passati a più flessibili apparecchi autonomi nei vari uffici. A Granarolo è in fun-

1970



2000



zione dai primi anni Ottanta, solo nelle aree esposizione e spedizione.

Il fumo è stato vietato nel 2004, qualche tempo prima dell'entrata in vigore della legge Sirchia (2005). Non prima, nonostante le richieste di molti dipendenti. Tuttavia già in precedenza vigeva il principio che in uffici comuni a più persone il fumo poteva essere interdetto, se anche soltanto una persona lo avesse richiesto. Non esiste un locale per fumatori; il numero dei fumatori è molto calato.

# Appendici



## 1.1 La casa editrice come osservatorio dell'evoluzione del mondo (informatico)

Testimonianza di Pier Francesco Bernardi

Ho scritto queste note cercando di mettere in evidenza le tappe che mi hanno visto più o meno coinvolto in modo diretto e che in qualche misura hanno cambiato la fisionomia della casa editrice. Ho perciò evitato di trattare gli aspetti prettamente tecnici, che in realtà sono quelli che hanno maggiormente assorbito la mia attività.

### 1. *Il Centro elettronico fino al 1979*

Quando sono arrivato in Zanichelli (1979) il Centro elettronico era un reparto la cui funzione principale era l'elaborazione dei dati amministrativi. La distribuzione di un prodotto come il libro scolastico richiedeva e richiede un'organizzazione molto complessa e tempi molto lunghi per la preparazione degli ordini e per la relativa emissione dei documenti amministrativi e fiscali: l'obiettivo primario del Centro era quello dell'abbattimento di questi tempi di lavoro.

Gli elaboratori a disposizione erano peraltro molto primitivi, soprattutto per quel che riguarda l'interazione uomo-macchina, che avveniva esclusivamente attraverso schede di cartoncino perforate. L'organizzazione del lavoro era parcellizzata: esistevano le figure del perforatore di schede, dell'operatore alle macchine, del programmatore e dell'analista. Di conseguenza la realizzazione di applicazioni risultava estremamente lenta e dispendiosa in termini di ore di lavoro e di attesa per la disponibilità di macchina<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Per le ragioni di questa «arretratezza» cfr. qui di seguito la testimonianza di Giovannella. Secondo Giovannella l'uscita dallo «splendido isolamento» tecnologico risale al 1990, con l'acquisto di una macchina Bull DPS7000, costata più di mezzo miliardo di lire.

Gradualmente, col crescere della produttività delle macchine, l'attenzione si è spostata dal risparmio di tempo allo sviluppo delle informazioni ottenibili aggregando la gran massa dei dati: statistiche, previsioni, indici, selezioni, graduatorie ecc. Un filo conduttore dei miei anni in Zanichelli potrebbe essere proprio il ribaltamento delle proporzioni tra le finalità di automazione e quelle di ricerca e valutazione degli indicatori di qualità dell'attività della casa editrice.

La prima finalità ha prevalso per molti anni, fino a raggiungere nei Novanta un piano di equilibrio durato molto tempo; con l'introduzione, nel 2001, del *software* Oracle Application per la contabilità si è poi dimostrato come, già in quell'epoca, anche negli uffici dove la massa dei dati da elaborare era imponente, l'aspetto della meccanizzazione delle inputazioni ripetitive fosse ormai marginale rispetto all'attività di elaborazione dei dati aggregati. Il nuovo *software* richiedeva maggior tempo per l'introduzione dei dati; tuttavia, grazie agli enormi vantaggi in termini di leggibilità (dei dati stessi), la sua introduzione – pur accettata con molta diffidenza – non ha prodotto nessun aumento di ore lavorate.

Un secondo filone che è invece sempre cresciuto, e che a tutt'oggi conduce sempre a nuove sfide, è quello dell'integrazione dei dati da fonti diverse, sia interne (per l'eterogeneità dei sistemi di elaborazione) sia esterne, in una situazione in cui le relazioni sono sempre più mediate da scambi di dati di natura elettronica: dai rapporti con la pubblica amministrazione all'utilizzo dei dati provenienti da fornitori di servizi, ai rapporti con la clientela e i fornitori.

## 2. *Periodo 1979-1989*

Nel mio primo periodo in Zanichelli mi sono occupato principalmente di «elaborazione della parola» (come recitava l'annuncio di ricerca di personale apparso su un noto quotidiano di Bologna), dedicandomi alla realizzazione dei programmi per la preparazione redazionale e per la fotocomposizione delle due grandi opere di giurisprudenza, il «Repertorio del Foro Italiano» e il mensile «Massimario del Foro Italiano»; in particolar modo ho curato la programmazione per costruire automaticamente gli indici e i sommari del Repertorio e la

generalizzazione del programma di fotocomposizione, in quel momento adatto per la sola uscita del corpo del Repertorio<sup>2</sup>. Da questa esperienza ha trovato impulso l'esperimento del Ragazzini, di cui parlerò in seguito.

Pochi anni dopo entrò in azienda il nuovo calcolatore Honeywell 64<sup>3</sup>. Per i programmatori c'erano due novità. La prima riguardava il modo stesso di lavorare, che cambiava radicalmente grazie alla possibilità di inserire direttamente con un *editor* le righe dei programmi nel computer attraverso il videoterminale, cosa che fino ad allora avveniva attraverso la perforazione di schede di cartoncino. La seconda novità era costituita dalle nuove modalità di organizzazione dei dati, che permettevano una scrittura dei programmi molto più ridotta. Molto importanti furono anche le novità in campo operativo: il nuovo calcolatore permetteva l'attivazione delle procedure con un comando da tastiera e non più attraverso il passaggio di pacchi di schede più o meno voluminosi. La multiprogrammazione permetteva all'operatore di eseguire contemporaneamente più di un lavoro e le stampe potevano essere gestite in modo differito dai programmi che le producevano.

Un'altra innovazione dovuta all'inserimento del nuovo sistema fu l'enorme progresso in produttività nella realizzazione di applicazioni su videoterminale. La prima fu l'inputazione dei saggi per la propaganda<sup>4</sup>, lavoro che a quei tempi era svolto in sede per tutta Italia e che si avvaleva di personale stagionale per tutto il periodo della propaganda scolastica. Dopo questa prima esperienza applicativa, che permise di delineare una nuova metodologia del lavoro di analisi e programmazione e delle nuove tecniche operative, si realizzarono le applicazioni transazionali per la gran parte ancora attuali: gestione magazzino, clienti, ordini, ricerca fatture, periodici. Parallelamente, nei primi anni Ottanta si andarono definendo nuovi strumenti per il controllo dell'andamento aziendale come il sistema per le previsioni, per il rilevamento delle adozioni, per le statistiche mensili e di fine anno.

<sup>2</sup> Cfr. qui di seguito le testimonianze di Giovannella e Ornelli e par. 19.10.

<sup>3</sup> Il costo della macchina fu di poco meno di 100 milioni di lire, cui se ne aggiunsero altri 26,5 per integrazione e montaggio.

<sup>4</sup> Cfr. scheda al par. 13.7.

Altro tema che caratterizzò fortemente l'attività dell'azienda nella distribuzione fu la realizzazione del sistema di trasmissione dati con le filiali: fu in quegli anni che si cominciarono a stabilire collegamenti tramite *modem* per il passaggio dei dati, che fino ad allora avveniva settimanalmente tramite l'invio di un nastro magnetico o bande perforate di carta. La trasmissione plurisettimanale (trasformata ben presto in giornaliera) ha permesso, oltre alla migliore gestione dell'invio dei saggi da parte del magazzino centrale, la realizzazione di nuove procedure di controllo di magazzino, tra cui la gestione delle merci viaggianti e il primo embrione di ordine elettronico.

Tutto questo periodo, di forte accelerazione delle novità tecnologiche e di riduzione dei costi dell'*hardware*, è stato caratterizzato dal costante lavoro di integrazione teso a sfruttare le opportunità offerte dall'innovazione, andando a sostenere nuove aree del lavoro aziendale ma affiancandole alle procedure esistenti, che continuavano a convivere con le vecchie tecnologie (che, seppur obsolete e sostituibili con uno sforzo finanziario relativamente piccolo, garantivano tuttavia la conservazione dell'investimento di anni di esperienza professionale e organizzativa): si pensi che l'ultimo calcolatore Linea 100 a schede è stato smantellato intorno al 1997!

### 3. Office Automation

I primi personal computer entrarono in casa editrice nei primi anni Ottanta. Costavano un'enormità rispetto a oggi, l'*hardware* soprattutto; il *software* invece, che oggi è ormai la componente principale del costo dei computer, era quasi gratuito, essendo concepito come un accessorio per far funzionare l'*hardware*. Il diritto d'autore applicato al *software* era un concetto al più utile come esercizio intellettuale: la protezione dei programmi era infatti basata su sistemi *software* che potevano lecitamente essere elusi.

L'interesse per i pc fu subito enorme. Le prime macchine che entrarono in Zanichelli furono dei cloni dei computer Apple II, a cui succedettero dopo pochi anni i pc IBM (anch'essi sostituiti in poco tempo da cloni più economici). Si capì in fretta che i pc potevano costituire la base per l'informatizzazione delle sedi decentrate: si iniziò con la libreria Zanichelli,

poi si passò alle filiali del Sud non ancora informatizzate e poi alle restanti filiali, sostituendo i vecchi calcolatori.

Ma l'utilizzo veramente innovativo, che in pochi anni avrebbe rivoluzionato realmente il lavoro in casa editrice, fu l'impiego dei pc nel lavoro individuale d'ufficio. Proprio in quegli anni si impararono a conoscere i programmi di *editing*: in particolare, i programmatori furono i primi ad apprezzare questi strumenti. I programmi di *editing* dei grandi calcolatori gestionali erano strumenti molto spartani, pensati per la scrittura di codice informatico e che, soprattutto, richiedevano una comandistica molto formalizzata, adatta a personale con profilo tecnico. I programmi di *editing* dei personal computer erano invece strumenti molto più semplici, e soprattutto permettevano la composizione di testi molto gradevoli, con neretto, corsivo e lettere accentate.

Alcuni Apple furono installati negli uffici della direzione generale, dove Giuliana Venturini cominciò a costruirsi i primi modelli di lettera. In breve ogni ufficio di segreteria ebbe in dotazione un computer e una stampante: la corrispondenza cartacea poteva essere prodotta con molta più facilità e con la possibilità di riutilizzare i testi dei vecchi documenti. Il programma di *editing* utilizzato sugli Apple II si chiamava AppleWriter; sul pc IBM si usava invece il programma WordStar. Solo dopo alcuni anni si affermò un nuovo *word processor* che di lì a pochi anni sarebbe diventato il programma di *editing* per antonomasia: Microsoft Word. La novità assoluta di questo programma era la capacità di mostrare direttamente sul monitor gli attributi neretto, corsivo e lettere accentate, che gli apriva la strada per diventare lo standard privilegiato per il trasporto dei manoscritti d'autore.

L'uso dei pc per il lavoro d'ufficio non era imposto, ma semplicemente suggerito (in verità in modo anche episodico) ed era lasciata alle sensibilità dei capi ufficio la decisione di richiedere il nostro aiuto per introdurre le macchine negli ambienti di lavoro. In alcuni casi si scrissero procedure di *database* che come risultato davano documenti da rifinire con il *word processor*, o viceversa che utilizzavano documenti creati con il *word processor* come dati di ingresso per produrre documenti complessi: per fare alcuni esempi, il programma per gli ordini del giorno e i verbali del comitato editoriale, oppure lettere di commissione alle banche per i pagamenti all'estero.

Oltre ai programmi di *editing* è giusto citare la nascita dei programmi di foglio elettronico, anche se la loro diffusione è avvenuta in un secondo tempo, quando i pc erano già una realtà consolidata; il loro utilizzo ha costituito una svolta nella capacità di visione dei dati, cominciando a spostare le competenze di selezione, aggregazione e presentazione dei dati dal Centro agli uffici.

#### 4. *Il pc nelle redazioni*

Parallelamente all'*Office Automation* cresceva l'interesse per le possibili applicazioni del pc direttamente in campo editoriale; la suggestione derivata dai successi delle grandi opere giuridiche e dai dizionari dovette però ben presto scontrarsi con la realtà fatta di persone – gli autori – che vedevano le seppur ridotte richieste di uso di segni convenzionali nella stesura dei testi come un onere aggiuntivo, spesso critico per il rispetto dei tempi, e con il mondo delle tipografie in cui l'utilizzo dei dati provenienti da elaborazioni informatiche era più complesso e rischioso della mera ribattitura del dattiloscritto. In sostanza si vide che le uniche opere per le quali era possibile l'impiego del pc per produrre materiale da utilizzare direttamente per la fotocomposizione erano quelle a struttura sistematica, come certi manuali universitari, oppure le opere da tradurre, il cui numero di cartelle giustificava il lavoro di acquisizione delle regole da rispettare. Tra i primi libri scritti su dischetto (da autore o traduttore) direttamente per la fotocomposizione vi furono *Chimica organica* di Hart (1985), *Chimica* di Brown (1986), *Fondamenti di mineralogia geologica* di Mottana (1988).

Negli anni successivi, con la crescita del mercato dei computer, crebbe anche il numero degli autori che spontaneamente preferivano consegnare i dattiloscritti in forma elettronica; le stesse tipografie e gli studi grafici erano sempre più in grado di integrare i manoscritti elettronici nei loro sistemi di produzione, senza che fosse necessario richiedere all'autore l'introduzione di codici specifici. Ciò fu possibile grazie soprattutto all'affermarsi nel campo dell'elaborazione dei testi del programma Microsoft Word, con le sue facilitazioni per l'uso di attributi, glossari, correttori ortografici, e nelle tipografie e negli studi di grafica di programmi di impaginazione basati sui nuovi computer

Macintosh di Apple, in grado di recepire nella loro interezza i documenti scritti in Word.

La nuova generazione di computer, che ha introdotto per la prima volta l'uso del *mouse*, disponeva anche di uno schermo grafico ad alta definizione su cui era possibile rappresentare la pagina nella sua forma grafica finale. Le funzionalità introdotte da Macintosh a livello di personal computer sono esemplificate da parole come «cliccare» o «icona»: per il lettore di oggi si tratta di qualcosa di scontato e intrinseco al concetto di computer, ma nel 1986 per spiegarle avremmo dovuto impiegare pagine e pagine. Questa tendenza, ben compresa e accolta da Tasca, determinò, verso la fine degli anni Ottanta, l'introduzione dei Macintosh nelle redazioni, non tanto o non solo come strumento di produttività diretta a eliminare o abbreviare parti della lavorazione, come all'inizio si poteva pensare, ma come strumento di controllo del processo redazionale e di deposito dei materiali. Il computer di redazione diventava il crocevia del flusso dei dati tra autori, grafici e produzione.

##### 5. *Ragazzini terza edizione*

Le tecniche di fotocomposizione attraverso il computer sperimentate per il «Repertorio del Foro Italiano» vennero impiegate per la realizzazione della terza edizione (1984) del Dizionario maggiore Ragazzini. Già in passato erano state fatte esperienze di utilizzo di calcolatori per aiutare la redazione lessicografica nell'ordinamento dei lemmi: l'inputazione di dati era però finalizzata solo al controllo, perché i dizionari, fino ad allora, erano stati composti a piombo. Con la terza edizione del Ragazzini si realizzò per la prima volta un'opera lessicografica in cui i dati, registrati su un supporto elettronico e opportunamente elaborati, erano direttamente usati per l'impaginazione e la produzione delle pellicole definitive dell'opera.

Il testo era composto con un linguaggio di marcatori e non conteneva istruzioni di pilotaggio della fotocompositrice; solo attraverso successivi programmi tramite i marcatori che identificavano le varie parti del testo del dizionario (lemma, limite d'uso, grammatica, traduzione, fraseologia ecc.) si ottenevano i flussi di dati da inviare alla fotocomposizione per le bozze o per la pellicola finale.

Gli aspetti fortemente innovativi erano in primo luogo l'economicità di una composizione del testo eseguita con i sistemi normalmente usati nei centri elettronici (molto maggiore rispetto alla tradizionale composizione tipografica), la velocizzazione del lavoro redazionale (dal momento che le redazioni avevano a disposizione il testo su videoterminale e potevano apportare direttamente le correzioni e prendere visione, attraverso il servizio interno, del fotocomposto definitivo) e, non ultimo, la possibilità di controlli automatici di merito su uniformazioni, controlli incrociati, ribaltamento. L'esito positivo della sperimentazione di questa metodologia, fortemente sostenuta e coordinata da Lorenzo Enriques e in seguito applicata dalla struttura autonoma di Trento, è stata la premessa per il varo della politica editoriale dei vocabolari annualizzati.

## 6. *La fattura elettronica*

Le prime esperienze avvennero su sollecitazione dei clienti: così come ancora oggi alcuni non riescono a staccarsi dall'ordine cartaceo, già nel 1993 vi erano librai che per gestire la loro libreria utilizzavano sistemi computerizzati e ci chiedevano sempre più spesso cataloghi in formato elettronico da poter importare o almeno confrontare con le loro anagrafiche. In questi casi si confezionava un *floppy disk* con la registrazione del catalogo dei libri in vendita, corredato di codice del volume, prezzo e sconto di base.

Nel 1995 venne distribuito – dapprima solo dalla sede tramite il servizio distribuzione, poi anche attraverso le filiali – un primo programma su *floppy disk* che permetteva non soltanto di visualizzare il catalogo ed esportarlo in formato testo con uno schema documentato, ma anche di creare un *file* contenente un ordinativo di libri. Questo primo programma, molto limitato nelle funzionalità, ebbe comunque una grandissima diffusione perché permetteva ai clienti di aggiornare con velocità i dati nei loro sistemi di gestione, di compilare gli ordini con la tranquillità di non commettere errori nell'identificare i volumi desiderati e di conferire gli ordini alle nostre sedi senza rischio di errori di trascrizione. La carenza principale di questo primo programma era il fatto che l'indicazione del cliente non era contenuta nell'ordine, che quindi veniva rac-

colto in modo manuale, o allo sportello o stampato, e spedito poi per posta.

Il passo successivo venne nel 1997 con la definizione dei «marcatori» Zanichelli per l'identificazione delle varie parti dell'ordine e il rilascio di programmi per il loro trattamento sia in filiale che in sede. Per dare il senso della consistenza e della stabilità nel tempo della metodologia proposta abbiamo stabilito un'estensione che identificasse i *file* di ordine prodotti per Zanichelli: «.ord». Anche in questo caso il gradimento da parte della clientela è stato molto alto, tanto che su questa base è cominciata la campagna per la sostituzione del fax col *file .ord* allegato alla posta elettronica. Non solo: anche in filiale si cominciarono a creare sportelli privilegiati per i clienti che si presentavano col dischetto creato con il nostro *software*. La diffusione del nostro dischetto con il catalogo e il programma fu talmente uniforme e capillare che moltissime *software house* che operavano nel campo delle librerie cominciarono a inserire tra le funzioni dei loro prodotti la generazione dei *file .ord* per Zanichelli.

Da subito il *software* per l'ordine elettronico era stato disponibile per il *download* sul nostro sito nella sezione dedicata ai librai; nel 2001 vide la luce, ad opera di EDV su direttive dell'ufficio vendite, il sito B2P (*Bookshop to Publisher*)<sup>5</sup>. In questo sito era – ed è tuttora – possibile compilare *on-line* un ordine usufruendo di tutte le informazioni di catalogo, di storia del cliente e dell'adottato della zona. È grazie alla precedente esperienza che il nuovo servizio proposto sul sito B2P si è integrato nell'attività operativa della distribuzione senza grosse perturbazioni: era infatti già disponibile un modello informatico semplice ed esauriente per l'ordine (.ord) ed eravamo inoltre sufficientemente preparati – sia come tecnologie di comunicazione sia come esperienza gestionale con le filiali – ad affrontare le necessarie attività di scambio di dati per allestire in breve tempo la fitta rete di trasmissione dati per ordini, fatture, adozioni con i gestori del sito web e consentire così la crescita di questo canale di acquisizione degli ordini.

<sup>5</sup> Cfr. la testimonianza di Riccardo Arcese nel cap. 14. Per il contenuto di questo paragrafo in generale e per B2P in particolare cfr. scheda al par. 14.3.

La fase che affrontiamo oggi è quella del potenziamento e ampliamento dei servizi veicolati dal sito B2P, dal servizio di archivio per il recupero (direttamente da parte del cliente) delle copie dei documenti che lo riguardano agli avvisi personalizzati sulle scadenze contabili.

### 7. Corsi e ricorsi, centralizzazione-decentramento-centralizzazione

Nei dieci anni a cavallo tra gli Ottanta e i Novanta presero evidenza alcuni fenomeni che nel loro insieme determinarono la morte o il drastico ridimensionamento dei cosiddetti «dinosauri», le industrie che avevano fatto l'informatica fino ad allora. I marchi che fino agli anni Novanta godevano di assoluto prestigio e destavano un senso di profonda riverenza per la potenza economica e per il possesso e il governo delle chiavi dello sviluppo tecnologico oggi sono scomparsi o sono ridimensionati a semplici attori tra gli altri: si pensi a nomi come Digital, Honeywell, Univac, Hewlett Packard e la stessa IBM.

L'avvento del videoterminale aveva fatto aumentare enormemente la richiesta di applicazioni: il nuovo modo di elaborare i dati portava infatti l'informazione molto più vicina all'utente, che la vedeva perciò non più – e non solo – come un onere amministrativo ma come una risorsa sempre più importante per la propria attività. Ma se i programmatori erano più capaci di dare risposte in termini di nuove applicazioni, non ugualmente l'industria informatica era disposta a fornire le risorse *hardware* a costi compatibili: la memoria per conservare le informazioni e ancor più i processori centrali avevano prezzi altissimi, tagliati sulla grande industria o la pubblica amministrazione, non sulle esigenze della piccola o media impresa. Si vide allora che i personal computer potevano in molti casi offrire un servizio alternativo, con costi di ordini di grandezza inferiori: questo grazie al prezzo basso dell'*hardware*, determinato dall'affermarsi di uno standard di fatto (i processori Intel), dalla conseguente offerta di *hardware* compatibile da parte di diversi fornitori e soprattutto dall'affermarsi di uno standard nel sistema operativo (MS-DOS).

Il caso emblematico in Zanichelli è stata proprio la gestione dei saggi; dall'elaborazione dei saggi in videoterminale si pensò

che se ad imputare il saggio non fosse stato più un impiegato stagionale in sede, ma il funzionario che lo aveva consegnato, questi ne avrebbe avuto di ritorno un vantaggio per il proprio lavoro. Certo se la rete dei funzionari avesse dovuto essere servita con i videoterminali del calcolatore centrale collegati telefonicamente in tempo reale con le filiali (per intenderci, lo schema seguito dalle banche o dalle grandi industrie) i costi sarebbero stati insopportabili. La scelta del pc aveva però, oltre all'opportunità di poter corredare le informazioni di molti dettagli in più (inessenziali dal punto di vista amministrativo ma molto utili dal punto di vista della propaganda), anche la necessità di appoggiarsi a un sistema di scambio dati per garantire l'espletamento delle funzioni amministrative: ovviamente proprio a causa dei costi tecnici questa trasmissione garantiva l'integrazione dei soli dati essenziali. Questa doppia modalità di crescita ha determinato perciò un sistema informativo decentrato, in cui cioè le informazioni sono fisicamente dislocate in posti differenti e perciò anche un sistema informativo per certi versi frammentato.

Con l'avvento di internet e la crescita delle tecnologie di trasmissione dati si cerca oggi di rimediare a questo aspetto negativo lasciatici dalla stagione dell'informatica distribuita e si tenta, senza intaccare i margini di autonomia operativa, di riunire in grandi *database* tutte le informazioni disponibili. Questa tendenza risponde a due esigenze distinte ed entrambe importanti: la prima di protezione e conservazione dei dati, per poter salvaguardare un patrimonio di informazioni da possibili incidenti, la seconda di realizzazione di elaborazioni sempre più particolareggiate e aderenti alla realtà della nostra attività.

#### 8. *Lotus Notes, un ponte verso il mondo Apple*

Il contatto con Cineca-Centro di calcolo interuniversitario, il nostro primo *provider*, è dell'ottobre 1994; prevedeva la possibilità di connessione a internet per la navigazione (a quel tempo interessava praticamente solo agli informatici, per trovare *utilities* e programmi avanzati) e il primo indirizzo di posta [zanichelli@bo.nettuno.it](mailto:zanichelli@bo.nettuno.it). Dell'anno successivo è la richiesta del dominio [zanichelli.it](http://zanichelli.it).

Nel 1996, con l'introduzione di Lotus Notes, sono arrivate

le prime caselle di posta interna. Nel giro di un anno il server della posta interna è stato poi «pubblicato», cioè connesso alla rete internet, evolvendo così da sistema di posta interna a sistema di posta completo, dotato di indirizzi pubblici. Notes – un *software* cosiddetto *middleware*, cioè che fa da ponte tra il sistema operativo e le applicazioni personali consentendo, oltre alla gestione della posta, la condivisione di documenti e un sistema evoluto di programmazione – ha significato, per Zanichelli, la possibilità di interscambio dei dati tra i pc Windows e i Macintosh di Apple.

L'introduzione dei computer Apple Macintosh è stato un evento che ha caratterizzato il lavoro redazionale. La caratteristica dei Macintosh – oltre alla ricca dotazione di strumenti professionali per la grafica e l'elaborazione del testo e al livello tecnologico (e di prezzo) nettamente superiore agli altri pc – è quella di non essere dotati di strumenti di sviluppo di programmazione. Ciò significa che i programmi per Macintosh si possono solo comprare già fatti, non si possono richiedere su misura e comunque non possono essere eseguiti sui normali pc: una separazione tra utenti che si è potuta attenuare realizzando con Notes le prime applicazioni come il Notiziario, i *database* per gli elenchi novità, l'anagrafe del magazzino, che potevano essere indifferentemente utilizzate dai pc Windows e dai Macintosh Apple.

#### 9. *Anno 2000 e euro: software standard vs. software proprietari. L'esperienza di Oracle Application*

Poche generazioni di impiegati hanno vissuto un periodo di così grande incertezza come la generazione in servizio negli ultimi anni del XX secolo. Oltre alle previsioni di Nostradamus sulla fine del millennio, nel mondo dell'informatica avevamo un ben più minaccioso presagio di eventi nefasti diffuso dai più prestigiosi esperti di informatica del mondo. Il presagio, noto come *Millennium Bug*, era quello che tutti i programmi, a causa della diffusissima abitudine di designare l'anno con le sole due cifre finali, avrebbero presentato delle anomalie nel controllo delle sequenze (il futuro sarebbe stato considerato passato) e queste anomalie avrebbero interagito tra loro generando una catastrofica reazione a catena. Il sospetto (rivelatosi

poi fondato) che si trattasse di un enorme polverone alzato ad arte per indurre all'acquisto di nuovi programmi o apparecchiature non esentava dal dovere di controllare e adattare tutto il *software* del nostro centro elettronico.

Questa contingenza «storica» è stata forse il principale fattore che ci ha indotti a intraprendere l'adozione di un *software* standard per il rinnovo della programmazione per gli uffici amministrativi. L'offerta di *software* per la gestione aziendale era ormai matura; di fronte a sfide così impegnative si pensò che valesse la pena rischiare una strada nuova, con incognite ma ricca di opportunità rispetto a un forte impegno di risorse per ottenere nessun risultato in termini di innovazione. La scelta cadde su Oracle Application, un pacchetto applicativo internazionale che dava garanzie di non sparire dal mercato. In realtà l'anno 2000 dimostrò, come pensavamo, di avere un impatto molto minore di quello minacciato e il nuovo *software* prese a funzionare a pieno regime solo qualche mese dopo il fatidico giorno 1/1/2000.

La successiva tempesta per l'elaborazione dati è stata l'introduzione dell'euro. Al contrario di quanto era avvenuto per l'anno 2000, le conseguenze venivano per lo più sottovalutate, sia per ragioni politiche (data la simpatia diffusa per l'integrazione europea), sia per il fatto che solo in Italia il cambio di moneta avrebbe avuto conseguenze sugli applicativi: a causa del valore della lira, infatti, i programmi non erano predisposti alla gestione della virgola. Occorsero almeno sei mesi di lavoro del nostro centro di calcolo per la revisione dei programmi in euro; l'impegno sarebbe stato molto più pesante (e con esito imprevedibile) se la contabilità non fosse stata dotata di *software* standard già predisposto a lavorare con tutte le valute, il che ha permesso di modificarlo attraverso sistemi collaudati e con tempi certi.

#### 10. *I temi di oggi* (2006)

Credo che oggi non sia più tanto esatto parlare di nuove tecnologie, dal momento che le macchine su cui operiamo sono state concepite ormai cinquant'anni fa: si può parlare invece di sempre nuovi livelli di prestazioni tecnologiche come memorie, velocità di elaborazione, velocità di trasmissione.

Ma questa maturità dell'offerta ha cambiato o sta cambiando il modo in cui l'informatica interagisce col lavoro delle persone e con le aspettative che gli utenti hanno dal nostro servizio. In primo luogo il *software* di base non si limita più a definire in modo generale la struttura intima dell'informazione, i *bit* e i *byte*, ma tocca gli aspetti di base delle applicazioni, per arrivare nelle prossime tappe a definire la forma base di un documento, di un processo decisionale, di un *report*. Rimane quindi l'obiettivo dell'acquisizione delle nuove metodologie, coniugata al mantenimento delle singolarità aziendali.

Un aspetto particolare di questa tendenza è quel *software* che consente di trattare grandi basi di dati con le modalità tipiche dei fogli elettronici, il cosiddetto *datawarehouse*. Prerogativa da sempre del personale informatico, perché unico in grado di poter cogliere il dato nella sua evoluzione temporale, la reportistica può essere adesso gestita direttamente dagli utilizzatori, certo non senza un investimento in formazione ma sicuramente con una flessibilità e una vicinanza alle reali esigenze difficilmente eguagliabili da noi informatici.

L'altra sfida è quella della smaterializzazione dei documenti. Mentre scrivo è in atto una *querelle* sui brogli che sarebbero stati consentiti dalla sperimentazione del voto elettronico: e in effetti è difficile pensare di vedere verificate, in tempi brevi, tutte quelle condizioni di efficienza e di sicurezza necessarie per eliminare davvero la carta. L'unica esperienza che fino ad oggi si è consolidata è quella della posta elettronica, che ha sostituito quasi completamente la comunicazione cartacea. Tuttavia negli ultimi dieci anni, man mano che cresceva la diffusione della posta anche come trasporto di documenti elettronici, abbiamo visto aumentare il consumo della carta. A che cosa è dovuto questo fenomeno? Sicuramente a un'abitudine mentale fortemente radicata in chi ha iniziato la propria esperienza lavorativa con l'ufficio tutto cartaceo. Credo però che anche i più giovani continuino a stampare molto. La causa è a mio avviso da ricercare nel fatto che il materiale elettronico a disposizione comincia ad essere troppo, e con la mole dei dati non è cresciuta in maniera conseguente la metodologia di archiviazione, di ricerca e di eliminazione dei documenti. Questa carenza fa sì che sempre di più ci si affidi alla stampa come estrema difesa dalla marea dei dati indifferenziati. La smaterializzazione dei documenti sarà quindi legata all'afferma-

zione sempre più estesa delle tecniche di *content management*; primi passi nelle redazioni cominciano ad essere fatti, ulteriori passi saranno necessari per salvare l'economia dell'azienda e la capacità di rispondere con rapidità alle possibili nuove necessità del mercato editoriale.

## 1.2 La casa editrice come grande interporto di libri

Testimonianza di Giuseppe Giovannella

### 1. *Il periodo antecedente l'impianto del centro meccanografico*

Non so come venissero processati gli ordini della clientela nel periodo precedente all'installazione del centro meccanografico Olivetti-Bull del 1957. Immagino che dopo un controllo dell'ufficio vendite sulla solvibilità del cliente, gli ordini venissero trascritti su bolle formate manualmente o battute a macchina, a meno che i libri da spedire venissero raccolti basandosi direttamente sull'ordine del cliente. Dopo il prelievo dei libri, fatto dagli addetti al magazzino, la fase di controllo, l'imballo e infine la spedizione, la bolla veniva trascritta – per i soli titoli che erano stati spediti – su di una fattura che poteva essere scritta manualmente o battuta a macchina.

Il magazzino era localizzato al piano terra di via Irnerio ed era attrezzato con una struttura metallica su tre piani servita da una scala e da due montacarichi; la scorta occupava i piani superiori di quattro altissime scaffalature metalliche poste a lato del magazzino di prelievo, accessibili da tre corridoi paralleli alla via Irnerio che, solo dal 1957-58, erano serviti da altrettante scale scorrevoli (i primi due piani erano normalmente utilizzati come posizioni di prelievo per i titoli a più elevata movimentazione). Comunque, per immagazzinare le copie provenienti dai fornitori, come per recuperare quelle che dovevano rifornire le locazioni del magazzino di prelievo, occorreva organizzare un passamano fra più persone con immaginabili difficoltà.

Sia il posto di prelievo che quello eventuale di scorta venivano registrati su schede contenute in uno schedario in ordine di titolo. Raramente, e solo per i titoli scarsamente movimentati, il personale aveva necessità di consultare lo schedario: per il resto conosceva a memoria almeno le posizioni di prelievo. Ovviamente gli addetti al magazzino non erano intercambiabili

con quelli addetti all'imballo e alle spedizioni, e questa caratteristica comportava difficoltà quando si verificavano numerose assenze fra il personale addetto ai prelievi.

Lo stoccaggio della carta e dei cartoncini da stampa veniva effettuato nel magazzino sotterraneo di via Irnerio, servito da un montacarichi in grado di trasportare i pallet dal piano terra a quello sottostante; qui venivano spostati con un *transpallet* manuale ma dal 1961 fu disponibile un carrello elettrico con operatore a bordo che stazionava al piano terreno ed effettuava tutte le operazioni di carico e scarico dei pallet.

## 2. *L'elaborazione degli ordini con il centro meccanografico e la loro esecuzione*

Con l'avviamento del centro meccanografico (1957) l'ordine del cliente, dopo il controllo sulla solvibilità fatto dalla contabilità<sup>1</sup>, passava al personale dell'anagrafe, che preparava un pacchetto di schede per passare dall'ordine alle bolle di consegna. Occorrevano una scheda indicativa del cliente, una con le condizioni di vendita e tante schede quanti erano i titoli richiesti. Le schede erano in genere preimpostate e disposte in contenitori di legno con tante buchette, tutte a portata di mano, chiamati in gergo aziendale «alveari» o «vespai»: veri e propri capolavori di ebanisteria, anche se meno affascinanti dei mobili portacaratteri di piombo delle vecchie tipografie<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Dalla metà degli anni Sessanta il controllo della solvibilità è fatto dall'ufficio vendite. Oggi il controllo è effettuato con filtri automatici, con la consultazione a video in tempo reale di evidenze contabili di comportamenti passati del cliente e raramente con la richiesta di informazioni presso terzi (via *e-mail*). Si possono dunque sottolineare due (e mezzo) aspetti nell'evoluzione di questo particolare procedurale: il primo (e mezzo) di carattere tecnologico, il secondo organizzativo. La tecnologia non solo offre strumenti più veloci ma evita anche la necessità di interazioni personali fra uffici (colloqui, telefonate di conferma). La decisione organizzativa di passare il compito di controllo preventivo dalla contabilità all'ufficio vendite è una scelta che favorisce possibilità di sviluppo, stimola l'autonomia, addossando la responsabilità a chi deve correre dei rischi. Insomma, da un modello burocratico, teso a minimizzare gli errori, si è passati a un modello manageriale, che accetta un tasso ragionevole di errore per favorire la crescita del fatturato.

<sup>2</sup> Il nostro «vespaio» aveva buchette dello stesso formato, mentre la bellezza dei mobili delle tipografie derivava dall'armonica varietà delle dimensioni delle cellette, che era in funzione della frequenza d'uso del carattere (la buchetta della A era ben più grande di quella della Z).

Le schede passavano poi in perforazione per il loro completamento (eventuali codici per le clausole particolari sulla scheda condizione, le quantità e gli eventuali sconti fuori norma per le schede volume). Il flusso di schede così composto andava giornalmente in elaborazione e dalla tabulatrice venivano stampate bolle di consegna (i titoli seguivano la sequenza delle richieste del cliente), mentre le schede venivano conservate per i successivi interventi.

A questo punto le bolle passavano al magazzino dove gli addetti prelevavano le copie richieste caricandole su carrelli; quando si trattava di ordini con poche copie, si formava una pila con le copie di più clienti distinte fra loro con l'inserimento delle bolle sulle quali erano state cassate le righe relative ai titoli non disponibili. Quando il carrello era sufficientemente carico veniva passato all'addetto al controllo che separava le copie di ciascun cliente verificandone le quantità e predisponendo i bollettini postali o gli indirizzi per le (allora) rare spedizioni a mezzo corriere. Il tutto veniva quindi passato all'imballo dove gli addetti confezionavano i pacchi e incollavano gli indirizzi; infine si scrivevano a mano le distinte dei pacchi postali e quelle eventuali per i corrieri.

Nel 1964 venne installato un nastro trasportatore che collegava il magazzino di prelievo con il locale imballo; i libri venivano prelevati dall'addetto al controllo, controllati e depositati sul nastro che li portava ai tavoli di imballo; alle bolle erano già allegati i bollettini di spedizione o gli indirizzi per i colli destinati ai corrieri. Le bolle tornavano al Centro che provvedeva a recuperare i pacchetti di schede che erano servite per la loro stampa. Se tutti i titoli dell'ordine erano stati consegnati le schede andavano direttamente in fatturazione mentre nel caso contrario venivano stralciate le schede volume relative ai titoli che non erano stati spediti e con esse venivano formati dei nuovi pacchetti aggiungendo – per ciascun titolo – un'altra scheda anagrafica e un'altra scheda condizioni. Questi pacchetti venivano conservati separatamente per titolo in modo da facilitare la gestione delle prenotazioni quando il titolo si fosse reso disponibile.

L'elaborazione delle schede relative a quanto spedito veniva eseguita da una tabulatrice collegata a un calcolatore a valvole e ad una macchina di perforazione schede. La tabulatrice leggeva le schede, passava i dati al calcolatore che sviluppava i conteggi

fornendoli alla tabulatrice, che stampava il modulo fattura e trasmetteva alla macchina perforatrice i dati riepilogativi del documento. Le fatture passavano all'ufficio contabilità per l'addebito al cliente mentre il Centro stampava delle liste dei documenti emessi con i totali a livello giornata. Le schede venivano poi selezionate per estrarre quelle anagrafiche della clientela che rientravano nel loro schedario (vespaio), mentre le schede volume venivano accantonate per essere selezionate annualmente al fine di ottenere la stampa di statistiche a livello titolo e il calcolo dei diritti d'autore.

Per quanto riguarda le procedure amministrative, la prima novità risale al 1963: utilizzando le schede riepilogative di fatturazione, dalle quali il personale della contabilità aveva eliminato quelle già pagate, si ottennero gli estratti conto per le partite rimaste scoperte. Nell'anno successivo, per il periodo della campagna scolastica, fu realizzata una procedura per l'emissione delle tratte a copertura delle singole fatture.

### 3. *Il passaggio al centro elettronico*

A partire dalla campagna scolastica del 1963 il volume delle vendite aumentò in misura considerevole per l'uscita di diversi titoli di grande successo per la scuola media. L'anno successivo si cercò di anticipare gli ordini dei librai per distribuire il lavoro su un arco di tempo più lungo, ma nel 1965 fu chiaro che occorreva intervenire perché la capacità del Centro era stata quasi del tutto saturata. C'era chi sosteneva che bastasse prendere una seconda tabulatrice, altri propendevano per il passaggio a un centro di calcolo elettronico da avviare nei primi mesi del 1966.

Era chiaro che la soluzione di ampliare il centro meccanografico esistente era di corto respiro; la possibilità di gestire il magazzino con l'elaboratore, emettendo un unico documento che funzionasse da fattura e da bolla di consegna, fu l'argomento che convinse la direzione a scegliere questa soluzione. Un approfondito studio fatto da Mattavelli confrontando i costi del noleggio a quelli necessari per l'acquisto ci portò alla scelta di ordinare un calcolatore Olivetti Elea 4/115 con una configurazione di 4K di memoria, tre nastri magnetici a sette piste con la capacità di lettura di 30.000 caratteri al secondo, una stampante a 300 righe al minuto, un lettore di schede a 300

ed un perforatore da 85. La macchina sarebbe stata consegnata nella primavera del 1966 ma nel frattempo, con il personale messo a disposizione dall'Olivetti, si studiarono le procedure e si attuò la programmazione relativa. Contemporaneamente venne assunto, per seguire il progetto, il rag. Vittorio Ornelli proveniente dai laboratori di Pregnana Milanese della divisione elettronica dell'Olivetti, che prese servizio alla fine di aprile quando il calcolatore era in fase di installazione<sup>3</sup>.

Le analisi delle procedure da implementare stabilivano che sarebbe stato necessario per prima cosa caricare sulle memorie a nastro magnetico del calcolatore le giacenze di magazzino di tutti i libri e che sarebbero stati stampati dei documenti con la doppia funzione di fattura e di bolla di consegna, previa verifica della disponibilità dei titoli richiesti e immediato scarico dal magazzino. I titoli indisponibili dovevano essere stampati in coda al documento e automaticamente avviati a una successiva elaborazione al momento della disponibilità. Per l'epoca si trattava di un progetto assolutamente all'avanguardia, che in molti guardavano con aperto scetticismo.

Il calcolatore venne installato nello spazio in precedenza occupato da una parte del centro meccanografico (delle vecchie macchine rimanevano attive una selezionatrice e un duplicatore di schede). La sostituzione delle macchine deve essere stata fatta durante un fine settimana e sicuramente deve esserci stata una interruzione nell'operatività anche se non ne ho memoria; certamente gli ultimi giorni di attività del vecchio centro furono estremamente stressanti per le difficoltà che si incontravano nell'avviamento del nuovo.

Ornelli ricorda l'ultima difficoltà incontrata: la preparazione del *loop* per la stampante (il *loop* era una striscia di mylar formata ad anello che governava i salti carta della stampante), problema apparentemente banale ma essenziale per ottenere la corretta stampa dei documenti rispettando le fincature previste nei moduli. Le fasi successive di prelievo dei volumi, controllo, imballo e spedizione rimanevano invariate in quanto non vi era (ancora) l'indicazione del posto di magazzino da cui prelevare il volume. L'avviamento non fu traumatico come molti si aspet-

<sup>3</sup> Non si pensi a complesse ricerche, a vaste selezioni: Ornelli offrì la propria collaborazione con una lettera, in cui manifestava anche il desiderio di avvicinarsi a casa, e fu immediatamente convocato per un colloquio.

tavano; qualche difficoltà sulla gestione delle prenotazioni per i titoli indisponibili fu agevolmente superata. Dopo il primo periodo di avviamento, sviluppando le idee di Ornelli venne realizzata una programmazione parametrica che consentiva di trattare record su nastro con grande elasticità così da poter realizzare, oltre alle normali statistiche sul venduto, elaborazioni particolari senza dover affrontare problemi di programmazione altrimenti necessari. Nell'ambito di queste applicazioni si ricordano:

- Nel 1966, con la lettura delle bande perforate dalla contabilità che portavano le registrazioni dei pagamenti e delle altre operazioni con la clientela, unitamente ai record riepilogativi derivanti dalla fatturazione e dalla procedura resi, si realizzò una contabilità clienti completa che consentiva l'emissione di estratti conto trimestrali.

- Dai record movimento si ricavarono poi, a fine esercizio, gli elementi per arrivare al calcolo dei diritti d'autore.

- Nello stesso periodo il calcolatore venne utilizzato anche come *service* per conto terzi, dapprima con i negozi di calzature della Magli (che ci faceva pervenire le schede preperforate inserite in ogni scatola di scarpe venduta che noi riepilogavamo ai fini statistici), poi per il consorzio delle cooperative di Reggio Emilia (per il quale leggevamo delle bande perforate derivanti dalle casse di una delle cooperative associate, da cui ricavare degli estratti conto a livello cliente). Successivamente fu realizzato e mantenuto per lungo tempo un *service* per la Culligan Italia che riguardava la contabilità industriale della costruzione degli impianti di depurazione delle acque e la costruzione di piscine. Erano entrate supplementari assai utili in tempi di margini abbastanza ridotti.

#### 4. *Il magazzino centrale*

Il primo capannone realizzato a Quarto è del 1968<sup>4</sup> e fu inizialmente destinato allo stoccaggio della carta in pallet. Si cominciò subito, peraltro, a pensare allo spostamento del magazzi-

<sup>4</sup> Il terreno di Granarolo era stato acquistato ai tempi di Della Monica. Il magazzino non è lontano da un ingresso della tangenziale (ma quando il terreno fu acquistato la tangenziale non c'era ancora), per la precisione in località Quarto Inferiore, frazione del Comune di Granarolo, a breve distanza – come fa intuire il nome stesso – dal centro di Bologna.

no libri e delle spedizioni. In essenza il problema era uno solo: evitare che il necessario ampliamento degli spazi, moltiplicando i percorsi, si traducesse in un insostenibile allungamento dei tempi<sup>5</sup>. Si pensò un magazzino composto da diversi settori:

- un circuito di prelievo per i titoli ad alta movimentazione (ma non pre-inscatolati) con raccolta direttamente da pallet appoggiati su una bassa struttura metallica, in modo che i libri fossero posti all'altezza di un uomo che percorresse le diverse corsie girando su un apposito carrello;

- per gli altri titoli del catalogo si sarebbe ricorso alle tradizionali scaffalature metalliche localizzate in un ristretto settore del magazzino;

- per risolvere il problema dei piccoli ordini, che comunque avrebbero comportato una lunga percorrenza e quindi tempi sproporzionati al numero delle copie raccolte, si stabilì di creare un gruppo separato di fatture per le quali si dava luogo a una lista di prelievo cumulativa che veniva utilizzata per riempire appositi scaffali a settori mobili numerati progressivamente<sup>6</sup>;

- infine per i titoli di grandissima tiratura vi sarebbe stato un magazzino separato: in fattura si sarebbe dovuto indicare sia il numero delle scatole prelevate da questo magazzino sia l'eventuale residuo prelevato dal normale circuito di prelievo<sup>7</sup>.

La ditta Restelli di Milano fu incaricata di realizzare un piccolo carrello elettrico con uomo a bordo, munito di una piccola piattaforma anteriore sollevabile, sulla quale l'operatore potesse sistemare dei cartoni da riempire con i libri raccolti. Il prototipo fu utilizzato per delle prove in via Irnerio che ci confermarono la validità del sistema ma che non incontrarono, in un primo tempo, l'apprezzamento del personale.

<sup>5</sup> Ricorda Federico Enriques: *Per quanto le soluzioni tecniche fossero per lo più prospettate da Giovannella, anche mio padre si era appassionato al problema: sul grande tavolo del suo ufficio per molti mesi fece bella mostra un bellissimo modellino del magazzino, realizzato con blocchetti di Lego rossi; ognuno rappresentava un pallet.*

<sup>6</sup> L'ispirazione di questa soluzione operativa venne da una visita del magazzino della Garzanti. Per anni il nome di questa procedura, nel gergo interno, fu «scaffale Garzanti». Il sistema è utilizzato soprattutto per la spedizione dei saggi.

<sup>7</sup> Il «pre-inscatolato» – che pure fu una delle armi migliori, nella fase qui descritta, per aumentare la produttività – ha subito una flessione nella seconda metà degli anni Novanta, passando da una incidenza sulle spedizioni del 19% (1995) al 13% (2001).

Nel 1970 venne realizzato a Quarto il secondo capannone di 2.400 m<sup>2</sup>, collegato al precedente e a quello per la carta con un corridoio di raccordo fra le due testate; nella primavera del 1971 vennero installate le scaffalature tradizionali, i supporti per i pallet lungo le corsie e il sistema di trasporto dei pacchi riempiti dai raccoglitori. In particolare fu realizzata una rulliera che si apriva a ventaglio con tre tratti, ognuno di circa tre metri, che confluivano su un'unica uscita: quando un ordine era completato, l'operatore al controllo faceva avanzare i pacchi di un singolo settore su una bilancia elettronica che disponeva di un tratto di transito a rulli della stessa capacità di un settore, in modo da confrontare il peso complessivo della raccolta con il dato stampato sulla fattura. Se la differenza riscontrata era inferiore a una certa percentuale (che teneva conto del peso delle scatole impiegate per la raccolta) si presumeva che non fossero stati commessi errori; in caso contrario, i pacchi venivano avviati su un binario laterale per essere svuotati e i libri venivano verificati manualmente.

##### 5. *Il cambio di elaboratore del 1971*

Tutta questa organizzazione poteva essere realizzata solo con un più potente elaboratore di dati. Si studiarono varie ipotesi: il semplice ampliamento del 4/115, il passaggio a un più potente GE120 con una memoria a disco e l'alternativa proposta dall'Univac con un elaboratore 9400. Alla fine prevalse la soluzione di sostituire il 4/115 con un GE120, la cui configurazione prevedeva 16 K di memoria centrale, quattro nastri a nove piste e un sottosistema a dischi, rimanendo invariate le altre macchine.

Per avviare il nuovo sistema fu necessario – per ciascun titolo a catalogo – rilevare preventivamente le dimensioni (altezza, larghezza e dorso), il peso, l'indicazione del posto magazzino di prelievo e l'eventuale disponibilità di scatole predisposte con un determinato numero di copie, tutti dati che furono registrati nel record volumi dell'anagrafe di magazzino. La nuova programmazione venne realizzata in COBOL da Francesco Lipparini; prevedeva una riduzione del numero di fasi della procedura, il trattamento dei dati relativi al peso e alle dimensioni della partita e l'eventuale possibilità di mo-

vimentazione del magazzino pre-inscatolato. In questo modo, nel documento finale, emesso in sequenza di posto di prelievo, comparivano anche il peso complessivo dei volumi sfusi e il numero di scatole che sarebbero presumibilmente occorse per l'imballo delle copie prelevate dal circuito di prelievo.

Dopo la fase iniziale di avviamento che aveva compreso la campagna scolastica 1971 e che seguì personalmente, il primo febbraio 1972 veniva assunto – come responsabile del magazzino – il rag. Roberto Biancardi.

### 6. *Il primo silos per l'immagazzinamento delle scorte*

Nel 1972/73 venne realizzato, nell'area di Quarto, in fondo al magazzino di prelievo, un silos porta-pallet costituito da una struttura metallica autoportante capace di 1.344 posti pallet e servito da un trasloelevatore semiautomatico. In altre parole, si trattava di otto scaffalature in ferro alte una dozzina di metri con all'interno quattro corridoi, appoggiata su una platea in cemento armato spesso un metro. Sui lati dei montanti erano imbullonate sei coppie di segmenti di ferro sagomati a L, chiamati «culle», che sporgevano dai montanti per quindici centimetri ed erano destinati a costituire l'appoggio dei pallet del formato 1.040×1.200 del tipo reversibile (cioè con i due piani uguali per garantire che non potessero flettere). In testa ai corridoi vi era un ponte di trasbordo su rotaie che provvedeva a portare la macchina per la movimentazione dei pallet nel corridoio scelto dall'operatore.

Il trasloelevatore era costituito da un traliccio metallico rigido che comprendeva una cabina per l'operatore e un gruppo autonomo portante la forza telescopica che poteva allungarsi lateralmente per movimentare i pallet su entrambi i lati. Il traliccio correva, lungo i corridoi, su due binari, uno inferiore bloccato al pavimento e l'altro superiore ancorato alla scaffalatura. Mentre la cabina, durante la movimentazione, si manteneva al medesimo livello, il gruppo portante le forche si alzava sino al piano indicato dall'operatore. Il posizionamento sul montante e quello al piano erano automatici e vi era anche un dispositivo che si accertava – nel caso di un comando di inserimento – che la posizione fosse libera prima di azionare le forche telescopiche. È ovvio che tutti gli elementi della

struttura dovevano essere estremamente precisi e i movimenti calibrati al millimetro per contenere nei limiti di garanzia le inevitabili dilatazioni del metallo dovute alle variazioni di temperatura. I comandi di posizionamento venivano inseriti da una tastiera con l'indicazione del montante e del piano su cui operare, dati che erano decodificabili dal codice del posto di magazzino che il calcolatore aveva presente sul record insieme alle quantità di copie contenute nei singoli pallet.

Dal punto di vista della disponibilità il calcolatore dava presenti le copie basandosi sulla quantità totale ma nel record magazzino questa veniva suddivisa fra esposizione e scorta e da questo momento, fra i documenti usciti dalla fatturazione comparve anche un ordine di rifornimento per quelle locazioni del magazzino di prelievo per le quali si prevedeva, nella giornata, un prelievo maggiore della disponibilità esistente in partenza con l'indicazione del pallet da prelevare dalla scorta con il relativo indirizzo e l'indicazione separata di un ulteriore rifornimento per quei titoli che sarebbero risultati indisponibili nell'ipotesi che la successiva fatturazione fosse analoga a quella appena elaborata.

In questo modo vi era la possibilità, una volta esauriti i rifornimenti necessari nel giorno, di anticipare almeno una parte di quelli probabili per il giorno successivo, a scelta fra quelli indicati, ma a giudizio del responsabile della movimentazione delle scorte.

## 7. *La rete di distribuzione periferica*

All'inizio degli anni Sessanta vi erano filiali con compiti di propaganda scolastica e una disponibilità di copie prevalentemente ad uso saggi. Gli uffici erano posti in appartamenti locati quasi sempre in piani alti e con conseguente difficoltà a ricevere quantitativi anche modesti di volumi.

Nel 1967/68 si acquistò un appartamento in via Stromboli a Milano (il venditore era una società discografica di cui era amministratore Renato Carosone, più precisamente indicato, nell'atto notarile di vendita, come *Carusone*); fu anche questo, comunque, un investimento più nell'ottica di un ufficio di propaganda, tanto è vero che per aumentare poi la possibilità di immagazzinare copie furono necessari importanti lavori di

rinforzo per non correre il rischio di sfondare i pavimenti. Un acquisto più oculato avvenne nel 1972/73 per un immobile sito al piano terreno in via Cesare Abba a Roma, dove fu possibile attrezzare un magazzino con caratteristiche adeguate per una consistente distribuzione in loco. Seguirono i magazzini acquistati a Torino in zona corso Peschiera e a Padova in zona industriale, nel primo semestre 1974.

Nelle filiali, alla consegna dei volumi, si emetteva una bolla di consegna che veniva inviata alla sede per la successiva fatturazione; questa doveva avvenire, per ragioni fiscali, entro il termine perentorio di 30 giorni dalla data di emissione. Si trattava di un termine molto stretto che si faceva fatica a rispettare anche in periodi normali, ma quando a Bologna vi fu uno sciopero del personale si formò una pila di circa 20.000 bolle che non erano state elaborate nei termini prescritti. Proprio in quella situazione, alle ore 10 del 21 gennaio 1974<sup>8</sup>, vi fu una verifica della polizia tributaria: venne redatto un verbale e – poiché per ogni documento era prevista una pesante sanzione pecuniaria, il più delle volte maggiore dell'importo dei titoli elencati nel documento – ne derivò la minaccia di una multa enorme che per fortuna fu poi ridimensionata a cifre più ragionevoli.

Questa circostanza ci spinse ad acquistare delle macchine fatturatrici dell'Olivetti con perforatore di banda che vennero destinate alle filiali di Torino, Roma, Firenze, Genova, Padova e Palermo, in modo che i documenti emessi fossero già in regola con il fisco; in sede venivano elaborate solo le bande carta che le filiali inviavano giornalmente e che permettevano lo scarico dei magazzini e le registrazioni contabili relative.

## 8. *Il cambio di elaboratore del 1975*

Nel 1974 la General Electric, costruttrice del GE120 installato, aumentò di un buon 50% i canoni di manutenzione praticati sino a quel momento per spingere la clientela a passare

<sup>8</sup> Ricorda Federico Enriques: *Molti in Zanichelli ricordano ancora l'ora e le modalità: dieci agenti che bloccarono contemporaneamente tutti gli accessi. Io ero a Napoli. Rientrai verso le 11 di sera in treno. Mattavelli, alla stazione, mi aggiorò: difficile dimenticare l'espressione tesa e buia del suo volto.*

sul nuovo modello 64DPS. Si trattava di un elaboratore molto più potente e costoso che poteva lavorare in multiprogrammazione e che aveva la possibilità di «emulare» i calcolatori della linea 100, vale a dire che i programmi realizzati in precedenza potevano essere eseguiti sul nuovo ma senza alcun vantaggio in termini di tempi di esecuzione. Per sfruttare adeguatamente il calcolatore occorreva però riprogrammare tutte le procedure; il *software* parametrico che noi utilizzavamo moltissimo sarebbe stato fuori gioco.

Sul mercato dell'usato venivano offerti – a condizioni sempre più vantaggiose – i calcolatori della linea 100 sostituiti dai nuovi 64DPS che la GE non ritirava: nel 1976 ne acquistammo due a prezzi stracciati. Uno di essi fu installato a fianco del vecchio GE120, aumentando di molto la potenza di elaborazione e la sicurezza, in quanto tutti i programmi potevano essere eseguiti da entrambe le macchine. Nel settembre del 1977 venne assunto Pierluigi Fiorini, uno dei manutentori della GE di Bologna, specializzato sulla linea 100. Fiorini si dimostrò un ottimo acquisto, soprattutto per le grandi capacità di lavoro e una forte motivazione; aveva una perfetta conoscenza della linea 100 e della sua documentazione, così da essere capace di riparare i guasti identificando e sostituendo il singolo componente guasto senza dover sostituire l'intera piastra che lo conteneva.

Questa situazione ci portò all'acquisto di molti altri elaboratori usati e dismessi che venivano pagati pochissimo e che ci consentirono di avere una buona scorta di pezzi di ricambio. Alcune macchine furono ricostruite in una configurazione adatta per le filiali maggiori, dove nell'arco di alcuni anni furono sostituite le macchine fatturatrici (Milano, Torino, Genova, Padova, Firenze e Roma). Nelle filiali di Napoli, Bari e Palermo nel 1983 furono installati dei sistemi Apple programmati da Claudio Rocco. Questa organizzazione rimase stabile per diversi anni sino a quando i sistemi basati sui personal computer sostituirono gli elaboratori della linea 100 in tutte le filiali<sup>9</sup>.

Si era compiuta sotto i nostri occhi una rivoluzione: le nuove macchine erano di piccole dimensioni ma con notevoli possibilità di elaborazione, facili da mantenere in efficienza; si prestavano a un collegamento con il calcolatore centrale e supportavano i

<sup>9</sup> Cfr. la precedente testimonianza di Bernardi, par. 3.

portatili in dotazione ai funzionari di propaganda. Il parco fu più volte aggiornato sia come *hardware* sia nel *software*, e venne esteso anche ad alcune filiali minori con ottimi risultati.

### 9. *Ulteriori sviluppi*

Dal 1975, da quando avevamo rifiutato il passaggio alla generazione di calcolatori DPS64, eravamo rimasti sempre più isolati anche se l'uso contemporaneo dei diversi elaboratori installati in sede aveva supplito, a mio avviso vantaggiosamente, all'impossibilità di eseguire più programmi contemporaneamente su un unico elaboratore. L'aver saltato una generazione di macchine ci aveva consentito una forte economia sulle spese e tutte le applicazioni realizzate nei diversi rami della casa editrice avevano comunque sviluppato una buona consapevolezza delle possibilità offerte dall'elaborazione elettronica dei dati. A questo punto però ci rendevamo conto che l'impiego dei terminali collegati al calcolatore avrebbe consentito rilevanti vantaggi.

Nel 1979 venne assunto Pier Francesco Bernardi, che venne inserito fra i programmatori: ne divenne in poco tempo il capo indiscusso e guidò le successive tappe di aggiornamento delle procedure amministrative, in particolare per quel che riguardava l'utilizzo dei terminali video. Poco dopo venne assunto Roberto Forlai, proveniente dal servizio di manutenzione della GE e specializzato nella linea 64DPS, che si affiancò a Fiorini (che divenne responsabile dell'economato e presto sarebbe andato in pensione<sup>10</sup>). Forlai si concentrò sulla manutenzione dei 64DPS che stavamo acquistando sul mercato dell'usato e dei personal computer che stavano proliferando in tutti gli uffici della sede e nelle filiali.

### 10. *Prime applicazioni redazionali*

In campo redazionale il primo intervento informatico fu teorico e antecedente all'acquisto del primo elaboratore. Delfino Insolera aveva fatto un promemoria sui sistemi da utilizzare per

<sup>10</sup> Pierluigi Fiorini è mancato nel 2004.

la nuova edizione dello Zingarelli, la cui redazione era affidata a Miro Dogliotti<sup>11</sup>. Se non ricordo male, Insolera prevedeva l'uso di schede meccanografiche per ciascun lemma: ogni scheda portava la descrizione battuta a macchina su righe il cui numero di caratteri era misurabile sulla base dello spazio occupato e delle fincature stampate sul cartoncino, mentre delle codifiche indicavano le caratteristiche del lemma (voce comune, arcaica ecc.). Il contenuto delle schede avrebbe dovuto essere caricato su un calcolatore in *service* per formare dei record da riordinare in ordine alfabetico, ottenere un testo giustificato e impaginato da trasmettere a una fotocompositrice.

Il progetto era in netto anticipo sui tempi e all'epoca urtava contro difficoltà insormontabili. Si ripiegò quindi sulla perforazione del lemma e dei codici redazionali oltre al numero di caratteri impiegato, il caricamento sul calcolatore con l'assegnazione di un numero progressivo di caricamento, l'ordinamento dei record ottenuti e il confronto fra la sequenza ordinata e il numero di caricamento per segnalare i casi di errore di sequenza presenti nelle schede redazionali. Poiché il trattamento veniva eseguito lettera per lettera, in sede di caricamento veniva calcolato il numero di caratteri impiegati per valutare le dimensioni che il dizionario stava assumendo e poter quindi intervenire in tempo per contenerlo in dimensioni commercialmente accettabili<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Cfr. par. 17.5.

<sup>12</sup> Problema solo in apparenza banale. Cfr. par. 17.13.

Per le successive applicazioni editoriali cfr. le testimonianze di Pier Francesco Bernardi e Vittorio Ornelli.

### 1.3 L'eredità impegnativa di Rinaldo Forti (e altre eredità)

Testimonianza di Laura Lisci

Rinaldo Forti è stato capo ufficio stampa della Zanichelli dal settembre 1970 al 1983. È mancato improvvisamente, in giovane età, il 24 aprile del 1983.

A metà giugno di quell'anno era prevista l'uscita dell'undicesima edizione del *Vocabolario della lingua italiana* di Nicola Zingarelli, curata da Miro Dogliotti e Luigi Rosiello, con una nuova veste grafica<sup>1</sup>. E proprio al lancio del nuovo Zingarelli aveva lavorato Rinaldo Forti nei mesi precedenti la sua morte improvvisa. Il piano di «lancio» era predisposto, le principali testate e i giornalisti più attenti alle questioni della lingua erano stati avvertiti e preparati.

Forti lavorava a Roma nell'ufficio di via Pietro Cossa, in Prati, che in Zanichelli era considerato un luogo mitico. Il

<sup>1</sup> La copertina, realizzata da Anna Maria Zamboni su incarico di Raimondo Biscaretti, era divisa in tre fasce: in quella superiore, la scritta IL NUOVO, rosso e maiuscolo, e sotto ZINGARELLI sempre maiuscolo e nero. Divisa da una doppia riga rossa, nella parte centrale su fondo bianco c'era *Vocabolario della lingua italiana di Nicola Zingarelli*, il numero di voci, etimologie, illustrazioni, mentre la fascia bassa era rossa, con ZANICHELLI, in maiuscolo e in negativo, sormontato dal marchio araldico. Le dimensioni del nome dell'editore furono aumentate già nella prima ristampa, un cambiamento grafico che esprimeva una nuova concezione della «linea di prodotti». La nuova copertina riprendeva i colori (rosso e nero su fondo bianco) di quella realizzata da Raimondo Biscaretti per la decima edizione del 1970. Le doppie righe, la suddivisione degli spazi, il carattere e l'allineamento delle scritte risultarono di immediata riconoscibilità in libreria, così che in seguito furono utilizzate per tutte le altre opere di consultazione, con colori diversi per ogni lingua, e riproporzionati a seconda delle dimensioni e dell'ingombro dei titoli. Negli anni Novanta il carattere «bastone» fu sostituito dal Times, mantenendo però l'impostazione di Anna Maria Zamboni. Le doppie righe hanno caratterizzato tutte le opere di consultazione (circa 280 titoli) fino al 2006 e «vantano molti tentativi di imitazione». Personalmente credo che la grafica di quella undicesima edizione dello Zingarelli, di forte impatto visivo, sia stata la più riconoscibile realizzata per *reference* pubblicati sia in Italia che all'estero.

suo ruolo in casa editrice sembrava diverso da quello degli altri, e non era del tutto chiaro a nessuno<sup>2</sup>. Neanche a me che, entrata in Zanichelli nel 1970, l'anno della decima edizione dello Zingarelli, prima di diventare responsabile della distribuzione avevo fatto una sostituzione nell'ufficio commerciale, con Gianni Facchini direttore delle vendite, e nella redazione lessicografica diretta da Miro Dogliotti, occupandomi proprio dell'undicesima edizione.

Forti era uomo di vaste relazioni. Aveva rapporti costanti con le istituzioni, con i giornali, i librai, gli insegnanti, gli autori, gli editori. In via Irnerio era diverso: in redazione si avevano contatti solo con autori, traduttori, collaboratori, a volte editori; negli uffici commerciali soltanto con librai, funzionari commerciali e magazzinieri. A Bologna arrivavano per posta interna bustoni rigonfi indirizzati alla direzione generale e alla direzione commerciale che contenevano «recensioni». Non sono certa che tutti sapessero che cosa fossero, né quale fosse il compito dell'ufficio stampa (non è infrequente ancora oggi che qualcuno telefoni all'ufficio stampa della casa editrice chiedendo di poter «stampare» un libro). Una collega che lavorava all'ufficio economato una volta disse che il dottor Forti voleva che sul suo biglietto da visita comparisse la scritta «Ufficio Stampa»: ci teneva tanto, diceva, come se si trattasse di un vezzo, non di una funzione.

Quando mi fu proposto, qualche giorno dopo la triste scomparsa di Forti, di occuparmi di quell'ufficio, non so quanto mi fosse chiaro quale sarebbe stato il mio compito. Era il tempo in cui i capi ufficio stampa venivano licenziati in tronco se i giornali riportavano quanto non si doveva sapere (era di quei giorni il licenziamento da parte di Sandro Pertini di Antonio Ghirelli, che quel ruolo svolgeva al Quirinale). Ero perciò consapevole di quanto l'eredità di Forti fosse impegnativa. Ho sempre rimpianto di non aver potuto imparare da lui il mestiere. Mi fu assai utile invece aver lavorato, anche in redazione, con Miro Dogliotti, direttore editoriale dal 1973, a cui devo l'aver imparato a dare ascolto e rapida risposta a ogni istanza

<sup>2</sup> Dopo un'esperienza di funzionario commerciale Forti divenne, nell'ottobre 1962, responsabile dei rapporti coi ministeri, prima nell'ambito della direzione commerciale e poi, da inizio 1966, della direzione generale. La responsabilità dell'ufficio stampa (dal 1970, come abbiamo visto nel testo) si accompagnò a questi compiti, che non vennero mai meno.

proveniente dall'esterno: metodo e stile di lavoro molto utile per l'ufficio stampa, oltre al *know-how* aziendale acquisito in settori del tutto diversi, come la distribuzione.

Eredità impegnativa soprattutto per le qualità dell'uomo: la sua credibilità, le capacità relazionali, la sua esperienza<sup>3</sup>. Ma anche perché la tecnologia stava imprimendo in tutti i settori un'accelerazione che modificava le procedure e anche i rapporti interpersonali.

Nell'ufficio di via Pietro Cossa avevo letto la corrispondenza tenuta da Forti con i responsabili delle pagine culturali dei giornali in occasione dell'uscita di un nuovo libro. Da quegli scritti emergeva chiaro come Forti contribuisse – con competenza e senza pressioni – a informare, e come questi scambi creassero collaborazione nei due sensi. Questa era la lezione che, se non avevo ricevuto da lui, mi era stata rivelata dalle persone che l'avevano conosciuto, e che mi ha permesso di creare e mantenere ancora oggi una rete di solidi rapporti professionali assai produttivi.

A partire da quegli anni la produzione della casa editrice cominciò a mutare: meno libri di varia, meno divulgazione scientifica, più opere di consultazione, ancora più editoria scolastica. È necessario sottolineare quanto sia diverso il lavoro dell'ufficio stampa di una casa editrice che non pubblica narrativa o saggistica, o testi sul dibattito politico o scientifico, da un'altra che produce dizionari, manualistica o divulgazione. Comunicare l'importanza di strumenti di studio e di lavoro che danno le basi per l'accrescimento culturale e civile, che trasmettono conoscenza e capacità critica per sapere – e per sapere dove cercare –, e richiamare su questi l'attenzione dei media, la loro corretta valutazione, non è come far leggere un romanzo a un critico letterario. Un manuale o un dizionario non si «leggono», si consultano e si usano nei tempi lunghi. Fare un comunicato stampa per un'opera di narrativa o un saggio è cosa assai diversa che farne uno altrettanto avvincente e convincente a proposito di un dizionario.

<sup>3</sup> L'Associazione Stampa Estera, di cui Forti faceva parte, istituì un premio alla sua memoria, a riprova della stima per l'uomo. Fu proprio per la prima edizione del premio, nel 1984, che fu ristampato il catalogo storico *Le edizioni Zanichelli 1859-1939* (cfr. scheda *Catalogo storico*, dopo la prefazione).

## *La febbre del dizionario*

Tutto cominciò il 15 giugno del 1983 con l'articolo-intervista scritto su «Tuttolibri», il supplemento della «Stampa», da Giampaolo Dossena che firmava la pagina dei *Giochi di parole*. Dossena venne a trovarci a Bologna, e fu il mio primo pranzo di lavoro «da ufficio stampa». Parlò con Miro Dogliotti e Lorenzo Enriques. L'articolo uscì nella prima pagina del supplemento; vi si raccontava in modo acuto e spiritoso la macchina del dizionario: come si selezionano le parole nuove, perché entrano e perché non entrano. Quell'intervista creò un'enorme curiosità e in qualche modo diede il via alla «febbre del dizionario». Dossena richiamò l'attenzione dei media sulla lingua d'uso, sull'importanza per un dizionario di riportare parole nuove o nuovi significati, e non solo sulla grammatica o sullo scrivere bene (le principali rubriche di lingua trattavano soprattutto gli aspetti normativi), e sulla necessità di rinnovare il vocabolario che si aveva in casa.

Era stato un inizio alla grande. L'articolo su «Tuttolibri» aveva scatenato la curiosità e moltissimi furono gli articoli e le recensioni dedicati al *Nuovo Zingarelli*, con firme importanti, come quella del linguista Raffaele Simone, o inattese, come quella di Tullio Kezich, critico cinematografico. Ci furono anche titoli sorprendenti, come un *7.000 sillogismi nuovi nello Zingarelli della Zanichelli!* (si trattava invece di neologismi).

La risposta della stampa fece capire che una riflessione più approfondita e a più voci sarebbe stata possibile. Il convegno sulla lingua e sulle lingue, che si svolse nell'aprile del 1984, a Bologna, nella sede dell'Istituto di Cultura Germanica, prevedeva un'intera giornata di relazioni e confronto. Era intitolato *Babele contro Babele. Il futuro delle grandi lingue*. Vi parteciparono Luigi Rosiello, Raffaele Simone, Alexander Langer, Alfredo Suvero, Luigi Schenoni, Umberto Eco, Alfredo Giuliani, Giorgio Manganelli; a presiederlo fu chiamato Giovanni Nencioni, presidente dell'Accademia della Crusca. Alla preparazione avevo lavorato per mesi, ma ne avevo parlato in casa editrice solo dopo aver avuto l'adesione di tutti i relatori. Fu un successo: vi parteciparono più di 600 persone e l'affluenza fu tale da rendere necessario collegare in audio un secondo locale. Federico Enriques arrivò in tarda mattinata: la sua sorpresa era evidente (sono sempre stata convinta – an-

che se so che non era vero – che fosse arrivato tardi per non assistere al *flop* del mio primo convegno). Tutti i giornali ne parlarono: i giornalisti avevano aderito in massa.

*Per l'ufficio stampa la sfida è continua*

Dieci anni dopo, nel 1993, usciva lo *Zingarelli 1994*: il primo di altri quindici (fino ad ora) Zingarelli annualizzati. E quella fu una nuova sfida per l'ufficio stampa: riuscire a richiamare ogni anno, tutti gli anni, l'attenzione dei media. E ogni anno, a fine settembre, agenzie di stampa, giornali e telegiornali hanno riportato, con rilievo, come fatto sociale, le nuove parole entrate nello Zingarelli<sup>4</sup>. Giornalisti molto preparati come Giulio Nascimbeni («Corriere della Sera»), Giorgio Calcagno («La Stampa»), Stefano Bartezzaghi («la Repubblica») mettevano in rilievo il piacere di *leggere* il vocabolario. Allo stesso tempo i puristi disputavano della lingua e alimentavano polemiche mai sopite: il vocabolario deve ammettere anche le parole *brutte*? E quante parole straniere si devono accogliere? Il dizionario è un giudice o un notaio?

Anche dei vignettisti hanno tratto ispirazione con arguzia dai «lanci» sullo Zingarelli, sfruttando (utilmente per noi) la confusione con Zanichelli.

*Libri piuma, altre campagne scolastiche e sociali*

Di libri scolastici l'ufficio stampa non si deve occupare, in linea di principio<sup>5</sup>. L'informazione viene data dalla rete commerciale direttamente ai giusti destinatari: i docenti. Ma

<sup>4</sup> Nei primi dieci anni di annualizzazione lo Zingarelli ottenne una media annua di oltre 500 fra recensioni, passaggi televisivi, citazioni. Anche gli altri dizionari, e tutti i settori della varia, ne hanno avute in gran numero con intervenuti di autori come Mario Rigoni Stern, Umberto Eco, Beppe Severgnini. Difficile dire quante pagine siano state scritte sulla Zanichelli. La media annuale complessiva è di 1.200 presenze. Il monitoraggio è quotidiano e al conteggio – non più di soli «ritagli» – si aggiunge la valutazione. L'esito viene comunicato a tutta l'azienda tramite il notiziario interno (cfr. scheda «Zanichelli Scuola» e dintorni alla fine di questa testimonianza).

<sup>5</sup> Per il lancio della Geografia di Sofri (cfr. par. 10.7) la presentazione, non a caso, avvenne vicino a Roma e fu seguita personalmente anche da Forti.

un'idea, che riguardava trasversalmente tutto il catalogo, doveva essere comunicata: i «libri piuma»<sup>6</sup>. I giornalisti capirono e apprezzarono l'iniziativa. Ne scrissero moltissimo e a lungo nel tempo. Persino «la Repubblica» arrivò ad aprire la pagina della cultura con un articolo scritto da Bartezzaghi. Fra sindaci che mettevano le bilance in piazza, pareri di ortopedici, multe ai genitori e altre facezie del genere, la facilità e la felicità della proposta zanichelliana era risultata convincente.

Anche altre novità nel settore scolastico furono comprese dalla stampa, ad esempio «Benvenuti nella scuola italiana», una recente iniziativa destinata a ragazzi di etnie diverse: un manifesto in dodici lingue distribuito nelle scuole e materiali scaricabili dal sito <http://www.zanichellibenvenuti.it/>.

### *Ufficio stampa e ufficio pubblicità: due anime diverse*

Benché si tratti di funzioni diverse, che richiedono diverse competenze, e abbiano interlocutori diversi, l'ufficio stampa e l'ufficio pubblicità in editoria sono spesso affidati alla stessa persona/ufficio.

L'ufficio stampa editoriale visita i giornalisti, prevalentemente culturali, provvede all'invio gratuito della copia per recensione o tratta l'intervista all'autore. Quello dell'ufficio stampa è un lavoro di comunicazione che richiede non solo capacità di relazione ma competenza e misura. Non c'è scambio di denaro. Il risultato del lavoro non è garantito. I giornalisti delle pagine culturali non si interessano agli investimenti pubblicitari che l'editore fa sul loro giornale: la recensione non dipende da quanta pubblicità la casa editrice fa sulla loro testata. In altri settori merceologici non è sempre così.

L'ufficio pubblicità riceve i venditori delle concessionarie. Discute di spazi e valuta *target* e diffusione, conduce trattative per spuntare sconti o posizioni migliori. Firma contratti e pagamenti.

In comune tra ufficio stampa e pubblicità ci sono la conoscenza del libro che si vuole promuovere e quella della testata su cui si vuole comparire. Destinazione, contenuti, diffusione e ricadute.

<sup>6</sup> Cfr. par. 5.4.

### *Le campagne pubblicitarie per lo Zingarelli*

L'uscita dell'undicesima edizione del *Nuovo Zingarelli* (1983) con la nuova veste grafica si doveva comunicare al grande pubblico. Una imponente campagna pubblicitaria sia sui giornali che in televisione<sup>7</sup> fu affidata all'agenzia torinese CGSS. Si realizzò uno spot televisivo con un Mosè di Michelangelo ricostruito da Carlo Rambaldi, il creatore di E.T., che prendeva la parola grazie allo Zingarelli.

Il *claim* originale era «*Parola di Zingarelli*»: gli annunci stampa proponevano parole che solo sullo Zingarelli si potevano trovare. Negli anni successivi fu variato in «*Parola di Zanichelli*», perché esteso a tutta la gamma dei *reference* (dizionari, atlanti e codici) con annunci multisoggetto.

Con la pubblicazione dell'*Enciclopedia Zanichelli* nel 1992 – e dal 1993 con l'uscita annuale sia dell'Enciclopedia che dello Zingarelli – il *claim* istituzionale fu rinnovato e divenne *I libri sempre aperti*. Doveva ribadire, oltre al messaggio di autorevolezza e alla posizione di *leader* del mercato conquistata, anche quanto fosse indispensabile, sia per la sempre maggior diffusione delle conoscenze che per la circolazione delle lingue, avere un dizionario aggiornato «a portata di mano»: aperto a ogni dubbio e curiosità.

Una campagna particolarmente fortunata del 1996 recitava «*Meglio saperlo!*» e mostrava oggetti della quotidianità, come i bugiardini dei farmaci, le etichette dei vestiti, un articolo di quotidiano, evidenziando parole straniere entrate nell'uso, oppure termini traslati dalla scienza, che non si sarebbero trovati in altri dizionari più tradizionali e meno aggiornati.

Ci furono anche felici esperienze di concorsi («Come dici che si dice? Chissà chi lo sa?») veicolati dagli annunci delle campagne pubblicitarie su quotidiani che anticipavano in un certo senso le mode più recenti di ruolo interattivo nella comunicazione di prodotto e quindi sfide di elasticità mentale e cultura generale.

Nel 2004 si è dato il via ai premi di scrittura per i ragazzi delle scuole, con premiazione alla Fiera del libro di Torino e rivolto benefico: libri inviati a nome dei premiati a onlus che si occupano di giovani.

<sup>7</sup> Anche per l'edizione 1970 si fece un'organica campagna, seguita internamente, che interessò soprattutto i quotidiani (54 annunci su 18 quotidiani), i settimanali (12 annunci) e la radio (50 comunicati).

### *La televisione/1: lo Zingarelli in RAI*

Nel 1993 Rai Due varò una trasmissione quotidiana che occupava strategicamente lo spazio che precedeva il TG2: durava 20 minuti e andava in onda mentre su Rai Uno e Canale 5 venivano trasmessi i telegiornali. La trasmissione (*Venti e Venti - Mi manca la parola*) era affidata a Michele Mirabella e a Toni Garrani, coppia già molto collaudata in radio. Dalla definizione di una parola e con una progressione di domande non rituali i due conduttori portavano il concorrente a scoprire la parola giusta. Mirabella faceva la parte del «professore» che enfatizzava il valore della lingua e la proprietà di linguaggio. La trasmissione insegnava e divertiva.

Gli mandai il primo Zingarelli annualizzato 1994 e Mirabella ne citò del tutto spontaneamente alcune definizioni. Pensai che sarebbe stato interessante che lo Zingarelli «partecipasse» esso stesso alla trasmissione. Mi misi così all'inseguimento di qualche funzionario della Sipra (la concessionaria di pubblicità della Rai) che potesse condividere le mie idee e valutare le mie proposte. Infine lo Zingarelli entrò nella trasmissione per le definizioni e per risolvere i giochi linguistici e come premio per le risposte corrette, abbondantemente mostrato in video dai due ammiccanti conduttori.

Registrò grandi ascolti. Divenne addirittura un caso televisivo e per lo Zingarelli 1994 fu un lancio eccezionale. La collaborazione – ma posso dire amicizia – con Michele Mirabella durò assai oltre le vicende di *Venti e Venti*, che la RAI mantenne in vita solo per un altro anno. Fu spostata alle 14, con il titolo *Siamo alla frutta*, e infine alle 17 su Rai Tre, anche se la formula era eguale: gag intelligenti in situazioni realistiche con personaggi un po' paradossali. La collocazione fu penalizzante per gli ascolti, fino alla chiusura del programma. Ancora oggi c'è chi ricorda Mirabella e Garrani con lo Zingarelli dell'anno. In collaborazione con Rai Eri fu pubblicato anche un libro che riportava i giochi linguistici della trasmissione e diversi altri sempre ispirati allo Zingarelli.

### *La televisione/2: esperienze condivise con il pubblico giovane*

Anche Luciano Rispoli – che per Rai Uno aveva condotto l'indimenticabile *Parola mia* nella quale lo Zingarelli veniva con-

sultato in diretta – è stato *testimonial* di Zingarelli/Zanichelli nella sua trasmissione domenicale su Telemontecarlo. Agli ascolti non eccelsi della rete in generale suppliva la garbatezza della persona e la qualità della trasmissione: a *Il primo campionato della lingua italiana* partecipavano, svolgendo temi e rispondendo a domande, giovani dai 15 ai 18 anni. In *Genius*, su Retequattro, con Mike Bongiorno, che faceva anche la telepromozione, i più giovani dai 10 ai 14.

Nella trasmissione pomeridiana *Amici* di Canale 5 agli esordi erano i ragazzi in studio a parlare dello Zingarelli.

### *La televisione/3: sempre e solo programmi pertinenti*

L'incontro con Gerry Scotti è avvenuto nel 1999. Conduceva la nuova trasmissione *Passaparola* nella fascia pre-serale di Canale 5, in cui quasi ogni gioco richiedeva la consultazione del vocabolario di italiano. Sembrava una trasmissione fatta apposta per lo Zingarelli, che già i quattro autori della trasmissione avevano spontaneamente scelto come dizionario-arbitro. Fu tramite gli autori che proposi a Publitalia (la concessionaria di pubblicità di Mediaset) di poter mostrare il vocabolario in trasmissione. La risposta arrivò subito e fu creato per lo Zingarelli uno spazio di 30 secondi che chiamarono «Promoflash». Il conduttore, alla fine del gioco delle «Parole impossibili», presentava il vocabolario. La formula «Promoflash», inventata per Zanichelli, portò molta fortuna a noi (*Passaparola* faceva ascolti intorno ai 5 milioni di telespettatori, con *share* del 25%, e *target* assai esteso), risultava vincente per la «pertinenza» del «prodotto vocabolario» con i temi della trasmissione, e fu utile a Publitalia che presentò il Promoflash Zanichelli come un «caso esemplare» nella *convention* annuale e ne fece uno spazio fisso.

In Gerry Scotti e nelle sue trasmissioni (*Passaparola* e *Chi vuol esser miliardario* prima e *milionario* poi) la Zanichelli ha trovato un comunicatore vivacemente attento alla lingua e interessato ai dizionari, e perciò quanto mai convincente. Da quella prima esperienza siamo stati al suo fianco tutti gli anni, non più solo con lo Zingarelli ma anche con tutti gli altri dizionari e l'Enciclopedia, in sinergia con la campagna stampa e ogni altra forma di promozione.

### *La televisione/4: Zanichelli entra in redazione*

Ultima in ordine di tempo è la partecipazione alla trasmissione condotta da Fabio Fazio su Rai Tre, *Chetempocheffa*. La telepromozione di 90 secondi permette di creare delle vere e proprie *sit-com* intorno a nuove parole, o a nuovi significati di parole già esistenti dando alla pubblicità uno stile informativo, in contesti credibili in cui l'uso del vocabolario sia realistico e serva a risolvere problemi che possono veramente presentarsi, con un tono dinamico e attuale.

### *La radio: parola di Zanichelli e di Mirabella*

Con Michele Mirabella ogni anno ci incontriamo intorno a un tavolo con tanti dizionari e creiamo veloci scenette radiofoniche a due voci in cui lui è sempre «il professor Mirabella»: mediaticamente riconoscibile e autorevole e la sua spalla, di volta in volta, la studentessa, il frequentatore di libreria, ma anche il vocabolario stesso, una lettera dell'alfabeto, una voce dello Zingarelli. La pubblicità in radio consente far parlare le parole.

### *Qualche dato per chiarire le dimensioni*

Le campagne pubblicitarie (stampa, radio, televisione, internet) sono quasi esclusivamente dedicate alle opere di consultazione e si svolgono in un arco di tempo che va da settembre a dicembre.

La pubblicità sulla stampa specializzata di libri di varia può svolgersi, invece, su un arco di tempo più lungo. Non viene fatta pubblicità per i libri scolastici, molto raramente per i testi universitari. La preparazione della campagna (intesa come scelta dei mezzi, acquisto degli spazi, studio dei testi per la nuova creatività, studio dell'immagine grafica) inizia a fine maggio ma finisce solo con l'ultimo annuncio, perché viene monitorata con continuità. C'è sempre molta attenzione sia alla risposta delle vendite in libreria sia alla presenza della concorrenza, ma anche a eventuali fatti di costume o politici o culturali che possano richiamare l'attenzione sui contenuti dei dizionari. Si può decidere di cambiare un titolo, o aggiungere un annuncio, o spiegare meglio i contenuti di un dizionario. Si tratta di campagne «mai chiuse», possibili solo in una struttura non rigida.

Dal 2000 la pubblicità non è più affidata a un'agenzia ma viene gestita direttamente con consulenza creativa e grafica esterne. Consulente per la comunicazione pubblicitaria è dal 2001 Adelaide Giordanengo, già direttore creativo dell'agenzia torinese poi diventata BGSd'Arcy, creatrice del Mosè della prima campagna del 1983 a cui si chiedeva «*Perché non parli?*».

### *Seminari e Servizio Collaborazione Insegnanti (SCIn)*

Quando Franco Bochicchio<sup>8</sup> nel 1999 scelse di dedicarsi solo all'impegno universitario, Federico Enriques mi chiese di sostituirlo nell'organizzazione degli incontri di autori con insegnanti. Si trattava di creare un confronto tra gli autori dei libri scolastici e i docenti che li utilizzavano, per permettere agli uni di verificare la ricaduta del proprio lavoro – e capitalizzare spunti e consigli – e agli altri di colloquiare direttamente con gli autori del progetto. È stato il periodo dei tour musicali di Mario Papa, culminati con la rappresentazione di *The Jungle Book*, un *musical* cantato e recitato in inglese da ragazzi delle scuole medie alla presenza di 1.200 docenti durante l'annuale convegno del British Council tenutosi nel 2003 ad Acireale.

Nel 1990, con il supporto organizzativo del mio ufficio, era iniziata la serie di seminari di aggiornamento per insegnanti delle scuole superiori, per i quali Franco Bochicchio impostava la parte didattica: ne furono realizzati 5 fino al 1996. Trattavano i nuovi programmi per l'insegnamento di fisica, matematica, scienze, curriculum e contenuti fondamentali, corsi di recupero. Le relazioni scientifiche erano affidate ad autori, scienziati ed esperti di didattica. Nel 1994, quando venne introdotto nei *curricula* italiani l'insegnamento integrato della chimica e della fisica tenne una relazione sull'esperienza statunitense Uri Haber Schaim<sup>9</sup>. I risultati si sono rivelati utili anche per l'impostazione didattica dei nuovi libri. L'esperienza è ripresa nel 2006 con un seminario a tema: *Come sta cambiando la biosfera? Rischio, mutamenti del clima, chimica ambientale e conservazione biologica*. Erano presenti 180 docenti delle scuole superiori di scienze naturali, biologia e chimica. Il 2008 è stato l'anno delle lingue straniere.

<sup>8</sup> Cfr. scheda al par. 13.13.

<sup>9</sup> Cfr. scheda *I projects* al par. 10.8.

*«Zanichelli Scuola» e dintorni*

Negli anni Trenta Zanichelli aveva iniziato una pubblicazione aziendale, *«Laboravi fidenter»*, destinata prevalentemente ai dipendenti, agli autori e ad altri collaboratori. Non mancavano articoli di interesse generale, ma prevalevano cerimonie, onorificenze (e necrologie). La pubblicazione, interrotta dopo pochi numeri, fu ripresa negli anni Cinquanta con la «Nuova serie». Nel 1961 grande cambiamento: il *«Laboravi fidenter»* divenne *«Zanichelli Scuola»* e la sua redazione fu affidata a Gianni Sofri. Prevalevano articoli di interesse generale sui programmi della casa editrice.

C'era allora, nel settore, una pubblicazione di riferimento, il *«Notiziario Einaudi»*, molto utilizzato anche dai giornalisti-recensori, seguito personalmente da Italo Calvino\*. Dopo Sofri, dalla fine degli anni Sessanta la rivista fu seguita prima da Federico Enriquez e, nella prima metà degli anni Settanta, da Franco Bochicchio.

I numeri all'anno oscillavano fra i tre e i quattro. Erano di due tipi: numeri meramente descrittivi di novità editoriali, pensati anche per i giornalisti, e numeri monografici (i Quaderni), che illustravano temi omogenei da più punti di vista\*\*. Le recensioni-presentazioni dei libri erano in genere assai brevi.

La rivista perse man mano importanza e cessò le pubblicazioni nel 1974. Per i giornalisti erano più efficaci i comunicati stampa, titolo per titolo; le pubblicazioni non scolastiche, che più si giovavano – nonostante il titolo della rivista – dello *«Zanichelli Scuola»*, diminuirono di numero e peso. Soprattutto si sviluppò, all'interno della casa editrice, una sorta di teorema negativo nei confronti della rivista, articolato su queste proposizioni:

- lo sviluppo della casa editrice passa attraverso l'aumento del numero delle pubblicazioni scolastiche;
- è sempre difficile trovare nuovi autori scolastici;
- se un collaboratore ha doti e preparazione, meglio impegnarlo su libri di testo che nella pubblicazione della rivista.

(In sostanza, parafrasando una regola economica, si impose il principio «il mercato buono attira la moneta buona».)

\* Cfr. C. Segre, *Italo Calvino e il «Notiziario Einaudi»*, in *Calvino e l'editoria*, cit., pp. 21-34.

\*\* Furono pubblicati cinque quaderni: *L'insegnamento della biologia* (ottobre 1968); *L'insegnamento della storia* (maggio 1969); *Problemi della scuola secondaria per tutti* (marzo 1970); *Il grande Zingarelli* (settembre 1970); *L'insegnamento della geografia* (aprile 1974).

*«Zanichelli Scuola» e dintorni. (2)*

Le informazioni rivolte all'interno della casa editrice sono contenute, a partire dagli anni Ottanta, in un notiziario curato oggi da Isabella Pizzato. Si occupa delle novità soprattutto istituzionali del mondo della scuola (specialmente là dove possono influenzare il lavoro dei funzionari), di libri Zanichelli, di riconoscimenti ad autori o collaboratori, di recensioni. Il destinatario è il funzionario Zanichelli, che ha pochissimo tempo per leggere: il taglio delle notizie è dunque tipo *tabloid*. Le discussioni interne, gli scambi di informazioni sono oggi veicolati attraverso gruppi di discussione contenuti nella rete intranet. Informazioni per l'esterno si trovano sul sito della casa editrice\* mentre alcune scelte di politica editoriale sono descritte nelle pagine iniziali dei cataloghi scolastici.

\* V. par. 11.8.

## 1.4 Dalle schede alla rete: editoria giuridica elettronica

Testimonianza di Vittorio Ornelli

Ho dedicato gran parte del mio lavoro informatico-editoriale al «Repertorio del Foro Italiano». Per vero la prima applicazione informatica fu rivolta alla raccolta di giurisprudenza di Caianiello e altri<sup>1</sup>, ma era una sorta di prova generale. Ben presto ci dedicammo al Repertorio e si può dire che la sua storia vada di pari passo con la storia dell'informatica.

*1974: il primo approccio riguarda gli indici.* Venivano perforate delle schede, una per ogni riferimento a una massima. Le schede erano controllate, ordinate e stampate con una stampante a rullo (con caratteri simili a quelli di macchina da scrivere). L'indice così prodotto veniva impaginato a mano, fotografato e stampato. L'effetto visivo era molto brutto, ma si risparmiava circa un mese sui tempi di uscita.

*1979: uscita del Repertorio 1978.* È il primo realizzato completamente in modo informatico. Anche per abbattere i costi iniziali del progetto, si pubblicarono contemporaneamente sia il «Repertorio del Foro Italiano» sia quello, per certi aspetti simile, della «Giurisprudenza italiana», una pubblicazione della Utet che raccoglieva in ordine diverso un materiale per il 90% comune al nostro Repertorio. La battitura delle massime veniva fatta su banda di carta e il richiamo per determinare la sequenza di uscita e i riferimenti a sommari era effettuato a chiusura dalla redazione del Foro attraverso schede perforate da noi fornite. Per determinare questa sequenza furono necessarie circa 120.000 schede perforate (40.000 per il richiamo alle massime e 80.000 per i richiami a sommario). Tutta la procedura era stata analizzata e programmata all'interno della

<sup>1</sup> Cfr. par. 19.10 e la precedente testimonianza di Bernardi, par. 1

Zanichelli, con l'apporto di un programmatore esterno. Il solo programma di giustificazione proveniva dal «Corriere della Sera». Si può dire che il *Repertorio 1978* sia stato, in ambito nazionale, uno dei primi prodotti complessi risolti completamente in modo informatico.

Si è andati avanti più o meno nello stesso modo ma con continui miglioramenti in relazione soprattutto ai nuovi supporti *hardware* che di volta in volta venivano proposti dal mercato.

Dopo alcuni tentativi non soddisfacenti risolvemmo il problema dell'impaginazione su due colonne acquistando una fotocompositrice laser abbastanza costosa, utilizzata per pochi giorni all'anno, soltanto per la preparazione dei Repertori (Foro Italiano e Utet). Fu una scelta obbligata, anche se in contrasto con la politica aziendale che prevedeva rigorosamente l'affidamento all'esterno delle lavorazioni tipografiche. La programmazione, fatta all'interno dell'azienda, dell'impaginazione, ci consentiva di dare allo stampatore la pellicola già pronta: è stato sicuramente il mio lavoro più difficile e interessante.

*1984: l'avvento dei pc.* È stato il salto di qualità più eclatante. Ci consentì di eliminare la banda di carta per l'*input* iniziale, le schede per il richiamo delle massime e semplificò molto la correzione dei testi e delle anagrafi, correzioni che dopo pochi anni iniziarono ad essere eseguite direttamente dalla redazione del Foro. Detto così sembra tutto abbastanza semplice, ma ogni uscita del volume fu, nei primi dieci anni, un'avventura: i tempi a disposizione erano strettissimi e vi era sempre il timore che il lavoro preparato durante un intero anno presentasse poi dei buchi non risolvibili in poco tempo<sup>2</sup>. Tanto per fare un esempio su tutti, un anno «perdemmo» (cioè non uscì in stampa) il sommario – se non ricordo male – della voce «edilizia». Ce ne accorgemmo a *Repertorio* già venduto: preparammo un

<sup>2</sup> Ricorda Federico Enriques: *Questa osservazione di Vittorio Ornelli è vera e profonda. Ci eravamo tutti illusi che, dopo la prima volta, le cose sarebbero state semplici, quasi fluide. Non fu così. Per spiegare tutto ciò a Carlo Scialoja – che non se ne capacitava – ricorsi a questo esempio: credevamo di avere costruito un'autostrada, su cui dopo il viaggio inaugurale è facile passare. Invece era come se avessimo compiuto un'ascensione di sesto grado: anche le ripetizioni sono impegnative, e possono essere proibitive in caso di maltempo.*

quartino con il sommario recuperato e lo spedimmo a tutti gli acquirenti.

Questi continui cambiamenti non si riflettevano sul prodotto finale, escluso qualche piccolo miglioramento sugli indici o dal punto di vista tipografico, ma servivano a facilitare la realizzazione del prodotto, ad anticiparne l'uscita o, meglio, a continuare a uscire nei tempi degli anni precedenti assorbendo i ritardi della redazione.

1989: *il cd-rom*. La svolta per l'utente fu il cd-rom realizzato per il *Repertorio 1988* (anzi, per i *Repertori, Foro e Utet*, usciti nel 1989<sup>3</sup>). Per il Centro fu un lavoro abbastanza semplice, perché il *database* era ben organizzato. La difficoltà consisteva nel creare un prodotto bello graficamente e di facile utilizzo da parte dell'utente. La parte informatica fu seguita, nei primi anni, da Egidio Pentiraro e dalla ditta torinese Editel. Il primo manuale d'uso (pressoché identico per il nostro cd-rom e per quello della Utet) fu scritto quasi interamente da Federico Enriques. Dopo alcuni anni la parte informatica passò ai collaboratori di Trento Roberto Cagol e Marco Brazzali, che già lavoravano per i dizionari<sup>4</sup>.

1994: *nuovi cd-rom*. Viene pubblicata su cd-rom anche la rivista «Il Foro Italiano»<sup>5</sup>, con un programma di ricerca analogo a quello del *Repertorio*.

2002: *l'editoria giuridica su dvd*. Esce un dvd che comprende tutti i prodotti giuridici fino ad allora pubblicati con cd-rom separati (riviste Foro e Massimario, sentenze di Cassazione e

<sup>3</sup> Lo stesso anno, oltre ai *Repertori Zanichelli e Utet*, uscì in cd-rom anche il *Repertorio di Giuffrè*, che aveva caratteristiche tecniche leggermente diverse: nei *Repertori Zanichelli e Utet*, all'interno delle voci (diverse nelle due opere), le massime erano ordinate con una logica «umana», costante negli anni. In quello di Giuffrè le voci erano articolate in sottovoci, all'interno delle quali l'ordine era cronologico: si capisce come Giuffrè, per informatizzare l'opera, avesse dovuto risolvere problemi meno complessi.

<sup>4</sup> Cfr. par. 17.9

<sup>5</sup> Oltre all'ultima annata il cd-rom della rivista «Il Foro Italiano» conteneva gli arretrati a partire dal 1987, anno in cui la rivista cartacea era passata da una composizione in piombo alla fotocomposizione, con conseguente conservazione digitale dei dati.

codici e leggi più importanti) con interessanti agganci fra di loro.

2004: *internet*. Sono passati circa trent'anni: tutto il *corpus* di documentazione giuridica Foro-Zanichelli (rivista del Foro Italiano e Repertorio, oltre ad altri materiali come le sentenze complete della Cassazione civile) è ora disponibile anche in rete, con aggiornamento mensile.

## 1.5 Il magazzino nell'epoca post Giovannella

Testimonianza di Paolo Tignone

Giuseppe Giovannella smise di seguire direttamente il magazzino nel 1972. Per alcuni anni ne fu responsabile Roberto Biancardi e, dal 1986 al 1998, Mauro Vivarelli. Io sono subentrato nel 1999, quando Vivarelli andò in pensione.

Gli anni di Biancardi e di Vivarelli furono caratterizzati da un incremento delle quantità spedite, sino alla fine degli anni Ottanta. L'organizzazione e la struttura del magazzino rimasero a grandi linee le medesime dai primi anni Settanta in poi, perché valide erano state le scelte iniziali, dalla gestione delle scorte con magazzino automatico, al rifornimento dell'area di raccolta ordini, alla scelta di applicare diverse metodologie di preparazione per gli ordini grandi, medi e piccoli. Per i primi (grandi ordini) il principio del *pick and pack*, cioè raccolta e imballo in parallelo; la preparazione *batch* per quelli piccoli, cioè la raccolta in un'unica soluzione di una gran quantità di ordini e la loro successiva preparazione e confezionamento in un'area ristretta, procedimento che consentiva di eliminare inutili giri di raccolta in magazzino<sup>1</sup>. La meccanizzazione era soprattutto rivolta ai mezzi di movimentazione interna: si passò infatti dall'uso dei *transpallet* manuali ai primi modelli elettrici con elevazione, con grandi vantaggi sia di tempistica per l'azienda sia di minor fatica per il personale.

Accanto all'evoluzione delle quantità è importante sottolineare il cambiamento lento della struttura del catalogo e la progressiva crescita del numero dei titoli vivi, con vendite minori a titolo: ciò causò la progressiva diminuzione del pre-inscatolato, ossia della possibilità di fornire molti titoli a quantitativi minimi prestabiliti tali da generare la movimen-

<sup>1</sup> Cfr. la precedente testimonianza di Giovannella, par. 4, testo e nota 6.

## TAPPE DELLA CRESCITA STRUTTURALE DEL MAGAZZINO DI QUARTO

1968	primo capannone – carta
1970	secondo capannone
1972	primo silos
1977	ampliamento primo silos
1978	ampliamento – raddoppio area espositiva
1982	capannone est separato per la carta
1988	acquisto terreno contiguo ex Degli Esposti
1991-1992	secondo silos

tazione di colli preconfezionati contenenti un solo titolo in una quantità prestabilita; fece inoltre aumentare il numero di righe di fattura, diminuendo però le copie medie per ogni riga. Questo fenomeno lento e inesorabile ebbe una prima punta nella campagna distributiva del 2000, caratterizzata dal grande frazionamento delle novità nei moduli. Le cose andarono peggio l'anno successivo.

Fu proprio la disastrosa campagna distributiva del 2001 (cfr. la scheda seguente) a mettere in evidenza la necessità di una riorganizzazione del magazzino, dal momento che il semplice incremento della forza lavoro stagionale non era più in grado di supportare il forte incremento di copie distribuite<sup>2</sup>. La soluzione fu cercata attraverso azioni in ambito logistico, commerciale e produttivo. L'intervento di riorganizzazione logistica partì dalla constatazione che il rifornimento dalle scorte all'area *picking* era gestito secondo una logica «illogica» e perciò gli operatori perdevano molto tempo nel cercare i titoli mancanti: non si poteva cioè fare più leva su parametri di tempistica e di quantità nel momento della raccolta degli ordini ma era indispensabile fluidificare il lavoro degli operatori

<sup>2</sup> La stagionalità dipende da vari fattori: sia dalla concentrazione o meno dell'acquisto dei libri scolastici, sia dal diverso e variante peso di settori non scolastici del catalogo Zanichelli. In particolare si ricordi che, nell'arco di questi anni, con l'adozione nelle università dei quadrimestri o soluzioni analoghe, le punte di vendita dell'universitario sono non più limitate a un picco autunnale, ma sono due (autunno e primi mesi dell'anno). Inoltre, per il cambiamento dei calendari accademici, soprattutto delle facoltà tecnico-scientifiche, una parte di vendite universitarie è anticipata da novembre a ottobre.

## *Il nostro settembre 2001*

Ricorda Federico Enriques: *Nella vita di una casa editrice – come di ogni azienda – ci sono alcuni eventi drammatici. Meno numerose sono le crisi di sistema, che abbracciano vari settori aziendali. Fra queste c'è, senza dubbio, la crisi distributiva del 2001, di cui tratta Paolo Tignone nella sua testimonianza. Quando una campagna distributiva va bene, vi sono pochi segnali positivi: la buona notizia sta proprio nella mancanza di rilievi, proteste; insomma, un silenzio d'oro. Le statistiche di distribuzione dei primi mesi del 2001 furono una condanna anticipata e senza appello: fra maggio e luglio il calo di spedizioni fu del 7% circa, senza che le adozioni minimamente giustificassero questa riduzione. Data la capacità distributiva di agosto e settembre, il ritardo di spedizione era già scritto nei numeri. Le nostre torri gemelle erano già cadute prima dell'undici settembre. (Non a caso in ottobre, quindi a scuole aperte, le spedizioni 2001 aumentarono da 560.000 a 734.000.) Le lagnanze di docenti, genitori, librai erano quotidiane e intense. Anche i direttori di filiale all'inizio protestarono: finché, rassegnati, non protestarono nemmeno più. Questo silenzio fu peggiore di un coro di lamenti: come ai tempi della disfatta di Caporetto, quando, dopo giorni di furiosi cannoneggiamenti, fu il silenzio del fronte ad avvertire le retrovie che la battaglia era finita, e non c'era più resistenza.*

*C'era da organizzare il nostro Piave. Paolo Tignone spiega nei dettagli che cosa si decise, sia per il magazzino che per altri settori. Dal suo racconto emerge chiaramente che la crisi aveva interessato il modello distributivo nel suo complesso, dalla proliferazione dei titoli in catalogo ai tempi delle ristampe e dell'acquisizione degli ordini, per arrivare alla funzionalità del magazzino.*

*Innanzitutto si fecero meno suddivisioni in volumetti (cosiddetti moduli) dei libri-base. Le entrate delle ristampe furono non soltanto anticipate, come ricorda Tignone, ma anche razionalizzate (cfr. par. 12.8). Il contributo decisivo alla risoluzione della crisi arrivò peraltro da una politica, svolta efficacemente dalla direzione commerciale, rivolta ad acquisire con anticipo gli ordini: le copie spedite in maggio, giugno e luglio del 2002 aumentarono di oltre il 30% rispetto al 2001. Come sempre, peraltro, il filo per tessere la tela fu fornito dalla capacità di analisi e soluzione degli informatici. Il milione e mezzo di copie spedite in luglio 2002 dimostrò l'accresciuta capacità di spedizione di Granarolo. Le spedizioni in ottobre 2002 si dimezzarono: non c'erano quasi arretrati.*

*I dati forniti potrebbero dare la sensazione di una serie collegata di problemi puramente tecnici, da risolversi solo con strumenti tecnici. Non fu così, anche se ovviamente la bussola che ispirò le*

*Il nostro settembre 2001. (2)*

*soluzioni fu – secondo una costante nell'evoluzione del magazzino (e dell'azienda in genere) – lo sforzo di aumentare la produttività attraverso investimenti in tecnologie (nuovi strumenti materiali e soluzioni di processo). Innanzitutto bisognava evitare di scegliere le vie più facili (aumentare il personale, progettare un allargamento delle strutture). Andava anche evitata la tentazione inquisitoria, la ricerca del colpevole o dei colpevoli; era invece necessario coinvolgere tutti gli interessati, dando fiducia a Paolo Tignone, che aveva da poco sostituito Mauro Vivarelli e si trovava quindi in una posizione aziendale necessariamente delicata. Al solito la débâcle era stata di squadra, e il rimedio non poteva derivare che dalla squadra. Ma, ricordo, si fecero poche riunioni generali e molte riunioni a due o tre, assai più produttive, specie perché in queste microriunioni si discuteva dei problemi dei partecipanti, senza indulgere a trattare i compiti degli assenti (la cosa è meno ovvia di quel che sembra).*

*Forse la maggior parte delle difficoltà si sarebbe risolta da sé (i librai, scottati dai ritardi del 2001, avrebbero comunque anticipato gli ordini nel 2002); certo la soluzione venne in egual misura dall'impegno di tutti gli interessati. Personalmente ebbi la sensazione di avere aiutato la carrozza a scollinare: forse sono stato come la mosca della favola, che però era fiera del proprio operato (e non leggeva La Fontaine).*

per evitare appunto la richiesta dei titoli mancanti e la loro ricerca al di fuori della loro posizione di magazzino.

Dunque l'intervento si incentrò su alcuni punti:

1. Creare un parametro definito NCE (numero copie equivalenti) che misura il peso specifico di ogni ordine da raccogliere in base non alla sua semplice grandezza ma in base a un equilibrio tra tre componenti: a) numero righe di ordine; b) numero copie da prelevare; c) tipologia di confezionamento (pallet interi, a piani, contenitori pallettizzati, scatole)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> L'elaborazione di questo indice, che doveva essere largamente condiviso fra responsabili della distribuzione e responsabile del magazzino, fu assai laboriosa: si basava su un'attenta analisi dei tempi di lavorazione. L'indice tende a misurare l'effettiva quantità di lavoro del magazzino (fase spedizione: non è considerato lo stoccaggio, né il rifornimento dei posti esposizione). Per capire la delicatezza del problema – e la necessità di risolverlo – basti pensare che per spedire una copia per posta o un pallet – che può contenere 400 copie – per corriere ci vuole circa lo stesso tempo: quindi la

2. Dare un ordine logico e intoccabile alla sequenza di preparazione degli ordini secondo il parametro dell'NCE.

3. Simulare la raccolta per determinare quei titoli che andavano per primi in rottura di stock, cioè che sarebbero risultati mancanti in area *picking* e quindi da rifornire dalle scorte.

4. Compilare di conseguenza una lista obbligata di rifornimenti dalle scorte all'area *picking*, da eseguire in sequenza cronologica.

5. Modificare l'orario degli operatori addetti al rifornimento, anticipandone l'azione in modo da poter effettuare un discreto numero di rifornimenti prima dell'inizio della raccolta ordini.

6. Infine creare la lista dei rifornimenti in formato elettronico in modo da comandare in automatico l'impianto prima ancora che arrivassero gli operatori dei rifornimenti.

A questi interventi ne seguirono molti altri di carattere organizzativo e tra questi citerei:

- nuove procedure postali per eliminare l'affrancatura dei singoli colli (si era già fatto qualcosa in questo senso nel 2000);

- spedizione anticipata delle etichette prezzo alle filiali al fine di accelerare il cambio prezzi per consentire una partenza fluida da inizio gennaio (2002);

- fatturazioni quotidiane (e non più ogni due giorni) ed elaborazione di un calendario perenne a valenza annuale modulato sulla ciclicità del lavoro (campagna di propaganda e distributiva, 2003: in precedenza un calendario c'era, ma era deciso di mese in mese);

- conoscenza capillare delle possibilità di scarico dei principali clienti ai fini di incrementare il confezionamento in modalità pallettizzata (2003);

- velocizzazione nella preparazione dei saggi (2004);

- anticipo a novembre del cambio prezzi delle scorte (2004);

- creazione di spazio per scorte in piano dei titoli a grande tiratura (2004);

differenza di tempo per la spedizione di una copia può variare di un fattore 400. Non solo non è detto che le tipologie di spedizione siano costanti nel tempo, ma – soprattutto – la tipologia di spedizione non può essere un dato integralmente assorbito, fatalisticamente, dall'esterno: entro certi limiti le tipologie di spedizione possono essere pilotate.

– ristrutturazione del reparto delle rese, al fine di individuare velocemente le copie giacenti dei titoli già controllati ma non ancora rimessi in area *picking* e di aggiornarne il prezzo rapidamente (2005).

Ovviamente altrettanto importanti furono i provvedimenti degli altri uffici coinvolti, che ebbero una grande ricaduta positiva sulla fluidità del servizio di distribuzione:

- da parte della direzione commerciale, l'anticipo a maggio della raccolta degli ordini dai clienti più importanti, in modo da anticipare un 10% di copie distribuite;
- da parte della direzione generale e dell'ufficio produzione l'anticipo delle tirature;
- da parte del Centro l'attuazione puntuale delle richieste informatiche che avrebbero avuto ricadute sulla riorganizzazione logistica.

Di pari passo procedevano gli ammodernamenti tecnologici agli impianti e ai fabbricati:

- 1) rimessa in funzione del vecchio silos per le scorte a bassissima movimentazione e per l'archivio (2000);
- 2) riordino del magazzino carta, del magazzino delle copie in folio e dei bollini SIAE (2000);
- 3) aggiornamento *hardware* e *software* del nuovo silos (2001);
- 4) nuova linea per il cambio prezzi automatizzato delle scorte in pallet (2001);
- 5) nuova numerazione dei posti magazzino in area *picking* e creazione di un'area specifica per la preparazione dei lanci/treni novità (2002);
- 6) aggiornamento della linea per la pesatura e la segnacollatura delle spedizioni per corriere (2003);
- 7) rifacimento impianto di condizionamento (2004);
- 8) razionalizzazione delle tipologie di scatole utilizzate per le spedizioni (2005).

Per l'immediato futuro sono previsti i seguenti interventi:

- esposizione dinamica, cioè allocare i libri con movimentazione incostante nel tempo nella tipologia di posto (pallet o scaffale) più adatta in quel momento;
- nuova numerazione non più alfanumerica, per eliminare gli errori per scambio di corsia.

## 2. Delfino Insolera e la Zanichelli

L'ing. Insolera divenne direttore editoriale della Zanichelli alla fine del 1960. Nel 1970 lasciò la direzione editoriale e continuò, fino alla sua morte, a collaborare alla casa editrice come consulente. Ho avuto il privilegio di essere testimone di questa vicenda fin dagli inizi.

Insolera aveva e riuscì a realizzare un progetto organico, maturato in varie esperienze: quella olivettiana era una delle ultime, allora la più appariscente, ma certo non prevalente. Seppe utilizzare, per la realizzazione del suo progetto, una stagione culturale favorevole e una situazione aziendale non ostacolante. Il progetto era quello di introdurre in Italia una cultura scientifica, soprattutto nella scuola, ma anche al di fuori di essa. Non ho detto: «una moderna cultura scientifica». Non che Insolera pensasse in termini non moderni; la modernità era per lui coesistente alla cultura, e mai coincideva con le mode. Rivalutò, nella casa editrice, la tradizione scientifica, lasciando un po' in ombra la tradizione umanistica (Carducci e dintorni), evidentemente allora al tramonto. Editoria scolastica innanzi tutto, senza alcun sentimento di inferiorità verso la cultura «vera». Sono gli anni della nuova scuola media unica: Insolera con una serie di libri (fra cui il *Corso di osservazioni scientifiche* di Ludovico Giulio) interpreta nella maniera più avanzata le nuove scelte pedagogiche: la comprensione, anche attraverso l'osservazione e la sperimentazione, al posto della nozione. La forma grafica era – anticipo qui uno degli aspetti del modo di lavorare di Insolera: l'integralità dell'attività editoriale – al servizio di una impostazione pedagogica: niente neretti, niente sottolineature, niente esercitazioni fiscali o incentivi ad uno studio mnemonico, ma, al loro posto, un'attenzione vera (di sostanza, non di forma) a interessare e coinvolgere i ragazzi.

Forse la scuola media ha preso strade meno innovative di

quelle sperate da Insolera (e forse anche per questo se ne sta per decretare la fine). Nelle superiori l'intuizione principale fu quella dell'introduzione nella scuola italiana dei progetti di insegnamento scientifico elaborati nel mondo anglosassone: il PSSC per la fisica, il BSCS per la biologia e, più tardi, l'ESCP per la scienza della Terra: progetti che hanno trasformato in maniera irreversibile il modo di insegnare le scienze nella scuola superiore italiana. Grazie anche ai consigli di Giorgio Tecce, Insolera introdusse nell'università italiana le grandi opere della biologia molecolare, a cominciare dalla *Biologia molecolare del gene* di James Watson.

Queste opere strettamente educative erano accompagnate da una serie di volumi agili, destinati tanto al pubblico generico quanto alle biblioteche scolastiche, soprattutto per approfondimenti individuali: le monografie scientifiche di fisica, biologia, matematica, a vario livello, dalla scuola media all'università. Sull'organicità, la coerenza e l'armonia di questo progetto tornerò.

Mi accorgo di aver parlato, fino ad ora, di cose fatte e visibili all'esterno; mi accorgo cioè di aver cercato di essere storico dell'editoria, rinunciando alla testimonianza.

Cosa era la Zanichelli prima di Insolera? una seria, rispettabile ditta commerciale, in cui si respirava un'aria non molto diversa – andirivieni silenzioso e operoso di impiegati – dalla casa commerciale dei Buddenbrook. La Zanichelli insoleriana divenne una sorta di bottega rinascimentale: luogo di produzione e formazione professionale, luogo di lavoro e creazione collettiva (c'era certo qualche elemento olivettiano, ma non più di tanto – e le parole anglosassoni di organizzazione aziendale non erano presenti, non saprei dire se per sforzo di rimozione o altro). Insolera non aveva grande fiducia nella formazione universitaria e invece certamente un personaggio che amava era Pigmaliote. In questo laboratorio il ruolo del grafico Albe Steiner fu fondamentale: ma ogni scelta di Steiner era discussa con Insolera. Ad esempio, quella fu certamente, in quegli anni, la migliore scuola di traduzione scientifica in Italia. Insolera, in questa bottega, discuteva, insegnava, ma soprattutto faceva, tanto, lui, in prima persona. I contributi che compaiono in questa raccolta sono stati scelti con intelligente rappresentatività, senza inseguire una impossibile completezza. Essi quindi danno una idea efficace delle cose che Insolera faceva: parti

di libri, prefazioni, quarte di copertina (di titolo e di collana), didascalie, schizzi di disegni, fotografie, scelta di titoli e di sottotitoli di libri e di collane, scelta di immagini, non solo per le copertine, scelta di modi di tradurre, revisioni di traduzioni, relazioni per facilitare la scelta del comitato editoriale. (Non concludo la frase con un eccetera, perché gli «eccetera», prova di pressapochismo, con lui non passavano.)

Se la scienza era l'argomento privilegiato, non furono trascurati altri campi. Ricordo ad esempio la collana di narrativa, per allievi della scuola media, con guide alla lettura che – ma non vorrei in questa affermazione farmi prendere dal patriottismo aziendale – introdussero nella nostra scuola metodi di analisi strutturale delle opere. E nell'impostazione del nuovo Zingarelli il suo contributo di idee fu rilevante.

Come molte persone prevedibilmente imprevedibili, si faceva capire più delineando modelli negativi che indicandone di positivi: ricordo alcune persone che egli giudicava all'opposto del suo pensiero e della sua sensibilità: l'on. Lelio Basso, il prof. Ceccato, Luchino Visconti e Togliatti, naturalmente, già allora. Chiunque vi abbia lavorato insieme ha assimilato elementi della sua lezione: che le comunità si dividono in due tipi: quelle in cui vi sono diverse verità, e ai livelli più bassi viene taciuta la verità più alta, e quelle in cui circola, dappertutto, una sola verità. Che è più facile parlare di certe cose, soprattutto scientifiche, che capirle. Che un conto è finire una cosa, altro è l'averla soltanto «praticamente finita». Soprattutto che i libri per la scuola devono essere fatti con più cura dei libri per i lettori normali, e quindi non sono un genere editoriale «minore». Che occorre parlare avendo pensato con la propria testa, non soltanto avendo udito altri. Non gli ho mai sentito esprimere una opinione di altri, ripetuta per sentito dire.

Finita l'esperienza di direttore editoriale, continuò a consigliare la casa editrice nella scelta dei volumi, soprattutto scientifici, e portò a termine importanti progetti in prima persona (in parte documentati in questa raccolta). Continuò ad essere un prezioso punto di riferimento ed un garante della qualità. Riconsiderando, ormai ad anni di distanza, il suo progetto editoriale, gli aspetti che colpiscono sono l'ampiezza, la sistematicità, la rapidità con cui fu realizzato e la persistenza nel tempo (in molti casi fino ad oggi) dei rami del catalogo da lui piantati e fatti germogliare. Per certi aspetti la

sua impresa può essere paragonata, nel mondo dell'editoria italiana, all'esperienza dell'Einaudi: in comune vi era, senza dubbio, la consapevolezza che la casa editrice può e deve essere centro autonomo e per certi aspetti concorrenziale, rispetto all'università.

Mi sono domandato molte volte le vere ragioni della fine della sua esperienza come direttore editoriale. Ho talvolta pensato ad influenze del particolare momento storico in cui certe decisioni maturarono. A ben vedere l'attività editoriale può essere paragonata ad un edificio; può essere paragonata a quelle cattedrali medievali, alla cui costruzione si succedono generazioni di muratori, talvolta cambiando – e non sempre con risultati infelici – i progetti originari, oppure a un edificio rinascimentale, concluso in un tempo prefissato dentro le linee armoniche del progetto dell'architetto.

Delfino aveva in mente il secondo modello. Forse riteneva che nel 1970 l'edificio fosse finito (e non «praticamente» finito).

### *Federico Enriques*

P.S. Ho iniziato queste righe parlando dell'ing. Insolera, le ho concluse parlando di Delfino: non a caso. Ci siamo conosciuti nel 1960, abbiamo cominciato a darci del tu nel 1986: anche nelle abitudini linguistiche non cedeva alle mode.

Da *Come spiegare il mondo. Raccolta di scritti di Delfino Insolera*, Bologna, Zanichelli, 1997.

### 3. Corso Autori e Redattori 19-21 luglio 2004, Ambicò (Asti)

Presenti  
Redattori: 10  
Autori: 9

#### PROGRAMMA

Mercoledì 19 luglio  
– *Breve storia della Zanichelli*

Giovedì 20 luglio  
– 09.30-12.30: *Il progetto*  
– 14.30-17.30: *La scrittura*

Venerdì 21 luglio  
– 09.30-12.30: *La grafica e le immagini*  
– 14.30-17.30: *Gli apparati didattici*

Dall'informativa di Umberto Tasca ai partecipanti:

#### 1. *Il progetto*

Probabilmente sarà l'unità più compressa, perché bisogna mettere in conto un *warm up* (presumibilmente un giro di presentazione in cui gli autori raccontano in breve la loro esperienza).

Concentrerei i vari problemi attorno a tre temi:

(a) Chi fa cosa in Zanichelli. Irene Enriques (20 minuti) potrebbe spiegare la «macchina» Zanichelli e i principi di

fondo che la regolano. In sostanza, un'estensione della lettera che accompagna in genere un contratto d'autore.

(b) *L'iter* di un progetto editoriale (Lorenzo Rossi, 60 minuti) spiegato attraverso un esempio concreto (ad esempio il corso di scienze di Tibone): componenti del progetto, persone coinvolte, tempistica. È in questa parte della mattina che si dovrebbe riuscire a trasmettere dei messaggi trasversali sull'importanza del lavoro di gruppo, sulla condivisione degli obiettivi tra autore ed editore ecc.

(c) Visualizzare il libro in fase di progetto (Umberto Tasca, 40 minuti): suggerimenti di presentazione, conteggi delle pagine, organizzazione di un libro a scorrere vs. libro a pagine bloccate. Qui chiederei a Silvia Saraceni di spiegare la sua esperienza nella realizzazione di un libro a pagine bloccate.

## 2. *La scrittura*

(a) Il lavoro del redattore (Marisaldi, 20 minuti). Filosofia degli interventi sul testo, esempi di correzioni tipiche (cioè i principali errori, ma sempre stando molto *soft*).

(b) Indici di leggibilità (Invidia, 20 minuti). Teoria, esempi di testi, controlli automatici con Word.

(c) Tre modelli di scrittura (tutti, 40 minuti). Esame di tre testi ad alta leggibilità ma con differenti impostazioni. Qui per «modello» di scrittura si dovrebbe intendere anche la possibilità di ripartire il testo su diversi registri (testo principale, testo-dida, schede, uscite laterali ecc.).

(d) La stesura delle consegne come esempio di testi brevi in cui va evitata l'ambiguità (Marisaldi e Invidia, 40 minuti).

Attenzione in questa unità di lavoro a non incorrere mai in atteggiamenti *ex cathedra*; questa è infatti l'unità in cui si rischiano di più contestazioni e permali.

## 3. *La grafica e l'iconografia (Tasca)*

(a) Regole grafiche generali (30 minuti). Un estratto del decalogo, ma soprattutto esempi di rapporto testo-immagini.

(b) Come organizzare la ricerca iconografica (60 minuti). Distribuzione delle nuove indicazioni iconografiche per gli

autori. Importanza della «ricerca preventiva», cioè del ribaltamento immagine-testo in fase di progetto.

(c) Progettazione di una illustrazione ed esempi di infografica (30 minuti).

#### 4. *Gli apparati didattici*

(a) Esempi di evoluzione degli apparati negli ultimi anni (20 minuti).

(b) Un esame puntuale dei vari apparati, con esempi di soluzioni soddisfacenti (60 minuti). Inserirei qui, e non nel punto 2c, il problema dei riassunti.

(c) Gli apparati multimediali (40 minuti). Meriterebbero molto più spazio, ma il tempo è quello che è.

## 4. Prove per l'assunzione di redattori

Prove per l'assunzione di redattori 1993: lettera di istruzioni al candidato e simulazione di carteggio.

Le proponiamo la simulazione di un caso editoriale. Questa simulazione prescinde (almeno in parte) dal fatto che la casa editrice coinvolta sia la Zanichelli, cioè una casa editrice prevalentemente scolastica.

Il caso in esame riguarda la possibilità di pubblicare una nuova collana.

Questa nostra simulazione parte con uno scambio di lettere tra la direzione editoriale e il proponente. Si può dare per certa l'attendibilità del proponente, che potremo supporre docente di ... all'Università di ...

1. Sulla base della corrispondenza esistente, Le chiediamo di riflettere su questa proposta editoriale. Per esempio:

- Ci sono aspetti che andrebbero meglio chiariti con il proponente?
- Proporzioni delle modifiche al progetto?
- Individua dei problemi di realizzazione?
- Come si collocherebbe questa collana nel mercato?
- Qual è il Suo giudizio sul progetto?

Le suggeriamo di annotarsi le Sue riflessioni, che saranno poi con noi discusse al termine di questa prova.

2. Supponendo che il progetto venga approvato, Le chiediamo di preparare un piano di massima per uno (a sua scelta) dei cinque titoli indicati dal proponente. Questo piano dovrebbe costituire la base di discussione per un primo incontro tra il redattore e il possibile autore cui commissionare il progetto di quel libro. In pratica, Le chiediamo una scaletta scritta, per punti, articolata in due serie di voci:

- argomenti da suggerire;
- immagini che non possono mancare.

3. Le chiediamo infine di preparare il testo della quarta di copertina del libro prescelto.

Questa quarta di copertina dovrà essere breve e articolata in due parti:

- una presentazione della collana (una-due frasi, per non più di 500 battute);
- una breve presentazione specifica del titolo (anch'essa di una-due frasi, per non più di 500 battute).

Il tempo a Sua disposizione è di due ore.

Le alleghiamo, a titolo di esempio, due quarte di copertina.

## Zanichelli Editore S.p.A.

Direzione Editoriale  
Via Imerio 34  
40126 Bologna  
Telefoni 051-293287-293279  
Telefax 051-249782

S.p.A. con sede in Bologna - Via Imerio 34  
Capitale sociale L. 48.251.295.000 - Iscritta al Reg. delle Soc. del Tribunale di Bologna  
Partita IVA n. 03978000374 - Codice Fiscale 08536570156

Milano, 16 dicembre 1993

Prof.  
Dipartimento di  
Università di

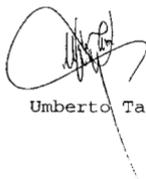
Caro Professore,

Mi ha fatto molto piacere incontrarLa la scorsa settimana a Bologna e La ringrazio per aver accettato di dare un Suo parere per quel progetto di corso di Storia del biennio di cui Le ho consegnato il piano generale e un capitolo campione.

Vengo ora a parlarLe di alcune cose che Lei ha «buttato là» nel corso del nostro ultimo incontro. In particolare, ho ripensato a quanto Lei ha detto sulla possibilità di far convivere, in un unico libro a carattere divulgativo, frammenti di mitologia, arte e letteratura riferiti a temi specifici; insomma costruire, se ho ben capito, delle monografie (presumo illustrate) su categorie universali per un pubblico di lettori «curiosi» prima ancora che colti.

Benché, come Lei sa, la nostra casa editrice si occupi prevalentemente di testi scolastici, mi incuriosisce approfondire l'argomento; forse opere come quelle da Lei proposte potrebbero comunque interessare, sia pure marginalmente, il mondo della scuola. Potrebbe mettere meglio a fuoco questo Suo progetto?

Resto in attesa di una Sua lettera e Le invio i nostri più sinceri auguri per le ormai imminenti vacanze natalizie.



Umberto Tasca

San Candido, 28.12.94

Arch. Umberto Tasca  
Zanichelli Editore  
Via Irnerio 34  
40126 Bologna

Caro Tasca,

Grazie per la Sua lettera del 16 dicembre. Ho portato il mio Macintosh in montagna e sto appunto rispondendole davanti al caminetto della mia baita in Val Pusteria: un'ottima occasione, questa peraltro breve vacanza natalizia, per approfondire e chiarirle quel mio progetto di collana su mito, letteratura e arte (bisognerebbe anzi pensare a un titolo, o a una sigla).

Le riassumo per punti alcune mie considerazioni:

- Penso effettivamente a una collana per lettori medi, cioè divulgativa.  
- Se dovessi immaginarla come oggetto, penso a qualcosa di simile alla collana «Découvertes» di Gallimard-Electa, ma un po' più corposa e meno bizzarra dal punto di vista grafico. Ho qui tra le mani anche un curioso libro di Idea Libri: si intitola «Harem», e lo trovo molto piacevole come oggetto.

- Non sto pensando, come soggetti possibili della collana, a categorie filosofiche universali del tipo «morte», «anima», «dio», «bellezza». Penso piuttosto a soggetti, come dire, meno metafisici e più popolari, sempre con radici antiche, che affondano dunque nel mito e sono poi un motivo ricorrente nella storia e nella cultura dell'uomo: ad esempio, tutto ciò che ruota attorno all'idea e al significato del viaggio, o del bacio, ecc.

- Cosa c'è in ciascun libro? Non c'è che l'imbarazzo della scelta. Prendiamo ad esempio il tema del «cavalcare»: pensiamo al mito di Europa che cavalca Giove trasformato in toro, ma anche all'ode di Foscolo a Luigia Pallavicini, e a un'iconografia che comprende tanto il fregio di Fidia per il Partenone quanto «Ombre rosse» di John Ford.

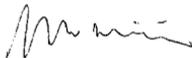
- Mi piacerebbe discutere con Lei l'organizzazione (e la selezione) di materiale così eterogeneo. Penso sia meglio mantenere una struttura diacronica, ma si potrebbero ipotizzare anche altre soluzioni. Lei cosa ne pensa?

- Una volta definita la struttura generale della collana, andranno trovati i possibili estensori di ciascun titolo. Lasciando per ora da parte il tema del «Cavalcare» (per il quale ho in mente una persona ideale che però è impegnata, ancora per un paio d'anni, in un altro progetto editoriale), proporrei subito questi cinque titoli:

- Rapimento
- Fare il bagno
- Decollazione
- Viaggio
- Creature alate

Io devo ripassare da Bologna alla fine di gennaio. Avremo modo di definire il tutto, sempre che il progetto continui ad interessare la Sua casa editrice.

A presto e buon anno.



## Zanichelli Editore S.p.A.

---

Direzione Editoriale  
Via Imerio 34  
40126 Bologna  
Telefoni 051-293221-293279  
Telefax 051-249782

S.p.A. con sede in Bologna - Via Imerio 34  
Capitale sociale L. 48.251.295.000 - Iscritta al Reg. delle Soc. del Tribunale di Bologna  
Partita IVA n. 0397900374 - Codice Fiscale 08536370156

---

Milano, 14 gennaio 1994

Prof.  
Dipartimento di  
Università di

Caro Professore,

Grazie per la Sua lettera del 29 dicembre. Mi ha chiarito alcuni dubbi e, in verità, me ne ha anche fatti sorgere altri. Ad ogni modo il progetto continua a sembrarmi affascinante. Preparerò una relazione per il nostro prossimo Comitato Direttivo (che, come Lei sa, è l'organismo che decide in merito ai nuovi progetti editoriali).

Intanto sto preparando una lista di problemi che andranno risolti in occasione del nostro prossimo incontro.

Spero davvero che la cosa possa andare in porto.

Con i migliori saluti.



Umberto Tasca

## 5. Intervento

### Libri gratuiti a scuola ma solo con gradualità

Si discute di rendere gratuiti i libri di testo nella scuola dell'obbligo, per i quali, in verità, una famiglia spende meno di un decimo del costo di mantenimento di un figlio. La spesa per i libri vale il 2% della spesa pubblica per la scuola; le famiglie, col ticket, contribuiscono al 4% delle spese del servizio sanitario. Eppure il disagio sociale è vivo perché, elementari a parte, la spesa grava su tutte le famiglie, è concentrata in un solo mese, non è eguale nei vari anni scolastici.

Ed è obbligata.

Gratuità vuol dire regolamentazione. Ci sono due vie per regolamentare: intervenire sui singoli prodotti o sul livello complessivo dell'insieme dei libri adottati. Gli editori scolastici, accanto agli interessi delle famiglie, e ai propri, ne ricordano altri: i conti pubblici, la qualità e autonomia della scuola, la libertà di insegnamento, la libertà di concorrenza e la libertà degli autori e degli editori in quanto imprenditori; per queste ultime si è coniata la parola «bibliodiversità».

Gli editori non dicono no al progetto, ma si oppongono all'estensione in alto del sistema delle elementari (norme ministeriali rigide e prezzi fissi, materia per materia). Invece un tetto unico per le adozioni di un ciclo rispetta i bilanci familiari e i valori di libertà e di autonomia.

Modalità di erogazione, entità dell'intervento, fasce sociali interessate sono problemi politici, non tecnici. Ci vorrebbe un sistema semplice (per tutti) e trasparente (o meglio, come certi vetri, unidirezionale): gli aiuti devono giungere in maniera tale (ad esempio, integrazione degli assegni familiari o sgravi fiscali, anche sotto forma di crediti) da non essere visti all'interno della scuola. Si può, ma non si deve passare necessariamente attraverso le Regioni, perché sarebbe un intervento per l'assolvimento di un obbligo, non per l'esercizio del diritto allo studio.

Gli editori sono fortemente preoccupati dei tempi di attuazione e auspicano misure graduali, all'interno degli attuali progetti di riforma, che già prefigurano programmi più agili, divisioni delle aree disciplinari in moduli, che consentono di diluire la spesa durante l'anno. C'è in Italia un problema di sostegno economico delle famiglie (gli assegni familiari hanno un livello assai più basso del costo di mantenimento).

I libri di testo ne sono un aspetto.

Ci si può domandare se affrontarlo separatamente sia la soluzione più seria.

Federico Enriques  
Direttore generale Zanichelli Editore

Da «Il Sole 24 ore», 23 settembre 1998

## 6. Cari libri di scuola

Un'indagine con qualche equivoco di troppo

7 settembre 2005

Caro Direttore,

Repubblica (Giovedì 1 settembre, p. 28) ha dato ampio risalto ad una indagine di Altroconsumo sui costi della scuola, che, mi sembra, contiene due equivoci.

1) Circa la metà delle scuole medie concentra nel primo anno l'acquisto di testi che serviranno per i tre anni, in particolare per alcune materie (es. matematica, scienze, lingue straniere); le altre adottano, per quelle stesse materie, corsi divisi in tre (o due) volumi, da acquistare anno per anno. Il tetto annuale di spesa fissato dal ministero dell'Istruzione è basato sul valore medio delle adozioni. Quindi le scuole del primo gruppo quasi sempre «sfiorano» in prima media. Quelle del secondo gruppo negli anni successivi. La norma sul tetto di spesa (D.M. 547/1999, art. 2, co. 3) chiarisce che eccessi di spesa in un anno devono essere compensati negli anni successivi (o essere giustificati da risparmi nei precedenti). Quindi l'affermazione che una classe supera il tetto in un anno è praticamente priva di senso: l'osservanza del tetto va controllata prendendo a riferimento il complesso della spesa dei tre anni. Probabilmente scuole indisciplinate ci sono: ma i dati di Altroconsumo non lo dimostrano. Per capire la questione, un po' tecnica, si immagini che un capogita assegni a ciascun gitante un buono pasto da 18 euro, per tre piatti (media 6 euro a portata), consentendo di muoversi liberamente fra le portate (es. piatto unico oppure due o tre piatti, sempre entro i 18 euro). Se il capogita estraesse il cartellino giallo per tutti quelli che hanno speso più di 6 euro per il «primo» o per il dolce, senza verificare se gli uni hanno risparmiato sul «secondo» o gli

altri sulla minestra, alzerebbe molti cartellini gialli ingiustificati. È esattamente quello che fa Altroconsumo (anche se, ripeto, è ben possibile che alcuni rilievi siano giustificati).

2) Si confonde fra l'aumento del prezzo dei libri, da un anno all'altro, e la spesa in una determinata classe, la quale può aver cambiato uno o più libri adottati l'anno precedente (in media le scuole, salvo nuovi programmi, cambiano il 30% dei testi ogni anno). L'aumento rilevato nei licei classici e negli istituti tecnici industriali vuol solo dire che si sono cambiati libri meno costosi con libri più costosi, così come la diminuzione, rilevata dall'indagine, nei licei scientifici e negli istituti commerciali, vuol dire lo stesso (cioè che si sono cambiati libri più cari con volumi di minor prezzo). È come se una persona cambiasse una utilitaria con una media cilindrata e affermasse che è aumentato il prezzo delle auto. Gli studenti dei licei scientifici e istituti commerciali sono molto più numerosi di quelli dei classici e industriali: se fosse «vera» l'indagine di Altroconsumo, si dovrebbe concludere che quest'anno mediamente, nei licei e istituti tecnici, si spende meno, non di più (e sarebbe anche questa una notizia).

Smetto con i tecnicismi. Chi manda un figlio alla scuola pubblica riceve un servizio che costa alla collettività circa 6.000 euro all'anno. La famiglia vi aggiunge il costo dei libri (e altro). La famiglia ha diritto di usufruire di un importante servizio, sostenendone il costo sociale in piccola parte. Da un altro punto di vista la collettività fa un importante investimento nella formazione del giovane. La famiglia in primo luogo trarrà beneficio da questo investimento, a cui è chiamata a partecipare in maniera assai contenuta.

Gli osservatori delle cose cinesi sono colpiti da quanto le famiglie investano per l'istruzione dei figli, perché essi possano progredire in un sistema scolastico assai impegnativo. Da noi la scuola è vista sempre – almeno negli articoli rituali sul caro-libri – come costo, come noioso adempimento, come spreco di tempo che serve solo per esercitare il diritto alla promozione, mai come investimento, fattore di sviluppo personale e sociale. La Cina è davvero lontana.

Ma che ciò non abbia un po' a che fare coll'implosione dell'Italia e lo sviluppo della Cina? Pensiamo davvero che il «declino» del paese sia soltanto colpa dei politici, degli in-

dustriali, comunque di altri? Che non cominci, il «declino», anche dai nostri atteggiamenti, dai nostri modi di pensare, dalle nostre scelte?

Federico Enriques  
Amministratore delegato della casa editrice Zanichelli

Da «la Repubblica», 8 settembre 2005

## 7. Trent'anni di editoria scolastica

Gli organizzatori di questo convegno, che ringrazio per l'invito, mi hanno chiesto di parlare di editoria scolastica.

Ho colto l'occasione di un anniversario per proporre non una panoramica dei problemi attuali, ma un ripensamento delle vicende dell'editoria scolastica in un arco di tempo che coincide con l'attività dei colleghi che siamo qui a festeggiare (e coincide con i miei ricordi di utente ed attore). L'editoria scolastica è uno stato nel continente editoria.

A uno storico che vuole raccontare la storia di uno stato si presentano varie opzioni:

- privilegiare i tempi lunghi e le permanenze o le rotture?
- privilegiare la politica estera, i rapporti con gli altri stati o quella interna?
- parlare di protagonisti o di elementi oggettivi?
- in che misura dare rilievo alle singole regioni?

I singoli stati spesso impongono, con le loro vicende, di privilegiare un approccio o un altro.

Non si può scrivere una storia della Polonia senza parlare dei suoi vicini, non si può fare storia d'Italia dimenticando le realtà regionali. Nel caso dell'editoria scolastica tutti gli approcci possono essere fecondi: non seguirò, soltanto per ragioni di tempo, il punto di vista «regionale», cioè quello delle singole materie, che pure potrebbe essere il più proficuo. Incominciamo dalle permanenze.

Alcuni editori, raccogliendo i dati di un campione assai vasto, compilano da dieci anni una classifica, una specie di *hit parade*, dei libri e degli editori più adottati nella scuola media.

Dei primi 20 editori del 1973, ben 18 compaiono fra i primi 20 anche nel 1983. Ho poi consultato il numero speciale del «Giornale della Libreria», dedicato ogni anno ai libri scolastici,

per il 1953. Bene: quei 18 editori, che compaiono nelle due classifiche 1973 e 1983, erano, tutti, già operanti nel mercato nel 1953. Un riscontro analogo, a livello di titolo, interno alla casa editrice Zanichelli, dimostra che 5 dei 10 libri più venduti erano gli stessi nel 1970 e nel 1980.

Ma vi è di più, e qui il discorso si allarga dall'editoria scolastica al suo «vicino» più importante: la scuola stessa. In metà della scuola (le superiori) i programmi non sono praticamente cambiati, si leggono gli stessi autori, il rito lezione-spiegazione, interrogazione, rimando, bocciatura, si consuma più o meno alla stessa maniera. Cito due esempi: il Manzoni e l'organizzazione degli studi della ragioneria sono elementi base comuni della sintassi culturale di una larga fetta di Italiani da molti decenni, da una generazione all'altra. A molti di voi sarà capitato di entrare in una scuola di nuova costruzione: se in questo ambiente luminoso, pieno di colori, accostate l'orecchio a un'aula, ascoltate le stesse cose dei nostri tempi, dette con lo stesso tono. Come la Messa, che viene celebrata alla stessa maniera tanto in una chiesa romanica che in una chiesa di Le Corbusier. Il cenno ai rapporti con la scuola pone il problema della natura peculiare dell'editoria scolastica, che è editoria di servizio e di mediazione: servizio nei confronti delle esigenze della scuola, mediazione fra la scuola e la cultura e la scienza al di fuori della scuola. Alla base delle maggiori «rotture» nell'editoria scolastica di questi trent'anni stanno da un lato le esigenze di tener conto delle modificazioni nella scuola, dall'altro pressioni e istanze della realtà culturale esterna alla scuola.

*Vorrei ricordare queste fratture più importanti.*

1. Proprio all'inizio del periodo che ci interessa, ecco i primi coraggiosi tentativi di portare un colpo di modernità in una editoria scolastica che viveva ancora un clima pesantemente scelbiano: ricordo due libri, *Il cammino umano* di Armando Saitta (1954) e la *Geometria intuitiva* di Emma Castelnuovo (che è di pochi anni prima): sono i primi grandi risultati dell'attività di Tristano Codignola, cui molto deve la scuola italiana (e non è un caso, per tornare al discorso delle permanenze, che i libri della Castelnuovo siano ancora diffusi nella scuola media).

2. La seconda grande rottura è rappresentata dalla nuova

scuola media (1962): nuove materie, nuovi programmi, nuovi metodi di insegnamento, e soprattutto ridimensionamento, fino alla scomparsa qualche anno dopo del latino e dei poemi omerici. È difficile valutare l'impronta della scuola media unica nella società italiana: credo però che sia stata forse l'unica, certo la più incisiva, fra le riforme del centrosinistra. L'editoria scolastica rispose in maniera dapprima timida, riproponendo per lo più libri e contenuti vecchi con poche modifiche. Ma nel giro di pochi anni il panorama editoriale della scuola media era completamente mutato, anche se forse qualcuno (penso alle ricerche e all'attività di Tullio De Mauro) potrebbe dire che, a livello di linguaggio, una vera risposta non sia ancora stata data. Vorrei ricordare a questo proposito l'attività di Delfino Insolera e di Albe Steiner, che insieme diedero una svolta sul piano grafico e su quello dei contenuti ai libri di scuola, portando tra l'altro in questo settore la loro esperienza culturale, maturata in altri ambiti.

3. Al nome di Insolera è legata un'altra «rottura»: l'immissione nella scuola italiana dei progetti di insegnamento scientifico stranieri: quale che sia il giudizio che si dà sui vari *Projects* di fisica, chimica, biologia e scienze della Terra non vi è dubbio che essi hanno contribuito a cambiare profondamente in meglio l'insegnamento scientifico a livello di scuola secondaria.

4. All'inizio degli anni Settanta abbiamo una «rottura» sul piano tecnico: i nuovi formati delle macchine di stampa quadricolori consentono di stampare economicamente libri in formato 19-27, e questo diventa il formato standard per la maggior parte dei libri per la scuola media (contro il precedente 17-24). Questo dato tecnico ha un curioso riflesso sul piano del costume: diventa difficile affiancare due libri, e lo zainetto diventa più pratico della cartella, uno strumento oggi praticamente scomparso dalla scuola.

5. I «decreti delegati», l'immissione di genitori e studenti nel «governo» della scuola, segnarono l'ultima delle «rotture» di cui parliamo. Formalmente il complesso di norme in materia di adozione dei testi non fu molto mutato; ma nei fatti si verificò un controllo da parte dei genitori che non fu prevalentemente di «destra» o di «sinistra», ma ha avuto quasi sempre l'effetto di un appiattimento, di una edulcorazione del materiale didattico. I decreti delegati con le loro forme di democrazia a un

tempo farraginoso e apparente hanno indubbiamente costituito una delle componenti, interne al mondo della scuola (quelle esterne certo hanno contato di più), che hanno contribuito a un ritorno dell'ordine nella scuola italiana.

Passiamo dalle «rotture» ai «pericoli esterni»: tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta tra gli editori era particolarmente diffuso il timore di interventi dello Stato o del ministero, o attraverso l'imposizione del libro di Stato, o attraverso la compilazione di un indice dei libri ammessi. Questo pericolo è ben rappresentato da un articolo di Tristano Codignola nel «Mondo» del 22 novembre 1960: interessante notare come Codignola cogliesse il nesso fra le polemiche sui prezzi e le minacce alla libertà di adozione e individuasse, quasi con nome e cognome, dietro tali manovre, determinati interessi. Indicativa è una frase in chiusura a una lettera allo stesso giornale, che conchiudeva una polemica che seguì alla pubblicazione dell'articolo («Mondo» del 6 febbraio 1962). Questa è la frase:

«Invece di richiedere perentoriamente agli editori delle riduzioni arbitrarie di prezzi, ch'essi non potranno concedere, ha provato a guardare un po' in fondo agli interessi che hanno mosso tutta la faccenda? Ci si provi, on. Ministro: verranno fuori pochi nomi, che fanno il buono e il cattivo tempo nella scuola elementare, e stanno tentando colossali affari speculativi non soltanto nel campo del libro scolastico, ma anche in quello cinematografico, e magari in quello delle grandi enciclopedie. Non sarebbe l'ora di chiamare le cose col loro nome?»

Alla fine degli anni Sessanta si profilavano due pericoli: uno di carattere tecnico, un altro di carattere ideologico. Sul piano tecnico parve in quegli anni che i sistemi audiovisivi, dalla lavagna luminosa ai film a cartuccia, fossero destinati in breve tempo a soppiantare nella pratica didattica il libro: questo non si è verificato, soprattutto perché, in relazione ai costi, i libri sono strumenti più funzionali e versatili. Il pericolo «politico-ideologico» fu rappresentato dalla cosiddetta «battaglia contro i libri di testo», che poi fu uno dei veicoli con cui il '68 si introdusse nel nostro settore. Insegnanti, pedagogisti, sindacalisti, esortavano le case editrici a convertire la propria produzione; tutti i mali di una società, di una scuola, di una organizzazione pedagogica erano riassunti nel libro di testo: la sua condanna, senza appello o attenuanti, appariva come il

frutto necessario di una istruttoria basata su prove coerenti. Anche se oggi è facile vedere i limiti, la debolezza culturale di questa campagna, non si devono sottovalutare da un lato i benefici effetti che essa ebbe sulla qualità dei libri di testo e dall'altro il disorientamento che essa provocò: ricordo come, ad esempio, «Riforma della Scuola» fu uno dei terreni di scontro; ricordo le «difese» appassionate di Lucio Lombardo Radice: mi domando se questa polemica non abbia trattenuto qualche valido autore o editore dalla preparazione di buoni libri. Nella campagna contro i libri di testo non si agitava soltanto lo spirito antiautoritario di quegli anni, non era soltanto una ripetizione di temi ben più drammatici della «rivoluzione culturale»: emergeva anche il tradizionale disprezzo dell'intellettuale italiano per il libro di testo, disprezzo ben testimoniato da una lettera di Croce a Laterza «Le peggiori complicazioni fanno guadagnare tesori ai cosiddetti autori» (D. Coli, *Croce e Laterza*, Bologna, Il Mulino, 1983, p. 23, lettera datata dalla Coli al 1912).

Certo, per continuare nei paragoni storici, l'editoria scolastica sembrava, all'inizio degli anni Settanta, come la Germania durante la guerra dei Trent'anni: immiserita, ferita nella propria identità, percorsa da eserciti nemici. Alla metà degli anni Settanta il pericolo esterno è rappresentato dai grandi gruppi editoriali, dalle loro mire di concentrazione: questo in sostanza fu uno dei temi centrali del convegno di Editoria Democratica, a Rimini. Il blitz di Rizzoli nel mondo della carta stampata si estese anche ad aziende scolastiche, come la Sansoni. Un incaricato dell'editore milanese prese contatto con quasi tutti gli editori scolastici; in questa guerra di conquista ogni mezzo fu tentato, anche il regalo di cioccolatini alle segretarie: una specie di operazione-simpatia come quella degli Americani dopo lo sbarco in Italia. Al di là della vicenda Rizzoli, sarebbe interessante capire perché questo pericolo non si è concretizzato. Più che nella relativa debolezza dei cosiddetti grandi gruppi, credo le cause vadano ricercate nella specificità del mercato scolastico.

Prima di giungere all'oggi vorrei sottolineare due fenomeni che stanno sullo sfondo, alla base, dell'editoria scolastica e ne determinano l'andamento, la rotta, quasi come una deriva: le dinamiche della popolazione scolastica e il reclutamento dei docenti. La popolazione scolastica, in forte espansione fino al 1978 (si è passati da 1.200.000 allievi nella scuola media infe-

riore e superiore del 1951-1952 ai 5.300.000 del 1978-1979 e attuali) segna ora il passo in conseguenza del calo delle nascite dal 1965 in poi: l'espansione quantitativa dell'editoria scolastica si è quindi sostanzialmente arrestata, mentre si preannuncia una riduzione, sempre in termini quantitativi, assai drastica. Le ripercussioni di questo fenomeno sono difficilmente valutabili, ma saranno certamente sconvolgenti: ne deriverà una crisi, saranno colpite le aziende più deboli, e fin qui siamo nell'ovvio; ma saranno anche modificati (e qui la previsione si fa più incerta)

- la dimensione ottimale delle aziende editoriali
- il rapporto ottimale fra novità e catalogo (con conseguenze sulle strutture interne delle case editrici).

Quanto al reclutamento degli insegnanti, non se ne può tentare in questa sede una storia, neppure per sommi capi: si può però avanzare l'ipotesi di lavoro che grandi infornate di docenti per concorso, sia pure riservato, provochino mutamenti e svecchiamenti nel campo dei libri di testo, mentre massicce immissioni *ope legis* tendono a sclerotizzare situazioni preesistenti.

E veniamo alla situazione di oggi.

Le diverse prospettive (permanenze e rotture, isolamenti e rapporti con entità vicine) con cui abbiamo guardato l'editoria scolastica 1953-1983 ci possono fare da guida nel delineare quelle che a me sembrano le caratteristiche attuali dell'editoria scolastica. Il dato che colpisce di più è quello dell'isolamento, della chiusura in sé stessa dell'editoria scolastica. L'opinione pubblica si occupa meno di scuola, rispetto a quanto avveniva alcuni anni fa; il fatto che nel bilancio dello stato la spesa per l'istruzione, in termini relativi, continui a scendere e sia stata superata ormai dalle spese per la difesa, non suscita né scandalo, né grandi emozioni (mentre l'avvenimento contrario, il superamento negli anni Sessanta delle spese militari da parte delle spese per l'istruzione, fu accolto come un grande progresso sociale). Sono meno gli uomini di cultura che scrivono libri per la scuola: i loro tentativi raramente hanno successo; gli insegnanti sono per lo più animati da una certa diffidenza nei confronti di queste, che percepiscono come intrusioni. Il corpo docente, raramente ancorato a chiare ed egemoni prospettive culturali, è disorientato e vive una grave crisi di identità. Vi sono altri aspetti di questo isolamento: prevale, nella scuola,

la tendenza a vedere nell'azione educativa uno scopo interno (il superamento degli esami) rispetto a uno scopo esterno (la maturazione culturale e scientifica): la ragione di questo atteggiamento risiede nelle scarse possibilità di lavoro che il mercato offre, sicché manca lo stimolo per un raffronto con le esigenze esterne alla scuola.

Un effetto di questo atteggiamento si vede nella struttura dei libri, in cui gli apparati didattici, i sussidi pedagogici, tendono a dilatarsi.

Vi è un altro aspetto strutturale dei libri di oggi che vale la pena sottolineare: la tendenza a sovrapporre su più piani il discorso educativo, articolandolo in testo vero e proprio e in «schede». Il libro di testo, così, sta diventando come una chiesa, in cui a lato della navata centrale si aprono cappelle che talvolta celano tesori d'arte più preziosi di quelli della navata centrale. Le cappelle permettono forme e oggetti di devozione diverse. Questa metafora può essere portata oltre: le cappelle, nelle chiese, si aprono in epoche di crisi religiose, quando manca una visione unitaria della fede; il proliferare di testi a più piani è una delle espressioni formali della mancanza di assi culturali egemoni che caratterizza la scuola oggi.

Vi è un'altra forma di distacco, di isolamento, da sottolineare: quella dal ministero. La capacità di controllo, da parte del ministero di pubblica istruzione, dell'effettivo andamento didattico della scuola è molto diminuita; i programmi sono assai spesso disattesi nel nostro campo specifico; la circolare sull'adozione di libri di testo, un tempo pietra miliare dell'attività dell'editoria scolastica, ha perso parte della sua importanza: l'effettivo indirizzo didattico è determinato soprattutto da organizzazioni settoriali di insegnanti. La perdita di incidenza dello stato nella società civile è un fenomeno generale che ha manifestazioni anche nel mondo della scuola.

Un altro fenomeno interessante è quello dell'affermazione di dinastie di autori; molto spesso singoli libri tendono a trasformarsi in aziende familiari: è fenomeno non casuale, ma collegato con la generale stasi produttiva, con la difficoltà di trovare lavoro, con la rinnovata importanza della famiglia come fonte di lavoro; in epoche di stasi economica come il Seicento, si trasmettevano ereditariamente anche uffici come quelli di conservatori dei pesi e delle misure: insomma, le condizioni sociali tirano la volata ai fattori genetici.

E vi sono nella situazione attuale pericoli esterni?

Anche l'editoria scolastica deve convivere con la rivoluzione dei computer: l'informatica sta entrando nei curricula scolastici; le scuole che danno (o meglio fanno balenare) un titolo di studio in questo campo sono le più affollate: in molte materie, dalla matematica alla fisica, si vanno formando biblioteche di *software*, talvolta autonome, talvolta legate a certi libri. Non a caso Mondadori, il più grande editore italiano, si è spinto più di tutti in questa direzione, mentre in Francia vi è una iniziativa Matra-Hachette.

Ma ci troviamo di fronte a un nuovo promettente campo di attività, o a qualcosa che rischia di incidere radicalmente nelle strutture biologiche e antropologiche del pensiero umano, eliminando quindi in radice, rendendoli obsoleti, non soltanto i libri ma il modo di pensare e comunicare il pensiero che sui libri si basa?

Io credo che quanti operano nell'editoria scolastica non abbiano gli strumenti culturali per rispondere a questa domanda. Mi viene soltanto in mente un racconto di fantascienza: esseri enormi sono venuti sulla Terra: non si sa cosa vogliano fare. Sono così poco densi che, anche calpestando una città, non la danneggiano. Stanno spruzzando la Terra con nuvole enormi. E una di due zitelle che vivono in una casetta diede all'altra: «Cosa stai facendo?» «Sto dando il DDT».

È una visione tragica? Forse sì: tragica e in armonia con la situazione di pericolo nucleare in cui ci troviamo. Ma a ben vedere, forse la mia prospettiva non è priva di ottimismo: dopotutto gli insetti ce l'hanno fatta.

Federico Enriquez

Intervento al convegno «Editoria e cultura per il trentennale degli Editori Riuniti 1953-1983», Modena 1-2 dicembre 1983. Pubblicato in *Il destino del libro. Editoria e cultura in Italia*, Roma, Editori Riuniti, 1984, pp. 55-61.

## 8. Pochi criteri etici su cui si basa la casa editrice

Prima dell'azienda e dei suoi valori, vi sono principi più generali.

Se ne ricordano sette.

### 1) **Lealtà**

Non usare metodi (parole, comportamenti) scorretti per avvantaggiare sé stessi a danno degli altri.

Mantenere i propri impegni.

### 2) **Sincerità**

Non dire cose non vere, specie se a proprio vantaggio.

La reticenza è cosa diversa dalla insincerità.

Talvolta mezze verità si traducono in gentilezza, non in ipocrisia.

Insomma la sincerità non deve trascendere in protervia.

### 3) **Prudenza** e 4) **Coraggio**

La vita di tutti noi e anche quella delle aziende poggia su molti errori evitati per prudenza.

Ma sono le scelte coraggiose quelle che qualificano in positivo la vita delle persone e delle aziende, quelle che si ricordano con più orgoglio.

### 5) **Tenacia**

Con applicazione si possono abbattere quasi tutti i muri (anche se sbatterci ripetutamente la testa contro non è il modo più efficace).

### 6) **Equità**

Molto più della legalità; forse un po' meno della giustizia: ma alla portata di tutti.

**7) Cortesia**

Costa umanamente poco e produce, in chi la riceve, molto.

Fin qui principi di vita comune validi in azienda ma anche fuori.

Viene poi, in azienda, **l'Aziendalità**.

Cioè:

– L'anteporre agli interessi, ai gusti, alle propensioni proprie gli interessi a lungo termine dell'azienda.

– Il considerare l'azienda come un insieme organico in cui ogni parte ha la stessa qualità (o mancanza di qualità, ma non è il nostro caso) del tutto.

Anche in azienda valgono i principi etici elencati sopra.

Si aggiungono alcune regole meno generali, alcune specifiche della nostra casa editrice, di cui costituiscono quasi la cifra. Se ne indicano alcune, in ordine quasi casuale: regole di comportamento, o semplicemente consigli pratici.

**8) Giocare di squadra**

Non conta chi segna il goal, conta che la squadra vinca, cioè che prenda meno goal dell'avversario e/o ne segni di più.

Far prevalere l'interesse dell'azienda su posizioni di reparto, o peggio ancora personali.

Domandarsi sempre quali conseguenze ha sugli altri reparti, in termini di tempi e qualità di lavoro, una propria scelta o comportamento.

**9) Ogni goccia può far traboccare il bicchiere**

(Anche quando sembra - o è - vuoto)

Questo si riferisce soprattutto alle spese: la maggior parte delle spese può sembrare irrilevante, come una goccia in un vaso. Se il vaso è colmo, trabocca. Ma non è stata solo l'ultima goccia a farlo traboccare; hanno concorso, per la loro parte, tutte le precedenti.

**10) Quantificare i problemi**

Non limitarsi a giudizi qualitativi. Ogni problema, sia pure attraverso approssimazione, può e deve essere quantificato.

**11) Abituarsi a stimare numeri e tempi**

Prima di calcolare: la stima preventiva serve anche a verificare l'attendibilità dei conteggi.

Stimare con attenzione anche i tempi.

Conoscere la distinzione (abissale) fra un lavoro «praticamente finito» e un lavoro finito per davvero.

**12) Non vergognarsi di non sapere**

Vergognarsi di non sapere, inventarsi risposte, deviare dalla domanda, per non far vedere di non sapere, è invece un grave errore.

Analogamente, non aver paura di sbagliare.

**13) Essere ironici, capire l'ironia**

Nessun testo di economia dice che l'ironia sia una qualità di un'impresa. Certamente è una «cifra» della maggior parte delle persone che lavorano in Zanichelli. Se vogliamo, un segno distintivo, una traccia che marca il territorio, che include ed esclude.

14) A un bivio, **non prendere la via apparentemente più facile, ma quella più impervia**: la prima spesso porta al precipizio.

**15) Dare la preferenza alle soluzioni più semplici****16) Essere brevi**

È un modo per rispettare gli interlocutori e per risparmiare tempi in azienda.

Brevità nelle parole e negli scritti, anche di posta elettronica. Rientra nella brevità – soprattutto dal punto di vista di chi legge – evitare un *attachment* quando è facilmente evitabile, ad esempio con un taglia e incolla.

**17) Non essere originali a tutti i costi**

Uniformarsi alle migliori pratiche, citando la fonte; anche in azienda, come nella vita, si può correttamente imitare, non scorrettamente copiare.

**18) Essere puntuali**

Se non altro fa risparmiare tempo agli altri.

19) **Rispondere sempre**

Un no può dispiacere, ma essere capito; una mancanza di risposta non convince mai e irrita sempre.

20) Se si deve ineluttabilmente fare **una cosa spiacevole** (rispondere a una lettera, ricevere una persona ecc.) **farla subito, prima possibile**: la prontezza nella risposta (e la cortesia) attutiscono l'impatto di un no.

21) Nelle trattative, nei rapporti, pur stando dalla parte che si rappresenta (l'azienda), **sforzarsi di capire il punto di vista**, i desideri, le aspirazioni, le ragioni della controparte.

22) Nel fare una previsione, non far coincidere quanto si spera che avvenga con quanto **ragionevolmente si può prevedere avvenga**.

(In altri termini: il tifoso cieco fa pronostici frettolosi e non vincenti.)

23) Nulla di male se certe scelte di lavoro favoriscono un parente, un amico, un sodale: l'importante è che **i superiori o i pari grado siano informati del potenziale conflitto di interessi**.

24) Seguire, a seconda dei livelli aziendali, questi precetti:

- **non adulare**;
- (soprattutto) **non dar credito alle adulazioni**.

25) **Essere assidui, costanti** (e non vergognarsene).

26) **Considerarsi sempre parte di un'azienda che lavora in un mercato concorrenziale**, in cui altri possono fare meglio.

Non considerarsi, per nessun motivo e in nessuna circostanza, come azienda monopolista, i cui servizi sono obbligatoriamente acquistati dalla clientela.

27) **Essere fiduciosi e motivati** e con ciò e perciò **indurre fiducia e motivazione** nell'ambiente in cui si lavora.

Non illudersi di motivare altri senza una propria motivazione.

# Indice dei nomi

- Aalto, Alvar, 394  
Abbott, Berenice, 392  
Abbs, Brian, 44, 194  
Accordi, Bruno, 35, 153, 156,  
189-91, 342  
Accornero, Gabriele, 418  
Adda, Mario, 255  
Addison Wesley, editore, 341, 350  
Agnelli, Gianni, 320  
Aidro: v. Associazione Italiana per  
i Diritti di Riproduzione delle  
Opere dell'Ingegno  
Aie: v. Associazione Italiana Editori  
Aiello, Angelo, 255  
Albertini, Luigi, 8  
Alberts, Bruce, 44, 346, 349, 353  
Aldini-Valeriani, istituto tecnico,  
201, 338  
Alessandri, Nicola, 105  
Alessio, Franco, 36, 179  
Alexander, Louis, 22, 30, 139, 194  
Amaldi, Edoardo, 60, 102, 152,  
180-81, 350  
Amaldi, Ginestra, 60, 102, 152,  
180-81  
Amaldi, Ugo (fisico), 60, 84, 95,  
102, 135, 152, 153, 180-81, 182  
Amaldi, Ugo (matematico), 4, 6, 7,  
60, 109, 179, 343  
Amati, Anna, 187  
Amato, Giuliano, 372  
Ambicò, fondazione, XXV, 85, 519  
Ambrosini, Filippo, 10  
Anaya, editore, 417  
Andolfi, Mario, 172  
Andreotti, Francesco, 5  
Andrews, Gordon, 12  
Andrioli, Virgilio, 370  
Andronico, Alfio, 351  
Angelo Signorelli, editore, 76, 419  
Annaratone, Claudio, 172  
Annunziata, Lucia, 99, 188  
Araldi, Isabella, XXV, 85  
Arcese, Riccardo, XXV, 64, 255,  
266-67, 278, 379, 471  
Archimede, editore, 77, 410  
Ardito, Stefano, 398  
Arduino, Lidia, 171  
Argan, Giulio Carlo, 11, 192, 343  
Arianna teleordering, 267  
Aristotele, 59  
Armellini, Guido, 135, 172, 173  
Arnaldi, Gilmo, 10  
Arnaud, Fabrizio, 328, 386  
Arnoldo Mondadori Editore, 11, 43,  
76, 77, 99, 119, 267, 271, 321,  
342, 410, 412, 415, 538  
Arpinati, Anna Maria, 167  
Arpino, Giovanni, 10  
Artemis, editore, 394  
Arthaud, editore, 397  
Ascarelli, Tullio, 371  
Assandri, Pino, 159, 162  
Associazione Internazionale Neve e  
Valanghe (Aineva), 398  
Associazione Italiana Editori (Aie),  
62, 73, 80, 96, 193, 250, 321,  
361, 363, 409, 419, 422-24  
Associazione Italiana per i Diritti  
di Riproduzione delle Opere  
dell'Ingegno (Aidro), 363  
Associazione Italiana Traduttori e  
Interpreti (Aiti), 355  
Associazione Nazionale Insegnanti  
di Scienze Naturali (Anisn), 58  
Associazione Tipografico-Libraria  
Italiana (Atli), 422  
Atkins, Peter William, 343, 350

- Atlas, editore, 411, 415  
 Augustine, George J., 351  
 Aurino, Antonio, 255  
 Aurora Zanichelli, editore, 10  
 Aurora, società, 9, 10, 12
- Bacchilega, Elena, XXV, 58, 187  
 Baffi, Paolo, 352  
 Bagatti, Franco, 104, 186  
 Bagnoli, Massimo, 255  
 Bairati, Eleonora, 192  
 Balbis, Vittorio, 44  
 Balducci, Giovanni, 7, 311, 314  
 Balkenhol, Stephan, 330  
 Baltimore, David, 346  
 Banfi, Antonio, 178  
 Barbero, Alessandro, 95, 163  
 Barbieri, Gianna, 98  
 Barnes, Sue, 152, 187-88  
 Barozzi, Giulio Cesare, 357  
 Bartezzaghi, Stefano, 496, 497  
 Bartolozzi, Giuseppe, 21  
 Basile, Bruno, 44, 173, 308, 317, 320  
 Bassanini, Franco, 92, 372  
 Basso, Lelio, 517  
 Bauman, Zygmunt, 431-32  
 Beghelli, Silvana, 287, 305  
 Bellezza, Giuliano, 44  
 Belluzzi, Odone, 8, 220, 337, 338  
 Bemporad, Enrico, 3, 4  
 Beneventi, Lisa, 197-98  
 Benevolo, Leonardo, 394  
 Benjamin, editore, 341  
 Benni, Monica, XXV, 64, 80, 82, 371, 457  
 Berengo Gardin, Gianni, 125  
 Berg, Jeremy N., 349  
 Berg, Paul, 347  
 Bergamini, Massimo, 60, 67, 84, 93, 119, 139, 152, 179-80, 207  
 Berlinguer, Luigi, 70, 71, 72, 75, 91, 92  
 Berlusconi, Silvio, 70  
 Bernardi, Alfonso, 396  
 Bernardi, Pier Francesco, XXV, 50, 59, 63, 64, 65, 70, 207, 266, 279, 286, 293, 295, 296, 298, 299, 323, 378, 450, 463-77, 489, 490, 491, 505  
 Bernardini, Paolo, XXV, 385  
 Berne, R. M., 351  
 Berselli, Aldo, 1
- Bersi, Paola, 152, 169-70, 191  
 Bersi, Sergio, 8, 23, 26, 55, 152, 153, 169-70, 191  
 Bertelsmann, editore, 2  
 Berti, Ugo, XVII, XXIII, XXV  
 Bertin, Giovanni Maria, 260  
 Bertinetto, Pier Marco, 44, 109, 172  
 Bertolino, Paola, 162  
 Bessone, Mario, 375  
 Betti, Carmen, 99  
 Bettini, Cesare, 255, 256, 443  
 Bezzera Violante, Isa, 24, 160, 161  
 Biagi, Adele, 313-14  
 Biagiarelli, Maurizio, XXV, 255  
 Biancardi, Roberto, 279, 486, 509  
 Bianchi, Lorenzo, 7, 12, 23, 159, 174  
 Bianchi, Nicoletta, 257  
 Bietti, editore, 7, 307  
 Bigiaretti, Libero, 10  
 Bigiavi, Walter, 372  
 Bindi, Rosy, 71  
 Biscaretti di Ruffia, Raimondo, 15, 25, 37, 114, 125, 132, 385, 386, 389, 403, 492  
 Blackwell, Lewis, 130  
 BLV, editore, 397  
 Boccaleone, Giovanna, 191  
 Boch, Raoul, 22, 38, 111, 152, 319, 320  
 Bochicchio, Franco, 260, 385, 450, 502  
 Bodei, Remo, 179, 392  
 BOL, società, 271  
 Boldini, Alfredo, 12  
 Boldrini, Leonardo, XXV, 65, 88, 298  
 Bollati, Giulio, 56  
 Bologna, Sergio, 36  
 Bompiani, editore, 77, 410  
 Bonafede, Riccardo, 18, 28  
 Bonatti, Walter, 396  
 Bonfante, Guido, 381  
 Bonfiglioli, Pietro, 30, 106  
 Bongarzone, Carla, 36  
 Bongiorno, Mike, 500  
 Borden, Gavin, 349  
 Bordoni, Ugo, 337  
 Borghello, Giampaolo, 32, 392  
 Bori, Pier Cesare, 166  
 Boringhieri, editore, 350  
 Boringhieri, Paolo, 350

- Boriosi, Elena, 356  
 Borri, Angela, XXV, 457  
 Boscarin, Remo, 135  
 Bosellini, Alfonso, 156, 420  
 Botrini, Riccardo, 56, 418  
 Bovolenta, editore, 48, 76, 77, 109,  
 123, 156, 181, 300, 418, 419-22  
 Bovolenta, Italo, XXV, 343, 420-21,  
 422  
 Braghiroli, Maurizio, 104, 186  
 Branca, Giuseppe, 370-72  
 Bray, Dennis, 44, 346  
 Brazzali, Marco, 125, 326, 378, 507  
 Brentani, Bruno, XXV, 37, 48, 64,  
 86, 165  
 Bricola, Franco, 372  
 Brogioni, Luca, 387  
 Brown, Theodor, 468  
 Brugnati, Gianni, 305  
 Bruni, Fabrizio, 255  
 Bruno Mondadori, editore, 64, 72,  
 76, 101, 136, 410, 412, 414, 415  
 Bruzzi, Amelia, 8, 22, 23, 197  
 Bucalo Triglia, Licia, 43  
 Bulgarini, editore, 411  
 Burci, Cesare, 48, 255  
 Burnet, Frank MacFarlane, 346  
 Buscaini, Gino, 396  
 Bush, George W., 353  
 Buttiglione, Rocco, 70  
 Buzzati Traverso, Adriano, 184
- Cagli, Mario, 105  
 Cagnasso, Oreste, 382  
 Cagol, Roberto, 125, 326, 378, 507  
 Caianiello, Girolamo, 378, 505  
 Caianiello, Vincenzo, 378, 505  
 Calcagno, Giorgio, 496  
 Calderini, editore, 410, 413  
 Calvino, Italo, XVIII, 11, 24, 30, 99,  
 160-61, 162, 164, 165, 166, 206,  
 346, 403, 503  
 Calzolari, Francesco, 3, 46, 47, 48,  
 83, 255, 379, 380  
 Cambridge University Press, editore,  
 417  
 Camera, Augusto, 16, 22, 27, 30, 35,  
 40, 66, 102, 104, 152, 165, 167,  
 174-77, 178-79, 317  
 Campbell, Neil A., 135, 187-88, 342  
 Canestro, Salvatore, XXV, 245, 255  
 Cannarozzo, Renato, 419
- Cannella, Mario, 45, 327, 330, 334  
 Cantatore, Francesco, 255  
 Capello, Claudia, 24, 180, 181, 187  
 Il Capitello, editore, 167, 178, 411,  
 415  
 Cappelli, editore, 413  
 Cappelli, Gastone, 12  
 Cappelli, libreria, 404  
 Cappon, Giorgio, 18  
 Carducci, Giosue, 1, 3, 7, 12, 18,  
 49, 159, 308, 346, 401, 403, 406,  
 427, 515  
 Caretto, Ennio, 10  
 Carli, Enzo, 192  
 Carlo Signorelli, editore, 76, 410  
 Carnelutti, Francesco, 370  
 Carocci, editore, 342  
 Carosone, Renato, 487  
 Carruccio, Ettore, 392  
 Cartiglia, Carlo, 418  
 Carusone, Renato: v. Carosone  
 Casa Editrice Ambrosiana (Cea), 48,  
 49, 87, 88, 123, 300, 339, 344,  
 350, 351, 452  
 Casalini, Mario, 305  
 Cassarà, Emanuele, 398  
 Cassese, Antonio, 372  
 Cassese, Sabino, 372  
 Castelnuovo, Emma, 13, 532  
 Castelnuovo, Enrico, 10, 11, 44  
 Castelnuovo, Guido, 5, 6, 337  
 Castiglione, Prospero, 257, 255, 450  
 Castiglioni, Luigi, 312, 327  
 Catani, Cesarina, 135, 198  
 Catassi, Maurizio, XXV, 65, 422,  
 442  
 Cavaliere, Ferdinando, 44  
 Cavalli, Alda, 403  
 Cavazzuti, Giovanni, 118  
 Cavour, Camillo Benso conte di, 8,  
 151  
 Cea: v. Casa Editrice Ambrosiana  
 Ceccato, Silvio, 517  
 Cecchini, Ivan, 363  
 Cecioni, Ester, 44  
 Cedam, editore, 368, 410  
 Celi, editore, 413  
 Ceratti, Greta, XXV, 56  
 Certi, Raoul, 287  
 Cesaretti, Maria Pia, 178  
 Cesari, Giuseppe, 403  
 Ceschina, editore, 311

- Ceserani, Remo, 418  
 Cevenini, Andrea, 255  
 Chaplin, Charlie, 159  
 Cheli, Enzo, 372  
 Chia, Beppe, 135  
 Chiappara, Sara, 195, 197  
 Chiarloni, Sergio, 382  
 Chiavacci, Anna Maria, 173  
 Chiavarino, 418  
 Chiavario, Mario, 376  
 Chiosso, Giorgio, 99  
 Chioyenda, Giuseppe, 369  
 Chouinard, Yvon, 397  
 Cideb, editore, 410  
 Cimino, Anna, 313  
 Cineca - Centro di Calcolo Interuniversitario, 473  
 Cinoc, Henri, 331  
 Cioni, Bernardo, XXV, 207  
 Cipollone, Piero, 98  
 Clerici, Luca, 160  
 Clup, editore: v. Cooperativa Libreria del Politecnico di Milano  
 Cocchi, Anna, 37, 63, 87, 114, 115, 345, 354  
 Codignola, Ernesto, 321  
 Codignola, Tristano, 13, 414, 532, 534  
 Colangelo, Nicola, 117, 203  
 Coli, Daniela, 200, 535  
 Colliva, Anna, 114, 172  
 Colombo, Adriano, 135, 172, 173  
 Consolandi, Antonio, 56, 119, 132, 180, 181  
 Conti, Daniela, 356  
 Conti, Laura, 36  
 Contini, Anna, 191  
 Cooperativa Libreria del Politecnico di Milano (Clup), 56, 326, 394  
 Coppola, Pasquale, 44  
 Cornaglia, Bruno, 21, 152, 163-64, 189  
 Cornaglia, Paolo, 163  
 Corradi, Elis, 104, 186  
 Correale, Giulio, 378  
 Corsi, Raffaele, 255  
 Cortelazzo, Manlio, 32, 314, 327, 392  
 Costa, Sarino Armando, 172  
 Cottino, Gastone, 381  
 Cox, Michael M., 349  
 Cremonini, Enzo, 403  
 Cricco, Giorgio, 60, 67, 84, 95, 119, 135, 152, 191-92, 274  
 Crick, Francis Harry Compton, 346  
 Croce, Benedetto, 1, 12, 66, 535  
 Cucchi, Donata, XXV  
 Cuppini, Giampiero, 390  
 Curtis, Helena, 35, 152, 153, 187, 342  
 D'Alema, Massimo, 70  
 D'Amico, Cristina, 162  
 D'Amico, Nicola, XXI, 13, 44, 135, 162  
 D'Amore, Bruno, 392  
 D'Angiolini, Maria, 24, 160, 162, 172,  
 D'Anna, editore, XX, 31, 72, 76, 123, 173, 300, 387, 419  
 D'Annunzio, Gabriele, 307  
 D'Aprile, Vincenzo, 344  
 Dainelli, Giotto, 310  
 Dall'Olio, Alberto, 3  
 Dalla Casa, Brunella, 1  
 Dardano, Maurizio, 172  
 Darnell, James, 346  
 Darwin, Charles, 23, 90, 403  
 Davino, Daniele, 207  
 Davis, Bernard, 347  
 De Agostini, editore, 43, 75, 267, 318, 319, 379, 410, 411, 412, 415  
 De Bartolomeis, Francesco, 418  
 de Battaglia, Franco, 398  
 De Carolis, Adolfo, 139  
 De Devitiis, Guido, 195  
 De Federicis, Lidia, 418  
 De Franceschi, Loretta, 1, 4, 401  
 De Martino, Francesco, 371  
 De Mauro, Mauro, 317  
 De Mauro, Tullio, 71, 317, 533  
 De Michelis, Eurialo, 173  
 De Nova, Giorgio, 45, 63, 152, 376-77  
 De Robertis, Eduardo Diego Patricio, 24, 339  
 De Sanctis, Francesco, 99, 343  
 De Simone, Paola, 179  
 De Stefano, Antonino, 378  
 De Stefano, Elda, 197  
 De Vecchi, Pierluigi, 44  
 Deaglio, Enrico, 99, 188  
 Decibel, editore, 49, 51

- Degli Esposti, legatoria, 230, 510  
 Del Bianco, editore, 31, 419  
 Del Popolo, Concetto, 44, 109, 172  
 Delfino, Giovanni, 323  
 Deling, Maria Gabriella, 135, 198  
 Della Casa, Dino, 287  
 Della Monica, Ezio, XIX, XXVI, 3,  
   5-8, 14, 15, 20, 49, 307, 311, 337,  
   371, 434, 451, 483  
 Denoël, editore, 397  
 Desco, Alessandro, 104, 186  
 Desideri, Antonio, 173  
 Desideri, Paolo, 394  
 Dessy, Elisa, 450  
 Di Antonio, Paola, 28  
 Di Gennaro, Barbara, 163  
 Di Leo, Deborah, 135  
 Di Pietro, Savino, 255  
 Di Salvo, Tommaso, 173  
 Di Teodoro, Francesco Paolo, 60,  
   67, 84, 95, 99, 119, 135, 152,  
   191-92, 274  
 La Didattica di Zanini, editore, 171,  
   419  
 Diemberger, Kurt, 396  
 Dietz, Phyllis, 184  
 Dini, Lamberto, 70, 441  
 Dinucci, Manlio, 135, 167  
 Doffo, Silvia, 125, 198  
 Dogliotti, Miro, XXIII, XXV, 3, 10,  
   23, 24, 25, 29, 30, 31, 37, 51, 55,  
   61, 84, 104, 114, 115, 116, 117,  
   118, 120, 121, 124, 131, 132,  
   165, 170, 172, 175, 176, 178,  
   192, 305, 308, 312, 314, 315,  
   316, 320, 321, 334, 345, 349,  
   382, 392, 449, 491, 492-96  
 Dominique, Philippe, 197  
 D'Onofrio, Francesco, 70  
 Dore, Maria Cristina, 162  
 Doria, Teresa, 135  
 Dossena, Giampaolo, 495  
 Draghicchio, Ennio, 72  
 Drei, Ercole, 428  
 Druart, Maryse, 319  
 Duden, dizionari, 316  
 Dulbecco, Renato, 347  
  
 Eames, Charles, 393  
 Eames, Ray, 393  
 Ebner, Ernesto, 310  
 Eco, Umberto, 60, 449, 495, 496  
  
 Ediermes, editore, 76, 419  
 Edigeo, società, 152, 326, 327, 421  
 Edises, editore, 342  
 Editel, società, 507  
 Editori Runiti, editore, 538, 416  
 Editrice Compositori, editore, 182  
 Edizioni Scientifiche Antonio  
   Cremonese (Esac), 49, 419  
 Edlinger, Patrick, 397  
 EDV, società, 471  
 Einaudi, editore, 77, 342, 389, 403,  
   410, 503, 518  
 Einaudi, Giulio, 160  
 Einaudi, Luigi, 352  
 Einstein, Albert, 7, 23, 347, 403  
 Eisen, Hermann N., 347  
 El Hassan, Koubi, 79  
 Elisabetta II d'Inghilterra, 195  
 Emiliani, Marcella, 188  
 Ennion, Eric, 346  
 Enriques, Alma, 9, 10  
 Enriques Babaoglu, Irene, XXV, 18,  
   62, 64, 85, 86, 87, 91, 135, 167,  
   169, 171, 179, 288, 308, 422,  
   448-59519  
 Enriques Coen, Luisa, 6, 7  
 Enriques De Benedetti, Adriana,  
   9, 10  
 Enriques, Federico, XXVI, 3, 6, 10,  
   15, 18, 19, 24, 25, 26, 29, 30, 32,  
   37, 58, 60, 64, 73, 77, 79,  
   83, 87, 105, 109, 115, 116, 167,  
   171, 175, 183, 194, 195, 196,  
   255, 288, 296, 305, 307, 308,  
   320, 321, 345, 349, 352-53, 354,  
   358, 363-64, 371, 372, 376, 378,  
   380, 381, 382, 386, 394, 396,  
   402, 404, 406-07, 410, 414-15,  
   418, 422, 424, 426, 442-44, 484,  
   488, 495, 502, 503, 506, 507,  
   511-12, 526-27, 528-30, 531-38,  
   515-18  
 Enriques, Federigo, 4-5, 6, 7, 9, 10,  
   60, 109, 179, 337, 343  
 Enriques, Giovanni, XVIII, XXVI,  
   3, 6, 7, 9-10, 11, 12, 15, 17, 19,  
   24, 25, 27, 28, 30, 34, 37, 42, 49,  
   50, 69, 131, 160, 165, 166, 288,  
   305, 312, 313, 319, 320, 339,  
   376, 386, 403, 422, 424, 431,  
   434, 435  
 Enriques, Giovanni jr., XXV, 91

- Enriques, Lorenzo, XXV, 6, 15, 29, 37, 38, 48, 62, 86, 91, 114, 115, 288, 308, 321-23, 327, 334, 386, 418, 422, 470, 495
- Enriques, Luca, XXIII, XXV, 87, 167, 374, 444
- Episcopo, Leonardo, 287
- Esac: v. Edizioni Scientifiche Antonio Cremonese
- Esselte Map Service, editore, 38, 318, 319
- Esso, società, 182
- Evangelisti, Alberto, 22, 30, 139, 194
- Evangelisti, Giovanni, XXIII
- Evangelisti, Massimo, XXV, 118, 164, 190
- Fabbri, editore, 76, 77, 119, 384, 410
- Fabbri, Ernesto, 12
- Fabbri-Bompiani, editori, 44
- Fabiatti, Ettore, 176
- Fabiatti, Renato, 16, 22, 27, 30, 35, 36, 40, 66, 102, 104, 152, 165, 167, 174-77, 178-80, 317
- Fabiatti, Ugo, 5, 385
- Fabre, Giorgio, 7
- Facchini, Gianni, 37, 48, 64, 278, 379, 385, 386, 406, 493
- Falcetto, Bruno, 160
- Falgares, Andrea, 255, 257
- Falkus, Hugh, 346
- Famiglia Cristiana, periodico, 2
- Fantin, Mario, 396
- Fantini, Fabio, 420
- Farini, Carlo Luigi, 369
- Fazio, Fabio, 501
- Fazio, Mario, 44
- Felici, Laura, 356
- Feltrinelli, editore, 119, 131, 183
- Feltrinelli, librerie, 3, 49, 401, 403, 405, 406
- Fenoglio, Beppe, 325
- Fermi, Enrico, 4, 5, 60, 183, 343, 347, 352, 403
- Feroci, Virgilio, 375-76
- Ferrari, Giorgio, 375-76
- Ferrari, Giuseppe, XXV, 3, 60, 63, 84, 115, 118, 120, 121, 122, 123, 171, 180, 181, 384
- Ferrari, Maria Rosa, 72
- Ferrari, Mario, 305
- Ferrari, Roberto, 375-76
- Ferraro, editore, 411
- Ferretti, Bruno, 352
- Ferretti, Maria, 182, 352
- Ferretti, Mario, 352
- Ferri, Corrado, 376
- Ferri, Patrizia, XXV, 371
- Feynman, Richard Phillips, 348, 350
- Fiandaca, Giovanni, 374
- Fiat, società, 151, 245, 360, 418, 434
- Filotto, Stefano, XXV, 255
- Fini, Franco, 3, 10, 18, 25, 32, 33, 34, 37, 117, 255, 256, 278, 311, 379, 382, 398, 402
- Finocchi, Anna, 192
- Finocchiaro, Francesco, 374
- Finzi, Roberto, 44, 164
- Fioravanti, Giorgio, 132
- Fiorelli, Pietro, 314
- Florentini, Adriana, 393
- Fiorillo, Giovanna, 132, 198
- Fiorini, Federico, 403
- Fiorini, Pierluigi, 489, 490
- Fioroni, Giuseppe, 70, 92, 93
- Fitzpatrick, David, 351
- Fo, Dario, 161, 346
- Foa, Lisa, 188
- Il Foglio, quotidiano, 178
- Forconi, Augusta, 320
- Forconi, Giulio, 36, 99, 106, 117, 164, 168, 351
- Forlai, Roberto, 490
- Forni, Giuseppe Gherardo, 403
- Il Foro Italiano, editore, 2, 300, 369-70, 380, 381, 421, 464, 505-08
- Forti, Rinaldo, 37, 48, 320, 385, 492-94, 496
- Fortini, Franco, 11
- Fortuzzi, Maria Giovanna, 36
- Foscatto, Luigi, 255
- Foster, Hal, 386
- Frabboni, Fabio, 406
- Frampton, Kenneth, 353, 395
- Franceschini, Sergio, XXV, 305
- Francescon, Franco, 255
- Franchi, Luigi, 375-76
- Franchi, Oliviero, 4
- Frassati, Alfredo, 322
- Fredi, Paola, 190
- Freebairn, Ingrid, 44
- Freinet, Célestin, 31

- Freo, Andrea, 287  
 Frérot, Jean-Louis, 22, 197  
 Fronzoni, Armando, XXV, 65  
 Frugoni, Arsenio, 10, 11, 165  
 Frugoni, Chiara, 95, 163  
 Fruttero, Carlo, 102  
 Fubini, Mario, 343  
 Fusconi, Leopoldo Carlo, 403  
 Gabrielli, Fabio, XXV, 87, 381-82  
 Gaiani, Elena, 132, 135  
 Gainotti, Alba, 187, 189  
 Galbraith, John Kenneth, 57  
 Galfrè, Monica, 80  
 Galgano, Francesco, 342, 370, 372, 374, 375  
 Galli, Andrea, 450  
 Gambarara, Leandro, 255  
 Gambaudo, Luciano, 418  
 Gamow, George, 391  
 Gandiglio, Adolfo, 173  
 Gandola, Laura, 187, 188  
 Garaffoni, Edgardo, 18, 25, 28, 28 bis, 37, 47  
 Garda (del), cartiera, 231  
 Gardoncini, Maria Laura, 418  
 Garibaldi, Giuseppe, 200  
 Garland, editore, 349  
 Garrani, Toni, 499  
 Garruccio, Roberta, 69, 117, 203  
 Garzanti, editore, 15, 23, 61, 311, 312, 322, 410, 413, 414, 484  
 Gatteschi, Gino, XXV, 3, 83, 87, 255, 379, 382  
 Gatti, Marco, 326  
 Gazzaniga, Michael S., 351  
 Gelli, Pietro, 181  
 Gelmini, Maria Stella, 70, 91  
 Gelsomini, Editta, 58, 132, 135, 143  
 Gelsomini, Gabriella, 64, 371  
 Gemina, società, 418  
 Gentile, Antonio, 186  
 Gentile, Giovanni, 12, 14, 80, 92, 200  
 Geymonat, Mario, 327  
 Ghezzi, Giorgio, 374  
 Ghilardi, Franco, 63, 115, 121  
 Ghirelli, Antonio, 493  
 Ghisetti e Corvi, editore, 410, 416  
 Giacomina, Luisa, 334  
 Giacomoni, Silvia, 29  
 Gianneschi, Sandro (v. Sofri, Giovanni), 160  
 Gianni, Angelo, 173  
 Gilman, Alfred Goodman, 44, 153, 341, 343, 347, 351  
 Gilman, Alfred, 153  
 Gilman, Michael, 346  
 Ginsberg, Harold, 347  
 Ginzburg, Carlo, 164  
 Giordana, Marco Tullio, 161  
 Giordanengo, Adelaide, 502  
 Giordani, Maddalena, XXII, XXV, XXVII  
 Giornale della Libreria, periodico, 220  
 Il Giornale nuovo, periodico, 178  
 Giovannella, Giuseppe, XXV, 18, 19-20, 37, 65, 266, 276, 278, 279, 281, 283-85, 286, 288, 293, 295-96, 316, 323, 378, 446, 450, 463, 465, 478-91, 509  
 Giovanni Paolo II, papa, 428  
 Giovannini, Antonio, 104, 457  
 Giovannini, Francesca, 172  
 Giovannoni, Sergio, 48, 255  
 Giuffrè, editore, 368, 381, 507  
 Giuliani, Alfredo, 495  
 Giuliano, Albino, 3, 5  
 Giuliano, Roberta, XXV, 287  
 Giulio, Ludovico, 11, 22, 168, 201, 515  
 Giunti, editore, 267, 351, 411  
 Goffis, Cesare, 173  
 Gogna, Alessandro, 396, 397, 398  
 Golzio, Francesco, 414  
 Goman, Mirko, 317  
 Goncourt, fratelli, 102  
 Goodman, Louis S., 153, 341, 343, 351  
 Gordon and Taylor, editore, 349  
 Gori Giorgi, Claudio, 44, 45, 55, 139, 143, 152, 167, 168-69, 170-71  
 Gori, Bruno, 420  
 Gori, Folco, 244, 255  
 Gotti, Tito, 44, 172  
 Gould, Stephen Jay, 346  
 Grafica Editoriale, editore, 229  
 Gramfors, Bo, 318  
 Grassi, Gian Carlo, 396  
 Grassi, Teresa, 371  
 Grasso, editore, 76, 343, 344  
 Gray, Henry, 141, 158, 351, 358

- Graziosi, Franco, 184  
 Greco, Giuseppe, 255  
 Greiner, Herbert, 135, 198  
 Grevi, Vittorio, 375  
 Griffa, Marco, 418  
 Grossi, Giacomo, 72  
 Gschwendtner, Sepp, 397  
 Gualandi, Laura, 371  
 Guanziroli, Maria Grazia, 168, 180, 187  
 Guardo, Manlio, 355-56  
 Guatelli, Sandro, 43  
 Guerini, Ivan, 398  
 Guerzoni, Luciano, 75  
 Guglielmino, Salvatore, 173  
 Gui, Luigi, 13  
 Gulli, Roberto, 80  
 Gutenberg, Johann, 209, 228
- Haber-Schaim, Uri, 183, 502  
 Hachette, editore, 2, 417, 538  
 Halliday, David, 350  
 Harper and Row, editore, 341  
 Hart, Harold, 186, 468  
 Hazon, Mario, 311, 312, 313  
 Hergenröther, Walter, 8, 131  
 Hoepli, editore, 375-76, 411  
 Hoepli, Luisella, 376  
 Hoepli, Ulrico, 376  
 Holton, Gerald, 184  
 Hube, David Hunter, 347  
 Hunt, R. Timothy, 347  
 Huwlyler, Anna, 135
- Iantorno, Giuliano, 37, 44, 61, 95, 135, 152, 194-95, 196, 198  
 Iarrera, Francesco, 95, 135, 167  
 Icoge, società, 378  
 Imi: v. Istituto Mobiliare Italiano  
 Informazioni Editoriali, società, 267  
 Insolera, Delfino, XVIII, 3, 10, 11, 15, 18, 20-26, 29, 32, 38, 47, 55, 56, 103, 113, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 131, 133, 134, 165, 168, 182, 184, 186, 187, 310, 314, 318, 319, 337, 345, 382, 384, 391-93, 449, 490, 491, 515-18, 533  
 Insolera, Melina, 24, 160, 162, 172, 173
- Invidia, Sandro, XXV, 99, 173, 191, 520  
 Iperiti, Antonio, XXV, 379  
 Ipsosa: v. Istituto Post Universitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale  
 Isaia Levi, mutua aziendale: v. Levi, Isaia  
 Isenburg, Teresa, 164  
 Isidori, Maria Adelaide, 170  
 Istituto Mobiliare Italiano (Imi), società, 15, 17, 18, 26, 49-50  
 Istituto Post Universitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale (Ipsosa), 368  
 Ivry, Richard B., 351  
 Izzo, Carlo, 313
- Jacobson, Timothy C., XIX  
 Jessel, T.M., 351  
 Johnson, John, XXV, 334  
 Junesco, Eugène, 197  
 Jorio, Alberto, 382
- Kandel, Erich Richard, 351  
 Katz, Bernard, 346  
 Katz, Lawrence C., 351  
 Kezich, Tullio, 495  
 Kingsbury, R. H., 194  
 Klett, editore, 417  
 Kolb, Susanne, 334  
 Krugman, Paul, 348, 351
- Laboratorio, società, 300  
 Laboravi fidenter, società, 300  
 Ladisa, Nicola, 255  
 Laffi, Giulia, 179  
 LaMantia, Anthony-Samuel, 351  
 Lanari, Vittorio, 15, 296  
 Lanciotti, Eudes, 323  
 Lanfranchi, Enrico, XXV, 62, 87, 333, 382  
 Lang, editore, 77, 410  
 Langer, Alexander, 495  
 Larousse, editore, 308, 309, 331  
 Lastrego, Cristina, 170  
 Laterza, editore, 160, 342, 384, 411, 416  
 Laterza, Espedito, 172  
 Laterza, Giovanni, 1, 535  
 Latino, Umberto, 87, 255  
 Lattes, editore, 384, 411

- Lavagna, Elvio, 152, 163, 189  
 Layton, Margaret, 197  
 Lazzarini, Beata, XXV, 334  
 Le Corbusier (Jeanneret-Gris, Charles-Edouard), 383, 394, 532  
 Le Monnier, editore, 43, 76, 410, 411, 416  
 Lecci, Auro, 135  
 Lederman, Leon, 348  
 Lehmann, Federica, 191  
 Lehninger, Albert, 349  
 Lenarduzzi, Paola, 135  
 Leonardi, Duilio, 132, 449  
 Leoni, Manlio, 255  
 Lepschy, Antonio, 11  
 Lesina, Roberto, 114, 122  
 Lessona, Michele, 418  
 Letta, Gianni, 320  
 Levi, Giuseppe, 9, 24, 187, 339  
 Levi, Isaia, 3, 5, 7, 9, 10, 307, 425; 451-52 (mutua aziendale Isaia Levi)  
 Levi-Civita, Tullio, 5, 337  
 Levis, Renzo, 179  
 Lewis, Julian, 44, 346  
 Lewy, M.N., 351  
 Libraccio, librerie, 269  
 Libreria del mare, società, 326  
 Liguori, editore, 76, 419  
 Liguri, Gianfranco, 323  
 La Limoniaia, associazione, 5  
 Linder, Eric, 186  
 Linguerri, Sandra, 5, 7  
 Lipparini, Francesco, 287, 485  
 Lisci, Laura, XXV, XXVI, XXVII, 7, 38, 45, 48, 132, 249, 260, 278, 322, 354, 385, 492-502  
 Lo Voi, Salvatore, 172  
 Lodish, Harvey, 346  
 Loescher, editore, 43, 49, 56, 72, 76, 113, 123, 130, 192, 198, 283, 300, 310, 312, 321, 327, 334, 381, 384, 410, 417, 418-19  
 Loffredo, editore, 411  
 Lombardi, Gabrio, 8  
 Lombardi, Marinella, 179  
 Lombardo Radice, Giuseppe, 80  
 Lombardo Radice, Lucio, 36, 535  
 Longman, editore, 22, 37, 194, 195, 196, 358, 416, 417  
 Lorusso, Francesco, 428  
 Luciani, Massimo, 373  
 Lucisano, editore, 109, 123, 419  
 Lugarini, Edoardo, 414  
 Lundquist, Bo, 318  
 Lupia Palmieri, Elvidio, 135, 152, 153, 156, 189-91, 342  
 Luria, Salvador E., 187, 188, 346  
 Luzzatto, Sergio, 95, 163  
 Lybro, società, 267  
 Maccaferri, Wanda, 371  
 Macorini, Edgardo, 10, 11  
 Maffei, Lamberto, 393  
 Maggio, Giovanni, 69  
 Maglio (del), cartiera, 3  
 Magnani, grafiche, 229  
 Magni, Carlo, 255, 257, 406  
 Magni, Michele, 326  
 Mainardi, Danilo, 36  
 Majani, Augusto (Nasica), 139, 406  
 Malara, Anacleto, 191  
 Malara, Francesco, 191  
 Malara, Saverio, 191  
 Manacorda, Daniele, 44, 177  
 Manetti, Michela, 373  
 Manfredi, Stefano, XXIII, XXV  
 Manganelli, Giorgio, 495  
 Mangini, Maria Paola, 371, 403  
 Mangun, George R., 351  
 Mankiw, Gregory N., 351, 352-53  
 Mantovani, Bruno, 172  
 Mantovani, Carlotta, XXV  
 Manzella, Andrea, 372  
 Manzione, Domenico, 376  
 Marazzini, Claudio, 44, 109, 172  
 Marchesi, Concetto, 343, 383  
 Marchesini, Bruno, 48, 87, 255, 341, 406  
 Marchetti, Roberto, XXIII, 135  
 Mariani, Albino, 32, 37, 44, 48, 190, 255, 341  
 Mariani, Luciano, 44, 135, 152, 195  
 Marinelli, Samuel, 255  
 Marion, Jerry B., 350  
 Mariotti, Italo, 173  
 Mariotti, Scevola, 312, 327  
 Marisaldi, Luciano, XXV, 37, 44, 48, 80, 99, 106, 114, 117, 163, 172, 386, 396-99, 520  
 Maritan, Emanuela, 171, 187  
 Markes, editore, 410  
 Marra, Tina, 179  
 Marro, Giovanni, 357

- Marsigli e Rocchi, libreria, 401  
 Martella, Gianfranco, 49  
 Martinoli, Arturo, XXV, 9  
 Martinoli, Gino, 9  
 Marx, Carl, 12  
 Marzaduri, Marzio, 30, 106  
 Masson, editore, 61, 76, 186, 198,  
 344, 350, 417, 419  
 Matassoni, Serena, 194  
 Mattavelli, Francesco, XXV, 17, 18,  
 19-20, 37, 65, 422, 441, 442, 443,  
 481, 488  
 Matteucci, Anna Maria, 390  
 Mazza, Ugo, 404  
 Mazzaferro, Giovanni, XXV, 87, 380  
 Mazzocchi, Claudia, 198  
 Mazzoli, Franca, 44, 172  
 Mazzoni Giovannelli, Luciana, 109  
 Mc-Graw Hill, editore, 41, 323, 341,  
 342, 352, 410, 417  
 McNamara, James O., 351  
 Melletti, Mirca, XXV, 371  
 Melzi, Gian Battista, 315, 327  
 Mendehlson, Erich, 394  
 Menghi, Lamberto, 135  
 Mereghetti, Paolo, 327  
 Merialdo, Silvia, 180  
 Merisio, Pepi, 45, 125  
 Messaggerie Libri, società, 267  
 Messner, Reinhold, 398  
 Metro-Goldwyn-Mayer (Mgm), 57  
 Meyer, Hannes, 133  
 Mezzetti, Giulio, 89, 414  
 Mies van der Rohe, Ludwig, 394  
 Milani, Lorenzo, don, 31, 178, 316  
 Miletì, Giovanni, 255  
 Milner, Peter M., 351  
 Minerva Italica, editore, 76, 410  
 Minghetti, Valeria, 28  
 Minor, William Chester, 331  
 Mirabella, Michele, 499, 501  
 Modelli, Alessandra, 187, 189  
 Modigliani, Franco, 352  
 Modrall, Jay, 358  
 Moggian, Laura, 125  
 Molinelli, Massimo, 255  
 Mondadori, Arnaldo, editore: v.  
 Arnaldo Mondadori Editore  
 Mondadori, Bruno, editore: v. Bruno  
 Mondadori  
 Mondino, Aldo, 330  
 Il Mondo, periodico, 534  
 Monis, Clara, 385  
 Montalenti, Paolo, 382  
 Montanari, Franco, 327  
 Monti, Salvatore, 43  
 Montini Giovanni Battista, 10  
 Montroni, Romano, 405  
 Morandini, Laura, 309, 327, 331  
 Morandini, Luisa, 309, 327, 331  
 Morandini, Morando, 309, 327, 331  
 Moratti, Letizia, 88, 89, 91, 92, 93,  
 167, 198  
 Morellini, Giordano, 3, 33, 34, 37,  
 46, 47, 48, 83, 165, 255, 278,  
 379, 382, 422  
 Morrison, Philips, 393  
 Morrison, Phylis, 393  
 Mortara, Elda, 278, 434  
 Motta, Giorgio, 198  
 Mottana, Annibale, 468  
 Movimento di Cooperazione  
 Educativa (Mce), 31  
 Mugnai, Martina, 171  
 Il Mulino, editore, XXIII, 135, 141,  
 339, 342, 351  
 Munari, Bruno, 45, 139, 389  
 Murri, Augusto, 6, 7  
 Mursia, editore, 76, 384, 410  
 Musco, Enzo, 374  
 Musiani, Mariarosà, 167  
 Mussolini, Benito, 5, 307, 310  
 Mutti, Elena, 162  
 Mutti, Maddalena, 48, 114, 163,  
 176, 178, 187  
 Muzzi, Salvatore, 31  
 Nangeroni, Giuseppe, 310, 318  
 Nascimbeni, Giulio, 496  
 Nash, John, 348  
 Nasica: v. Majani, Augusto  
 Nelson, David L., 349  
 Nenci, Isabella, XXV, 87, 171, 345,  
 354, 356  
 Nencioni, Giovanni, 495  
 Nervi, Mario, 394  
 Nervi, Pier Luigi, 394  
 Nervi, Pier Luigi jr., 394  
 Nissim, Dindi, 10  
 Nordhaus, William D., 348  
 Novara, Francesco, 69, 117, 203  
 Nuffield, fondazione, 383, 388,  
 392-93  
 Nuova Accademia, editore, 17

- Nuova Antologia, rivista, XXVI  
 La Nuova Italia, editore, 26, 43, 76,  
 89, 260, 305, 321, 384, 410, 414,  
 417
- Odone, Roberto, 187, 188  
 Odum, Eugene P., 391  
 Oliverio Ferraris, Anna, 179  
 Oliverio, Alberto, 179, 351  
 Olivetti, Adriano, 9, 10  
 Olivetti, Camillo, 28 bis  
 Olivetti, società, 9, 10, 44, 69, 117,  
 203, 257, 434, 481, 482, 488  
 Olney, Martha L., 348  
 O'Malley, Kieran, 44, 195  
 Omero, 137  
 Opera Multimedia, società, 271  
 Ore, Oystein, 391  
 Orear, Jay, 350  
 Orlandi, Carla, 371  
 Ornell, Vittorio, XXV, 18, 37, 47,  
 64, 377, 378, 442, 450, 465,  
 482-83, 491, 505-08  
 Orsi, Anna Maria, 446  
 Osti, Giuliana, 28  
 Osti, Maurizio, 316  
 Oxford University Press, editore, 3,  
 221, 331, 358, 410, 414, 417
- Paccagnella, editore, 413  
 Pace, Alessandro, 373  
 Paci, Giampietro, 44, 55, 89, 131,  
 132, 135, 152, 167, 171, 274  
 Paci, Riccardo, 95, 171  
 Padovani, Cesare, 17, 26, 105, 371  
 Padovani, Tullio, 376  
 Paese sera, quotidiano, 11  
 Pagliai, Doriano, 255  
 Pahl, Barbara, 403  
 Palazzi, Fernando, 311, 316  
 Palestra, Carlo 255  
 Pallottino, Paola, 316  
 Palumbo, editore, 411  
 Pampaloni, Geno, 10, 11  
 Pancaldi, Carlo, 36  
 Panebianco, Beatrice, 95, 172  
 Paoletti, Marco, 76  
 Paolucci, Silvio, 26, 27, 135, 152,  
 163, 164, 165, 188  
 Papa, Mario, 30, 37, 44, 61, 95, 135,  
 152, 194-95, 196, 502  
 Papi, Fulvio, 32, 36, 179, 392
- Papiitto, Ettore, 255  
 Paramond, editore, 77, 410  
 Paravia Bruno Mondadori, editore,  
 77, 188, 341, 342, 411, 417  
 Paravia, editore, 7, 76, 410  
 Parigi, Vitaliano, 109  
 Parmalat, società, 284  
 Parodi, Antonio, 255  
 Parotto, Maurizio, 153, 189-91  
 Parry, Robert W., 184  
 Paschetto Mo, Elena, 44  
 Pascoli, Giovanni, 159  
 Pasquini, Giancarlo, 73  
 Passariello, Piero, 172  
 Passerin d'Entrèves, Ettore, 165  
 Patella, Claudia, XXV, 125  
 Patrignani, Maria Rosa, 320  
 Pàtron, editore, 413  
 Pavese, Cesare, 85  
 Pavia, famiglia, 418  
 Pavia, Maurizio, 418  
 Pavone, Claudio, 24  
 Pazzaglia, Marina, 326  
 Pazzaglia, Mario, 8, 16, 22, 23, 35,  
 40, 66, 99, 152, 165, 172-73,  
 174-77, 197, 227, 317  
 Pde (Promozione Distribuzione  
 Editoriale), società, 267  
 Pearson Education, gruppo, 188,  
 341, 342, 412, 417  
 Pedrelli, Elena, 135, 198  
 Pedrini, Bruno, 51  
 Pellegrinon, Bepi, 398  
 Pellizzi, Giovanni Luigi, 374  
 PEM, società, 379  
 Penati, Mietta, 24, 160  
 Pentiraro, Egidio, 378, 507  
 Perec, Georges, 331, 427  
 Peretti Poggi, Wolfgango, 139  
 Pérez Navarro, José, 95, 198  
 Persici, Raffaello, 34, 37, 174, 255,  
 380  
 Persico, Enrico, 337, 347  
 Pertini, Sandro, 320, 493  
 Pesci Enriques, Giovanna, XXIII,  
 XXV  
 Petazzini, Mino, 24  
 Petrini, editore, 410, 416  
 Pettazzoni, Raffaele, 337  
 Pezzi, Mario, 99  
 Piacentini, Guido, 169, 385  
 Piccarreta, Francesca, 394

- Picchi, Eugenio, 329  
 Picchi, Fernando, 323  
 Piccin, editore, 339, 342  
 Piccinini, Anna, XXV, 125, 169,  
 171, 195, 197, 198  
 Piccioni, Sergio, 414  
 Pidatella, Cipriano, 31  
 Pighi, Giovanni Battista, 173, 403  
 Pignataro, Luigi, 255  
 Pilotti, Giorgio, 95, 135, 167  
 Pindemonte, Ippolito, 428  
 Pittàno, Giuseppe, 327  
 Pizzato, Isabella, XXV, 64, 504  
 Pizzorusso, Alessandro, 372, 373,  
 375  
 Platone, 59, 200  
 Plutarco, 174  
 Poggiali, Antonio, 386  
 Poletтини, Carla, 95, 198  
 Polillo, Marco, 56  
 Ponge, Francis, 161  
 Ponte Nuovo, editore, 413  
 Ponzi, Giovanni, 287  
 Porena, Manfredi, 173  
 Portalupi, Alberto, 168, 171  
 Posedonia, editore, 76, 410, 413  
 Positano, Giuseppe, 394  
 Poste Italiane, 271-72  
 Pozzati, Concetto, 139  
 Prentice Hall, editore, 187  
 Press, Frank, 350  
 Presti, Gaetano, 87, 374  
 Preti, Alberto, 177  
 Priarone, Claudio, 172  
 Prima Comunicazione, periodico, 29  
 Principato, editore, 119, 173, 384,  
 411  
 Prodi, Romano, 70, 71, 92  
 Prosperi, Adriano, 177  
 Proust, Marcel, 66, 444  
 Prucher, Auda, 197  
 Publitalia, società, 257  
 Pucci, Giuseppe, 44, 177  
 Pullega, Paolo, 44, 173  
 Puoti, Basilio, 99  
 Purcell, Edward Mills, 347  
 Purves, Dale, 351  
  
 Quarello, Maria Giulia, 22  
  
 Raboni, Giovanni, 44  
 Raff, Martin, 44, 346  
  
 Ragazzini, Giuseppe, 2, 8, 22, 23,  
 26, 45, 152, 194, 308, 313-14,  
 317, 329, 331, 334, 465, 469  
 Rambaldi, Carlo, 498  
 Ranchetti, Michele, 24  
 Rcs: v. Rizzoli Rcs  
 Rébuffat, Gaston, 396, 397  
 Reed Elsevier, editore, 368  
 Renzini, Alvio, 36  
 Rescigno, Giuseppe Ugo, 374, 375  
 Rescigno, Matteo, 87, 374  
 Resnick, Robert, 350  
 Restelli, società, 484  
 Il Resto del Carlino, quotidiano, 427  
 Ricci, Agilulfo, 4  
 Ricci, Carlo, 152, 169-70, 191  
 Ricci, Franco Maria, 403  
 Ricci, Leonardo, 310, 318  
 Riccòmini, Eugenio, 24, 390, 426  
 Riforma della scuola, periodico, 535  
 Righi, Corrado, 403  
 Righini, Enrico, 164  
 Rigoni Stern, Mario, 496  
 Rinaldi Carini, Rosa, 36, 44, 167  
 Rippa, Mario, 48, 181, 419, 420,  
 422  
 Risi, Alberto, 255, 256  
 Rispoli, Luciano, 499  
 Rizzoli Rcs, editore, 64, 76, 77,  
 267, 342, 410, 411, 412, 415,  
 417, 535  
 Roatta, Camilla, 313  
 Le Robert, dizionari, 309  
 Roberts, Keith, 44, 346  
 Robertson, Ian, 353  
 Rocco, Claudio, 287, 489  
 Rocuzzo, Giovanna, 197, 198  
 Rodotà, Stefano, 372  
 Rolandi, Luca, 384  
 Romagnoli, Ettore, 160  
 Romagnoli, Umberto, 374  
 Rondoni, Emanuela, 24  
 Ropa, Claudia, 104, 186  
 Rosellini, Ilaria, 109  
 Rosiello, Luigi, 314, 315, 492, 495  
 Rossi Dell'Acqua, Alba, 109, 167  
 Rossi, Lorenzo, XXV, 63, 115, 118,  
 169, 191, 520  
 Rossi, Maria Teresa, 172  
 Rossi, Vanna, 24, 125, 164, 194  
 Rossini, Paola, 169  
 Rother, editore, 397

- Royal Horticultural Society, 383, 389
- Rozzi, Renato, 69, 117, 203
- Ruberti, Antonio, 170-71
- Ruffo, Giuseppe, 61, 93, 95, 180, 181
- Rusconi, editore, 417
- Rutherford, F. James, 184
- Ryllo, Giuseppe, 167
- Sabattini, Luigi, 402
- Sada Lezzi, Teresa, 135, 195, 198
- Saffi, Antonio, 450
- Saitta, Armando, 343, 532
- Sal, Miguel, 135, 334
- Sala, Paolo, 132, 449
- Salaroli, Sergio, 135
- Salinari, Carlo, 160
- Salinari, Giambattista, 24, 30, 160-61, 346
- Salmi, Serena, XXV
- Sammarone, Sergio, 43
- Samuelson, Paul Anthony, 341, 348, 351, 352
- Sansonì, editore, 43, 384, 410, 535
- Santarossa, Letizia, XXV, 88
- Santi, Giovanni, XXV, 28, 28 bis, 85
- Santini, Gerardo, 372
- Santoli, Maria Luisa, 159, 161, 165
- Saraceni, Silvia, 95, 153, 191, 520
- Sarpi, Maria Teresa, 172
- Sartini, Sergio, 87
- Savage, Jay Mathers, 391
- Schenoni, Luigi, 495
- Schnürer, Sepp, 399
- Schramm, David N., 348
- Schuetz, Robert D., 186
- Schwartz, J.H., 351
- Schwinger, Julian Seymour, 348
- Scialoja, Antonio, 370, 371, 369
- Scialoja, Carlo, 369, 374, 506
- Scialoja, Enrico, 369
- Scialoja, Michele, 369
- Scientific American, periodico, 187, 393
- Sciarandis, Carla, 163
- Scognamiglio, Renato, 376
- Scotti, Gerry, 500
- Scotto di Luzio, Adolfo, XXI
- La Scuola, editore, 411, 415
- Scuola e città, periodico, 26
- Segre, Cesare, 503
- Segrè, Emilio, 5, 24, 339, 347
- SEI: v. Società Editrice Internazionale
- Sella, famiglia, 418
- Semiani, Franca, 371
- Sereni, Vittorio, 11
- Sestito, Paolo, 98
- Severgnini, Beppe, 496
- Sexl, Roman, 44
- Sfligiotti, Silvia, 135
- Shelly, Janet, 61, 195
- SIAE: v. Società Italiana degli Autori ed Editori
- Siciliano, Antonio, 351
- Siever, Raymond, 350
- Siglienti, Stefano, 18
- Signorelli, Angelo, editore: v. Angelo Signorelli, editore
- Signorelli, Carlo, editore: v. Carlo Signorelli, editore
- Signorini Garaffoni, Giuseppina, 152, 163
- Sil, società, 17, 379
- Simili, Raffaella, 7
- Simone, Raffaele, 495
- Sinelli, 255
- Singer, Maxine, 347
- Singer, Sam, 346
- Sirchia, Girolamo, 460
- Smith, George David, XIX
- Società Editrice Internazionale (SEI), editore, 384, 411, 415
- Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE), 362, 363, 424
- Socrate, 59, 200
- Sofri, Francesca, 189
- Sofri, Gianni (Giovanni), XXV, 10, 11, 15, 24, 25, 36, 40, 99, 106, 113, 152, 160, 163, 164-67, 168, 172, 188, 189, 334, 351, 358, 382, 392, 403, 449, 496, 503
- Il Sole 24 ore, quotidiano, 17, 368
- Solomons, Graham, 344
- Spadolini, Giovanni, 427
- Speranza, Francesco, 109
- Spiazzi, Marina, 61, 67, 84, 95, 135, 197
- Spielberg, Steven, 57

- Spini, Giorgio, 343  
 La Stampa, quotidiano, 322, 495  
 Stanghellini Bernardini, Mirena, 109,  
 159, 161-62, 165, 172  
 Stanghellini, Mauro, 28, 28 bis, 33,  
 47, 85  
 Stefanati, Armando Ubaldo, 255  
 Stefani, Massimo, 323  
 Steiner, Albe, 21, 129, 131, 133-34,  
 135, 136, 396, 516, 533  
 Steiner, Anna, 21  
 Steiner, Lica, 134  
 Steiner, Luke E., 184  
 Stoppelli, Pasquale, 329  
 Strada, Flavio, 24  
 Strumia, Giorgio, 95  
 Stryer, Lubert, 349  
 Sturzo, Luigi, 8  
 Suvero, Alfredo, 355-56, 495  
 Sylos Labini, Paolo, 352
- Tacchini, Roberto, 255  
 Tadman, J., 194  
 Tampellini, Aldo, 402, 406, 452  
 Tarkowskij, Andrej, 212  
 Tasca, Umberto, XVIII, XXII,  
 XXIII, XXV, 3, 33, 37, 47,  
 55-59, 60, 61, 62, 67, 84, 85,  
 89, 114, 115, 117, 119, 121,  
 123, 131, 132, 135, 136, 138,  
 139, 143, 168, 169, 170, 171,  
 191, 192, 353, 382, 385, 386,  
 392, 394-95, 406, 451, 469,  
 519-25  
 Tatò, Franco, 321  
 Tavella, Marina, 61, 67, 84, 95, 135,  
 197  
 Tavoni, Maria Gioia, 403  
 Tecce, Giorgio, 24, 170-71, 184, 516  
 Tedeschi, Giuliana, 418  
 Tellefsen, Robert L., 184  
 Telmon, Silvio, 163  
 Terragni, Giuseppe, 394  
 Terrenato, Luciano, 36  
 Tesi, Riccardo, 330  
 Testa, Anna Maria, 334  
 Testa, Francesco, 170  
 Thames and Hudson, editore, 395  
 The Mountaineers, editore, 397  
 Tibone, Federico, 60, 89, 90, 95, 99,  
 135, 169, 182, 520  
 Tifi, Alfredo, 186
- Tignone, Paolo, XXV, 64, 279, 281,  
 509-14  
 Tinbergen, Nikolaas, 346  
 Tipler, Paul A., 350  
 Titchmarsh, Alan, 390  
 Tocco, Adriana, 172  
 Todesco, Paolo Emilio, 186  
 Togliatti, Palmiro, 517  
 Tomasini Grimellini, Nella, 182  
 Tomei, Liano, 255  
 Tommaseo, Niccolò, 329, 334  
 Tommasi, Raffaella, 356  
 Tonelli, Loris, XXV, 305  
 Tonini, Anna, 169, 191  
 Toppino, Rossella, 326  
 Torrisi, Marco, 255  
 Tortorelli, Gianfranco, 1, 422  
 Toscolano, cartiera, 233  
 Tossani, Enzo, XXV, 34, 47, 255  
 Tozzi, Mario, 190  
 Tramontana, editore, 76, 376, 410,  
 414, 415, 416  
 Tranfaglia, Nicola, 411  
 Traniello, Francesco, 10  
 Treccani, editore, XXVI, 315  
 Tremonti, Giulio, 90  
 Trevisini, editore, 411  
 Trifone, Anna, 60, 67, 84, 93, 119,  
 139, 152, 179-80  
 Trifone, Pietro, 172  
 Trippa, Andrea, 287  
 Troccoli, Antonio, 378  
 Trombi, Francesco, 87  
 Tuini, Giorgio, 8  
 Turchetta, Massimo, 119  
 Turi, Gabriele, 411  
 Tutino, Saverio, 99, 164  
 Tymoczkoj, John L., 349
- Umanitaria, società, 56, 160, 176,  
 260, 450  
 Unicopli, editore, 49, 198, 419  
 L'Unità, quotidiano, 131  
 Utet (Unione Tipografico-Editrice  
 Torinese), editore, 342, 352, 368,  
 376, 378, 380, 381, 505-07
- Valdrè, Giorgio, XXV, 63-64, 114,  
 115, 118, 125, 375  
 Valens, Evans G., 392  
 Valenti, Daniela, 167  
 Valeri, Valerio, 55, 170

- Valesio, Paolo, 315  
 Valitutti, Giuseppe, 61, 186, 419  
 Vallardi, editore, 368  
 Vallecchi, editore, 43, 99, 387  
 Varani, Antonella, 172  
 VDE, società, 272  
 VDS, società, 272  
 Vegetti, Giampaolo, 403, 404  
 Vegetti, Mario, 36, 179  
 Ventura, Franco, 283  
 Ventura, Giuseppe, 12, 385  
 Ventura, Vanes, XXV, 458  
 Venturi, Adolfo, 191  
 Venturini, Giuliana, XXV, 46, 64, 371, 467  
 Verdelhan Bourgade, Michèle, 197  
 Verdelhan, Michel, 197  
 Vermeer, Jan, 444  
 Vernon Boys, Charles, 391  
 Verolino, Luigi, 207  
 Veronese, Leonida, 255, 256  
 Veronesi, Luigi, 5, 425  
 Vici, Laura, 361  
 Viganego, Giuseppe, 255  
 Vignini, Giuliano, 411  
 Visalberghi, Aldo, 186  
 Visconti, Luchino, 517  
 Vittoria, Albertina, 411  
 Vittorini, Elio, 211  
 Vittorio Emanuele III, 310  
 Vivarelli, Mauro, 48, 64, 255, 279, 509, 512  
 Vlad, Roman, 44, 172  
 Volterra, Vito, 6  
  
 W. H. Freeman, editore, XXIII  
 Walker, James, 181  
 Watkin, David, 353  
 Watson, Fletcher G., 184  
 Watson, James D., 24, 28, 44, 187, 339, 346, 349, 516  
  
 Webster, dizionari, 313  
 Weinberg, Steven, 348  
 Wells, Robin, 348, 351  
 Wikiel, Jadwiga, 287  
 Wiley, editore, XIX  
 Wilson, John, 347  
 Winchester, Simon, 331  
 Witkowski, Jan, 346  
 Wittgens, Fernanda, 192  
 Wolfango: v. Peretti Poggi, Wolfango  
 Wolters Kluwer, gruppo, 368  
 Worth, editore, 187, 188, 352-53  
 Wright, Frank Lloyd, 383, 394  
 Wright, Robert E., XIX  
  
 Xella, Laura, XXIII, XXV  
  
 Zamboni, Anna Maria, XXV, 132, 135, 492  
 Zanarini, Lorena, XXV  
 Zanetti, Vittorio, 44  
 Zaniboni, Grazia, 163, 190, 191, 318  
 Zanichelli, Cesare, 1, 4, 87  
 Zanichelli, Domenico, XXVI, 87  
 Zanichelli, Nicola, 1, 3, 49, 401, 422  
 Zanini, Nello, 171  
 Zanolla, Maurizio (Manolo), 398  
 Zemansky, Mark Waldo, 350  
 Zevi, Bruno, 394-95  
 Zingarelli, Nicola, 2, 7, 16, 23, 24, 26, 30, 38, 45, 60, 63, 87, 152, 229, 307-08, 310, 311, 314, 316, 317, 318, 322, 323, 328, 329, 330, 333, 334, 492, 493, 495, 498-501  
 Zizzo, Riccardo, 43  
 Zoller, Mark, 346  
 Zolli, Paolo, 327



Primo centenario (1959). Nei locali della libreria, da sinistra: Manara Valgimigli, Ezio Della Monica e Giovanni Enriques. (Archivio Zanichelli)

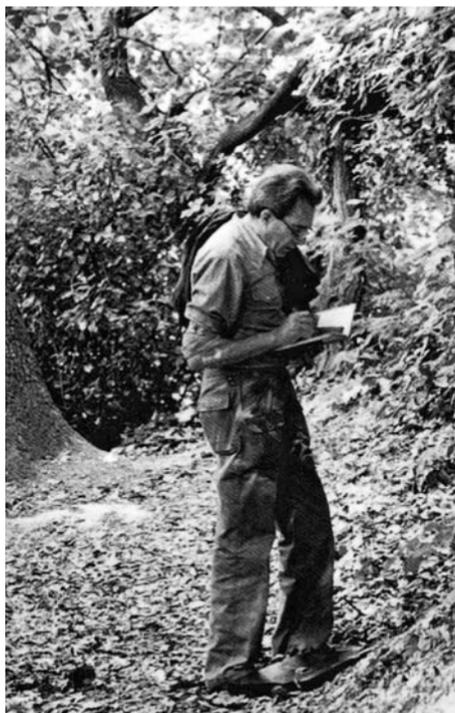


Lorenzo e Irene Enriques. (Archivio Zanichelli)

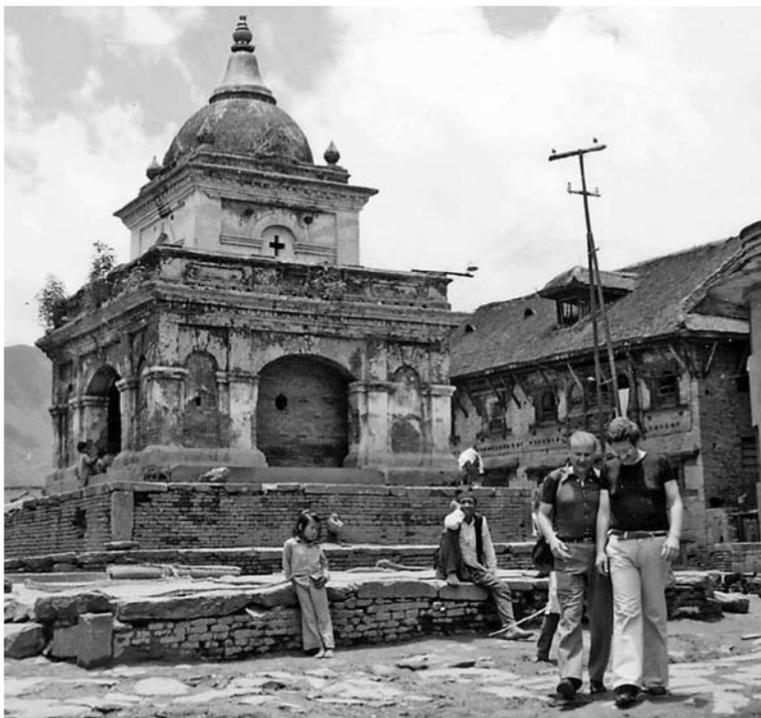
Qui accanto, Albert Einstein e  
Federigo Enriques.  
A centro pagina, Giovanni e  
Federico Enriques.  
(Archivio Zanichelli)



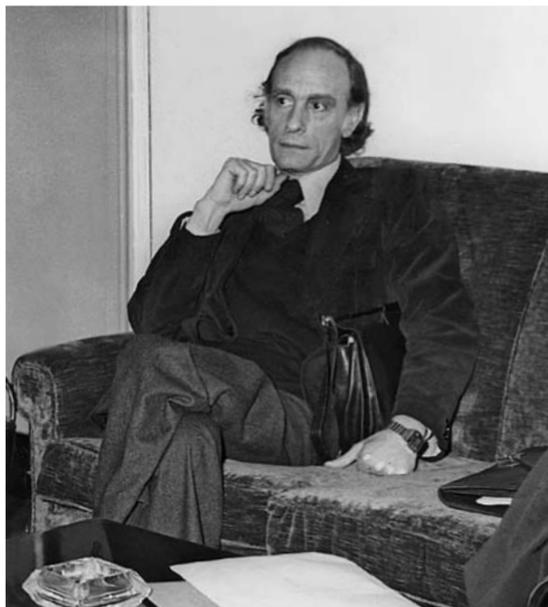
Federico Enriques con i nipoti Nicola, Emilia, Federigo e Filippo (manca Clara).  
(Archivio Enriques)



Delfino Insolera (1920-1987). (Fotografia di Vanna Rossi)



In alto: Edgardo Garaffoni. In basso: Miro Dogliotti (a destra) e Franco Fini (a sinistra). (Archivio Zanichelli)



In alto, Rinaldo Forti (1928-1983). In basso, Luciano Marisaldi. (Archivio Zanichelli)



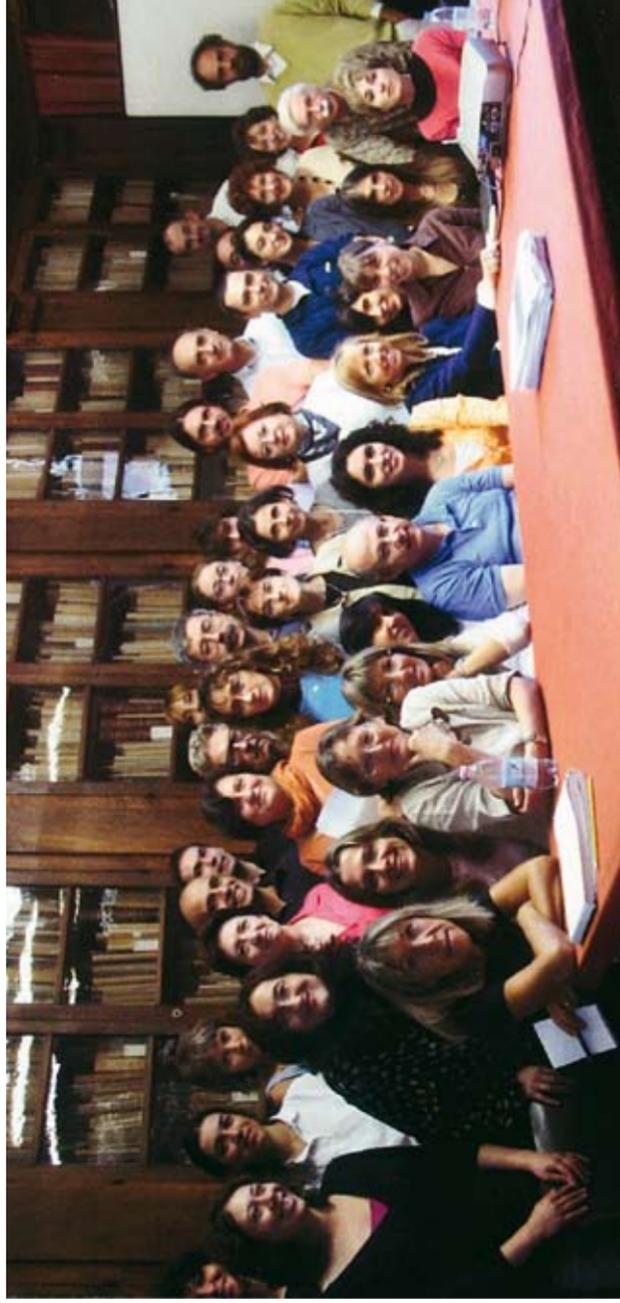
In alto: Raimondo Biscaretti (1937-2006) e Laura Lisci. In basso: Giordano Morellini e Miro Dogliotti. (Archivio Zanichelli)



Federico Enriques, Miro Dogliotti e Lorenzo Enriques. (Archivio Zanichelli)

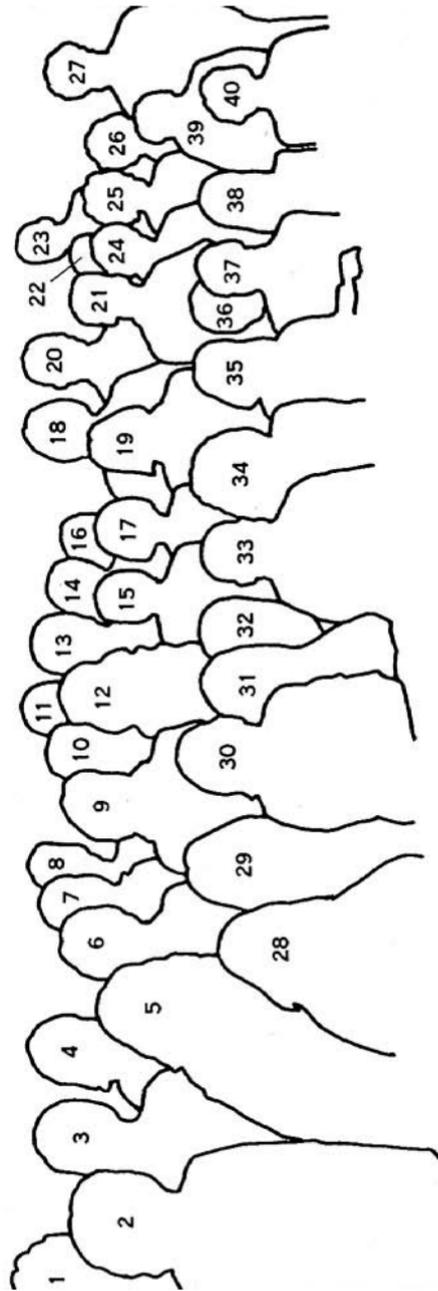


Umberto Tasca (1946-2008). (Archivio Zanichelli)



La redazione nel nuovo secolo. (Archivio Zanichelli)

**1** Isabella Nenci - **2** Elisa Donin - **3** Carlotta Biancani - **4** Deborah Lorenzini - **5** Serena Matassoni - **6** Alessandra Stefanelli -  
**7** Sandro Invidia - **8** John Johnson - **9** Giovanna Fiorillo - **10** Miro Dogliotti - **11** Elena Bacchilega - **12** Marinella Lombardi -  
**13** Massimo Evangelisti - **14** Silvia Meriardo - **15** Giuliana Gambari - **16** Matteo Fornesi - **17** Paola De Simone -  
**18** Tommaso Bagnoli - **19** Beata Lazzarini - **20** Giuseppe Ferrari - **21** Luciano Marisaldi - **22** Giovanni Santi -  
**23** Bernardo Cioni - **24** Barbara Di Gennaro - **25** Francesca Panza Zanasi - **26** Emanuela Maritan - **27** Lorenzo Rossi



**28** Mirca Melletti - **29** Antonella Avventuroso - **30** Silvia Doffo - **31** Federica Fedele - **32** Claudia Patella -  
**33** Enrico Lanfranchi - **34** Martina Mugnai - **35** Irene Enriques - **36** Greta Ceratti - **37** Giulia Laffi - **38** Donata Cucchi -  
**39** Umberto Tasca - **40** Isabella Araldi



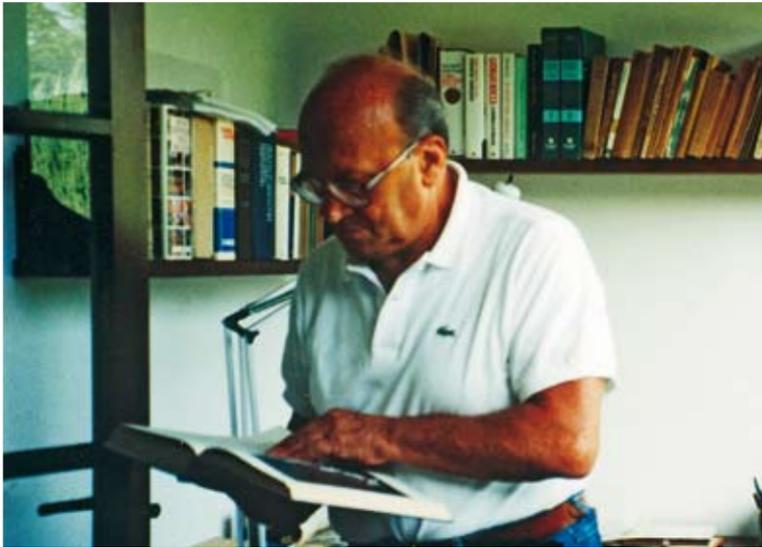
In alto: Gino Gatteschi (a sinistra) con Tullio De Mauro, allora ministro dell'Istruzione. (Archivio Zanichelli). In basso: Giuseppe Ferrari. (Archivio Giuseppe Ferrari)



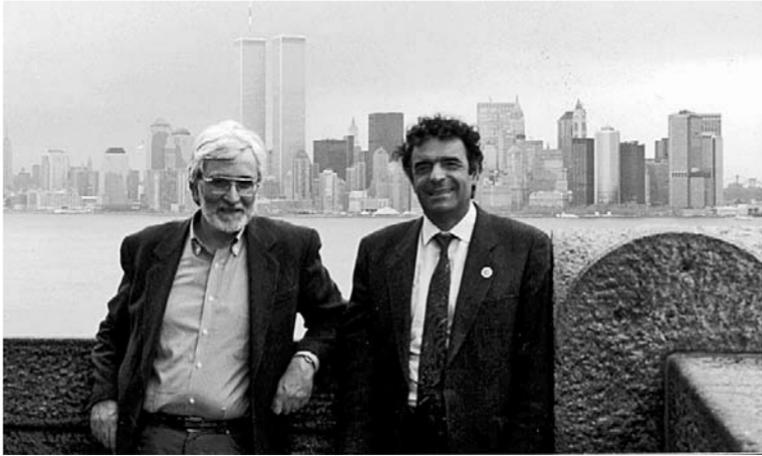
Presentazione della Geografia di Gianni Sofri: Giovanni Enriques (al centro), Gianni Sofri alla sua destra e Italo Calvino alla sua sinistra. (Archivio Gianni Sofri. Fotografia di Gianni Berengo Gardin)



Mario Pazzaglia ai tempi in cui insegnava nella scuola secondaria. (Archivio Mario Pazzaglia)



Renato Fabietti (in alto) e Augusto Camera (in basso). (Archivio Augusto Camera)



In alto: Giuliano Iantorno (a sinistra) e Mario Papa prima del settembre 2001. (Archivio Mario Papa). In basso: Consegna della penna d'oro a Giorgio Cricco (a destra) e Francesco Paolo Di Teodoro (a sinistra). (Archivio Umberto Tasca)

Grafici e tabelle

TAVOLA 1. Consiglieri di amministrazione e sindaci effettivi (1960-2008)

	<b>Membri della famiglia Enriques</b>	<b>Dipendenti o ex dipendenti (esclusa famiglia Enriques)</b>	<b>Altri</b>
1960	Giovanni Enriques ■**	Riccardo Bonafede	Mario Cagli Ezio Della Monica Eugenio Fubini Giuseppe Galli Vittorio Neri Cesare Padovani*
1970	Giovanni Enriques ■** Lorenzo Enriques* Alberto Cosattini Federico Enriques	Riccardo Bonafede	Mario Cagli Tito Carnacini* Eugenio Fubini Carlo Giovine Gianfranco Martella Vittorio Neri
1980	Giovanni Enriques ■** Lorenzo Enriques* Alberto Cosattini Federico Enriques	Riccardo Bonafede Franco Fini	Mario Cagli Tito Carnacini* Eugenio Fubini Carlo Giovine Gianfranco Martella Vittorio Neri
1990	Lorenzo Enriques ■ Federico Enriques* Raimondo Biscaretti Alberto Cosattini	Riccardo Bonafede Edgardo Garaffoni Francesco Mattavelli	Nicola Alessandri Eugenio Fubini Carlo Giovine Gianfranco Martella Arturo Martinoli Gino Martinoli** Federico Masé Dari Franco Stupazzini
2000	Lorenzo Enriques ■** Federico Enriques ■ Raimondo Biscaretti Alberto Cosattini Luigi Andrea Cosattini Luca Enriques	Bruno Brentani Francesco Calzolari Miro Dogliotti Edgardo Garaffoni Giuseppe Giovannella Francesco Mattavelli Francesco Ornelli Enzo Tossani	Nicola Alessandri Carla Fubini Arturo Martinoli Paolo Orlandi Franco Stupazzini
2008	Lorenzo Enriques ■** Federico Enriques ■ Roberta Clerici Alberto Cosattini Luigi Andrea Cosattini Ferrante Enriques Giovanni Enriques Irene Enriques	Bruno Brentani Miro Dogliotti Giuseppe Giovannella Laura Lisci Francesco Mattavelli Vittorio Ornelli Umberto Tasca Enzo Tossani	Nicola Alessandri Carla Fubini Arturo Martinoli Paolo Orlandi Franco Stupazzini

La tabella fotografa la situazione ogni dieci anni. I membri del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale sono divisi in tre categorie (famiglia Enriques o loro parenti e affini, dipendenti o ex dipendenti non appartenenti alla famiglia Enriques, altri). I due asterischi (\*\*) indicano il presidente. Un asterisco (\*) il vicepresidente. Il segno ■ indica l'amministratore delegato.

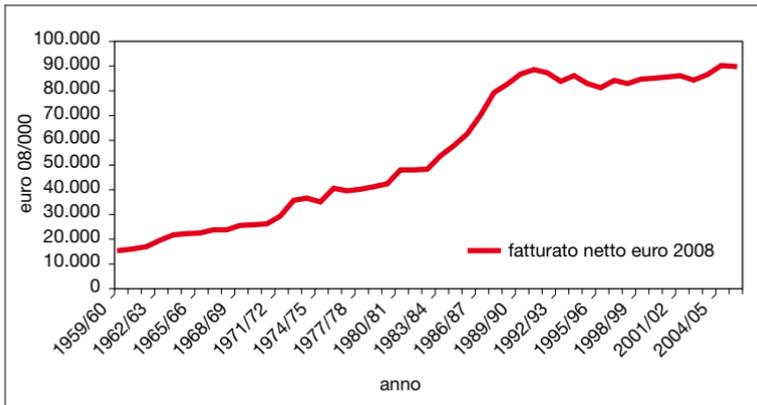


TAVOLA 2. Fatturato netto 1960-2006 (anni finanziari). Il grafico riporta, in euro 2008, il fatturato netto dell'intero catalogo del periodo 1960-2006.

TAB. 2. Fatturato netto  
1960-2006 (anni finanziari)

	fatturato netto euro 2008:		fatturato netto euro 2008:
1959/60	15.206	1983/84	53.269
1960/61	15.851	1984/85	57.465
1961/62	16.815	1985/86	62.133
1962/63	19.308	1986/87	69.725
1963/64	21.491	1987/88	78.732
1964/65	22.015	1988/89	82.180
1965/66	22.187	1989/90	86.274
1966/67	23.524	1990/91	88.111
1967/68	23.560	1991/92	86.789
1968/69	25.308	1992/93	83.401
1969/70	25.544	1993/94	85.733
1970/71	25.963	1994/95	82.448
1971/72	28.968	1995/96	80.760
1972/73	35.395	1996/97	83.721
1973/74	36.355	1997/98	82.492
1974/75	34.772	1998/99	84.306
1975/76	40.303	1999/2000	84.687
1976/77	39.280	2000/01	85.142
1977/78	39.846	2001/02	85.575
1978/79	40.893	2002/03	83.758
1979/80	42.019	2003/04	86.203
1980/81	47.721	2004/05	89.738
1982/83	47.906	2005/06	89.374

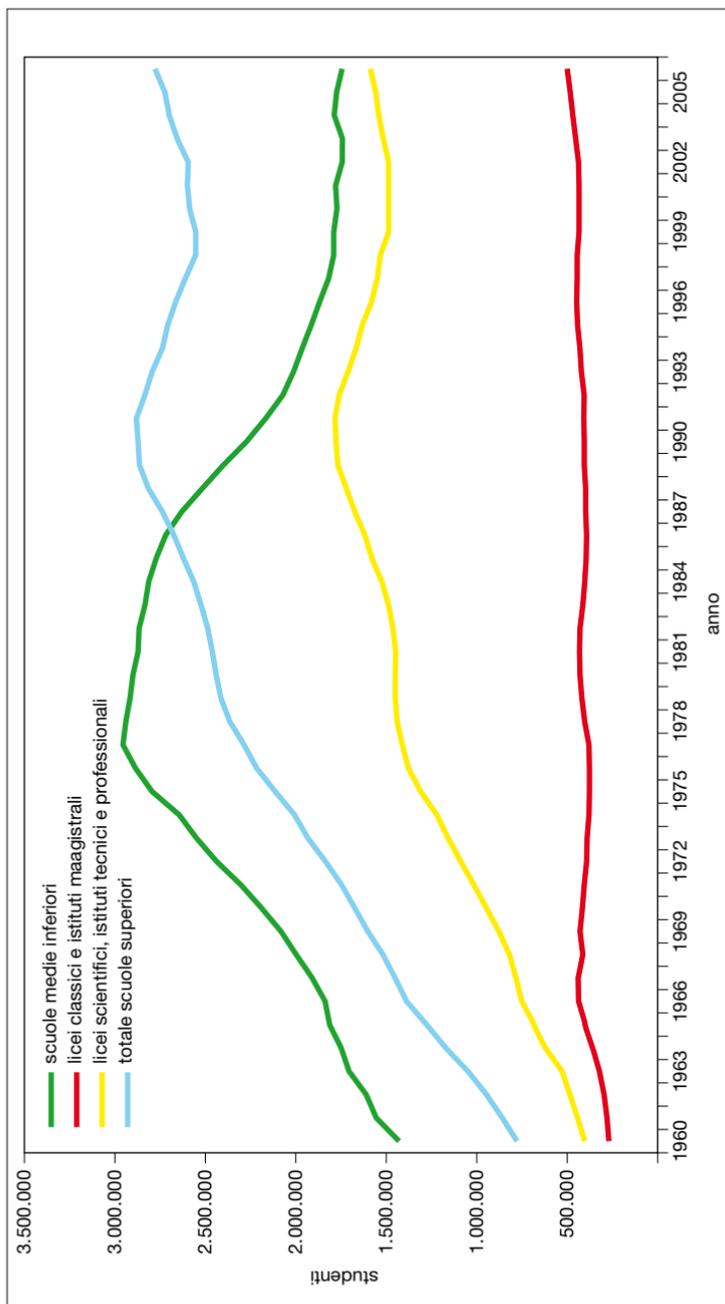


TAVOLA 3. Popolazione scolastica (scuole medie, scuole superiori) 1960-2006

TAB. 3. *Popolazione scolastica (scuole medie, scuole superiori) 1960-2006*

	Totale medie inferiori	Istruzione classica	Istruzione tecnico-scientifica	Totale superiori
1960	1.414.177	253.703	388.038	761.831
1961	1.539.026	264.043	427.712	839.995
1962	1.594.111	279.181	469.166	929.033
1963	1.684.932	305.995	512.410	1.030.122
1964	1.731.814	342.939	604.487	1.155.370
1965	1.795.214	383.629	666.353	1.258.758
1966	1.820.820	422.282	734.908	1.372.319
1967	1.891.421	424.667	767.001	1.433.678
1968	1.981.739	396.936	803.677	1.501.336
1969	2.064.137	414.197	861.951	1.586.926
1970	2.167.539	401.438	930.164	1.656.117
1971	2.286.850	388.797	1.001.019	1.732.319
1972	2.421.799	377.524	1.073.986	1.820.458
1973	2.530.461	374.047	1.141.548	1.915.857
1974	2.628.758	364.546	1.202.251	1.990.649
1975	2.778.597	361.970	1.292.093	2.096.582
1976	2.869.593	361.255	1.361.971	2.197.750
1977	2.938.791	363.352	1.395.579	2.269.934
1978	2.923.074	386.446	1.423.189	2.347.224
1979	2.900.220	402.776	1.435.506	2.396.867
1980	2.884.759	412.620	1.434.238	2.423.230
1981	2.856.441	415.123	1.431.504	2.443.946
1982	2.849.898	412.857	1.446.463	2.470.036
1983	2.815.922	397.264	1.427.408	2.508.800
1984	2.797.766	388.640	1.507.623	2.546.772
1985	2.756.577	378.774	1.563.115	2.605.002
1986	2.704.940	375.681	1.608.375	2.657.262
1987	2.618.679	380.912	1.657.497	2.719.334
1988	2.503.799	381.978	1.704.632	2.797.804
1989	2.387.910	390.438	1.753.340	2.847.475
1990	2.261.569	392.012	1.760.825	2.856.328
1991	2.150.767	391.911	1.761.539	2.865.753
1992	2.057.193	390.582	1.746.632	2.820.563
1993	1.996.682	405.073	1.695.843	2.779.353
1994	1.950.370	413.177	1.650.770	2.723.715
1995	1.901.208	425.958	1.615.286	2.693.328
1996	1.852.247	432.712	1.573.341	2.648.535
1997	1.803.807	429.811	1.533.965	2.597.983
1998	1.775.563	428.318	1.514.467	2.537.959
1999	1.774.726	418.247	1.470.927	2.535.755
2000	1.756.487	418.030	1.467.336	2.570.509
2001	1.764.482	418.595	1.469.039	2.583.390
2002	1.728.030	422.439	1.470.986	2.579.651
2003	1.725.605	438.061	1.500.031	2.639.226
2004	1.772.728	451.717	1.526.422	2.682.552
2005	1.760.392	470.434	1.541.834	2.707.068
2006	1.726.769	487.876	1.571.597	2.761.566

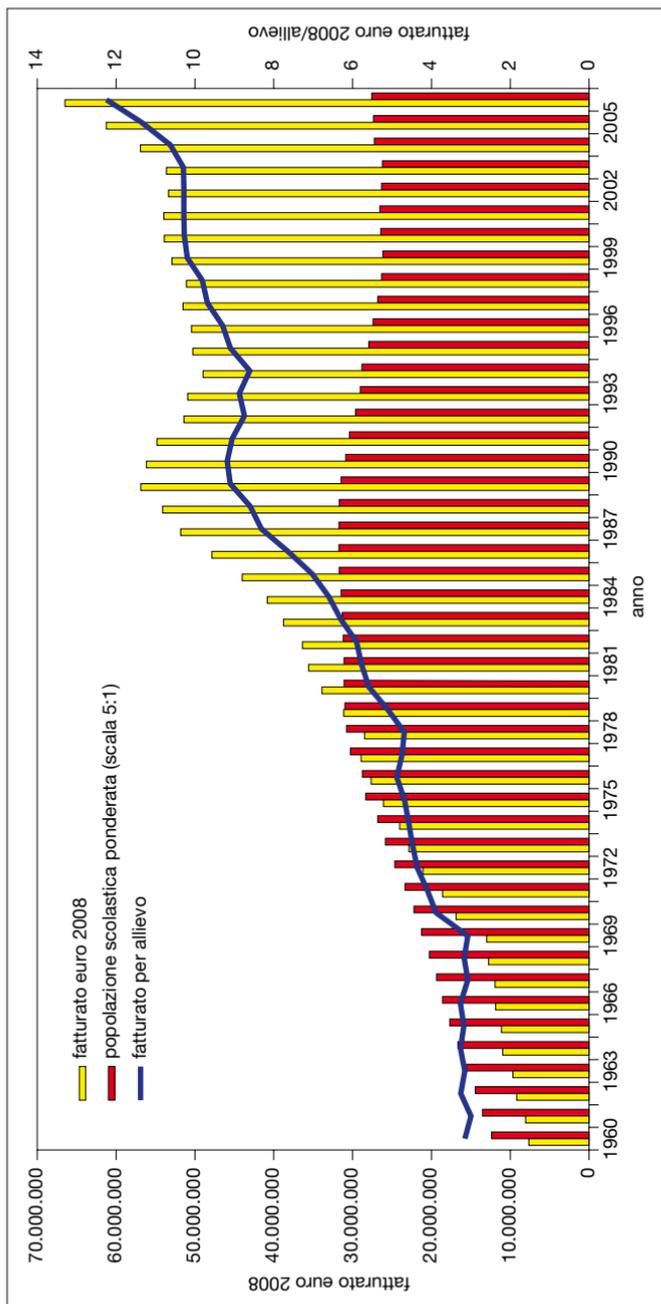


TAVOLA 4. Fatturato scolastico e popolazione scolastica «corretta» (1960-2006). Il grafico mostra l'evoluzione della popolazione scolastica nel segmento che interessa la Zanichelli (media e superiori) in Italia negli anni 1960-2006. Dato che il mercato delle scuole superiori è più ampio si è disegnata una curva della popolazione adattata al mercato; l'adattamento consiste nell'attribuire maggiore valore alla popolazione delle superiori. In altri termini la curva adattata rappresenta la somma di popolazione della media +  $1,36 \times$  popolazione delle superiori. La curva adattata è vicina all'evoluzione del fatturato della casa editrice. Nel grafico anche il fatturato, in euro 2008, per allievo (senza tener conto delle correzioni).

TAB. 4. *Fatturato scolastico e popolazione scolastica «corretta» (1960-2006)*

Anno	Fatturato netto scolastico	Popolazione scolastica ponderata	Fatturato netto per allievo
1960	7.603.000	2.450.267	3,1
1961	7.925.000	2.681.419	2,9
1962	9.100.000	2.857.596	3,2
1963	9.654.000	3.085.898	3,1
1964	10.745.000	3.303.117	3,2
1965	11.007.000	3.507.125	3,1
1966	11.762.000	3.687.174	3,2
1967	11.780.000	3.841.223	3
1968	12.654.000	4.023.555	3,1
1969	12.772.000	4.222.357	3
1970	16.695.000	4.419.858	3,8
1971	18.437.000	4.642.804	4
1972	20.963.000	4.897.622	4,3
1973	22.649.000	5.136.027	4,4
1974	23.780.000	5.336.040	4,5
1975	25.955.000	5.629.949	4,6
1976	27.508.000	5.720.944	4,8
1977	28.676.000	6.025.901	4,7
1978	28.265.000	6.115.299	4,6
1979	30.978.000	6.159.959	5
1980	33.794.000	6.180.352	5,5
1981	35.472.000	6.180.208	5,7
1982	36.225.000	6.209.146	5,8
1983	38.500.000	6.227.890	6,2
1984	40.577.000	6.261.376	6,5
1985	43.761.000	6.299.380	6,9
1986	47.679.000	6.318.816	7,5
1987	51.636.000	6.316.973	8,2
1988	53.863.000	6.308.812	8,5
1989	56.647.000	6.260.476	9
1990	55.966.000	6.146.175	9,1
1991	54.626.000	6.048.191	9
1992	51.221.000	5.893.159	8,7
1993	50.718.000	5.776.602	8,8
1994	48.779.000	5.730.290	8,5
1995	50.068.000	5.564.134	9
1996	50.271.000	5.454.255	9,2
1997	51.350.000	5.337.064	9,6
1998	50.898.000	5.236.490	9,7
1999	52.711.000	5.204.915	10,1
2000	53.685.000	5.252.379	10,2
2001	53.755.000	5.277.892	10,2
2002	53.168.000	5.236.355	10,2
2003	53.440.000	5.214.952	10,2
2004	56.698.000	5.420.999	10,5
2005	61.047.000	5.442.004	11,2
2006	66.299.000	5.482.499	12,1

Elaborazione dati Istat

Il dato relativo al fatturato 1960-1969 è approssimato (50% fatturato netto).

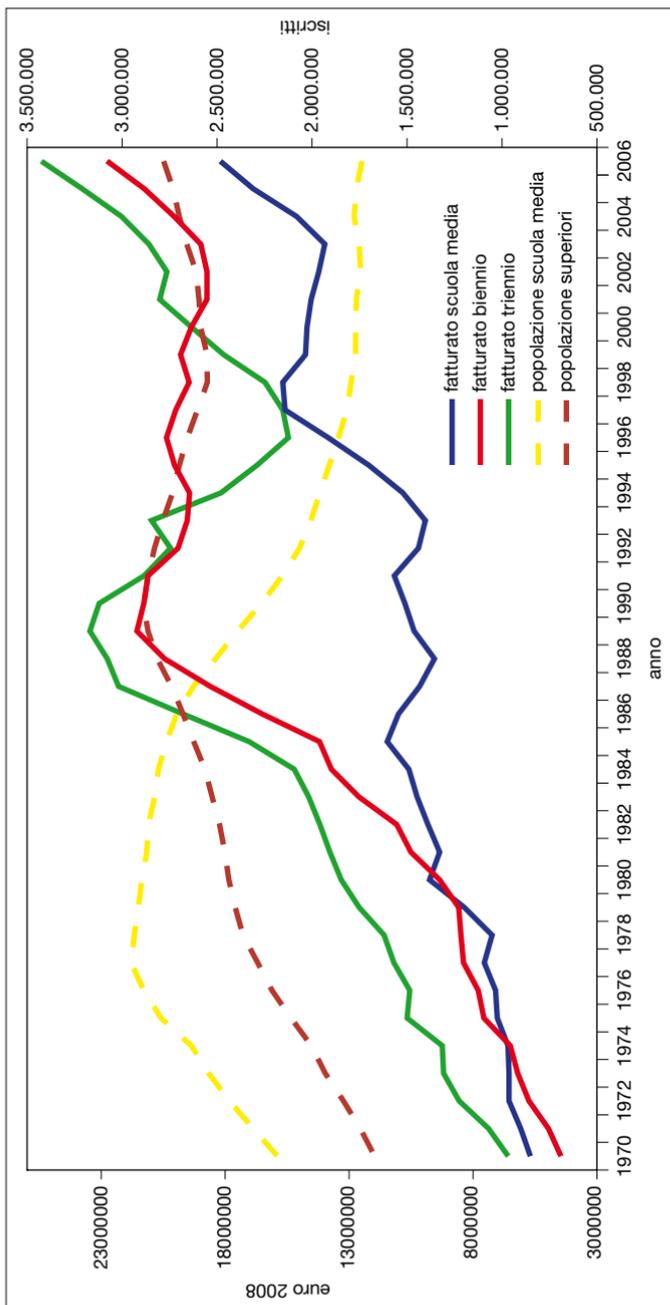


TAVOLA 5. Fatturato per livello scolastico (1970-2006). I dati tratteggiati si riferiscono per confronto alla popolazione scolastica effettiva. L'incremento abbastanza regolare del fatturato scolastico complessivo riflette andamenti diversi per i diversi livelli scolastici. Il biennio è il settore con un andamento più costante, la scuola media registra un aumento, non continuo, dal 1993. Il triennio registra una forte flessione a metà degli anni Novanta. Il buon andamento degli ultimi anni è conseguenza di un miglioramento di tutti e tre i settori.

TAB. 5. *Fatturato per livello scolastico (1970-2006)*

Anno	Fatturato medie	Fatturato biennio	Fatturato triennio	Popolazione medie	Popolazione superiori
1970	5.625.389	4.306.658	6.459.986	2.167.539	1.656.117
1971	5.975.479	4.850.706	7.276.058	2.286.850	1.732.319
1972	6.446.671	5.643.684	8.465.526	2.421.799	1.820.458
1973	6.450.420	6.060.199	9.085.604	2.530.461	1.915.857
1974	6.447.652	6.388.360	9.144.160	2.628.758	1.990.649
1975	6.923.817	7.461.574	10.562.295	2.778.597	2.096.582
1976	6.988.850	7.685.472	10.450.271	2.869.593	2.197.750
1977	7.442.274	8.285.160	11.080.818	2.938.791	2.269.934
1978	7.128.703	8.382.008	11.450.842	2.923.074	2.347.224
1979	8.249.320	8.470.967	12.469.912	2.900.220	2.396.867
1980	9.547.732	9.250.479	13.202.993	2.884.759	2.423.230
1981	9.252.418	10.380.102	13.656.950	2.856.441	2.443.946
1982	9.713.194	10.824.575	14.051.403	2.849.898	2.470.036
1983	10.156.096	12.426.275	14.482.955	2.815.922	2.508.800
1984	10.492.960	13.590.145	15.093.341	2.797.766	2.546.772
1985	11.369.105	14.062.657	16.759.628	2.756.577	2.605.002
1986	10.995.729	16.245.144	19.385.848	2.704.940	2.657.262
1987	10.101.436	18.348.838	22.172.019	2.618.679	2.719.334
1988	9.462.027	20.260.562	22.612.944	2.503.799	2.797.804
1989	10.205.857	21.413.002	23.386.373	2.387.910	2.847.475
1990	10.602.295	21.189.042	23.011.277	2.261.569	2.856.328
1991	11.091.359	21.032.325	21.255.228	2.150.767	2.865.753
1992	10.183.634	19.844.134	20.114.574	2.057.193	2.820.563
1993	9.593.232	19.435.464	20.875.531	1.996.682	2.779.353
1994	10.578.224	19.268.547	18.232.433	1.950.370	2.723.715
1995	11.921.834	19.888.395	16.791.185	1.901.208	2.693.328
1996	13.492.216	20.323.589	15.340.176	1.852.247	2.648.535
1997	15.449.486	19.960.633	15.584.151	1.803.807	2.597.983
1998	15.584.151	19.427.171	16.212.225	1.784.866	2.537.959
1999	14.665.956	19.697.129	17.773.357	1.756.288	2.535.755
2000	14.604.622	19.356.345	19.063.273	1.756.487	2.570.509
2001	14.465.091	18.642.284	20.538.974	1.764.482	2.583.390
2002	14.156.512	18.620.750	20.256.365	1.728.030	2.579.651
2003	13.870.752	18.730.877	20.814.847	1.725.605	2.639.226
2004	15.015.502	19.772.540	21.835.681	1.772.728	2.682.552
2005	16.540.404	20.903.807	23.338.804	1.760.392	2.707.068
2006	17.874.740	22.440.352	25.314.887	1.726.769	2.761.566

Elaborazione dati Istat

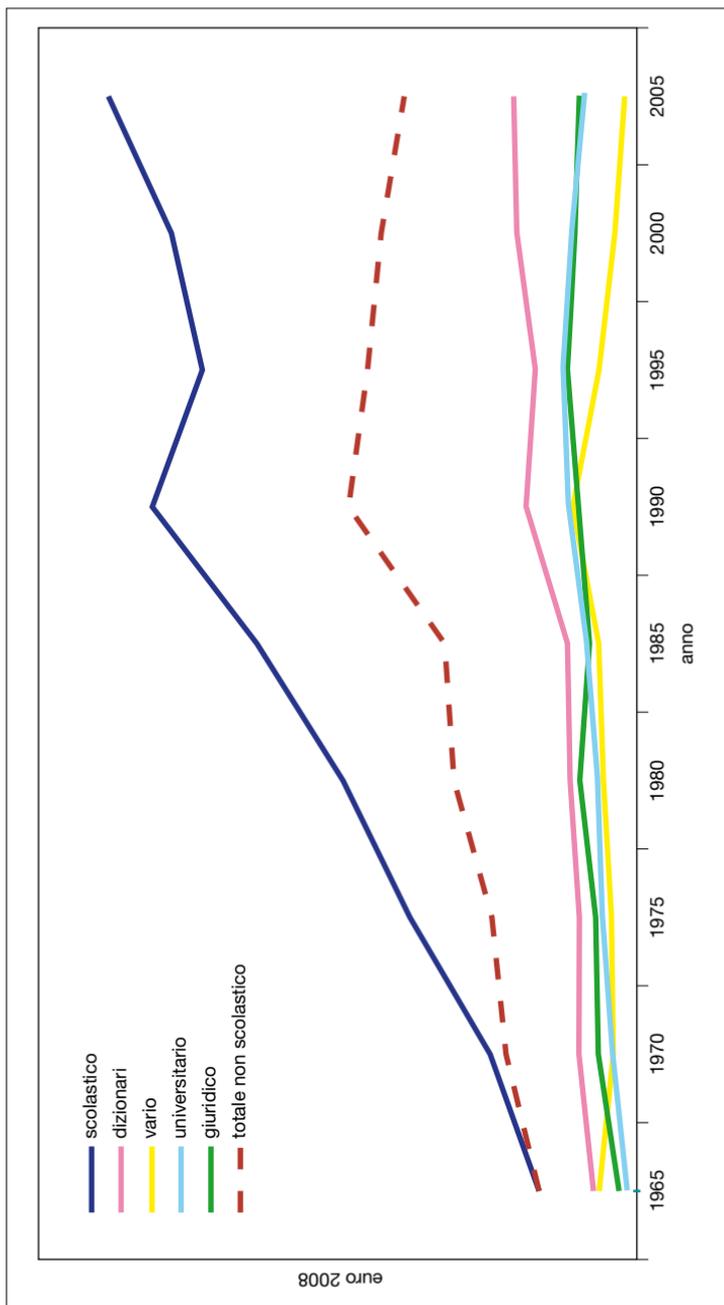


TAVOLA 6. Fatturato per settori di catalogo (1965-2005). Lo scolastico è sempre stato il settore di gran lunga prevalente. Le opere di consultazione sono sempre state il secondo settore per importanza, il vario sempre il meno importante. Universitario e giuridico si sono scambiati, negli anni, la terza posizione.

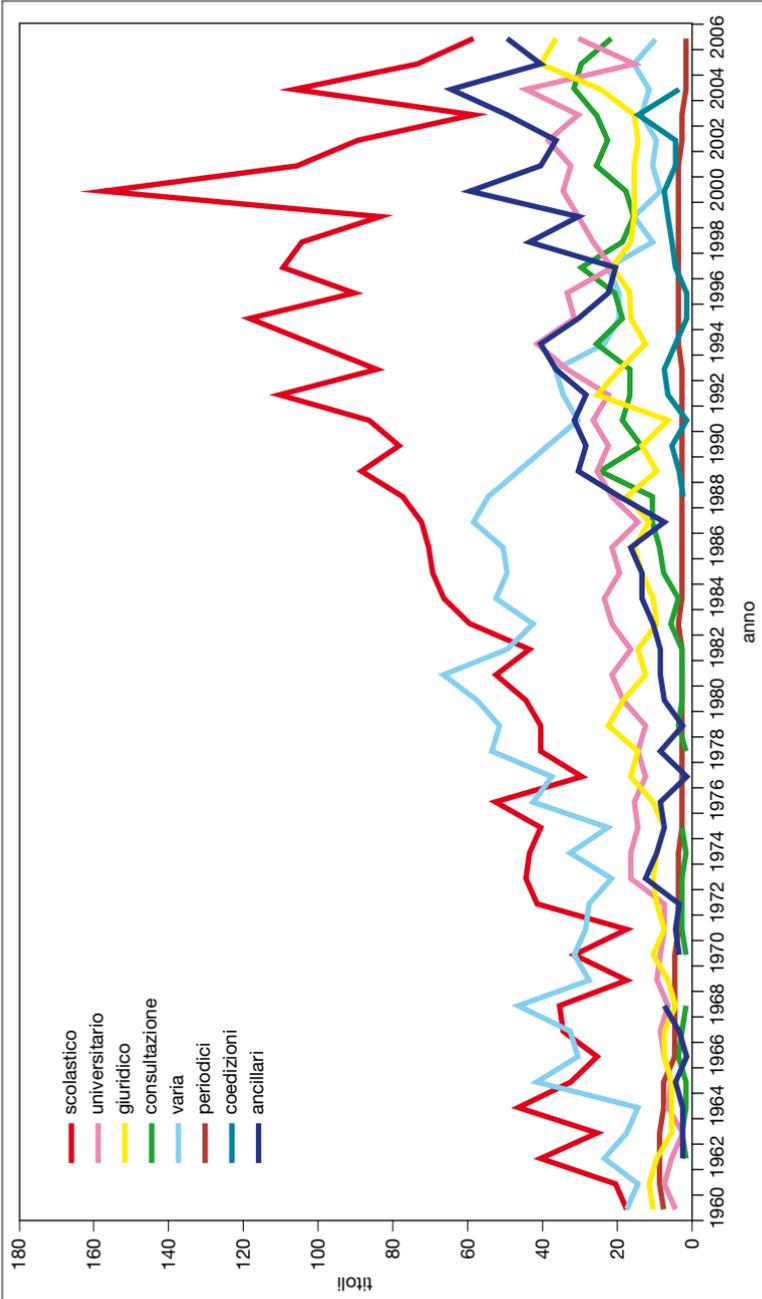


TAVOLA 7. Numero di titoli pubblicati (1960-2006)

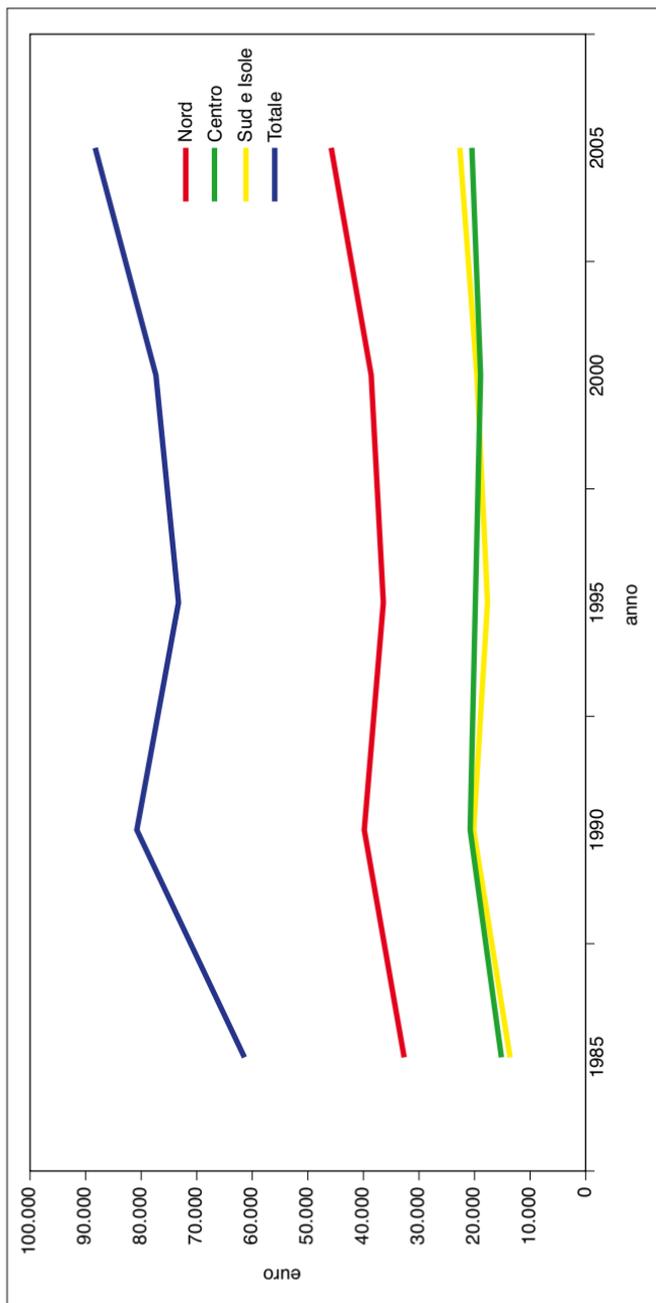


TAVOLA. 8. Fatturato per macroaree geografiche 1985-2005 (anni solari). Non si notano considerevoli variazioni nel tempo. Il livellamento degli anni 1990-2000 trova probabilmente spiegazione in una più equilibrata presenza commerciale. Nella crescita relativa del Nord degli ultimi anni si riflette l'andamento della popolazione scolastica, lì di nuovo in lieve crescita. I dati del sistema librario nazionale 2006 (Nord 58,9%, centro 27,9%, Sud 13,81% - Fonte Ibs da «Sole 24 ore» 30 gennaio 2008) sono abbastanza diversi, perché le vendite del libro scolastico sono più uniformemente distribuite.

T. AB. 8 . Fatturato per macroaree geografiche 1985-2005 (anni solari)

	1985	% su totale	1990	% su totale	1995	% su totale	2000	% su totale	2005	% su totale
Nord	32.535	52,8	40.229	49,5	36.414	49,6	38.722	49,9	45.923	52,0
Centro	15.292	24,8	20.775	25,6	19.290	26,3	19.069	24,5	20.145	22,9
Sud e isole	13.786	22,4	20.182	24,9	17.732	24,1	19.845	25,6	22.218	25,1
Totale	61.613		81.186		73.436		77.636		88.286	

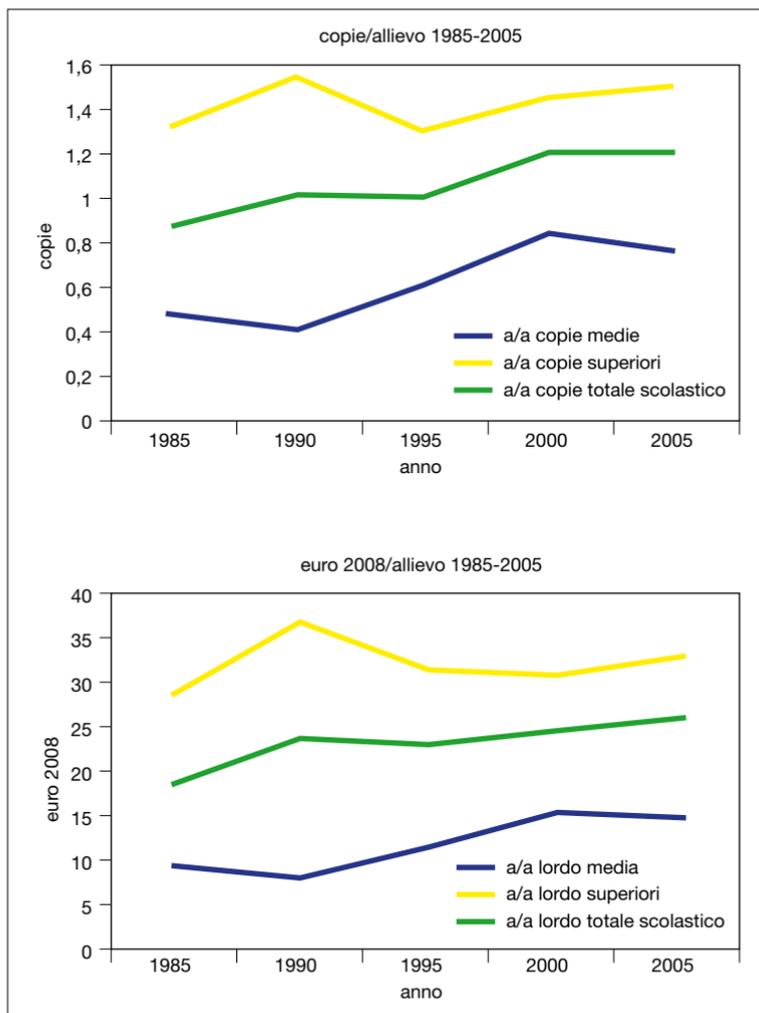


TAVOLA 9. I due grafici mostrano l'andamento della presenza nel mercato scolastico. Il primo grafico considera le copie (adottate) per allievo. Ad esempio nel 1990 lo studente italiano aveva, in media, un libro Zanichelli adottato (1,01). Il secondo grafico indica il valore in euro (2008) dei libri adottati (prezzo di copertina): l'allievo medio, sempre nel 1990, aveva in adozione libri per 23,2 euro. I dati indicano una lieve crescita, propiziata soprattutto da un incremento, in euro, nella scuola media, del 62% nell'arco dei venti anni. Se si confronta questo grafico con quello dell'andamento del fatturato (n. 2), si può rilevare la forte influenza delle dinamiche della popolazione scolastica. Si osservi che nel 1990 si è raggiunto, nelle scuole superiori, un picco, a copie ed ancor più a valore, mai più raggiunto. Fu, sostanzialmente, il picco delle adozioni di Camera-Fabietti e Pazzaglia.

TAB. 9.A. *Adozioni scolastiche: numero di copie per allievo (1985-2005)*

Copie/Allievo	1985	1990	1995	2000	2005
media	0,5	0,4	0,6	0,8	0,8
superiori	1,3	1,5	1,3	1,4	1,5
totale scolastico	0,9	1,0	1,0	1,2	1,2

TAB. 9.B. *Adozioni scolastiche: valore per allievo (1985-2005)*

Euro 2008/Allievo	1985	1990	1995	2000	2005
media	8,8	7,5	10,9	14,8	14,2
superiori	28,0	36,3	30,9	30,3	32,4
totale scolastico	18,0	23,2	22,5	24,0	25,6

TAB. 10. *Numero dei dipendenti per settore aziendale (1970-2005)*

Anno	Sede	Uffici distaccati non commerciali	Magazzino	Rete periferica	Totale dipendenti	Fatturato euro 2008 Migliaia di euro
1969/1970	88	3	17	61	169	25.544
1979/1980	110	5	24	74	213	42.019
1984/1985	104	6	20	73	203	57.465
1989/1990	106	6	25	82	219	86.274
1994/1995	106	8	22	84	220	82.448
1999/2000	100	10	22	82	214	84.687
2004/2005	104	13	22	80	219	89.374

La tabella indica i dipendenti con rapporto a tempo indeterminato, anche a part-time, della Zanichelli, comprese le filiali (ed esclusi i dipendenti libreria e Cea). L'andamento è correlato in tabella con l'andamento del fatturato reale (v. ad esempio la diminuzione fra 1990 e 2000). Nel corso degli anni vi sono stati un certo numero di passaggi da dipendenza ad agenzia (circa 10) e di trasformazioni di rapporti dirigenziali in rapporti di collaborazione (anche in questo caso circa 10). Di conseguenza una semplice divisione fra fatturato reale e numero degli addetti non misura in termini esatti l'aumento di produttività, peraltro cresciuta, soprattutto negli anni Ottanta.