

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)¹. In una seconda fase, ridotta di

¹ 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 complessivo². 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

²Dall'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 ordini³. 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)? Prevala 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 procedure⁴ 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 fatturazione⁵. Nella testimonianza di Bernardi si

³ Cfr. par. 14.3 testo e scheda.

⁴ Cfr. par. 3.9.

⁵ 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 rilevante⁶. 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.

⁶ 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 settore⁷ e studio di produttività) che forniscono un'immagine più chiara dell'effettivo andamento industriale. I bilanci di settore sono funzionali a una diversificazione delle responsabilità⁸.

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 Fidenter⁹. 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).

⁷ Cfr. par. 14.11.

⁸ 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.

⁹ 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 laureate¹⁰. 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 sottosettori (suddivisi per tipo di destinatario: clienti, fornitori, privati, autori e relativi saldaconti, contabilità generale in senso proprio).

¹⁰ 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 stretto¹¹.

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

¹¹ 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'affari¹²: 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 così¹³. La presenza

¹² 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.

¹³ 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 sabato¹⁴. 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 filiali¹⁵. 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.

¹⁴ 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.*

¹⁵ 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.