

**RICORDO DI UGO GOBBATO  
1945-1995**

Milano, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia  
25 novembre 1995

**ALESSANDRO COLOMBO**

Relatore ufficiale di questa conferenza che intende ricordare, cinquant'anni dopo la sua morte, Ugo Gobbato è il Prof. Duccio Bigazzi.

**DUCCIO BIGAZZI**

Parlare di Ugo Gobbato è oggi per me un atto in qualche modo dovuto, perché tutto o gran parte del mio lavoro di ricerca sulla storia dell'industria italiana ha avuto a che fare direttamente o indirettamente con la Sua figura.

Io ho cominciato la mia esperienza di archivio sulle carte Gobbato conservate all'Alfa Romeo e, devo dire, conservate religiosamente, anche quando si era persa traccia di gran parte dell'archivio storico. Le carte prodotte da Gobbato dal 1933 al 1945 sono sempre rimaste in archivio intatte, come una sorta di reliquia preziosa.

Credo di essere stato il primo a scandagliare quelle carte dove ho trovato materiale enorme per la storia dell'Alfa Romeo. Le ho naturalmente utilizzate molto poco nel volume che ho scritto sul Portello che arriva fino al 1926; mi riprometto di usarle in un volume in cui vorrei affrontare la storia dell'Alfa Romeo negli anni successivi.

Vorrei spiegarvi le ragioni della mia commozione nel parlare di Gobbato oggi. Mi sono trovato a lavorare su frammenti di carte lasciate da Gobbato in lavori che ho fatto sulla storia della Fiat, in particolare sulla storia del Lingotto. Si trattava di pochi documenti - qualche relazione di un viaggio in America e qualche altro frammento - ma fondamentali per capire la logica di organizzazione di quella fabbrica.

Poi, incidentalmente, mi sono trovato ancora a che fare con Gobbato nella vicenda Lancia nella quale Gobbato non ha avuto direttamente a che fare; ma è proprio qui il problema: Gobbato avrebbe dovuto andare alla Lancia dopo la morte di Vincenzo e sono sicuro che la storia della Lancia sarebbe stata diversa se questa opzione fosse stata accolta da Gobbato, che, come sappiamo, era all'Alfa Romeo.

Io credo che occorra richiamare qualche data e qualche vicenda, almeno per sommi capi.

Gobbato nasce nel 1888 a Volpago del Montello, vicino a Treviso, da una famiglia di piccoli agricoltori, non ricchi. Compie studi tecnici e si diploma perito industriale a Vicenza, all'Istituto Industriale "Alessandro Rossi".

Ecco un elemento interessante su cui tornerò più avanti: mentre segue questi corsi lavora come apprendista, d'estate, durante le ferie; poi, appena diplomato, diventa capo officina in una piccola azienda idroelettrica della provincia veneta.

Dopo questi mesi di esperienza pratica, va a studiare in Germania e si laurea in ingegneria al Politecnico di Zwickau in Sassonia. Ritorna in Italia nel 1909, compie ancora esperienze in piccole aziende, deve fare un anno di militare, poi va alla Ercole Marelli, dove, nel 1912, ottiene la direzione di un reparto di produzione in serie di piccoli motori industriali e di ventilatori elettrici.

Tre anni di esperienza in questa che è una delle poche imprese italiane a fare produzione di serie e poi la guerra del 1915-1918. Anche come militare lo troviamo impegnato in compiti tecnici: prima con i minatori al fronte a scavare trincee e camminamenti, poi a Firenze a produrre motori di aviazione.

Anche questo è un momento interessante della carriera multiforme del personaggio, che prosegue poi a Taliedo, il ben noto campo di aviazione creato da Gianni Caproni, dove si fanno riparazioni e dove incontra piloti della "Squadriglia Baracca", stabilendo i primi rapporti anche con questo mondo.

Finisce la guerra, viene smobilitato e coglie l'occasione di andare alla Fiat. La Fiat aveva già incominciato nel corso della guerra a riorganizzare i suoi impianti e a costruire lo stabilimento del Lingotto; ma le idee non erano chiarissime su che cosa si sarebbe dovuto fare. L'unica chiarezza era che si doveva costruire un enorme stabilimento, in linea con la logica "fordista". Gobbato, insieme ad un gruppo di altri ingegneri, viene chiamato per dirigere con criteri "scientifici", parola all'epoca molto di moda, l'organizzazione della produzione.

Alla Fiat, come in altre azienda dell'epoca, la direzione d'officina era affidata a uomini pratici; in questo caso il direttore di officina era un non molto noto Cav. Pasteris.

Nel giro di due anni la differenza di stile, di lavoro e di capacità balza agli occhi e il giovane ingegnere Gobbato diventa Direttore di tutto il complesso del Lingotto. Il Lingotto non era stato ancora inaugurato, era ancora in fase di avviamento e in parte di costruzione; quindi Gobbato ha anche il complesso compito del trasferimento degli impianti dalla Fiat Centro nel nuovo edificio, congegnato e pensato con criteri completamente diversi.

Rimane al Lingotto dal 1921 al 1929, quando, come vedremo meglio dopo, la Fiat lo assegna ad incarichi all'estero. Sono tre i periodi di lavoro all'estero: prima in Germania alla NSU, azienda rilevata dalla Fiat, che produceva sia motociclette che automobili con risultati non brillanti. Gobbato va a Heilbronn nel '29 e in qualche modo riesce a riavviare una produzione che presentava non pochi problemi; la fabbrica avrà delle

difficoltà negli anni della crisi mondiale, ma sarà molto utile alla Fiat negli anni Trenta.

Poi, nel 1930 va in Spagna dove la Fiat aveva contemporaneamente avviato due iniziative in collaborazione con la Hispano-Suiza a Barcellona e a Guadalajara. Qui conosce tra l'altro l'ing. Ricart, che arriverà all'Alfa Romeo negli anni seguenti. Anche queste due iniziative soffrono le difficoltà di quegli anni; la Fiat decide questo grosso impegno internazionale in momenti molto difficili e sarà costretta poi ad un rientro con un drastico ridimensionamento delle attese.

Ci sono gravi ostacoli, ma anche in questo caso Gobbato riesce in qualche modo ad avviare una produzione con criteri di serie e di economicità, ottenendo buoni risultati con l'assemblaggio del modello 514, che per un po' di tempo circola in Spagna con qualche successo.

L'esperienza internazionale più interessante è sicuramente quella russa. Nell'estate del 1931 viene mandato a Mosca a costruire il primo stabilimento russo di cuscinetti a sfere. Un'opera colossale varata nell'ambito del piano quinquennale sovietico, una fabbrica che doveva dare lavoro a quindicimila operai producendo cuscinetti a sfere per tutta l'industria russa. Quindi, un elemento chiave della industrializzazione del Paese e un notevole successo per l'industria italiana e, in particolare, per la Riv, che nell'operazione riesce a prevalere nei confronti della SKF. Questo progetto di grande respiro non è una delle ultime cause che permettono al Gruppo Fiat di uscire dalla crisi mondiale.

Lo stabilimento è costruito e consegnato "chiavi in mano" e Gobbato ne è l'artefice insieme ad altri tecnici di notevole valore. Tra questi Gaetano Ciocca, che ha scritto un libro che ebbe molto successo negli anni Trenta: "Giudizio sul bolscevismo", pubblicato da Bompiani; c'erano poi l'ingegner Secondo Marocco e molti altri.

Ma l'anima del progetto era Gobbato che vi dedicò tutte le sue energie fino a ritornare in Italia con un forte esaurimento nervoso per le difficoltà di ogni genere che aveva dovuto fronteggiare soprattutto nei rapporti con la burocrazia russa.

Tornava però con la fama di *ingegnere realizzatore di grandi progetti*. In Italia rimane fermo solo qualche mese, fino al dicembre del 1933. In quel periodo la situazione dell'Alfa Romeo si era fatta molto difficile a causa di un tentativo più o meno evidente di scalata alla Società attraverso l'ingegner Corrado Orazi (già direttore della OM di Brescia) che era stato chiamato a dirigerla.

Il sospetto di molti uomini Alfa Romeo e delle stesse maestranze era che Orazi operasse per arrivare addirittura allo smantellamento dell'azienda. C'erano stati veri e propri tumulti al Portello e Orazi aveva preferito dimettersi per evitare di dover svolgere un ruolo ambiguo e difficile.

A questo punto, su diretta richiesta di Mussolini e con l'assenso della Direzione Fiat, Gobbato, uomo di valore anche se in una situazione umana e personale difficile, viene mandato all'Alfa Romeo. La Fiat

accetta di privarsene pensando che in qualche modo sarebbe stato utile avere all'Alfa una presenza amica.

Nell'attività svolta all'Alfa Romeo dal 1933 al 1945, Gobbato si muove invece nell'assoluto interesse della Società, spesso addirittura in contrasto con l'azienda torinese, riuscendo ad es. a conquistare una quota di mercato notevole nel settore dei motori di aviazione a spese sia della Fiat che del Gruppo Caproni. L'epilogo è noto: Gobbato viene ucciso il 28 aprile del 1945 e l'industria italiana perde un quadro che sarebbe stato sicuramente molto prezioso nel dopoguerra.

Vorrei ora puntualizzare alcuni caratteri dell'uomo, del dirigente, dell'organizzatore, su cui credo sia utile insistere.

Prima di tutto, Gobbato è **un uomo di officina**.

Nasce come uomo di officina e per tutta la vita, anche quando diventa amministratore delegato dell'Alfa Romeo e assume un ruolo importante nell'IRI, rimane un uomo d'officina.

Questo significa che non solo non ha paura di entrare nei reparti, ma vuole conoscere cosa vi succede tutti i giorni, vuol vedere come funzionano le macchine, come potrebbero funzionare meglio, vuole capire se un reparto è gestito con efficienza o in maniera insufficiente. Vuole conoscere suoi uomini, i quadri, i tecnici, i caposquadra, i caporeparto e anche gli operai.

Questo è un ricordo molto diffuso fra tutti quelli che l'hanno conosciuto. E questo lo si ritrova nella sua biografia: è un ragazzo che fa gli studi tecnici ma che ha la passione dell'andare a lavorare in fabbrica, di sporcarsi le mani.

È una cultura di officina molto simile a quella americana dell'ottocento e dei primi anni del novecento, la Shop Culture, *la cultura d'officina*, contrapposta agli studi accademici.

Nel 1938, l'Associazione dei Periti Industriali gli scrive protestando per il fatto che i periti industriali assunti all'Alfa sono stati mandati a fare l'apprendistato in officina. Gobbato risponde un po' indignato e un po' ironico: *"Forse non avete capito che questi periti industriali hanno un privilegio; noi da ragazzi avremmo pagato per poter vedere da vicino le fabbriche; gli studi teorici devono essere integrati con gli studi concreti"*.

La vita di Gobbato coincide in parte con l'itinerario umano di Frederik Taylor, l'organizzatore della produzione per eccellenza, che nasce da una famiglia di tutt'altro rango, una delle famiglie aristocratiche di Philadelphia, ma va a lavorare in fabbrica fin da ragazzo, facendo prima l'operaio, poi il caporeparto, poi naturalmente l'ingegnere.

Come Taylor, Gobbato è un uomo legato all'officina anche se il mondo della cultura dell'officina è in una fase di transizione. Ricordiamo il passaggio di consegne alla Fiat tra il Cav. Pasteris e Gobbato: è il mondo degli ingegneri che comincia ad affermarsi contro il mondo dei "cavalieri", dei quadri provenienti dalle file operaie.

Guido Fornaca, lo "scopritore" di Gobbato, è uno dei primi ingegneri Fiat che assume funzioni e ruoli dirigenziali senza avere un ruolo decorativo nel gruppo dirigente dell'azienda. Diciamo anche che negli anni Venti l'esperienza di Gobbato al Lingotto non sarà indenne da contrasti con il mondo dei "cavalieri"; alla fine Gobbato sarà sostituito dal Cav. Genero, un tecnico senza dubbio di assoluto rispetto, ma un personaggio di levatura diversa, un uomo di eccezionale senso pratico ma lontano dalle visioni strategiche di lungo periodo.

Sarà Genero a sostituire Gobbato e poi ci vorranno ancora altri quindici o venti anni perché la cultura degli ingegneri riesca ad affermarsi pienamente e senza più contrasti.

Un secondo elemento che voglio mettere in luce è **la dimensione internazionale.**

Nei tratti biografici che ho tratteggiato, la dimensione internazionale del personaggio risulta evidente accanto alla dimensione nazionale. Gobbato è nazionalista, va al fronte da volontario, cerca di essere spostato nei reparti più vicini al fronte anche se non sempre gli riesce: lo mandano sempre nelle retrovie dove è sicuramente più utile.

E' un uomo legato ad una certa visione della Nazione, come molti altri ingegneri, tecnici e manager di questi anni. Oscar Sinigaglia è volontario e vende la sua impresa che va molto bene per andare al fronte dove combatterà con D'Annunzio.

Anche Agostino Rocca parte come volontario per il fronte e così molti altri; basti pensare all'ingegner Gadda, la cui vita appartata e schiva è segnata da questo impegno militare, dagli anni trascorsi al fronte a rischiare la vita per la Patria.

Sono uomini *legati alla Nazione*, che vedono il loro essere tecnici come un impegno per il progresso, per l'emancipazione del Paese, per il superamento del distacco, del complesso di inferiorità che gli italiani devono avere all'estero: non siamo il Paese dei suonatori di mandolino- vogliono dimostrare- siamo un Paese industriale moderno. Però in Gobbato questa dimensione nazionalista è anche pienamente compresa del salto che l'Italia deve fare per adeguarsi alla realtà internazionale ed è anche assolutamente scevra da nazionalismo ristretto.

Gobbato va in Germania ad imparare, va in America ad imparare, non è nè filo-tedesco nè filo-americano; va ad imparare ovunque ci sia da imparare; va in Russia perché anche là può imparare qualche cosa. Una testimonianza del suo legame con la Russia la troviamo nel fatto che, malgrado la sua esperienza russa sicuramente difficile, quando nel 1942 c'è la possibilità che l'Alfa ottenga dei prigionieri per lavori di manovalanza, Gobbato chiede al Ministero di non inviare prigionieri serbi, ma "possibilmente" russi. Evidentemente il suo rapporto con la Russia doveva essere stato contraddittorio ma non del tutto negativo.

Poi la Germania, la Spagna, i rapporti con il mondo dell'industria automobilistica ed aeronautica francese e inglese; era un uomo che parlava molte lingue e che aveva un forte legame con la cultura tecnica di tutti questi paesi, ma che riusciva a non farsi affascinare in maniera acritica.

**Terzo aspetto: *l'organizzatore.***

Il primo viaggio degli ingegneri Fiat negli Stati Uniti, nel 1919, è un viaggio di "pellegrini" che vanno nella terra santa del fordismo e tornano convinti che in America le fabbriche funzionino da sole come un unico grande meccanismo, da cui l'operaio che non vuol lavorare o che non sa lavorare viene "sbalzato fuori" automaticamente.

La fabbrica espelle come scorie chi non si adegua ad essa; è una fabbrica in cui gli uomini ci sono ancora solo incidentalmente mentre in un prossimo futuro non ci saranno più. Si tratta di una visione utopica, millenarista evidentemente.

Gobbato va negli Stati Uniti prima nel 1922 con Fornaca e poi ci ritorna nel 1926, perché al Lingotto le cose non vanno bene. La Fiat ha speso cifre incredibili in un edificio industriale che forse è il più bello del mondo: vengono a visitarlo Le Corbusier, Marinetti, il Principe del Siam e altri più o meno pittoreschi personaggi. Ma la fabbrica non produce quanto dovrebbe.

Allora Fornaca decide di mandare negli Stati Uniti Gobbato insieme a Genero, Callabioni e Rosso, i quattro dirigenti di più alto grado del Lingotto (ho visto prima una bella foto di questi quattro personaggi che giocano ad una specie di croquet sul ponte del piroscampo che li porta in America, viaggio all'epoca ancora eccezionale, che costituiva una grande esperienza nella vita professionale e personale di questi ancora giovani tecnici).

Fornaca li manda negli Stati Uniti dicendo: "*Tornate solo quando avrete capito! Potete stare degli anni in America, ma tornate solo quando avrete capito cosa non va da noi.*"

Gobbato usa a questo proposito un'espressione bizzarra. Lui non era uno scrittore; ogni tanto la sua sintassi è incerta e usa qualche espressione non proprio corretta. Ma quando scrive lo fa con grande vivacità e non usa mai espressioni burocratiche, nè puramente tecniche. Il suo stile lascia sempre trasparire la sua personalità.

Non è l'unico: anche Valletta scriveva in uno stile vivace e icastico, molto simile a quello di Gobbato. Così Gobbato dice "*siamo partiti per l'America per risolvere la confusione dell'inafferrabile.*" E' una bellissima espressione, che rende il clima di sconforto e l'ansia di capire che dominava alla Fiat.

Dopo due mesi di visite a stabilimenti e a fabbriche tra le più rappresentative, tornano con la soluzione. Qual è la soluzione? La soluzione è di sconcertante semplicità: in America non hanno macchine

migliori o più avanzate delle nostre; ci sono sì degli impianti automatizzati dove si fanno gli chassis quasi senza intervento umano (sono le prime esperienze di automazione alla A.O. Smith alla Budd) ma questi metodi non sono applicabili da noi perché non abbiamo i loro livelli produttivi.

Ci sono invece le fabbriche della Ford, della G. M. e della Chrysler che lavorano bene con le nostre stesse macchine. Allora la soluzione è in tre semplici parole: *studio, ordine, e metodo*. Alla stessa conclusione arrivano i tecnici della Renault e della Citroen che visitano gli Stati Uniti in questi anni: ordine, metodo, sistematicità, pulizia, sono i termini ricorrenti nei resoconti europei di viaggi negli Stati Uniti.

Questo significa in sostanza che *il bandolo è nell'organizzazione*. Gobbato dice: *"Le loro linee di lavorazione corrono come un torrente di montagna limpido e ben nutrito; le nostre come un rigagnolo che esce torbido in pianura da una successione di stagni"*.

E' l'immagine famosissima del fiume e dei suoi affluenti, che costituisce la metafora più usata da Ford in poi per spiegare la logica della catena di montaggio, ma espressa in forma "letteraria" da un ingegnere di cultura europea. Il concetto è quello: organizzazione.

Non vi voglio annoiare troppo: la riflessione teorica di Gobbato è formulata in due suoi manualetti intitolati **"Organizzazione dei fattori della produzione"**, pubblicati tra il 1928 e il 1930 a Torino, risultato dei corsi da lui tenuti presso il Regio Istituto Industriale di Torino, ripubblicati nel dopoguerra dall'editore Viglongo.

Anche Viglongo è uno strano personaggio, un uomo dell'"Ordine Nuovo" di Gramsci, uno dei personaggi più vicini a Gramsci nell'occupazione delle fabbriche.

Durante il fascismo fu costretto ad andare a lavorare alla Sip di Ponti, che all'epoca rivaleggiava con la Fiat in quanto a modernità, divenendo poi editore nel dopoguerra. L'editore Viglongo ripubblica quindi questo volume che ha avuto notevole influenza anche nel secondo dopoguerra; molti ingegneri di produzione attivi in quegli anni lo hanno letto e lo hanno conservato gelosamente.

Devo qui fare un inciso per ricordare un personaggio che forse alcuni di voi avranno conosciuto: l'ingegner Ferdinando Zeni dell'Alfa Romeo, che prima di morire mi ha lasciato le sue copie di "Organizzazione dei fattori della produzione" con appunti molto interessanti. Una è, secondo me, una copia appuntata da Gobbato stesso per la successiva edizione del suo libro.

Così non posso fare a meno di ricordare l'ing. Giampaolo Garcea e l'ing. Giovanni Masera, personaggi straordinari da cui ho imparato moltissimo; quando li ho intervistati, ormai dieci anni fa, mi hanno spiegato moltissime cose che non avrei mai trovato nelle carte, alle quali, come sapete, sono molto legato.

Comunque il rapporto con le persone è tutt'altra cosa per capire il senso degli avvenimenti. Mi scuso di non poterli nominare tutti: ne ho intervistati una ventina e sono state tutte esperienze di grande interesse sotto il profilo umano.

Tornando alla tecnica e all'organizzazione, il libro di cui ho parlato è disponibile e consultabile presso il Centro Documentazione dell'Alfa Romeo.

Accennerò soltanto al tema centrale del volume: la distinzione fra *gruppo deliberativo*, come diceva Lui, e *gruppo esecutivo*, cioè tra staff di comando dell'azienda che deve progettare e pianificare il prodotto e il ciclo di produzione e gruppo esecutivo che deve occuparsi della produzione.

Una separazione netta di compiti e di funzioni, quindi, fra gli organismi di staff che riflettono, pensano, vedono, confrontano le esperienze a livello internazionale e gli uomini di officina, di produzione. Naturalmente, da uomo di produzione quale era, Gobbato non interpreta rigidamente questa divisione perché il rischio (come tante esperienze hanno verificato) è che questi due mondi si separino e quindi che la progettazione faccia delle bellissime cose, ma del tutto inapplicabili e che gli uffici analisi metodi lavorino su tempi non realistici (e che quindi i capi reparto siano costretti a tenere materiale da parte e largheggiare informalmente sui tempi, come più o meno facevano prima).

La novità e la finalità del lavoro di Gobbato è in questo: chiarezza teorica nella divisione dei compiti ma flessibilità organizzativa e capacità di identificare "uomini cerniera", proponendo sé stesso come "uomo cerniera" tra questi due mondi.

La scoperta di Gobbato è che dietro il fordismo, dietro questo processo automatico ideale, ci deve essere *l'organizzatore* o il "taylorista", anche se Gobbato non è un "taylorista" dottrinario. Nel 1943 gli chiedono un intervento teorico sul tema "taylorismo" e Gobbato dice: *"Ma guardi che io non ho mai letto né Taylor né Ford (civettava, naturalmente); ho letto le riviste tecniche, mi sono aggiornato e soprattutto ho spirito di osservazione. Questo è necessario: spirito di osservazione, spirito analitico"*.

Quarto punto: ***il manager pubblico***.

L'impresa pubblica sembra oggi una categoria in via di estinzione. Ma non dobbiamo dimenticare la storia, oggi soprattutto, quando si tende in molti campi a dimenticare il passato.

Così non dobbiamo dimenticare quanto l'industria italiana deve a manager pubblici come i già nominati Sinigaglia, Rocca, Menichella, Mattei, e molti altri. Personaggi che negli anni Trenta, Quaranta, Cinquanta hanno costruito gran parte di quel che abbiamo oggi, di quel che è diventata l'Italia.



Gobbato è fra questi, sicuramente, uno dei personaggi di spicco per il suo senso dello Stato, del bene collettivo, cosa rara in questo Paese in anni recenti. Accennerò soltanto ad alcune Sue iniziative. Ad esempio, gli accordi tra le imprese, le proposte di "razionalizzazione"- come si diceva all'epoca- dell'impianto produttivo italiano. Sono innumerevoli i tentativi di Gobbato di arrivare all'accorpamento tra le imprese di area lombarda che agivano separatamente, in particolare la Isotta Fraschini. Non c'era alcuna volontà di "annessione" dell'Isotta Fraschini ma il tentativo di far funzionare meglio due imprese che lavoravano come dei doppioni a cinquecento metri una dall'altra.

Appena arrivato all'Alfa, Gobbato propone la fusione Isotta-Alfa, ma Caproni chiede una cifra spropositata e l'IRI è costretta a rinunciare. Nel corso della guerra c'è un lavoro comune tra Alfa, Isotta Fraschini e Reggiane, con risultati anche buoni per il periodo.

Non posso elencare qui altri episodi o altre proposte tecniche e produttive di interesse generale, ma voglio insistere su questo sforzo di mantenere un indirizzo ispirato ad un saldo senso etico in anni molto difficili.

Nel 1944-45, nello sfascio in corso nel paese, Gobbato in discorsi pubblici si lancia con toni molto forti contro i profittatori di regime, gli opportunisti, contro la gente che si è infilata nelle aziende per trarne profitti e vantaggi personali, arricchendosi "all'ombra della dittatura", un'espressione piuttosto forte nel '44.

Gobbato insiste sull'equa ripartizione degli utili e sulla necessità di una comune onestà professionale, anche da parte dei manager che sono in fondo solo dei prestatori d'opera. Lui stesso si vede, appunto, "prestatore d'opera", dipendente pubblico in questo caso.

In questo senso Gobbato ottiene la massima fiducia dei dirigenti dell'IRI, in particolare di Donato Menichella, che gli dà un incondizionato e larghissimo appoggio.

Gobbato non si occupa molto di finanze in questi anni: scrive all'IRI, ad esempio, che occorrono 200 milioni, cifra per l'epoca notevole; manda distinte di macchine e di impianti da comprare, presenta progetti industriali e l'IRI dà soldi senza troppe trafilate burocratiche. L'IRI lo fa perché sa che i risultati ci saranno, che non è un esborso a fondo perduto.

Menichella del resto non agisce mai alla cieca: se un'impresa va chiusa, la chiude. Nel caso di Gobbato, Menichella non discute mai; finanzia con larghezza perché sa che Gobbato realizzerà quello che promette.

Il primo stabilimento Alfa di Pomigliano è finito male, ma Pomigliano è un risultato industriale di grandissima importanza, realizzato in tempi straordinariamente difficili. Se non riesce a funzionare a pieno regime è perché i programmi cambiano continuamente e gli ostacoli tecnici sono veramente pesanti: ci sono problemi di macchinari, di formazione professionale, di reclutamento di manodopera.

Gobbato accetta di impegnarsi su Pomigliano perché è una sfida straordinaria; ha a disposizione mezzi e risorse per costruire uno stabilimento ex-novo, cosa che non aveva potuto fare al Portello nel 1934, quando aveva dovuto affrontare una struttura impiantistica e organizzativa inefficiente che doveva essere cambiata a poco a poco con spostamenti di reparti faticosi, complicati.

Il Portello negli anni Trenta è sempre in ristrutturazione, con ottimi risultati ma in condizioni senz'altro precarie. Pomigliano può invece essere pianificato ex-novo; è un impianto destinato a produrre motori aerei e può disporre, almeno sulla carta, di tutte le risorse possibili.

Una grossa incognita è la manodopera perché in zona non c'è manodopera specializzata e questa è la sfida che Gobbato trova più interessante, più affascinante: formare manodopera. Si possono riportare alcune espressioni di Gobbato che nella riunione di progettazione di Pomigliano dice ad esempio: "bisogna agire a Pomigliano con *fede di apostolo e con entusiasmo* per formare le nuove maestranze"; l'obiettivo in fondo più importante per lui è formare operai, lavoratori, quadri tecnici in grado di dirigere questa fabbrica in autonomia.

Sempre ispirato a questa forte carica etica dice ancora: "in questa nuova fabbrica vogliamo che *regni la più perfetta armonia* e vogliamo soprattutto che *tutto sia assolutamente cristallino*, dal punto di vista dei lavori, della gestione, delle commesse".

### ***Gobbato, l'uomo.***

Siamo così scivolati a poco a poco sugli aspetti umani del personaggio, che è una delle ragioni per cui siamo qui: il nostro è soprattutto un incontro per ricordare l'uomo. Vengo allora all'ultimo dei temi che voglio sviluppare che è appunto l'"uomo" Gobbato.

Sono passati ormai cinquant'anni dalla sua tragica morte e noi tutti abbiamo il dovere, qualunque sia la nostra opinione politica o la nostra ideologia, di cercare di capire le ragioni di chi ha vissuto e operato cinquant'anni fa.

Ho portato dei documenti molto belli che qui non posso leggere; li vorrei far vedere a chi è interessato; ne avevamo esposti alcuni ad una mostra che facemmo dieci anni fa sulla storia dell'Alfa Romeo coordinata da Tito Anselmi.

Sono le lettere di alcuni operai arrestati dai tedeschi nel '44, lettere mandate pochi giorni dopo i fatti, non con ricostruzioni retrospettive come fu fatto spesso dopo la liberazione, in cui questi operai ringraziano con parole commosse Gobbato per averli salvati e aver evitato la loro deportazione Germania.

Ci sono anche le lettere di interessamento di Gobbato per altri che invece furono poi mandati in Germania senza che si potesse ottenere la loro liberazione: tra questi ricordo Sante Romanoni, che ebbi la fortuna

di intervistare, un operaio che si è salvato da Mauthausen nella seconda guerra mondiale, come si era salvato da Mauthausen, dove era stato imprigionato in condizioni ben diverse anche nella prima guerra mondiale. Ho appunto trovato la lettera con la quale Romanoni chiedeva di intervenire e la nota manoscritta di Gobbato che dice: *"Cerchiamo di far qualcosa"*.

Vorrei invece leggervi un documento, altrettanto commovente, che ho trovato. E' un appunto a margine di una riunione in cui si parlava di problemi tecnici, di materiali. La riunione andava evidentemente per le lunghe e Gobbato si mise a scrivere un appunto che non c'entrava niente con l'argomento in discussione, ma che mostra la complessità degli stati d'animo che si agitavano dentro questo personaggio, come in molti altri che hanno fatto scelte diverse.

Lo leggo e forse non c'è neanche bisogno di un commento: *"Sensazione: noi non sbocchiamo; i tedeschi non seguono il nostro governo e non lo badano; il nostro governo non segue né capisce noi. Allora noi palpiano la realtà attraverso un guanto spesso che non ci dà sensazioni esatte e che ci porterà al disastro senza che ce ne accorgiamo e quando credevamo di evitarlo. Le trattative governo repubblicano e Leyers (era il capo degli organismi economici tedeschi) sono pannolini (forse Gobbato intendeva: sono "pannicelli caldi" mezzi inefficaci insomma). La situazione dipende da Kesselring per i combattenti, dal generale Wolff per la politica SS. Trattare direttamente coi due per avere sensazioni; e se queste volessero dire la nostra morte morale? Non potremo ribellarci perché con la situazione del nostro governo vorrebbe dire tradire ancora. Allora per non tradire bisogna morire oppure bisogna disobbedire al proprio governo e svincolarsi dalla schiavitù di obbedienza ingiustificata in cui ci tiene e tentare di non morire o morire facendo qualche cosa per evitare la morte per strangolamento lento progressivo"*.

Io non credo che ci sia bisogno di aggiungere molto a commento di queste parole: rappresentano il dramma di un personaggio con un fortissimo senso del dovere e della coerenza, che si trova in una condizione di impasse.

Gobbato non sa cosa fare: non può lasciare l'Alfa, perché rischierebbe di perdere tutto quello per cui si è battuto per anni; devi quindi rimanere, ma non vuol fare il doppio gioco, per coerenza ancora una volta, né sa essere un camaleonte; vuole essere giusto con se stesso e alla fine paga.

E' uno dei pochi dirigenti di azienda, manager o imprenditori che paga la coerenza e di questo noi non possiamo che rammaricarci; è il meno che possiamo dire, perché un uomo come Gobbato nel corso del dopoguerra avrebbe potuto dare un eccezionale contributo all'industria e alla società italiana. Di questo sono assolutamente certo.

Una testimonianza di ciò è data da un suo progetto per la ricostruzione, un progetto di grande interesse di cui parlerò ad un convegno che si terrà nel mese prossimo dal tema "Pensare l'Italia nuova".

Non si tratta di un inedito perché questo documento è stato pubblicato come prefazione all'edizione del 1949 di "Organizzazione dei fattori della produzione". In linea generale, il progetto di Gobbato è il progetto di un'industria decentrata e specializzata, che eviti le grandi dimensioni, che integri città e campagna, che non contribuisca all'urbanizzazione accentuata e accelerata in corso. Per Gobbato è necessario mantenere le qualità e le caratteristiche del prodotto italiano, puntando però su dimensioni non semplicemente neo-artigianali.

Il suo progetto non è quindi quello di una produzione d'élite come sosterrà nel 1946 l'ingegner Pasquale Gallo, nuovo presidente dell'Alfa Romeo. Non mi dilungo nei dettagli, che potrete trovare nel testo cui accennavo, ma si tratta di una proposta che coglie in pieno i rischi tanto di una applicazione cieca del modello fordista, quanto di una visione limitata e ristretta delle potenzialità che si aprono all'industria italiana.

Vorrei concludere con una nota di particolare attualità che mi era sfuggita quando avevo letto per la prima volta questo documento e che oggi pare avere una certa attualità.

Sostiene allora Gobbato ancora una volta: sia l'azienda *"sacra all'opera ed esclusa da ogni influenza che non sia rendimento; sottratta ad influenze di qualsiasi specie, che non siano progresso o miglioria del rendimento"*. E' il suo programma, il suo messaggio; l'azienda come possibile centro della società, per ritrovare una coesione che non può essere affidata né alla famiglia né all'individuo come atomo della società, né allo Stato come forza troppo lontana dalla vita delle persone. Gobbato invece pensa all'azienda come nucleo di una possibile ricostruzione italiana; qui c'è appunto la nota con cui vorrei concludere: *"Che se poi partiti politici, istituzioni ed iniziative di diversa natura abbisognano di ausilii o sussidi, mai questi devono essere chiesti o dati dall'azienda, la quale non deve né può, con ciò e per ciò, aumentare o diminuire in simpatia verso il favorito o sfavorito: piaceri e favori può farli il singolo col suo patrimonio individuale e solo mediante ciò che personalmente gli appartiene può guadagnarsi benemerenzza e considerazione individuale"*. Ecco, con questa chiusura che ci fa un po' ridere amaro in questi tempi tristi in cui viviamo, ringrazio per l'attenzione.

#### **PIERUGO GOBBATO**

Vorrei ringraziare anzitutto l'AISA, l'Ingegnere Colombo e l'Ingegnere Fano che hanno promosso questa riunione e il professor Bigazzi per la sua esposizione così analitica e così precisa sulla vita di mio padre. Grazie a tutti.

## **ELVIRA RUOCCO**

Delle notevoli capacità manageriali organizzative dell'ingegner Gobbato ha già ampiamente parlato il professor Bigazzi.

Io vorrei invece soffermarmi su aspetti meno indagati dalla ricerca storica: sulle Sue doti di onestà, generosità e di grande umanità. Lo farò con l'aiuto di alcuni documenti selezionati nell'archivio storico Alfa Romeo e precisamente nel Fondo Direzione Generale che rappresenta il nucleo più interessante dell'attività aziendale dagli anni Trenta alla fine della seconda guerra mondiale.

Un grosso contributo alla creazione di questo archivio fu dato proprio dall'ingegner Gobbato che avvertì per primo la necessità di raccogliere dati, notizie ed immagini sull'attività dell'Alfa.

Con un ordine di servizio del 14 Ottobre '36, dispose la creazione di una biblioteca che aveva il compito di ricercare e distribuire in azienda pubblicazioni di interesse storico e di carattere tecnico. Più tardi fu costituito un archivio di lastre fotografiche che furono catalogate e conservate presso l'ufficio delle pubblicazioni tecniche.

Nel 1939, venne disposta la creazione di Agum per illustrare le molteplici attività dell'azienda, la cui realizzazione fu affidata al Servizio Propaganda.

Proietteremo adesso un primo gruppo di documenti e, prima di tutto, la copertina dei volumi di cui ha parlato il professor Bigazzi, che sono disponibili nella biblioteca dell'archivio storico dell'Alfa.

La comunicazione interna del 5 aprile '44, è una testimonianza della grande attenzione che la Direzione Alfa aveva nei riguardi del suo patrimonio storico. Come si può vedere, viene disposto il decentramento di alcuni archivi per la salvaguardia e la conservazione delle carte.

Il secondo documento è una lettera del 12 febbraio '43 indirizzata ai Cantieri Navali Dalmazia e Versilia di Roma, di cui l'ingegner Gobbato era Consigliere di Amministrazione. Con questa lettera, salvata dalle fiamme di un incendio causato dai bombardamenti, Gobbato rifiuta l'accredito per le voci diarie e spese di viaggio in quanto, avendo fatto coincidere i viaggi per questa società con altri impegni dell'Alfa, non voleva trarne maggiori utili.

L'Ingegnere Gobbato dava una grande importanza alla formazione professionale: non solo aveva voluto una scuola aziendale di apprendistato ma aveva contribuito con una delibera del 29 luglio '38 alla creazione del "dopo istituto" dell'opera nazionale "I piccoli di Padre Beccaro" di Milano.

Gia nel 1936 l'Alfa forniva all'Istituto macchinari, maestranze e tecnici per la preparazione di reclute per le sue officine. Anche i giovani che venivano da Pomigliano, dopo aver frequentato la scuola di apprendistato, si appoggiavano a questa officina per un corso biennale. Nelle lettere c'è tutta la riconoscenza e la gratitudine di questi ragazzi per l'ingegner Gobbato. In un altro documento scopriamo che la

Direzione Alfa era molto interessata alle attività sportive, in particolare al gioco del calcio, allo scopo di migliorare i rapporti tra i lavoratori, di educarne la volontà, la mente e il cuore a sani principi, e contribuire a mettere in campo nuovi talenti per il prestigio nazionale cui la Casa del Portello contribuiva con le sue brillanti traiettorie industriali e sportive.

Il Gruppo Calcio era stato costituito nel 1936 per iniziativa di un modesto gruppo di appassionati nell'ambito delle numerose attività del dopolavoro aziendale dell'Alfa Romeo.

Nella stagione '39-'40 ben venti squadre formate da operai, impiegati e giovani apprendisti erano impegnate in questo sport. Una di queste squadre era addirittura iscritta al Campionato Nazionale serie C girone B. Forse non tutti sanno che Valentino Mazzola ha iniziato con la maglia rossa dell'Alfa Romeo prima di indossare quella della Nazionale.

Ciò che più colpisce dell'ingegner Gobbato, oltre le già sottolineate qualità tecnico-umane, è la capacità di concentrare sforzi e di armonizzare risorse per raggiungere gli obiettivi. In pochi anni realizzò progettazioni, produzioni, controlli utilizzando nella guida della fabbrica una grandissima severità di metodo; a costo di crearsi inimicizie, imponeva le sue scelte con grande fermezza, come quando nel '41, con una comunicazione del 31 maggio, disponeva la sospensione di qualsiasi lavoro relativo ai prototipi della vettura S10 e S11 e incaricava l'ingegner Ricart di progettare una nuova vettura.

Gobbato, come abbiamo sentito, girava moltissimo nella fabbrica, non solo per osservare il comportamento e l'atteggiamento del personale, ma per poter scambiare qualche parola di incitamento, per fare quando occorreva qualche correzione o per controllare la buona esecuzione tecnica del lavoro.

Si occupava anche delle questioni minori non ritenendole in contrasto con la capacità di risolvere i problemi più importanti; anzi sapeva che il suo interesse anche per il più piccolo dettaglio faceva crescere nei collaboratori prestigio e stima nei suoi confronti. Passava molte ore in azienda e non aveva i limiti di orario.

L'ingegner Renzo Parigi, che fu direttore della Direzione Qualità, ricorda in un racconto-inchiesta su "quarant'anni di qualità Alfa Romeo" che fu assunto da Gobbato nel '35 dopo un colloquio che si svolse a mezzanotte, dopo aver aspettato tre giorni. Ricorda che Gobbato parlò in modo conciso e serrato senza parole inutili e gli descrisse nei particolari tutta la problematica aziendale, sottolineò che l'azienda era in fase di ristrutturazione organizzativa e doveva puntare con priorità assoluta sulla qualità tecnologica.

Passiamo ad un altro gruppo di documenti, prima di concludere con qualche episodio simpatico che ho trovato nei ricordi di alcuni personaggi che hanno fatto la storia dell'Alfa Romeo.

Ecco la comunicazione del Questore di Milano al Prefetto della sostituzione dell'ingegner Corrado Orazi da parte dell'ingegner Gobbato, che era stato inviato all'Istituto per la Ricostruzione Industriale.

In un ordine di servizio del '42 vediamo la costituzione del Centro Preparazione Personale, che prevedeva i corsi di specializzazione per ingegneri, per periti industriali e scuole apprendisti. Qui vediamo Ferdinando Zeni che era il capo della scuola apprendisti e di un corso di specializzazione per operai; è anche responsabile della biblioteca e delle traduzioni tecniche. Citiamo anche una pagina della rivista "Alfa Corse" del maggio '39: Gobbato viene nominato Membro Aggiunto del Consiglio Nazionale della Corporazione per la Meccanica e siccome era in viaggio per l'America del Nord, "il personale tutto" gli inviò un telegramma di felicitazioni per la nomina, formulando auguri per sempre più grandi soddisfazioni e riconoscimenti.

In una lettera inviata dal Capo di Gabinetto del Ministero dell'Aeronautica si chiede a Gobbato il parere circa la facilità o meno di procedere all'acquisto all'estero di motori; in questa l'ingegnere dice che "auspica una collaborazione sempre più stretta tra le case costruttrici di aerei e quelle di motori di aviazione".

Vorrei terminare con due brevi episodi legati ai ricordi di un altro protagonista della storia dell'Alfa, l'ingegner Giampaolo Garcea, Capo del Servizio Esperienze del Centro Studi e Ricerche, Vicedirettore della Direzione Progetti ed Esperienze.

Il primo è legato alla nascita del Reparto Esperienze Avio nel '41: l'ingegner Tonegutti, responsabile del Servizio e Controllo Sala Prove dei motori Avio, chiama al telefono Amleto Bossi e gli comunica: "alle undici Lei e Garcea in direzione; l'ingegner Gobbato vuole parlarci".

Gobbato non si fa attendere; il tutto dura appena dieci minuti, durante i quali, in piedi davanti ai tre convenuti, anch'essi in piedi, comunica le sue decisioni. Dice: "la sala prove di serie deve provare i motori di serie, ma i motori sperimentali devono essere provati in un reparto esperienze apposito; nel quale si provino dopo aver controllato tutto pezzo per pezzo, dopo aver montato tutto a regola d'arte; tutto deve essere chiaro, pulito, alla luce del sole. Chiunque entri dentro, fosse anche il Ministro dell'Aeronautica, deve rimanere a bocca aperta. A capo del reparto ho pensato di metterci l'uomo che ha più esperienza di tutti, il signor Bossi, che sarà aiutato dall'ingegner Garcea perché ho notato che vanno d'accordo e sono bene affiatati: la pratica con la grammatica. Il vostro compito è quello di prendere delle gran nasate. Perché siamo tutti ignoranti e ciechi. Quindi dopo una nasata da una parte e dall'altra dovete indicarci la strada giusta."

Nell'altro episodio risulta evidente che tenere in piedi l'Alfa Romeo era il suo obiettivo primario, un obiettivo che riuscì a raggiungere consegnando al dopoguerra una azienda che per qualità organizzative occupava un posto di grande rilievo.

Qualche giorno fà con il signor Busso commentavamo la nota in cui Gobbato disponeva la sospensione degli studi dei due prototipi e ci chiedevamo che frutto avrebbe dato la collaborazione stretta tra Gobbato, Ricart e Satta.

Siamo nel '44 e tra un allarme e l'altro Gobbato sta raggiungendo il suo ufficio nella palazzina della Direzione quando incontra sulle scale l'ingegner Vigo che era il Capo del Servizio Impianti e quindi responsabile di tutti i trasferimenti e le dislocazioni. Si ferma per dargli qualche disposizione, riprende a salire poi ad un tratto si ferma e gli grida: "Vigo! Quando questa buriana sarà finita dovremo scrivere un libro!".

Devo dire che dobbiamo riconoscere a Gobbato anche un'altra qualità: la lungimiranza. Di libri sull'Alfa Romeo ne sono stati scritti tanti e spero che se ne scriveranno ancora.

#### **GUIDO MORONI**

Un fatto che è capitato a me personalmente assieme ad una trentina di colleghi: eravamo ad Orta sfollati con tutta la Direzione Progettazione. Dato che avevamo tutti l'età di leva, per rimanere a casa e non essere trasferiti in Germania usufruivamo di uno speciale esonero dei tedeschi. Un pomeriggio verso le quattro l'ingegner Satta ci dice: "Ragazzi, domani mattina alle nove tutti all'Ufficio del Personale a Milano".

Nel giro di ventiquattro ore siamo passati operai per continuare ad avere l'esonero e stare a casa. E' un momento che ricorderò per tutta la vita perché potevo anche non esserci più: invece tutti e trenta, trentacinque quanti eravamo, siamo andati in officina e dopo la guerra siamo tornati quasi tutti ai nostri posti in Progettazione. Io ero in Sala Prova, mi piaceva, e sono rimasto lì, dove ho fatto la mia strada.

#### **VITTORIO FANO**

Vorrei domandare al professor Bigazzi la chiave di lettura di quello che è avvenuto a livello interpersonale all'Alfa Romeo dopo l'arrivo di Gobbato. Prendo lo spunto dal famoso libro di Borgeson, dove, a proposito degli uomini dell'Alfa Romeo, leggo che Ugo Gobbato arriva all'Alfa il 30 novembre 1933; nel 1934 toglie a Vittorio Jano la responsabilità dell'intero settore tecnico lasciandogli solo auto e veicoli industriali. Ricart arriva nell'estate del '36, all'inizio della guerra civile; Vittorio Jano nella seconda metà del '37 lascia l'Alfa Romeo "su istigazione di Gobbato" mentre erano già subentrati Colombo e Bruno Trevisan, ai quali si è aggiunto anche "Meo" Costantini, gli ultimi due entrambi amici di Gobbato. Giustino Cattaneo lascia l'Alfa nel '35, forse per malattia. Enzo Ferrari nel '38 viene richiamato al Portello ma nel giro di un anno viene bruciato e lascia l'Alfa Romeo nel '39. Quindi si ha una specie di sconvolgimento dell'Alta Direzione dell'Alfa Romeo, forse dovuto al fatto



che lei ha illustrato, cioè del privilegio che Gobbato assegnava all'ordine e all'organizzazione, piuttosto che al valore delle singole persone.

Un secondo punto. Le chiedo una conferma: è vero che alla lettera di Agnelli che chiedeva praticamente la chiusura dell'Alfa Romeo, Mussolini avrebbe risposto che era necessaria, indispensabile una grande industria automobilistica a Milano? Un argomento di grande attualità.

### **DUCCIO BIGAZZI**

Risponderò alla seconda domanda mentre affiderei alla discussione la prima, perché sul primo tema, cioè sugli uomini del progetto, ci sono qui persone sicuramente più competenti.

Io non ho affrontato i temi del progetto su cui c'è stato veramente un bel lavoro da parte di molti storici, di molti studiosi: molti di voi sono sicuramente in grado di dare una risposta.

Vorrei soltanto fare una annotazione: se è vero che ci sono delle difficoltà o dei problemi per quanto riguarda la direzione del progetto e le sue varie ramificazioni, un aspetto da sottolineare è che con l'arrivo di Gobbato si costituisce quel gruppo di lavoro formidabile di cui fanno parte Satta, Garcea, Busso, Tonegutti, Nicolis e molti altri giovani ingegneri che in quegli anni non hanno ancora responsabilità di spicco ma che costituiranno poi una delle grandi eredità lasciate da Gobbato all'Alfa del '45. Quindi con una certa difficoltà si costituisce un gruppo di progetto, fondato però su quadri tecnici giovani ma con una formazione solida e con idee nuove e brillanti.

Io direi quindi che anche da questo punto di vista ci sono stati dei notevoli risultati. Poi sulla questione Ricart, sulla questione Jano e sulla stessa questione Ferrari io aspetto lumi da voi.

La questione Fiat-Alfa Romeo è intricatissima: tuttavia questa lettera di Agnelli, di cui si è discusso anche nei giorni scorsi con l'ingegner Fano, io non l'ho trovata tra le carte che ho consultato e dubito francamente che esista.

Questo perché ho una certa familiarità anche con la storia Fiat e credo di poter escludere che il vecchio Giovanni Agnelli abbia mai scritto una lettera così esplicita. Un dato che darei per acquisito è che la Fiat non era certo contenta dell'esistenza dell'Alfa Romeo.

Avrebbe preferito una chiusura dell'Alfa Romeo o meglio avrebbe preferito una cessazione della produzione aeronautica, che a quell'epoca era il settore che premeva di più alla Fiat. Non aveva nessuna paura dell'Alfa Romeo come produttrice di automobili.

Io non credo che avrebbero mai chiuso del tutto l'Alfa Romeo, ma piuttosto che l'avrebbero ridotta ad una fabbrica di automobili di prestigio. Le avrebbero tolto sicuramente gli autocarri e soprattutto la produzione di motori avio che rappresentavano il grosso del fatturato di quegli anni.

Gli anni Trenta, soprattutto dal '34 in poi, sono anni di guerra accanita tra Fiat, Alfa e Caproni per le commesse del Ministero dell'Aeronautica. Ci sono molti faldoni di documenti nell'archivio Alfa e negli archivi romani che andrebbero studiati.

Quanto a Mussolini, voleva e si battè fin dagli anni venti per la costituzione di un polo lombardo che unificasse Isotta Fraschini e Alfa. Questo perché la Fiat era un potere economico e sociale in area piemontese che sfuggiva al controllo del regime, era un'isola di potere in cui il regime non poteva intervenire.

Il regime era abituato a sostituire dirigenti e tecnici, e a far assumere tutti i personaggi che voleva. Ci sono moltissime pressioni del Federale di Milano per fare assumere personale più o meno qualificato all'Alfa. La Federazione di Milano del Partito Fascista, tra il '27 ed il '33, cerca continuamente di mettere direttamente le mani sull'Alfa: ci sono molti candidati alla direzione Alfa in quegli anni che vengono sostenuti dal PNF.

Con la direzione Gobbato tutto questo cessa; Gobbato non accetta imposizioni e se si va a guardare nell'Archivio Centrale dello Stato, il giudizio su Gobbato è disastroso perché arrivano molti rapporti di polizia e anonimi su di lui, descritto come un incompetente, un incapace eccetera.

Un mio collega storico ha scritto un saggio sulla storia dell'IRI in quegli anni, da cui viene fuori un'immagine improbabile dell'Alfa, descritta come un'azienda dove regnavano inefficienza ed incompetenza.

Questo dimostra che Gobbato era fortemente osteggiato proprio perché si muoveva nell'interesse dell'azienda e non assumeva gente in più su raccomandazione ma solo i tecnici e gli operai che riteneva utili. Ecco, in qualche modo la gestione dell'Alfa sfugge al controllo diretto del regime. Anche nel caso della progettata fusione con l'Isotta Fraschini Gobbato si muove su logiche e su criteri che sono quelli della più efficiente gestione aziendale.

Il progetto di un polo lombardo era effettivamente interessante sul piano economico e non solo su quello degli equilibri politici del Paese. Gobbato tenta poi anche altre strade, come quella delle joint ventures internazionali; ci sono dei tentativi di accordo per una produzione su licenza di automobili con Citroen nel '34; c'è un tentativo di accordo con la Daimler-Benz. Per i camion ci sono accordi importanti con la Man e poi ci sono naturalmente accordi per i motori di aviazione.

Gli accordi tentati in campo automobilistico sono meno noti ma avrebbero potuto avere esiti molto importanti. Gobbato pensava evidentemente che, visto che con la Fiat non c'era niente da fare, si poteva provare ad avere rapporti con azienda straniera. Anche su questo punto la storia degli ultimi anni ci dice qualche cosa a proposito di possibili alternative all'unificazione di tutta l'industria italiana sotto

l'egida Fiat. Rimanderei alla discussione il primo tema proposto dall'ingegner Fano, su cui non ho risposto.

**EDOARDO ROVIDA**

Vorrei dire che mio padre è stato allievo di Ugo Gobbato ai Corsi di Studi per Tecnici Superiori. Guardando tra le vecchie carte di mio padre ho trovato questi fascicoli che risalgono al 1930: sono i programmi di questi corsi annessi al Regio Istituto Industriale di Torino nei quali è nominato Gobbato con i suoi programmi di insegnamento.

**CARLO LETO DI PRIOLO**

Ho una domanda da fare al professor Bigazzi: è possibile conoscere la data di quell'incredibile testamento scritto da Gobbato a margine di quella riunione?

**DUCCIO BIGAZZI**

10 ottobre 1944

**SERGIO MANTOVANI**

Vorrei qualche chiarimento sulla logica che indusse Gobbato nel '38 a costituire l'Alfa Corse richiamando a Milano Enzo Ferrari e facendo cessare l'attività della Scuderia Ferrari.

A detta di Canestrini, in un suo articolo dell'epoca, i motivi non erano di carattere sportivo in quanto la Scuderia Ferrari sembrava bene organizzata; c'erano delle ragioni tecniche, delle esigenze di evoluzione tecnica delle macchine da corsa dell'epoca che suggerivano un impegno più diretto dell'Alfa Romeo in questo problema. Chi può darmi una risposta? Grazie.

**PIERUGO GOBBATO**

Per quello che mi ricordo, posso darle io la risposta. In quel periodo i tedeschi, sia la Mercedes che l'Auto Union, disponevano nelle corse di macchine nettamente superiori a quelle dell'Alfa Romeo. L'Alfa Romeo tentò di combattere questo predominio con una 12 cilindri, l'ultima vettura da corsa Alfa Romeo progettata da Jano, che però non dette risultati apprezzabili.

In quel momento la Scuderia Ferrari svolgeva la gestione logistica dell'Alfa Romeo nelle corse, in quanto si preoccupava di iscrivere le macchine alle corse e di portarle sui circuiti, ma non aveva una partecipazione progettuale; dava delle indicazioni tecniche, ma non era certo in grado di concepire la macchina che potesse controbattere il predominio tedesco.

Allora l'Alfa Romeo, pensò di portare tutto, anche la parte logistica, dentro le sue mura per poter trovare un indirizzo tecnico che potesse contrastare le vetture tedesche ed è stato il periodo in cui arrivò

l'ingegner Ricart dalla Spagna e fece i primi progetti di vetture della nuova generazione.

C'era stato un balzo dell'Alfa Romeo con la 158 che era un 1500, però le macchine tedesche erano di quattro o cinque litri quindi non c'era una possibilità di contrasto diretto e l'Alfa avrebbe dovuto creare vetture di questo tipo per contrastare quelle tedesche.

Ferrari era stato nominato Direttore dell'Alfa Corse, ma non gradì molto questo incarico in quanto per sua natura non si muoveva mai da Modena, non dormiva volentieri fuori Modena, ma pretendeva di poter fare il Direttore dell'Alfa Corse stando a Modena e chiedendo anche la trasferta per venire a Milano.

Comunque, direi proprio che il concentrare nell'Alfa Corse tutta la gestione delle macchine da corsa, aveva come obiettivo finale quello di riuscire più efficacemente a contrastare il dominio dei tedeschi. Poi è arrivata la guerra e la cosa restò a quel punto.

#### **ENRICO PORTALUPI**

Dato che nel nome di Gobbato questa è una rimpatriata Alfa Romeo, io vorrei mandare un pensiero gentile al Cavalier Fusi che per l'Alfa Romeo è stato lungamente disegnatore e tecnico di valore. Per antica tradizione io telefonavo a Fusi in occasione di queste riunioni, per offrirmi di accompagnarlo, vista la sua età veneranda e le difficoltà di deambulazione.

Anche oggi lo avrei accompagnato perché sarebbe stato un testimone molto interessante a corredo di quello che si è detto. Purtroppo sono venuto a sapere che il povero Fusi ha perso nell'agosto scorso la moglie e si è ritirato a Casalbuttano presso sua figlia. Vorrei quindi mandare un pensiero a questo uomo, che per l'Alfa Romeo ha fatto tanto sul piano professionale.

#### **ANGELO TITO ANSELMI**

Confesso di non essere in grado di fornire molte precisazioni sul problema della dialettica fra progettisti. Credo però che sia importante questa occasione, dato che ci troviamo in una Associazione votata a promuovere gli studi, per proporre questo tema per una ricerca da lanciare.

Io credo che la sintesi di Borgeson, quantunque autorevole e probabilmente in gran parte fondata, non faccia altro che sollevare degli interrogativi senza dare delle risposte.

Altre fonti sono ancor peggio: riportano delle illazioni, non fanno delle ipotesi che abbiano un percorso di plausibilità per il quale si possa immaginare che lanciata un'ipotesi in qualche modo si possa arrivare ad una sintesi che risponda al quesito.

Questo vale sia per questa contrapposizione del progettista Jano, inteso come un progettista empirico, il quale si arrabatta fino a che la sua

esperienza gli consente di essere un principe del progetto e poi miseramente cade quando ci si deve confrontare contro l'approccio scientifico delle case tedesche.

È una semplificazione evidentemente, troppo riduttiva della carriera di un uomo che comunque ha, nel periodo di validità nel quale le sue conoscenze gli consentono di progettare, dei risultati straordinari che non possono essere messi in ombra. Neppure per reazione all'eccesso di retorica che il regime aveva portato su questi risultati, perché certamente Jano è vittima di un eccesso di gloria anticipata. Invece di essere celebrato in morte, viene celebrato in vita; quando è morto nascono delle polemiche che tendono ad essere riduttive.

Non c'è dubbio che uno dei punti del governo esercitato da Ugo Gobbato sull'Alfa Romeo sia un grande rinnovamento del personale direttivo, ma questo rinnovamento è, a mio avviso, (e qui credo che un grande contributo potrebbe essere dato da una lettura dei fatti attraverso gli strumenti di conoscenza speciali di cui dispone Duccio Bigazzi) il condizionamento dovuto alle condizioni ambientali, la preponderanza di problemi diversi da quelli dell'automobile, che fanno passare in secondo piano tutta una serie di problemi relativi alla progettazione per la quale si privilegiano prima di tutto la sopravvivenza dell'impresa, poi la produttività nel campo dei motori aeronautici. I quali comunque denunciano una certa fragilità progettuale dell'Alfa Romeo che finisce col fare molti motori su licenza.

È difficile quindi fare un bilancio di quale sia stato il vero apporto, la vera attenzione, la quota di attenzione che Gobbato ha potuto dare alla programmazione dell'automobile ideale da produrre per L'Alfa Romeo. Se noi giudicassimo da quello che sono le carte di progetto e da quello che sono i veicoli prodotti, dovremmo dire che tutto sommato l'attenzione di Gobbato era altrove, perché nel periodo in cui lui prende possesso della direzione, non si riesce a produrre un veicolo, diciamo così, medio alto, un veicolo di diffusione relativamente allargata. Ma questo veicolo esiste, c'è una "Tipo 1 1500 4 cilindri" progettata da Jano che se andasse in produzione sarebbe un oggetto probabilmente tanto interessante da impensierire anche Fiat.

La sfortuna dell'Alfa Romeo, di Jano e di chi comunque aveva appoggiato lo studio di questo progetto, è che, come già successo per la sei cilindri 1500 nel 1925, non ci sono i fondi per attrezzare la produzione, non si delibera il veicolo, ma il veicolo è maturo.

Sono costruiti tre prototipi funzionanti e probabilmente se si fosse potuto disporre nel 1935 di una "Giulietta", perché questa macchina era una Giulietta, qualche cosa di più significativo sarebbe accaduto, più di quello che poteva accadere se nel 1925 anziché nel 1928 fosse andata a regime la produzione della 6C 1500, macchina leggera ma molto innovativa nelle prestazioni che poteva offrire.

Ebbene non dipende dalla validità del progetto, ma dipende certamente dalla inadeguatezza della dotazione della fabbrica il fatto che questi due veicoli non decollano.

Quando poi c'è l'allontanamento di Jano, che è di natura politico-sportiva, probabilmente voluto più dalla pressione politica di chi voleva le vittorie ad ogni costo che non da una effettiva mancanza di validità della persona, è molto lungo il tempo che intercorre prima che si possano proporre e sperimentare, con esiti comunque molto incerti, nuovi veicoli di progettazione altrui.

Bisogna arrivare al 1940 prima che ci sia la 512, che è comunque una macchina che non riesce ad andare in una fase di praticabilità: è un progetto estremamente interessante, ma avrebbe bisogno ancora di una lunghissima maturazione.

Su tutte queste cose esistono delle testimonianze di letteratura contemporanea a livello di articoli di Auto Italiana, che sono purtroppo assolutamente insufficienti a farsi una opinione fondata, così come credo sia insufficiente anche ciò che si conosce del ruolo della Scuderia Ferrari, che si trasforma in Alfa Corse, rispetto ai necessari, indispensabili rapporti con la progettazione.

Non c'è dubbio che i rapporti fra Enzo Ferrari e Vittorio Jano erano più facili di quelli che non fossero più tardi i rapporti fra Ferrari e Ricart, ma le cose sono sicuramente più complesse di quello che non sia la semplice simpatia o antipatia che Ferrari rudemente manifesta nei confronti di un Ricart che non gli piace.

Io credo che bisogna considerare il fatto che la comunicabilità fra questo tipo di persone era resa maggiore dal fatto che Jano, durante la sua prima parte di esperienza professionale, era stato un uomo che andava ai box della Fiat Corse.

Era un uomo che veniva dal progetto, ma che faceva l'assistenza del veicolo fino sui campi di gara e sulle piste. Quindi il problema del rapporto con i piloti e con la squadra di meccanici che metteva a punto le vetture era sicuramente più congeniale, anche in termini di linguaggio, a Jano di quello che non fosse a Ricart, che aveva una formazione infinitamente più da laboratorio, che era più scienziato che non progettista pratico.

Ripeto: quello che io sto dicendo sono delle mie sensazioni sostanzialmente embrionali, non supportate da una documentazione che io non ho cercato e quindi non posso ritenere di concludere che non esista, ma che probabilmente è molto difficile fare emergere.

Ripeto, per concludere, la proposta di approfondire il tema della politica progettuale dell'Alfa Romeo, con l'assistenza degli esperti di storia dell'industria che noi non siamo; noi siamo piccoli studiosi del prodotto, purtroppo sempre carenti dal punto di vista della storia dell'impresa e quindi delle politiche che l'impresa sta praticando.

Noi ne vediamo dei risultati che qualche volta danno delle indicazioni sostanzialmente equivocate perché i condizionamenti sono stati più grandi dei propositi. Sarebbe interessante, non oggi qui ma in altra sede, in un salotto allargato, dibattere quali potrebbero essere i filoni di esplorazione, quali possano essere le ultime speranze di raccogliere una testimonianza valida come quella che ci ha dato oggi l'ingegner Pierugo Gobbato su ciò che lui ha percepito, giovanissimo, della dialettica tra Ferrari e Alfa Corse.

Ora non c'è dubbio che l'ipotesi di razionalizzazione, nel riportare al Portello il reparto corse che di fatto si era trasferito a Modena, era quella di voler rendere più scientifica e più vicina al progetto la gestione delle automobili da corsa.

Peraltro non dimentichiamo che, come spesso succede in Italia, tutto questo viene fatto in grande contraddizione, perché la progettazione Alfa Romeo aveva sempre avuto una dialettica aperta con la Scuderia Ferrari, c'era sempre stata addirittura l'emulazione: noi facciamo una modifica, voi ne fate un'altra e vediamo come va a finire; tant'è vero che si arriva a quel paradosso di una Mille Miglia nella quale due Alfa Romeo corrono una contro l'altra: l'Alfa Romeo di Nuvolari, preparata dalle Esperienze e da Jano, e l'Alfa Romeo di Varzi, preparata dalla Scuderia Ferrari, che, guarda caso, finisce col vincere per una ragione occasionale.

Analogamente, si tende a leggere come un atto autoritario quello di incorporare la Scuderia Ferrari, di farla diventare un reparto interno, ma si trascura di dire che quando si devono preparare le automobili per la Mille Miglia 1940, queste automobili vengono completamente montate, preparate e modificate a Modena, a distanza di due anni dalla costituzione dell'Alfa Corse.

Quindi, evidentemente, c'è anche una specie di impossibilità congenita, che d'altra parte si manifesta in tutte le grandi fabbriche automobilistiche, di gestire un reparto corse in casa.

C'è una ragione per la quale Ford fa fare le corse da Cosworth. Non sarà un caso che tutti i grandi sviluppi parossistici delle vetture di grandi prestazioni non avvengono mai all'interno del gruppo di progetto della grande serie, perché sono due filosofie e due procedimenti diversi, dannosi l'uno all'altro, perché la concitazione della progettazione del reparto corse distoglie le energie che dovrebbero essere devolute alla progettazione e alla programmazione della produzione di serie. Mi fermo qui in modo che la cosa rimanga un interrogativo; io non ho gli strumenti per dare una risposta.

### **LORENZO BOSCARRELLI**

Una domanda relativa ad una affermazione del professor Bigazzi a conclusione della sua relazione, cioè ai progetti di ricostruzione per il dopoguerra. Il modello di industrializzazione che è stato tratteggiato è

quello che, guarda caso, l'Italia ha poi effettivamente seguito, al di fuori delle aree industriali classiche; perché l'industrializzazione del Veneto, dell'Emilia Romagna, delle Marche e della Toscana è avvenuta esattamente in quel modo nel dopoguerra, con un fortissimo radicamento delle aziende nel loro tessuto sociale, anche di aziende importanti, come la Merloni di Fabriano (che, con il marchio Ariston, è ormai un'azienda multinazionale ma che è nata con fortissimo radicamento nel suo territorio).

È un modello, questo, profondamente diverso da quello fordista della grande fabbrica, di cui pure l'ingegner Gobbato sembra essere stato un promotore e addirittura un teorico.

Come si conciliano queste due visioni? Questa seconda visione utopica, un apporto dell'umanità della persona, è una fuga forse dalla realtà in un momento di estrema difficoltà alla fine della guerra? Come si spiega che questa visione sia così lontana dall'esperienza tecnica e di conduzione d'impresa dell'ingegner Gobbato?

### **DUCCIO BIGAZZI**

Questo è un grosso tema, che non sono in grado di affrontare in poche parole. Però posso suggerire qualche ipotesi. Gobbato è certamente un fordista, però non è dogmatico e vede anche gli esiti negativi del progetto fordista.

Vede, ad esempio, i difetti di una realizzazione come River Rouge: cinquantamila-sessantamila operai concentrati in una sola struttura industriale, la fabbrica integrata. Come il Lingotto era la replica italiana del primo stabilimento Ford di Highland Park, Mirafiori è River Rouge; siamo però negli anni '30, quando lo stesso Ford aveva ragionato ormai da parecchi anni sui limiti di un impianto come River Rouge, che è del 1920.

Il secondo Ford, quello di opere come *"L'oggi e il domani"* e *"Perché questa crisi mondiale"*, che furono tradotti tra l'altro in italiano e quindi accessibili a molti nostri studiosi, lancia ipotesi di integrazione agricoltura-industria, di decentramento della produzione e le realizza anche in parte.

Al di là però delle formulazioni teoriche e ideologiche, c'è una riflessione pratica di Gobbato, articolata anche nel corso delle sue esperienze dirette, sulla complessità della gestione della grande impresa; sia il Lingotto sia l'esperienza Russa penso siano servite da questo punto di vista, come la stessa esperienza dei decentramenti durante la guerra, fallimentare da un certo punto di vista, però tecnicamente fattibile.

Lui dice in sostanza: "Perché dobbiamo avere fonderia, fucine, meccanica, carrozzeria, prove, laboratori, tutti riuniti in un unico posto?" Questi reparti sono di fatto separati; le quattro grandi aree di un'impresa automobilistica, possono agire anche senza essere concentrate. I costi del decentramento, in fondo, non sono rilevanti,



come dimostra l'esperienza americana ma anche quella inglese delle "shadow factories" che nel corso della guerra producono apparecchi o componenti avio.

Quindi nel dopoguerra, dovendo ripartire da capo, sostiene che si possa pensare a coordinamenti (ancora l'idea del centro lombardo) e a ricostruire in maniera diversa, dislocando le fabbriche altrove.

Lui aveva in mente di utilizzare le vie d'acqua, l'annosa questione della navigazione sul Po: se dobbiamo costruire un nuovo stabilimento, certamente lo costruiremo in una zona povera dal punto di vista agricolo, ma cerchiamo di utilizzare il canale che dovrebbe congiungere Milano con Cremona, il Po, e poi l'Adriatico. Un discorso molto interessante, naturalmente lasciato cadere.

Le soluzioni utopiche di Gobbato sono in realtà molto concrete, come dimostrato dal fatto che il suo modello si è realizzato in pratica per via spontanea; è il modello Marche, Toscana, Emilia, Veneto, la terza Italia.

La Fiat ha scelto la strada opposta. Il progetto Mirafiori è un progetto che parte nel '36-'37, che viene ripreso nel '45 e poi portato alle estreme conseguenze negli anni '50-'60, fino a Rivalta. Mirafiori dilaga, continua a crescere, arriva a cifre paragonabili al River Rouge di sessanta anni prima.

Solo dopo l'errore Rivalta e ancora un ulteriore errore di concentrazione, negli anni '70-'80, la Fiat scopre le virtù di un decentramento degli impianti che forse si poteva scoprire qualche decennio prima, con conseguenze sicuramente positive per il Paese. Naturalmente c'è dell'utopia nel progetto di Gobbato come c'è realismo nel progetto postbellico di Valletta per Mirafiori, ma qui siamo in una fase in cui c'è un entusiasmo diffuso per la pianificazione, per il "planismo"; il '44-'45 sono gli anni in cui si pensa di poter pianificare, prevedere tutto, anche quello che non si può prevedere.

Quindi i progetti di Gobbato riflettono l'entusiasmo di un progetto intellettuale che voleva recuperare per la pace ciò che nel periodo bellico era fallito. Quindi: tipizzazione, razionalizzazione, semplificazione. In tutto questo progetto c'è un nucleo razionale molto forte, che purtroppo è andato in gran parte disperso nel dopoguerra per le difficoltà materiali del momento e per il sospetto diffuso verso la pianificazione e la centralizzazione: "dobbiamo liberarci dei vincoli e delle bardature di guerra" era l'idea dominante tra gli economisti e gli stessi uomini d'azienda.

## **ALLEGATO**

**GIUSEPPE BUSSO**, noto progettista Alfa Romeo, che non ha potuto essere presente alla conferenza, ha inviato questa interessante testimonianza scritta:

### **UGO GOBBATO VISTO DA UN TECNICO**

Sulle doti organizzative di Gobbato e sui grandi successi in termini di occupazione e di produzione che tennero subito dietro al suo ingresso in Alfa Romeo nel 1933 molto è già stato detto da autorevoli fonti.

Io vorrei invece mettere in rilievo la decisiva svolta che l'epoca Gobbato significò in Alfa Romeo per la tecnica di progetto e per la sperimentazione sia per la parte avio che per quella automobilistica.

L'Alfa Romeo era allora una grande fabbrica di motori di aviazione mentre la parte auto, grazie ai brillanti risultati sportivi, forniva ottimi argomenti di pubblicità commerciale, senza avere tuttavia una grande rilevanza produttiva.

La maggior parte dei 16.000 motori avio prodotti sotto la gestione Gobbato era ancora su licenza Bristol (radiali, raffreddati ad aria, con classica distribuzione a valvole in testa, bilancini e punterie), mentre la stessa Bristol stava passando alla distribuzione desmodromica a foderi, che oltre ad una certa riduzione del diametro esterno del motore poteva vantare soprattutto la scomparsa della necessità di manutenzione.

Anche il settore auto, per brillante che fosse stato in passato, cominciava ad accusare gli anni, anch'esso ancora legato a schemi non originali Alfa.

Quando Gobbato entrò in Alfa Romeo la situazione sportiva era indubbiamente brillante, basata sul successo della Tipo B e della 8C; ma si andava già profilando l'offensiva tedesca di Mercedes e Auto Union, di alta e moderna levatura tecnica, ben superiore a quella delle vecchie macchine con balestre e ponti rigidi che l'Alfa poteva contrapporre.

Gobbato aveva un passato Fiat che lo portava inevitabilmente a dei confronti di opere e di uomini; il livello tecnico di un Merosi o di un Jano non era certo paragonabile a quello di un Cavalli, di un Cappa o di uno Zerbi, dalla cui scuola lo stesso Jano proveniva.

Le disastrose annate del '35-'36-'37 portarono come è noto alla rinuncia da parte di Gobbato all'opera di Jano; per suo volere aveva finalmente inizio, nel 1937, quella che può essere chiamata l' "era degli ingegneri"; per dirlo alla moda di un secolo e mezzo prima, il "Culto della Ragione". Nel 1938 Gobbato affidava la guida dei progetti e della sperimentazione a una persona di sua grande fiducia, l'ingegnere spagnolo Wifredo Pelayo Ricart.

Questo personaggio è forse più conosciuto per i suoi contrasti con Ferrari, che lo descrive così bene nelle sue memorie, generosamente condite di quelle che lui amava chiamare "spiritose invenzioni", che per l'impronta che del suo passaggio è rimasta in Alfa. Ferrari non poteva tollerare le critiche che Ricart muoveva a progetti come quelli della Bimotore e della 158, entrambe nate a Modena.

Oggetto delle più aspre critiche dell'ingegnere spagnolo su quanto progettato prima del suo arrivo e segno indubbio- a suo parere- di colpevole inadeguatezza tecnica era però il progetto della Tipo A del

1931, un'automobile con due motori, ciascuno dei quali trascinava, indipendentemente dall'altro, una delle due ruote motrici. Un differenziale che collegasse le due ruote sarebbe stato introdotto solo in un secondo tempo, dopo le prime disastrose prove a Monza.

Della scuola di Jano, negli ultimi anni '30, erano ancora in produzione la 6C 2300 B e poi la 6C 2500, ancora con le sospensioni anteriori e posteriori con geometria Porsche ma con delle interpretazioni complicate e costose. Erano inoltre in sviluppo due nuove modelli, la S10 e la S11, che ripetevano le stesse sospensioni tali e quali.

Furono le critiche di Ricart a quei progetti che portarono Gobbato ad una comunicazione che è diventata famosa per la sostanza ma anche per una certa brutalità con la quale, arrestando lo sviluppo di quei due modelli, si sgombrava praticamente il campo da quello che rimaneva della vecchia scuola. La famosa comunicazione che mette tutto nelle mani di Ricart è datata 31 maggio 1941.

Molte delle iniziative di progetto e di sperimentazione dell'ingegnere spagnolo sia nel campo delle auto che in quello avio vennero compromesse dalle vicende di guerra. Alla sua rinuncia a proseguire con noi e a rientrare precipitosamente in Spagna, portandosi dietro alcuni dei nostri più bravi disegnatori, non debbono essere state estranee le minacce che lui stesso mi confidò di aver ricevuto ai primi del 1945.

Ancora parecchi anni più tardi la sua autorità di tecnico era riconosciuta in campo internazionale: nel biennio '57-'59 fu Presidente della Fédération Internationale des Sociétés d'Ingénieurs des Techniques de l'Automobile (FISITA), succedendo in quella carica al prof. Antonio Capetti del Politecnico di Torino ('55-'57) e precedendovi l'ing. Dante Giacosa ('67-'69).

L'ingegner Satta, che arrivò in Alfa Romeo nel 1938 ed io che vi arrivai l'anno dopo, siamo cresciuti alla sua scuola. Il rinnovamento tecnico che ha poi caratterizzato tutta l'Alfa del dopoguerra va accreditato a lui.

Ma il merito di aver riconosciuto la necessità di quel rinnovamento e di averlo attuato, con le buone finché possibile, ma anche con le cattive quando necessario, è del nostro compianto, grande amico e maestro, l'ingegner Ugo Gobbato.