

## 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.

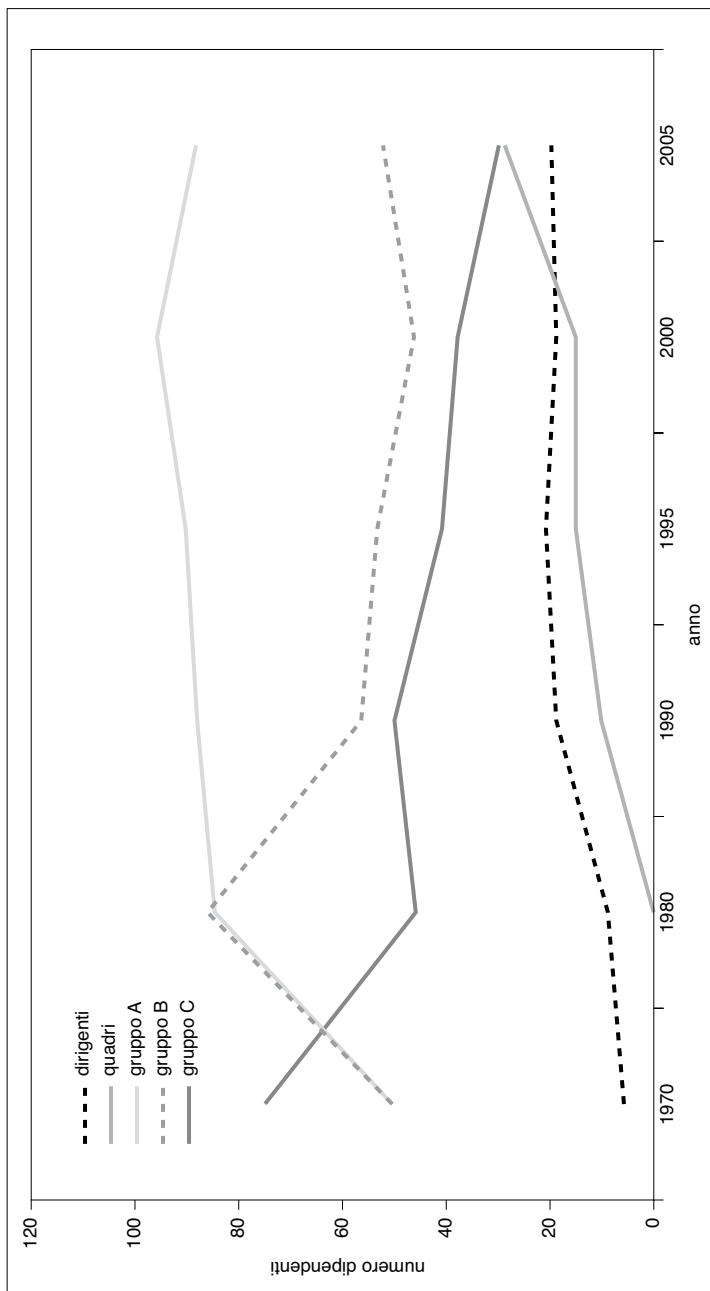


FIG. 24.1. Dipendenti per categoria 1970-2005

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

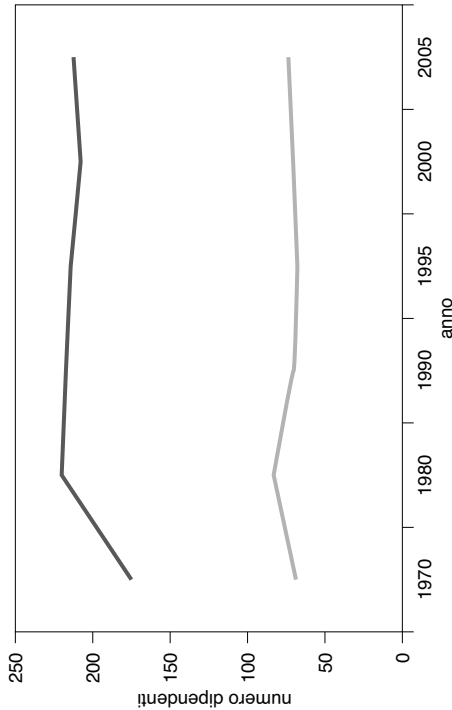


FIG. 24.2. Dipendenti 1970-2005

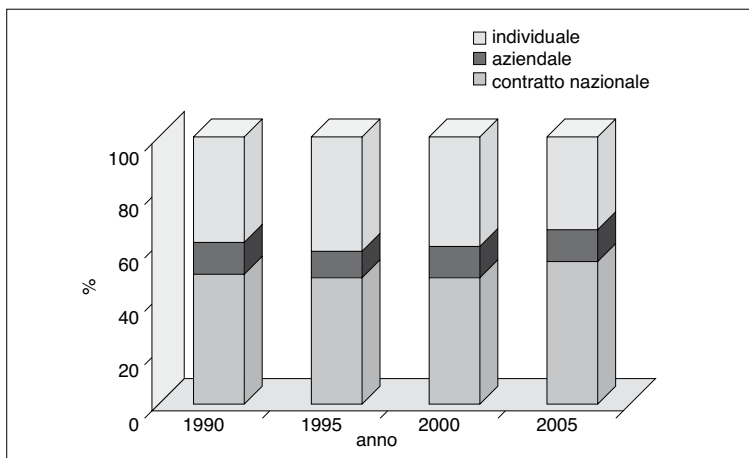


FIG. 24.3. Composizione retribuzione quadri 1990-2005

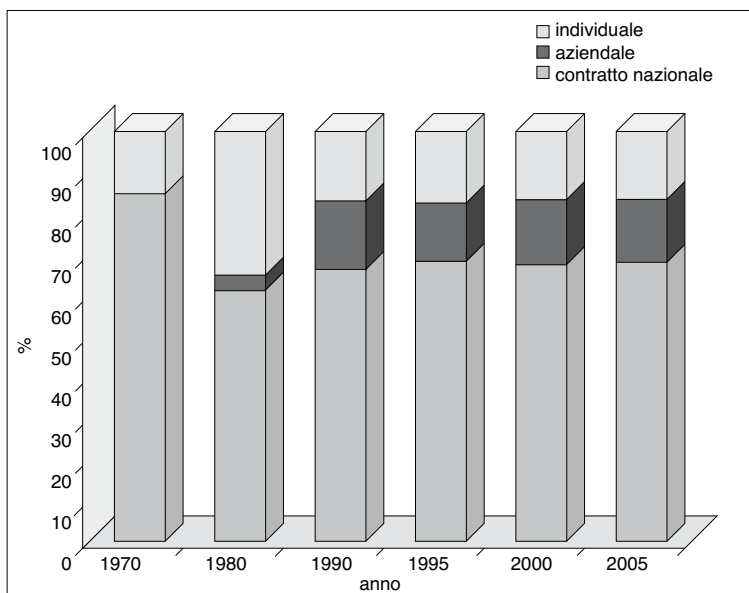


FIG. 24.4. Composizione retribuzione gruppo A 1970-2005

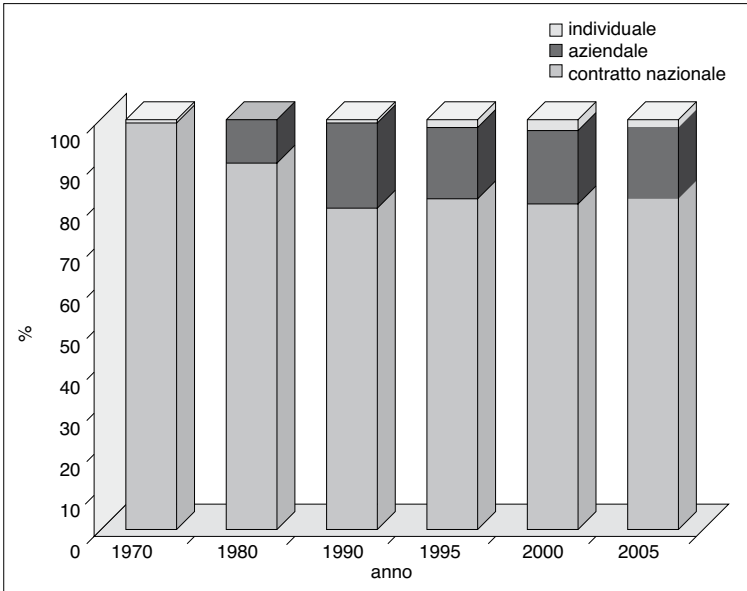


FIG. 24.5. Composizione retribuzione gruppo B 1970-2005

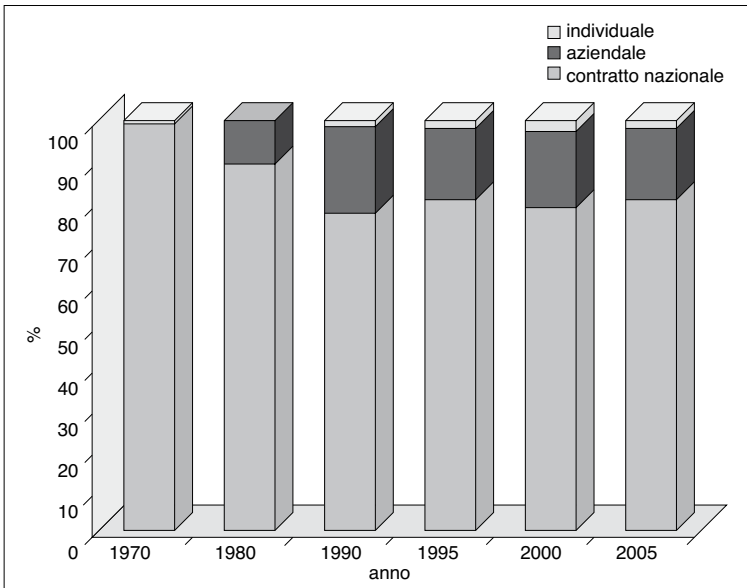


FIG. 24.6. Composizione retribuzione gruppo C 1970-2005

## 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.

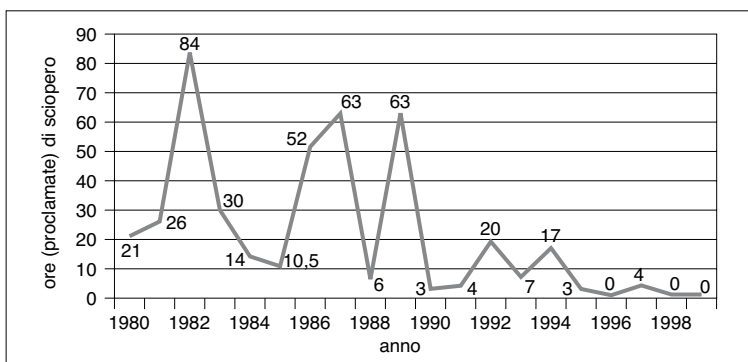


FIG. 24.7. La conflittualità inizia nella seconda metà degli anni Settanta (fuori grafico) per diventare corposa tra gli anni Ottanta e Novanta. Al termine di questo decennio scema notevolmente. Successivamente diventa bassissima, se non del tutto assente. (Grafico di M. Catassi)

## 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 preconsoscenza 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 Bochicchio<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.