

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 cambiati¹.

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

¹ 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 2002-2006².

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-

² 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 straniere³, 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 ripetibili⁴.

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

³ Fino all'assegnazione di questa linea ad Isabella Araldi.

⁴ 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'imbarcazione⁵.

6.2 *Altri avvicendamenti*

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

⁵ 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)⁶.

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

⁶ 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)⁷. 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 didattica⁸.

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

⁷ 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.

⁸ 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%⁹.)

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%)¹⁰. 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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)¹¹. 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 locali¹². 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*

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

¹² 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 stranieri¹³.

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 Moratti¹⁴.

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

¹³ 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.

¹⁴ 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 breve¹⁵.

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.

¹⁵ 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'autrice già presente da tempo in catalogo, Beatrice Panebianco, mentre tra le lingue straniere si consolida la posizione della lingua spagnola (Pérez Navarro e Polettini¹⁶).

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-

¹⁶ 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 accennato¹⁷ 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 editrice¹⁸.

¹⁷ Cfr. par. 6.1.

¹⁸ Cfr. Appendice 8.