

# Da Torino agli States

**Cagliero (amministratore delegato di Banor Sim) si racconta a PRIVATE**  
**Tra lo stile di leadership partecipativa e alcuni aneddoti familiari**

DI ROSARIA BARRILE / @rosariabarrile

Fondatore e amministratore delegato di Banor, tra le principali sim italiane indipendenti, **Massimiliano Cagliero**, nasce a Torino, città in cui ha mantenuto fortissimi legami sia personali, sia professionali. Laureato con lode in Economia Aziendale nel 1992 all'Università Bocconi di Milano, ha conseguito un Mba alla Harvard Business School di Boston nel 1997 e un master in Finance and Economics alla Wirtschaftsuniversität di Vienna, in Austria. Sposato con una cittadina americana, è un fine osservatore di quanto accade oltre Oceano.

**A vent'anni qual era il suo rapporto con il denaro: più cicala o formica?**

Una serie di eventi familiari mi hanno portato ad apprezzare il valore del denaro in giovane età e a considerarlo sempre come un mezzo di libertà intellettuale e personale, mai come un fine. Non saprei dire se fossi più cicala o più formica: di sicuro ho sempre apprezzato il valore del denaro ma, e questo lo posso dire con certezza, non è mai stato alla base delle mie motivazioni professionali.

**Dove ha mosso i suoi primi passi professionali?**

Mi sono laureato molto giovane e ho cominciato a lavorare in Goldman Sachs. Ho trascorso anni molto belli negli uffici di Londra, lavorando con persone a cui sono rimasto molto legato. Ricordo un clima di grande entusiasmo e proattività, ma anche che erano i primi tempi per le banche di investimento e bisognava farsi conoscere: le pagine introduttive delle nostre presentazioni a potenziali clienti italiani erano sempre dedicate a spiegare cosa fosse una banca di investimento.

**Qual è il suo stile di leadership?**

Ho la fortuna di lavorare con persone di grandi qualità, umane e professionali, con le quali abbiamo creato negli anni un team molto unito e coeso. In Banor il turnover dei soci e collaboratori è praticamente nullo. Inoltre il vantaggio di essere circondato da persone di qualità consente di poter prendere decisioni in modo collegiale e accogliere opinioni anche discordanti con la massima serenità, nella convinzione che

l'obiettivo primario di tutti è il bene dell'azienda.

**Qual è il suo modo di intendere la professione?**

Attribuisco un'importanza fondamentale al fatto che i clienti ci diano in gestione i loro capitali. È un atto di fiducia molto profondo. Un individuo dedica spesso una parte della sua vita ad accumulare un certo capitale, che poi ci affida: è come se ci affidasse una parte della sua esistenza. Per questo bisogna essere sempre preparati e all'altezza delle esigenze del cliente, fare il massimo per accrescere il suo capitale, supportarlo nel tramandarlo ed essere sempre disponibili ad ascoltare le sue esigenze.

**Sua moglie è una cittadina americana e lei conosce bene la realtà degli States. Come ci vedono gli americani?**

Negli ultimi anni ho notato come gli americani si siano molto chiusi in se stessi, mostrando un interesse sempre minore verso il resto del mondo. Alcune recenti scelte di politica estera degli States rispecchiano

questa attitudine. Invece sul tema degli investimenti finanziari ho notato che c'è un rinnovato interesse verso i mercati europei, tra cui anche l'Italia. Di sicuro la percezione sulla soluzione del problema bancario è stato un elemento determinante nell'indirizzare investimenti dagli Stati Uniti verso il nostro Paese.

**Tornando invece al suo settore, quali sono le differenze più tangibili tra noi e gli States nel modo di lavorare, nel rapporto col cliente?**

Come è noto gli americani sono molto più business oriented e pragmatici di noi. Per questo motivo ritengo che la maggiore differenza di approccio e gestione del cliente sia rintracciabile in una facilità di rapporto e di apertura della relazione, forse maggiore negli Stati Uniti, alla quale però spesso si accompagna una minore profondità umana e fidelizzazione del cliente.

**C'è un aneddoto o un mantra che l'accompagna ancora oggi nel suo modo di lavorare?**

Ricordo un episodio che risale ai tempi della scuola media: avevo da poco finito di giocare a calcio e mi stavo preparando per entrare in aula per seguire le classi pomeridiane. Il preside dell'istituto religioso dove studiavo mi bloccò, austero ed elegante. Mi chiese come mai fossi così "scapigliato" e come fosse il mio rendimento scolastico. Gli spiegai che avevo appena giocato con i miei amici e



**I clienti ci danno in gestione i loro capitali È un atto di fiducia molto profondo**

Massimiliano Cagliero

che a scuola ero molto bravo. Lui rimase in silenzio qualche secondo, quindi mi disse: "la disciplina e il metodo spesso contano come l'intelligenza", chiaramente si riferiva al mio aspetto esteriore. Questo insegnamento mi è rimasto molto impresso come l'educazione che ho ricevuto, sempre attenta ai valori

della sostenibilità e dell'etica. Ho trasmesso questi principi in Banor: il rigore del metodo e della disciplina associati all'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance, all'interno dei modelli di valutazione sono i derivati degli insegnamenti con cui sono cresciuto e che ancora oggi porto nella mia professione.