Il settore bancario ticinese e la transizione generazionale: strategie di fidelizzazione e attrazione

Xavier Bronlet

Nahuel Martinez

27.10.2026

© CSVN: La presente documentazione ha esclusivo scopo didattico e non può essere utilizzata per fini differenti rispetto a quelli per cui è stata preparata. È vietata la riproduzione delle informazioni in essa contenute e la distribuzione, in qualsiasi forma e con qualsiasi strumento, senza un'espressa autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Obiettivi del Progetto di Ricerca

Questo studio, commissionato dall'Associazione Bancaria Ticinese (ABT) e realizzato in collaborazione con il Centro Studi Villa Negroni (CSVN), analizza l'attrattività del settore bancario ticinese. L'attenzione si focalizza in particolare sulle dinamiche legate al ricambio generazionale, esplorando strategie efficaci per attrarre e fidelizzare i talenti.

Hanno fatto parte del team di progetto le seguenti persone: Xavier Bronlet (AccelerationLab), Tamara Erez, Restituta Impagliazzo, Nicole Martinez, Silvia Spalletta Croci Maspoli(Centro Studi) e Nahuel Martinez (My Way Services)

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Dalla letteratura ai dati

FASE 1

Analisi delle fonti secondarie

Cosa ci dice la letteratura sulle nuove generazioni, sull'EVP e sull'attrattività del settore bancario?

100+ pubblicazioni catalogate
70+ selezionate per rilevanza

FASE 2

Analisi quantitativa

Osservazioni raccolte presso un campione di giovani Gen Z e Gen Y in Ticino, per verificare ciò che emerge dalla letteratura.

445 osservazioni
Gen Z + Gen Y

INTEGRAZIONE

Cosa resiste ai dati?

Confermare, sfumare o falsificare quanto emerge della fase 1 assieme ai nostri preconcetti

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, integrazione Fase I e Fase IIa.

Cosa ci dice la letteratura?

01 **Studi sulla Generazione Z**

Relativamente pochi dati riguardanti Gen Z

02 **Tipi di valori lavorativi**

Valori estrinseci e intrinseci

03 **Differenze tra generazioni**

Direzione EVP di generazione in generazione

04 **Applicazione pratica**

Come possono adeguarsi le banche

Obiettivo narrativo: trasformare la review in poche affermazioni verificabili.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Sei idee che portiamo con noi

01 **Il salario conta meno:**
la Gen Z cerca soprattutto purpose.

02 **Vuole più autonomia**
e più flessibilità.

03 **Cerca lavoro in modo**
significativamente diverso.

04 **La banca è troppo**
tradizionale per attrarla.

05 **Ha valori professionali**
propri della sua generazione.

06 **Serve una EVP**
specifica per la Gen Z.

La domanda non è se questi preconcetti siano plausibili. È se resistano ai dati.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

Come abbiamo messo alla prova le ipotesi

445

giovani adulti residenti in Ticino

Gen Z + Gen Y

Campione ponderato · margine d’errore indicato 5%

COSA VOGLIONO

Employee Value Proposition

COME VEDONO LA BANCA

Percezione del settore

COSA CONOSCONO

Attività e operatori bancari

QUANTO LI ATTRAE

Desiderio di lavorare in banca

Il principio di analisi:

non guardare solo la media, ma verificare come sono distribuite le risposte e se le differenze sono realmente robuste.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l’autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Analisi dei fattori costituenti del EVP desiderata

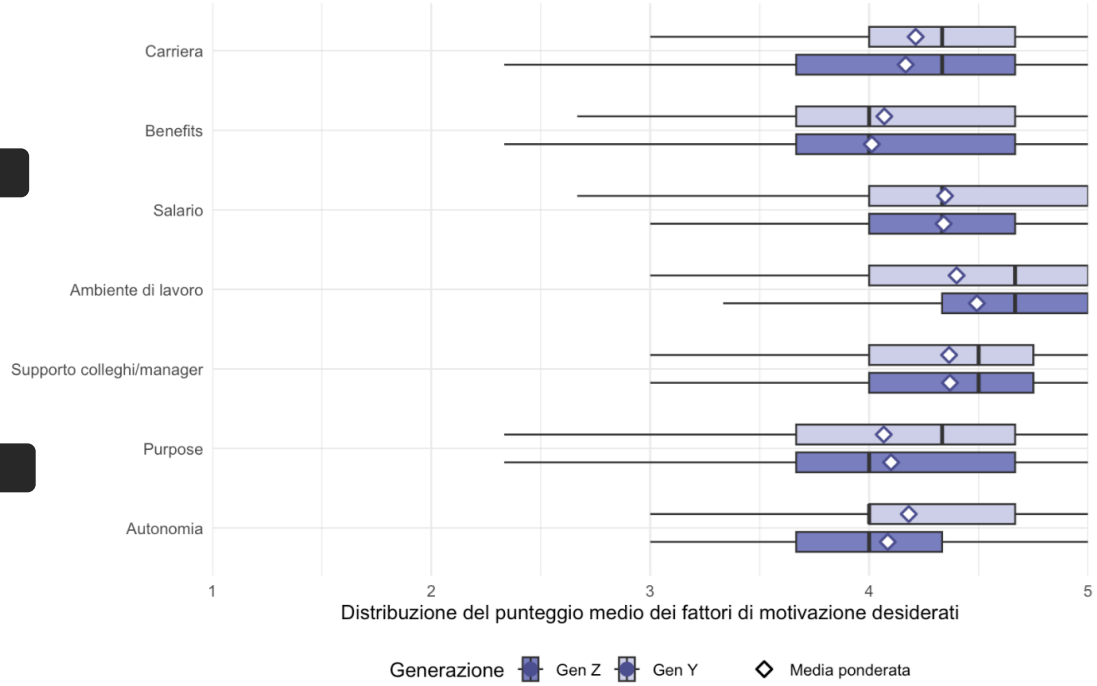
Cosa mostrano i dati

«La Gen Z cerca purpose, non soldi»

DA SFUMARE

«Autonomia e flessibilità sono tipicamente Gen Z»

NON RESISTE



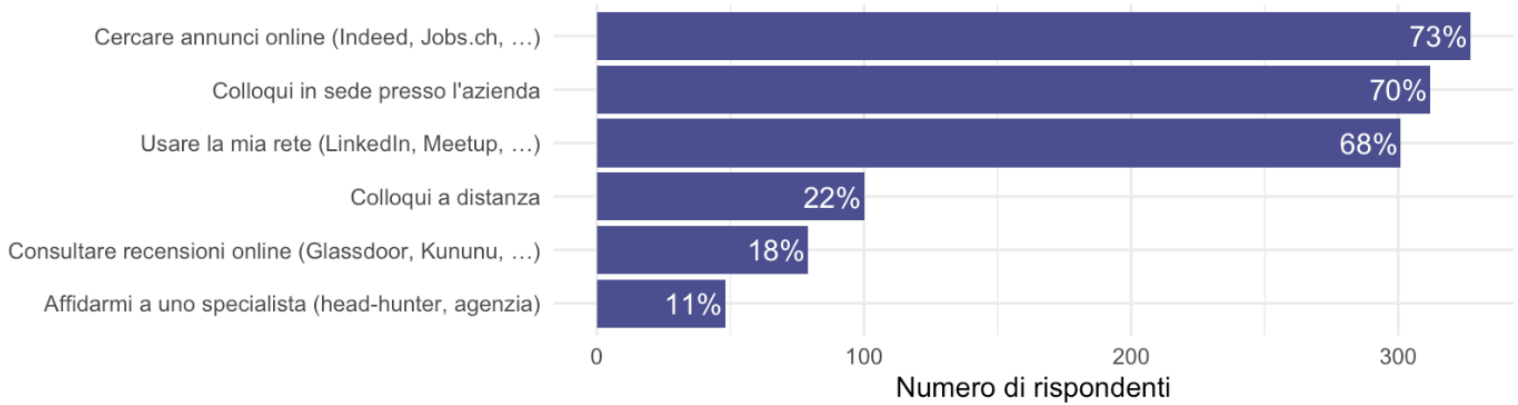
© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, integrazione Fase I e Fase IIa.

«La Gen Z cerca lavoro in modo completamente diverso»

NON RESISTE

Head-hunter | **Social network** | **AI** | **Colloqui a distanza**



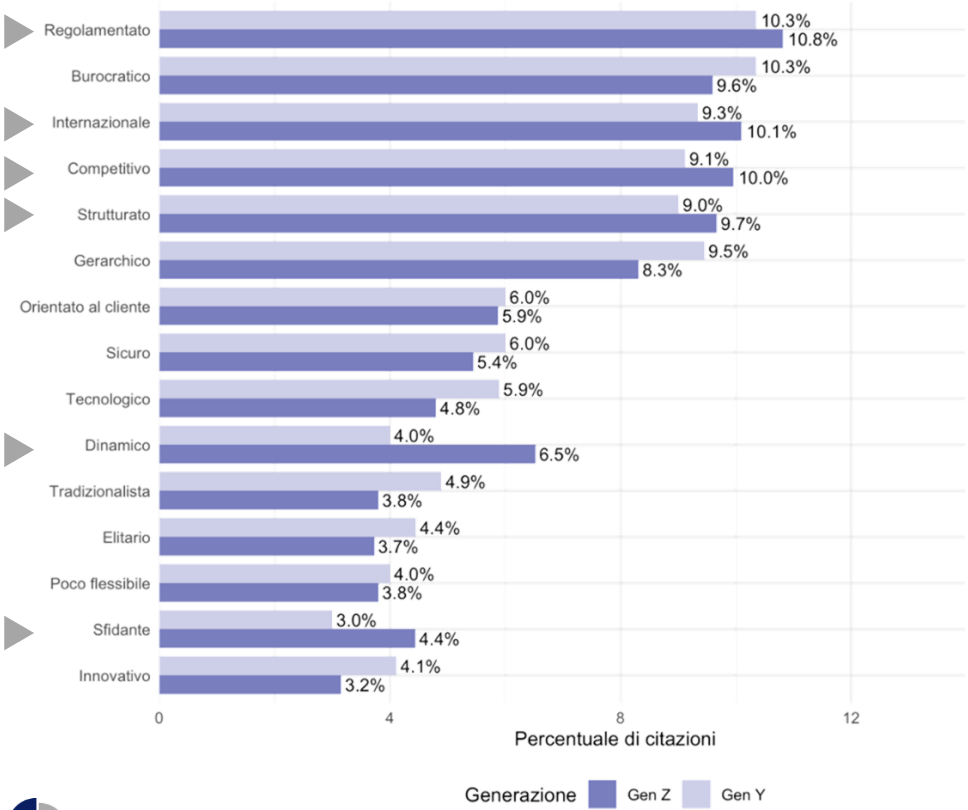
Quando confrontiamo i comportamenti nel complesso, queste modalità non distinguono in modo significativo Gen Z e Gen Y.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

«La banca è troppo tradizionale per attrarre la Gen Z»

NON RESISTE



La Gen Z associa più della Gen Y il settore a:

dinamismo

internazionalità

struttura

competizione

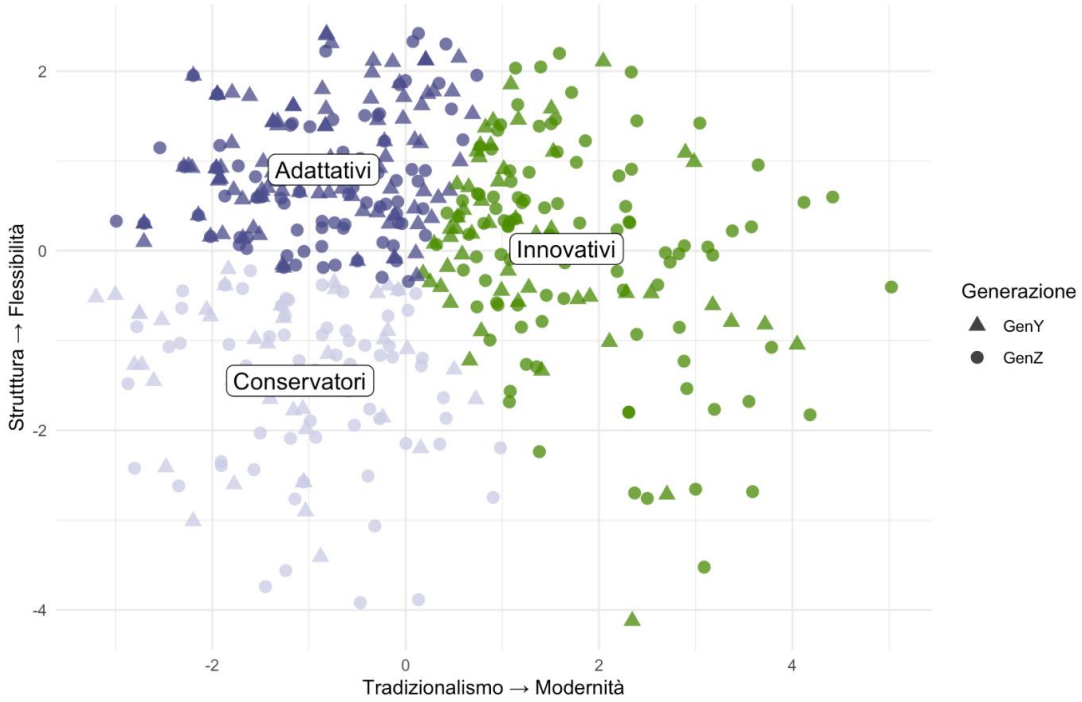
regolamentazione

sfida

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

Profilazione della percezione delle banche



Tre profili percettivi

CONSERVATORI

Tradizione + struttura
(burocrazia, gerarchia)

ADATTATIVI

Visione tradizionale +
dinamicità e capacità di adattamento

INNOVATIVI

Competitività + innovazione,
in equilibrio tra struttura e flessibilità

La distribuzione cambia per generazione:

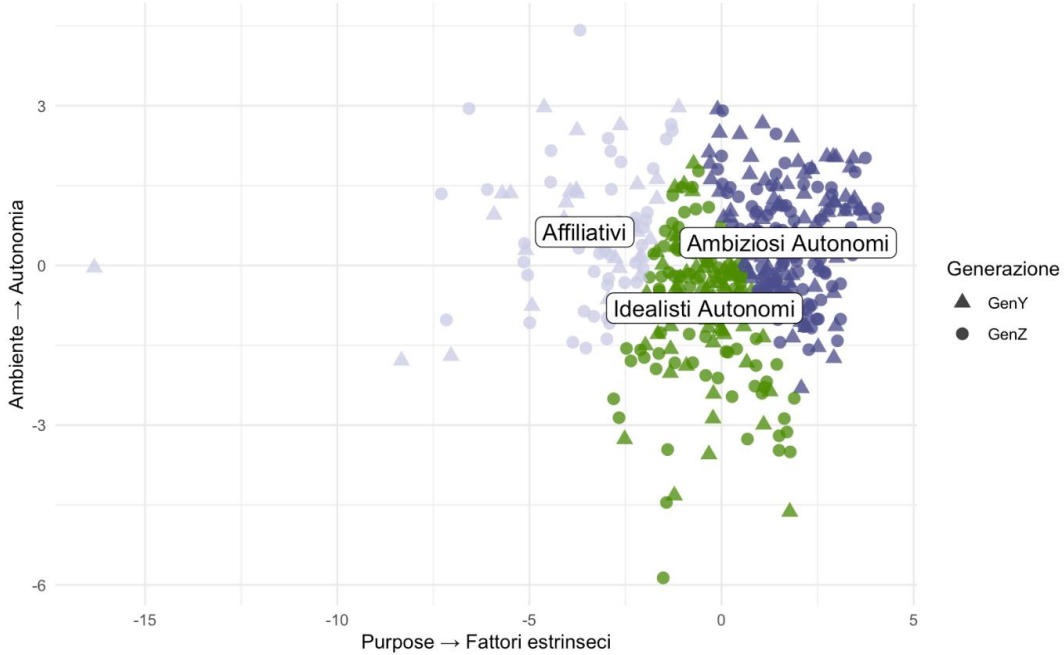
Gen Z più spesso Innovativi (41% vs 28%);
Gen Y più spesso Adattativi (53% vs 33%).

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

«Esiste un profilo valoriale tipico della Gen Z»

NON RESISTE



Tre profili valoriali

IDEALISTI AUTONOMI
purpose + autonomia

AFFILIATIVI
ambiente + relazione + equilibrio

AMBIZIOSI AUTONOMI
salario + benefit + carriera

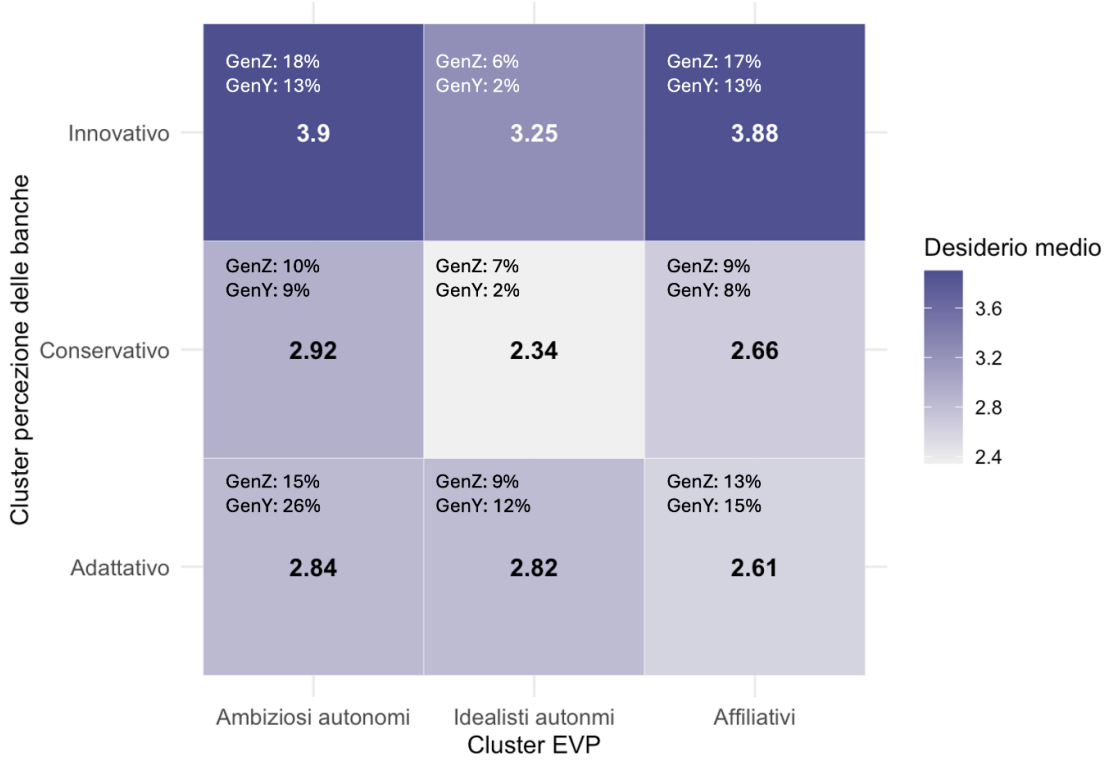
I profili attraversano le generazioni.
Idealisti: 22% vs 16%
Affiliativi: 39% vs 36%
Ambiziosi: 44% vs 48%

Gen Z vs Gen Y

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

Distribuzione del desiderio di lavorare nel settore bancario



La combinazione che attrae di più

PERCEZIONE DEL SETTORE

Il desiderio è più elevato tra chi percepisce la banca come innovativa.

PROFILO EVP

Nel cluster Innovativo, i valori medi più alti sono tra gli Ambiziosi Autonomi (3,90) e gli Affiliativi (3,88).

L'attrattività emerge dall'incrocio tra come viene percepito il settore e ciò che la persona cerca dal lavoro.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

Identity kit di chi desidera lavorare in banca

Tra i 183 rispondenti con desiderio di lavorare in banca pari a 4 o 5:

PERCEZIONE

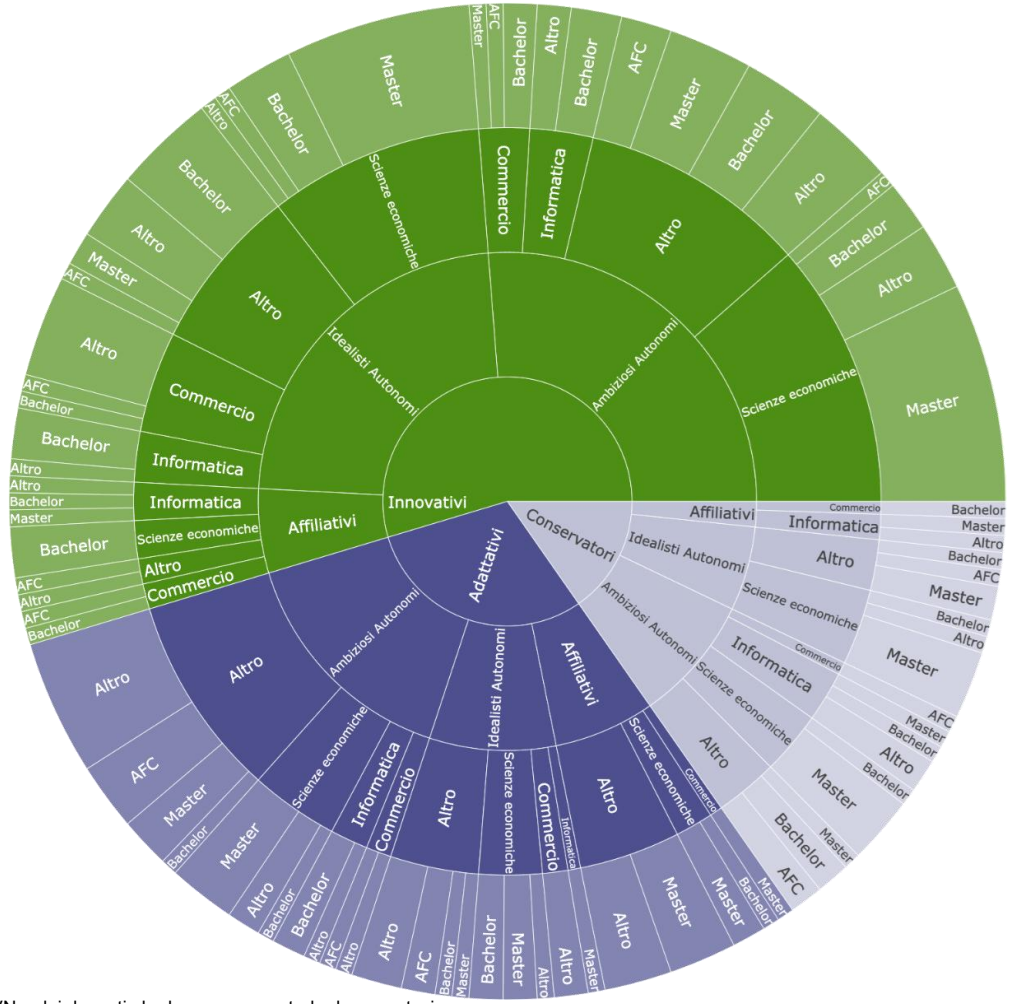
Banca innovativa, sicura e dinamica.

EVP

Autonomia per nutrire la propria ambizione oppure sostenere elementi valoriali.

FORMAZIONE

Prevalenza di percorsi economici o scientifici e titoli Bachelor/Master.



© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

Cosa resta dei nostri preconcetti?

Purpose prima del salario	DA SFUMARE
Più autonomia e flessibilità	NON RESISTE
Ricerca lavoro completamente diversa	NON RESISTE
Banca troppo tradizionale	NON RESISTE
Valori professionali propri della Gen Z	NON RESISTE
Serve una EVP “per Gen Z”	NON RESISTE
È più digitale	RESISTE, MA IN PARTE

La scoperta più importante sulle differenze è quanto poco siano generazionali molte delle differenze che attribuiamo alle generazioni.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l’autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, Fase IIa (luglio 2025).

Dalla letteratura all’evidenza: cosa emerge

FASE 1 CI SUGGERIVA	FASE 2 OSSERVA	LETTURA INTEGRATA
Salario e significato personale contano entrambi	**Salario, ambiente e supporto restano centrali**	Non è un aut-aut: serve un mix motivazionale credibile
Gen Z dovrebbe volere più autonomia e flessibilità	**Le differenze apparenti non sono robuste**	La generazione spiega meno dei profili individuali
Gen Z dovrebbe cercare lavoro in modo molto diverso	**I canali di recruiting sono molto simili**	Digitale sì, ma senza progettare un imbuto “solo Gen Z”
Una banca dinamica e innovativa dovrebbe attrarre i giovani	**La percezione innovativa è associata a maggiore interesse**	Rendere visibili dinamismo e sfida — se realmente vissuti
I valori dovrebbero segmentarsi per generazione	**I cluster EVP attraversano Gen Z e Gen Y**	Segmentare per motivazione, non per anno di nascita

Integrazione delle fase 1 e 2

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l’autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.

Fonte: Progetto APOBA, integrazione Fase I e Fase IIa.

Dai dati alle decisioni

1 Segmentare per motivazione, non per anno di nascita

Usare i profili EVP per costruire offerte e percorsi differenziati.

2 Misurare il gap tra EVP promessa e EVP vissuta

Confrontare ciò che i talenti desiderano con ciò che la banca offre davvero.

3 Raccontare anche dinamismo, innovazione e sfida

Allineare l'Employer Branding all'esperienza reale, evitando promesse non supportate.

4 Guardare il funnel, non solo l'attraction

Seguire candidatura → assunzione → retention → accesso ai ruoli manageriali, anche per genere.

Dalla nostra ricerca emerge utile adottare una segmentazione motivazionale e non una segmentazione demografica.

© CSVN: Vietata la riproduzione e la distribuzione senza l'autorizzazione del CSVN e dei docenti che hanno preparato la documentazione.