

Ritornano i ricordi



In occasione del raduno del 30 maggio scorso, Mauro Caprara, un fedelissimo dei nostri incontri e di quelli delle Spille d'Oro della Lombardia, ha accennato ad alcune cartelle di appunti che teneva chiuse nel cassetto e in cui aveva riassunto i suoi trascorsi in Olivetti.

I nostri lettori conoscono l'interesse che olivettiani.org ha sempre manifestato verso i ricordi personali dei colleghi, uno specchio della vita della nostra comunità, una visione forse parziale ma sincera degli eventi che tanti di noi hanno condiviso.

Abbiamo ricevuto il manoscritto, lo abbiamo letto con altri protagonisti, ne abbiamo parlato con l'autore. Ed ecco qui la prima puntata. Si tratta di un periodo lungo 27 anni, nei quali l'azienda ha sviluppato una vasta gamma di prodotti sistemistici, dopo la fase lunga e importante della meccanica di grande serie.

Un periodo più vicino a noi e pieno di innovazioni, prodotti complessi, apertura di nuovi settori, non ultimo quello del software. Siamo convinti che molti olivettiani superstiti sono stati testimoni di quel periodo e che avranno commenti, suggerimenti, altri episodi da sottoporre ai lettori.

Il box dei commenti sul sito è pronto ad accogliere i vostri pensieri. Vi aspettiamo!

I ricordi di Mauro (prima puntata)

Premessa

Mi sono deciso a scrivere questa nota, dopo aver esitato a lungo, su suggerimento di amici ex colleghi che stanno raccogliendo ricordi e testimonianze sulla storia dell'informatica italiana e del ruolo essenziale che vi ha giocato la Olivetti.

Forse lo stimolo mi è arrivato al momento giusto: infatti scrivendo prima avrei corso un maggior rischio di toccare interessi e suscettibilità ancora vive, mentre posticipando ulteriormente la scrittura i ricordi avrebbero potuto perdere ogni residuo interesse o addirittura svanire.



Newsletter informale per gli iscritti ad [olivettiani.org](http://www.olivettiani.org)

Mi rendo conto che vari aspetti aziendali del racconto sono già stati descritti da altri, che alcuni aspetti personali possono avere un interesse limitato e che i dettagli tecnici ricordati hanno significato solo per addetti ai lavori, ma spero che il tutto converga in un quadro di vita vissuta; mi auguro comunque che il lettore si senta libero di sorvolare sulle parti che non gli interessano.

Nella narrazione dei fatti ho cercato di essere il più possibile obiettivo; ammetto però che dopo vari decenni i ricordi si possano essere appannati, per cui se qualcuno scoprirà delle inesattezze gli sarò grato di segnalarmele; lo sono già verso chi l'ha fatto leggendo le bozze.

Infine desidero chiarire che i giudizi espressi in questa nota sono da considerare esclusivamente come mie valutazioni personali.

Laboratori di Borgolombardo e di Pregnana - 1962 / 1967

Sono arrivato a Borgolombardo, ai Laboratori di Ricerca Elettronica Olivetti, una mattina del Gennaio 1962, scendendo da un corriere blu preso a Milano in Corso Lodi a calpestare la neve sporca della stradina di ingresso.

Avevo appena concluso una prima esperienza di lavoro di alcuni mesi all'IBM, che mi aveva agganciato a Bologna poco prima della laurea in ingegneria per propormi un incarico nel settore nascente del controllo dei processi industriali, ma aveva poi subito dimostrato di privilegiare in Italia le carriere di vendita e di non potermi offrire, a meno di una decisione di emigrare che non volevo prendere in considerazione, il ruolo che mi interessava: quello di progettista in un'area di tecnologia avanzata. Mi ero quindi deciso io a cercare un contatto con l'Olivetti, che non so perché nella mia sessione di laurea non aveva fatto reclutamento a Bologna, per cercare di entrare nei suoi Laboratori.

L'esperienza IBM, anche se breve, mi aveva dato alcune conoscenze che mi rendevano un personaggio un po' anomalo nell'ambiente di Borgolombardo, ma mi fu proposto comunque di seguire, come gli altri neolaureati e diplomati, un corso trimestrale di formazione alla scuola interna di Linate. L'andamento rilassato della vita di lezioni mi fece però rapidamente scalpitare e chiedere di essere messo in attività: in quell'ambiente di impareggiabile rispetto per le aspirazioni personali fui subito preso in parola e mi trovai in pochi giorni alloggiato nella segreteria del direttore dei Laboratori, Giorgio Sacerdoti, con l'invito a dare uno sguardo orientativo ai progetti in corso.

Fui immediatamente attratto da quello più ambizioso, l'Elea 9004, un elaboratore binario con parola di 48 bit, ciclo interno di un microsecondo, ciclo completo di memoria (a nuclei) di due microsecondi, logica DTL con tempo di commutazione di alcune decine di nanosecondi. Mi rendo conto che i valori citati sono ora sorpassati per molti ordini di grandezza, ma allora erano al vertice della tecnologia.

La macchina aveva un'architettura particolare, basata su una struttura a stack e sull'utilizzo di una sintassi a notazione polacca inversa (RPN),



Newsletter informale per gli iscritti ad olivettiani.org

particolarmente adatta all'utilizzo di compilatori di linguaggi simbolici come l'Algol. A quei tempi c'era solo un elaboratore con quel tipo di struttura annunciato sul mercato, il Burroughs 5000.

Mi proposero di provare a capire le micro sequenze di macchina, presentate senza tanti complimenti come grandi fogli di diagrammi di flusso appesi alle pareti. Cominciai ad analizzarle e tempo qualche settimana diventai lo specialista della parte più noiosa, la fase alfa, cioè l'estrazione e interpretazione degli elementi del programma, che si presentava abbastanza complicata poiché la cima dello stack era costituita da registri elettronici, ma il resto da celle di memoria; quindi gli argomenti delle funzioni dovevano essere ricercati in posizioni diverse e se necessario fatti riaffiorare dalla memoria per poterli elaborare, oppure sprofondati per accantonarli come risultati intermedi.

Ma mi furono rese accessibili anche le parti più interessanti e algoritmiche della macchina; misi infatti il naso nel moltiplicatore veloce e con gioia riuscii a contribuire ad un'accelerazione della moltiplicazione, proponendo di inserire nella logica alcuni gate che eseguissero al volo le correzioni per segni negativi degli operandi (richieste dalla rappresentazione binaria in complemento a 2), che nel disegno iniziale impiegavano cicli e quindi tempi aggiuntivi.

Il gruppo di progetto che mi accolse e integrò con tanta apertura comprendeva personaggi notevoli, che pur con caratteri molto diversi avevano in comune la capacità di muoversi senza alcun timore in aree inesplorate. Ricordo di quel periodo la collaborazione con il simpatico e concretissimo Ermanno Maccario, con Renato Betti, che ci lasciò presto per ritornare sui propri passi scolastici conclusi in modo affrettato per seguire con successo il percorso universitario, col silenzioso Ezio Nicola, che faceva da tramite col mondo a sé degli esperti di software e con Piero Slocovich, brillante ma assorto per la verità principalmente in altri pensieri. Piero si è occupato successivamente - e lo fa tuttora - di automazione della formazione della conoscenza, ma ha spaziato anche in altri campi; ricordo che un giorno ci presentò un groviglio di fili metallici saldati tra loro che spiegò essere un ipercubo a parecchie dimensioni, ovviamente "schiacciato" nel nostro limitato spazio tridimensionale per essere visibile e tangibile.

C'erano poi gli ingegneri: Attilio Mojoli, serio e sbrigativo milanese, anche lui presto sparito per l'attrazione inesorabile di un'azienda di famiglia, e Vittore Vittorelli, il principale progettista e collaboratore del capo, che era il trentenne veterano di Barbaricina (il gruppo pisano dell'Olivetti) Simone Fubini, impegnato a conferire saggezza ad un team piuttosto originale.

Il 1962 fu un anno di sereno lavoro per il gruppo 9004; collaborai tra l'altro a completare il progetto definendo un bus di memoria condiviso tra unità centrale e canali di input/output e la relativa logica di priorità degli accessi.



Newsletter informale per gli iscritti ad [olivettiani.org](http://www.olivettiani.org)

Nell'inverno successivo avvenne il trasferimento dei laboratori a Pregnana Milanese e quasi contestualmente la constatazione che il prototipo del 9004 sarebbe costato un sacco di soldi: un transistor costava allora duemila di lire - il costo di diverse ore lavorative - e ne servivano parecchie migliaia. Il progetto venne quindi ridimensionato verso una configurazione di livello ridotto (a 24 bit) denominata 9104.

Anche il gruppo di progetto fu ristrutturato, intervennero nuovi brillanti attori (Gianfranco Soverini, Giancarlo Collina) e si avvicendarono vari responsabili, reduci da precedenti progetti storici dei Laboratori fin dal periodo pisano: Paolo Coraluppi e Ottavio Guarracino. Con la loro collaborazione il prototipo della 9104 fu costruito e messo a punto con successo, ma restò alla fine un esemplare unico, ceduto ad un Istituto universitario romano (*INAC Istituto Nazionale per le Applicazioni del Calcolo*) che lo utilizzò per vari anni.

A me fu proposto invece di seguire Fubini, che aveva assunto a Pregnana la responsabilità dell'Ufficio Sistemi, un ente di coordinamento di cui era molto sentita la necessità, per la molteplicità di progetti che nascevano, si modificavano e si sovrapponevano in un ambiente così informale.

Segue sul sito www.olivettiani.org

Focus su Adriano Olivetti a Bari

La seconda edizione del Focus dedicato ad Adriano Olivetti, intitolata

**Adriano Olivetti nostro contemporaneo
ovvero... «secondo le leggi dello Spirito»**

si terrà il 30-31 ottobre 2014 a Bari, presso l'Aula Magna del Politecnico.

La presentazione, il programma e altre informazioni sono reperibili sul sito del Focus all'indirizzo <http://focusadrianoolivetti.it>.

Attualità del modello Olivetti a Milano

Se ne discuterà in ALDAI (Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali) mercoledì 12 novembre 2014. Un articolo introduttivo del collega Ugo Panerai, pubblicato su *Dirigenti Industria* di questo mese è riprodotto in calce alla Newsletter.

Gli olivettiani della Lombardia, anche se non iscritti all'ALDAI, riceveranno per posta elettronica i dettagli dell'evento e le istruzioni per l'iscrizione, che riporteremo anche - come d'abitudine - sul nostro sito. La partecipazione è libera fino ad esaurimento dei posti disponibili.



Valori per tornare a crescere

Il modello di Olivetti

una bussola anche per i manager di oggi

Tema dell'incontro ALDAI del 12 novembre 2014

Ugo Panerai *

di commenti su Adriano, la sua opera, la sua visione dell'impresa e del mondo, sono piene le biblioteche e gli archivi. In misura inferiore, tuttavia, a quella di altre figure anche meno rilevanti, e comunque inferiore a quanto - non solo a detta nostra - il personaggio meriterebbe.

Da qualche anno a questa parte però i riflettori si sono puntati nuovamente su di lui con articoli, interviste e dibattiti; sono rinate le storiche Edizioni di Comunità che ripropongono la sua opera e i migliori studi critici sul tema; la Rai ha dedicato una fiction alla sua vicenda.

Certo, per tutto questo fiorire o rifiorire non sono mancati pretesti: nel 2008 è caduto il centenario di fondazione dell'azienda e nel 2010 il cinquantenario della scomparsa di Adriano. Riteniamo però che la ragione più profonda del revival stia nel fatto che parlare di Adriano significa parlare dei suoi valori, di valori che oggi appaiono smarriti e di cui si avverte, invece, tremendo bisogno nella vita d'impresa e più in generale nella società civile. Non si tratta di riprodurre oggi tali e quali approcci e modelli che avevano una loro vita e una loro carica innovativa



Adriano Olivetti in fabbrica

"Adriano Olivetti (...) era per me un esemplare di uomo nuovo che dovrebbe trovare continuatori..."

Eugenio Montale (In occasione della morte del grande imprenditore)

più di mezzo secolo fa; ma di riproporre lo spirito sottostante, la vitalità che li ispirava, l'idea di impresa (per non dire di comunità sociale) che ne era alla base. Valori, peraltro, non finiti con la sua scomparsa, ma rimasti come eredità nell'azienda almeno dei due-tre decenni successivi, riverberati, sia pure con accenti diversi e attraverso alterne vicende, lungo le linee manageriali, indipendentemente dalla proprietà. Olivetti è dunque un'utentica scuola di management, i cui esponenti, del resto, ancora oggi innervano una rilevante parte del tessuto im-

“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini esclusivamente nell'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita della fabbrica?”

Adriano Olivetti

Ugo Panerai *

L'autore, ex-dirigente Olivetti di lungo corso, ringrazia i colleghi e amici Mauro Ballabeni, Gianni Di Quattro e Mario Giambone per i loro preziosi suggerimenti.

Per approfondimenti: Olivetti, storia di un'impresa www.storiaolivetti.it



Della visione Olivetti facevano parte i servizi sociali integrati nella fabbrica, come questa scuola materna a Ivrea

prenditoriale e manageriale del nostro Paese. Il quale, nonostante sembri aver perso carburante per strada, può invece ancora ricominciare a sperare, a essere orgoglioso e a vincere, se si diffonderà una nuova cultura centrata sul merito e sulla responsabilità, sull'importanza del lavoro, delle risorse umane, della ricerca, della formazione, della cultura e di un'etica (per quanto ci riguarda più da vicino, un'etica di impresa). Un'etica che non significhi semplicemente rifiutare il pagamento di tangenti o evitare collusioni mafiose, ma investa tutti quei comportamenti che fanno dell'azienda un componente a pieno titolo della società stessa, di cui essa si impegna a rispettare le buone regole. Deve essere in rapporto equilibrato e armonioso con tutto il suo più vasto pubblico di riferimento: dai clienti ai dipendenti, dai fornitori ai partner, dalle istituzioni sociali e civili alle realtà del territorio e al mondo imprenditoriale, culturale ed economico.

Sono concetti che, portati alla ribalta da Olivetti negli anni '50, all'estero hanno già

una loro apprezzabile applicazione (basti pensare alle iniziative sociali di alcuni grandi nomi specialmente dell'industria hi-tech), mentre da noi la sensibilità su questi temi, pur non assente, non appare tuttavia sufficientemente diffusa.

È vero, affrontiamo il futuro zoppicando su tanti fronti, come tecnologia, formazione, innovazione; e non siamo così certi di avere dei valori di riferimento. Ma in realtà siamo ricchi di eccellenze: sotto la cenere cova un fuoco che andrebbe riattizzato. Abbiamo bisogno di non continuare a dire solo che c'è la crisi e ad aspettare che passi o che qualcuno la faccia passare. È qui che i dirigenti possono giocare un ruolo determinante, anzi sono chiamati a farlo.

Ed essi sembrano pronti. Da una ricerca svolta dall'Istituto Episteme, per conto di Federmanager e sintetizzata nel volume *Risorse sovraumane* [v. "Dirigenti Industria", luglio 2014], emerge un interessante ritratto della categoria. Sono ben i dirigenti che, scrive il Presidente Ambrogioni nella prefazione, "hanno dato

corpo e sostanza a quel ceto medio che è stato il motore storico che ha permesso all'Italia di entrare nel novero delle grandi potenze industriali (...) Valori come merito, responsabilità, competenze, attenzione al risultato, sono nel Dna di ogni dirigente, ma sono anche quelli che debbono tornare al centro del dibattito se vogliamo andare oltre a una crisi che è prima di tutto morale e poi politica ed economica".

La figura del manager sembra oggi caratterizzarsi per una sempre maggiore tensione etica e sensibilità sociale; e tende a riassumere in sé capacità tecnico-culturali che consentano di dominare orizzonti sempre più vasti.

E infine, come Federmanager va ribadendo da tempo, il ruolo dei dirigenti non va limitato al mondo economico e produttivo. Essi, per partecipare da protagonisti alla vita pubblica, devono portare il proprio contributo di idee e di esperienza anche alla politica, suggerendo soluzioni in tema di mercato del lavoro, politica industriale, fiscalità, formazione, ricerca, ecc.

Chissà che una riflessione sui valori di Adriano non sia illuminante... Come si dice, *back to basics*. ■

Lo sviluppo dell'impresa Olivetti è il risultato di una classe manageriale che ha saputo realizzare con passione uno dei più esaltanti casi aziendali italiani del secolo scorso.

I valori per tornare a crescere saranno approfonditi, insieme alle testimonianze dei colleghi Olivetti, nella tavola rotonda che si terrà in ALDAI - mercoledì 12 novembre 2014 alle ore 17.30 - sala Viscontea Via Larga, 31 - Milano.

La curiosità

Incredibile è stato il numero di imprenditori e manager che hanno cercato di contattare su LinkedIn e Youtube un promettente giovanotto, tale **Andrea Liviotti**, dall'eccellente curriculum non disgiunto da un profilo di "idealista". Insomma, le doti di Adriano. Ma questo personaggio (il cui nome è

anagramma appunto di **Adriano Olivetti**!) era virtuale, frutto solo di un'audace trovata comunicativa di Istao (la scuola di management di Ancona ispirata ai principi dell'imprenditore eporediese), tesa a dimostrare quanto certe qualità siano anche oggi le più apprezzate. ■

“La gestione è fare le cose nel modo giusto; la leadership è fare le cose giuste”.

Peter F. Drucker

Si ringrazia l'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea per la gentile concessione delle foto. Riproduzione vietata.