

■ Banca, impresa, innovazione. Un ricordo di Maurizio Sella

Pietro Sella, Ceo del gruppo Sella

Keywords

Maurizio Sella,
associazionismo, banche

Jel codes

B31, L31, G21, G28

1. Introduzione

Cari amici, Cavalieri del lavoro, care colleghe e colleghi, grazie di essere qui.

Ringrazio le quattro associazioni, e in particolare i loro Presidenti, per avere voluto organizzare questo convegno che ho l'onore di chiudere, in questa sede straordinaria e così rilevante anche per la storia della nostra famiglia.

Parlare in questo contesto di Maurizio Sella, mio padre, è una grande emozione e responsabilità.

Quanto è stato detto finora, da fonte più autorevole della mia, gli rende merito ed è difficile aggiungere qualcosa a ciò che ha rappresentato per le Istituzioni. Posso perciò provare a dare un contributo inserendo quanto abbiamo ascoltato nel quadro della persona e dei valori in cui credeva, dal punto di vista umano del suo lavoro.

Del suo impegno, infatti, non hanno beneficiato soltanto le Istituzioni, e per loro tramite il Paese, il gruppo Sella e la famiglia, ma chiunque lui incontrasse: non vi erano diverse versioni di lui. Il suo contributo, verso chiunque fosse rivolto, dai figli e nipoti come verso gli amici, era la conseguenza di un unico modo di essere e di un unico pensiero coerente.

Proverò a parlarne quindi con il rispetto e la

sobrietà che gli erano propri, cercando di fissare alcuni punti fondamentali della sua figura.

2. Il suo modo di essere

Inizio dal suo modo di essere.

Lavoro. Il primo aspetto di lui che voglio ricordare è il lavoro, in sé, senza altri aggettivi o attributi. Egli credeva, praticava e professava il lavoro come elemento essenziale e qualificatore e principale prerequisito di qualsiasi risultato.

Fino all'ultimo momento, anche nei giorni di sofferenza, ha dedicato al lavoro ogni singolo istante. Per la famiglia, per l'azienda e per le istituzioni.

Ha sempre detto, infatti, anche come insegnamento per i più giovani, che suddivideva il suo duro e costante lavoro in parti pressoché uguali tra famiglia, azienda e istituzioni. Non smetteva mai. Il lavoro era la sua vita e lo faceva con una pienezza e un senso di scopo così profondo che in famiglia diceva di essere stato fortunato e di non avere mai dovuto realmente lavorare nella sua vita, ma di essersi solo divertito a fare quello che gli piaceva, cioè il suo dovere.

Determinazione. Il secondo aspetto che caratterizzava ogni incontro con lui era la sua ferma determinazione a fare la cosa giusta, nell'altrettanto ferma convinzione che il fu-

turo fosse completamente e totalmente nelle nostre mani.

Nel suo lavoro, privo di pause e instancabile, in tutti gli ambiti che hanno caratterizzato la sua vita, e anche nelle sue passioni, è stato un esempio di continua tensione a fare bene e migliorare sempre.

Applicava e chiedeva dedizione, lungimiranza, saggezza, imprenditorialità, con una incrollabile determinazione e fiducia nel futuro.

Ottimismo. Era ottimista. Il suo ottimismo era evidente, rincuorante, contagioso. Ma era un ottimismo connaturato a un'alta prudenza e precauzione, quasi maniacali, e quindi radicato nella ragione, nell'impegno e nella capacità di affrontare gli ostacoli con spirito costruttivo.

Quando le cose si mettevano in maniera potenzialmente preoccupante, sosteneva con arguzia psicologica che non esistevano problemi ma solo opportunità.

La propensione verso il prossimo.

Queste sue caratteristiche erano contagiose. Come non lo ammetteva per sé stesso, non ammetteva che neppure il suo interlocutore dubitasse o si rassegnasse o non avesse fiducia di poter fare bene e migliorare. Non autorizzava chi aveva di fronte a pensare di non potercela fare.

Trasmetteva agli altri il suo modo di essere, fatto di lavoro, determinazione, fiducia nel risultato. E questo ottimismo metodologico motivava chiunque a fare quanto necessario. Era inoltre dotato di grande empatia e sapeva rimuovere le barriere mentali dei suoi interlocutori, talvolta entrando rapidamente in contatto con il lato umano più profondo.

Non era raro che la persona che aveva avuto di fianco in un volo aereo si alzasse ringraziandolo dei consigli, dopo avergli raccontato la sua vita (e spesso diventava poi cliente

della banca, per via della fiducia che lui aveva saputo ispirare).

3. I principi fondanti del suo pensiero

A fianco di queste sue doti naturali e della sua etica del lavoro, colpiva la qualità, immediatezza e chiarezza del suo pensiero. Questo perché il suo processo decisionale e il suo modo di lavorare erano guidati da valori e principi cardine a cui faceva sempre riferimento.

Fin da giovanissimo aveva per prima cosa recepito i valori della famiglia Sella, a cui aveva anche dedicato i suoi studi e la tesi di laurea con il professor Carlo Cipolla, che allora insegnava a Economia e Commercio a Torino. Ma in gran parte i suoi principi erano elementi concettuali che lui stesso aveva personalmente messo a fuoco successivamente e sviluppato per tutta la sua vita, come metodo concreto di avanzamento della sua personale conoscenza.

Valori e principi tradotti in comportamenti pratici e processi aziendali. La sua capacità non era solo di mettere a fuoco e codificare principi, ma di tradurli in concetti e comportamenti pratici e di applicarli e farli applicare costantemente.

Li comunicava in maniera semplice, talvolta in modo apparentemente banale, ma in grado di attivare chiunque.

Processi e principi, questi, che ancora guidano quotidianamente il lavoro mio e di tutte le persone del nostro gruppo e che ancora oggi fanno la differenza, rendendolo apprezzato e rispettato da tutti.

Potrei esporre questi valori per ore ma mi soffermo solo su alcuni, che desidero ricordare qui perché utili a spiegare il suo ruolo istituzionale.

Trasparenza e verità. Uno degli insegnamenti più potenti che ci ha lasciato riguarda il valore della verità e della trasparenza, anche e soprattutto in relazione alla fallacia, alla possibilità dell'errore.

Sapeva riconoscere e valorizzare chi, con trasparenza, ammetteva un errore, letteralmente abbracciando e ringraziando la persona che informava di averlo commesso. Trasformando così ogni inciampo in un'occasione di crescita.

Sosteneva che solo dicendosi la verità, in generale e su cosa non aveva funzionato, scevri da permalosità o orgoglio, si poteva correggere e migliorare. Insegnava l'importanza di parlarne e ammettere gli errori.

Il binomio trasparenza-errore era centrale ed è stato per tutti noi una lezione di leadership: gli dava autorevolezza e credibilità e permetteva agli altri di sentirsi tranquilli nel fare ed eventualmente sbagliare.

Questo suo valore e insegnamento è fondamentale per spiegare il successivo aspetto che vorrei trattare: verità e trasparenza, infatti, sono sempre alla base del prendere decisioni informate e corrette, che sono state l'obiettivo di tutta la sua vita e sono il cuore della governance.

Governance. La sua visione della governance era concreta e lungimirante: ha sempre fermamente creduto nell'importanza del rispetto delle regole e della gestione trasparente.

È stato tra i membri del Comitato per la corporate governance delle società quotate ininterrottamente a partire dal 1999; comitato che ha predisposto l'originario Codice di autodisciplina, divenuto nel 2020 Codice di corporate governance.

Egli ha adottato sempre (e instillato nel no-

stro gruppo) un rispetto profondo, quasi solenne, per la buona governance. La modalità di guida delle riunioni che ci ha insegnato è tale da far prendere decisioni consapevoli anche nei contesti più incerti, cercando di raggiungere livelli di analisi superiori alla somma delle singole intelligenze sedute attorno al tavolo.

Aveva chiaro che la cosa difficile non era vedere affermata l'una o l'altra idea o soddisfare l'una o l'altra fazione del momento, ma fare in modo che si prendesse la decisione giusta e migliore. E per fare questo occorreva non solo che vi fosse un'alta qualità e diversità dei contributi, ma che tale principio e tale obiettivo fossero condivisi da tutti.

Ho fatto 24 anni da Amministratore delegato sotto la sua Presidenza – tutt'altro che facili per il continuo challenge che lui faceva – ma sapevo di avere la grande fortuna di potere contare su un Consiglio di Amministrazione che lavorava per prendere le decisioni giuste. E quando queste erano diverse dalla mia proposta, sapevo di avere avuto un grande aiuto e una grande fortuna, non già una delusione o una sconfitta.

Intraprendenza e innovazione. Era un innovatore. Ma non ha mai perseguito l'innovazione in quanto tale. Anzi, poiché era al tempo stesso estremamente cauto e prudente, era sempre attento prima ai rischi che ai benefici.

Semplicemente era intrinseca in lui una grande umiltà e consapevolezza che si potesse sempre migliorare. L'innovazione era quindi per lui solo uno strumento di applicazione di questo principio e del suo ottimismo verso il futuro. Del fare bene e meglio.

Innovare significava imparare. Innovare per non restare indietro. Egli, cioè, non spingeva

l'innovazione in quanto tale, ma in maniera pratica e concreta.

Conseguentemente era anche un tecnico, perché andava a fondo delle cose e sapeva sempre come funzionavano.

Lo scopo da lui preferito dell'innovazione era servire meglio i clienti. Ha coniato la definizione «amore per il cliente» per essere certo che in azienda tutti lavorassero, innovassero e agissero realmente per il cliente, per fare il suo interesse e non per la visibilità personale o il profitto. Una innovazione, un prodotto, un servizio non avevano per lui ragione di esistere se non erano nell'interesse e non aggiungevano valore ai clienti.

Ha saputo innovare sempre, ma senza mai perdere di vista le radici, volendo sempre costruire qualcosa che durasse nel tempo.

L'unione. Ma il valore più forte per lui era l'unione. Era convinto che l'unione e non già le divisioni fossero la forza delle Istituzioni, dell'impresa e della famiglia. E per questo ha lavorato tutta la sua vita.

Per ottenerla dedicava tempo e cura: ascoltava, spiegava, avvicinava, rispettando a fondo l'opinione di ciascuno e dandole adeguato spazio. Per lui conveniva sempre lasciare passare del tempo, riflettere ancora, cercare soluzioni piuttosto che alimentare e acuire divisioni o conflitti.

Cercava sempre di far sì che quando si doveva decidere in modo diffidente all'opinione di qualcuno, questi si sentisse ascoltato e si convincesse che quella presa era la decisione migliore per tutti.

4. Il suo impegno nelle associazioni di settore

Vengo finalmente al tema per cui siamo qui

oggi: le Istituzioni. Cosa lo spingeva a fare quello che oggi è stato ricordato?

I principi del civil servant. Nella mia memoria erano due i principi che lo guidavano, strettamente legati tra di loro.

Il primo è che il bene proprio discende dal bene comune e non viceversa. Era un tema etico ma anche razionale: non c'è interesse proprio a scapito di quello collettivo, perché non dura; al contrario il bene collettivo influenza il proprio e consente di perseguirlo. Mi ricordo quando, ancora molto giovane, dovendo partecipare a un comitato tecnico in ABI gli chiesi se in merito alla tale ipotesi, utile a tutte le banche ma contraria all'interesse specifico di Banca Sella, avesse delle indicazioni per me. Mi fulminò con lo sguardo e mi fece un lungo spiegone del perché perseguire il nostro interesse, se non coincideva con quello comune, sarebbe stato sbagliato. Il secondo concetto era che per lui non esistevano cose su cui non si potesse o non si dovesse influire. Se c'era qualcosa di importante per tutti ce ne si doveva occupare. Non era concepibile per lui lamentarsi, specie verso qualcosa di apparentemente esterno a sé. «Desideri che quella cosa sia migliore? Occupatene».

E all'obiezione che magari non si avevano le leve per influire egli sosteneva che non era vero e che se l'idea fosse stata giusta e nell'interesse di tutti bisognava promuoverla e sostenerla.

Di questo convinceva sistematicamente i suoi collaboratori, non facendoli dubitare mai che il bene comunque potesse essere perseguito.

Riteneva che, fermo restando la concorrenza e la competizione, essere parte di una economia sana, inclusiva, capace di esprimere

tutto il proprio potenziale di crescita, era fondamentale perché nessuna azienda, specie una banca, può andare bene e avere buoni risultati se non è inserita in un contesto economico e sociale positivo.

Il bene comune, l'interesse comune, per lui veniva sempre e comunque prima di quello proprio, che da esso non può prescindere.

Il servizio alle Istituzioni. Per questo insieme di cose egli ha messo con dedizione, passione e lavoro infaticabile il suo spirito imprenditoriale al servizio delle Istituzioni e delle organizzazioni del settore bancario e delle imprese in Italia e in Europa, nell'interesse comune dell'economia e della società. Non solo le associazioni organizzatrici di questo evento, ma anche:

- gli organismi europei e internazionali, come la Federazione Bancaria Europea, il Groupement Européen des Banques da lui fondato nel 1981, il Family Business Network;
- le istituzioni culturali come l'Istituto Einaudi, la Fondazione Cavour, la Fondazione Sella, da lui fondata insieme a suo fratello Lodovico, e tante altre realtà alle quali ha dedicato tempo e impegno, riconoscendo il valore del fatto che lo sviluppo della conoscenza e il presidio della memoria concorrevano al buon andamento della società;
- le Autorità di controllo, come i comitati della Bce e della Banca d'Italia, verso il cui ruolo e persone nutriva grande stima e rispetto. Considerava, infatti, la solidità, la reputazione, la qualità e autorevolezza delle Autorità di vigilanza come un elemento di forza dei vigilati. Insegnava a tutti che le Autorità di vigilanza hanno non solo il nostro stesso interesse di stabilità e solidità,

ma un compito ben più difficile del nostro. Per questo il suo rispetto e il suo supporto alle Autorità erano costanti, a partire dal lavoro svolto per lo sviluppo dei pagamenti con il compianto Padoa Schioppa.

Per lui dedicarsi alle Istituzioni era una missione importantissima, votata all'interesse comune dell'economia, della società e del settore bancario e imprenditoriale.

La collaborazione e l'aiuto. Prima di chiudere vorrei sottolineare uno specifico aspetto del suo modo di lavorare per le Istituzioni, in cui aveva un peso la sua propensione verso le persone. Molte persone mi hanno trasmesso affetto e amicizia, ricordando la sua figura. Conosceva tutti e dedicava attenzione a tutti, perché per lui le Istituzioni non erano una cosa astratta, ma l'insieme di aziende e persone che le componevano, ciascuna con la propria individualità.

Le sue idee applicate non avevano basi ideologiche bensì pratiche e nascevano dall'osservazione concreta e dal contatto continuo con imprenditori, dirigenti, ma anche impiegati, operai e lavoratori, con i quali passava sempre molto tempo.

Trattava tutti con lo stesso rispetto, conosceva tutti e ricordava i dettagli umani e operativi di ciascuno.

Coltivava una visione di insieme, delle aziende fatte dalle persone e dei settori fatti dalla diversità, in particolare dell'ecosistema bancario e finanziario e delle imprese. Sapeva che non c'era un solo modo per andare bene e che la diversità era una ricchezza.

Favoriva la concorrenza, come cosa positiva per tutti. Era per lui normale essere amici dei concorrenti perché – fermo restando la sana competizione tra imprese – solo sapendo

collaborare è possibile affrontare alcune sfide comuni del cambiamento.

Non si può non ricordare lo straordinario impegno dedicato al funzionamento e al miglioramento dei meccanismi che regolano la vita delle banche, in particolare dei sistemi di pagamento e della tecnologia. Così come delle imprese familiari e in particolare della loro governance. A beneficio di tutti

Lavorava anche al successo dei singoli, di tutti, dando sempre una mano a chi gliela chiedeva. Aveva un principio aziendale che sosteneva in senso allargato: «non c'è migliore modo di avere successo, che aiutare gli altri ad avere successo».

Considerava un concorrente di successo una fortuna per tutti. Andava a trovare e visitare le imprese, bancarie e non, per conoscere, imparare, stringere amicizie e capire come aiutare e collaborare.

Non per nulla quando, non casualmente, gli proposi la strategia dell'Open Innovation che prevedeva anche di collaborare e mettere a disposizione dei competitor alcune delle proprie migliori soluzioni la sposò subito.

Un insegnamento che ci lascia, che sento molto importante oggi, è proprio la fiducia nella forza delle idee condivise, nella collaborazione tra imprese, nell'impegno verso il bene comune, per il bene delle imprese, per lo sviluppo e il progresso dell'economia del Paese.

5. Conclusioni

Quello che vi ho voluto condividere è solo un piccolo estratto dei principi di una persona che ha speso la sua vita con fiducia ad accrescere la sua conoscenza per fare meglio, per dare un contributo – nell'ordine – per il paese, per le imprese, per i clienti, per le per-

sone e solo dopo per la sua impresa, per la famiglia e infine per se stesso. E lo ha fatto sempre con sorriso e passione.

Il valore futuro dei suoi insegnamenti.

Il valore dei suoi insegnamenti è tale che, come persone, sentiamo il dovere di trasmetterli alle giovani generazioni: ai colleghi più giovani, ai nostri figli, a chiunque abbia il desiderio di imparare cosa significhi davvero essere parte di una comunità, di un'impresa, di una storia che continua.

Come gruppo Sella ci impegneremo a portare avanti il suo lavoro e farne la base di studi per lo sviluppo della conoscenza, come avrebbe fatto lui, per non interrompere il suo cammino.

Infatti, i suoi insegnamenti sono oggi preziosi strumenti per il nostro lavoro e per la sana e prudente gestione. La sua eredità morale è stata e continuerà a essere un elemento distintivo, non solo del gruppo Sella.

Essa è anche una forte motivazione per affrontare le sfide che verranno con integrità, determinazione e fiducia nel futuro, come lui ci ha insegnato.

Un privilegio che è un impegno. Permettetemi, come figlio, di dire che incontrandolo, conoscendolo e lavorando con lui abbiamo avuto un privilegio raro. Siamo consapevoli di aver avuto la fortuna di conoscere un esempio autentico e un punto di riferimento saldo, appassionato e generoso. Ci ha dato tantissimo.

Un dono di valore perpetuo che rimarrà sempre con noi, come esempio, insegnamento e ispirazione.

Il miglior modo per onorare la sua memoria è proseguire sulla strada che ha tracciato: quella della responsabilità, della collaborazione, del guardare al futuro e del lavoro. **I**

BANCARIA

Idee che connettono



LA RIVISTA DELL'ABI
PER COMPRENDERE
L'EVOLUZIONE
DEL MONDO BANCARIO
E FINANZIARIO.

LO SPAZIO DOVE
LEGGERE IL PRESENTE
E PROGETTARE
IL FUTURO

BANCARIA È **MOLTO PIÙ** DI UNA RIVISTA:
È UN **ECOSISTEMA** INFORMATIVO CHE CONSENTE
DI AVERE I CONTENUTI CHE VUOI, **SEMPRE DOVE VUOI**

Pubblicata da Bancaria Editrice, Bancaria è la testata di riferimento per le banche e la finanza. Con le voci autorevoli e competenti dei diretti protagonisti e del mondo scientifico

- 11 fascicoli in abbonamento ogni anno, in **versione cartacea e online**
- Accesso all'**archivio digitale**, con i contenuti dal 2005
- Formule speciali di abbonamento per la **consultazione aziendale**



**Abbonati
a Bancaria**

Per maggiori informazioni visita il nostro sito
www.bancaria.it

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

ABISERVIZI  **BANCARIA
EDITRICE**