

L'analisi

LE LEZIONI DI SELLA SUL CAPITALISMO FAMILIARE

di **Alfredo De Massis** e **Vittoria Magrelli**

E scomparso a 83 anni **Maurizio Sella**, storico presidente di Banca Sella Holding, **Cavaliere del Lavoro** e Cavaliere di Gran Croce. Per quasi sessant'anni ha lavorato nell'impresa fondata dai suoi avi nel 1886, contribuendo a trasformare una banca territoriale biellese in un gruppo privato e indipendente protagonista dell'innovazione finanziaria italiana, dal lancio dei servizi di internet banking negli anni Novanta, alla gestione patrimoniale, alle scelte su fintech e open banking.

Chi non ha avuto la fortuna di conoscerlo da vicino e si limita a leggerne la biografia come quella di una figura di riferimento del settore bancario italiano rischia però di perderne il senso più profondo. **Maurizio Sella** è stato, prima di tutto, un imprenditore di una grande famiglia imprenditoriale. In un Paese in cui spesso si contrappongono famiglia e azienda, tradizione e innovazione, pubblico e privato, il suo percorso mostra che il capitalismo familiare può essere un motore di crescita per il Paese solo a condizione che la famiglia accetti di mettersi al servizio dell'impresa, e che l'impresa resti al servizio della società. Nel suo caso ciò si è tradotto in una scelta chiara: tenere unita la famiglia senza cedere il controllo a investitori esterni, reinvestire gli utili per rafforzare la banca e i territori in cui opera.

Da anni abbiamo il privilegio di osservare da vicino la galassia Sella. Non solo una banca, ma un ecosistema che tiene insieme servizi bancari, fintech, investimenti, gestione patrimoniale, impegno nei territori. Dalla nostra prospettiva emerge con chiarezza un primo insegnamento: in ogni

generazione deve esserci almeno un imprenditore, non solo proprietari e manager. **Maurizio Sella** ha incarnato questa figura. Ha assunto rischi, ha promosso nuovi business, ha spinto su tecnologia e digitalizzazione quando farlo non era affatto scontato. È questa spinta imprenditoriale, più che la sola continuità delle quote, a garantire la durata delle imprese familiari.

Una seconda lezione riguarda il rapporto tra famiglia e azienda. Nei fatti, e non solo nelle parole, gli interessi dell'azienda venivano sempre prima di quelli della famiglia. Lo si è visto nella scelta di aprire la governance a competenze esterne, nella costruzione di una struttura manageriale che non si esaurisse nei cognomi della proprietà, nella volontà di ingaggiare le generazioni più giovani e preparare per tempo la transizione alla guida del gruppo. Mettere l'impresa davanti alla famiglia non significa rinunciare all'identità familiare; significa, al contrario, proteggerla nel lungo periodo.

Il terzo pilastro del suo modo di intendere il capitalismo familiare è il merito. In un dibattito pubblico spesso schiacciato su quote, generazioni, appartenenze, **Maurizio Sella** ricordava che il principale criterio realmente inclusivo è la competenza. Nella banca e nel gruppo hanno trovato spazio generazioni diverse, uomini e donne, familiari e non familiari, a condizione che portassero valore e responsabilità. L'esperienza Sella mostra che la scelta di mettere al centro il merito, rafforza sia l'impresa sia la famiglia.

L'ultima lezione è forse la più semplice e la più controcorrente in un tempo che parla molto di rendite e poco di lavoro: il duro lavoro conta. Chi ha frequentato i luoghi di lavoro Sella sa che l'esempio arrivava dall'alto: presenza costante, cura per i

dettagli, attenzione alle persone, disponibilità a discutere temi complessi senza scorciatoie. **Maurizio Sella** ha lavorato con dedizione e responsabilità nei confronti della sua famiglia e di tutti i suoi stakeholder fino al suo ultimo giorno. Il messaggio implicito alle nuove generazioni, dentro e fuori la famiglia, è chiaro: non esiste "diritto di nascita" alla guida di un'impresa, esiste un dovere all'impegno, che è il fondamento per creare una proprietà responsabile.

Oggi, mentre il gruppo Sella si prepara a una nuova fase, queste quattro lezioni sono forse il lascito più prezioso di **Maurizio Sella** al capitalismo familiare italiano. Non sono lezioni che vengono dai libri ma principi vissuti, messi alla prova nelle crisi e nelle trasformazioni che hanno attraversato il settore bancario italiano nell'ultimo secolo.

Se l'Italia vorrà valorizzare il patrimonio delle sue imprese familiari, che sono la spina dorsale dell'economia nazionale, dovrà guardare con attenzione a storie come questa. Per capire che la continuità non è immobilismo, che la tradizione può essere un trampolino e non un freno, che la famiglia è una risorsa quando accetta di essere misurata con gli stessi standard di responsabilità e di merito che chiede ai suoi collaboratori. La vicenda di **Maurizio Sella** non è solo una pagina della storia di una banca di famiglia, ma una bussola per il futuro del nostro capitalismo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

