

*Crediamo non ci sia alcun bisogno di presentare l'Ingegnere **Renzo Rovaris**, primo Direttore Generale del CSI Piemonte. Il suo impegno per il Consorzio nasce fin da quando di questo progetto si discute a livello politico. Lascia l'IBM (allora colosso dell'informatica) ancor prima che il CSI nasca, per andare in Findata, azienda che si propone di sviluppare servizi rivolti alla Pubblica Amministrazione. Nel '77, quando il Consorzio nasce anche operativamente, a soli 33 anni, viene nominato Direttore Generale. In questo ruolo, durato oltre trent'anni, ha saputo esprimere capacità tecniche, di innovazione, decisionali e organizzative, che gli hanno permesso di portare l'azienda, nata con lui, a superare i 1.200 dipendenti, riuscendo a far crescere contemporaneamente anche un indotto tecnologicamente importante. Con una fine sensibilità politica, una capacità propositiva a volte audace e una grande tenacia, è riuscito, in tutta la sua carriera e nonostante i numerosi cambi di amministrazione non sempre favorevoli, ad ottenere risultati sempre più importanti. Avendo comunque sempre ben in mente l'obiettivo iniziale del CSI: migliorare la qualità del lavoro dell'amministrazione pubblica. E questo è ancora il pensiero che Rovaris ci trasmette, nell'intervista che segue.*

Renzo Rovaris

Per capire come è nata un'idea a tutt'oggi unica in Italia - perché non ci sono stati altri casi di messa in comune di Enti Pubblici e mondo Accademico finalizzati a realizzare qualcosa che servisse al complesso della Pubblica Amministrazione -, bisogna risalire al momento in cui nascono le Regioni. Nel '70 nasce la Regione. In quel momento c'era una grande fiducia in questo nuovo Ente. Si pensava che, proprio decentrando anche un potere legislativo, non solo amministrativo, ci fosse un forte cambiamento e un forte irrobustimento del potere Pubblico, delle cose che il Pubblico poteva fare. E questo già nel Consiglio regionale '70-'75, che fu un Consiglio in cui la sinistra non governava ancora. C'era comunque grande interesse progettuale per quello che dovevano fare le Regioni. Infatti, in quel periodo, non si ebbe una spinta solo dalla sinistra e, in particolare, dal Partito Comunista, ma una delle persone che più lavorarono su questo progetto fu Domenico Conti, un democristiano che credeva molto nel progetto CSI.

E' in quel periodo, quando ancora non si sapeva che sarebbe nato il CSI, che io, ho lasciato l'IBM¹ e sono andato alla Findata. La Findata era una società nata con un obiettivo molto simile a quello che avrebbe poi avuto il CSI. Non un obiettivo politico così ambizioso, però voleva essere un Centro di Servizi per il complesso della Pubblica Amministrazione. Era un progetto di Nerio Nesi, un politico socialista allora vicepresidente della Cassa di Risparmio che aveva capito l'importanza di costruire strumenti per la Pubblica Amministrazione. Erano strumenti privati, perché la Cassa di Risparmio era un ente privato, sia pure un privato particolare. Comunque l'interesse per costruire strumenti per la Pubblica Amministrazione era tale che io lasciai l'IBM. Lasciare l'IBM in quel momento non era una cosa da poco, perché era proprio la padrona dell'informatica dappertutto. Non solo io lasciai l'IBM, ma ci furono anche altri, come Sergio Laguzzi, che lasciarono la più importante azienda informatica e andarono in Regione a fare i consulenti, perché si pensava che il pubblico dovesse fare molto di più. E quindi noi, in Findata, abbiamo costruito un nucleo che poi venne sfruttato dal CSI, perché l'obiettivo, da un punto di vista puramente tecnico, non politico, era lo stesso. Io, in Findata, dal '73 al '77, mi sono occupato di ospedali, come di provincie, come di comuni.

Non ricordo tutte le persone che in quel periodo seguirono, nei Comitati istituiti dal Consiglio Regionale, il progetto CSI. Ma alcuni sì: per rimanere fra i democristiani, ad esempio, Siro Lombardini. Nell'Università anche persone come Luciano Gallino e Guido Martinotti, cominciarono a seguire il progetto.

E' corretto dire che, mentre chi si occupava del Progetto CSI da un punto di vista politico, cioè di quello che doveva fare la Pubblica Amministrazione, lo vedeva come uno strumento da costruire per fare cose nuove, nell'Università la spinta fu diversa, più legata ad un bisogno concreto, alla necessità di essere aiutati a sostenere il Centro di Calcolo. La figura più significativa per il Progetto CSI è stata sicuramente quella di Franco Ricca, professore di chimica dell'Università. Dal

¹ L'IBM in quegli anni era la più grande produttrice di computer gestionali e non solo. Aveva più di 200.000 dipendenti in tutto il mondo e produceva hardware e software.

punto di vista dell'Università, aveva anche lui questa necessità di trovare una soluzione che lo aiutasse a "tenere in piedi la baracca". Però Ricca era anche un politico importante nel Partito Comunista. C'era quindi, in lui, sia la spinta alla costruzione del nuovo strumento per il governo regionale, sia l'esigenza di soddisfare i bisogni dell'Università. Più ancora lui, devo dire, che non Valentino Castellani. Anche Castellani aveva le stesse caratteristiche. Però, mentre Castellani (in quota al partito Socialista) lo vedeva soprattutto come Politecnico, Ricca, riusciva a mettere insieme le due cose: la necessità dell'Università di non privarsi di potenza di calcolo, la volontà della Pubblica Amministrazione di creare uno strumento di innovazione. Quindi occorre ricordare che Franco Ricca fu assolutamente decisivo. Poi, una volta fatta la legge nel '75, emerse la figura di Castellani che, nel 1977, prese in mano il progetto con il ruolo di primo Presidente del Consorzio.

Questa spinta innovativa, quando poi nel 1975 si passò al governo di sinistra, fece sì che quella del CSI fosse la prima legge che venne emanata. Bisognava costruire strumenti, non si trattava solo di continuare qualcosa e di sviluppare i Centri di Calcolo dell'Università e del Politecnico. Nella prima Giunta di sinistra, tutte le persone che la componevano ebbero molto a cuore il progetto e spinsero molto affinché potesse concretizzarsi. In primissimo luogo Gigi Rivalta. Ma non fu il solo, perché anche Fausto Fiorini e Sante Bajardi, per esempio, furono tra quelli che contribuirono notevolmente alla realizzazione del Progetto CSI. Lo stesso Presidente, Aldo Viglione, ci teneva parecchio e voleva fare cose nuove. In quella fase fu rilevante anche il ruolo di Giovanni Ferrero, allora Consigliere, poi Assessore regionale dal 1980. Di quella fase iniziale non mi vengono in mente molti altri nomi. Ricordo che c'era Floridia, Direttore informatico della RAI, che se ne era anche occupato. Faceva parte di qualche Comitato. Perché è vero che la spinta principale fu all'interno del Partito Comunista, ma, come detto, non fu un progetto solo di quel partito. A un certo punto cominciarono a dire "mah, ci sono troppi comunisti", però anche gli altri contribuivano in qualche modo. Infatti, quando la Regione decise (non era ancora operativo il Consorzio) che comunque aveva bisogno di un suo staff per traghettare il periodo verso la nascita del Consorzio, da

diversi posti arrivarono tecnici specializzati. Dall'IBM arrivò Laguzzi, dall'Honeywell Davoli, oltre a La Vacca e a Ruffini: tutti a fare, a loro rischio, i consulenti in Regione, confermati sei mesi per volta, lasciando dei lavori sicuri, buoni. Questo per dire che c'era un'atmosfera in cui si pensava che lavorare in quella direzione, per quell'obiettivo, valesse la pena. Lo si pensava in modo abbastanza diffuso. Anche dalla Findata portammo via molte persone: Cesario Briganti, Rodolfo Pedrini, Flavio Occhini, Roberto Mollar, Paolo Bigazzi vennero con noi. Sergio Cipri, invece, venne direttamente al CSI dall'IBM; allora seguiva il Centro di calcolo dell'Università.

Era un periodo in cui, al fatto di creare questi strumenti nuovi (perché in quegli anni l'informatica era vista come una cosa quasi magica), si associò il recupero degli edifici. Il recupero dell'Istituto dei "Poveri Vecchi", che divenne sede del Consorzio, fu una cosa molto importante. Questo grosso recupero urbanistico fu un'operazione rilevante per quella Giunta. Per la ristrutturazione del palazzo si scelse Andrea Bruno, uno dei più grandi architetti che lavorava per il recupero di edifici pubblici (ha poi ristrutturato anche il Castello di Rivoli). Il fatto che ci fosse lui velocizzò molto tutto il processo. Dalla Legge istitutiva del 1975 ci vollero due anni scarsi per far partire operativamente il Consorzio. Quelli furono anni di grande fiducia nelle Regioni, di grandi iniziative da parte dei governi regionali. Cosa che, poi, si è un po' persa. Oggi lo stesso ruolo delle Regioni è messo in discussione. Quello che si pensava allora, al contrario di oggi, era che fossero importanti gli investimenti pubblici che dovevano servire allo sviluppo complessivo della Regione, della Città. Idea che adesso si è persa e che sarebbe opportuno recuperare. Quello che bisognerebbe considerare, una cosa su cui anche la sinistra dovrebbe ricominciare a riflettere, è che fare investimenti pubblici non è buttar via il denaro. E' una cosa molto diversa, assolutamente necessaria per non dipendere, per lo sviluppo, da cose che poi non controlli.

L'altra cosa che si deve dire (anche se siamo già un po' più in là, nel '77) è che quando si fece il Consorzio c'era questo fermento positivo però, nelle aziende informatiche, nessuno ci avrebbe scommesso una lira. Cioè, l'idea diffusa era che:

sì, sì, i politici adesso mettono giù una bella legge. Poi, tra un po', si chiude tutto... Per cui, quelli che venivano da noi, al Consorzio, dall'IBM o da altre aziende del genere, venivano inseguiti dai colleghi che gli dicevano: "Ma siete matti?! Siete pazzi voi ad andare lì. Perché non durerà questa cosa!". Molti miei ex colleghi IBM, in buona fede, pensando di fare del bene, cercavano di scoraggiare gli altri dal partecipare a questa avventura. All'inizio non c'era proprio niente: un ufficio, una scrivania, nulla di più. Un ruolo importante lo ebbe Franco Massacesi, un funzionario regionale che seguiva il progetto dal punto di vista della Regione. Un'altra persona che seguì il progetto, credo fin dal '75, era il vicepresidente della Giunta Regionale Lucio Libertini, che se ne occupò, anche se non operativamente. Mi convocò due o tre volte per esortarmi a fare del CSI un vero progetto di cambiamento dello Stato. Direi che la cosa importante da ricordare è l'atmosfera che allora regnava e che fece sì che, anche dopo, quando si trattò di avere poi i primi quadri, le prime persone, arrivasse da noi gente, ad esempio, dalla RAI; la RAI allora garantiva stipendi molto di più alti di quelli che offrivamo noi. Aveva delle prospettive sicure ed era un posto in cui non è che ti uccidessi di lavoro. Eppure persone come Bruno Mazzoni, come Aldo Togliatto, come Luciano Braga, lasciavano quel lavoro e venivano da noi. Perché c'era questa atmosfera in cui si pensava che valesse la pena mettersi a costruire strumenti per il Pubblico. Questo è il punto centrale. Ed è quello che ha retto, dal '77 in poi.

Noi, comunque, dovevamo innanzitutto portare risultati, perché altrimenti non avremmo potuto andare avanti. Abbiamo fatto tutto il possibile, forse ancora di più. Non si poneva la questione di come ci si vedeva da lì a qualche anno. Certo non pensavo di arrivare ad un organico di 1200 persone. Però mi era chiaro che c'erano tante cose da fare. E, se le si faceva bene, portavano a crescita, ad entusiasmo. Perché c'era da andare avanti. La parte organizzativo/amministrativa fu affidata a Francesca Olivero e a Guglielmo Cerrato.

Anche oggi da fare ce n'è molto. Anche tutto questo discorso dell'Intelligenza Artificiale, dell'uso del dato, apre prospettive grandissime. Perché la centralità del dato - qualcuno la legge invece come centralità dell'intelligenza che sul dato si

applica, ma non è quello il punto - ti porta subito a ragionare sui collegamenti. E quindi l'idea del Consorzio, che è un Ente di collegamento, è sempre più valida.

Come già detto, in quel periodo l'informatica dei Centri di Calcolo era soprattutto IBM. Noi siamo stati favoriti dal fatto che, insieme all'IBM 370/158, arrivò da noi il DEC-10, calcolatore della Digital Equipment. Avevamo un ambiente che, fin dall'inizio, era stato IBM più Digital. E anche la cultura delle persone che lavoravano da noi non era esclusivamente IBM. Questo, per esempio, ci favorì ma fece sì che ci facessimo anche un bel po' di nemici, naturalmente. L'IBM non solo non voleva che gli portassimo via le persone, ma non amava nemmeno molto che giocassimo su più tavoli. Però noi, non molto tempo dopo, con Castellani, passammo al primo calcolatore IBM compatibile: l'Hitachi². Quindi l'idea che l'informatica non era solo l'IBM, c'era. C'era fin dall'inizio e in questo ci fu molto utile la cultura universitaria. C'è da ricordare, tra il '75 e il '77 soprattutto, il grande aiuto che abbiamo avuto, da Pier Carlo Giolito e da Domenico Biey, che erano rispettivamente responsabili dei Centri di Calcolo dell'Università e del Politecnico. Al Politecnico il passaggio del calcolatore al CSI si fece senza particolari problemi. Invece, in Università, ci furono resistenze ben più forti. Da parte degli studenti, soprattutto. Ricordo che andavo a fare le assemblee, non solo dagli studenti, ma anche da quelli che lavoravano lì, insieme a Giolito. Anche loro erano particolarmente feroci rispetto al fatto che gli "portassimo via" il loro calcolatore. Perché loro non la vedevano dal punto di vista del "Ci costa troppo, non ce la facciamo a tenerlo in piedi" ma dicevano "No, no, no! Questa è un'operazione di rapina del nostro calcolatore". Insomma, ci fu una certa resistenza. Ricordo che la superammo in parte prendendo con noi le persone che lavoravano al Centro di Calcolo, quindi i vari Gervasio Insabella, Aldo De Michelis, Ferruccio Cavallari, Leonardo Gribaudo...; insomma, un po' passarono da noi, ma quelli che non lo fecero non furono particolarmente contenti. Però poi si riuscì a completare l'operazione, tutto sommato senza troppi problemi.

² L'IBM fu costretta dalla legislazione antitrust (allora gli Stati Uniti cercavano di applicarla) a separare l'hardware dal software e le unità periferiche dalla CPU. Questo aprì spazi ai concorrenti soprattutto giapponesi che ne approfittarono.

L'Università, per altro, è uno dei punti su cui il CSI avrebbe potuto incidere di più, soprattutto in tutta la fase iniziale. Perché, al di là del passaggio, bisognava stringere legami diversi. Ma non era facile, perché all'Università non c'era un governo complessivo su questo tema. Andare nei singoli dipartimenti, dove pensavano di essere autosufficienti, a dire "Adesso c'è il CSI che dà una mano" non aveva molto successo. Per cui noi siamo cresciuti molto sulla Regione, il Comune, le Province e così via. Sull'Università meno, col consenso di tutti e due; cioè l'Università era contenta che noi non facessimo troppo, facevano per conto loro. Noi, a nostra volta, con tutto quello su cui eravamo impegnati, correre dietro al professore di turno non era proprio la nostra massima aspirazione. Però, vista con il senno di poi, l'opportunità si poteva sfruttare meglio. La legge istitutiva è molto orientata sulla sinergia con l'Università. Quindi, se devo fare un'autocritica a posteriori, mi rammarico che la sinergia con l'Università sia stata bassa. Non sempre però. Grazie al fatto che abbiamo avuto nel Comitato Scientifico e poi come Presidente quello straordinario personaggio che era Luciano Gallino, in CSI è nato, nel 1984, il primo Laboratorio di Intelligenza Artificiale. Per cui non è che non abbiamo fatto niente. Però il merito è più del Professor Gallino che nostro. Con il Politecnico, che si è agganciato soprattutto grazie al grande lavoro di Castellani, non abbiamo avuto difficoltà formali ma, anche lì, non abbiamo fatto molto, limitandoci a fornire time-sharing con il Dec-10.

In Regione e nella Pubblica Amministrazione, dove - a parte i "quattro dell'apocalisse" citati prima, Laguzzi e gli altri - non esisteva un centro informatico, nessuno si sentiva defraudato di nulla. Noi abbiamo potuto poi, successivamente, inglobare senza particolari problemi il Centro del Comune di Torino, anche perché allora eravamo già molto robusti. E comunque c'è voluto del tempo, anche perché in quel periodo c'era stato tutto il pasticcio Zampini & company³, quindi hanno cercato di andare per conto loro; poi, però, ci siamo ricollegati con l'aiuto di Sergio Brussolo. Nel rapporto con il Comune di Torino è bene ricordare l'appoggio che, fin dall'inizio, ci ha dato Sergio Borgogno, vicesindaco della Città.

³ Nel 1984 si avviò un processo a carico di Zampini (un faccendiere venuto a fare affari, anche su temi informatici, a Torino) e di Biffi Gentili, vicesindaco socialista di Torino. Il CSI venne chiamato a testimoniare ma senza alcun seguito processuale. Anzi, per come si concluse il processo, acquisendone prestigio per la correttezza dimostrata.

Invece, rispetto a quello che voi ponevate nell'interrogativo: "Perché ricordare come questo Consorzio è nato?" La prima cosa è ricostruire un interesse per realizzare strumenti pubblici. Allora il CSI è stato fatto con un'architettura completamente nuova rispetto alle altre società informatiche pubbliche, unica; e quell'architettura ha retto. Nonostante ci siano stati poi molti tentativi di tagliarne via dei pezzi. Ed il CSI non si è mai posto solo come struttura di servizio, ma come parte di un piano di investimento pubblico. Che è quello di cui ci sarebbe bisogno anche adesso.

Il problema di fondo è che, per risolvere le difficoltà del Paese - adesso non parlo più solo di informatica - dall'auto in avanti, ci sarebbe di nuovo bisogno di investimenti pubblici. Perché l'Italia si è retta, nel dopoguerra, sull'IRI e sugli investimenti pubblici che fece l'IRI e che fecero i democristiani di allora, come Fanfani. Nella nostra fase c'era la nascita delle Regioni, che spingeva in quella direzione; con un forte appoggio della sinistra. Per cui questo determinò una delle caratteristiche che un po' anche pesarono su di noi: all'inizio chi veniva lì? Soprattutto quelli di sinistra. Cioè, chi riuscivo io a far venire al CSI? Quelli che pensavano che fosse importante lavorare per la Regione. Per la nuova struttura pubblica che si stava creando. E allora gli altri, dicevano "Ah, ma quella è una struttura dei comunisti". Anche se noi non abbiamo mai fatto niente che potesse essere etichettato come appoggio alla sinistra e non alla Regione. Questo è un prezzo che alla fine un po' abbiamo pagato: pazienza.

Invece, forse, un po' siamo riusciti a dare un contributo alla crescita e alla maturazione della Pubblica Amministrazione, magari non in modo sufficiente. All'inizio c'erano i calcolatori che facevano i servizi e quindi gli altri erano semplicemente utenti. Poi c'è stata un'evoluzione dell'informatica nell'informatica distribuita e questo ha fatto sì che abbiamo fatto crescere un po' più di competenze esterne. Non saprei dire se questa crescita ci sia stata di più nel caso nostro, in cui c'erano tanti enti assieme, rispetto ad altre regioni dove, invece, si sono costituiti Centri di calcolo al servizio esclusivo dell'Ente Regione. Però una crescita c'è stata. Potremmo ricordare molti progetti di eccellenza e anche di

ricerca ma, per restare sul tema del contributo alla crescita della PA, cito tutto il lavoro fatto sull'Ambiente per l'ARPA (Agenzia Regionale per l'Ambiente), che ha fatto evolvere notevolmente quella struttura.

Invece, rispetto alla capacità politica di comprendere l'opportunità che offre il mettere assieme i dati al di là delle materie, non lo so. Dipende molto dall'utilizzatore finale. Negli anni '70 il livello politico regionale era rappresentato da persone come Rivalta e Fiorini; adesso, sicuramente, è tutta un'altra cosa. Devo dire che nella struttura regionale, ma anche in quella comunale, tutto sommato una crescita buona c'è stata. In Regione è stato fondamentale il lavoro di Sergio Crescimanno, che non si poneva come una controparte rispetto a noi, ma come uno che voleva sfruttare le cose che noi gli davamo per far crescere i suoi. Analogamente Sandro Golzio in Comune. Per cui la capacità della struttura di lavorare in modo meno settoriale sicuramente è cresciuta anche grazie a noi.

La diversità del "modello Consorzio" era di arrivare su tutta la Pubblica Amministrazione, considerandola come un qualcosa di unitario. Questo modello, naturalmente, si scontrava con l'abitudine di tutti gli Enti Locali di considerarsi in concorrenza. E su questo bisognava lavorare. Bisognerebbe lavorare ancora oggi. Non si sono avuti molti progressi su questo punto. Se tu vuoi fare investimenti pubblici, evidentemente devi concepire lo Stato come soggetto unico. Non puoi pensare che ogni pezzo segua una sua logica. Una cosa a cui, ad esempio, allora si voleva arrivare, ed è stato faticoso farlo, era un sistema sanitario regionale che fosse il più possibile coeso. E su questo abbiamo avuto delle grosse difficoltà perché, tranne Sante Bajardi, gli altri assessori regionali non ci hanno supportato a sufficienza. La stessa cosa, negli anni, sarebbe stato necessario farla, si è visto poi con il COVID, a livello nazionale. Perché vanno bene i sistemi regionali, infatti noi abbiamo cominciato a farli, a progettare il fascicolo sanitario regionale, che però, a sua volta, ha senso se è collegato in un sistema nazionale unico. Questo richiede un forte ruolo del centro e una grossa attività dei sistemi regionali. Sarebbe necessario un accentramento decisionale, un accentramento di conduzione, non una cancellazione dei sistemi delle Regioni; semplicemente un coordinamento e

una ricomposizione a livello generale. E' a questo, anche, che può servire ASSINTER, l'associazione delle società informatiche regionali. E' importante riproporre il coordinamento, il collegamento dei diversi attori. Un Consorzio è proprio un Ente di collegamento reticolare. Una cosa di questo genere sarebbe proponibile anche a livello nazionale. Però mi sembra che, oggi, molte cose vadano nella direzione opposta. Perché ognuno pensa di essere più bravo dell'altro. E, soprattutto, deve passare la sua visione e non quella dell'altro, e così via. Però questo corrisponde al fatto che, in questi cinquant'anni, i sistemi di selezione delle classi dirigenti, non solo dei politici, sono peggiorati moltissimo. I dibattiti che ci sono oggi a livello politico nazionale sono molto incentrati sul cosa farne delle Regioni: le teniamo?, non le teniamo? E si riparla, sensatamente, di macroregioni, che era la direzione in cui si doveva lavorare a partire da vent'anni fa. Uno degli ultimi numeri della nostra rivista "Nuovi Strumenti" aveva come titolo: "Per un CSI del nord-ovest". Che era la logica in cui volevo lavorare. Forse si potrebbe riprendere oggi quell'idea.

Se mi chiedete che cosa dire ai nuovi colleghi, quelli che arrivano adesso, che non hanno mai sentito parlare di questa storia precedentemente, direi: "Guardate che voi siete in una struttura che funziona e che riesce a fare delle cose perché dietro c'è stato un forte investimento pubblico su di un progetto. E, a livello nazionale, continua ad essere ancora la struttura più robusta che c'è". Possiamo dire: "Voi non siete in una struttura qualsiasi, ma in una Azienda che è nata da un progetto, dall'idea dell'investimento pubblico". Questo è importante. Soprattutto all'inizio in CSI era molto viva la sensazione di star costruendo qualcosa che servisse a livello pubblico. Tu partecipavi ad un grande progetto comune e pensavi che ne valesse la pena. Ma il CSI non lo si è costruito solo con quelli che ci sono venuti a lavorare; c'è stato, anche dall'esterno, tutto un atteggiamento e una collaborazione che lo hanno reso possibile. Se vogliamo dare un messaggio ai nuovi colleghi, questo è un messaggio valido ancora oggi.