



Storie di straordinaria quotidianità
fra Svizzera e Italia



Silvana Cavanna



Membro Consiglio d'Amministrazione Banca del Sempione

Dal 1973 al 1984 Responsabile clienti privati per oltre 10 anni presso Euromobiliare S.p.A ha poi ricoperto posizioni dirigenziali in diversi istituti bancari: responsabile del *wealth management* presso Banca Manusardi.

Chiamata da Banca D'Italia come responsabile Advisory clienti privati presso Banca Rasini, è diventata poi Direttore Responsabile Private Banking a Banca Profilo.

È entrata a far parte del Consiglio di Amministrazione di Banca Profilo, del Consiglio di Amministrazione di Profilo Asset Management SGR (2003) e membro del comitato di gestione (dal 2003 al 2009).

Nel 2008 è stata nominata Responsabile del Private Banking e membro del Comitato Esecutivo di quella che sarebbe diventata la Banque Profil de Gestion a Ginevra.

Nel 2010 è stata nominata Direttore Generale e Presidente del Comitato Esecutivo.

Dal 3 maggio 2021 è entrata a far parte del Consiglio di Amministrazione di Banca del Sempione SA, Lugano.

Interessi

Teatro - Opera - Filantropia

Al posto giusto nel momento giusto ...

Da giovane non pensavo certo ad una carriera in banca. L'unica cosa che desideravo era di poter diventare assolutamente indipendente. Un'aspirazione questa, che determinerà tutte le mie scelte professionali e di vita. Essendo nata nel 1952, appartengo a quella generazione che culturalmente e nel mio caso anche caratterialmente voleva dimostrare, negli anni '70, di potercela fare da sola. Non sognavo di andare in banca ma avevo voglia di fare, di essere autonoma. Per cui sono andata via di casa ancora prima di terminare l'università e ho iniziato a lavorare e studiare, contestualmente.

Ripensando ai miei esordi, ma anche in seguito, posso dire che nel mio percorso professionale è stato determinante essere arrivata nel momento giusto nei settori giusti.

I miei studi universitari in scienze politiche poco c'entravano, anche se ho conseguito successivamente un Master in Private Banking alla Bocconi, con quello che poi avrei fatto.

La mia prima esperienza professionale l'ho fatta in quella che si chiamava EDILCENTRO SVILUPPO SPA, con Guido Roberto Vitale. Oggi purtroppo è scomparso, a lui dobbiamo molto sia io, che la finanza italiana e quella milanese in particolare.

Il mondo della finanza, sto parlando degli anni 70, era un mondo che non contemplava le donne. Io mi ci sono trovata, nel momento giusto appunto, e lì ho costruito tutta la mia carriera. Non è stato facilissimo. Ma sono stati degli anni sicuramente molto interessanti, perché è in



quel periodo che è andata configurandosi la finanza come la conosciamo oggi.

Se sono riuscita ad affermarmi lo devo a tanto lavoro e anche a parecchio sacrificio naturalmente, sorretto dalla volontà incrollabile di voler fare e di voler arrivare a raggiungere gli obiettivi che di volta in volta mi prefissavo.

Non posso neppure dire di esser stata particolarmente influenzata da mio padre, che lavorava in un istituto di credito, anche se, EDILCENTRO in quegli anni, era legata a MEDIOBANCA e mio padre quell'ambiente lo conosceva bene.

La mia necessità era di rendermi indipendente! Inizialmente quindi, il mondo della finanza lo sentivo estraneo, coltivando l'idea un po' romantica e di moda all'epoca di essere "figlia dei fiori", c'è stato un momento in cui mi sono chiesta che cosa ci facessi lì. Ma è stato, appunto, un momento.

Con molto impegno, gli obiettivi che man mano mi sono posta sono stati raggiunti. Sono stati anni molto intensi in termini sia quantitativi che qualitativi, sicuramente molto stimolanti. Anche se, con la maturità che di solito accompa-

gna il "senno di poi", conoscendo la realtà della finanza di oggi, potessi tornare indietro forse, non ripartirei da questo settore. Di fatto è anche un settore che di per sé rischia di essere piuttosto arido in particolare se lo si riduce al mero valore venale. Di una cosa però sono contenta: di non essermi fatta influenzare più di tanto dal "valore che rappresenta" e di essere sempre riuscita a mantenermi ad una distanza di sicurezza.

Lo devo sicuramente ai valori di famiglia, una solida base che mi ha permesso di attraversare questo mondo dominato solo da uomini, in un'epoca particolare in cui l'unico valore era veramente il denaro, senza esserne contaminata. Mi sono salvata, non mi ha condizionato più di tanto nel privato, di certo non ha modificato i miei valori.

È iniziata così la mia avventura nel mondo della finanza. In seguito, merito anche dei buoni risultati ottenuti, è stato sempre un po' più difficile uscirne. Erano anni talmente "emozionanti", che mi interessava e mi piaceva l'idea di capire fino a che punto sarei potuta arrivare. Tanto è vero che, all'età di ventotto anni, sono arrivata fra le prime donne, se non la prima, ad essere membro di direzione in una struttura finanziaria.

Ho tirato dritto senza ripensamenti

Raggiungere quel traguardo non è stato semplice, qualcosa “sul campo” l’ho dovuto sacrificare: per esempio la mia identità di donna. In effetti a quell’epoca in azienda mi chiamavano con il nome del mio diretto superiore: lui era Giovanni e io, di rimbalzo ero “Giovanna”.

In buona sostanza, per essere presa in considerazione dovevo evitare che gli altri pensassero di avere a che fare con una ragazza. A quel punto ho vissuto un primo momento di sbandamento. Mi sono chiesta se ne valesse la pena. Ma, come detto, è stato un momento, poi ho tirato dritto senza ripensamenti. Non ho più cambiato settore. D’altronde, con il tempo, mi sono resa conto che ero sempre più apprezzata come professionista. L’idea di cambiare settore, o ambito di lavoro, non mi ha più sfiorato.

Sono rimasta lì. Lungo la mia carriera, stiamo parlando di quasi cinquanta anni, non ho cambiato molti posti di lavoro. Mi è successo quattro o cinque volte. Sempre restando in piccole strutture. Non ho mai amato quelle grandi. Ho sempre privilegiato ambienti di lavoro dove fosse possibile una crescita in una dimensione umana.

Le scelte che hanno caratterizzato il mio percorso fra l’85 e il ’95, sono state più che altro di tipo manageriale. Negli anni precedenti, avevo capito, visto e sperimentato che molti uomini - all’epoca in ruoli manageriali c’erano solo uomini - arrivati in posti di comando, in realtà, avevano difficoltà nella gestione del capitale umano. Un conto è essere uno specialista di settore, diverso è essere capace di gestire gli esseri umani, di motivarli, di farli crescere, di tenere insieme

un gruppo di collaboratori che devono lavorare per te.

Ho sempre pensato che fosse la cosa più difficile, me ne sono resa conto nelle mie esperienze personali. Per questa ragione, mi sono detta: se cambio, da questo momento voglio uscire dalla specializzazione per avere un ruolo più complessivo. Sono passata quindi attraverso tutti i vari stadi, per diversi anni sono stata responsabile *Asset Manager*, in seguito responsabile *Advisor* all'interno delle diverse strutture.

Da qui la scelta, dopo le esperienze presso la banca Manusardi e la Banca Rasini, dove in effetti avevo tutta la responsabilità della tesoreria e della gestione dei patrimoni dei clienti, di orientarmi anche verso compiti e incarichi che prevedessero aspetti più manageriali.

Nel luglio del 1995, un ex-collega mi dice che ci sono tre giovani che hanno aperto una società per conto loro, stanno per diventare banca e cercano il responsabile di tutta l'aria *Private Banking*, Eravamo nel mese di luglio e io ho detto a questo collega: “*vado in vacanza e quando torno vediamo*”.

In quel periodo la Banca Rasini era stata acquisita dalla Popolare di Lodi e quindi stava diventando mastodontica, per cui rimanere lì non mi interessava più. Nonostante fossi già dirigente con responsabilità di una struttura, ero alquanto demotivata. Tornata dalle vacanze ho deciso di accettare la sfida: avevo quarantadue anni aspettare oltre non avrebbe avuto senso.



Perché no?

Mi trovai catapultata in una realtà ancora inesistente, dove tutto era da costruire. C'erano giusto i tre soci fondatori. Si è rivelata un'esperienza veramente molto interessante, nella quale oltre alle capacità tecniche, ho potuto veramente mettere a frutto tutte le mie conoscenze sia nella gestione dei rapporti con i clienti, sia nella creazione della struttura di *Private Banking*.

Io nel Gruppo Profilo “ci sono ancora” oggi. Verso la fine del 2007 il presidente di Banca Profilo mi dice: “*abbiamo comprato una realtà in Svizzera. Il Direttore Generale c'è, lo abbiamo preso da Londra, però io ho bisogno che tu vada lì almeno due giorni alla settimana, perché devi capire cosa abbiamo acquisito veramente e cosa bisogna fare*”.

A febbraio 2008 arrivo a Ginevra. Ho sempre desiderato lavorare all'estero. Non mi era mai ca-

pitato: per pigrizia, per motivi familiari, perché lavorare a Milano in quegli anni era gratificante. Però dopo dodici anni in Banca Profilo un po' incominciavo ad annoiarmi non c'era quasi più niente che rappresentasse una novità e fosse stimolante.

Nel 2008 cominciamo ad avere un'età, diciamo così, professionalmente importante. Mi sono detta *perché no?* In fondo vado all'estero. Non lontanissimo, ma pur sempre estero. Inoltre, Ginevra nel mondo della finanza milanese è sempre stata considerata una piazza di riferimento. In più era una sfida, anche se erano solo due giorni alla settimana. Il 2008 è l'anno della crisi finanziaria che come conseguenza porta, per Banca Profilo, un aumento di capitale con l'entrata di un nuovo fondo e di un nuovo Socio. Nel 2009, Fabio Candeli, Amministratore Delegato e Matteo Arpe, il nuovo azionista di mag-

gioranza mi propongono quello che poi diventerà l'ultima mia esperienza professionale: “*se la sente di fare il Direttore Generale?*”?

Ancora una volta mi sono detta: *perché no?* Il tempo di entrare in carica e, mi dicono, che in quel momento ero l'unica donna in Svizzera ad essere Direttore Generale di una banca. Non ne sono stata pienamente consapevole, fintanto che, ad un certo punto nell'ambiente, complice qualche intervista, sono diventata: “*la prima donna...*”, “*l'unica donna...*”. Non è che la cosa inizialmente abbia suscitato unanime apprezzamento, comunque dopo tredici anni posso dire di aver instaurato degli ottimi rapporti a tutti i livelli. Anche in questo caso, mi sento di poter dire di essermi trovata nel momento giusto al posto giusto.

Mi ritengo molto soddisfatta dei tredici anni di esperienza Svizzera, nonostante siano stati periodi complicatissimi. Mi son trovata come donna italiana, senza nessuna conoscenza del mondo svizzero se non legato alla finanza in generale, digiuna di quelle norme e di quelle procedure, che, nei fatti, neppure gli azionisti milanesi

conoscevano a fondo. Per giunta, in quegli anni sono successe parecchie cose, come la fine del segreto bancario, gli accordi con gli Stati Uniti, i tracolli del mondo finanziario a livello mondiale. Tutti accadimenti che hanno avuto naturali ripercussioni sul mondo bancario con anche chiusure di istituti bancari storici. In quelle condizioni, resistere, continuare a svolgere attività, riuscendo persino a far crescere un pochino la banca, è stata una sfida di non poco conto.

Lo scorso 31 maggio ho concluso la mia esperienza come Presidente della Direzione Generale, dando seguito con successo alla vendita della banca ad un altro istituto, senza danni per l'azionista e dei trentacinque collaboratori che hanno, per la maggior parte, mantenuto il posto di lavoro.

Solo ora, che non ho più le responsabilità dirette derivanti dall'attività quotidiana, mi rendo conto di quanto siano stati formidabili tutti questi anni. Complicati, ma belli, difficili e faticosi ma stimolanti. Oggi, quando esco di casa mi sento molto leggera e anche Ginevra mi appare sotto una luce nuova, tutta da riscoprire.

E non finisce qui

Ma non è finita qui, mi avvicino ai settant'anni e naturalmente è giunto il tempo di archiviare l'operatività quotidiana.

Non certo casualmente, perché negli anni un minimo di *network* nell'ambiente me lo sono creato, mi è arrivata la proposta di entrare nel Consiglio d'Amministrazione della Banca del Sempione di Lugano.

Ho accettato con convinzione perché la Banca del Sempione è una realtà molto sana e molto seria, una realtà giusta per fare questo tipo di esperienza. Ho ancora voglia di fare, voglio essere impegnata e mantenere il cervello in modalità funzionale... finché mi sarà possibile.

Sento ancora il bisogno di rimanere attiva e di confrontarmi con gli altri.

Non so ancora se mi piacerà questa nuova vita, in fin dei conti ho lasciato il mondo operativo pochi mesi fa e davanti a me ho avuto l'estate, durante la quale mi sono goduta tante vacanze quante non ne ho mai potute fare. Un periodo nuovo e certamente interessante, che mi porterà a nuove scoperte per il mio futuro.

La Svizzera, Ginevra e ora anche Lugano, rimarranno certamente tra i miei punti di riferimento, perché mi sono sentita accettata e accolta, ed è anche per questo che ho deciso di richiedere la cittadinanza svizzera.



In competizione con me stessa

In questo mio percorso devo ammettere che non mi sono mai messa “direttamente” in competizione con gli uomini. Piuttosto sono sempre stata in competizione con me stessa e con il mondo che mi circondava.

Forse questo mi ha permesso di vivere al meglio la differenza di genere. Le differenze di trattamento, specie economico, ma anche nel riconoscimento delle competenze certamente non mi hanno mai fatto piacere ma, alla resa dei conti posso sostenere che ogni volta che mi sono messa in testa di raggiungere il livello che era normalmente appannaggio di un uomo, nel mio piccolo, ce l'ho fatta. Senza rischiare di banalizzare, non voglio dire che ignoro come vanno le cose. Che non capisca e che non veda che ancora oggi ci sono delle differenze incredibili. Il fatto,

per esempio, di poter essere “potenzialmente” considerata una quota rosa in un consiglio d'amministrazione non mi piace. Però capisco anche che ci vorrà ancora un po' di tempo. Le battaglie che sono state fatte sono state fondamentali e anch'io per la mia piccola parte credo di avervi contribuito.

Per quanto mi riguarda, devo metter in conto che per arrivare dove sono arrivata, evidentemente, ho dovuto fare parecchi sacrifici e accumulare numerose rinunce.

Non mi sono fatta una famiglia ad esempio, perché non c'era neanche il tempo, o perché probabilmente non ho trovato qualcuno disposto a sopportare una persona molto autonoma e che voleva “gareggiare” tutti i giorni con sé stessa.

Ripensandoci, direi che malgrado io sia perfettamente consapevole che esista una disparità di trattamento anche nel modo del lavoro, basata sul genere, io non mi sono mai sentita penalizzata per il fatto di essere donna.

Sarà, come ho già detto, che forse il fatto di essere l'unica donna in un mondo quasi tutto declinato al maschile, ha fatto sì che anch'io un po', nella pratica professionale, mi sia 'mascolinizza-

ta'. In ogni caso, mi piace pensare di aver sempre puntato ad essere, e non solo ad apparire, una seria professionista.

Non credo neppure di aver mai fatto ricorso, perlomeno scientemente, ad artifici seduttivi. Semmai la seduzione che mi ha sempre affascinato non è quella maliziosa. Seducente è il pensiero, il ragionamento. Sì, direi che amo coltivare una sorta di seduzione che definirei intellettuale.



Magari in un'altra vita...

Se penso a cosa ho dovuto rinunciare per la carriera, guardandomi indietro, mi verrebbe da dire: alla famiglia. Anche se devo dire che oggi non ho questo rimpianto.

Ciò non toglie, che io sia molto legata alla mia famiglia d'origine. Sono uscita di casa perché avevo bisogno di dimostrare a me stessa di essere autonoma, mantenendo un rapporto con la mia famiglia molto forte. Mi ci sono sempre sentita molto legata. Nei primi tempi, forse, il non avere una famiglia mia l'ho vissuto con una certa ansia, anche perché in quegli anni era naturale che una donna se la creasse. Poi, se ti abitui a stare da sola, fai sempre più fatica ad immaginare di dover adattare il tuo stile di vita alle nuove esigenze che derivano da una vita a due. Come detto, al momento non ho rimpianti, verranno

magari nei prossimi tempi, non lo so. Non mi sfugge quanto sia importante una famiglia, ad un certo punto ti chiedi *“tutto questo per chi lo sto facendo?”*. Le domande me le sono poste anch'io nel corso degli anni. Magari in un'altra vita... In questa, è andata come è andata e, secondo me, se certe cose non si verificano vuol dire che doveva andare così. Probabilmente, è anche questo che oggi mi fa sentire abbastanza serena: capisco che quello che non ho, non ce l'ho o perché non si è manifestato o perché, nei fatti, non l'ho voluto più di tanto.

In generale, le rinunce fatte, per ora, non mi pesano. Magari, non sarei stata una buona madre o una buona compagna. In fin dei conti, ho assecondato quelle che erano le mie necessità accettando le conseguenze che comportavano.



La Svizzera e l'Italia

Sono diventata cittadina svizzera per convinzione, non per necessità. Quasi per una soddisfazione personale: avendo passato 13 anni molto intensi ritengo giusto avere anche questo 'documento', che mi fa sentire partecipe di questa realtà. Non ci sono altre motivazioni, se non di tipo affettivo.

È proprio un approccio affettivo verso una realtà nella quale sono stata accolta e dove tutto sommato ho potuto esprimere quelle che erano le mie aspirazioni.

La Svizzera rappresenta un punto fermo, la stabilità.

Io sono italiana e sono molto orgogliosa di esserlo. Però questo essere anche un po' sviz-

zera lo considero il coronamento di quasi cinquant'anni di vita.

Noi italiani, in generale, siamo forse più generosi, più estroversi, ma anche più pressapochisti, meno rigidi. Però, se Svizzera e Italia potessero scambiarsi un po' di quelli che siamo soliti ritenere i nostri reciproci difetti, ne trarrebbero beneficio entrambe. Si tratterebbe di adottare una certa duttilità nell'applicazione e nel rispetto delle regole.

