

Le strategie per il rilancio dell'editrice La Scuola

Enrico Maria Greco

Da febbraio 2010 sono all'Editrice La Scuola di Brescia e mi viene chiesto di raccontarvi qualcosa di questo anno, delle azioni intraprese, della vita della nostra casa editrice, ricordando anche la mia scelta personale e professionale di accettare questa sfida lasciando le certezze e le comodità di un grande Gruppo come Mondadori.

In primo luogo, vorrei precisare che non compete a me – e non avrei neppure le conoscenze necessarie per farlo – esprimere giudizi e commenti sull'attuale ragione delle difficoltà in cui l'editrice versa. Mi sento un po' come nei panni di un erede che ha accettato l'eredità senza esercitare il beneficio dell'inventario e si fa carico del bene – e ce n'è davvero molto – e del poco male che ha trovato nell'asse ereditario.

Questa azienda ha alle spalle una grande tradizione che l'ha vista protagonista e leader di mercato negli anni '70 e '80, quando nessuna classe era priva di libri con il nostro marchio, quando le nostre riviste di sus-

sidio e formazione per gli insegnanti contavano oltre centomila abbonati, quando le liste di attesa per le iscrizioni ai nostri corsi di formazione erano interminabili.

Poi il mondo intorno all'editrice è cambiato, è cambiata l'Italia, con i cattolici relegati a minoranza, con l'arrivo di nuove generazioni di insegnanti più attenti ad altri valori che a quelli della tradizione cattolica italiana. Ed è cambiato anche il mondo dell'editoria scolastica, con l'ingresso di grandi gruppi editoriali che hanno iniziato uno sistematico shopping di piccoli editori costituendo gruppi plurimarchio con politiche aggressive, inedite per un settore notoriamente statico. In questo scenario così mutato, La Scuola è rimasta un po' ferma, si potrebbe dire con una espressione un po' abusata che è rimasta a riposare sugli allori e, al risveglio, ha visto che i concorrenti, che un tempo erano molto indietro, l'avevano sopravanzata di diverse lunghezze.

È proprio giunto il momento di la-

A R G O M E N T I

sciarcì il passato dietro le spalle e di guardare avanti, perché non si fa molta strada con la testa girata all'indietro!

È giunto il momento di ripensare ai nostri fini, al perché c'è questa casa editrice, trascurando gli aspetti esteriori e strumentali. Io vorrei discutere dei nostri libri e non dei nostri immobili, dello scopo dell'azienda e non dei mezzi che usa. E lo scopo è fisso e immutabile (fare editoria educativa), mentre i mezzi (la sede, le filiali, le riviste...) vanno adattati ai tempi.

A questo scenario interno alla casa editrice, si devono assommare le difficoltà esterne del contesto-Paese, la crisi economica e politica, le riforme, i libri digitali senza investimenti dello stato, il blocco delle edizioni, la concentrazione dei mercati, l'aggressività dei concorrenti (al limite del lecito).

Le modifiche nell'editoria scolastica, a seguito dell'introduzione di nuove norme di legge, sono state molto importanti e con effetti non ancora ben visibili. Mi riferisco a due norme: l'art. 15 Decreto Legge 25/6/08 n. 112 convertito in legge 6/8/08 n. 133 e l'art. 5 Decreto Legge 1/9/08 n. 137 convertito in legge 30/10/08 n. 169.

La prima norma, l'art. 15, si intitola *Costo dei libri scolastici* e determina l'obbligo per gli editori di investimenti importanti per rendere tutto il catalogo cartaceo attuale scaricabile da internet o misto (con una riprogettazione dei contenuti distribuiti tra carta e digitale), entro l'estate del 2012 (anno in cui è obbli-

gatorio per gli insegnanti l'adozione solo dei libri nei nuovi formati, decidendola nell'anno scolastico 2011-'12). Il problema principale è rappresentato dal ritorno di tali investimenti, in un contesto volto a contenere i tetti di spesa e quindi a considerare che la riduzione dei costi industriali (carta, stampa e distribuzione) favorisca i costi delle imprese, mentre la parte digitale non viene ritenuta significativa per il prezzo. Per tutti gli editori si apre anche il problema di avere siti internet capaci di accogliere flussi massicci di studenti navigatori che possano consultare/scaricare le versioni on line. In sintesi, dunque, gli editori devono in meno di tre anni trasformare tutti i loro libri dalla versione cartacea in versione on line scaricabile da internet o mista (cartacea + digitale on line/off line).

E la situazione si complica con l'introduzione della seconda norma, l'art. 5 citato, che disciplina l'adozione dei libri di testo e stabilisce che le scuole dall'anno scolastico 2008-'09 si impegnano a non cambiare i libri adottati per 6 anni nelle superiori e per 5 nelle elementari, mentre gli editori si impegnano, pena l'esclusione dalle adozioni, a non modificare i libri per 5 anni salvo integrazioni necessarie da produrre separatamente. La prima grande difficoltà da superare è volta a trovare una coesistenza delle due norme, cioè di non modificare per 5 anni i libri e di modificarli con l'introduzione della parte digitale entro i prossimi tre anni. Superata questa discrasia tra le due nor-

me, rimane la prospettiva dei 5/6 anni di non cambio delle adozioni per gli insegnanti e dei 5 anni di non cambio dei contenuti per gli editori. In pratica, l'organizzazione aziendale deve essere profondamente modificata, avendo poca o nulla attività editoriale e commerciale per i primi 3/4 anni e poi un intenso impegno nel biennio successivo in vista della nuova apertura delle adozioni. Il blocco delle adozioni per 5/6 anni darà poi il via, come è accaduto all'estero, a un massiccio ricorso all'acquisto dei libri usati, con ulteriore caduta dei fatturati degli editori.

Non è mio costume avviare inutili polemiche, seppure appassionanti, ma giova ricordare che i costi di tutta questa manovra governativa ricadranno solo sulle spalle degli editori, senza finanziamenti pubblici, con molti dubbi ed incertezze, in primo luogo su quanti personal computer saranno a disposizione degli studenti per accedere, in classe e a casa, ai contenuti digitali.

In queste complessità interne ed esterne, noi dobbiamo guardare all'azienda, ricordando che l'editrice La Scuola è un'azienda di ispirazione cattolica. Dunque per prima cosa siamo un'azienda e il nostro primo compito è una equilibrata gestione economica. Un'azienda sana deve fare utili per remunerare il capitale investito, finanziare lo sviluppo, premiare i lavoratori. Noi da qualche anno non ci riusciamo!

Per questo è stato elaborato un piano di rinnovamento che si muove su tre direttrici:

- riorganizzazione (le filiali, le riviste, la chiusura sofferta di rapporti di lavoro);
- rinnovamento del catalogo (per essere competitivi nel cambiamento, grazie a un management molto rinnovato);
- sviluppo (allargamento del perimetro aziendale).

Queste scelte, scaturite dal confronto, dalla riflessione e dallo studio approfonditi hanno prodotto un programma dettagliato, approvato dal CdA, sottoscritto dai sindacati e dal Ministero del Welfare, ed ora non sono più negoziabili o procrastinabili.

Mi piace qui citare le parole del nostro Vescovo, il vero editore di riferimento della nostra Casa Editrice: *I giudizi sulle scelte politiche ed economiche richiedono competenza, anzi richiedono la sinergia di competenze diverse se vogliono essere corretti e quindi efficaci.*

Non ci muoviamo nella zona dei valori ideali, ma in quella dei valori incarnati. Bisogna conoscere e amare i valori evangelici e non lasciarsi deviare da ideologie e interessi di parte; ma bisogna anche conoscere la struttura effettiva della vita economica e della vita politica per non forzare l'utopia.

I disastri più grandi del novecento sono venuti dal proporre il bene utopico al bene concreto possibile. Per questo, chiamato come ogni cristiano a essere profeta, vorrei però non essere un profeta stupido: che insegue ideali belli ma irreali, prodotti da un pensiero astratto che non fa i conti con la durezza della realtà; idee che non possono diventare strutture produttive, sistemi economici,

A R G O M E N T I

organizzazioni politiche nella concreta situazione in cui si vive. Mentre vorrei, nello stesso tempo, tener viva la tensione verso i valori che rendono significativa l'esistenza umana: i valori morali e i valori religiosi. Vorrei suscitare e sostenere il desiderio forte di un mondo più umano, che risponda quanto meglio è possibile al bene integrale di tutti gli uomini, senza esclusione di alcuno.

Il vescovo non può mai diventare una persona di parte; deve dire le cose con chiarezza, ma deve essere così radicato nel vangelo da poter essere centro di comunione per tutti i credenti.

Non posso dunque che esortare i cristiani a studiare, a studiare molto; a cercare di capire prima di giudicare; a rendersi conto della relatività delle conclusioni cui si giunge nelle cose umane attraverso lo studio e la ricerca. Il fatto che in questi campi le conclusioni siano nella maggior parte dei casi solo probabili e non assolutamente certe, non è motivo di avvilitamento come se questo le rendesse meno sicure o meno importanti. Per evitare equivoci: non è questo il relativismo contro cui giustamente combatte il Papa. Al contrario, dobbiamo assumere questa condizione di limite con fiducia: non pretendiamo di essere costruttori di un mondo perfetto ed eterno; siamo umili artigiani di un mondo che sia un poco migliore di quello attuale. Questo ridimensiona la nostra statura; ma nello stesso tempo ci responsabilizza: le nostre scelte possono davvero aiutare gli altri a vivere meglio se sono sagge e buone; ma opprimono davvero la vita degli altri se sono stupide o cattive.

E nella maggior parte dei casi non si

tratta di scelte irrevocabili. Dobbiamo sempre di nuovo monitorare gli effetti delle nostre scelte per cambiarle quando ci accorgiamo che stanno producendo pastoie invece di liberare creatività. Guai a trasformare le scelte politiche contingenti in dogmi; e guai quindi a scomunicare gli altri per le loro scelte politiche. Certo, ci possono essere visioni errate della persona umana che un cristiano non può mai accettare: materialismo, razzismo, immanentismo sono inaccettabili da parte di ogni credente; ma non sono frequenti i casi in cui una particolare scelta economica o politica può essere etichettata come assolutamente 'materialista' o 'razzista' (dall'omelia pronunciata l'8 dicembre 2010 in occasione della Festa dell'Immacolata Concezione).

Il riferimento costante alla nostra guida morale ci ha anche aiutato ad intraprendere un altro importante passaggio culturale, prima ancora che organizzativo: se vogliamo essere un'azienda, non possiamo però dimenticare i nostri valori fondativi che ci rendono impresa particolare.

E la nostra particolarità, nell'azione educativa attraverso l'attività editoriale, si manifesta mettendo sempre al centro delle nostre vicende la persona umana. Per noi la persona è il fattore chiave di successo dell'attività editoriale e quel qualcosa in più che può smarcare la nostra impresa dalla routine di programmi scolastici uguali per tutti, macchine da stampa uguali per tutti, materie prime come carta e inchiostri uguali per tutti, distribuzione e vendite nelle librerie uguali per tutti.

Ma, se la persona è posta al centro del nostro progetto di azienda, il nostro piano di riorganizzazione doveva salvaguardare, come ha fatto, i lavoratori, senza esporli a ristrutturazioni selvagge, garantendo un sereno e indolore percorso verso il prepensionamento, senza ricorso a mobilità e licenziamenti.

Allo stesso modo, la nostra attenzione verso le persone, si manifesta nella cura dei lavoratori che rimangono in casa editrice, prevedendo per loro percorsi di formazione professionale che li aiutino ad interpretare al meglio il ruolo nuovo richiesto dall'editoria del futuro. Aule per lo studio avanzato delle lingue, addestramento all'uso dei più

moderni programmi di office automation, corsi sul lavorare in gruppo, lezioni di comunicazione efficace, interventi sui capi per migliorare la gestione e lo sviluppo delle risorse umane affidate sono stati i primi passi, con investimenti economici importanti nonostante il momento difficile.

Ecco dunque, in sintesi, il lavoro che stiamo portando avanti a La Scuola, per avere domani un'azienda moderna, focalizzata sull'attività editoriale e attenta alle persone che vi lavorano. Alla base di tutto c'è una grande fiducia nella Provvidenza, certi che, se stiamo lavorando per il bene dei giovani, non ci mancherà mai il conforto necessario.

