

A portrait of Massimiliano Cagliero, a middle-aged man with glasses, wearing a dark pinstriped suit, a light blue shirt, and a red patterned tie. He is smiling and has his arms crossed. He is standing in front of a large window that looks out onto a city street with a prominent building featuring a dome in the background. The text is overlaid on the bottom half of the image.

**Massimiliano Cagliero**  
Da Torino al mondo  
con Banor



È FONDATORE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI BANOR SIM, UNA DELLE PRINCIPALI SOCIETÀ ITALIANE DI INTERMEDIAZIONE MOBILIARE SPECIALIZZATA IN GESTIONE DI CAPITALI E CONSULENZA IN ITALIA, FORTE DI UN NETWORK INTERNAZIONALE CHE SPAZIA DAL REGNO UNITO ALL'OLTREOCEANO. PER FORMAZIONE E RUOLO PROFESSIONALE, MASSIMILIANO CAGLIERO È ORMAI CITTADINO DEL MONDO, MA È ANCHE UN TORINESE DOC, LEGATO AL CAPOLUOGO SOPRATTUTTO PER IL PERCORSO EDUCATIVO DA LUI VISSUTO FIN DA BAMBINO E PER LE POTENZIALITÀ, CONCRETIZZABILI, CHE LA CITTÀ OFFRE

di LAURA SCIOLLA  
foto MARCO CARULLI



Durante l'intervista

*Nel narrare la mia storia mi piacerebbe dirvi che a 20 anni avevo già previsto tutto. Farebbe molto effetto, sarebbe l'inizio ideale per uno storytelling d'eccezione. È ciò che spesso i talentuosi imprenditori americani dichiarano: "...fin dal college sapevo che la strada della mia vita era segnata, ed è esattamente ciò che è stato..." Ma per me, e lo dico davvero, non è stato così».*

Comincia con questa battuta la chiacchierata con **Massimiliano Cagliero**, torinese, classe 1969, negli uffici eleganti e garbati di Piazza Carignano. Vista sulla piazza, affaccio sul palazzo dove è nato il primo Parlamento del nostro Paese, uno di quei luoghi da cui oggettivamente si può dire che "molto, se non tutto, è partito proprio da qui".

Uffici eleganti e garbati esattamente come lui, fondatore e CEO di Banor SIM, oggi una delle principali società italiane di intermediazione finanziaria, specializzata nella gestione di capitali e patrimoni per investitori istituzionali, privati e grandi famiglie imprenditoriali. Oltre 12 miliardi di Asset Under Supervision, tre sedi nel cuore di Milano, Roma, Torino e presenza anche a Montecarlo e Londra, circa 170 collaboratori.

Cagliero ci accoglie con grande cortesia ed è pronto a raccontare la sua storia, con l'entusiasmo che ha contraddistinto nascita e crescita della sua creatura.

**Se nulla era già segnato, è ancor più lecito chiedere: da dove nasce Banor SIM?**

«Intende come nasce l'idea o la società in sé? Perché sono due domande che richiedono due risposte diverse. Partirei dalla vera nascita di Banor SIM: dopo la laurea in Business Administration all'Università Bocconi di Milano, ho frequentato il Master in Economics and

*International Finance alla Wirtschaftsuniversität di Vienna e l'MBA in Business Administration alla Harvard Business School. Da qui andai a fare un'esperienza prima in Goldman Sachs International e poi in McKinsey & Company. Intanto cresceva in me l'ambizione di un'esperienza professionale e imprenditoriale in autonomia. Ma a 28 anni non si può pensare di creare una società di gestione ex novo. Banor SIM ha origine così da un consiglio da parte di chi aveva più esperienza di me: nel 1999 rilevai insieme a un partner Banor SIM, una piccola realtà torinese allora gestita da quattro soci e con 40 milioni di euro di asset. L'aspirazione era quella di creare in Italia un polo indipendente del private banking che attuasse i principi del value investing. Così è stato. Un po' grazie alle condizioni del mercato, un po' grazie alla bravura di tutto il team, in 24 anni siamo diventati un punto di riferimento del settore per la clientela privata e istituzionale, oltre che per i maggiori investitori americani e internazionali».*

**Ma, come diceva, c'era un'idea ben precisa alla base del progetto, giusto?**

«Esatto. Sono cresciuto a Torino frequentando il collegio dei gesuiti. Il Sociale è stato per me un'esperienza completa da tutti i punti di vista: disciplina, metodo, più sostanza che forma. Devo tanto a questa

L'aspirazione era quella di creare in Italia un polo indipendente del private banking che attuasse i principi del value investing





Creare una squadra eccezionale per accompagnare clienti straordinari.

Tanto della crescita di Banor non è dovuto all'intuizione geniale di Massimiliano, ma al lavoro di squadra fatto dai miei collaboratori che non esagero nel chiamare imprenditori, evidenziandone autonomia e intraprendenza

formazione così come alla cultura tipicamente torinese: "prima fai le cose e poi, forse, le dici". Ecco, in tale contesto si è sviluppata la mia idea di imprenditoria, volta a creare posti di lavoro, restituire qualcosa alla comunità, avere occasioni per impegnarsi nel give back. Fare impresa per arricchirsi è certamente uno scopo comprensibile, ma ritengo sia difficilmente sostenibile nel lungo termine. Qui invece puntiamo alla solidità perché un conto economico ricco, per me, equivale a poter investire su persone valide e su progetti interessanti in ottica di crescita».

**Quali sono stati quindi gli obiettivi che l'hanno guidata fino a qui?**

«Creare una squadra eccezionale per accompagnare clienti straordinari. Tanto della crescita di Banor non è dovuto all'intuizione geniale di Massimiliano, ma al

lavoro di squadra fatto dai miei collaboratori che non esagero nel chiamare imprenditori, evidenziandone autonomia e intraprendenza. Credo esistano diverse modalità per gestire le collaborazioni: assumere un alto numero di persone e controllare con efficienza il loro operato, oppure selezionarle con cura, non solo da un punto di vista professionale, ma anche etico e dei principi. Questa è stata la mia scelta: lo dimostra il turnover praticamente pari a zero, il che si riflette su un altrettanto turnover pari a zero del pacchetto clienti. Vi sono importanti famiglie torinesi che ci hanno dato fiducia in principio e che ancora ci seguono. È il cliente soddisfatto il miglior canale di marketing e questa è una grande conquista per tutti noi».

**Quando ha capito che sarebbe stato un successo?**

«Sintetizzerei in due momenti: il primo quando ho ricevuto l'autorizzazione dagli organi di vigilanza ad operare nell'industria del risparmio gestito. Con i miei soci eravamo dei perfetti sconosciuti agli occhi del mercato! Eppure hanno creduto in noi e questo è stato il passo che ci ha permesso di cominciare a giocare in Serie A. Secondo, quando abbiamo iniziato ad assumere: solo persone di qualità portano qualità. Nel momento in cui, in un settore che tra l'altro viveva un momento di affollamento, hanno cominciato ad arrivare candidature da chi stava lavorando per i grandi nomi del financial advising, allora ho capito che eravamo sulla strada giusta. Se penso che non avevamo nemmeno un business plan quando ho aperto la sede di Torino...».

**Cosa l'ha spinto allora a fare questo passo 24 anni fa?**

«Credevo in Torino, e le famiglie e le istituzioni che ci hanno appoggiato mi hanno dato ragione. In 12 mesi avevamo già raggiunto il break even. Avevo osato ed era stata la scelta giusta. Spesso accade che le per-







sone si pongano dei limiti, i piemontesi lo fanno più che mai. Quanto amiamo spiegarci perché non possiamo fare questo e quello! In tal senso amo invece la cultura americana: lì c'è davvero la voglia di sognare. Certo, sarebbe meglio non farlo se non supportati dalla razionalità, ma il solo provarci significa che sei a metà della strada. È un po' la storia del calabrone: chi lo ha detto che non può volare? Sto leggendo un libro "Enthusiasm makes the difference". Ne sono convinto».

#### **Da Torino al mondo: Banor è cresciuta ponendosi come realtà internazionale.**

«Banor resta una realtà italiana, fiera di essere tale (con tantissimi collaboratori torinesi riconosciuti per le loro competenze, per la serietà e per il senso di appartenenza), ma dalla vocazione internazionale. Le riunioni si svolgono in inglese; ci spostiamo tra Londra, USA e Asia per offrire esperienza e conoscenza ai nostri investitori, proponendo anche soluzioni di difficile accesso per limiti territoriali o anche per le stesse soglie di accesso. Un nostro punto di forza è quello dell'allineamento di interessi tra noi e il cliente. Non proponiamo mai prodotti in cui io ed i miei soci non siamo stati i primi investitori». Trasparenza, servizio, valore della gestione: è così che siamo cresciuti. E su una scala da 0 a 10, direi che oggi siamo ancora all'1,1 di ciò che possiamo fare».

#### **Nel contesto attuale, come sta cambiando il vostro mestiere?**

«In generale ci sono due modi per gestire i patrimoni: guardando al mercato nel suo aspetto macro o investendo sulle aziende. Noi crediamo nelle imprese virtuose ed è questo che facciamo da sempre. Vi riporto qualche esempio. L'attacco in Israele è avvenuto di sabato; tutti attendevano il crollo dei mercati del lunedì eppure non è stato così. Siamo arrivati a un livello di insensibilità tale dei mercati finanziari, che la Borsa non ha subito scossoni. Altra situazione, la pandemia:

con il lockdown il mercato ha invece sofferto, certo. Ma noi, nell'aprile 2020, abbiamo investito come mai prima e con scelte che ci stanno dando ragione. Il nostro lavoro non è il risultato di speculazioni, è piuttosto il frutto di analisi approfondite, che durano anche un anno, guardando alla qualità delle aziende e all'etica del management. Dove saranno tra 10 anni? È quanto ci chiediamo nella valutazione. Il rischio è diverso dalla volatilità. La volatilità Banor la usa per valorizzare gli investimenti considerandola foriera di opportunità, il rischio invece è la perdita permanente del capitale».

#### **Si è sempre dichiarato fortemente legato alla sua città. Se però dovesse individuarne elementi di criticità?**

«Ci sono molte realtà di grande prestigio a Torino, basti pensare a due eccellenze come Fondazione Sanpaolo e CRT che tanto fanno per la città. Ma quello che manca a Torino sono i collegamenti. Io mi sono trasferito a Milano unicamente per la comodità di volare a Londra da Malpensa avendo a disposizione 10 voli al giorno. E poi chiediamoci perché i giovani torinesi lasciano Torino: parliamo di un'emigrazione di qualità fatta di ragazzi e ragazze che si sono formati negli atenei più prestigiosi e che poi portano il loro valore altrove. Un vero peccato: dobbiamo trovare il modo di riportarli a casa e fornire loro gli strumenti per sognare. Pensate quanto possa dare alla città un bugia nen e peraltro sognatore».

Ancora una volta siamo stati testimoni di una piccola, grande storia orgogliosamente torinese e appassionatamente internazionale. >>>



In generale ci sono due modi per gestire i patrimoni: guardando al mercato nel suo aspetto macro o investendo sulle aziende. Noi crediamo nelle imprese virtuose ed è questo che facciamo da sempre