

| Sella e il ruolo delle associazioni imprenditoriali

Massimo Tononi, Presidente di Assonime e Vicepresidente dell'ABI

Keywords

Maurizio Sella,
associazionismo, banche

Jel codes

B31, L31, G21, G28

1. Premessa

Nel celebrare gli ottant'anni della nostra Costituzione siamo naturalmente portati a riflettere sul ruolo dei corpi intermedi. I corpi intermedi svolgono una funzione essenziale di mediazione tra individuo, impresa e Stato e contribuiscono alla qualità e alla vitalità della nostra convivenza democratica.

Tra questi, un ruolo importante è svolto dalle associazioni imprenditoriali. La loro missione è certamente quella di rappresentare le istanze delle imprese associate, ma anche di elaborare idee e proposte che siano utili non soltanto a una specifica categoria, bensì al progresso economico e sociale del Paese.

2. Sella e le associazioni imprenditoriali

Credo che Maurizio Sella abbia interpretato questa funzione in modo esemplare. Nelle diverse associazioni che ha guidato, e certamente anche in Assonime, ha sempre concepito il ruolo associativo come un servizio rivolto al bene comune e all'interesse collettivo, ben oltre la tutela degli interessi immediati delle imprese.

Era convinto che il valore di un'associazione risiedesse proprio nella capacità di mettere a

disposizione del Paese competenze, esperienza e capacità di elaborazione, contribuendo a migliorare il funzionamento delle istituzioni e dei mercati.

In lui era molto forte la convinzione che il successo dell'impresa e la qualità delle istituzioni fossero profondamente legati. Pietro Sella ha ricordato con una felice espressione come suo padre avesse «internalizzato l'identità tra famiglia, impresa e istituzioni». È una sintesi che descrive bene il suo modo di concepire la responsabilità dell'impresa. Maurizio era infatti convinto che non possa esistere un sistema economico competitivo senza regole certe, senza un quadro giuridico chiaro, senza amministrazioni efficienti e senza un rapporto di fiducia tra soggetti pubblici e privati.

Questa convinzione attraversa tutta la sua esperienza associativa. Maurizio Sella riteneva che il compito delle associazioni non fosse quello di limitarsi a tutelare interessi specifici e immediati, ma di mediare tra esigenze diverse e contribuire alla costruzione di un contesto più favorevole allo sviluppo, più moderno, più trasparente e più equo. Era persuaso che l'autorevolezza di un'associazione dipendesse dalla capacità di perseguire interessi comuni e di formulare proposte nell'interesse generale del sistema economico.

È questa l'impostazione che ha caratterizzato anche il suo doppio mandato di Presidente di Assonime, dal 2013 al 2017. In quegli anni ha promosso un'associazione fondata sulla qualità delle idee, sull'autonomia di giudizio, sull'indipendenza di pensiero e su un dialogo costruttivo con le istituzioni.

3. I temi cruciali affrontati da Sella come Presidente Assonime

In Assonime questa impostazione si è tradotta in una costante attenzione alla qualità delle regole e delle istituzioni economiche. Tra i temi che mi preme maggiormente ricordare vi è quello delle procedure concorsuali, al quale Maurizio Sella dedicò un impegno particolare nel corso della sua Presidenza. Era convinto che la modernizzazione della disciplina della crisi d'impresa rappresentasse una condizione indispensabile per favorire gli investimenti, sostenere la crescita, rafforzare il flusso di credito all'economia, accrescere la fiducia degli operatori economici e allineare il nostro ordinamento agli standard europei.

Ma il suo impegno non si è limitato a questo. Durante la sua Presidenza, Assonime ha affrontato con autorevolezza temi cruciali quali la certezza del diritto, la modernizzazione e la semplificazione del sistema fiscale, le politiche per la competitività delle imprese italiane nei mercati internazionali, lo sviluppo del mercato dei capitali e il rafforzamento dell'attrattività del nostro Paese per gli investimenti.

Questioni diverse tra loro, ma unite da una stessa convinzione: che la qualità delle istituzioni, la stabilità delle regole e il buon fun-

zionamento dei mercati costituiscano condizioni essenziali per la crescita economica, l'innovazione e il progresso sociale.

Una caratteristica distintiva di Assonime è sempre stata quella di formulare proposte fondate sulla competenza tecnica, sull'autonomia di giudizio e sulla ricerca di soluzioni utili non soltanto alle imprese associate, ma all'intero sistema economico, interpretando così la propria missione nell'interesse generale del sistema delle imprese.

Credo che Maurizio Sella considerasse proprio questo il tratto distintivo di un'associazione: essere una comunità di responsabilità prima ancora che una comunità di rappresentanza. Un luogo di confronto e di dialogo, capace di costruire un rapporto fiduciario tra imprese, istituzioni e società.

Vi era poi un altro tratto che lo caratterizzava profondamente: la convinzione che l'impresa avesse una responsabilità che andava oltre i risultati economici. L'impresa, nella sua visione, era chiamata a contribuire alla crescita, all'innovazione, all'occupazione e alla coesione sociale.

Questa visione mantiene oggi una straordinaria attualità. Viviamo una fase di profonde trasformazioni: l'innovazione tecnologica, la diffusione dell'intelligenza artificiale, la transizione energetica e ambientale, i nuovi equilibri geopolitici. È un contesto nel quale i tempi per elaborare idee e costruire sintesi si sono progressivamente ridotti e nel quale il rischio della disintermediazione riguarda non soltanto le associazioni, ma la qualità stessa della nostra democrazia.

È anche per questo che il ruolo delle associazioni resta fondamentale. Esse sono chiamate a continuare a svolgere quella funzione di mediazione che Maurizio Sella riteneva

essenziale, costruendo fiducia, mettendo in relazione competenze e interessi diversi e contribuendo a decisioni capaci di guardare al lungo periodo. Molte delle sfide che abbiamo davanti – dal diritto societario alla corporate governance, dal mercato dei capitali alla sostenibilità – richiedono inoltre una prospettiva sempre più europea, nella quale Maurizio ha sempre creduto con convinzione.

4. L'eredità di Maurizio Sella

Se dovessi sintetizzare l'eredità che Maurizio Sella ci lascia, direi proprio questa: l'idea che le associazioni debbano essere comunità di responsabilità prima ancora che strumenti di rappresentanza; luoghi nei quali competenza, autonomia di giudizio, dialogo e senso delle istituzioni si mettono al servizio del bene comune.

Ed è forse questo il messaggio che risuona con particolare forza anche nel ricordo della

sua figura: la crescita economica, la qualità delle istituzioni e la coesione della società non sono obiettivi separati, ma parti di uno stesso progetto, al quale Maurizio Sella ha dedicato una parte importante della sua vita. Personalmente, l'ho sempre visto affrontare questa responsabilità con grande passione, una passione che poteva apparire quasi nascosta dietro una certa severità nel portamento, ma che rivelava immediatamente una straordinaria carica di generosità e di empatia.

C'è una frase che, forse più di ogni altra, restituisce il modo in cui Maurizio Sella guardava al futuro. Al termine del suo mandato in Assonime disse: «Io non guardo indietro e non parlo del passato. Guardo avanti e lo faccio con fiducia e ottimismo.»

Credo che in queste parole si ritrovino i tratti più autentici della sua personalità: il pragmatismo con cui affrontava il cambiamento e, insieme, la fiducia nelle persone, nelle istituzioni e nelle potenzialità del nostro Paese. ■

Trasformazione digitale e controllo del rischio: il futuro della banca.

In un contesto in cui l'evoluzione digitale ridefinisce i modelli operativi, il governo dell'innovazione e dei rischi ICT diventa strategico. ABIFORMAZIONE propone un'offerta formativa pensata per governare la tecnologia, valorizzare i dati e garantire la sicurezza delle informazioni.

Presidio dell'ICT risk, conformità al Regolamento DORA, percorsi mirati sull'Intelligenza Artificiale e la cybersicurezza: soluzioni integrate e flessibili per coniugare controllo e accelerazione tecnologica nei processi decisionali.

Resilienza operativa, data strategy per le funzioni aziendali, protezione degli ecosistemi digitali: tutte le leve per guidare la trasformazione sicura delle banche, oggi.

**Scopri di più su
abiformazione.it**

Academy Digitalizzazione Innovazione e Sicurezza

Seminari

- **Banking Resilience 2026: dalle aspettative di vigilanza europee e nazionali al piano di azione in vista delle scadenze**
12 e 16 ottobre
- **AI Banking days - L'alleanza delle intelligenze**
19 e 20 ottobre
- **Outsourcing e terze parti: gli impatti in vista dell'adeguamento alle nuove linee guida**
10 e 11 dicembre

Alta formazione per gli Organi di Vertice

- **L'evoluzione del digitale e il governo del rischio ICT**
Dal 1° ottobre

Corsi e Percorsi formativi

- **I fondamenti del sistema informativo in banca**
29-30 settembre e 1° ottobre
- **AI & Analytics per le funzioni di controllo**
Dal 29 settembre
- **Diventa ICT & Security Risk Expert in banca**
Dal 23 ottobre
- **AI & Analytics per le funzioni di Business**
Dal 29 ottobre
- **Percorso Operational Risk Expert: modelli avanzati e gestione dei rischi emergenti in banca**
dal 12 novembre

Corsi on demand

- **AI per tutti: concetti, strumenti, potenzialità**
Durata: 3 ore e 10 minuti
- **DORA**
Durata: 1 ora e 30 minuti
- **Le frodi bancarie**
Durata: 1 ora e 30 minuti
- **Le rapine in banca**
Durata: 1 ora e 30 minuti
- **Suite Cybersecurity**
Durata: 6 ore
- **Suite - Cybersecurity: cosa c'è di nuovo**
Durata: 6 ore



Scopri l'offerta formativa
di ABIFORMAZIONE