ASSOCIAZIONE BANCARIA TICINESE / COSA FARÒ DA GRANDE?

Competenze richieste. Professioni che cambiano.

Il futuro non è una lista di professioni. È una combinazione di competenze.

Alberto Bindi Scoponi, *Banca Zarattini & Co. SA*, Lugano 14.10.2026

Uno sguardo all'*Employability*, con il settore bancario come laboratorio

alberto.bindi@bancazarattini.ch

Cliccando sul link in basso è possibile accedere alla presentazione su Kahoot!
https://kahoot.it/challenge/001945681

Banca Zarattini & Co.

Quattro forze ridisegnano il lavoro bancario

01

TECNOLOGIA

IA generativa, automazione, dati e cybersicurezza.

02

DEMOGRAFIA

Invecchiamento, pensionamenti e nuovi ingressi.

03

REGOLE & FIDUCIA

Rischi, responsabilità, sostenibilità e compliance.

04

MODELLI DI BUSINESS

Servizi digitali, consulenza e nuove aspettative dei clienti.

39% delle competenze richieste cambierà entro il 2030

59 su 100 lavoratori avranno bisogno di formazione

Fonti: WEF, Future of Jobs 2025 (stime mondiali); ISFB/UNIGE, Osservatorio 2026.

02 / IL PARADOSSO OCCUPAZIONALE

Banca Zarattini & Co.

Il settore è solido. Il lavoro si ricompone.

Un buon risultato economico non si traduce automaticamente in più posti di lavoro.

REDDITIVITÀ DELLE BANCHE

+16,3%

Utile annuo complessivo nel 2025

CHF 20,6 miliardi

OCCUPAZIONE BANCARIA

−2,5%

Posti di lavoro in Svizzera (ETP)

−2.345 ETP rispetto al 2024

Calo dovuto alle grandi banche; altre categorie in crescita

NELLE PROFESSIONI ESPOSTE ALL'IA · SVIZZERA

Profili esperti (senior)

+26%

Quote degli annunci 2025 vs media 2019–2022; dato intersettoriale, non assunzioni bancarie.

Profili iniziali (junior)

−16%

Fonti: Associazione svizzera dei banchieri, Barometro bancario 2026; jobs.ch, KI Report 2026.

Banca Zarattini & Co.

La tecnologia non determina da sola il futuro del lavoro.

Se l'AI sostituisce l'apprendimento sul campo, chi formerà gli esperti di domani?

SISTEMI SOCIOTECNICI (STS)

Non è soltanto l'AI a determinare il futuro del lavoro bancario: conta come le organizzazioni integrano e governano persone, processi e responsabilità.

POLANYI: CONOSCENZA TACITA

L'agente AI può interrompere il trasferimento di conoscenze ed esperienze tra senior e junior, riducendo le opportunità di apprendimento sul campo.

La sfida: progettare l'AI per aumentare la produttività senza interrompere l'apprendimento tra generazioni.

Riferimenti: Trist & Bamforth, Teoria dei Sistemi Sociotecnici (1951) ; Polanyi, La Conoscenza Tacita (1966).

Banca Zarattini & Co.

Prima dei mestieri cambiano i compiti.

FUNZIONE	MAGGIORE POTENZIALE DI AUTOMAZIONE	MAGGIORE VALORE DELLA PERSONA
KYC / COMPLIANCE	Verifica documenti, estrazione dati	Valutazione anomalie, responsabilità
RICERCA & FINANZA	Sintesi rapporti, bozze e calcoli	Tesi d'investimento e giudizio
RELAZIONE CLIENTE	Preparazione dossier, routine	Fiducia, bisogni, negoziazione
OPERAZIONI	Matching, riconciliazioni	Eccezioni, controlli e processi

La differenza la fa chi decide che cosa delegare e dove mantenere il controllo umano.

Fonte: ILO, Generative AI and Jobs (2025). Esempi applicativi elaborati per la conferenza.

Banca Zarattini & Co.

Il ricambio generazionale in Ticino

Molti profili esperti, poche nuove leve: come trasmettere il sapere?

43%

ha almeno 50 anni

Personale bancario ticinese

9%

ha meno di 30 anni

Personale bancario ticinese

3%

è «in formazione»

Categoria statistica ABT*

* Comprende apprendisti, praticanti, stagisti e altre categorie; non misura il reskilling.

Se l'IA svolge i compiti iniziali, come maturano esperienza e giudizio i giovani?

Mentoring e nuovi percorsi di ingresso aiutano a trasformare il ricambio in opportunità.

Fonte: ABT/CSVN (2025), pp. 21–22; statistiche ABT riferite a fine 2023.

06 / IL VALORE UMANO

Banca Zarattini & Co.

Le competenze umane contano. Ma come si misurano?

Una tensione: le competenze tecniche sono più facili da valutare; quelle sociali emergono anche nell'esperienza.

01 / SELEZIONE

È facile testare la tecnica

Titoli, certificazioni e test si confrontano rapidamente. Ascolto, giudizio e collaborazione richiedono osservazione.

02 / PRIMO IMPIEGO

Si misura l'immediato

La produttività sui compiti iniziali è più misurabile del potenziale futuro nelle relazioni e nel coordinamento.

03 / FORMAZIONE

Il sapere resta a comparti

Analisi e strumenti sono fondamentali. Ma trasformare risultati IA in decisioni condivise richiede pratica.

Rischio: preparare i giovani a compiti automatizzabili, trascurando giudizio, fiducia e coordinamento.

Lettura interpretativa · Fonti: UBS Research (16.08.2026); Barclays Research (28.09.2026); WEF (2025).

Banca Zarattini & Co.

Essere employable nel 2031: otto competenze

COMPETENZE TECNICHE + AGGIORNAMENTO

01 IA E AUTOMAZIONE

Usare, interrogare e verificare strumenti e agenti IA.

02 DATI E ANALISI

Interpretare informazioni, numeri e rischi.

03 COMPETENZA BANCARIA E DIGITALE

Conoscere processi, norme, privacy e cybersicurezza.

04 APPRENDIMENTO CONTINUO

Trasversale: adattarsi e anticipare i cambiamenti.

COMPETENZE UMANE E ORGANIZZATIVE

05 PENSIERO CRITICO ED ETICA

Valutare risultati, riconoscere bias e assumersi responsabilità.

06 CLIENTE E COMUNICAZIONE

Ascolto, negoziazione, presentazioni efficaci e lingue.

07 COLLABORAZIONE E NETWORKING

Lavorare in team e coltivare relazioni professionali.

08 CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

Comprendere ruoli, processi e modalità decisionali.

Il vantaggio non è una singola skill: è saper combinare tecnologia, giudizio, relazioni e apprendimento.

Sintesi del relatore: WEF 2025; ISFB/UNIGE 2026; UBS e Barclays Research 2026.

Banca Zarattini & Co.

L'employability è una responsabilità di sistema.

Dopo le competenze individuali, servono opportunità concrete, politiche attive e formazione accessibile.

BANCHE & IMPRESE

Il «dividendo sociale»

Investire nei giovani: stage qualificanti, apprendistati, mentoring, rotazioni e prime responsabilità. Restituire opportunità al territorio.

ISTITUZIONI PUBBLICHE

Più workfare inclusivo

Rafforzare le politiche attive: orientamento, incentivi al primo impiego e riqualificazione. Attivazione accanto alle tutele sociali.

SCUOLE & FORMAZIONE

Più quantità e qualità

Finanziare più percorsi e migliori esperienze: accesso, docenti preparati, programmi aggiornati, pratica e collaborazione con le imprese.

L'employability cresce solo in un ecosistema etico, inclusivo e centrato sulla persona.

Proposta del relatore · Contesto: WEF 2025; ISFB/UNIGE 2026; ABT/CSVN 2025.

MESSAGGIO FINALE

«Cosa farò da grande?»

Forse la domanda giusta è:

«Quale valore saprò creare insieme alla tecnologia?»

- Esplora interessi, passioni e punti di forza per costruire il tuo percorso.
- Usa l'IA, ma verifica e assumiti la responsabilità
- Allena giudizio critico ed etico; ascolta, collabora e formati costantemente
- Cerca esperienze, feedback e mentori; sviluppa anche le competenze sociali.

Fonti: WEF · ILO · Swiss Banking · ABT/CSVN · ISFB · Bloomberg Intelligence/AI e News (2025–2026).