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

Progetto di ricerca, Fasi I e IIA

CENTRO STUDI VILLA NEGRONI

SVCON

FORMAZIONE

IL TUO MIGLIORE INVESTIMENTO

ASSOCIAZIONE BANCARIA TICINESE

Copyright © 2025 CSVN – Centro di Studi Villa Negroni. Tutti i diritti riservati.
Questo documento è stato realizzato nell'ambito di un progetto di ricerca commissionato dall'ABT.
Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, archiviata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo – elettronico, meccanico, fotocopia, registrazione o altro – senza previa autorizzazione scritta del CSVN.

IL SETTORE BANCARIO TICINESE E LA TRANSIZIONE GENERAZIONALE: STRATEGIE DI FIDELIZZAZIONE E ATTRAZIONE

"Molto di ciò che accade nella nostra vita è visto attraverso la nostra lente generazionale"[1]

SOMMARIO

ABSTRACT 5

1 Il PROGETTO DI RICERCA 5

2 METODOLOGIA E FASI 7

3 IL SETTORE BANCARIO E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO 8

3.1 La situazione geopolitica 8

3.2 Il settore bancario nel contesto economico nazionale 10

3.3 Il contesto ticinese in generale 16

3.4 Il settore bancario nel contesto ticinese 21

4 LA LENTE GENERAZIONALE 33

4.1 Il fenomeno dell'ageismo: stereotipi, pregiudizi e discriminazioni 33

4.2 Teoria delle generazioni 37

4.3 Stereotipi generazionali vs. caratteristiche individuali 44

4.4 Teorie di gestione organizzativa e Employer branding 46

4.5 Casi di studio 50

5 CONCLUSIONI 54

6 INTEGRAZIONE DELLE FASI I E II DEL PROGETTO 56

6.1 Introduzione 57

6.2 Fase I: Ricognizione e Analisi Preliminare 57

6.3 Fase IIa: Raccolta e Analisi Empirica 57

7 INTEGRAZIONE DEI RISULTATI DELLA FASE IIA 58

7.1 Affermazioni a priori provenienti della Fase I e confermate nella Fase IIa 58

7.2 Affermazioni *a priori* della Fase I falsificate o sfumate nella Fase IIa 59

7.3 Nuove intuizioni dall'analisi quantitativa della Fase IIa 60

8 DETTAGLIO DELL'ANALISI EMPIRICA FASE IIA 62

8.1 Introduzione 62

8.2 Metodologia 62

[1] Lancaster & Stillman, 2002

8.3 Qualificazione del campione 64
8.4 Analisi dell'Employee Value Proposition (EVP) desiderata 66
8.5 Percezione e conoscenze del settore bancario 72
8.6 Desiderio di lavorare nel settore bancario 79
8.7 Marketing e ricerca di lavoro 85
8.8 Identikit di chi vuole lavorare in banca 86
8.9 Limitazioni della ricerca svolta nella Fase IIa 89
9 PROSPETTIVE RIGUARDO ALL'UTILIZZO DEI RISULTATI DELLA FASE IIA 89
9.1 Razionale strategico 89
9.2 Dalla diagnosi al piano d'azione 90
9.3 Possibili implicazioni per l'acquisizione e la ritenzione della forza lavoro 90
9.4 Call to action 91
10 PER CONCLUDERE 91
10.1 Obiettivo e percorso del progetto APOBA 91
10.2 Sintesi dei risultati chiave 92
10.3 Riflessioni critiche 92
10.4 Limiti residui 92
10.5 Prospettive operative per le banche 93
10.6 Agenda di ricerca futura 93
10.7 Conclusione 93
11 ALLEGATO 1 BIBLIOGRAFIA INTEGRATA 94
11.1 Testi citati 94
11.2 Altri testi di interesse 97
12 ALLEGATO 2 102

ABSTRACT[2]

Questo studio, commissionato dall'Associazione Bancaria Ticinese (ABT) e realizzato in collaborazione con il Centro Studi Villa Negroni (CSVN)[3], analizza l'attrattività del settore bancario ticinese come datore di lavoro. L'attenzione si focalizza in particolare sulle dinamiche legate al ricambio generazionale, esplorando strategie efficaci per attrarre e fidelizzare i talenti.

Nel contesto post-pandemico – caratterizzato da rapida evoluzione, digitalizzazione, trasformazioni normative e incertezze geopolitiche – l'indagine esplora le preferenze lavorative delle nuove generazioni (Millennial e Gen Z) e delle generazioni attualmente attive (Gen X), mettendo in evidenza i principali fattori che influenzano l'Employer Branding e l'Employee Value Proposition (EVP) delle banche.

Attraverso una revisione critica della letteratura e un'analisi (seppur parziale) del contesto, il documento evidenzia come una gestione strategica della transizione generazionale possa rappresentare un vantaggio competitivo per il settore bancario.

1 IL PROGETTO DI RICERCA

Nel nostro mondo in continua evoluzione, quando un'area di preoccupazione si stabilizza, ne sorge un'altra che scuote le certezze. Il contesto post-pandemia, i timori di una recessione incombente, il conflitto in Europa e in Medio Oriente, come pure l'inflazione in rapida ascesa hanno generato una serie di **fattori di stress globali** che hanno avuto un **impatto** sul mercato del lavoro anche a **livello locale.** Gli effetti di questi sviluppi sono direttamente visibili in tutti i settori professionali e concorrono a determinarne l'attrattività. Oggi i datori di lavoro sono confrontati con un **mercato del lavoro in tensione**, nel quale è presente uno **squilibrio tra domanda e offerta** che si manifesta con un'abbondanza di opportunità di lavoro e una scarsità di lavoratori disponibili e disposti ad accettarle.

Il **settore bancario** si ritrova anch'esso ad affrontare una sfida importante: rendere la carriera in banca attrattiva per le nuove generazioni e motivo di investimento per le generazioni già impegnate a lavorare nel settore. **Il ricambio generazionale** e un **contesto fortemente regolamentato in continua evoluzione** rendono pertinente un'analisi degli interessi e dei valori lavorativi sia delle generazioni che si apprestano a entrare nel mondo del lavoro sia di quelle che già sono attive professionalmente ma non sono ancora prossime al pensionamento. Questo è essenziale per garantire il supporto lavorativo sufficiente al contesto bancario.

[2] All'interno di questo documento, l'uso del grassetto è stato adottato con l'obiettivo di agevolare la lettura e la consultazione dei contenuti. I termini e le frasi in evidenza sono stati selezionati per attirare l'attenzione sugli elementi essenziali del discorso.

[3] Hanno fatto parte del team di progetto le seguenti persone: Nicole Martinez, Silvia spalletta Croci Maspoli, Restituta Impagliazzo, Nahuel Martinez, Tamara Erez.

Comprendere a fondo il contesto lavorativo attuale e le caratteristiche generazionali è un buon punto di partenza, dato che gli **stereotipi generazionali fuorvianti** distolgono l'attenzione dai **punti di forza** che ogni generazione porta con sé.

Le differenze generazionali, anziché ostacolare **le organizzazioni**, possono contribuire a migliorarle. In quest'ottica, attrarre e trattenere lavoratori qualificati riflette la capacità dei *datori di lavoro di prima scelta* di andare oltre la semplice gestione della diversità, valorizzando i punti forti a livello generazionale e bilanciando le esigenze attuali con una visione orientata al futuro.

Creare un ambiente motivante per i dipendenti di tutte le età comporta l'adozione di **misure** in grado di favorire l'apprezzamento, la credibilità, l'affidabilità e l'ascolto reciproco.

Poiché il bacino di talenti risulta scarso, si prevede che la **competizione** per i buoni lavoratori continuerà. Sarà quindi importante analizzare le preferenze degli adulti in età lavorativa, al fine di implementare **politiche e pratiche personalizzate e attuabili**, in grado di attrarre e trattenere i migliori talenti. In altre parole, i datori di lavoro che aspirano a rimanere competitivi in un mercato del lavoro in tensione avranno risultati soddisfacenti nella misura in cui riusciranno ad **allineare la proposta di valore** per i dipendenti (*Employee Value Proposition,* EVP) e **le preferenze** della forza lavoro.

A ciò si aggiunge la variabile dei **cambiamenti in atto** nel settore bancario, fortemente determinata dalla **trasformazione digitale** e dal mutevole approccio all'**esperienza cliente** (*customer experienc*e). Infatti, il tema generazionale con le sue peculiarità riguarda non solo il personale delle banche ma anche la clientela. Quest'ultima ha sviluppato abitudini e competenze che richiedono di **ripensare i propri modelli di business e di servizio,** in considerazione delle successioni aziendali e famigliari, che impattano sui patrimoni tradizionalmente depositati in banca.

Guardando al Ticino, il significativo **invecchiamento demografico** nel nostro cantone suscita riflessioni sulle implicazioni economiche e sociali connesse alla sostenibilità dell'invecchiamento della popolazione. La «Silver economy» comporterà sfide e opportunità anche per il settore bancario. Alla variabile demografica, si aggiunge quella della **disoccupazione giovanile** e della **migrazione di giovani** verso altri cantoni considerati più attrattivi nella fase post-formativa. Si tratta di potenziali sfide che si riflettono direttamente e indirettamente sulla pianificazione del personale e possono offrire spunti per incentivare la *retention* di professionisti qualificati e strategie di attrazione per manodopera qualificata.

Risulta dunque essenziale affrontare il contesto e le caratteristiche generazionali per mantenere la competitività del settore bancario sia in relazione al proprio organico sia in relazione ai clienti del futuro prossimo.

Il progetto di ricerca voluto dai professionisti delle Risorse Umane (RU) delle banche e commissionato da ABT al CSVN, si basa su uno studio volto ad analizzare l'attrattività del settore bancario (che si esplicita nelle strategie di attrazione, *Employer Branding*) quale datore di lavoro. Per realizzarlo, si è deciso di analizzare i **valori lavorativi** ai quali è riservata più importanza da parte della nuova generazione e della generazione già investita in una carriera nel settore.

La popolazione identificata quale riferimento per lo studio si divide in due gruppi generazionali: **Millenial (Gen Y e Gen Next, Gen Z) e Generazione X**. La generazione dei **baby boomer**, costituisce – a seconda della singola banca – ancora una parte residua ma numericamente rilevante della popolazione attiva e prossima all'uscita; pertanto non sarà oggetto di trattazione particolare, se non in misura funzionale alle evidenze che emergono dall'analisi delle caratteristiche dei due gruppi generazionali target (ad es. in relazione alla valorizzazione dell'esperienza lavorativa in team multigenerazionali). La **generazione X** richiede una particolare attenzione da parte delle Banche in relazione alle **politiche di *retention*** e alle misure da adottare per istituzionalizzare **fattori motivanti** per questo gruppo di persone. Lo studio degli interessi specifici di questi gruppi riguardo alla vita lavorativa si svolgerà attraverso l'impiego di diversi strumenti e modalità operative.

2 METODOLOGIA E FASI

Il documento di progetto prevede lo svolgimento della ricerca in tre fasi. Nella **prima fase,** di cui tratta il presente documento, si è fatta una **ricognizione e si è avviata un'analisi del materiale esistente** e accessibile pubblicamente. Il tema generazionale è oggetto di studio da oltre un ventennio e vi sono parecchie pubblicazioni da cui trarre spunti di riflessione per affrontare i temi collegati al **ricambio generazionale** in atto nel settore bancario, in particolare **l'*Employer branding* e l'*Employee Value proposition*.** Per circoscrivere il numero delle tante pubblicazioni, che in maniera più o meno diretta affrontano questi temi, abbiamo deciso di svolgere la nostra ricerca attraverso **tre chiavi di entrata** (parole chiave) combinate: **contesto generale** (focus Europa, Svizzera e Ticino), **contesto specifico settore bancario** (focus Svizzera e Ticino), **generazioni** (compartimentazione, ricambio, valori, ecc.).

Abbiamo repertoriato oltre un centinaio di pubblicazioni, scegliendone per affinità e rilevanza tematica oltre settanta (si veda Allegato1). Poche (3) sono invero le pubblicazioni che hanno analizzato la variabile generazionale nel settore bancario in Svizzera. Abbiamo selezionato le pubblicazioni in quattro **lingue** (tedesco, francese, inglese e italiano) per formare una base dati consistente, avvalendoci di **piattaforme universitarie** per reperire pubblicazioni scientifiche, di **Newsletter specialistiche**, di **sondaggi e statistiche**. Pur essendo la tematica generazionale trattata in notevoli pubblicazioni scientifiche che risalgono a oltre un trentennio fa, per tenere conto delle specificità del periodo e del settore in analisi la maggior parte delle pubblicazioni selezionate per la ricerca in oggetto risale agli **ultimi dieci anni**. Le pubblicazioni meno recenti formano la base per lo sviluppo delle pubblicazioni più recenti.

Un'attenzione particolare è infine stata rivolta alle conseguenze e ai potenziali derivanti dal **processo di digitalizzazione** in atto e dall'impiego dell'**IA (generativa)** nelle attività.

La Fase I è riassunta in questo documento di ricerca, integrato dallo strumento bibliografico, che consentirà a tutti gli interessati di accedere direttamente alle fonti selezionate e citate nel testo.

Il documento di progetto prevede, terminata la prima fase, **due fasi successive** nelle quali è indispensabile il coinvolgimento dei diversi stakeholder interessati allo studio, in primis le banche, affinché lo studio fornisca **risultati di impatto concreto**. Si intendono sviluppare appositi

questionari, già utilizzati per studi simili e adattati al **contesto ticinese,** fondati in parte su un modello convalidato di EVP[4]; sono inoltre previste **interviste** a centri di competenza (osservatori privilegiati quali RU o responsabili della gestione dell'innovazione) e a campioni rappresentativi delle generazioni target, come pure lo svolgimento di **workshop** tematici moderati da esperti.

La distribuzione degli interessi nei gruppi target, per capirne le specificità, similitudini e differenze sarà oggetto di successiva analisi. Saranno attuate delle **analisi fattoriali esplorative e confermatorie,** finalizzate a creare un **modello di riferimento** per le due generazioni principali, mediante il quale sarà possibile rappresentare gli interessi lavorativi di entrambe.

L'analisi quantitativa sarà integrata da un'**analisi qualitativa** basata sulle interviste Questo modus operandi consente di fotografare le tendenze effettive (ciò che si fa) come pure le dichiarazioni d'intenti (ciò che si vorrebbe fare).

Infine, una volta chiariti i valori e gli interessi delle generazioni target su un campione concreto, si tenterà di formulare delle **misure** atte a ispirare strategie, politiche e iniziative da attuare per affrontare le sfide del settore bancario ticinese. L'obiettivo è riflettere sul proprio contesto lavorativo per renderlo attrattivo agli occhi delle nuove generazioni e un motivo di investimento per le generazioni già impegnate a lavorarvi.

3 IL SETTORE BANCARIO E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

3.1 La situazione geopolitica

L'attuale situazione geopolitica è sempre più caratterizzata dall'incertezza. Le minacce e le azioni geopolitiche influenzano i mercati finanziari, in cui le banche svizzere rivestono un ruolo determinante. Un recente **studio dell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB)** svolto in collaborazione con ZEB (Swiss Banking, 2024), ha analizzato l'impatto dei rischi geopolitici sul sistema bancario svizzero. L'obiettivo dello **studio** è identificare **rischi, fattori e impatti geopolitici, misurarli e formulare raccomandazioni**, per consentire al settore bancario elvetico di reagire e adattare i propri modelli di business. Con la consapevolezza che i fattori di rischio identificati non possono essere analizzati singolarmente ma richiedono un'analisi per *cluster*, le valutazioni espresse nello studio tengono conto delle molteplici interrelazioni e delle prospettive di breve, medio e lungo termine. I rischi geopolitici identificati e analizzati in una prospettiva elvetica sono 34. Quattro sono i clusters individuati in cui sono stati categorizzati i fattori di rischio. Due riguardano il fattore geopolitico riconducibile ai **conflitti internazionali** e al riallineamento dell'attuale **ordine mondiale** (commerciale). Due sono cluster di contesto, uno relativo **all'impatto sui clienti** (parole chiave: valori, sicurezza e fiducia) e l'altro concernente i **dipendenti di banca** (parole chiave: valori lavorativi

[4] Si veda Bronlet et al. (2024). La valutazione del modello di *Employee Value Proposition* aiuta le aziende a conoscere la propria proposta di valore per i dipendenti. Permette di lavorare su fattori significativi, migliorando l'adattamento e indirizzando l'EVP verso l'immagine desiderata. È un'applicazione pratica per le organizzazioni che desiderano governare la propria proposta di valore per i dipendenti e allineare la propria identità di Employer Branding.

delle giovani leve e carenza di manodopera qualificata) e le specifiche implicazioni per banche elvetiche.

Le banche svizzere vivono condizioni di alta volatilità a causa delle minacce geopolitiche che alimentano una rete di interdipendenze e di effetti di rinforzo. Per tale motivo, la stabilità del settore bancario in maniera marcata poggia sulla posizione della Svizzera considerata **un rifugio sicuro (*Safe Haven*).**

Il contesto geopolitico mondiale attuale mostra come il posizionamento della Svizzera nei confronti delle **sanzioni** risulti essere il fattore più importante. Ciò evidenzia la necessità per la Svizzera e per le banche con sede in Svizzera di stabilire un ruolo chiaro in un ordine mondiale multipolare e orientato al potere (parole chiave: de-globalizzazione e fine del multilateralismo). Emerge come sia necessaria anche una chiara definizione di **neutralità** che richiede di essere declinata in maniera coerente nell'azione collettiva e del settore bancario.

Le **analisi predittive** alla base del summenzionato studio, suggeriscono che il settore bancario nel segmento *Large Corporate Banking* (Internazionale) sarà probabilmente quello più colpito dai rischi geopolitici identificati, seguito da quello *Corporate/ PMI (*nazionale) e *Asset Management*. Il *Wealth Management* (+onshore/- Cross-border) potrebbe beneficiarne ma solo in parte. Il *Retail Banking*. vive un impatto complessivo da positivo a neutro, soprattutto per quanto riguarda i ricavi. La **simulazione dei fattori di impatto** indica inoltre che le minacce geopolitiche nel tempo diminuiranno d'importanza per le banche svizzere, rilevando una **capacità di adattamento** comparabilmente elevata. La **fiducia dei clienti** e il **debito pubblico** rimangono temi sempre importanti, mentre i **concorrenti** in futuro potrebbero mettere in discussione le posizioni dominanti delle banche svizzere. In sintesi, lo studio formula tre **raccomandazioni** all'attenzione del settore bancario elvetico:

- La Svizzera ha bisogno di un **approccio proattivo per gestire le sanzioni** in futuro e le banche devono svolgere un ruolo attivo nella definizione di queste **politiche.**
- Le banche, compresi gli altri operatori nazionali, dovrebbero sviluppare un **quadro di riferimento per i rischi geopolitici** e svolgere un'analisi degli scenari di breve, medio e lungo termine.
- Il settore bancario deve concentrarsi sulla **competitività in un mercato globale** contraddistinto da nuove società tecnologiche attive nel settore finanziario (Fintech e Techfin), attraverso **l'adozione cruciale sul lungo termine della tecnologia** e la digitalizzazione di processi e servizi (nello specifico l'Intelligenza artificiale "generativa") e di una **regolamentazione adeguata** (parole chiave: configurazione aziendale competitiva e flessibile, cultura d'impresa e persone in azienda).

Queste raccomandazioni sono coerenti anche con la **Politica del Consiglio federale per la Piazza Finanziaria Svizzera** del futuro formulata nel suo documento del 2020 (Consiglio federale, 2020) e sono parzialmente esplicitate anche nel **Barometro bancario 2024 pubblicato dall'ASB** (Swiss Banking, 2024) .

Il contesto e le banche sono dunque strettamente correlati e si influenzano a vicenda. Il modello di business e la cultura aziendale ne sono anch'essi influenzati e la scelta dei clienti e dei lavoratori

dipende in larga misura anche dal contesto entro il quale si opera. Altrimenti detto, l'attrattività di un settore come quello bancario può variare a seconda delle specificità geografiche, sociali e organizzative.

Uno sguardo sull'evoluzione del personale nel settore bancario negli ultimi anni consente di ipotizzare alcuni scenari futuri. Il prossimo capitolo fornisce alcuni spunti in relazione al settore bancario a livello nazionale e cantonale.

3.2 Il settore bancario nel contesto economico nazionale[5]

L'economia svizzera è una delle più competitive del mondo, grazie soprattutto al suo settore terziario. In confronto ad altri Paesi la Svizzera ha un basso indebitamento e dispone di un sistema fiscale competitivo. L'economia svizzera è composta innanzitutto da piccole e medie imprese ed è orientata alle esportazioni.

Su scala internazionale, la Svizzera vanta un **livello di indebitamento basso** anche dopo le misure attuate durante il periodo pandemio, grazie a una riduzione della spesa pubblica, il cosiddetto «freno all'indebitamento». Un **sistema fiscale** di tipo federale consente di applicare imposte relativamente basse per le persone giuridiche, caratteristica questa che rende la Svizzera una **piazza interessante per le imprese.** Altri punti di forza della piazza economica svizzera sono una **manodopera altamente qualificata,** un'elevata **capacità innovativa,** la **stabilità politica**, una buona **qualità della vita** e la **posizione centrale in Europa**.

Per l'economia del nostro Paese il **settore finanziario** è fondamentale. Nel raffronto internazionale la Svizzera è uno dei centri finanziari più importanti e competitivi del mondo. Circa un quarto del patrimonio estero mondiale è gestito in Svizzera. A fine 2022 il settore bancario svizzero era, con una quota di mercato del 25%, al primo posto per quanto riguarda la **gestione patrimoniale transfrontaliera**. Sempre nel 2022, inoltre, gli **attivi gestiti dalle banche svizzere** ammontavano a 7847 miliardi CHF, di cui circa la metà provenienti dall'estero.

La piazza finanziaria svizzera è leader anche nel **finanziamento del commercio** ed è tra le prime al mondo nel **comparto delle assicurazioni e riassicurazioni**, il che comporta la presenza di un cospicuo numero di banche e assicurazioni nel Paese. Zurigo e Ginevra sono due città di caratura internazionale, seguite da Lugano, la terza piazza finanziaria della Svizzera.

Le compagnie di assicurazione e le banche costituiscono una delle colonne portanti dell'economia elvetica: insieme, questi due settori generano circa il 9% del PIL della Svizzera. Nel 2022 il valore aggiunto del settore finanziario ammontava a circa 69 miliardi CHF e i **posti di lavoro** (in equivalenti a tempo pieno) erano circa 218'000 (BAK, 2023). Nel 2021 la piazza finanziaria svizzera, molto **orientata alle esportazioni**, ha rappresentato il 23% dei servizi verso l'estero. In Svizzera ci sono circa 235 banche. Nel 2022 i due grandi gruppi bancari internazionali UBS e Credit Suisse – nel 2023 quest'ultimo è stato rilevato proprio da UBS – detenevano una quota pari a circa il 40% del bilancio complessivo di tutte le banche in Svizzera. Il restante 60% era ripartito soprattutto tra le 24 banche cantonali, gli istituti bancari esteri, le banche del gruppo Raiffeisen, le banche borsistiche, le banche

[5] I dati riportati in seguito sono pubblicati da DFAE, Piazza finanziaria svizzera, Banche e assicurazioni

regionali, le casse di risparmio e le banche private. Oltre alla creazione diretta di valore aggiunto, il **settore bancario svizzero, diversificato e ben ramificato a livello regionale**, assicura un'efficiente **erogazione di crediti** e di altri servizi finanziari alle imprese e alla popolazione. Se osserviamo il **contesto europeo** con la lente statistica relativa al **numero di dipendenti** del settore bancario, rileviamo a titolo comparativo, che il numero di dipendenti di banca in Svizzera, raffrontato al dato sulla **popolazione attiva,** è coerente con l'importanza della piazza bancaria elvetica.

Tabella 1: Dipendenti del settore bancario

Paese	Impiegato di banca	Popolazione attiva	%
Luxembourg	26'277	494285.132	5.3%
Malta	5'633	442855.667	1.3%
Switzerland	92'019	7437464	1.2%
United States	2'010'000	207116833	1.0%
Austria	66'258	7028883.984	0.9%
Cyprus	6'529	726433.089	0.9%
Denmark	38'678	4734257.892	0.8%
Germany	546'213	68415023.3	0.8%
France	389'240	50720694.89	0.8%
Romania	51'493	6907474.476	0.7%
UK	358'570	51512221.5	0.7%
Croatia	18'344	2722582.058	0.7%
Italy	261'952	39115144.26	0.7%
Ireland	26'779	4169673.445	0.6%
Portugal	50'993	8223997.622	0.6%
Sweden	48'955	8690805.256	0.6%
Estonia	6'153	1121390.764	0.5%
Belgium	45'846	8466555.916	0.5%
Bulgaria	25'734	4913155.02	0.5%
Slovenia	8'496	1640653.3	0.5%
Poland	145'003	28631160.34	0.5%
Hungary	39'209	7746993.408	0.5%
Finland	21'015	4351024.54	0.5%
Spain	161'348	33900179.51	0.5%
Netherlands	67'883	14872427.99	0.5%
Czechia	37'425	8846091.193	0.4%
Greece	28'506	7019023.868	0.4%
Slovakia	17'059	4207313.8	0.4%
Latvia	5'111	1459331.2	0.4%
Lithuania	6'751	2242964.015	0.3%

Elaborato: CSVN. Dati: Statista, 2023+ Office for National Statistics UK + DATA USA + Ufficio federale di statistica.

Secondo il **Barometro bancario relativo all'anno 2023 dell'ASB** (Swiss Banking, 2024), il settore bancario elvetico ha vissuto una **crescita dell'impiego** nel settore malgrado la moderata crescita economica.

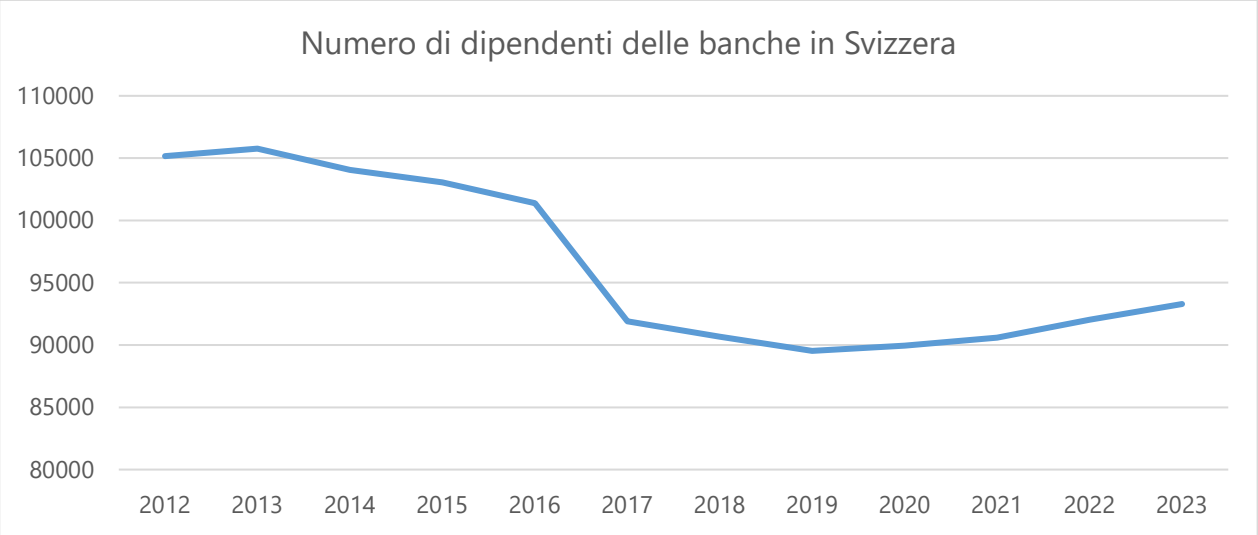
Nel 2023 le banche impiegavano poco più di 90'000 persone (equivalenti a tempo pieno) in Svizzera, con un aumento corrispondente all'1,4% rispetto all'anno precedente. Il numero di dipendenti del settore bancario è quindi aumentato per il quarto anno consecutivo, superando il livello registrato nel 2017.

Secondo la **Segreteria di Stato per l'economia (SECO),** nel dicembre 2023 la **disoccupazione** nel settore finanziario era in media del 2,3%, in linea con l'economia nel suo complesso.

Nonostante l'acquisizione del Credit Suisse da parte di UBS, **l'occupazione nel settore bancario svizzero rimane solida.** L'aumento dell'organico ha comportato anche un aumento delle spese per il personale di 1,4 miliardi di franchi svizzeri rispetto all'anno precedente.

Se analizziamo l'andamento dell'occupazione nelle nostre banche a livello nazionale, il numero di dipendenti attuale è paragonabile a quello presente nel 2017.

Figura 1: Numero di dipendenti delle banche in Svizzera

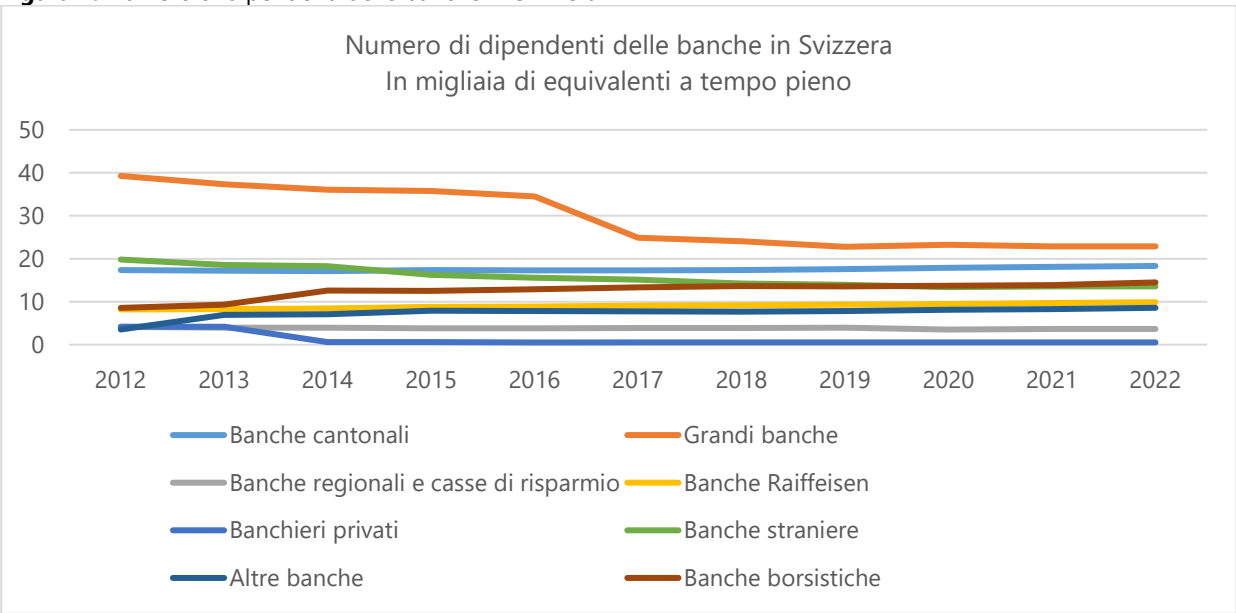


Elaborato: CSVN. Dati: BNS

Nel 2017 l'occupazione nel settore ha vissuto un calo eccezionale riconducibile al trasferimento di personale da una grande banca a una società di servizi infragruppo.

Il grafico seguente lo esplicita ulteriormente dando indicazioni sull'evoluzione nelle diverse tipologie di istituti.

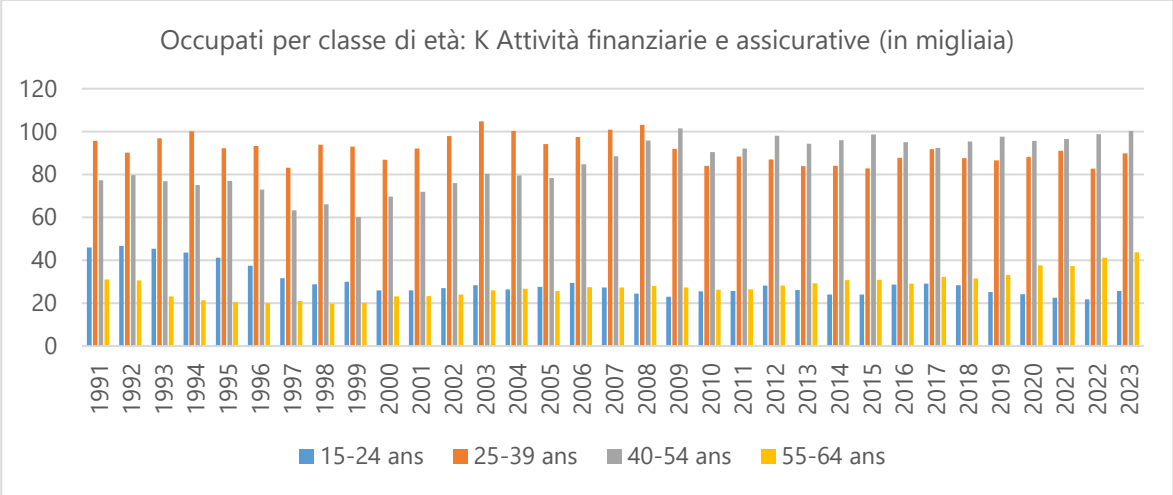
Figura 2: Numero di dipendenti delle banche in Svizzera



Elaborato: CSVN. Dati: BNS

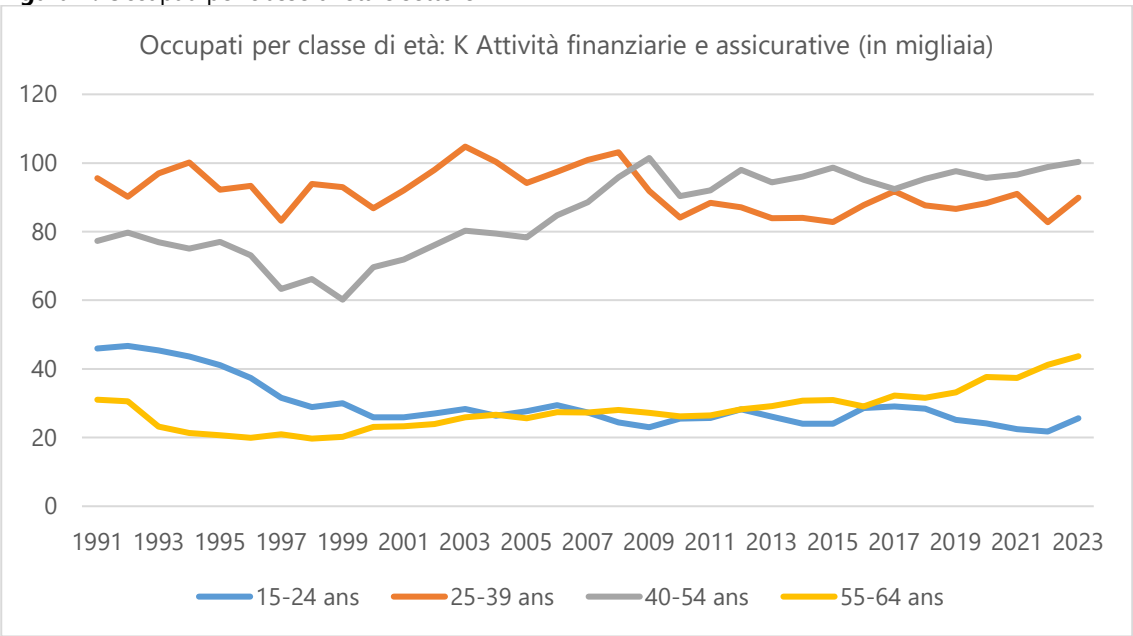
Se osserviamo i dati relativi alle persone attive nel settore finanziario in Svizzera nell'ultimo ventennio, notiamo che se il numero totale di dipendenti è pressoché invariato, le **giovani generazioni sono diminuite** a fronte di un contestuale **aumento dell'invecchiamento dell'organico**. Nella prossima figura si nota una leggera rinnovata inversione di tendenza a partire dal 2023.

Figura 3: Occupati per classe di età e settore



Elaborato : CSVN. Dati Ufficio federale della statistica, 2023, [Générations: taux d'activité, statut d'activité et autres caractéristiques, selon l'âge et le sexe]

Figura 4: Occupati per classe di età e settore



Elaborato: CSVN. Dati Ufficio federale della statistica, 2023, Générations: taux d'activité, statut d'activité et autres caractéristiques, selon l'âge et le sexe

L'Associazione padronale delle Banche in Svizzera, ha commissionato nel 2019 uno studio all'Institut für Wirtschaftsstudien Basel (IWSB) (2019)[6] volto a enunciare una previsione dei fabbisogni formativi partendo dalle **tendenze di lungo periodo nello sviluppo dell'occupazione nel settore bancario** e a individuare eventuali **necessità di intervento in termini di reclutamento e formazione**. Il modello alla base dello studio, determina la **domanda di manodopera qualificata** considerando la **domanda di sostituzione** (riconducibile a pensionamenti ed emigrazione) e la **domanda aggiuntiva** (in relazione a cambiamenti strutturali e allo sviluppo economico). Lo studio giunge in sintesi alle seguenti conclusioni:

- la combinazione delle diverse banche dati consente per la prima volta di calcolare il **livello di istruzione nei vari settori di attività**: il 48% ha una laurea universitaria, il 24% ha una formazione professionale di base, il 17% ha una formazione professionale superiore, il 16% ha altri titoli di studio;
- Entro il 2027, **29.000 persone lasceranno** il settore bancario a causa **dell'invecchiamento e dell'emigrazione**;
- Entro il 2027, il **numero di dipendenti bancari diminuirà di 13.000** unità a causa delle **previsioni di crescita e di cambiamento strutturale**. Il calo maggiore del numero di FTE richiesti avverrà nell'area del back office (-29%).
- Il maggior **fabbisogno di manodopera qualificata è previsto nel settore IT/ICT (45%)** e nella **ricerca e sviluppo prodotti (33%).** È prevedibile una carenza selettiva nel mercato del lavoro per questi profili, poiché anche altri settori sono in competizione nel reclutare questi

[6] Lo studio si basa sui seguenti dati: statistica bancaria della BNS, indagine sulle forze lavoro dell'Ufficio federale di statistica (UFS), dati annuali della cassa di compensazione delle banche, sondaggio tra i membri delle banche datrici di lavoro, statistica e scenari della popolazione dell'UFS, statistica e scenari della formazione dell'UFS, BAK Economics CH Plus.

lavoratori qualificati. A seguire i **servizi** (RU, Legal, Compliance, 18%), **Private Banking/Wealth management** e **Corporate Banking** (11%) e infine **Retail Banking** (7%).

- In base a questo studio, il **genere femminile** è maggiormente rappresentato nei seguenti segmenti di attività: Retail Banking/PMI (41%), Backoffice (47%), Servizi (RU, Legal, Compliance, 48%). Nel segmento di attività Informatica/ICT troviamo la percentuale più bassa di rappresentanti del genere femminile (18%)[7].
- Il **fabbisogno effettivo di manodopera qualificata** fino al 2027 risulta dal fabbisogno sostitutivo e dal fabbisogno aggiuntivo (positivo o negativo). A causa del requisito aggiuntivo negativo, secondo questo modello predittivo saranno effettivamente necessarie "solo" **16.000 persone** per coprire il fabbisogno di manodopera qualificata, a fronte di un fabbisogno sostitutivo di 29.000 unità;
- Il fabbisogno di 16.000 **lavoratori qualificati** è suddiviso tra i seguenti **titoli di studio**: ¶**44% laureati** (7000 unità, di cui 5'000 nei segmenti Informatica/ICT ricerca e sviluppo prodotti; 700 nel PB/WM e nei Servizi, **33% formazione professionale di base** (5'300 unità, di cui 2'400 nei segmenti IT/ICT, ricerca e sviluppo prodotti; 2'100 nei servizi RB/PMI/PB/WM/CB), **14% formazione professionale superiore** (2'300 unità, di cui 1'200 IT/ICT, ricerca e sviluppo prodotti e 400 nei servizi), **9% altri titoli di studio** (1'400 unità, di cui 1'000 IT/ICT ricerca e sviluppo prodotti);
- Nel caso delle attività specifiche delle banche, secondo lo studio, le qualifiche formative presenti sul mercato sono sufficienti a coprire la domanda di manodopera qualificata.

Riassumendo, a livello nazionale nell'ultimo ventennio l'occupazione nel settore bancario è rimasta stabile e/o tendente alla crescita. Nel breve e medio periodo, a causa dell'invecchiamento dell'organico e di fattori congiunturali, il settore bancario sarà confrontato con un'uscita/riduzione sensibile di personale e una ridotta necessità di assunzioni[8]. Secondo le previsioni, in considerazione del contesto geopolitico di riferimento, degli sviluppi dei modelli di business in relazione (anche) all'adozione di nuove tecnologie, il settore bancario elvetico dovrà integrare personale ma in misura sensibilmente inferiore rispetto alle uscite. Nei prossimi decenni, l'organico bancario complessivo calerà quindi in maniera consistente, ma il settore dovrà comunque integrare manodopera qualificata che tuttavia non è semplice reperire sul nostro mercato. L'attrattività del settore bancario dovrà fare i conti con l'attrattività di altri settori anch'essi alla ricerca della stessa manodopera qualificata.

[7] Secondo i dati dell'UFS la percentuale di dipendenti bancari di sesso femminile è rimasta stabile rispetto al 2022, attestandosi al 38,4% (35.827 FTE). Nell'ultimo decennio, la percentuale di dipendenti di sesso femminile è leggermente aumentata, ma nel complesso è rimasta pressoché invariata.

[8] Si veda anche una recente indagine condotta dal portale d'impiego Indeed per l'agenzia Awp, che analizza le offerte di lavoro pubblicate sui siti web dei dieci principali istituti del paese: https://www.tio.ch/economia/svizzera/1809962/banche-assunzioni-lavoro-annunci-offerte

3.3 Il contesto ticinese in generale

Secondo il ***Cantonal Competitiveness Indicator 2023*** **di UBS** (CCI) (UBS, 2023), il Canton Ticino si colloca al 21esimo posto in termini di competitività e attrattività, confermando l'andamento degli ultimi anni. Lo studio rileva che un punteggio **CCI basso** significa che un cantone ha **opportunità di crescita inferiori alla media** rispetto agli altri cantoni, non che ha necessariamente un basso potenziale di crescita in termini assoluti. Secondo questo studio, dal momento che studi molto apprezzati classificano la Svizzera tra i Paesi più competitivi al mondo, anche i cantoni con un CCI basso come il Ticino sono comunque da considerare competitivi in un confronto internazionale.

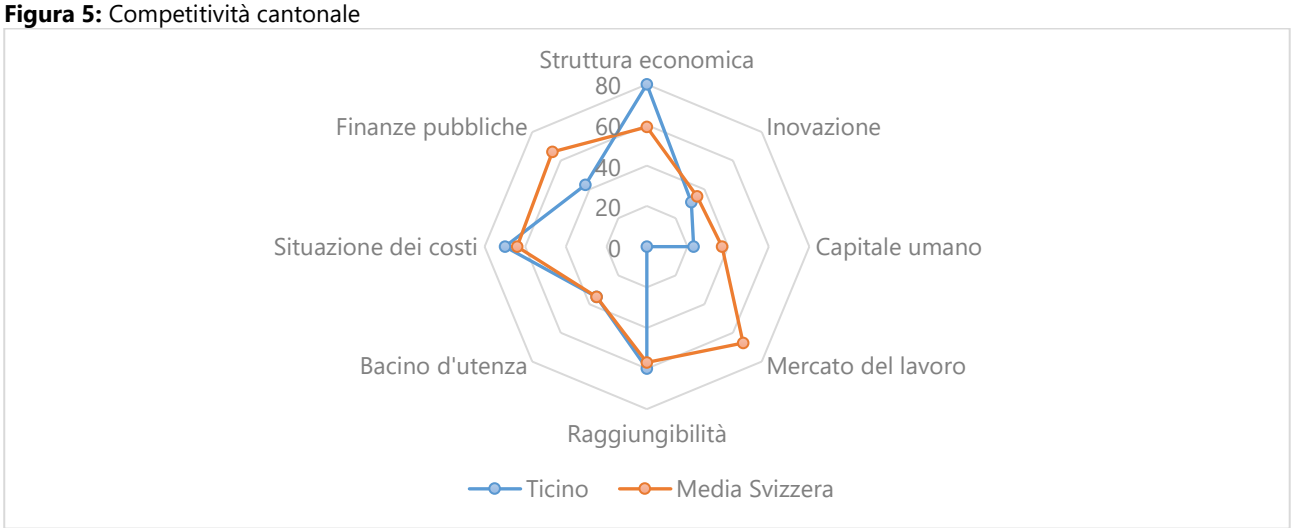
L'Indicatore complessivo di competitività cantonale comprende 57 singoli indicatori della competitività. I **singoli indicatori** sono raggruppati nei seguenti **otto pilastri**: struttura economica, innovazione, capitale umano, mercato del lavoro, raggiungibilità, bacino d'utenza, situazione dei costi e finanze pubbliche.

A titolo di confronto, secondo l'Indicatore di competitività cantonale (CCI) 2023 di UBS, il Cantone di Zugo ha la più alta competitività a lungo termine di tutti i cantoni. Il cantone di Basilea Città si colloca al secondo posto, mentre Zurigo completa la classifica dei primi tre. Seguono a distanza quattro cantoni con un alto livello di competitività: Argovia, Svitto, Basilea Campagna e Vaud. Nella parte centrale della classifica si trovano altri dieci cantoni con solide prospettive di crescita, tra i quali spicca Ginevra.

Pertanto, da queste prime indicazioni emerge che le due **piazze finanziarie** di Zurigo e Ginevra risultano più attrattive di quella ticinese per una serie di fattori in grado di incidere sensibilmente anche sulle opzioni di scelta di clienti e lavoratori.

Se andiamo a esaminare i singoli criteri che portano a una ridotta competitività e quindi attrattività del nostro cantone, notiamo che i **punti più deboli del Ticino** sono identificati nei tre seguenti pilastri analizzati: il capitale umano, il mercato del lavoro e le finanze pubbliche

Figura 5: Competitività cantonale



Elaborato: CSVN. Fonte: Cantonal competitive profile TI, in UBS. Cantonal competitiveness Indicator, 2023, p. 16

Apprendiamo che unitamente al **livello di istruzione** della popolazione, il **capitale umano** è fattore chiave della crescita economica di un cantone. Una popolazione più istruita genera normalmente più valore aggiunto. La disponibilità locale di **forza lavoro qualificata** rende inoltre un cantone più attraente per le aziende. Per confrontare il **livello di istruzione** tra i cantoni viene rilevata la percentuale di popolazione con un **diploma universitario** o una **qualifica professionale superiore**. Un altro indicatore utilizzato è la **migrazione** netta di laureati tra i cantoni.

Non disponiamo di dati sul **livello di istruzione dei dipendenti delle banche ticinesi**, ma raffrontando quanto evidenziato nel CCI 2023 con le conclusioni esplicitate nello studio IWSB di cui sopra, rileviamo che nel nostro cantone molte saranno le **sfide** da affrontare da parte del settore bancario nella ricerca di **manodopera qualificata**. Un numero consistente di **giovani migra** infatti in altri cantoni per completare la formazione superiore e le **opportunità di impiego come pure le differenze retributive**[9], nel nostro cantone rispetto al resto della Svizzera, non incentivano molti neolaureati a rientrare una volta terminata la formazione.

Quanto più la popolazione partecipa al **mercato del lavoro**, tanto meglio viene sfruttato il potenziale economico di un cantone. Tuttavia, quote elevate di **pensionati**, di persone che percepiscono prestazioni di invalidità e di disoccupati riducono la partecipazione al mercato del lavoro. La **disoccupazione giovanile e quella di lunga durata** sono considerate particolarmente negative, in quanto possono ridurre in modo permanente il potenziale della forza lavoro. Al contrario, la crescita prevista della **popolazione attiva (**crescita della coorte di persone tra i 16 e i 64 anni) ha un effetto positivo sul punteggio di un cantone, in quanto implica che una percentuale più alta della popolazione è **potenzialmente produttiva**.

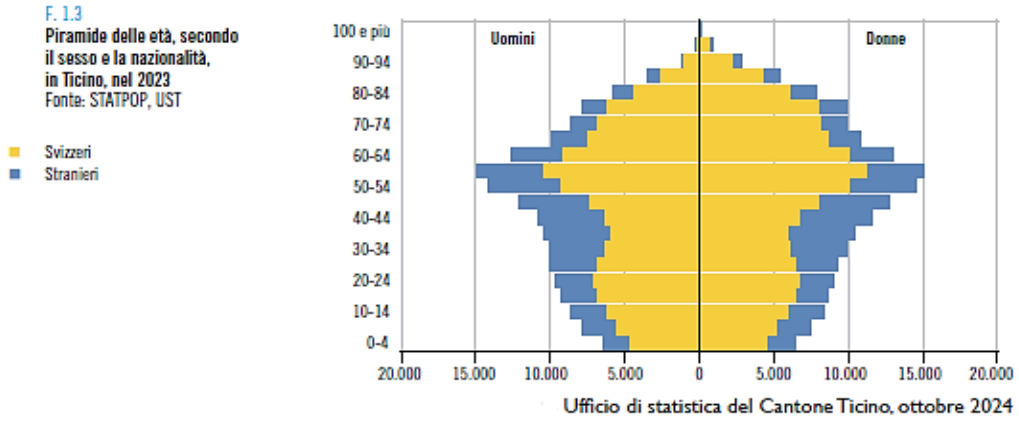
Alla **rilevante presenza di pensionati** nel nostro cantone (si vedano anche i dati dell'USTAT), si somma il numero dei **disoccupati** che secondo i dati della SECO **è in aumento** (+24,7%). Questo dato riguarda sia i **disoccupati giovani** (15-24 anni), il cui aumento su base annua si attesta attorno al +22,3% sia i **disoccupati anziani** (50-64 anni), numero anch'esso in aumento su base annua (+21,5%).

I dati pubblicati nel mese di ottobre 2024 dall'Ufficio di Statistica del Canton Ticino (Ufficio di statistica del Cantone Ticino, 2024) confermano le conclusioni del CCI 2023 di UBS e consentono di evidenziare ulteriormente alcune **peculiarità demografiche di questo cantone** rispetto al resto della Svizzera, focalizzandosi **sull'invecchiamento della popolazione e sul suo impatto sul mercato del lavoro.**

[9] Si veda al riguardo la rilevazione svizzera della struttura dei salari (RSS) relativi al 2022 dell'Ufficio federale di statistica (UST) pubblicata nel maggio 2024 (Bignotta, 2024) che fornisce un quadro aggiornato dei livelli retributivi in Svizzera. Le variabili prese in considerazione sono: il sesso, l'età, la residenza, la formazione, la posizione professionale, il tipo di contrattazione salariale, il tempo di lavoro e la sezione economica. Il divario con il resto della Svizzera è particolarmente marcato nella parte alta dei salari: ora sono del 29,8% e 30,9%. Mentre nella parte più bassa dei salari, nel decimo percentile, si riscontra un divario in contrazione nell'ultima rilevazione: fino al 2020 il divario era arrivato al 25,6%, toccando un picco del 26,8% nel 2012, nel 2022 è invece sceso al 23,4%. Questa evoluzione positiva per i salari più bassi potrebbe essere riconducibile anche all'introduzione del salario minimo avvenuto tra la rilevazione del 2020 e quella del 2022. Nelle professioni meglio retribuite le possibilità di contrattazione così come quelle di differenziazione delle carriere portano a maggiori margini di differenze strutturali, per questo la struttura spiega una parte maggiore della differenza che però rimane elevata.

Secondo lo studio dell'USTAT attualmente in Ticino la struttura della popolazione assume una forma ad "urna", caratterizzata da una **ridotta natalità e un'alta percentuale di anziani.** La quota di persone sopra i 65 anni è triplicata, costituendo il 24% della popolazione nel 2023, rispetto al 7% di inizio secolo scorso. Di contro, la fascia dei giovani sotto i 15 anni è diminuita significativamente, passando dal 30,2% del 1910 al 12,6%.

Figura 6: Piramide delle età, secondo il sesso e la nazionalità in Ticino nel 2023



Gli **indici di dipendenza** rilevati dall'USTAT mostrano il carico che le fasce di popolazione non attiva (giovani e anziani) pongono su quella in età lavorativa. Vediamo in dettaglio un confronto tra la media registrata in Svizzera e il Canton Ticino per l'anno 2023:

- **Indice di dipendenza totale**, ovvero il numero complessivo di persone non attive (giovani sotto i 15 anni e anziani sopra i 65 anni) ogni 100 persone in età lavorativa (16-64 anni):
  - Svizzera: **52,2** (52,2 persone non attive ogni 100 persone in età lavorativa).
  - Ticino: **56,9** (57 persone non attive ogni 100 in età lavorativa).
- **Indice di dipendenza giovanile**, cioè rapporto tra numero di giovani sotto i 15 anni e popolazione attiva.
  - Svizzera: **22,8** (quasi 23 giovani ogni 100 persone in età lavorativa).
  - Ticino: **19,8** (meno di 20 giovani ogni 100 persone in età lavorativa).
- **Indice di dipendenza senile**, rapporto tra il numero di persone che hanno più di 65 anni e quello delle persone in età lavorativa.
  - Svizzera: **29,4** (circa 29 anziani ogni 100 lavoratori).
  - Ticino: **37,1** (37 anziani ogni 100 persone in età lavorativa).

Indici di dipendenza totale simili a quelli ticinesi si ritrovano nel Canton Grigioni e in quello di Basilea Campagna. L'indice totale più basso si registra, invece, nel Canton Ginevra (47.4), con un sostanziale equilibrio tra dipendenza giovanile (23.2) e senile (24.3).

Negli ultimi quarant'anni la **crescita della popolazione ticinese** è stata sostenuta principalmente dai **flussi migratori**, mentre il **trend dell'invecchiamento** è rafforzato da una **riduzione delle nascite** e dalla **migrazione dei giovani fuori dal cantone**.

In base a diverse **combinazioni di ipotesi su natalità, mortalità e migrazioni**, nello stesso documento vengono presentati tre **scenari per i prossimi 25 anni**: uno "ottimistico" (alto), uno

"pessimistico" (basso) e uno medio. Lo scenario medio prevede una leggera crescita della popolazione residente, che dovrebbe raggiungere circa 358.000 unità (a fine 2021 la popolazione complessiva del cantone era di 352.181 abitanti), nonché un incremento degli indici di dipendenza: entro il 2050 ogni cento persone attive ce ne saranno 86,5 non attive.

Il significativo cambiamento demografico suscita riflessioni sulle implicazioni economiche e sociali connesse alla sostenibilità dell'invecchiamento della popolazione. Anche il settore bancario ticinese dovrà tener conto della «Silver economy», adeguando i servizi alle esigenze di questa fascia di clientela. Gli ambiti che compongono l'economia della terza età sono numerosi e rappresentano una sfida ma anche un'opportunità per il sistema economico.

L'ottavo e ultimo pilastro del CCI 2023 riguarda le **finanze pubbliche.** Queste costituiscono un criterio essenziale per definire una **politica fiscale ed ecologica orientata alla crescita.** Un uso sostenibile delle scarse risorse finanziarie si riflette idealmente in **un'amministrazione snella** e in un'alta percentuale di **investimenti in capitale**. Il margine di manovra di un Cantone per migliorare la propria **competitività** attraverso **misure di politica fiscale** (come sgravi fiscali o investimenti in infrastrutture) si riduce all'aumentare del **livello di indebitamento**. Oltre al livello di indebitamento, vengono presi in considerazione gli investimenti netti, i costi medi degli interessi e la copertura delle casse pensioni di diritto pubblico di un cantone.

Il Cantone Ticino risulta poco attrattivo anche su questo fronte secondo il CCI 2023 di UBS. Per una informazione di dettaglio sulle **finanze attuali del Canton Ticino** si veda https://www4.ti.ch/dfe/dr/finanze/dati-finanziari/p2024-e-pf25-27.

Oltre all'evoluzione demografica e alle finanze pubbliche ci sono diversi **ulteriori fattori** da considerare in riferimento al contesto specifico del Canton Ticino. Una panoramica a questo riguardo si rintraccia nel documento strategico del Cantone, intitolato Prospettiva2040 (Repubblica e Cantone Ticino, 2024), che raccoglie una **sintesi delle maggiori sfide e opportunità per il Ticino fino al 2040**, con l'intento di offrire al Governo, al Parlamento cantonale e tutti i gruppi di interesse spunti di riflessione sulle prospettive a medio termine. Al suo interno abbiamo selezionato i passaggi che toccano direttamente o indirettamente il settore economico e di riflesso quello bancario e che riportiamo qui di seguito.

Le profonde e continue trasformazioni che avvengono sempre più velocemente nell'epoca in cui viviamo hanno avuto un picco inaspettato durante la pandemia di COVID-19 "accelerando la **transizione verso l'economia digitale** e **ridefinendo** significativamente **l'ambito del lavoro, dell'istruzione e dello stile di vita**, con conseguenze osservate in vari aspetti della vita economica e sociale a livello sia globale sia locale".

Dinamiche come la **mobilità condivisa**, **il *co-working* e lo *smart-working*** *(un termine forse più indicato sarebbe quello di lavoro in remoto)*, sollevano anche riflessioni **sull'impatto ambientale** e **sociale** della **trasformazione digitale**, nonché sulla crescente attenzione alla **privacy, alla sicurezza** dei dati, alla **stabile organizzazione**.

[…] L'urgenza del cambiamento climatico ha generato un focus crescente sulla sostenibilità, sottolineando l'imperativo di una **transizione verso un'economia sostenibile e solida** […]

Questi **trend globali** si combinano con le **sfide locali** come l'invecchiamento della popolazione, la necessità di rafforzare l'innovazione, la diversificazione economica e la gestione dei flussi migratori, con ripercussioni sul futuro sviluppo del Cantone Ticino. (Repubblica e Cantone Ticino, 2024, p. 50)

Secondo il gruppo di lavoro di Prospettiva2040 il tessuto economico ticinese è riuscito a risollevarsi rapidamente al termine della pandemia, grazie **all'innovazione e al dinamismo dimostrato dalle PMI.** La presenza sul territorio di istituti che offrono **formazione di livello universitario e la nascita di start-up** sono considerati ulteriori elementi positivi. Anche il **ruolo di collegamento tra il resto della Svizzera e le regioni italiane** di **confine** ha ricadute positive a livello economico, in particolare sull'occupazione nel Canton Ticino, facilitando il reperimento di **profili professionali** adeguati alle esigenze del mercato del lavoro in evoluzione.

Sempre per quanto riguarda i **micro-trend** si fa un cenno anche all'**aumento dell'inflazione**. Di fronte a periodi di inflazione crescente, i governi e le banche centrali sono chiamate a bilanciare la necessità di mantenere la **stabilità dei prezzi** con quella di sostenere la crescita economica. (Repubblica e Cantone Ticino, 2024, p. 58)

Tra gli **elementi catalizzatori** accanto alla **cultura, alle infrastrutture, alla formazione e alla sicurezza**, figura l'**accesso ai capitali**. In un contesto di **sviluppo sostenibile**, i capitali umano, ambientale, sociale e finanziario rappresentano le fondamenta su cui costruire un futuro prospero e adattivo resiliente. Il **capitale umano**, con le sue competenze, conoscenze e creatività, è il motore dell'innovazione e della produttività. Il **capitale ambientale** ci ricorda la necessità di gestire responsabilmente le risorse naturali e di proteggere la biodiversità. Il **capitale sociale**, costituito dalle reti, dalle relazioni e dalla coesione tra le persone, rafforza la resilienza delle comunità e facilita la collaborazione. Infine, il **capitale finanziario** alimenta progetti e iniziative, garantendo le risorse economiche necessarie. Considerare questi capitali in una forma di **azione combinata** è fondamentale: l'armonizzazione tra di essi porta a soluzioni olistiche e a un **equilibrio tra crescita economica, benessere sociale e tutela ambientale**. Attraverso un approccio integrato, che valorizzi ogni singolo capitale, sarà possibile tracciare un percorso di sviluppo sostenibile. (Repubblica e Canton Ticino, 2024, p. 65).

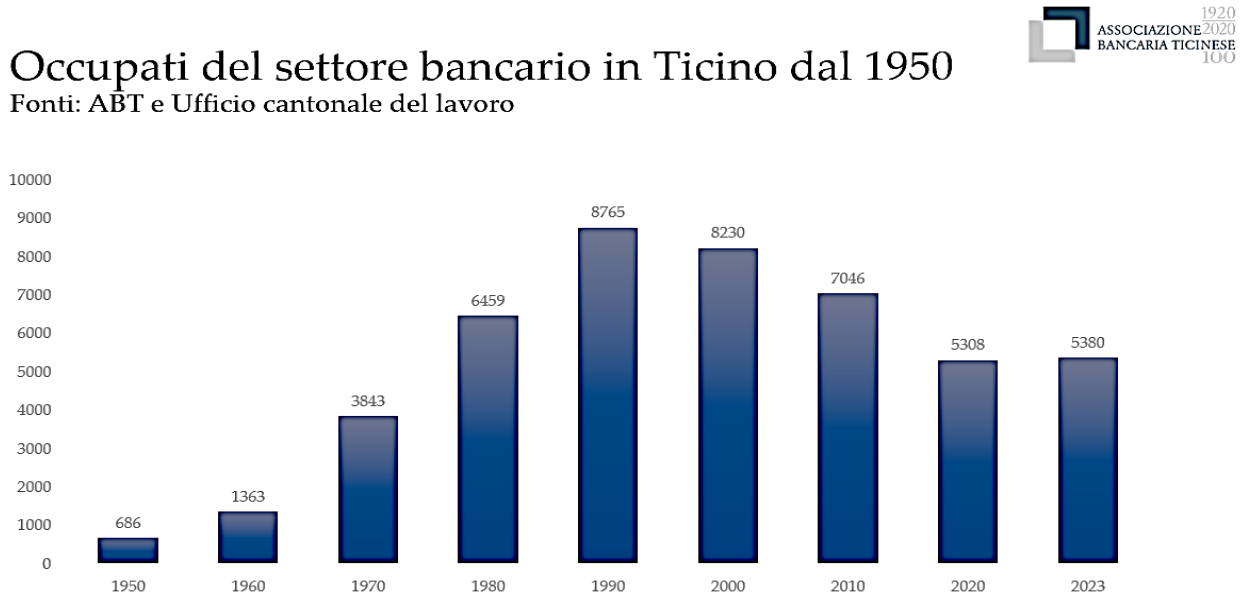
Riassumendo, il nostro cantone presenta attualmente elementi di criticità che lo rendono meno attrattivo e competitivo rispetto ad altri cantoni in Svizzera. Nello specifico, la composizione demografica, il livello di istruzione, la migrazione giovanile verso altri cantoni, le differenze retributive e le finanze pubbliche influenzano notevolmente il mercato del lavoro e il capitale umano presente nel nostro cantone. Il nostro cantone dovrà ulteriormente trovare un equilibrio tra crescita economica, benessere sociale e tutela ambientale per essere considerato attrattivo nel confronto nazionale.

Di seguito alcune riflessioni in relazione alle specificità del settore bancario ticinese.

3.4 Il settore bancario nel contesto ticinese

In base alle statistiche dell'ABT (dati riferiti alla fine 2023) relative ai livelli di occupazione nel settore bancario in Ticino il panorama cantonale attuale si presenta come segue:

Figura 7: Occupati del settore bancario in Ticino dal 1950



Elaborato: ABT. Dati: ABT e USTAT

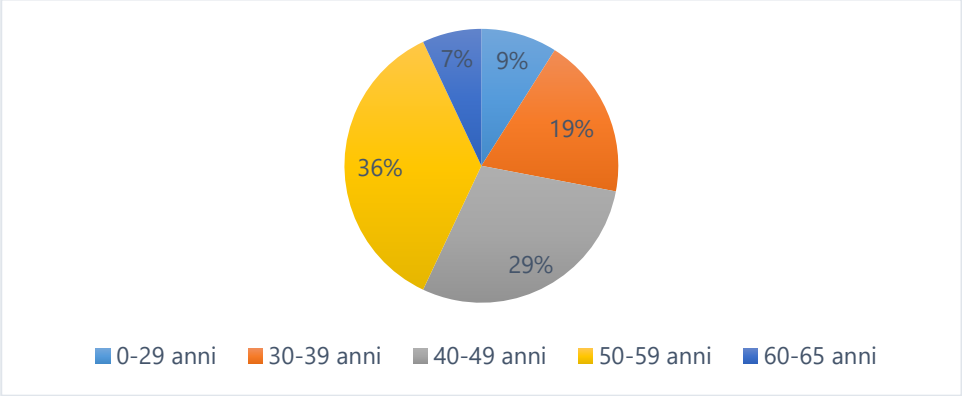
I fattori che hanno influito e **influiscono sull'occupazione** in netta diminuzione nell'ultimo ventennio sono i seguenti:

- Innovazione tecnologica e processi di lavoro
- Accordi internazionali e fiscalità
- Diminuzione dei volumi amministrati e della redditività
- Centralizzazione di funzioni
- Esternalizzazione di servizi bancari quali l'amministrazione (personale, legale, manutenzione, pulizia), Logistica, BackOffice, Informatica.

I dipendenti sono **distribuiti sul Cantone** come segue: il maggior numero di dipendenti (3938 FTE) lavora nelle banche presenti nel distretto di Lugano. A seguire Bellinzona (637 FTE), Mendrisio (465 FTE) e Locarno (279 FTE).

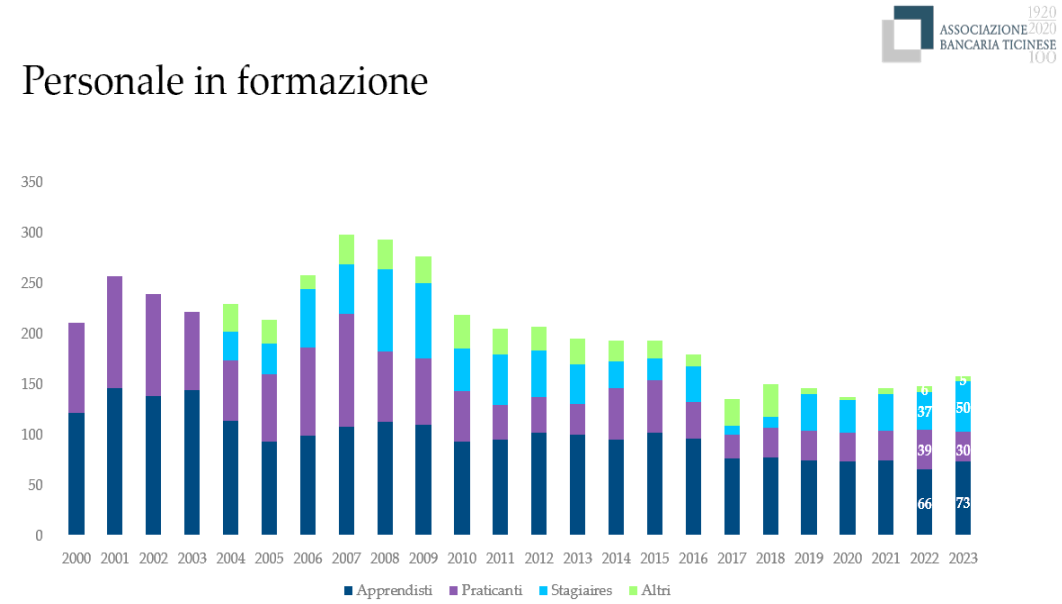
Se analizziamo il personale bancario ticinese suddiviso per **fasce di età,** dalle statistiche ABT emerge che il 43% del **personale complessivo** si trova nelle fasce alte di età (over 50 - 60) e nel prossimo decennio andrà in pensione (il dato svizzero menzionato nello studio IWSB è di poco superiore al 30%). Questo dato è coerente anche con la distribuzione del personale suddiviso per fasce di età nei diversi segmenti di attività di cui si dirà in seguito. Il **personale in formazione**, che corrisponde al 3% del personale occupato, si è drasticamente ridotto negli ultimi venti anni. Questo dato è coerente con quello indicato nelle statistiche federali di cui sopra e fornisce spunti di riflessione in relazione al tema generazionale e all'attrattività del settore per le generazioni più giovani.

Figura 8: Personale suddiviso in fasce di età



Elaborato e dati: ABT

Figura 9: Personale in formazione

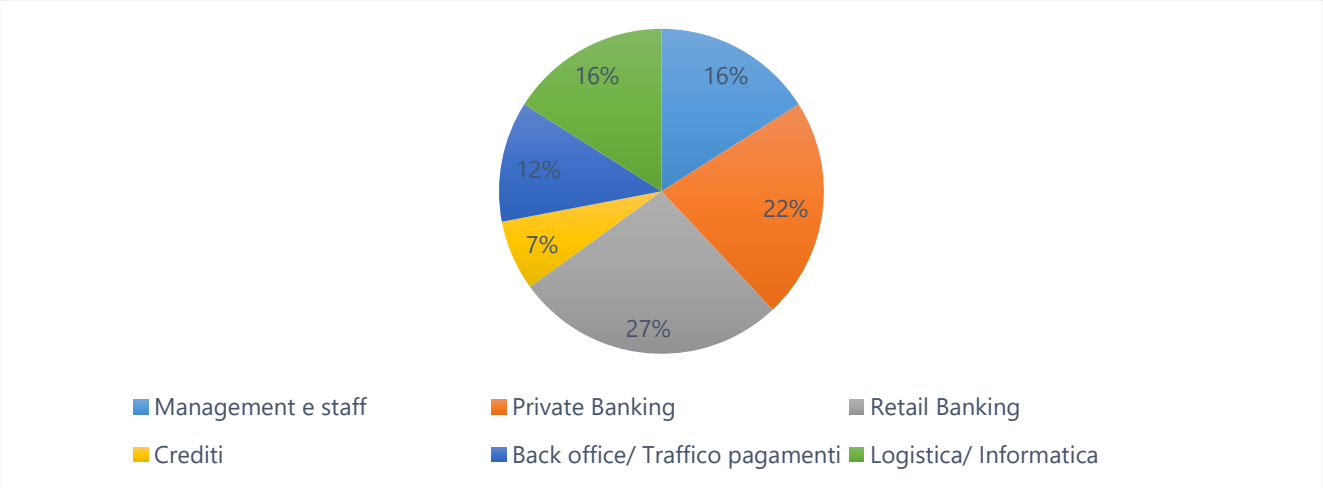


Elaborato: ABT. Dati: ABT e USTAT

La distribuzione del **personale bancario nei diversi segmenti di attività** alla fine del 2023 è la seguente: Il 56% circa appartiene al segmento di attività di **consulenza alla clientela** (a fronte del 41% indicato nello studio IWSB a livello svizzero), il 16% è attivo nelle fila del **Management e dello staff di direzione**. Il restante personale è suddiviso sui segmenti **backoffice e logisitca/IT.**

In base alle **previsioni**, ogni segmento sarà toccato dall'**uscita di personale** riconducibile a pensionamenti/fattori congiunturali. Anche in Ticino si imporranno dunque delle riflessioni in relazione alle **effettive necessità di reintegro** di personale. Dalle statistiche emerge che non tutti i segmenti saranno toccati allo stesso modo e che le riflessioni sui propri modelli di business varieranno in maniera più o meno marcata in funzione delle specificità dell'istituto bancario.

Figura 10: Personale bancario nei segmenti di attività

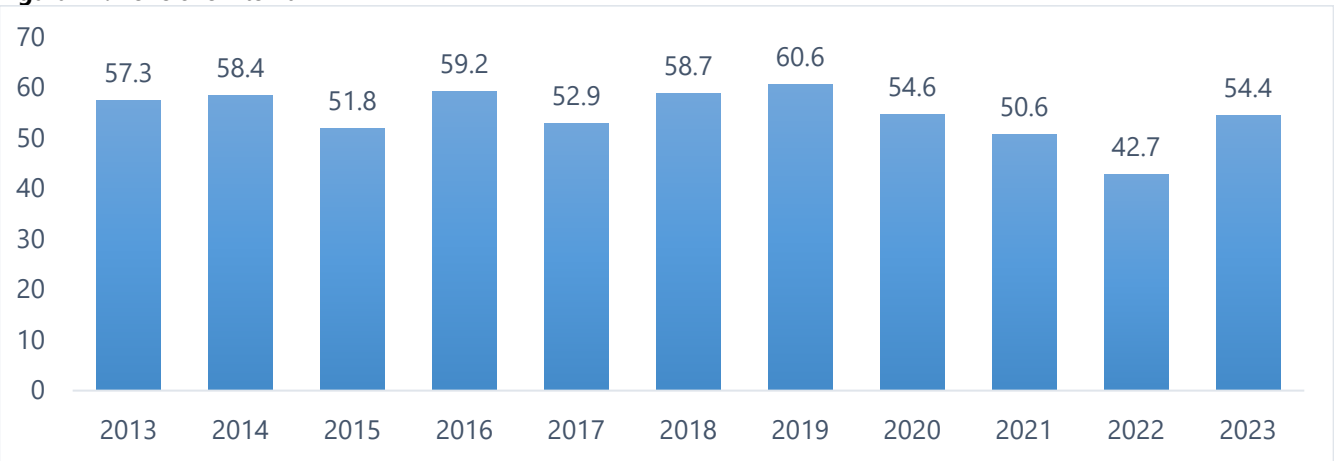


Elaborato e dati: ABT

L'evoluzione delle funzioni nelle diverse macro-categorie negli ultimi 10 anni è la seguente.

Revisione interna: il personale in questo segmento di attività ha subito una riduzione relativamente contenuta nel decennio considerato. Secondo la statistica di ABT per questa macro-categoria non sono previsti particolari scostamenti nel breve termine. Se si considera che Il 28% del personale attuale attivo in questo segmento appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), il 45% del personale è collocato nella fascia di età tra i 30 e i 49 anni, nel prossimo decennio occorrerà riflettere se e in quale misura integrare auditor/ispettori interni appositamente formati. L'adozione di soluzioni tecnologiche e l'integrazione delle necessarie competenze, potranno contribuire allo svolgimento efficiente di queste attività, avendo così un impatto sull'evoluzione dell'organico in questo segmento.

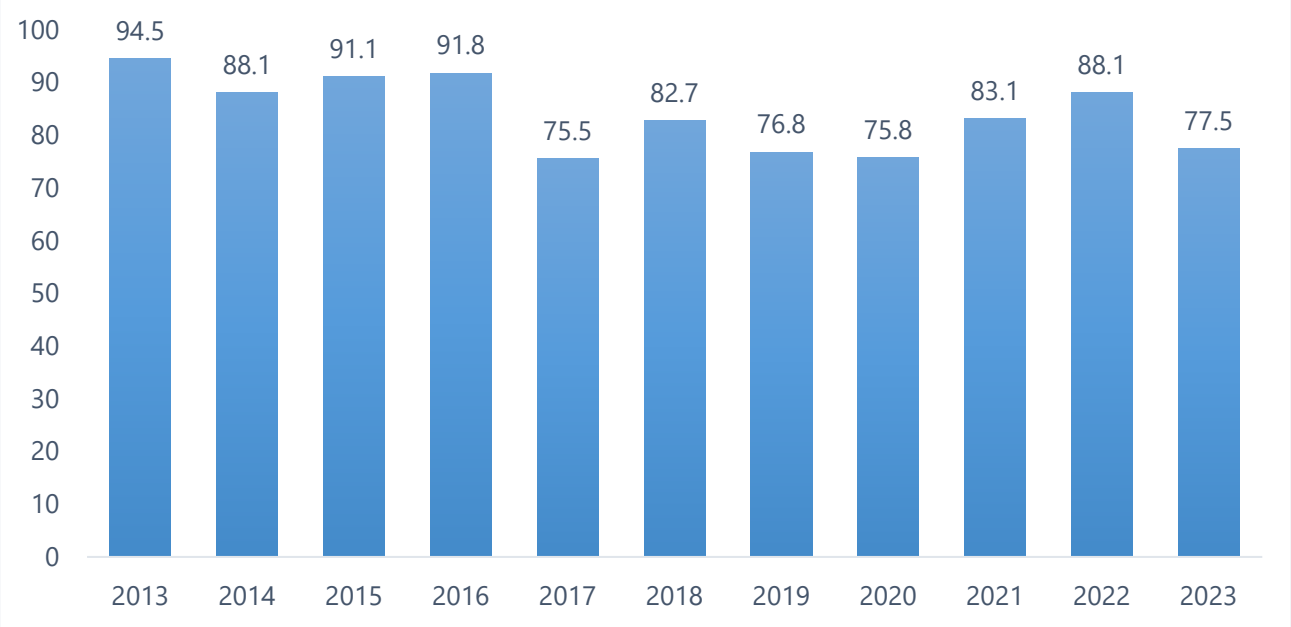
Figura 11: Revisione interna



Elaborato e dati: ABT

Management: il personale attivo nel management ha subito una riduzione di rilievo nel decennio considerato. Secondo la statistica di ABT per questa macro-categoria non sono previsti particolari scostamenti nel breve termine rispetto all'ultimo dato rilevato. Considerando che il 77% del personale attuale appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), il 23% del personale restante è collocato nella fascia di età tra i 40-49 anni, nel prossimo decennio occorrerà prestare attenzione per **anticipare la necessità di integrare personale**, formato appositamente per assumere responsabilità di management in coerenza con il modello di business e organizzativo dell'istituto di riferimento.

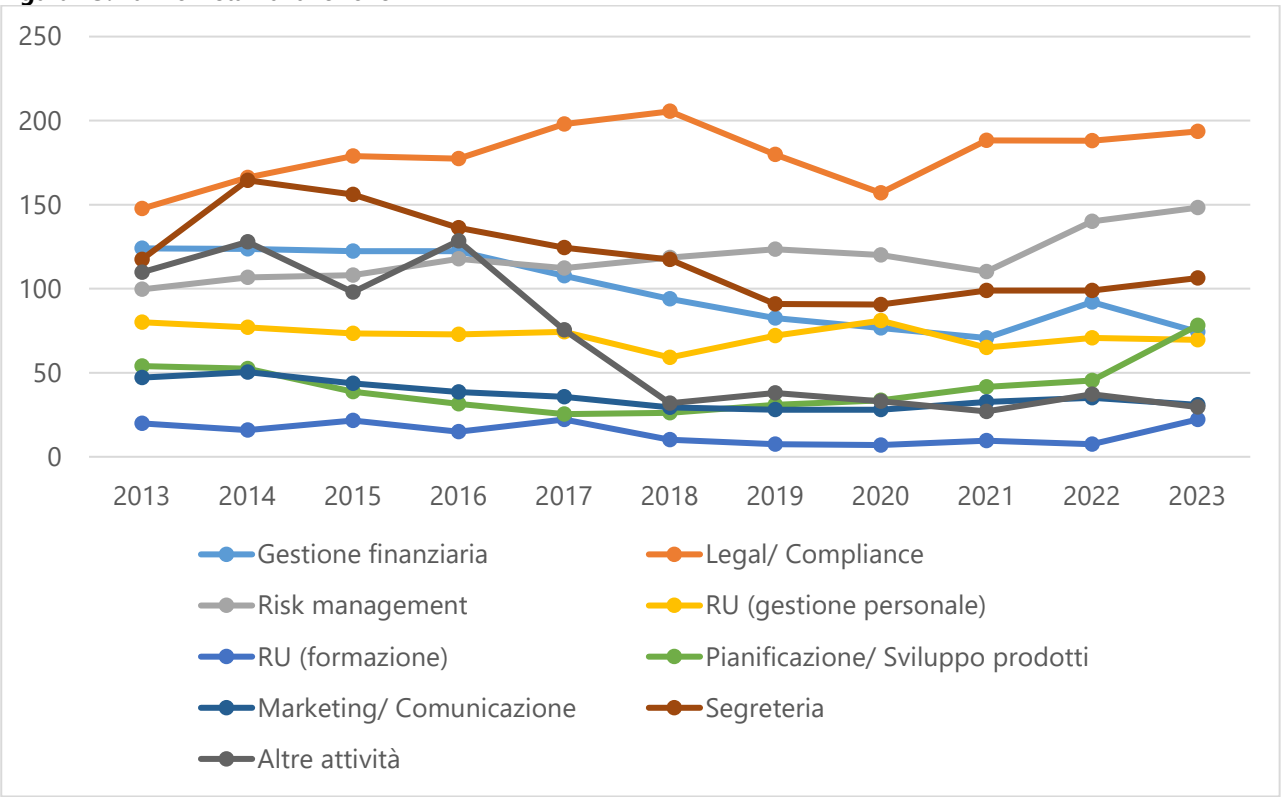
Figura 12: Management



Elaborato e dati: ABT

Funzioni staff di direzione: in questo segmento si trovano raggruppate funzioni che hanno vissuto un'evoluzione diversa negli anni. Le **funzioni di controllo** (Risk management, Legal & Compliance), in coerenza con i numerosi interventi normativi, sono state **potenziate** in maniera ragguardevole; di contro diverse **altre funzioni** hanno subito **flessioni** importanti o si sono evolute in maniera costante. Secondo la statistica di ABT per questa macro-categoria sono previsti potenziamenti e/o il mantenimento dell'organico esistente nel breve termine. Essendo il 42% del personale presente in questo segmento collocato nella fascia alta di età (50-60 anni), il 29% nella fascia compresa tra i 40-49 anni di età e il restante 18% nella fascia di età compresa tra i 30 e i 40 anni, nel prossimo decennio occorrerà prestare attenzione per anticipare la necessità di integrare personale che sia formato appositamente per assumere funzioni di controllo e responsabilità di alto livello. L'adozione di soluzioni tecnologiche adeguate e l'integrazione delle necessarie competenze, potranno contribuire allo svolgimento efficiente di queste attività, avendo così un impatto sull'evoluzione dell'organico in questo segmento.

Figura 13: Funzioni staff di direzione



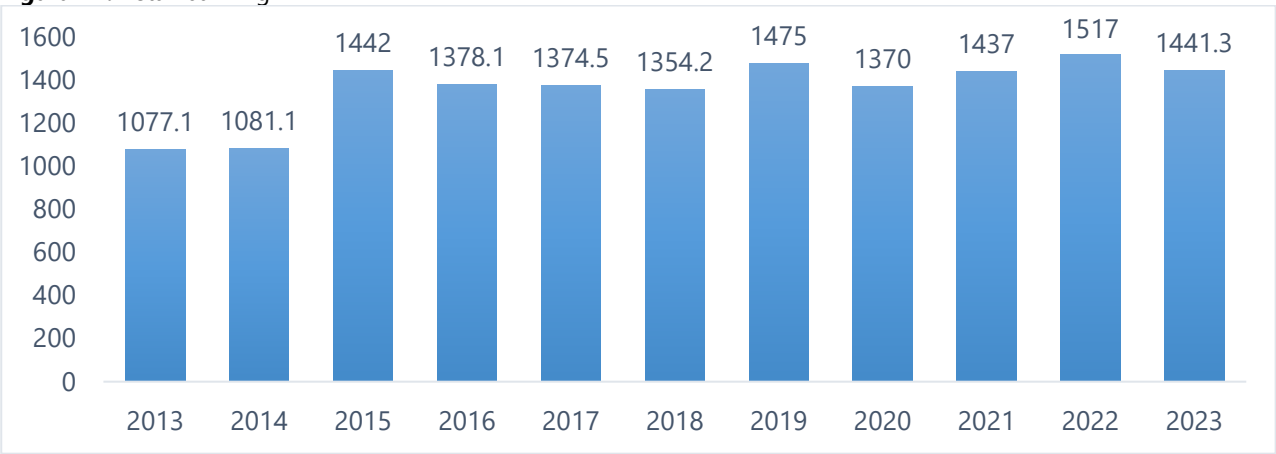
Elaborato e dati: ABT

Retail Banking: Nel nostro cantone negli ultimi dieci anni questo segmento di attività ha vissuto un'evoluzione al rialzo. Secondo le previsioni dell'ABT, sul breve termine, questa evoluzione rimane pressoché invariata. In considerazione del fatto che le attività di RB nel nostro cantone occupano il 27% dei segmenti di attività offerti dalle banche, che il 34% del personale attuale appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), il 50% del restante personale appartiene alla fascia di età tra i 30-50 anni, nel prossimo decennio occorrerà valutare se e in quale misura integrare personale a compensazione delle uscite, tenendo conto delle opportunità che si prospettano con l'introduzione accresciuta di soluzioni tecnologiche.

Si veda al riguardo anche lo studio sul Retail Banking pubblicato nel 2024 da IFZ (Hochschule Luzern. Institut für Finanzdienstleistungen Zug, 2024), che rileva come in Svizzera una persona su dieci utilizzi già una *smartphone bank*[10]. La base di clienti sta crescendo rapidamente. Finora queste banche sono state generalmente utilizzate come seconda o terza banca e rappresentano quindi un'integrazione ai rapporti bancari esistenti piuttosto che una sostituzione, ma il sondaggio di IFZ ha dimostrato che molti utenti di *smartphone banks* immaginano di avere in futuro il loro rapporto bancario principale con fornitori come ad esempio Neon, Zak o Yuh piuttosto che con banche regionali, banche Raiffeisen o banche cantonali.

[10] Si tratta di giovani aziende tecnologiche che inizialmente offrono servizi di base a prezzi molto bassi e senza filiali, la più nota è la FinTech britannica Revolut, seguita da Neon e Zak.

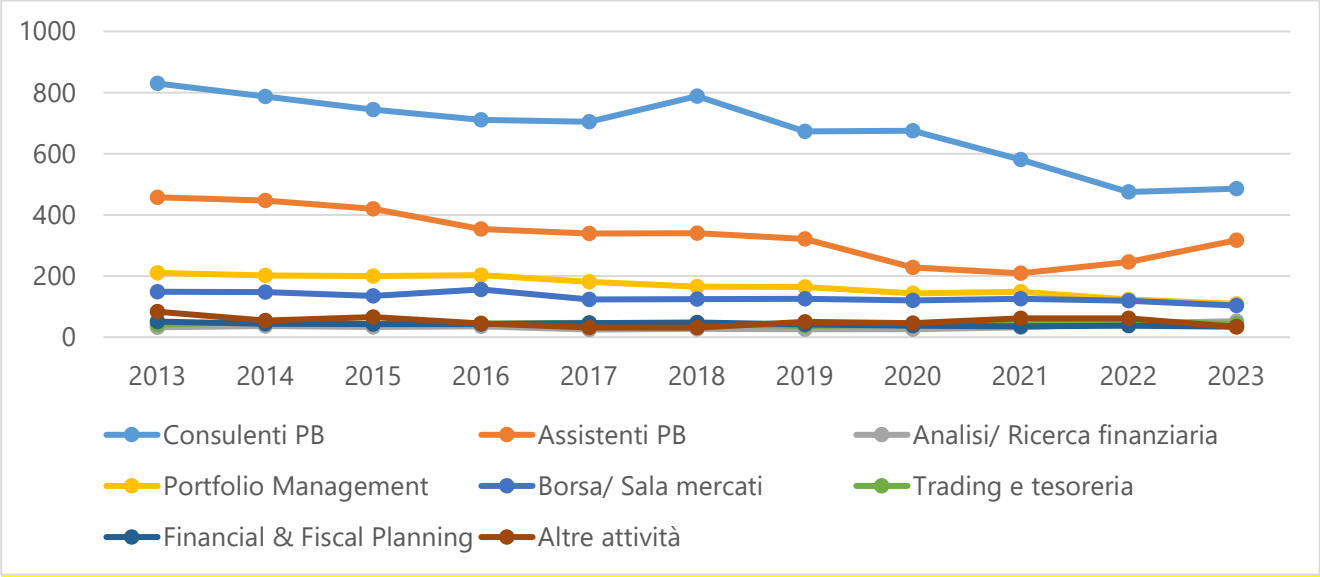
Figura 14: Retail banking



Elaborato e dati: ABT

Gestione patrimoniale e investimenti: nell'ultimo decennio l'evoluzione delle funzioni attive in questa macro-categoria è stata abbastanza lineare. Fanno eccezione le funzioni di consulenza/assistenza PB. In base alla previsione di breve periodo dell'ABT questa evoluzione non subirà particolari scostamenti. Considerando il fatto che le attività di PB/WM nel nostro cantone occupano il 22% dei segmenti di attività offerti dalle banche, mentre il 49% del personale attuale appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), che il 45% del personale restante si colloca tra i 30-49 anni di età, nel prossimo decennio occorrerà valutare se e in quale misura integrare personale a compensazione delle uscite. A questo scopo occorrerà tenere conto anche delle opportunità che si prospettano con l'introduzione accresciuta di soluzioni tecnologiche.

Figura 15: Gestione patrimoniale e investimenti



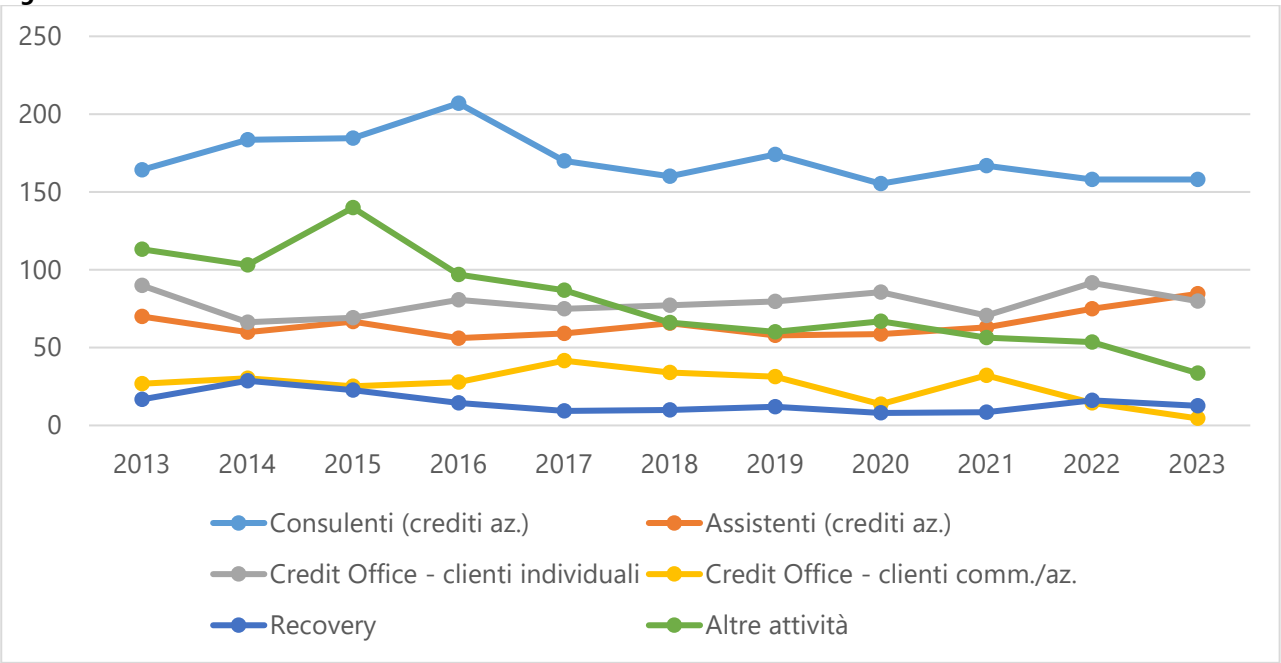
Elaborato e dati: ABT

Finanziamenti e crediti: nell'ultimo decennio l'evoluzione delle funzioni attive in questa macro-categoria è stata abbastanza lineare. In base alla previsione di breve periodo dell'ABT questa evoluzione non subirà particolari scostamenti, tuttalpiù si ipotizza un potenziamento di alcune

funzioni nello specifico quelle di consulenti (crediti aziendali) e credit office (clientela individuale). In considerazione del fatto che le attività di questo segmento nel nostro cantone costituiscono il 7% dei segmenti di attività offerti dalle banche, che Il 34% del personale appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), mentre il 54% del personale restante si colloca nelle fasce di età tra i 30 e i 49 anni, le necessità di integrazione effettiva di personale nei prossimi 10 anni sono in linea con i pronostici fatti a livello nazionale.

Dallo studio Retail Banking di IFZ (Hochschule Luzern. Institut für Finanzdienstleistungen Zug, 2024) summenzionato emerge che il volume dei crediti delle banche svizzere, pari a 1.300 miliardi di franchi, corrisponde a quasi due volte il prodotto interno lordo della Svizzera. I prestiti bancari contribuiscono quindi in modo significativo al finanziamento dell'economia svizzera - e contribuiscono a finanziare l'impatto ambientale di aziende e privati. Secondo gli autori dello studio è quindi importante che le banche Retail che hanno ancorato strategicamente la sostenibilità si concentrino sempre più sul finanziamento sostenibile oltre che sugli investimenti sostenibili. Occorrerà dunque sviluppare le competenze per riuscire a valutare in maniera credibile la sostenibilità dei mutuatari in modo olistico, valutando non solo le garanzie ma anche l'uso previsto. Le stesse competenze consentiranno di analizzare quali misure specifiche di sostenibilità possono limitare i rischi di credito e quali sono principalmente guidate dai valori.

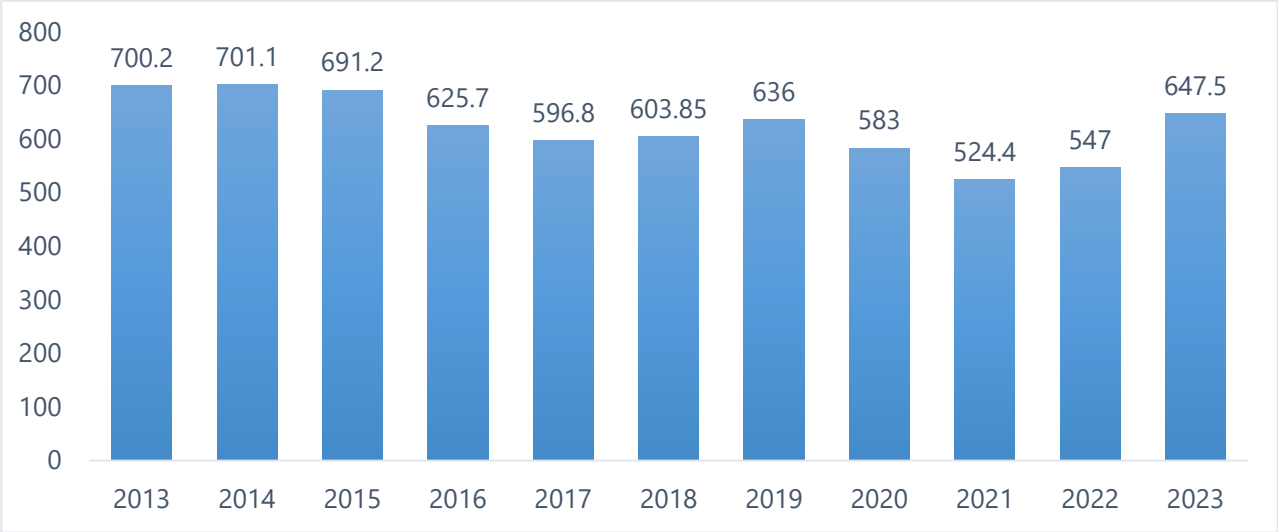
Figura 16: Finanziamenti e crediti



Elaborato e dati: ABT

Operations: nell'ultimo decennio l'evoluzione delle funzioni attive in questa macro-categoria è stata abbastanza lineare e tendente al ribasso fino al 2022. In base alla previsione di breve periodo dell'ABT questa evoluzione non subirà particolari scostamenti, tuttalpiù si prevedono ulteriori ridimensionamenti. Il 40% del personale appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), il 50% restante si colloca nelle fasce di età comprese tra i 30-49 anni. Pertanto, le uscite di personale nel prossimo decennio non dovrebbero comportare particolari problemi per le banche in termini di compensazione di personale.

Figura 17: Operations



Elaborato e dati: ABT

Logistica/ Informatica: In questo segmento di attività spicca la tendenza alla crescita del personale. In base alle previsioni di breve termine di ABT e delle evidenze rilevate dallo studio di IWSB, il segmento IT/ICT vivrà un importante potenziamento. La ricerca di manodopera qualificata è all'ordine del giorno. Molti sono però i settori interessati a manodopera qualificata IT/ICT che potrebbero catturare l'interesse dei diversi profili professionali necessari a ricoprire le funzioni in questo segmento di attività, in forte sviluppo anche nel settore bancario. La percentuale di banche che incontrano difficoltà di reclutamento a causa della mancanza di specialisti qualificati è costantemente alta, pari al 40% (KOF, 2024).

Questo dato è confermato anche nel recente sondaggio di McKinsey (2024) pubblicato in Technology trends outlook 2024. Contrariamente a quanto avviene per il settore tecnologico, che tende a ridimensionare il proprio organico per ridurre i costi, altri settori hanno un aumentato bisogno di manodopera qualificata. La traiettoria dell'adozione della tecnologia aziendale è spesso descritta come una curva a S che traccia il seguente schema: innovazione tecnica ed esplorazione, sperimentazione della tecnologia, progetti pilota iniziali nel business, ampliamento dell'impatto in tutta l'azienda e adozione su vasta scala finale. I livelli di adozione variano a seconda dei diversi settori e delle diverse dimensioni aziendali, così come il progresso percepito verso l'adozione.

Nel **settore bancario**, **l'innovazione ha vissuto un'accelerazione nei tre trend** che fanno parte del gruppo "rivoluzione AI"[11]: L'AI applicata e l'industrializzazione dell'apprendimento automatico, spinte dal crescente interesse per la gen AI, hanno registrato il più significativo incremento dell'innovazione. Ciò ha catalizzato un'ondata di **investimenti e innovazione** volti a far progredire sistemi informatici più potenti ed efficienti. I grandi **modelli di base** che alimentano l'intelligenza artificiale generativa, come gli LLM, vengono integrati in vari strumenti **software aziendali** e vengono impiegati anche per scopi diversi, come l'alimentazione di **chatbot** rivolti ai clienti, la generazione di **campagne pubblicitarie**, ecc.

McKinsey rileva che l'ambiente dei talenti ha ampiamente rispecchiato il quadro degli investimenti nelle tendenze tecnologiche nel 2023, dando luogo a una **forte domanda di competenze nuove e avanzate.** Tuttavia, il **mercato** ha evidenziato un ampio **divario di competenze**. Rispetto alla media globale, meno della metà del numero di potenziali candidati repertoriati nell'indagine di McKinsey possiede effettivamente le competenze tecnologiche richieste nelle offerte di lavoro.

Il sondaggio evidenzia il fatto che il **processo di adozione** della **tecnologia su larga scala** richieda anche un **ecosistema esterno favorevole** in cui la fiducia e la prontezza degli **utenti, l'economia del modello aziendale,** gli **ambienti normativi** e la disponibilità di **talenti** svolgono ruoli **cruciali.**

I dirigenti affrontano queste complessità, e sono chiamati ad allineare le loro strategie di adozione tecnologica a lungo termine sia con le loro capacità interne sia con le condizioni dell'ecosistema esterno, per garantire l'integrazione di successo delle nuove tecnologie nei loro modelli aziendali. I dirigenti monitorano le condizioni dell'ecosistema che possono influenzare i loro casi d'uso prioritari per prendere decisioni sui livelli di investimento appropriati, mentre affrontano incertezze e vincoli di bilancio sulla strada verso l'adozione completa.

Con riferimento all'adozione di soluzioni tecnologiche che richiedono **competenze specialistiche**, anche la **FINMA** si è espressa senza tuttavia dare linee guida concrete. Nel suo "Monitoraggio dei rischi 2023" (FINMA, 2023) l'autorità di vigilanza ha adottato una posizione pragmatica e aperta sull'utilizzo dell'AI. Come per i processi che sostituiscono, i **sistemi di AI** devono essere **conformi a tutte le leggi** applicabili e alle circolari FINMA esistenti. La FINMA individua **quattro aree di attenzione** specifica per l'adozione dell'AI. In particolare, le banche dovranno creare condizioni quadro ideali per la **governance** dell'impresa attraverso chiare attribuzioni di **responsabilità;** l'adozione di modelli di AI dovrà essere **spiegabile**, dare prova di **solidità e affidabilità**, **trasparenza e parità di trattamento.**

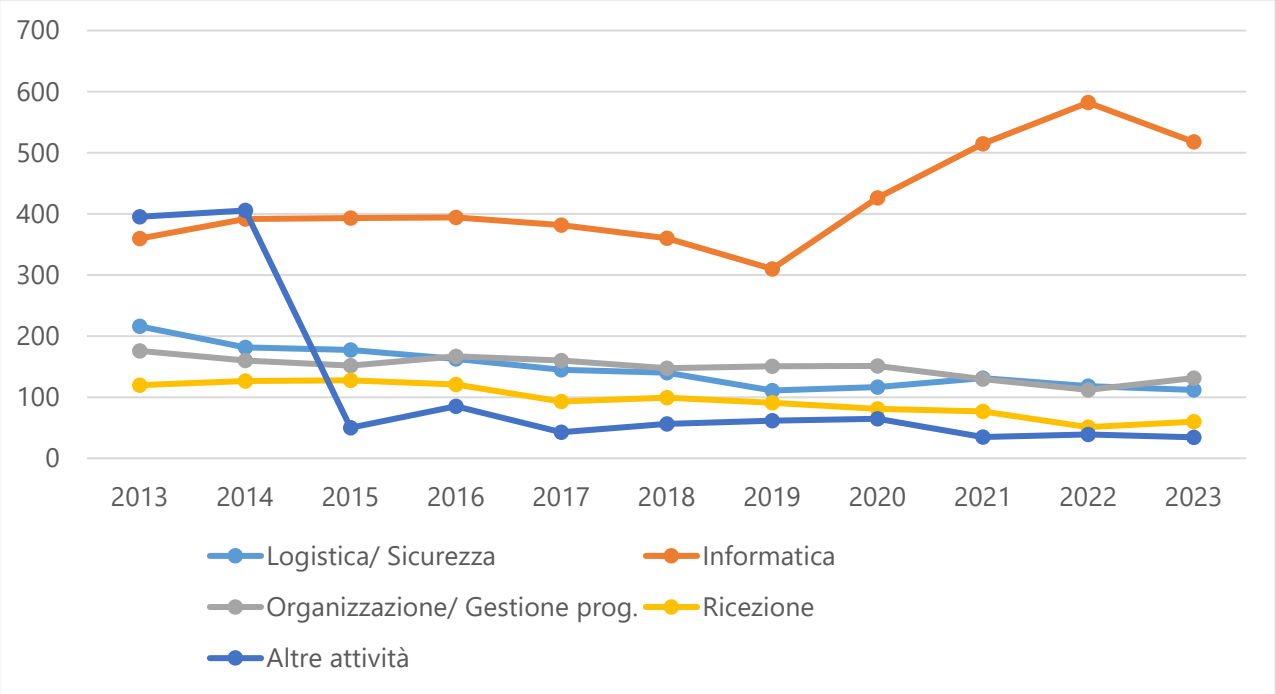
La FINMA non specifica come queste quattro aree debbano essere affrontate in termini concreti. Incombe pertanto **alle banche integrare le competenze necessarie**[12] a garanzia degli standard esplicitati, seppur in maniera generale, dalla FINMA.

[11] La gen AI, crea nuovi contenuti da dati non strutturati (come testo e immagini), l'AI applicata sfrutta modelli di apprendimento automatico per attività analitiche e predittive e l'industrializzazione dell'apprendimento automatico accelera e riduce i rischi nello sviluppo di soluzioni di apprendimento automatico

[12] Interessanti le riflessioni esposte dal premio Nobel per l'economia 2024 Daron Acemoglu nel libro del 2023 scritto con Simon Johnson, *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity, New York Public affairs.*

Attualmente nelle banche ticinesi il 45% del personale attivo in questa macro-categoria appartiene alla fascia alta di età (50-60 anni), mentre il personale appartenente alla fascia di età compresa tra i 30 e i 49 anni costituisce il 48% del personale attuale. A questo segmento, considerando l'ecosistema ticinese, occorre quindi dare priorità per definire come integrare il personale in uscita nel prossimo decennio e trovare personale qualificato interessato a lavorare nel settore bancario in Ticino.

Figura 18: Logistica/ Informatica



Elaborato e dati: ABT

Se si considerano le **competenze** richieste in questo ambito di attività, guardando al futuro, è interessante analizzare le prospettive delineate dai **documenti strategici** pubblicati dalle **istituzioni formative ticinesi** come l'USI, la SUPSI e il Centro Studi Villa Negroni. Questi piani mirano a rispondere alle sfide di un settore bancario e finanziario in rapida evoluzione, con una particolare enfasi sulla digitalizzazione, la sostenibilità e l'internazionalizzazione delle competenze.

L'USI nel proprio piano strategico 2025-2028 (Università della Svizzera italiana, 2024) ha enfatizzato l'importanza di una formazione che integra **competenze digitali e analitiche avanzate,** per rispondere alla crescente domanda di specialisti in data science, cybersecurity e gestione del rischio. Si prevede un potenziamento della collaborazione tra facoltà per offrire percorsi multidisciplinari e flessibili, che preparino i laureati ad affrontare le nuove sfide del settore. Tra i nuovi percorsi formativi dell'USI pianificati per il periodo 2025-2028, si trovano programmi avanzati di formazione continua quali i CAS (*Certificate of Advanced Studies)* e i DAS *(Diploma of Advanced Studies)* in Fintech, DevOps, Cybersecurity (pag. 21), che rispondono alle crescenti esigenze del settore bancario e tecnologico in Ticino. La Facoltà di scienze informatiche […] lancerà inoltre un nuovo programma di Bachelor in *Data Science* (congiunto con la Facoltà di scienze economiche), un programma unico in Svizzera.

(Acemoglu & Johnson, 2023).Il libro affronta tre questioni: sul rapporto tra nuove macchine e tecniche di produzione e salari, sul modo in cui la tecnologia potrebbe essere sfruttata per i beni sociali e sul motivo dell'entusiasmo attorno all' AI.

Analogamente […], il futuro centro STCS prevede il lancio di un nuovo programma di Master in *Cybersecurity* entro il 2028. (pagg. 82-83)

La **scienza dei dat**i risulta una disciplina chiave per l'ampliamento delle competenze specialistiche in settori strategici quali la gestione finanziaria avanzata e la sicurezza informatica, campi di particolare interesse per il settore bancario locale e globale. I programmi formativi in questo ambito mirano a formare professionisti capaci di analizzare grandi volumi di dati, garantire la sicurezza delle informazioni e prendere decisioni strategiche informate, abilità sempre più richieste nel settore finanziario.

Proprio su queste tematiche, che vengono sviluppate nelle facoltà di Economia, Comunicazione e Informatica, il **Centro Studi Villa Negroni** grazie anche alla consolidata partnership con differenti atenei a livello nazionale intende continuare a costruire percorsi di formazione specialistica, che consentano ai laureati di oggi e di domani di acquisire le **competenze core** necessarie alle attività bancarie, come pure **competenze avanzate e aggiornate**, facilmente trasferibili nella pratica, per rispondere alle sfide dell'innovazione tecnologica e della gestione del rischio, con un occhio attento alle nuove regolamentazioni e quindi alla governance, alla compliance e alla sostenibilità.

Per quanto riguarda la **SUPSI** nei suoi documenti strategici (SUPSI, 2024) più che definire delle tematiche precise da sviluppare, ha indicato l'intenzione di rafforzare le partnership con aziende e istituzioni, costruendo percorsi di studio che uniscono **competenze tecniche e gestionali** con una forte componente pratica. Nel decennio 2025-2035 prevede di:

- Espandere la flessibilità curriculare e offrire percorsi inter- e transdisciplinari, volti a sviluppare competenze trasversali e globali.
- Incentivare le competenze transdisciplinari e sviluppare nuovi ambiti di competenza tramite progetti di formazione e ricerca che integrino competenze diverse.
- Promuovere percorsi formativi flessibili e personalizzati per rispondere alle mutevoli richieste del mercato del lavoro, con un'attenzione particolare ai percorsi di apprendimento permanente.
- Valorizzare la didattica integrata e l'*Open Education*, ampliando i percorsi fruibili a tempo parziale o seguendo piani personalizzati, facilitando l'accesso a professionisti che vogliono aggiornarsi o riqualificarsi senza interrompere il proprio percorso lavorativo.

Riguardo al **livello secondario** della formazione ricordiamo che è in corso un'importante riforma del sistema educativo di base in ambito commerciale[13], in cui è coinvolto anche il ramo "Banca", rappresentato da Swiss Banking.[14]Le sfide future per la formazione di livello secondario sono ben riassunte nell'iniziativa nazionale, che coinvolge tutti i settori, denominata "Formazione professionale 2030".[15] Si tratta di un'iniziativa sostenuta da Confederazione, Cantoni e organizzazioni del mondo del lavoro, nata con lo scopo di anticipare i mutamenti sociali e l'evoluzione del mercato del lavoro,

[13] https://la-riforma.ch/impiegati-di-commercio/basi/
[14] https://www.swissbanking.ch/it/temi/formazione/per-i-responsabili-della-formazione-professionale/guida-sulla-riforma-impiegati-di-commercio-2023
[15] https://formazioneprofessionale2030.ch/it/

preparando la formazione professionale alle sfide del futuro. Di seguito una sintesi dei punti chiave dell'iniziativa suddetta:

- **Apprendimento permanente**: Sviluppa percorsi di carriera flessibili, valorizzando competenze formali e informali, con un'attenzione all'accessibilità per tutti.
- **Flessibilità dell'offerta**: Promuove una formazione modulare e adattabile, con opzioni di specializzazione e sinergie tra settori affini, particolarmente utile per gli adulti.
- **Orientamento e consulenza**: Rafforza l'orientamento continuo per supportare i cambiamenti di carriera e promuovere scelte diversificate.
- **Governance migliorata**: Ottimizza la collaborazione tra enti e semplifica il finanziamento per garantire una formazione sostenibile.
- **Digitalizzazione**: Integra reti digitali e tecnologie per l'apprendimento e semplifica la gestione amministrativa.

In conclusione, le prospettive delineate dai piani strategici dei diversi enti di formazione in **Canton Ticino**, sostenuti dalle indicazioni fornite dalle istituzioni di riferimento in ambito federale, **puntano a costruire un ecosistema formativo flessibile e dinamico**, in grado di rispondere rapidamente alle esigenze in continua trasformazione del mondo contemporaneo di cui il settore bancario ambisce a mantenere un ruolo di primo piano quale attore strategico e innovativo. Il ricorso all'automazione per attività di routine, l'esternalizzazione di servizi, la centralizzazione di funzioni, la diminuzione dei volumi amministrati e della redditività, sono **fattori** che influiscono sull'**occupazione** e concorrono a modificare il panorama dei **profili professionali in banca**.

Nel contesto della digitalizzazione di processi e servizi, le banche sono però confrontate con **barriere interne** e con la **reticenza** degli impiegati a integrare nuove competenze. Ciò malgrado, dagli studi analizzati le banche darebbero la priorità all'istruzione interna dei dipendenti attraverso **programmi di reskilling o upskilling**, piuttosto che **all'integrazione di nuovi profili** appartenenti a nuove generazioni. Questa tendenza è forse anche riconducibile al fatto che il reperimento di profili professionali con alte competenze specialistiche disciplinari e competenze trasversali non risulta così semplice, né a livello nazionale né tantomeno a livello cantonale.

Riassumendo, anche in Ticino tra i dipendenti delle banche il ricambio generazionale impone delle riflessioni riguardo al proprio business model di riferimento. Non tutti i segmenti di attività richiedono alle banche la stessa attenzione per rispondere a questo fenomeno. La digitalizzazione modificherà nel prossimo futuro in maniera radicale le esigenze effettive in relazione alla composizione dell'organico nei diversi ambiti di attività. In particolare le macro-categorie IT/ICT, Management/Staff di direzione (figure di controllo) e Consulenza impongono una riflessione prioritaria, per anticipare le esigenze emergenti e reperire la manodopera qualificata. Il nostro cantone, attualmente, non presenta le caratteristiche necessarie per essere competitivo e attrattivo per le giovani generazioni nel confronto nazionale ed internazionale.

4 LA LENTE GENERAZIONALE

Le pubblicazioni rintracciate ci hanno permesso di inquadrare il fenomeno in modo sistemico, consentendoci di comprendere meglio la complessità senza semplificarne eccessivamente la realtà.

Il contesto lavorativo attuale si contraddistingue per la **coesistenza di almeno tre generazioni** chiamate a collaborare. Le **collisioni generazionali** sono tra i principali **problemi di gestione** affrontati dai leader delle imprese di oggi.

Sebbene i datori di lavoro si impegnino per soddisfare sufficientemente le **esigenze** dei propri dipendenti, le stesse sono in **continua evoluzione**. Molti problemi, precedentemente attribuiti alla perdita di lealtà e di etica lavorativa dei dipendenti, sono in realtà di natura generazionale.

L'approccio alla persona richiede di integrare nella prospettiva quantitativa anche la prospettiva qualitativa.

I **divari generazionali** rendono difficile il conseguimento di obiettivi condivisi. Tra le problematiche più frequentemente riscontrate si annoverano la mancanza di **comunicazione**, la **tensione** tra i tradizionalisti ("si è sempre fatto così") e i riformatori ("cambiamolo perché possiamo/dobbiamo cambiarlo"), le **differenze di valori lavorativi,** lo **sviluppo dei profili professionali** tradizionali. In breve, il potenziale di collisione, conflitto e confusione tra le generazioni non è mai stato così grande.

Quello che venti anni fa era un sovraccarico di talenti sta rapidamente diventando un **deficit di talenti** e l**e aziende si troveranno a competere per avere lavoratori qualificati.** Pertanto, data la variabile di contesto, conoscere e sfruttare i punti di forza generazionali - sia ora che in futuro - è una caratteristica fondamentale per aziende agili e redditizie.

4.1 Il fenomeno dell'ageismo: stereotipi, pregiudizi e discriminazioni

Nel 2021 l'OMS ha pubblicato il suo *Global Report on ageism* (World Health Organization, 2021). L'**ageismo** si riferisce agli stereotipi (il modo in cui pensiamo), ai pregiudizi (il modo in cui ci sentiamo) e alla discriminazione (il modo in cui agiamo), diretti verso gli altri o verso sé stessi sulla base dell'età. L'ageismo può manifestarsi a **livello istituzionale o interpersonale** o può essere **autodiretto**. Può essere **implicito o esplicito,** a seconda del nostro livello di consapevolezza. Pervade molte istituzioni e settori della società, compreso il posto di lavoro, i media e il sistema legale. L'ageismo ha **conseguenze gravi** e di vasta portata sulla **salute e sul benessere delle persone, come pure sulle organizzazioni**. Può infatti ridurre l'impegno dei lavoratori verso l'organizzazione per cui lavorano. Tra le **strategie di contrasto** all'ageismo, il rapporto menziona gli interventi di **contatto intergenerazionale** che mirano a favorire l'interazione tra persone di generazioni diverse. Tale contatto può ridurre i pregiudizi e gli stereotipi intergruppo. Gli interventi di contatto intergenerazionale sono tra gli interventi più efficaci per ridurre l'ageismo nei confronti dei lavoratori anziani e sono promettenti anche per ridurlo nei confronti dei lavoratori giovani. Questo aspetto può essere considerato tra le variabili che hanno un impatto sulla **gestione organizzativa** di cui si dirà in seguito.

Le **tre dimensioni dell'ageismo** - stereotipi, pregiudizi e discriminazione - si riferiscono ciascuna a una **facoltà psicologica** distinta: pensieri (stereotipi), sentimenti (pregiudizi) e azioni o comportamenti (discriminazione).

Gli **stereotipi** sono strutture cognitive che immagazzinano le nostre credenze e aspettative sulle caratteristiche dei membri dei gruppi sociali e la stereotipizzazione è il processo di applicazione di informazioni stereotipiche. Gli stereotipi guidano il nostro comportamento sociale e spesso regolano le informazioni che cerchiamo e ricordiamo.

Gli stereotipi che le persone hanno sull'età possono **guidare le inferenze** che fanno su altre persone in base all'età, comprese le capacità fisiche e mentali, le competenze sociali e le convinzioni politiche e religiose. Queste inferenze possono portare a **sovra-generalizzazioni** che considerano tutte le persone all'interno di un determinato gruppo di età come uguali. Ad esempio, un'iper-generalizzazione comune è che le persone più anziane siano incompetenti e amichevoli o che gli adulti più giovani siano materialisti, pigri e impazienti. Gli stereotipi sull'età possono variare da positivi a negativi, ma, essendo per definizione sovra-generalizzazioni, sia i cosiddetti stereotipi positivi che quelli negativi sono **imprecisi e potenzialmente dannosi**. Alcuni stereotipi sull'età sono trasversali a regioni e culture. Quali stereotipi predominano in una determinata situazione dipendono in larga misura dall'età della persona che è oggetto di ageismo e dal contesto, come il luogo in cui si incontra la persona più anziana o più giovane. **I cambiamenti sociali ed economici** e i cambiamenti di **valori** all'interno di una società possono portare all'evoluzione degli stereotipi nel tempo.

Il **pregiudizio** è una **reazione emotiva o un sentimento**, positivo o negativo, diretto verso una persona in base alla percezione della sua appartenenza a un gruppo. Il pregiudizio contribuisce a creare o mantenere **relazioni gerarchiche di status tra i gruppi**. Nel caso dell'ageismo, il pregiudizio è diretto verso un individuo o un gruppo in base alla percezione della sua età.

La **discriminazione** si riferisce a **comportamenti** - tra cui azioni, pratiche e politiche - rivolti alle persone in base alla loro età. I **datori di lavoro** che rifiutano di consentire a una persona di condurre una discussione perché la considerano troppo giovane o che non consentono a un dipendente di partecipare a una sessione di formazione perché lo considerano troppo anziano per trarne beneficio sono esempi, rispettivamente, di discriminazione negativa nei confronti dei più giovani e più anziani.

L'ageismo **istituzionale** si riferisce alle leggi, alle regole, alle norme sociali, alle politiche e alle pratiche delle istituzioni che **limitano ingiustamente le opportunità** e svantaggiano sistematicamente gli individui sulla base della loro età. Si riferisce anche alle ideologie che le istituzioni promuovono per giustificare il loro ageismo.

Sebbene l'ageismo istituzionale possa derivare da sforzi consapevoli e palesi compiuti dagli individui di un'istituzione (nel qual caso si sovrappone all'ageismo interpersonale), non richiede necessariamente il sostegno intenzionale degli individui di un'istituzione o la consapevolezza di pregiudizi verso persone più giovani o più anziane. Spesso le persone non riconoscono l'esistenza dell'ageismo istituzionale perché le **regole, le norme e le pratiche** dell'istituzione sono **di lunga data**, sono diventate rituali e sono **viste come normali**. Inoltre, le **ideologie istituzionali** - spesso tacite - offrono giustificazioni per "il modo in cui le cose sono fatte". Così, anche se non sempre

intenzionale, l'ageismo istituzionale può legittimare l'esclusione di persone dal potere e dall'influenza, rafforzando un'immagine di **struttura di potere asimmetrica che si basa sull'età** e su presupposti legati all'età. Esempi di ageismo istituzionale sono nel settore del lavoro**, pratiche di assunzione discriminatorie o età di pensionamento obbligatorie**.

L'ageismo interpersonale si verifica durante le interazioni tra due o più individui. Mancare di **rispetto** o di condiscendenza agli adulti più anziani e più giovani, ignorare i loro punti di vista nel **processo decisionale** o evitare il contatto e le interazioni sono esempi di ageismo interpersonale.

L'ageismo autodiretto è quello **rivolto contro sé stessi.** Le persone **interiorizzano i pregiudizi** basati sull'età provenienti dalla cultura circostante, dopo essere state ripetutamente esposte a tali pregiudizi, e poi li applicano a sé stesse. Persone di vent'anni che pensano di essere troppo giovani per un lavoro e possono essere riluttanti a candidarsi o persone più anziane che non credono che sia possibile apprendere nuove competenze più avanti negli anni ed esitano a chiedere di poter seguire programmi di formazione continua, sono esempi di ageismo autodiretto.

Il rapporto OMS enuclea alcuni punti critici in relazione al fenomeno **dell'ageismo sul posto di lavoro.**

Le numerose ricerche hanno dimostrato che l'ageismo sul posto di lavoro si verifica durante tutto il **ciclo lavorativo**: durante l'**assunzione**, una volta che una persona è **impiegata** e durante i processi di **licenziamento** o **pensionamento.**

Con riferimento ai **lavoratori anziani,** ad esempio, una revisione sistematica di 60 studi ha rilevato che i datori di lavoro hanno meno probabilità di assumere candidati anziani rispetto a quelli più giovani; che una volta assunti, i lavoratori anziani hanno meno accesso alla formazione; e che coloro che hanno affrontato l'ageismo sul posto di lavoro hanno più probabilità di andare in pensione prima.

Una meta-analisi, che ha riassunto quantitativamente l'effetto dell'ageismo sui lavoratori anziani sul posto di lavoro, ha rilevato che il **processo di assunzione** dei lavoratori anziani, il loro **avanzamento di carriera**, le **valutazioni delle prestazioni e le valutazioni delle capacità interpersonali** sono tutte influenzate dall'ageismo. Gli esempi specifici riportati di seguito illustrano le manifestazioni di ageismo che si verificano durante le diverse fasi del ciclo lavorativo.

In una serie di settori (ad esempio, servizi, vendite, contabilità), i lavoratori più giovani hanno maggiori probabilità di essere intervistati e assunti rispetto agli adulti di mezza età e a quelli più anziani. Ad esempio quando ai datori di lavoro è stato presentato il curriculum vitae di un candidato più anziano e di uno più giovane con **caratteristiche equivalenti**, i candidati più giovani sono stati preferiti a quelli di mezza età in sei professioni. In questa ricerca, i candidati di 28 anni hanno avuto un tasso di richiamo per un colloquio superiore del 77% a quello dei candidati di 38 anni. **Lo svantaggio dei candidati più anziani può aumentare nel caso di lavori che richiedono una formazione specialistica o in ambienti di lavoro interessati da cambiamenti tecnologici**. Questi risultati della ricerca trovano eco in un sondaggio del 2015 sulla percezione pubblica, secondo il quale più della metà degli europei ritiene che l'età sia uno svantaggio per i candidati di 55 anni o più, ma solo il 16% ritiene che sia uno svantaggio per le persone in cerca di lavoro con meno di 30 anni.

L'ageismo, per coloro che lavorano, influisce **sull'accesso alle opportunità di formazione**, e i lavoratori più anziani sono i più colpiti. Uno studio svolto in Svizzera (Kluge & Krings, 2008) e menzionato nel rapporto dell'OMS ha rilevato che il 53% dei dipendenti di tutte le età ritiene che i lavoratori anziani siano più difficili da formare e il 52% ritiene che i lavoratori anziani siano meno interessati a lavori impegnativi. L'indagine dell'OMS sulla salute, l'invecchiamento e il pensionamento in Europa ha rilevato che quasi la metà degli occupati di età superiore ai 50 anni ha dichiarato di non aver avuto opportunità di formazione.

L'ageismo può anche contribuire al **pensionamento prematuro dei lavoratori anziani**. In uno studio sperimentale condotto su colletti bianchi anziani in Belgio, coloro ai quali sono state presentate informazioni negative sulle capacità dei lavoratori anziani hanno espresso più facilmente l'intenzione di andare in pensione anticipatamente rispetto a coloro ai quali sono state presentate informazioni positive.

Sebbene nessuna revisione abbia valutato sistematicamente come l'ageismo colpisca le **popolazioni più giovani sul posto di lavoro**, una recente *scoping review* ha trovato prove crescenti del fatto che l'ageismo nei confronti di questo gruppo si manifesta in modo più marcato una volta assunti, soprattutto in termini di **retribuzione e benefit**. Questo vale più per le **donne giovani** che per gli **uomini giovani**. I lavoratori più giovani riferiscono anche di non sentirsi valorizzati, di essere soggetti a **stereotipi negativi** sull'età e a commenti sminuenti, nonché di essere generalmente percepiti come incompetenti perché sembrano giovani. I dati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro 2015, che ha coinvolto quasi 44.000 lavoratori in 35 Paesi, hanno rilevato che tra gli occupati la discriminazione per età ha raggiunto il suo picco all'età di 20 anni e di nuovo a 59 anni.

L'ageismo può anche **costringere i lavoratori più giovani a lasciare il lavoro**. Uno studio dedicato all'analisi delle circostanze che hanno portato al licenziamento di 1259 dipendenti di età compresa tra i 15 e i 24 anni, ha riportato che circa l'8% dei casi era dovuto alla discriminazione basata sull'età.

Sono necessarie ulteriori ricerche per esaminare l'ageismo nei confronti dei giovani che si verifica **durante l'assunzione,** per determinare se è dovuto all'età del candidato o ad altri fattori, come le **qualifiche e l'esperienza lavorativa, l'adeguatezza tra la posizione e il candidato, il livello di lavoro o il contesto del luogo di lavoro** (ad esempio, dinamico o stabile).

Sebbene la **tecnologia** prometta di migliorare la vita dei lavoratori, si è aperto un **divario digitale** tra anziani e giovani, in parte dovuto all'ageismo. Ad esempio, gli anziani che interiorizzano lo stereotipo secondo cui gli anziani non sono in grado di **padroneggiare la tecnologia** possono anche non provare ad adottare nuove tecnologie. Gli stereotipi potrebbero peraltro spiegare perché gli anziani sono raramente inclusi nei *focus group* che valutano la progettazione di nuove tecnologie digitali.

Riassumendo, l'ageismo, come definito dall'OMS, è un fenomeno basato su stereotipi, pregiudizi e discriminazioni legati all'età, che può manifestarsi a livello istituzionale, interpersonale o autodiretto. Colpisce sia giovani sia anziani, influenzando negativamente il ciclo lavorativo, dall'assunzione alla formazione e al pensionamento. Gli stereotipi sull'età, spesso imprecisi e dannosi, contribuiscono a limitare opportunità e benessere. Strategie come interventi di contatto intergenerazionale possono ridurre pregiudizi e promuovere ambienti inclusivi e produttivi.

In conclusione, le aziende stanno scoprendo che la **produttività, la cultura e la redditività** sono **influenzate negativamente da problemi generazionali mal gestiti.**

4.2 Teoria delle generazioni

G. Hofstede in *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Hofstede et al., 2010), ha mostrato come i **valori culturali** influenzino le dinamiche organizzative e il comportamento dei dipendenti.

Tutta la ricerca accademica moderna sulle **differenze generazionali**, soprattutto nel contesto del lavoro e delle organizzazioni, si è sviluppata principalmente a partire dagli anni '80 e '90. Neil Howe e William Strauss, autori di "*Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*" (Howe et al., 1991) hanno contribuito notevolmente alla **teoria delle generazioni**, introducendo il **concetto di cicli generazionali** e classificando le generazioni in base a **comportamenti e attitudini ricorrenti**. Nei loro studi troviamo per la prima volta una descrizione delle peculiarità attribuite alle generazioni **Baby Boomer, Generazione X e Millennials**.

Negli anni successivi, la ricerca sulle generazioni ha trovato ampio spazio nel **campo della psicologia del lavoro e dell'organizzazione**, con studi che analizzano le **differenze nei valori, nelle motivazioni e nelle aspettative** delle generazioni sul **posto di lavoro.**

Dopo aver passato in rassegna circa un secolo di letteratura sull'argomento, abbiamo deciso di concentrare la nostra raccolta principalmente sui **testi pubblicati nell'ultimo decennio**, i quali a loro volta tengono conto delle ricerche svolte nei decenni precedenti.

A titolo di esempio, già nella pubblicazione del 2002 Lancaster (2002) analizzava 10 criteri partendo dalle peculiarità delle imprese confrontate con **personale multigenerazionale**. Ne è stato ricavato il seguente **quadro sinottico**[16], da noi integrato con elementi comparativi attuali ricavati dalla statistica federale sul *Peso delle generazioni sul mercato del lavoro*, che considerano anche la **variabile di genere** raramente rilevata nei diversi studi analizzati.

[16] Adattamento in italiano e integrazione a cura della redazione

Tabella 2: Quadro sinottico sulle caratteristiche generazionali

	Baby boomer (bb)	**Generazione X**	**Millenial (Gen Y e Gen Next, Gen Z)**
Anni di nascita	**1946-1964**	**1965-1980 (45-60)**	**1981-1996 (29-44)** **1997-2012 (13-28)**
Dimensione della popolazione (Ufficio federale di statistica)	Dominano il mercato del lavoro fino al 2009, ovvero un anno prima del raggiungimento dell'età legale di pensionamento dei primi membri di questa generazione. Il numero massimo di baby boomer sul mercato del lavoro viene raggiunto nel 1995, quando costituivano quasi la metà (46,0%) della popolazione attiva. Nel 2023 i baby boomer rappresentano solo una persona attiva su otto (13,3%) e sono stati superati dalla generazione Z (15.4%) Lo scarto massimo tra il tasso d'attività degli uomini e quello delle donne è di 31 punti percentuali (a 32 anni). ¶In questa generazione la ripartizione di ruoli	Dal 2010 supera la generazione dei bb. Lo scarto massimo tra il tasso d'attività degli uomini e quello delle donne è di 19 punti.	Dal 2014 superano la generazione bb Nel 2023, la generazione Y (35,8%) ha superato la generazione X (34,9%). Nel 2023 la GEN Z corrisponde al 15.4%. Nel 2023, una persona attiva su due (51,2%) appartiene alle generazioni Y e Z Lo scarto massimo tra il tasso d'attività degli uomini e quello delle donne è di soli 10 punti. In questo gruppo generazionale, emerge anche una potenziata presenza del genere femminile nelle formazioni

	Baby boomer (bb)	Generazione X	Millenial (Gen Y e Gen Next, Gen Z)
	è resa evidente anche nella diversa presenza di genere.		superiori, che per affinità tematica può essere interessato alla carriera in banca.
Influencer	Boom di nascite; prosperità economica; proteste e diritti umani, movimenti di liberazione, periferia; doppio reddito	PC; figli di divorziati; AIDS; crack; cocaina; perdita di sicurezza nel mondo.	Espansione di tecnologia e dei media; droga e bande; pervasività del fenomeno violento, crescente divario tra chi ha e chi non ha, crescita immigrazione.
Visione e approccio generale	Vogliono lasciare il segno sulle istituzioni.	Scettici verso tutto e le istituzioni.	Giudicano le istituzioni in base ai loro meriti.
Prima ragione per stare al posto di lavoro o per cambiarlo	Fare la differenza	Fare carriera	Lavoro che abbia un senso
Tratti	Idealisti, ottimisti, competitivi, bisognosi di successo, Autorevolezza; generazione sandwich; sensibilità alla salute; figli all'università; hanno difficoltà ad ammettere che qualcosa non va; non amano chiedere aiuto; a rischio di burnout; esperti; lavoratori di squadra; abili al mentoring.	Eclettici; intraprendenti; a proprio agio con cambiamento; fiducia in sé stessi; adattabili, scettici sulle relazioni e diffidenti verso le istituzioni; alto tasso di divorzi; pionieri delle autostrade; imprenditoriali e indipendenti; innovativi; pieni di energia; divertenti sul lavoro; la generazione che si è "liberata della scatola".	Generazione digitale; interessata a livello globale; integrata; alfabetizzata in campo informatico; esperta in media e tecnologia; si aspettano informazioni 24 ore su 24 7/7; realistici; probabilmente hanno troppe informazioni da elaborare; riconoscono diversità e si aspettano che altri lo facciano; attivismo sociale consapevoli dell'ambiente; disposti a provare qualsiasi cosa

	Baby boomer (bb)	Generazione X	Millenial (Gen Y e Gen Next, Gen Z)
Stereotipi negativi	Materialisti; work hard not smart; hanno venduto i propri ideali; indebitati; non leali.	Non hanno fatto la gavetta; troppo giovani per il management; dicono quello che pensano; fannulloni; aggressivi; fastidiosi; rumorosi.	Non sono consapevoli delle proprie lacune nelle competenze; richiedono eccessiva affermazione; generazione MTV.
Valori	Chi sono io? Dove è la mia passione? È troppo tardi per recuperarla? Cercare organizzazioni integre; politicamente corretti; lasciare il segno; buona paga; coinvolgimento nella comunità.	Essere il capo di me stesso; ambiente di squadra - in contrasto con spirito imprenditoriale; opportunità di avanzamento.	Valore dell'istruzione; valore dell'equilibrio dello stile di vita; il lavoro non è la cosa più importante; trampolino di lancio per opportunità future; alta tecnologia, innovazione; forza lavoro diversificata; essere il capo di me stesso.
Input per reclutamento, coinvolgimento, fidelizzazione e gestione	Essere consapevoli della natura competitiva dei Boomer; riconoscere i loro contributi; concentrarsi su come avere un impatto; offrire opportunità di formazione continua; focus sulle soft skills.	Rispettare scetticismo; stabilire le credenziali; dimostrare senso umoristico; dimostrare approvazione; parlare di come la formazione si applica alle loro carriere; non solo al loro lavoro.	Non dare per scontato che siano tutti allo stesso livello di formazione; aspettarsi un maggior numero di corsi di recupero; insegnare in moduli più brevi, testando spesso e rendendolo divertente; aiutarli a visualizzare il modo in cui la formazione si applica al loro lavoro.; capire che imparano meglio attraverso la collaborazione.
Il posto di lavoro: come è recepito	Il 43% dichiara di non avere mentoring e il 30% ritiene che ciò contribuisca all'insoddisfazione lavorativa; il 75% afferma che il tempo libero sarebbe la più	Il 30% ha lasciato un lavoro a causa della mancanza di opportunità di formazione; l'80% degli uomini della Gen X antepone il tempo trascorso con la famiglia a un lavoro	Consapevoli a livello globale, alfabetizzati al cyber, esperti di tecnologia; la sicurezza personale è il problema numero 1 sul posto di lavoro; si aspettano la diversità.

	Baby boomer (bb)	Generazione X	Millenial (Gen Y e Gen Next, Gen Z)
	grande ricompensa; il 35% pensa che una carriera in un'unica azienda sia una carriera buona; incline al burnout sul posto di lavoro.	stimolante o a uno stipendio più alto; solo il 17% pensa che una carriera in un'unica azienda sia positiva.	
Pratica di feedback e comunicazione	Una volta all'anno, formale e documentato. Avviare colloqui informali settimanali e documentarli formalmente.	"Allora, come sto andando?". Dare feedback sempre e al punto giusto: essere disponibili; lasciare la libertà di imparare e di concentrarsi sui percorsi di carriera. Dare feed-back immediato e regolare.	"Lo voglio sapere premendo un pulsante". Parliamone tutti. Avviare la connessione; considerare le connessioni e newsletter; fare in modo di renderlo visivo; consentire loro un ruolo attivo nella creazione dei propri piani di formazione e di lavoro.
Riconoscimenti per le prestazioni	Denaro, titolo, riconoscimento; riconoscerli come i primi "generazione sandwich"; generazione che si prende cura dei figli e dei genitori; fornire ferie retribuite; fornire formazione sulle soft skills e sull'equilibrio personale; fornire opportunità di seconda carriera.	Hanno scosso il sistema di ricompense; scettici nei confronti di lavori e organizzazioni; preferiscono il tempo con la famiglia e gli interessi esterni; offrire opportunità di sviluppo della vita personale e professionale.	Fornire un lavoro che abbia un senso.

Tra le diverse pubblicazioni analizzate segnaliamo anche la **classificazione del 2018**, riportata da Agarwal, H. and Vaghela, P., in *Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation* (Agarwal et al., 2018). Si tratta di uno studio, condotto su un campione di studenti MBA, che esplora come le diverse generazioni **percepiscono il lavoro**, quali sono le loro **priorità,** e come queste **differenze** influiscono sulle **politiche di reclutamento e sulla gestione aziendale**. Molti i denominatori comuni con la pubblicazione di Lancaster di cui alla tabella sinottica precedente:

1. **Baby Boomer** (1946-1964):
    - Valori centrati sulla carriera, con un focus sull'impegno e la dedizione.
    - Spesso descritti come *workaholic*, valorizzano la sfida e la critica costruttiva.
    - Innovazione e miglioramento personale sono fondamentali.
2. **Generazione X** (1964-1980):
    - Valori focalizzati su equilibrio tra lavoro e vita privata, materialismo, e apprendimento continuo.
    - Imprenditorialità e indipendenza sono centrali, riflettendo la loro capacità di adattarsi a un mondo in continua evoluzione.
3. **Millennials (Gen Y o Gen Next)** (1981-1996):
    - Considerano prioritari: passione, sicurezza lavorativa, e crescita personale.
    - Spesso descritti come "nativi digitali" (oggi definiti senior digitali rispetto alle generazioni successive), sono abituati alla flessibilità e alla collaborazione sul posto di lavoro.
4. **Generazione Z** (nati dopo il 1997):
    - Indipendenza e flessibilità sono aspetti cruciali. Valorizzano un ambiente di lavoro trasparente e la possibilità di crescere.
    - Fortemente legati alla tecnologia, si aspettano di mantenere una connessione continua e utilizzano strumenti digitali sia per lavoro che per comunicazione.
    - Prediligono il work-life balance, ma allo stesso tempo apprezzano sfide e responsabilità.
    - Altruismo e impegno per il benessere sociale sono particolarmente apprezzati, con un interesse per aziende che dimostrano responsabilità verso la società.

In particolare, i valori della **Gen Z** vengono classificati nel modo seguente:

- **Valori intrinseci**: Sviluppo personale, crescita e progetti stimolanti.
- **Valori estrinseci**: Status, riconoscimento e carriera.
- **Valori altruistici**: Aiutare gli altri, contribuire nei confronti della società.
- **Valori associati allo status**: Desiderio di indipendenza e riconoscimento.
- **Valori sociali**: Relazioni con i colleghi, ambiente di lavoro positivo e flessibilità.

Secondo questo studio, le preferenze e i valori della Generazione Z influiscono sulla gestione delle risorse umane e sulla cultura aziendale in diversi modi. Per attrarre i giovani della Generazione Z, che hanno aspettative e valori diversi rispetto ai Millennials e alle generazioni precedenti, tutte le aziende

dovrebbero *adattare le loro* ***politiche di reclutamento***, compiendo alcuni passi considerati fondamentali.

In sintesi, emergono i seguenti spunti:

Recruiting: la Generazione Z è cresciuta con la tecnologia digitale e risulta a proprio agio con **strumenti** di reclutamento **innovativi.** L'uso dell'intelligenza artificiale, di chatbot e strumenti digitali per gestire il **processo di selezione** risulta un vantaggio competitivo in fase di reclutamento. Si tratta di individui che prediligono la **trasparenza nelle comunicazioni** e desiderano essere presi sul serio, anche durante il processo di selezione. Preferiscono comunicazioni faccia a faccia o video, piuttosto che e-mail formali o altri canali meno interattivi.

Employer branding: è consigliato gestire attivamente la **reputazione aziendale** su **piattaforme** come *Glassdoor*, poiché la Generazione Z fa molto affidamento sulle **recensioni online** e sulle **esperienze degli altri candidati** prima di accettare una posizione. Attirano maggiore attenzione le aziende che dimostrano un impegno verso la sostenibilità e che promuovono pratiche socialmente responsabili.

Retention: A livello di **flessibilità** e *work-life balance* nei vari studi presi in esame si ribadisce che la Generazione Z valorizza fortemente l'**equilibrio** tra vita lavorativa e personale. Risultano più attrattive le aziende in grado di offrire orari flessibili e un ambiente di lavoro che consenta di bilanciare al meglio la sfera lavorativa con quella privata.

Trattenere e motivare questo gruppo di persone, desiderose di crescere professionalmente all'interno dell'azienda, apprendendo e sviluppando nuove competenze, è una sfida nella quale risultano favorite le aziende in cui sono previsti **programmi di mentoring**, **formazione continua (interni ed esterni) e opportunità di sviluppo professionale**. I giovani della Generazione Z sono interessati alla **varietà** nei loro ruoli professionali. Si aspettano di poter sperimentare più compiti e funzioni all'interno dell'organizzazione (parola chiave **mobilità**). In questa prospettiva l'implementazione di **programmi di rotazione** dei ruoli e i **progetti trasversali** si rivelano strumenti efficaci per mantenere alta la motivazione e migliorare l'acquisizione di competenze.

Il bisogno di sentirsi ascoltati e avere un dialogo aperto con i loro superiori è piuttosto marcato in questi giovani. Vogliono **leader** trasparenti e onesti, che non nascondono informazioni e sanno creare un ambiente in cui la **collaborazione** è valorizzata e il **feedback** viene fornito in modo regolare e costruttivo. La mancanza di feedback costante può portare a frustrazione e a un calo della motivazione.

Va infine osservato che la Generazione Z è la più **eterogenea** mai vissuta fino a oggi dal punto di vista etnico e culturale. Di conseguenza considera più attrattivo e stimolante un ambiente di lavoro **inclusivo**.

Le caratteristiche menzionate negli studi citati, emergono anche in alcune ricerche svolte sul campo in Svizzera proprio in relazione al settore bancario e di cui diremo in seguito al capitolo dedicato ai casi di studio.

4.3 Stereotipi generazionali vs. caratteristiche individuali

Alcuni studi evidenziano l'importanza delle caratteristiche individuali rispetto a bias generazionali nella scelta dei percorsi di carriera. Le **caratteristiche individuali** – quali ad esempio competenze cognitive, stili di pensiero, intelligenze multiple, capacità di apprendimento e di adattamento, tolleranza verso l'incertezza e gestione dello stress – influenzano il **processo decisionale** e, conseguentemente, le **scelte** professionali. Si tratta di fattori che generalmente si considerano nel valutare profili individuali, **indipendentemente dall'appartenenza generazionale.**

Questo vale anche per il settore bancario, dove le diverse caratteristiche individuali trovano applicazione in un ampio spettro di **ruoli professionali** determinandone l'attrattività.

La teoria delle **intelligenze multiple** di Howard Gardner (Gardner, 2013) suggerisce che le persone sviluppino specifiche modalità di pensiero in grado di condizionare l'orientamento verso determinati **percorsi di carriera**. Nel contesto bancario ciò si traduce in una varietà di profili professionali, che fanno leva sulle diverse intelligenze: da quella **logico-matematica,** tipica dei ruoli più tecnici e analitici, a quella **interpersonale,** cruciale ad es. nelle attività di compliance, di relazione con i clienti e nella gestione delle risorse umane.

Meritano un cenno a questo riguardo anche gli **stili di pensiero** che ogni individuo adotta nel **problem solving**. Robert Sternberg (Sternberg, 1988), con la sua teoria triarchica dell'intelligenza, ha sottolineato come **intelligenza analitica, creativa e pratica** possano influenzare **l'idoneità a determinati ruoli**. Nel contesto bancario, figure con un forte orientamento all'analisi si possono trovare più frequentemente in attività che sviluppano **fattori quantitativi,** mentre chi possiede un'intelligenza più creativa o pratica può eccellere in ruoli progettuali, di coordinamento o strategici che richiedono di analizzare e valutare anche **fattori qualitativi.**

Lo stesso dicasi per **l'intelligenza emotiva** - concetto introdotto da Mayer e Salovey (Mayer & Salovey, 1989), successivamente sviluppato da Daniel Goleman (Goleman, 1996) - a cui il settore bancario dedica una particolare attenzione nell'ambito dello sviluppo delle competenze dei dipendenti relationship manager e nell'ambito delle nuove assunzioni. In un'epoca come quella presente, contraddistinta dall'utilizzo ampio della **componente digitale**, in cui la capacità di **costruire relazioni** e **gestire le emozioni** gioca un ruolo sempre più determinante nel successo professionale, l'intelligenza emotiva qualifica il servizio nella relazione. Le mutate interazioni con i **clienti appartenenti a generazioni diverse**, così come i **diversi ruoli di leader** all'interno dell'Organizzazione, beneficiano di un elevato livello di intelligenza emotiva. Chi si occupa di ricerca, selezione, reclutamento e sviluppo del personale è confrontato ogni giorno con situazioni che portano l'attenzione su quest'ambito di sviluppo personale.

Un altro aspetto soggettivo che viene spesso ritenuto rilevante quando si pensa al lavoro in un'organizzazione complessa è la **capacità di adattamento alle nuove sfide**, collegata alla **capacità di apprendimento e alla predisposizione all'innovazione**. Carol Dweck (Dweck, 2006) contrappone il concetto di **"talent mindset" a quello di "growth mindset",** mostrando come quest'ultimo sia cruciale nei settori in costante evoluzione, come può essere considerato attualmente

quello bancario. L'inasprimento delle condizioni quadro normative e l'adozione accentuata di tecnologia nell'organizzazione richiedono, infatti, professionisti capaci di apprendere rapidamente e adattarsi a nuove esigenze per contrastare un rallentamento dei processi evolutivi.

La **tolleranza dell'incertezza e la capacità di gestire lo stress** sono elementi che Lazarus Folkman (Biggs et al., 2017) considera essenziali per chi opera in un ambiente con le caratteristiche proprie di quello bancario. Gli alti livelli di pressione e la **necessità di prendere decisioni rapide ma informate**, richiedono professionisti in grado di affrontare e gestire lo stress in modo efficace.

Un altro aspetto rilevato quando si parla di fattori soggettivi riguarda **l'influenza dei bias cognitivi**, descritta da Daniel Kahneman (Gilovich et al., 2002). Nel settore bancario, dove le decisioni devono essere prese spesso in **condizioni di incertezza o su base euristica**, la comprensione di questi meccanismi può aiutare a mitigare gli errori decisionali, con ricadute significative sulla **gestione dei rischi**.

Le differenze nelle modalità di pensiero, nell'apprendimento e nella gestione delle emozioni contribuiscono a orientare gli individui verso specifiche carriere, che si allineano meglio con i loro punti di forza e le loro preferenze personali. A questo proposito ricordiamo Herbert Simon (Simon, 1982), premio Nobel per l'economia, che ha introdotto il concetto di **razionalità limitata** (*bounded rationality)* **nel processo decisionale**, sostenendo che gli individui non prendono sempre decisioni completamente razionali, a causa delle **limitazioni cognitive** e delle **informazioni (parziali)** a loro disposizione. Tener conto delle peculiarità cognitive e delle caratteristiche individuali non è sufficiente. Appare efficace intervenire principalmente sulle informazioni che le persone prendono in considerazione per decidere se un posto di lavoro è attrattivo. Anche da questo punto di vista entrano in gioco fattori imponderabili, che meritano un ulteriore approfondimento.

Le scelte di carriera sono **condizionate dal vissuto individuale**. Le esperienze personali contribuiscono, infatti, alla formazione dei **valori individuali**, che a loro volta guidano le **preferenze professionali**. Secondo Milton Rokeach (Rokeach, 1972) i valori personali rappresentano una parte centrale della personalità umana e influenzano sia il comportamento sia le scelte di vita. Per **valori** si intendono i principi, le convinzioni e gli ideali che guidano il comportamento e le decisioni di un individuo, influenzando il **modo in cui una persona si relaziona** agli altri, affronta il lavoro e prende decisioni.

Le **influenze sociali e culturali** legate al vissuto personale (famiglia, educazione, società) e il **contesto** in cui l'individuo sviluppa le proprie abilità cognitive hanno un impatto sulle scelte professionali. Le **aspettative sociali, i *role model* e le opportunità** disponibili in una determinata cultura o società possono limitare o ampliare le opzioni di carriera che l'individuo considera.

Riassumendo, ogni persona porta quindi con sé un **bagaglio unico di esperienze, di caratteristiche e di valori.** All'interno di questa singolarità è possibile individuare delle **tendenze ricorrenti**, che molte pubblicazioni esaminate nell'ambito della presente ricerca mettono in relazione con l'appartenenza generazionale. **L'informazione veicolata dalle banche** per attrarre le nuove

generazioni interpellerà la complessità insita nella combinazione dei summenzionati fattori individuali e collettivi.

4.4 Teorie di gestione organizzativa e Employer branding

La necessità di governare la complessità ha generato nel tempo un **sistema di risposte organizzative** varie, a loro volta complesse, tipicamente parziali e talvolta di scarsa efficacia. La **crisi degli approcci parziali e settoriali** è stata ed è molto viva e sicuramente sta contribuendo a mettere a nudo le insufficienze, le debolezze e, in alcuni casi, i fallimenti delle strutture storiche e degli approcci classici, ma anche a rivelare talvolta la **scarsa consistenza di processi innovativi.**

Il rapido cambiamento, la complessità e l'interdipendenza con il contesto nel quale si opera, così come l'aumento della concorrenza, creano la necessità di un cambiamento organizzativo delle aziende. Uno sguardo all' **evoluzione delle teorie di gestione organizzativa** consente di evidenziare le sfide con le quali anche le banche sono oggi confrontate. In altri termini, la storia della gestione della complessità organizzativa ha subito vieppiù un'accelerazione e confronta quindi tutte le imprese, anche quelle bancarie, con la necessità **di ripensare i modelli esistenti.**

Quasi un secolo fa, è stato teorizzato il sistema di gestione cosiddetto **Management by Instructions**. Secondo questo modello, si definiscono tutte le attività di ciascuna persona, si prevede per quanto possibile il sistema di problematiche che la persona potrebbe trovarsi a dover affrontare e si producono un numero adeguato di "Istruzioni" affinché la persona possa prendere la decisione giusta al momento giusto. Questo approccio ha dato positivi risultati in particolare in alcuni settori e in determinati periodi ma ha dimostrato ampiamente i suoi limiti, per esempio nel settore dei servizi dove l'imprevedibilità e l'eterogeneità delle emergenze ha fatto prima **proliferare il complesso delle "Istruzioni**" con la presunzione di poter prevedere l'imprevedibile, per poi confrontarsi con la creazione di **una percezione di inutilità e burocratizzazione**[17].

A partire dagli anni '60 ha cominciato a svilupparsi l'ancora oggi popolare **Management by Objective**[18]**,** che enfatizzando il **concetto di delega**, cerca di tradurre la strategia dell'Organizzazione in un **sistema di obiettivi misurabili** (processi di Budgeting e Balanced Scorecard) per poter garantire a tutti i livelli dell'organizzazione una **maggiore libertà di azione e di presa di decisione, purché orientata alla realizzazione di un risultato definito.** Il sistema è confrontato con difficoltà in quanto la traduzione di una strategia aziendale in un sistema di obiettivi coerenti è un processo estremamente difficile, che richiede tempo e fatica e che **difficilmente può essere standardizzato** per tutti i livelli dell'impresa. Molti sono gli esempi di un'attuazione imperfetta di questo modello. Si pensi alla pratica in base alla quale i valori del budget dell'anno precedente sono ritoccati (percentualmente e in modo per lo più arbitrario) verso l'alto o verso il basso, oppure all'assegnazione degli obiettivi con il solo vero scopo di distribuire parti variabili della retribuzione incentivante e infine, nella migliore delle ipotesi, a sistemi di obiettivi ricchi di contraddizioni e tendenzialmente irrealizzabili.

[17] Si veda Dolan &Garti (2019)

[18] Si veda Drucker (2007)

Più recente è l'idea di **gestione organizzativa fondata sui valori**[19]. L'approccio per valori, che secondo molti costituisce una leva di vantaggio competitivo, definisce un vettore di sviluppo manageriale per le aziende basato sulla formazione di **valori aziendali** quali partecipazione e coinvolgimento; leadership legittima e autorevole; formazione continua; sistema di incentivi basato sulla correlazione tra la retribuzione e i risultati del lavoro, sull'onestà e la fiducia[20].

I valori di un'organizzazione guidano l'azienda. Ma i valori dell'organizzazione non coincidono necessariamente con i **valori delle persone** che ne fanno parte. Il percorso che l'individuo fa nel creare una propria identità valoriale è lungo e difficile, diverso per ognuno. Un'Organizzazione non può dipendere dal sistema di valori del singolo, ma deve crearsi una propria identità valoriale, che informi la presa di decisione dei singoli all'interno dell'organizzazione e orienti l'azione in modo coerente e sistematico. Anche per l'Organizzazione è cruciale definire e rendere evidente e comprensibile la propria **identità valoriale, la propria cultura**.

Valori, Missione, Visione e Strategia costituiscono il nucleo dell'**identità aziendale**, sono il collante che la tiene pronta a reagire e innovare in situazioni nuove. I cosiddetti "intangibles" sono riconosciuti per la loro importanza, ma occorre saperli individuare e rendere centrali nell'azione strategica di un'Organizzazione. Il **Management by Values** è un sistema di gestione orientato alla semplificazione e alla creazione di committment ed è basato sulla capacità di un'Organizzazione di comprendere, definire e rendere evidente la propria Identità Valoriale, **tenendo conto** dei **valori intrinseci ed estrinseci** dei propri dipendenti.

Ma quanto si adatta alle diverse aziende il concetto di *corporate governance*, basato su un sistema di valori condivisi da *shareholder* e dipendenti? Quali sono i problemi, i pro e i contro dell'introduzione del moderno concetto di gestione organizzativa per valori?[21]

Studiando le principali **tendenze economiche globali** dell'ultimo decennio, possiamo evidenziarne quattro più significative, quali:

- La tendenza a produrre beni e **servizi di alta qualità** e a migliorare la **soddisfazione dei clienti**[22]
- La tendenza alla formazione di un nuovo tipo di **"leader strategici**", ovvero alla trasformazione dei manager in leader e coordinatori[23]
- La tendenza **all'autonomia e alla responsabilità professionale**[24]
- La tendenza al **lavoro di squadra e al networking**[25].

Le aziende che vogliono avere successo oggi, in condizioni di crescente concorrenza sul mercato globale, rifiutano i modelli industriali di gestione. Il modello di gestione organizzativa che predilige

[19] Si veda Dolan &Garti (2019)
[20] Si veda Dolan & Richley (2006)
[21] Interessanti le annotazioni di Guseva (2004) che analizza i modelli di corporate governance aziendale esistenti in Russia.
[22] Powell T, 1995; Stewart (1999); ecc. Citato in Guseva (2013)
[23] Elenkov D, Judge W, Wright P, 2005; House (2004) citato in Guseva (2013)
[24] Bower (1997);
[25] Mohrman & Coher (1995)

una produzione omogenea e standardizzata è considerato obsoleto e inefficiente. La competizione moderna richiede un costante valore aggiunto al processo produttivo per la completa soddisfazione del cliente in termini di **rapporto tra il prezzo di un prodotto o servizio e la sua qualità**. Questa tendenza è rappresentata dalla **personalizzazione**, che agisce come fattore chiave della competizione nel nuovo panorama economico.

La crescente richiesta di **iniziativa e responsabilità dei dipendenti** provoca la tendenza a **trasformare i manager in leader e coordinatori**. L'iniziativa e l'indipendenza dei dipendenti non sono possibili senza leader che organizzino **efficacemente tutti i processi lavorativi**. Il top manager deve diventare il coordinatore del suo successo e di quello dei colleghi. Una serie di **concetti della leadership moderna** sviluppati negli ultimi decenni convergono in un punto centrale: il leader deve ispirare i suoi dipendenti, dirigere i loro sforzi, formare e unire i gruppi di professionisti. I leader utilizzano i **valori** della partecipazione dei dipendenti al processo lavorativo, della formazione continua, della creatività, della fiducia reciproca e della fedeltà. Dagli studi evidenziati viene fatto notare che le istruzioni sono uno strumento di gestione dei manager, mentre la formazione degli obiettivi e dei compiti sono strumenti dei coordinatori.

L'emergere di **nuovi spazi informativi e lo sviluppo delle tecnologie** mostrano un aumento dei **requisiti del livello di professionalità** dei lavoratori. Il paradigma del "lavoratore assunto, senza iniziativa" è stato sostituito da un **nuovo paradigma**, quello del "dipendente professionista di talento". I professionisti possono formulare i loro valori e trasformarli in iniziative concrete, sviluppando un processo di lavoro creativo. I dipendenti di questo livello desiderano essere trattati come persone del tutto sufficienti e il loro lavoro è valutato in base a **criteri individuali**. In questo caso, l'**indipendenza** è una condizione indispensabile per **l'assunzione di responsabilità** per il lavoro svolto. Il dipendente che non è in grado di lavorare in modo indipendente non può essere considerato un vero professionista, ma solo un esecutore, dipendente dalle istruzioni del suo superiore.

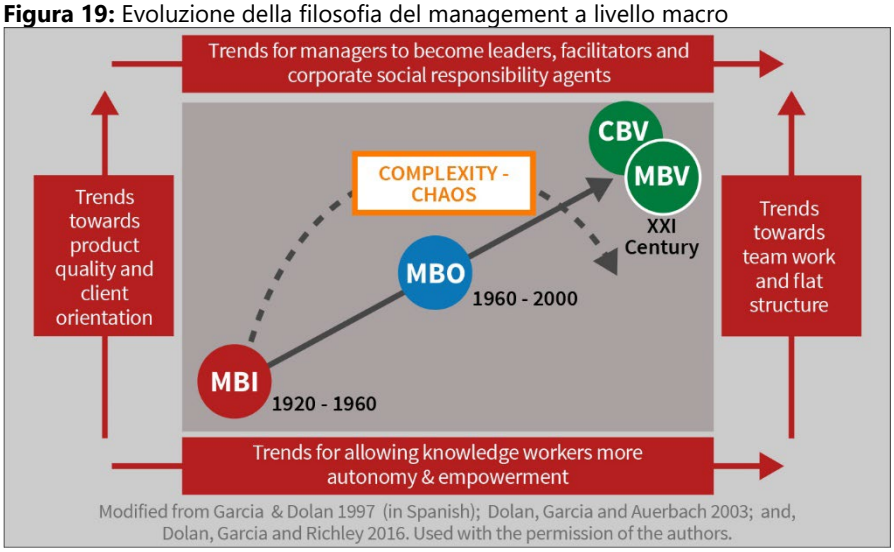
Le **strutture burocratiche multilivello strutturate secondo criteri gerarchici** possiedono solo parzialmente la **flessibilità** necessaria per competere con successo nelle condizioni di un mercato globale dinamico. La riduzione del numero di livelli gerarchici aumenta l'efficienza dell'organizzazione. È dimostrato che sono necessarie **strutture aziendali più semplici e piatte e team di lavoro efficaci**[26]. In questo caso si creano le condizioni favorevoli alla manifestazione di iniziativa da parte dei dipendenti, che è una condizione estremamente importante per la formazione dei vantaggi competitivi dell'azienda oggi.

L'economia di mercato globale richiede quindi nuove **strutture organizzative, capaci di adattarsi ai cambiamenti, basate su reti informatiche, team di progetto e micro-imprenditorialità.** Oggi la capacità di adattarsi all'incertezza si può considerare un requisito obbligatorio per partecipare alla vita organizzativa, ovvero considerata una competenza chiave per lo sviluppo personale e professionale.

[26] Mohrman & Coher (1995); Salas et al. (2001)

Quale conseguenza dell'interazione tra le quattro principali tendenze economiche globali, oggi si assiste quindi a **un'evoluzione continuativa dei concetti di gestione** che è così raffigurata[27]:

Figura 19: Evoluzione della filosofia del management a livello macro



Dolan and colleagues' Description of the evolution of management philosophy at the macro level (Dolan & Garti, 2019)

L'indagine teorica delle ricerche che si concentrano sull'evoluzione degli approcci concettuali di management, mostra chiaramente **i vantaggi del moderno concetto di corporate governance, basato su un sistema di valori condiviso tra tutti gli stakeholder.** Da questo punto di vista, la risposta che tutti gli autori danno alla domanda se sia indicato cambiare il concetto storico di gestione organizzativa per istruzioni (MBI), è affermativa. In altre parole, dal punto di vista teorico ci sono chiari vantaggi per il moderno approccio concettuale di una gestione organizzativa per valori (MBV).

Tuttavia, **la parte empirica delle ricerche condotte**, che presentano gli aspetti pratici dell'approccio manageriale vigente in diversi paesi, obbliga a dare **risposte diversificate**[28]. Le differenti **realtà sociali e culturali** inducono infatti le aziende a prediligere un **approccio combinato.** L'idea principale di questo modello prevede la combinazione dei tre approcci concettuali di gestione (per istruzione (MBI), per obiettivi (MBO) e per valori (MBV)) **a seconda** dei vari **livelli di gestione aziendale**. Il metodo di gestione più efficiente per i dipendenti ai quali è attribuita l'esecuzione di compiti è quello per istruzioni. Per la gestione del personale, il modello più indicato risulta essere quello per obiettivi, con orientamento alla valutazione dei risultati e all'efficienza. Per le figure professionali a cui è richiesta partecipazione e creatività lavorativa, il modello più indicato potrebbe essere quello di una gestione per valori.

La **Banca** opera nel perimetro di un quadro normativo che impone il continuativo adempimento di rigorosi **requisiti finanziari, organizzativi e in materia di personale** soggetti a controlli di diversa

[27] Si veda Dolan SL, Garti A, 2006
[28] Interessante al riguardo Hofstede & Hofstede (2001).; Guseva (2004).

intensità. I requisiti devono essere applicati nel singolo caso tenendo conto delle dimensioni, della complessità, della struttura e del profilo di rischio dell'istituto.

La **composizione della popolazione professionale in banca** è sfaccettata e subirà importanti cambiamenti in concomitanza con il ricambio generazionale in atto. L'impresa banca oggi accoglie persone con **background formativo** e **valoriale** diverso da quello che accoglieva in passato. **L'inasprimento normativo** del contesto quadro in cui si articola l'attività bancaria, la **crescente responsabilità** in capo ai collaboratori e alle collaboratrici, **l'emancipazione dei clienti** riguardo alle competenze finanziarie e lo sviluppo di mercati di riferimento alternativi e concorrenziali, impongono di adattare il **modello di gestione organizzativa** e **ripensare e/o potenziare il portafoglio di competenze presente in banca.**

Anche l'evoluzione delle **modalità di acquisizione di personale** nel settore bancario si inserisce in un quadro di profondo cambiamento delle **dinamiche del mercato del lavoro**, influenzato da **fattori normativi, economici, tecnologici, sociali e culturali.** Comprendere questo sviluppo è fondamentale per cogliere le trasformazioni in corso e illustrare come queste abbiano un impatto diretto sull'**attrattività del settore** per i diversi gruppi generazionali.

4.5 Casi di studio

Nelle pubblicazioni repertoriate e analizzate hanno destato la nostra attenzione due lavori di bachelor, discussi in Svizzera da W. M. Allauca Pilliza (Allauca Pilliza, 2019) e S. Wangeci (Wangeci, 2020) e un recente studio ticinese svolto su un campione di collaboratori attivi presso un grande istituto finanziario svizzero, che ha sviluppato un modello per il rilevamento di fattori motivazionali nelle strategie di fidelizzazione dei dipendenti.

I due lavori di bachelor analizzano - utilizzando **metodi qualitativi e quantitativi** - da un lato il settore bancario e l'interazione tra diverse generazioni lavorative **(prospettiva interna).** Dall'altro, esaminano le preferenze delle generazioni più giovani rispetto al datore di lavoro banca, con un'attenzione particolare rivolta alla Generazione Y (Millennials) **(prospettiva esterna).**

Allauca Pilliza rileva come la **crisi economica** del 2008 e i cambiamenti regolamentari nel settore bancario abbiano avuto un impatto diretto sulla Generazione X e Y nelle banche.

A seguito della crisi finanziaria del 2008, molte persone, specialmente i Millennials, percepiscono il **settore bancario come meno stabile.** La paura che crisi simili possano ripetersi rende il settore bancario meno attraente. In parallelo, le **trasformazioni tecnologiche** in corso nelle banche, con la crescente automazione e digitalizzazione, creano **incertezze** tra i giovani che vedono questo cambiamento come una **potenziale minaccia** per la **stabilità lavorativa.** Allauca Pilliza si concentra sugli **adattamenti organizzativi e gestionali** necessari per gestire sia la Generazione X sia la Generazione Y, con un forte accento sulla digitalizzazione e sui cambiamenti nel settore bancario. Fa anche accenno alla Generazione Z (quella nata dopo il 1997).

I due studi confermano, attraverso indagini sul campo, che anche nel settore bancario svizzero le giovani generazioni richiedono una maggiore **flessibilità lavorativa,** compresa la possibilità di fare **telelavoro**[29]**.**

Nello studio di Allauca Pillizza un altro fattore che influisce sull'orientamento di carriera delle generazioni oggetto di indagine è il desiderio di lavorare per aziende che condividano i loro **valori etici** e siano impegnate nella **responsabilità sociale**. Molti giovani preferiscono lavorare in settori che si occupano di **sostenibilità** e **impatto sociale positivo**, percependo talvolta le banche come distanti da questi ideali.

Allauca Pilliza fa inoltre notare che la maggior parte delle **offerte di lavoro** per i giovani laureati sono concentrate nel back-office. Questo segmento non sarebbe percepito come **attraente** dai giovani, che aspirano a **lavori più dinamici e innovativi**, come quelli legati alla gestione delle relazioni con i clienti o allo sviluppo di nuovi prodotti finanziari. Con la crescente digitalizzazione, tuttavia, anche il back-office sta vivendo profonde trasformazioni, rendendo questi ruoli più dinamici rispetto al passato. Di qui la riflessione sull'**evoluzione dei profili professionali tradizionali** che può favorire l'interesse delle generazioni più giovani verso il settore bancario e le sue molteplici attività.

Riguardo all'**Employer Branding**, Wangeci propone alcuni spunti concreti per attrarre e trattenere i Millennials nel settore bancario svizzero:

- È fondamentale definire l'identità dell'azienda come datore di lavoro attraverso una forte **Proposta di Valore per i Dipendenti** (EVP). Questo include l'**ambiente** di lavoro (cultura aziendale, leadership e dinamiche di team), il **contenuto** del lavoro (compiti stimolanti, equilibrio tra vita privata e professionale), le **opportunità di sviluppo** professionale e la **retribuzione** (sistemi di ricompensa e vantaggi);
- Le aziende devono cercare di **differenziarsi** dai concorrenti, offrendo un'**esperienza lavorativa** unica e coerente. L'employee Value proposition deve essere allineato con il brand aziendale per garantire **coerenza** nei messaggi destinati agli stakeholder interni ed esterni;
- I Millennials attribuiscono grande importanza all'**equilibrio tra vita privata e professionale**. Offrire **opzioni di lavoro flessibili**, riconoscere l'importanza della vita personale dei dipendenti e promuovere un equilibrio sul luogo di lavoro e un'attenzione accresciuta per la **salute in azienda** può essere una strategia chiave di attrazione;
- I Millennials cercano costantemente **opportunità di apprendimento e crescita professionale**. È importante offrire programmi strutturati di sviluppo professionale, formazione continua e possibilità di miglioramento delle competenze per attrarre e trattenere questa generazione;

[29] Interessante al riguardo lo studio dell'Ufficio federale di statistica, dedicato alla Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (2023), in base al quale il 47,7% del personale dipendente nel 2023 era al beneficio di orari di lavoro flessibili e quasi due dipendenti su cinque lavoravano da casa almeno occasionalmente. Osservando i diversi rami economici si apprende che gli orari di lavoro flessibili sono distribuiti in modo molto eterogeneo. Tra i rami che favorivano orari di lavoro flessibili (ne beneficiavano infatti circa i tre quarti del personale) lo studio annovera anche le «Attività finanziarie e assicurative» (75,3%).

- **Riconoscere i successi** dei collaboratori e mantenere alti livelli di **coinvolgimento** attraverso dinamiche di lavoro positive e programmi di riconoscimento è cruciale. Dipendenti coinvolti sono più propensi a rimanere e a promuovere una buona immagine dell'azienda;
- Buone **relazioni con manager e leader** sono essenziali. Lo **stile di gestione** influisce direttamente sulla decisione dei dipendenti di restare o andarsene. Esperienze positive con i leader aiutano a creare fedeltà all'azienda;
- Creare un ambiente di lavoro positivo e sano, dove vengono promossi **collaborazione e valori** condivisi. I Millennials preferiscono lavorare in organizzazioni che danno priorità alla **soddisfazione emotiva** e al **lavoro di squadra**.

Quali **risposte** ha offerto finora il mondo del lavoro rispetto alle richieste avanzate dalle giovani generazioni? Wangeci, focalizzandosi sulla Piazza finanziaria ginevrina, cita Lombard Odier come **esempio positivo di banca** che ha rinnovato la propria immagine aziendale per allinearsi meglio alle aspettative delle nuove generazioni. Ha adottato il motto "Rethink Everything", che riflette un **approccio imprenditoriale e innovativo** ed è stato il primo istituto a ricevere la certificazione B Corporation, dimostrando il suo impegno verso azioni concrete che supportano questa nuova identità, rendendola attraente per i Millennials. Nello stesso lavoro si riferisce che Pictet Group è percepita dai Millennials come una banca prestigiosa, che mantiene una buona **reputazione**, senza dover effettuare cambiamenti drastici. La sua immagine è associata a **valori** come **prestigio, affidabilità, discrezione e responsabilità**, che soddisfano le aspettative dei giovani candidati. Viene menzionata anche SYZ, che ha utilizzato una strategia centrata sulla **tecnologia** per attrarre i migliori **talenti,** posizionandosi come una banca innovativa e tecnologicamente avanzata, capace di attrarre le nuove generazioni.

Allauca Pilliza non fornisce i nomi di istituti virtuosi, ma riscontra a livello generale in Svizzera la tendenza delle banche a offrire **telelavoro** come risposta alle richieste di flessibilità da parte dei dipendenti più giovani, in particolare i Millennials (Generazione Y) e la Generazione X. Per favorire questa tendenza, le banche hanno adottato **strumenti di controllo** aggiornati per garantire il rispetto degli orari di lavoro e delle direttive in materia di sicurezza, soprattutto in termini di confidenzialità dei dati e protezione dai cyberattacchi. Allauca Pilliza considera positiva anche l'introduzione di modalità lavorative a **tempo parziale**, in relazione ad alcune posizioni ripensate nell'ambito della digitalizzazione e automazione di processi e servizi.

Le sfide della digitalizzazione sono affrontate con successo dalle banche che promuovono la **formazione continua** e riconoscono la necessità di aggiornare le **competenze digitali**, come l'uso di nuovi software o l'adattamento a tecnologie emergenti, rispondendo alle aspettative delle giovani generazioni, che cercano **opportunità di sviluppo e crescita costante**. Con la crescente automazione e **l'uso dell'intelligenza artificiale** nelle attività bancarie, Allauca Pilliza ritiene necessario che i dipendenti siano formati per controllare i nuovi sistemi e agire in caso di problemi tecnici, allo scopo di evitare il materializzarsi di rischi operativi. Le banche dovrebbero quindi intensificare la formazione nell'ambito delle nuove tecnologie, che sono destinate a diventare centrali nel loro funzionamento quotidiano. Viene evidenziato come sia cruciale che le banche contemplino corsi di formazione continua interni o esterni in settori caratterizzati da trasformazioni ricorrenti,

come l'**ambito normativo** e quello **ICT.** Lo sviluppo delle **competenze relazionali e comportamentali** contribuisce a rafforzare la qualità professionale del servizio e l'autostima dei dipendenti interessati. Allauca Pilliza sottolinea che una parte degli impiegati di banca appartenenti alle Generazioni X e Y non ha **sufficienti informazioni riguardo alle opportunità di formazione continua**, **oppure trova difficile accedervi**. Questa mancanza di accesso rappresenta un problema per l'aggiornamento delle competenze e potrebbe condizionare alcune scelte di carriera.

In risposta ai diversi modelli di **sviluppo di carriera** presenti in banca, emerge la tendenza da parte dei **singoli impiegati** ad arricchire i propri curricula attraverso lo svolgimento autonomo di programmi di formazione continua, per favorire **un'accresciuta impiegabilità** sul mercato, anche in **settori diversi** da quello bancario. Alcuni sondaggi rilevano infatti che le nuove generazioni ritengono di poter offrire le proprie competenze a vari settori di attività e non si sentono per questo vincolati a mantenere un posto di lavoro che non consenta di dare senso alle proprie azioni[30].

Come anticipato, ha destato la nostra attenzione un ulteriore studio di recente pubblicazione, che si occupa di **Employee value proposition** (Bronlet et al., 2024) partendo da un caso di studio che ha coinvolto i dipendenti di un grande istituto finanziario svizzero attivo anche in Ticino.

In base a questo studio, le aziende stanno sviluppando strategie per attrarre e trattenere forza lavoro di talento in un mercato del lavoro sempre più effervescente. Lo studio si concentra sulle **strategie adottate per fidelizzare** i dipendenti e i talenti; si propone inoltre di indagare i **fattori motivazionali** nel **modello della proposta di valore** e di suggerire un'estensione dei modelli comuni, che si limitano a considerare i fattori motivazionali estrinseci, trascurando quelli intrinseci.

È stato elaborato un questionario per verificare la validità di un **modello ipotetico**. Il campione sul quale è stato sviluppato il Modello comprende 517 dipendenti che hanno fornito osservazioni valide per l'analisi multivariata, condotta sotto la lente della modellazione delle equazioni strutturali, confermandone la validità. In particolare, lo studio illustra che i **fattori motivazionali estrinseci** (stipendio, benefit, carriera) e **intrinseci** (ambiente di lavoro, scopo del lavoro e tensione lavorativa) **devono entrambi essere considerati** nel modello della proposta di valore dei dipendenti.

Lo studio giunge alla conclusione secondo la quale i **fattori motivazionali intrinseci hanno un peso leggermente maggiore rispetto ai fattori motivazionali estrinseci**; il fattore retributivo, seguito dal fattore carriera, contribuisce maggiormente tra le variabili motivazionali estrinseche, mentre il fattore ambiente di lavoro, seguito dal fattore supporto dei colleghi, contribuisce maggiormente tra le variabili motivazionali intrinseche. Il modello elaborato nel contesto di questo studio può trovare un'applicazione pratica per tutte le aziende che vogliono "governare" la loro proposta di valore per i dipendenti e allineare la loro identità di employer branding. Inoltre, il **modello emergente** fornisce un punto di partenza per ulteriori analisi quantitative e/o qualitative, che consentono di approfondire le motivazioni alla base dei fenomeni identificati. La combinazione del modello con variabili dipendenti che misurano la performance globale consentirebbe di effettuare ricerche sulla **relazione tra la proposta di valore dei dipendenti e la performance aziendale**. Sebbene il modello

[30] Si veda al riguardo Randstad (2023)

emergente sia stato costruito sulla base della letteratura e dei modelli convalidati, l'analisi svolta come caso di studio suggerisce che un campione ancora più ampio potrebbe essere utile per basare le valutazioni su un numero maggiore di osservazioni.

5 CONCLUSIONI

L'analisi delle pubblicazioni repertoriate in base alla combinazione delle variabili di contesto, organizzative e generazionali consente di identificare alcuni fattori in grado di influenzare le scelte di carriera di dipendenti e talenti con riferimento al settore bancario.

Partendo dal **contesto**, il settore bancario ticinese deve fare i conti con la realtà cantonale attuale caratterizzata da invecchiamento demografico crescente, una limitata natalità, la disoccupazione giovanile e la migrazione di giovani verso altri cantoni o verso l'estero, sia per esigenze formative sia per lo sviluppo della carriera professionale. La finanza rimane un settore di punta anche in Ticino e può contribuire - attraverso un intervento coeso della categoria e all'interno del perimetro autorizzativo - allo sviluppo di un contesto innovativo che stimoli l'imprenditorialità, che garantisca libertà, creatività e autorealizzazione per trattenere e attrarre professionisti interessati a lavorare per un'economia orientata al futuro e fortemente influenzata dall'innovazione tecnologica.

Il **ruolo della formazione e della scuola** è cruciale per questo sviluppo e interpella criticamente il **quadro politico e legislativo cantonale e la sua attuale narrazione**. Driver negativi quali la proliferazione di leggi e vincoli politici, un modello economico orientato al profitto e alla redditività, percepito come poco attento al benessere individuale e collettivo, nonché i processi lavorativi che favoriscono la concorrenza tra generazioni e acuiscono i fenomeni sociali emersi in concomitanza con la pandemia, tra i quali spiccano l'aumento delle assenze per malattia (burnout in primis), le dimissioni di massa (great resignation) o il disinvestimento personale nel mondo del lavoro (quiet quitting) rendono il Cantone poco competitivo e attrattivo nel confronto nazionale.

Al di là degli stereotipi, tutti gli studi rilevano il cambiamento in atto acuitosi in concomitanza con la pandemia, in relazione alla **concezione del lavoro**. In particolare le **nuove generazioni** (Millennial e Gen Z) sono motivate da **driver estrinseci** (aspetti retributivi in primis), come le generazioni precedenti, ma attribuiscono importanza anche a **driver intrinseci.** Valori quali la flessibilità e l'ambiente di lavoro, la conciliabilità lavoro-vita privata, la ricerca di senso nel lavoro, la possibilità di carriera e crescita personale, una diversa **identità valoriale e culturale**, la ricerca di un modello di leadership e di **gestione organizzativa** orientati all'inclusione e alla collaborazione, sono alcune specificità che, sommate alle **caratteristiche individuali**, interpellano le banche in questo momento storico, contraddistinto dalla necessità di gestire almeno tre generazioni di dipendenti contemporaneamente, dall'imminente uscita di un numero ragguardevole di dipendenti per raggiunti limiti di età e dalla trasformazione digitale in atto.

In un panorama così articolato, per rendere il settore bancario attrattivo e competitivo, le banche potrebbero adottare alcune **strategie** in sintonia con le aspirazioni dei talenti di oggi e quelli di

domani, distinguendosi come un datore di lavoro affidabile e resiliente. A conclusione dell'analisi, si evidenziano i seguenti spunti di riflessione:

1. **Percorsi di formazione e crescita continua**: Investire in programmi di aggiornamento continuo. I percorsi di sviluppo professionale e le certificazioni danno ai collaboratori l'opportunità di crescere all'interno del settore, costruendo una carriera dinamica e rilevante.
2. **Promozione del benessere e dell'equilibrio vita-lavoro**: Politiche per la qualità della vita, come flessibilità degli orari, possibilità di lavorare in modalità ibrida e iniziative di welfare aziendale, attraggono lavoratori alla ricerca di un ambiente che favorisca il benessere personale.
3. **Sostegno all'innovazione e alla cultura digitale**: Creare un ambiente di lavoro che incentivi l'innovazione e la collaborazione interdisciplinare aiuta a posizionare le banche ticinesi come istituti al passo con i tempi. L'adozione di laboratori di innovazione, hackathon interni e progetti digitali sperimentali permette ai dipendenti di esplorare nuove idee, mantenendo il settore competitivo e in continua evoluzione.
4. **Responsabilità sociale e sostenibilità ambientale**: Dimostrare un impegno reale in iniziative di responsabilità sociale e ambientale, supportando progetti locali e globali in ottica sostenibile, aumenta l'attrattività delle banche per chi desidera lavorare in un'azienda che condivide valori etici e di sostenibilità.
5. **Inclusione e valorizzazione della diversità**: Promuovere una cultura aziendale inclusiva, che dia spazio alla diversità generazionale, culturale e di genere, rafforza il senso di appartenenza e fa percepire le banche come luoghi di lavoro accoglienti. Incentivare la parità di genere, l'inclusione dei giovani talenti e la valorizzazione delle competenze linguistiche e culturali tipiche della regione transfrontaliera rafforza il settore in ottica di equità e inclusione.
6. **Partnership internazionali e mobilità professionale**: La possibilità di partecipare a progetti internazionali e favorire la mobilità dei collaboratori attraverso collaborazioni con istituzioni estere rende le banche ticinesi attrattive per professionisti che desiderano esperienze multiculturali. Incentivare la partecipazione a programmi di scambio o progetti transnazionali migliora le competenze e la visione globale dei dipendenti.
7. **Coinvolgimento della comunità e rafforzamento del legame con il territorio**: Attraverso programmi di volontariato, sponsorizzazioni culturali e sociali, le banche possono consolidare il loro ruolo nel tessuto comunitario, continuando ad alimentare un forte legame con il territorio ticinese. Il sostegno all'economia locale permette di accrescere la percezione di fiducia e continuità da parte dei clienti e dei collaboratori.

Il settore bancario oggi ambisce a distinguersi come un datore di lavoro innovativo e sostenibile, capace di attrarre e trattenere talenti di alto livello grazie a un impegno concreto verso la crescita professionale, il benessere dei collaboratori e il coinvolgimento nella comunità locale. La conformità alle normative, oltre che una necessità operativa può essere anche una risorsa strategica: testimonia infatti l'impegno verso la stabilità e l'affidabilità che clienti e collaboratori percepiscono come un segno di solidità. Unendo innovazione, responsabilità sociale e una cultura aziendale inclusiva, le

banche riescono a costruire un'immagine di fiducia e resilienza che risponde ai valori e alle ambizioni dei professionisti di oggi.

6 INTEGRAZIONE DELLE FASI I E II DEL PROGETTO

Abstract

Il progetto **APOBA**[31] investiga l'attrattività del settore bancario ticinese per le giovani coorti. Nella **Fase I** è stato elaborato un quadro teorico sulla Proposta di valore dei dipendenti (Employee Value Proposition (EVP)), sulla percezione di settore e sulle dinamiche demografiche e sono state formulate ipotesi su differenze generazionali e driver motivazionali. La **Fase II** ha tradotto tali ipotesi in evidenze quantitative: un questionario EVP validato, arricchito da blocchi sulla percezione bancaria, sulla conoscenza dei servizi e sul desiderio di carriera, è stato somministrato a **445** giovani residenti nel Cantone Ticino (Gen Z ≤ 28 anni, Gen Y 29-43 anni).

I risultati offrono alle banche una "bussola empirica" per allineare l'EVP offerta e desiderata, implementare pacchetti modulari e rafforzare la *brand identity* in relazione a dinamismo e autonomia. Per avere un quadro completo e significativo occorrerebbe colmare i divari informativi sull'EVP realmente proposta dagli istituti bancari e esplorare qualitativamente le motivazioni dei giovani non attratti dal settore bancario per lo sviluppo della propria carriera professionale. Una fase III, orientata al *matching* domanda-offerta e a un *follow-up* longitudinale, potrebbe completare il quadro, supportando strategie di E*mployer-Branding* capaci di garantire un ricambio generazionale sostenibile nel comparto bancario ticinese.

[31] Attrattività del posto di lavoro in banca (APOBA)

6.1 Introduzione

Il progetto APOBA, commissionato dall'Associazione Bancaria Ticinese (ABT) e condotto in collaborazione con il Centro Studi Villa Negroni (CSVN)[32], ha l'obiettivo di analizzare l'attrattività del settore bancario ticinese come datore di lavoro, con un'attenzione particolare verso le dinamiche generazionali e le strategie per attrarre e fidelizzare i talenti. Il documento di progetto prevede lo svolgimento della ricerca in tre fasi. Nella prima fase, si è fatta una ricognizione e si è avviata un'analisi del materiale esistente e accessibile pubblicamente. Terminata la prima fase, le due fasi successive a completamento del progetto prevedono il coinvolgimento dei diversi stakeholder interessati allo studio, in primis i giovani e le banche, tramite una ricerca di mercato (Fase IIa), interviste (Fase IIb) e workshop dedicati (Fase III). L'effettivo svolgimento della Fase IIb e della Fase III è in via di valutazione. Il presente documento fornisce una panoramica sulle evidenze emerse nella Fase IIa e integra le ipotesi formulate a conclusione della Fase I.

La solidità del disegno metodologico e la qualità del *dataset* inducono a ritenere che la maggior parte delle evidenze presentate sia generalizzabile alla popolazione rappresentata dal campione, nel rispetto delle limitazioni descritte al paragrafo 3.9 *Limitazioni della Fase II*. È opportuno precisare che, pur offrendo una base quantitativa robusta, i vincoli progettuali non hanno consentito di affiancare metodologie qualitative; queste ultime avrebbero potuto approfondire e contestualizzare le dinamiche emerse dalle analisi statistiche

6.2 Fase I: Ricognizione e Analisi Preliminare

La Fase I, ha rappresentato una fase preliminare di ricognizione e analisi. Il suo obiettivo primario era la revisione del materiale esistente e pubblicamente accessibile, relativo al tema generazionale, al contesto generale (Europa, Svizzera e Ticino) e al contesto specifico del settore bancario in Svizzera e Ticino. Questa fase ha comportato la catalogazione di oltre cento pubblicazioni e la selezione di oltre settanta per affinità e rilevanza tematica, con una forte enfasi sulle ricerche dell'ultimo decennio per tenere conto delle specificità attuali. La Fase I ha anche considerato le implicazioni della digitalizzazione e dell'Intelligenza Artificiale (IA) per il settore bancario.

L'output di questa fase è stato il documento di ricerca stesso e la sua bibliografia integrata, progettati per fornire un quadro teorico e identificare concetti chiave come l'Employer Branding e l'Employee Value Proposition (EVP). Ha evidenziato sfide come l'invecchiamento demografico, la disoccupazione giovanile e la migrazione di giovani dal Ticino, che impattano direttamente sulla pianificazione del personale nel settore bancario.

6.3 Fase IIa: Raccolta e Analisi Empirica

La Fase IIa, che si basa sulle fondamenta teoriche stabilite nella Fase I, costituisce la fase di raccolta ed analisi approfondita dei dati empirici. Questa fase è stata cruciale per ottenere intuizioni concrete

[32] Un particolare ringraziamento, per il determinante contributo in questa fase di progetto, va a Xavier Bronlet (AccelerationLab) e a Nahuel Martinez (cfr. Allegato). Il team CSVN ha potuto contare sulla collaborazione di Tamara Erez, Nicole Martinez e Silvia Spalletta Croci Maspoli.

e formulare strategie attuabili. Gli obiettivi principali della Fase IIa mirano a comprendere in modo esaustivo le specificità, le similitudini e le differenze negli interessi lavorativi tra le generazioni target, in particolare quella dei *Millennials* (o Gen Y) e quelli della Gen Z residenti in Canton Ticino. Questa fase ha previsto lo sviluppo e la somministrazione di strumenti specializzati.

Un elemento centrale è stato il questionario *sull'Employee Value Proposition* (EVP), che mira a recepire la percezione nei giovani del settore bancario, le loro conoscenze del settore e il desiderio di lavorarci. Il questionario si conclude con domande sociodemografiche. Sono state raccolte 445 osservazioni di rispondenti residenti principalmente nei centri urbani del Cantone Ticino, suddivisi tra Gen Z (più giovani, con titoli accademici superiori) e Gen Y (mediamente più esperti, con pregressi formativi più pratici). Le analisi quantitative e le comparazioni tra sottogruppi sono state ponderate per migliorare la rappresentatività della popolazione, dando un margine di errore del 5%.

Per raggiungere gli obiettivi, sono stati utilizzati metodi statistici avanzati quali l'analisi SEM-PLS per validare il modello EVP, MANOVA e ANOVA ai fini del confronto generazionale sui fattori EVP; Chi-quadrato per testare associazioni tra cluster e percezioni; Wilcoxon per confronti sulla tendenza centrale del desiderio di lavorare in banca; PCA per ridurre la dimensionalità e identificare profili (cluster), e in fine correzioni FDR per aggiustare i *p-value* in caso di test multipli.

I risultati chiave della Fase IIa hanno evidenziato una generale convergenza tra Gen Z e Gen Y sui temi di valore, percezione e comportamento lavorativo nel contesto bancario, con alcune sfumature differenzianti.

In definitiva, le intuizioni che si ricavano dalla Fase IIa sono destinate a informare e formulare misure e strategie concrete per aumentare l'attrattività del settore bancario ticinese per le nuove generazioni e incentivare i dipendenti attuali a rimanere investiti nelle loro carriere. Ciò risponde direttamente alla necessità del settore bancario di aprirsi a una forza lavoro in evoluzione e a un mercato competitivo, come identificato nella Fase I.

7 INTEGRAZIONE DEI RISULTATI DELLA FASE IIA

7.1 Affermazioni a priori provenienti della Fase I e confermate nella Fase IIa

Basandoci sulla *review* della letteratura condotta nella Fase I del progetto APOBA e sulla successiva analisi empirica della Fase IIa, diverse affermazioni della Fase I sono state confermate dalle evidenze quantitative raccolte nella Fase IIa. Di seguito è riportato un elenco delle affermazioni contenute nel documento di ricerca della Fase I che sono state confermate dall'analisi empirica della Fase IIa.

7.1.1 Centralità dei fattori di motivazione estrinseci[33] affiancati da quelli intrinseci[34]

Il modello PLS-SEM conferma che il Salario resta il driver estrinseco più forte, pur con un'incidenza complessiva del fattore di motivazione intrinseco appena superiore; tuttavia, l'Ambiente di lavoro e il Supporto di colleghi/manager seguono a breve distanza, avvalorando l'ipotesi della Fase I secondo cui le giovani coorti integrano motivazioni strumentali e di significato personale.

7.1.2 Percezione generazionale del settore bancario

I cluster percettivi evidenziano che la Gen Z associa la banca a dinamismo, internazionalità e sfida in misura maggiore della Gen Y; tale percezione "Innovativa" si correla con un desiderio di carriera bancaria più elevato, come anticipato dall'analisi qualitativa iniziale.

7.1.3 Ruolo di genere e percorso formativo

Coerentemente con l'idea che la maggiore partecipazione femminile all'istruzione superiore avrebbe inciso sull'attrattività del settore, la Fase IIa mostra che le donne e gli studenti con laurea Bachelor/Master, soprattutto in discipline economiche, sono significativamente più propensi a considerare una carriera bancaria.

7.1.4 Profilazione EVP e desiderio di carriera nel settore bancario

Il cluster "Ambiziosi Autonomi" presenta il livello più alto di interesse, mentre gli "Idealisti Autonomi" risultano i meno attratti; gli "Affiliativi" si collocano a metà. Questo conferma l'utilità dei profili valoriali individuati in Fase I per la segmentazione della forza lavoro.

7.1.5 Uso di app bancarie come discriminante

L'ipotesi di un maggiore ricorso alle soluzioni digitali da parte di Gen Z trova riscontro: l'app è l'unica esperienza bancaria con una differenza generazionale statisticamente significativa.

7.2 Affermazioni *a priori* della Fase I falsificate o sfumate nella Fase IIa

Di seguito è riportato un elenco delle affermazioni contenute nel documento di ricerca della Fase I che sono state sfumate o messe in discussione dall'analisi empirica della Fase IIa.

7.2.1 Differenze robuste nei punteggi EVP

Le ANOVA iniziali indicavano scarti su Autonomia, Flessibilità e Crescita, ma il test di Wilcoxon, più appropriato per scale Likert, annulla tali evidenze (p_adj > 0,20). I punteggi medi dei sette fattori risultano quindi sostanzialmente convergenti fra generazioni.

[33] Sono considerati il salario, i *benefits*, l'ambizione di carriera (cfr. 3.4.1)

[34] Sono considerati l'autonomia, il supporto dei colleghi e manager, l'ambiente di lavoro, il *purpose (*cfr. 3.4.1)

7.2.2 Preferenze di recruiting e conoscenza delle attività bancarie

Contrariamente alle attese, nessuna modalità di ricerca lavoro (head-hunter, social network, AI, colloqui a distanza) e nessuna attività bancaria complessa (ad es. trading, GRC, consulenza corporate) differiscono dopo la correzione FDR.

7.2.3 Ampie divergenze percettive nel marketing bancario

Solo l'item "Utili per gli investitori e la promozione dei servizi" ottiene un punteggio più alto da parte di Gen Z; per il resto entrambe le generazioni mostrano valutazioni pressoché sovrapponibili, falsificando l'idea di un divario generalizzato nei messaggi di comunicazione.

7.2.4 Segmentazione EVP rigidamente generazionale

La distribuzione di Gen Z e Gen Y nei tre cluster valoriali non è significativa (χ^2 = 0,90). I profili EVP non sono quindi "proprietà" di una singola coorte, ma attraversano trasversalmente il campione.

7.3 Nuove intuizioni dall'analisi quantitativa della Fase IIa

L'analisi quantitativa della Fase IIa ha anche fornito ulteriori intuizioni non esplicitamente formulate come ipotesi *a priori* della Fase I.

7.3.1 Polarizzazione interna della Gen Y

Pur presentando medie simili alla Gen Z, la Gen Y mostra varianza maggiore: una quota significativa esprime scarso interesse per la banca, mentre un sottogruppo è altamente motivato.

7.3.2 Peso relativo di *purpose* e salario

Nel modello motivazionale globale i pesi bootstrap rivelano che *purpose* (Δ = –0,12) e salario (Δ = –0,19) incidono meno per Gen Z che per Gen Y, pur avendo livelli medi analoghi - nuance non prevista dalla Fase I.

7.3.3 Attrattività del settore bancario per il genere femminile

Le donne riportano un desiderio medio di lavorare in banca maggiore di +0,6 punti Likert rispetto agli uomini, a differenza di quanto ipotizzato solo implicitamente nella Fase I.

7.3.4 Combinazione percezione–valori "vincente".

Il massimo interesse (4,2/5) si osserva fra coloro che percepiscono la banca come Innovativa e appartengono ai cluster EVP Ambiziosi Autonomi o Affiliativi[35]. Questo identikit operativo non era ancora delineato.

[35] Cfr. 3.4.3

In sintesi:

Tema	Descrizione	*Findings*[36]
Salario & fattori estrinseci	Il salario rimane il driver più forte, ma affiancato da ambiente e supporto	Confermato
Motivatori intrinseci vs estrinseci	Leggera prevalenza dell'intrinseco, ambiente di lavoro al top	Confermato
Percezione "Innovativa" del settore	Gen Z associa di più la banca a dinamismo/internazionalità	Confermato
Desiderio di carriera bancaria Gen Z vs Gen Y	Gen Z mediamente più uniforme e positiva	Confermato
Genere	Le donne risultano più interessate rispetto agli uomini	Emergente
Percorso di studi (eco-scientifici) e titolo (Bachelor/Master)	Aumentano la propensione a lavorare in banca	Confermato
Cluster EVP ↔ desiderio (Ambiziosi vs Idealisti)	Ambiziosi Autonomi più attratti; Idealisti meno	Confermato
Uso app bancarie	Maggiore in Gen Z; unica esperienza con gap sig.	Confermato
Valori EVP medi tra generazioni	Punteggi Likert simili; differenze non robuste	Sfumato
Autonomia, flessibilità, crescita	Differenze nei *mean test* annullate da Wilcoxon	Sfumato
Pesi motivazionali di purpose e salario	Minore impatto su Gen Z nel modello SEM	Emergente
Distribuzione generazioni nei cluster EVP	Nessuna differenza (χ^2 non significativi.)	Falsificato
Conoscenza attività bancarie	Nessuna differenza dopo FDR	Falsificato
Preferenze canali di recruiting	Pattern identici fra generazioni	Falsificato
Percezione utilità marketing bancario	Un solo item ("investitori") differisce	Sfumato
Polarizzazione interna Gen Y	Varianza più alta nel desiderio (gruppo pro e contro)	Emergente
Combinazione "Percezione Innovativa + Ambiziosi"	Massimo interesse (4,2/5) per la banca	Emergente

Tabella 4: Riassunto integrativo Fase I e Fase IIa

[36] **Legenda Findings:**

- **Confermato** = l'affermazione della Fase I è stata supportata dalla Fase IIa.
- **Falsificato / Sfumato** = la Fase IIa contraddice o ridimensiona l'ipotesi formulata nella Fase I.
- **Emergente** = insight non quotato nella Fase I ma emerso nell'analisi quantitativa della Fase IIa.

Nel complesso, la Fase IIa conferma il ruolo chiave di fattori estrinseci (Salario) affiancati da un ambiente di lavoro di qualità, il peso di genere e la formazione, nonché la rilevanza delle percezioni "Innovative". Al contempo, ridimensiona alcuni stereotipi generazionali sui valori EVP e sulle preferenze di recruiting e aggiunge *insight* strategici (polarizzazione Gen Y, target femminile, pesi motivazionali divergenti).

Questi risultati affinano le linee guida emerse in Fase I, offrendo un quadro più realistico e mirato per le politiche di *Employer-Branding* del settore bancario ticinese.

8 DETTAGLIO DELL'ANALISI EMPIRICA FASE IIA

8.1 Introduzione

Il presente capitolo illustra nel dettaglio l'analisi empirica – Fase IIa del progetto APOBA. Dopo aver costruito nella Fase I il quadro teorico-concettuale sull'attrattività del settore bancario ticinese, questa seconda fase traduce tali assunti in evidenze quantitative, basate su un questionario EVP somministrato a 445 giovani adulti residenti nel Cantone Ticino (Gen Z e Gen Y). Il campione combina il panel probabilistico del sondaggio di mercato di MIS Trend con un sotto-campione di convenienza proveniente principalmente da USI e SUPSI; i dati sono ponderati per genere e coorte anagrafica così da riflettere la popolazione cantonale e garantire un margine d'errore del 5 %.

Passare dalla descrizione del campione alla spiegazione dei meccanismi motivazionali, mettendo in luce sia le convergenze generazionali sia le sfumature che differenziano i segmenti più attratti dalla carriera bancaria, consente di procedere all'analisi quantitativa delle osservazioni rappresentative raccolte. In tal modo la Fase IIa fornisce la base empirica per le raccomandazioni strategiche esposte nelle conclusioni del documento.

8.2 Metodologia[37]

La Fase IIa del progetto APOBA ha tradotto le evidenze teoriche emerse nella Fase I in dati quantitativi misurabili. Di seguito vengono descritti in modo sistematico gli *step* metodologici seguiti.

8.2.1 Strumento di rilevazione

È stato adottato un questionario validato sull'*Employee Value Proposition* (EVP) come spina dorsale dell'indagine. Al modulo EVP sono state integrate batterie di *item* dedicate a:

- **Percezione del settore bancario**;
- **Conoscenza di banche e attività bancarie**;
- **Desiderio di lavorare in banca**;

[37] Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems And Perspectives In Management*, 22(1), 279-294. https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24

- **Profilo sociodemografico** (genere, età, percorso di studio).

L'intero strumento conta 86 domande e richiede in media 14 minuti per la compilazione

8.2.2 Strategia di campionamento

Fonte	Metodo	N
MIS Trend	Panel probabilistico online rappresentativo della popolazione ticinese nella fascia di età 18-43 anni	311
AccelerationLab (USI[38], SUPSI[39], Scuola Cantonale di Commercio[40])	Campione di convenienza somministrato con il medesimo questionario	134

Tabella 5: Campionamento

Une ponderazione post-stratificata per genere & generazione è stata applicata.

Il campione complessivo conta **445 rispondenti** e assicura un margine d'errore del 5 % sulla popolazione target del Cantone Ticino.

8.2.3 Pulizia e controllo della qualità

1. ***Speeder detection***: sono state eliminate le osservazioni completate in < 1⁄3 del tempo mediano.
2. ***Outlier* multivariati**: applicati i *cut-off* di D^2 Mahalanobis per ciascun blocco di item ($p < 0{,}001$), rimuovendo i casi anomali.
3. **Verifica coerenza logica** controllo *skip-logic* e pattern *straight lining* su scale Likert; nessun caso aggiuntivo escluso.

8.2.4 Statistica Analitica

Obiettivo	Tecnica	Motivo della scelta
Validare la struttura del questionario	**SEM-PLS** (algoritmo Consistent PLS)	Gestisce modelli formativi-riflessivi misti e campioni medi
Confrontare i fattori EVP tra generazioni	**MANOVA / ANOVA** + **Wilcoxon**	Parametrico per medie; non-parametrico per dati Likert ordinali
Testare l'invarianza dei pesi di percorso	**MGA bootstrap**	Verifica differenze nei coefficienti SEM tra Gen Z e Gen Y

[38] Studenti delle Facoltà di Comunicazione, Informatica, Economia (Bachelor economia, Master in Finance, Master in European studies in Investor Relation, Master in Financial Technologies)
[39] Bachelor in economia, Bachelor in informatica 1, Bachelor in informatica 2, Master in economia
[40] Studenti del IV anno

Obiettivo	Tecnica	Motivo della scelta
Segmentare i profili valoriali e percettivi	**PCA → k-means / Ward**	Riduce dimensionalità e individua cluster interpretabili
Associazioni tra variabili categoriali	χ^2 con correzione FDR	Valuta dipendenze (es. cluster × generazione) controllando i falsi positivi

Tabella 6: Metodi statistici utilizzati

8.2.5 Sintesi metodologica

La combinazione di un **questionario validato,** del **campionamento ibrido** (panel + convenienza) e della **batteria di test robusti** ha permesso di:

1. **verificare empiricamente** i concetti individuati nella Fase I;
2. **evidenziare sfumature generazionali** laddove presenti;
3. **produrre segmentazioni azionabili** per le strategie HR e di marketing bancario.

La metodologia adottata fornisce una base solida per le analisi di dettaglio e per le raccomandazioni manageriali che concludono il progetto APOBA.

8.3 Qualificazione del campione

La presente analisi si basa su un campione strutturato di rispondenti selezionati per rappresentare in modo equilibrato le principali fasce generazionali, i livelli di istruzione e i contesti geografici di studio. Il campione include in particolare giovani adulti appartenenti alle Gen Z e Gen Y, attualmente coinvolti in percorsi di formazione attivi nel mercato del lavoro. Sono state rilevate informazioni chiave relative al genere, al cantone di studio, al livello di istruzione attuale o raggiunto, all'orientamento disciplinare e ad altri aspetti sociodemografici rilevanti. Questa qualificazione preliminare del campione permette di interpretare con maggiore profondità le successive analisi sui valori professionali, la percezione del settore bancario e le aspettative lavorative.

Le osservazioni raccolte (n=445) consentono un margine di errore del 5%. Da notare l'utilizzo di una ponderazione normalizzata in modo da rappresentare la popolazione del Cantone Ticino tenendo in considerazione il genere e l'appartenenza alla Gen Z e alla Gen Y[41].

[41] Fonte: bilancio provvisorio statistica federale 2024

8.3.1 Residenza dei rispondenti

La popolazione osservata (n=445) risiede prevalentemente nei principali centri urbani del Canton Ticino.
In particolare, le località con il maggior numero di rispondenti sono Lugano, Bellinzona, Locarno seguite da Chiasso e Mendrisio.
Questo suggerisce una maggiore concentrazione di partecipanti nelle aree urbanizzate e nei poli economici e amministrativi della regione.

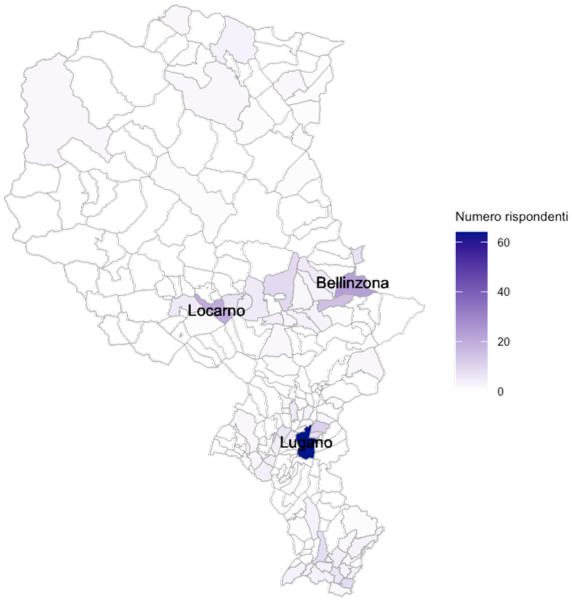


Figura 20: Comune di residenza dei rispondenti

8.3.2 Distribuzione dei rispondenti tra genere e generazione

Nel complesso, le donne costituiscono la maggioranza dei rispondenti (57%), in particolare nella Gen Z (28%), mentre tra gli uomini la Gen Y è meno rappresentata (16%).

Figura 21: Distribuzione per genere e generazioni

8.3.3 Distribuzione dei rispondenti per generazioni e titoli di studio

La somministrazione del questionario presso gli istituti SUPSI e USI ha influenzato la distribuzione dei titoli di studio portando una forte rappresentazione dei rispondenti della Gen Z che otterranno un titolo di bachelor o di master. Neutralizzando l'effetto della somministrazione del questionario

presso questi due istituti, i rispondenti della Gen Z con un titolo di bachelor o di master rappresentano il 46% della popolazione osservata.

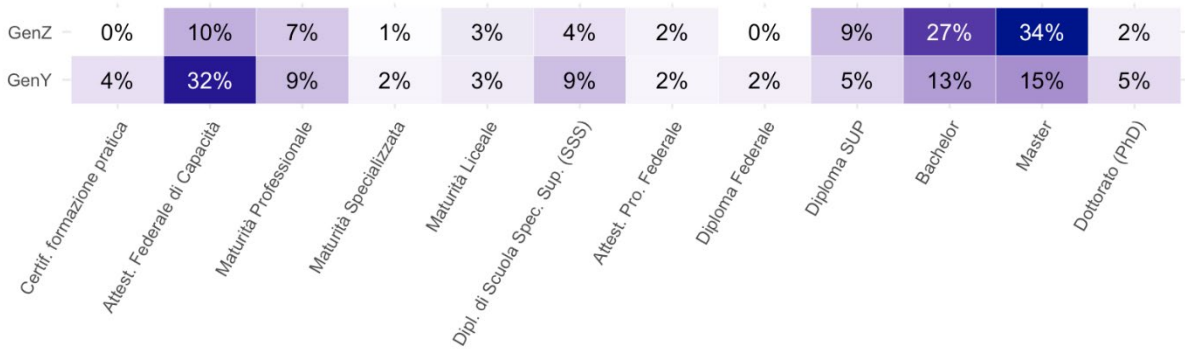


Figura 22: Distribuzione per generazioni e titoli di studio

Osserviamo nella Gen Y una concentrazione maggiore di rispondenti con un titolo di Attestato Federale di Capacità, mentre per la Gen Z un titolo di Master che rimane preponderante anche dopo neutralizzazione.

8.3.4 Luogo e titoli di studio

La seguente mappa illustra che 82% dei rispondenti ha studiato nel Cantone Ticino, il 10% in Svizzera interna, il 2.5% in Romandia, il 4.3% in Italia mentre il rimanente ha studiato in un altro paese.

Il 50% di chi ha studiato fuori cantone dispone di un titolo di master e il 22% di un bachelor.

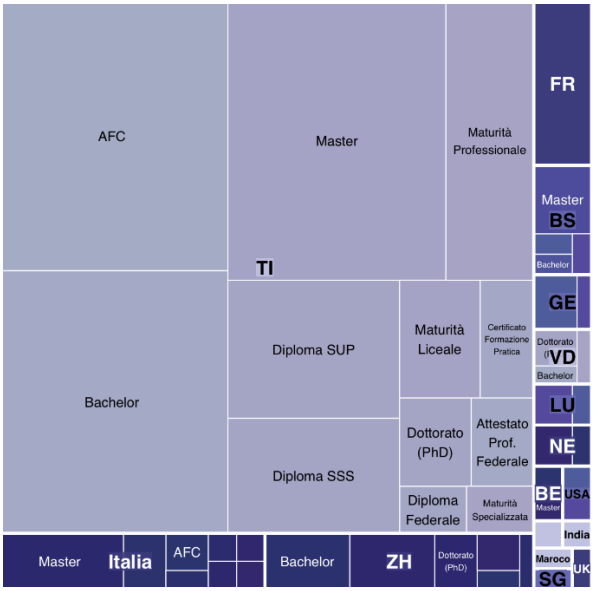


Figura 23: Luogo e titolo di studio

8.4 Analisi dell'Employee Value Proposition (EVP) desiderata

Il modello EVP utilizzato è basato su un questionario validato destinato a misurare la proposta di valore percepita dei dipendenti. L'utilizzo del medesimo modello per misurare la proposta di valore desiderata con un questionario adattato è stato confermato attraverso un'analisi SEM-PLS, che ha validato la struttura complessiva dei costrutti teorici proposti. Tuttavia, durante il processo di modellizzazione si è reso necessario consolidare le due variabili latenti relative al supporto dei

colleghi e al supporto del management a causa dell'elevata correlazione osservata tra di esse. Questo suggerisce che i rispondenti tendono a non distinguere chiaramente tra il sostegno ricevuto dai colleghi e quello offerto dai superiori, percependoli come elementi congiunti dell'ambiente di supporto sul posto di lavoro.

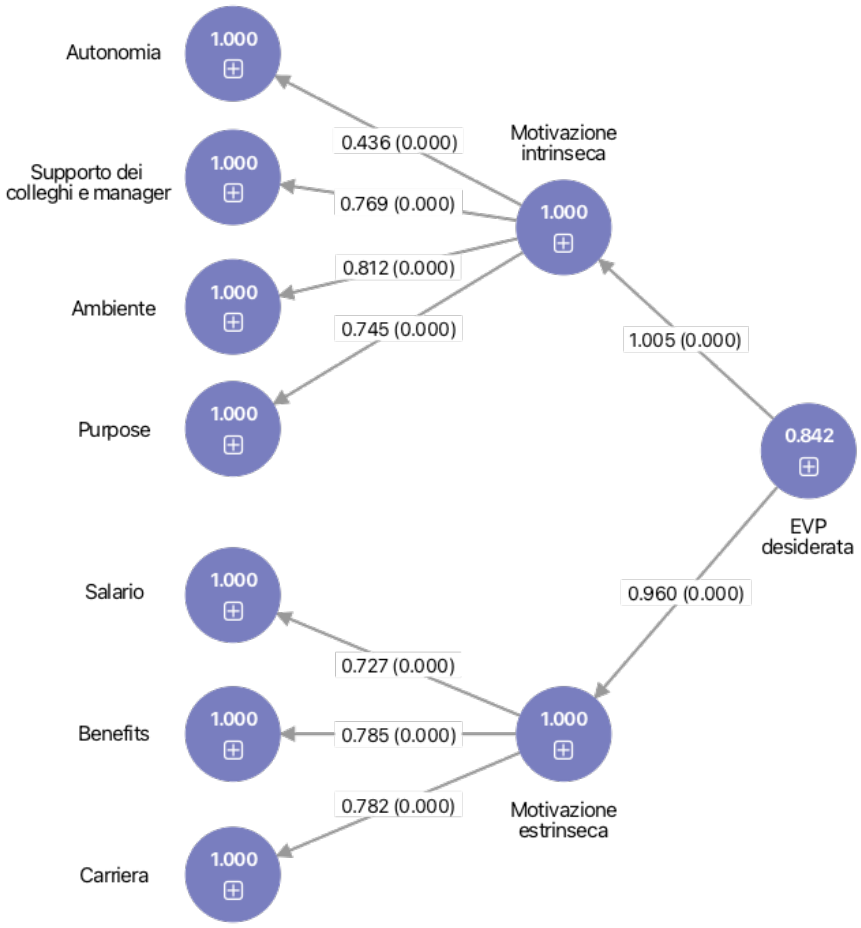


Figura 24: Modello EVP desiderato con fattori di carico e p-value

I costrutto EVP presenta un'ottima affidabilità interna, come indicato da un valore di *Cronbach's Alpha* pari a 0.818, superiore alla soglia comunemente accettata di 0.7. Inoltre, i valori VIF degli indicatori sono tutti al di sotto del livello critico, evidenziando l'assenza di problemi di multicollinearità tra le variabili formative. Infine, le relazioni tra i costrutti risultano altamente significative ($p < 0.001$), confermando la solidità e coerenza del modello teorico proposto.

L'analisi dei pesi indica la preponderanza di certi fattori, la motivazione intrinseca è leggermente più importante di quella estrinseca. La motivazione intrinseca è maggiormente influenzata dall'ambiente di lavoro seguita dal supporto dei colleghi e dei manager, l'autonomia gioca un ruolo minore. Il peso del salario, dei benefits e della carriera hanno influenze comparabili sulla motivazione estrinseca.

Il confronto delle osservazioni delle due generazioni mediante un'analisi MGA (*Consistent Bootstrap Multigroup Analysis*) consente di notare poche differenze significative tra le due generazioni. Il peso del salario sulla motivazione estrinseca per la Gen Z rispetto alla Gen Y è inferiore di 0.193. In un modo simile, quello del *purpose* sulla motivazione intrinseca è inferiore di 0.116 per la Gen Z rispetto all'altra generazione. Sebbene le altre differenze siano minori, non risultano essere significative.

In altre parole, l'EVP desiderata dalla Gen Z è meno influenzata dal *purpose* e dal salario rispetto alla Gen Y considerando l'insieme dei fattori attraverso l'analisi multivariata.

8.4.1 Fattori di motivazione desiderati di secondo ordine

I fattori di motivazione intrinseca includono fattori come ambiente di lavoro, supporto, *purpose,* autonomia, ovvero elementi che rispondono a bisogni di realizzazione personale, significato e qualità relazionale. Quelli relativi alla motivazione estrinseca comprendono fattori come salario, benefits e carriera, cioè elementi legati a ricompense esterne, status e progressione professionale.

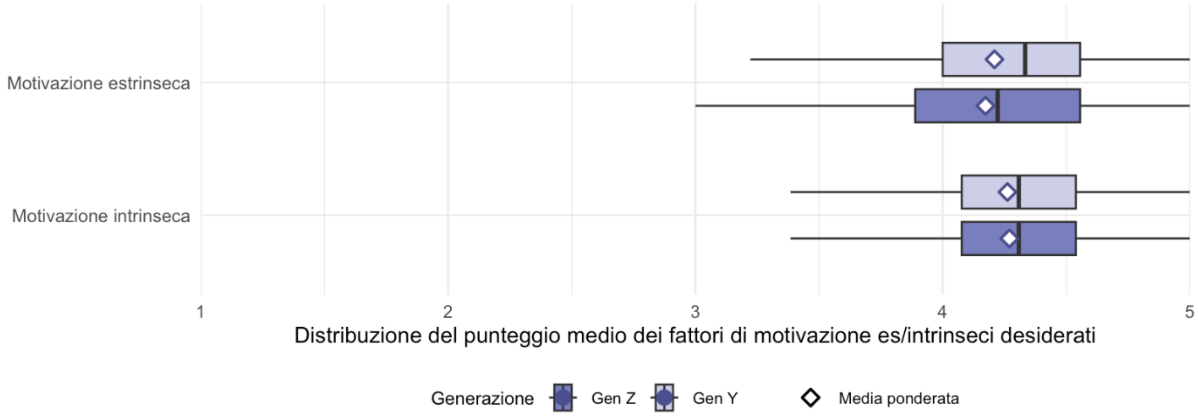


Figura 25: Distribuzione dei fattori di motivazione di secondo ordine desiderati per generazione

Per quanto riguarda il desiderio relativo ai fattori intrinseci, Il test di Wilcoxon indica che non ci sono differenze statisticamente significative tra gruppi (*p_adj* = 0.633). Questo indica che entrambe le generazioni attribuiscono elevata importanza agli aspetti valoriali e relazionali del lavoro, segno che il lavoro viene vissuto non solo come mezzo economico ma anche come spazio identitario e sociale.

Nel caso dei fattori estrinseci, le differenze tra generazioni sono minime, anche se la distribuzione relativa alla Gen Z è più ampia.

Si conferma quindi che le ricompense materiali e di carriera restano rilevanti per entrambi i gruppi, senza evidenziare spostamenti generazionali statisticamente significativi come evidenziato dal test di Wilcoxon (*p_adj* = 0.297).

L'analisi dei fattori motivazionali desiderati dai rispondenti evidenzia una sostanziale convergenza tra generazioni Y e Z, sia nelle motivazioni estrinseche che intrinseche.

8.4.2 Fattori di motivazione di primo ordine

L'analisi evidenzia l'importanza per entrambe le generazioni dell'ambiente di lavoro e del supporto da parte di colleghi e manager, che emergono come i fattori più desiderati.

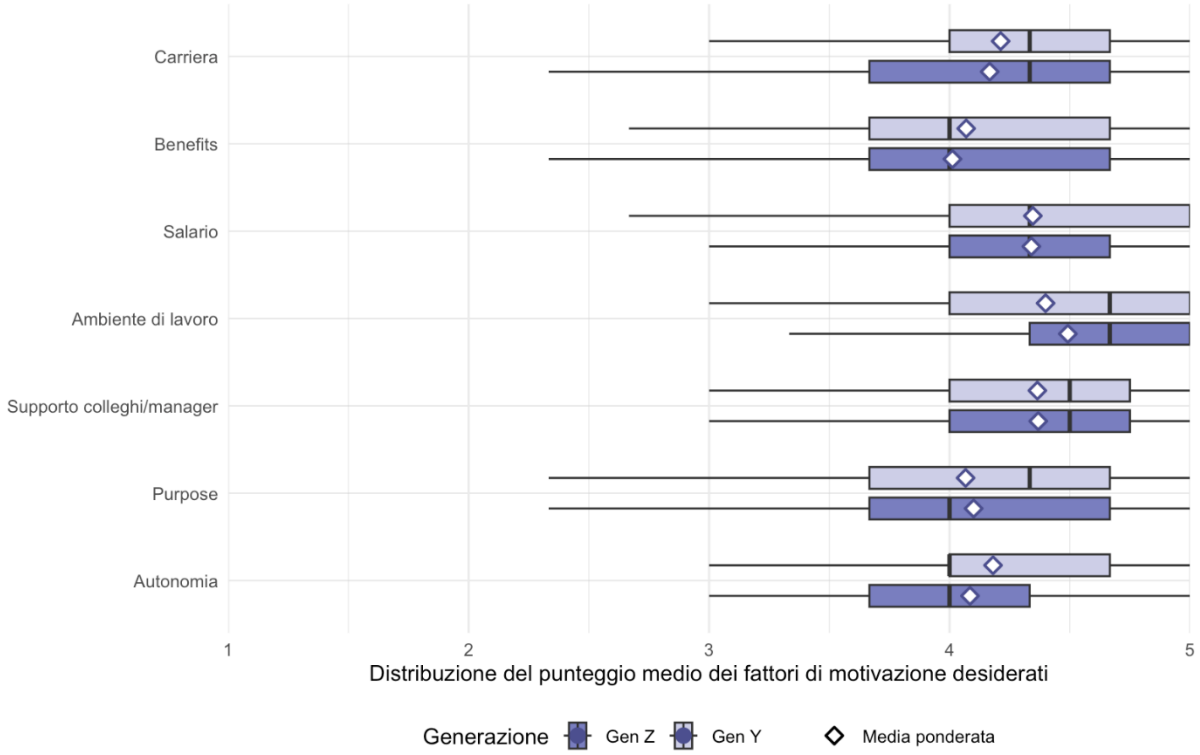


Figura 26: Distribuzione dei fattori di motivazione di primo ordine desiderati per generazione

Si osserva molta similitudine dei valori medi e delle distribuzioni per tutti i fattori di primo ordine del modello EVP con delle differenze tra le medie relative al *purpose* tra generazioni, ma una distribuzione simile e medie simili ma distribuzione diverse per quanto riguarda il desiderio di autonomia.

Non si osservano delle differenze statisticamente significative tra i gruppi d'interesse attraverso il test di Wilcoxon (*p_adj* = 1 per tutti i costrutti). Interessante notare la complementarità di questa conclusione con quanto osservato dall'analisi multivariata fatta in precedenza. I punteggi medi di salario e *purpose* non cambiano tra generazioni come illustrato in questo paragrafo, ma l'importanza relativa di questi fattori dentro il modello motivazionale sì: i pesi attribuiti dalla Gen Z al *purpose* e al salario sono statisticamente inferiori a quelli dell'altra generazione, pur avendo livelli medi percepiti simili. Le due analisi illuminano aspetti diversi dello stesso fenomeno.

8.4.2.1 Fattori di motivazione osservabili

In generale, entrambe le generazioni attribuiscono punteggi elevati a fattori come collaborazione tra colleghi, benessere supportato dal management, strumenti adeguati al lavoro e spazi organizzati,

indicando un'attenzione condivisa al contesto lavorativo e al supporto operativo. Si osserva un punteggio leggermente più basso per quanto riguarda il lavoro ibrido, che espone una distribuzione molto ampia che copre tutta la scala.

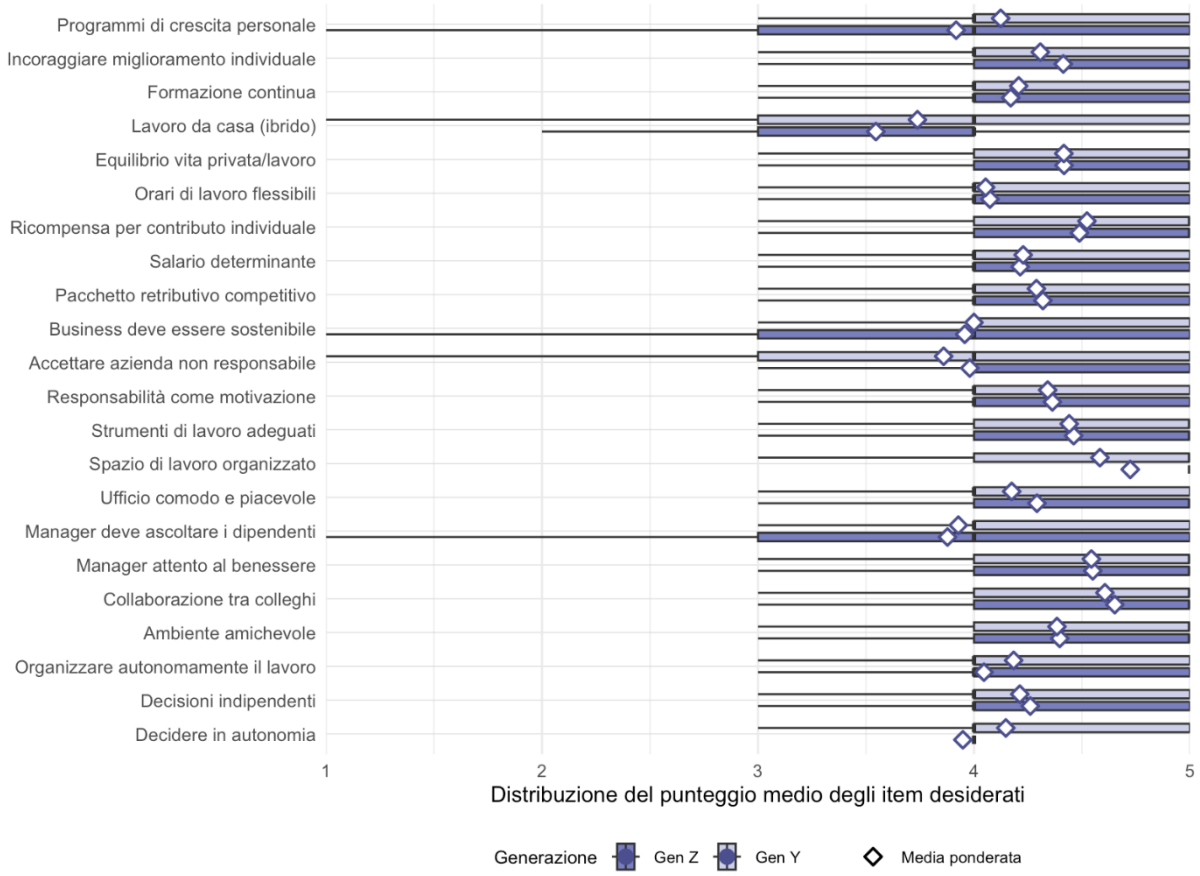


Figura 27: Distribuzione del desiderio degli item per generazione

I punteggi raccolti tramite scala Likert su diversi item relativi ai valori sul posto di lavoro sono stati confrontati tra Gen Z e Gen Y utilizzando due approcci statistici: ANOVA e il test non parametrico di Wilcoxon-Mann-Whitney. Considerata la natura ordinale dei dati, il test di Wilcoxon rappresenta un metodo più adatto e robusto, in quanto non richiede l'assunzione di normalità né l'omogeneità delle varianze.

I risultati dell'ANOVA indicano differenze statisticamente significative per alcuni item (es. decidere in autonomia, organizzare autonomamente il lavoro, lavoro ibrido e programmi di crescita personale), suggerendo una differenza nei valori medi tra le due generazioni. Tuttavia, questi stessi *item* non risultano significativi nel test di Wilcoxon dopo la correzione per confronti multipli (FDR), con *p_adj* > 0.2. Questo divario suggerisce che, pur in presenza di lievi differenze nei valori medi, le distribuzioni complessive dei punteggi tra le generazioni non sono sufficientemente differenti da un punto di vista statistico, quando si considera la natura ordinale dei dati e si applica un criterio più conservativo.

Pertanto, alla luce dei risultati più rigorosi del test di Wilcoxon e della struttura dei dati, non emergono differenze significative e robuste tra Gen Z e Gen Y nei valori EVP misurati.

8.4.3 Cluster emergenti dei profili EVP desiderati

L'analisi PCA (Analisi delle Componenti Principali) applicata alle dimensioni dell'EVP restituisce una mappa sintetica delle priorità valoriali espresse dai partecipanti. Le due componenti principali spiegano buona parte della varianza osservata e si interpretano come segue:

Asse orizzontale: da Purpose a Fattori estrinseci

> Questo asse cattura il continuum tra *purpose* e significato del lavoro, indicativo di un orientamento valoriale e idealistico (a sinistra) e fattori estrinseci come carriera, stipendio, *benefits*, più legati a motivazioni materiali e di status (a destra).

Asse verticale: da Ambiente ad Autonomia

> Distingue una maggiore enfasi su ambiente di lavoro e supporto sociale (in basso) e una maggiore centralità di autonomia e indipendenza operativa (in alto).

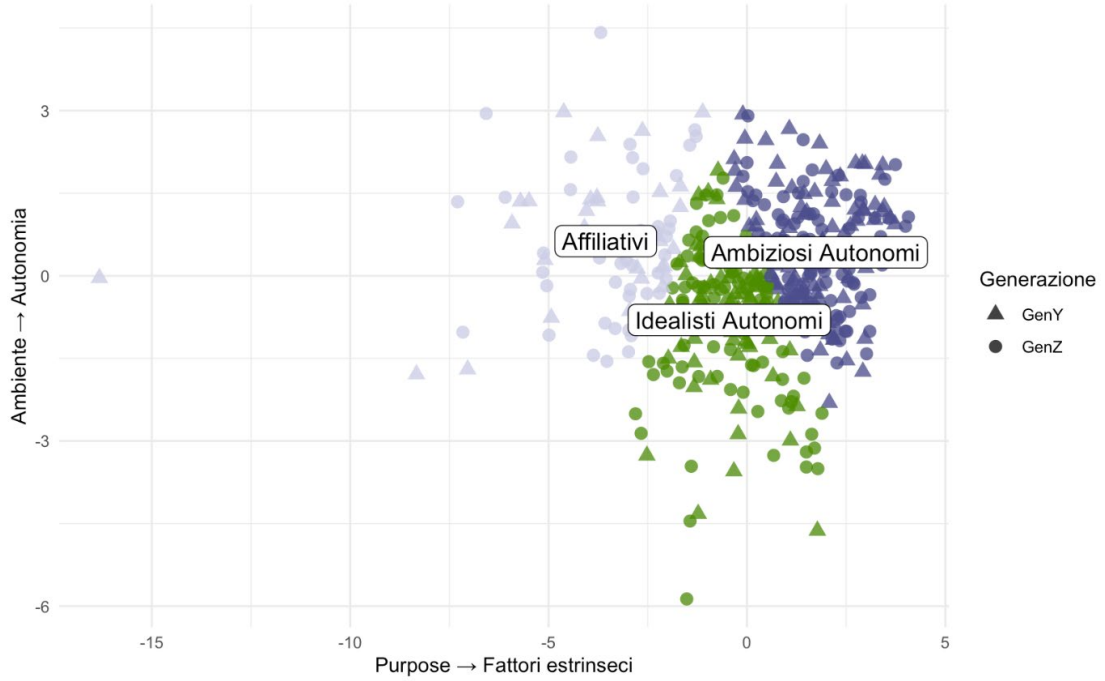


Figura 28: Emergenza di 3 profili distinti derivati da PCA degli *item* EVP desiderata

La PCA conferma che la segmentazione in *cluster* EVP riflette reali differenze valoriali.

Il cluster degli *idealisti autonomi*: è caratterizzato dalla necessità di contribuire ad un *purpose* importante, lavorando prevalentemente in autonomia.

Il cluster degli *affiliativi*: è caratterizzato da un equilibrio tra *purpose* e benefici estrinseci che promuove prevalentemente l'ambiente di lavoro, la collaborazione con i colleghi guardando al

benessere generale. Rileva quindi la necessità di formare una connessione emotiva o sociale con gli altri.

Il cluster degli *ambiziosi autonomi*: è caratterizzato da un'attenzione maggiore al salario, ai *benefits* e alla possibilità di fare carriera in una postura prevalentemente di soggetto autodiretto.

Sebbene le generazioni non si distribuiscano in modo esclusivo, emergono leggere tendenze di orientamento differenziato.

L'analisi della distribuzione dei cluster EVP tra generazioni Y e Z tramite test del chi-quadrato non mostra differenze statisticamente significative (χ^2 (2) = 0.90, *p-value* = 0.639). Questo suggerisce che i profili valoriali rispetto all'offerta EVP sono equamente distribuiti tra le due generazioni.

8.5 Percezione e conoscenze del settore bancario

8.5.1 Percezione generale del settore

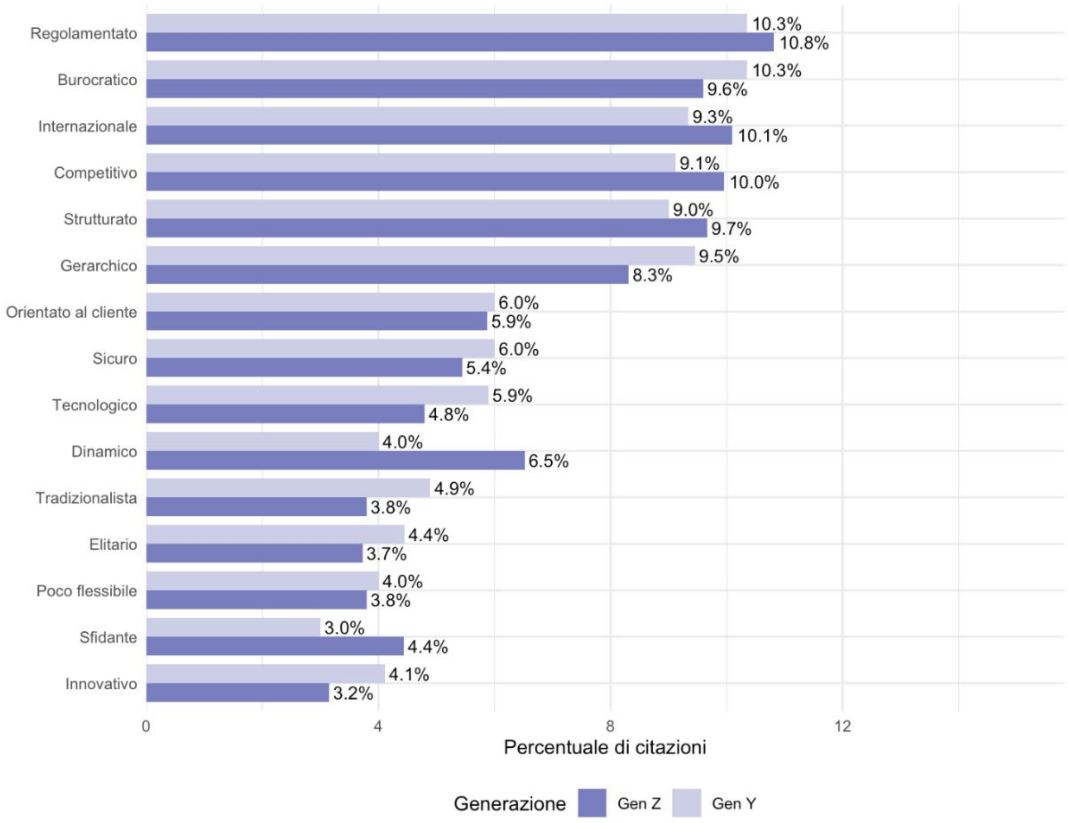


Figura 29: Frequenze di utilizzo dei qualificativi da parte dei rispondenti

La Gen Z tende ad associare il settore bancario in misura significativamente maggiore a caratteristiche come dinamismo, internazionalità, struttura, competizione, regolamentazione e sfida, con differenze che risultano statisticamente significative anche dopo la correzione per confronti multipli (FDR, *p_adj* < 0.05).

Attributi come tecnologico, innovativo, sicuro, tradizionalista o elitario sono stati valutati in modo simile da entrambe le generazioni, suggerendo un terreno comune nella percezione del settore bancario.

Avendo la possibilità di descrivere la percezione del settore con le proprie parole, i rispondenti hanno condiviso quanto segue:

Tassonomia	Descrizione del tema	Esempi di aggettivi ricorrenti	Frequenza
Affidabilità & Fiducia	Stabilità, sicurezza e capacità di custodire i risparmi dei clienti.	affidabile, sicuro, stabile, solido, rassicurante, prevedibile, serio	≈ 5.6% (25)
Efficienza & Professionalità	Qualità operative, rigore tecnico, orientamento ai risultati.	efficiente, professionale, organizzata, strutturata, analitico, strategico, influente	≈ 4.5% (20)
Innovazione & Tecnologia	Capacità di evolvere, digitalizzarsi e sfruttare la tecnologia.	innovativa, tecnologica, digitale, evolutiva, aggiornata, lungimirante, reattiva	≈ 3.3% (15)
Crescita & Sviluppo	Ambiente che stimola l'apprendimento, la carriera e l'ambizione personale.	stimolante, formativa, ambiziosa, interdisciplinare, sfidante, crescita	≈ 3.3% (15)
Responsabilità & Etica	Trasparenza, sostenibilità sociale/ambientale, senso civico.	trasparente, responsabile, etica, green, sociale, fiduciaria	≈ 3.3% (15)
Cultura & Ambiente di lavoro	Clima interno, collaborazione, accoglienza.	accogliente, collaborativa, inclusiva, empatica, umana, orientata alle persone	≈ 2.2% (10)
Pressione & Stress	Percezioni negative di rigidità, burocrazia o carico di lavoro.	stressante, pressante, frenetica, burocratica, poco flessibile, speculativa	≈ 2.7% (12)
Dimensione & Struttura istituzionale	Caratteristiche organizzative o di mercato.	grande, pubblica, privata, internazionale, regolamentata, *retail/private*, centrale	≈ 1.8% (8)

Tabella 7: Caratterizzazione della percezione delle banche

8.5.2 Cluster emergenti relativi alla percezione delle banche

L'analisi PCA (Analisi delle Componenti Principali) applicata alle percezioni delle banche restituisce una mappa sintetica delle prospettive espresse dai partecipanti. Le due componenti principali spiegano buona parte della varianza osservata e si interpretano come segue:

Asse orizzontale - da Tradizionalismo a Modernità[42]*:*

Le coordinate lungo questo asse indicano il grado con cui una persona associa alla banca elementi più tradizionali (a sinistra) oppure più moderni (a destra).

Asse verticale - da Struttura a Flessibilità:

Riflette un gradiente che va da una visione fondata su elementi di struttura (in basso) a una basata su elementi di flessibilità (in alto).

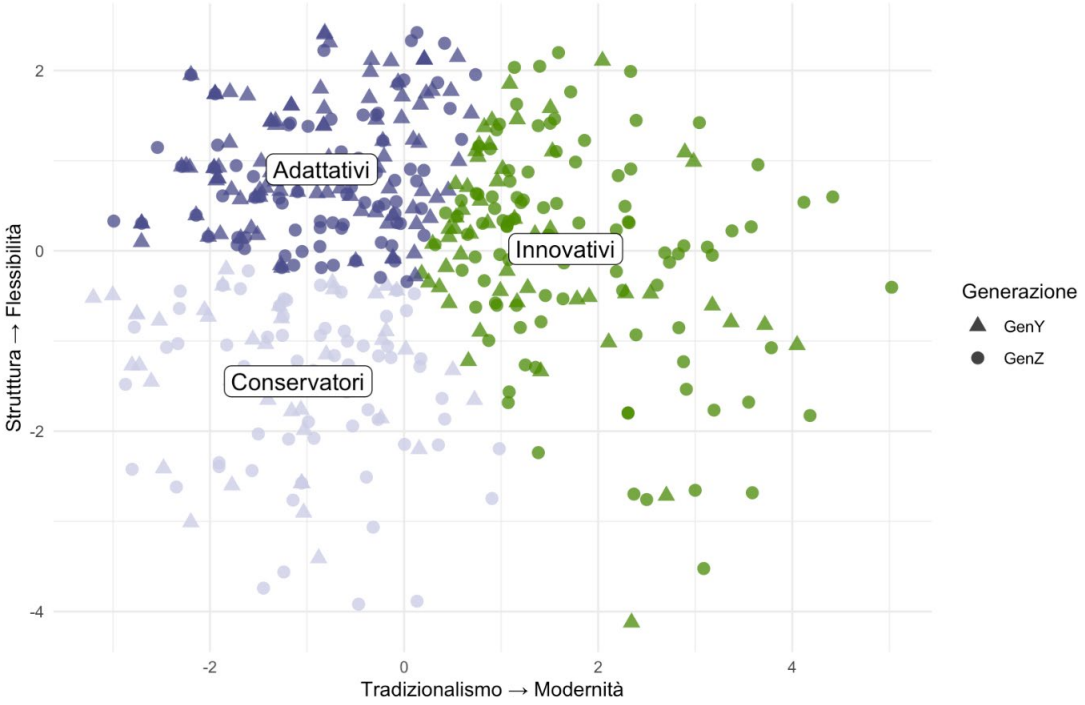


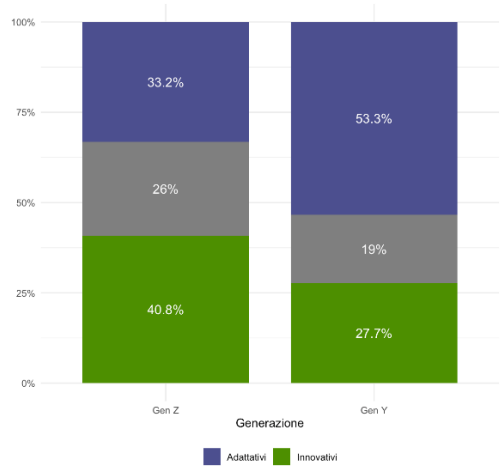
Figura 30: Emergenza di 3 profili distinti derivati da PCA degli item di percezione delle banche

La PCA conferma che la segmentazione in cluster percettivi riflette reali differenze di prospettive sul settore.

- Il cluster dei *conservatori*: è caratterizzato dalla tradizione e dalla struttura che include elementi come la burocrazia, la gerarchia.
- Il cluster degli *adattativi*: è caratterizzato da una visione tradizionale che integra elementi di dinamicità e capacità di adattamento.
- Il cluster degli *innovativi*: è caratterizzato dalla competitività, l'innovazione e bilanciato tra struttura e flessibilità.

[42] Il concetto di *Modernità* in questo documento fa riferimento alla Principal Factor Analysis e include i fattori dinamico, competitivo, sfidante, oientato al cliente, innovativo e tecnologico

L'analisi delle differenze generazionali nei *cluster* di percezione delle caratteristiche delle banche evidenzia differenze statisticamente significative tra generazioni mediante il test chi-quadrato (χ^2 = 18.30, *p-value* = 0.0001).



Il *cluster adattativi* è nettamente più rappresentato tra gli appartenenti alla Gen Y (53%) rispetto all'altra generazione (33%).
Al contrario, il *cluster innovativi* è predominante tra gli appartenenti alla Gen Z (41%) rispetto alla Gen Y (28%).
Il *cluster conservatori* mostra una presenza relativamente bassa in entrambe le generazioni, ma leggermente più frequente in Gen Z (26%) rispetto all'atra (19%).

Figura 31: Generazioni e *cluster* di percezioni

Questi risultati suggeriscono che la Gen Z tende a vedere nelle banche una visione più moderna del lavoro, seppure strutturata, mentre la Gen Y tende a vedere la banca come un sistema tradizionalista capace di adattarsi quando necessario. La prospettiva *conservatori* resta comunque una posizione minoritaria in entrambe le generazioni.

8.5.3 Conoscenze degli operatori presenti nel Cantone Ticino

I rispondenti hanno dichiarato di conoscere le seguenti banche (ABT):

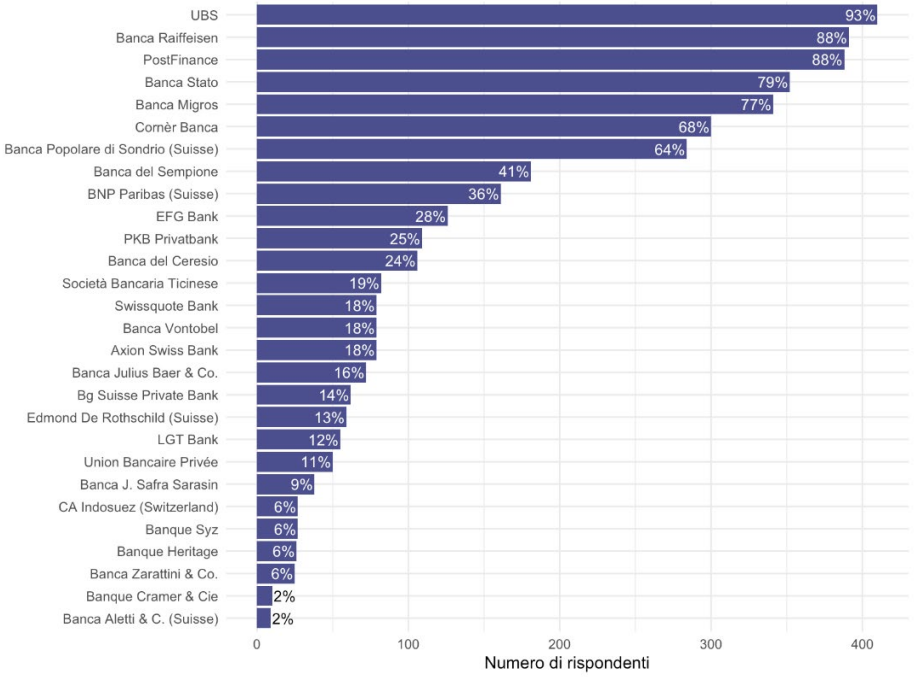


Figura 32: Conoscenze delle banche ABT attive nel Cantone Ticino

Le banche con la maggiore notorietà presso il campione sono UBS, Raiffeisen, PostFinance, Banca Migros e Banca Stato.

Dall'analisi statistica (FDR), emergono differenze significative nella conoscenza per generazione. In particolare, gli istituti significativamente più conosciuti dalla Gen Y sono Banca Julius Baer & Co., Banca Zarattini & Co., BG Suisse Private Bank, Banque Heritage e Società Bancaria Ticinese (tutte con un $p_adj < 0.05$).

Nessuna banca è significativamente più conosciuta dalla Gen Z, ma il dato è coerente con l'ipotesi che i giovani abbiano una conoscenza più limitata o più focalizzata sulle banche di largo consumo.

8.5.3.1 Esperienze con le banche

I rispondenti hanno confermato di avere già avuto le seguenti esperienze con una banca:

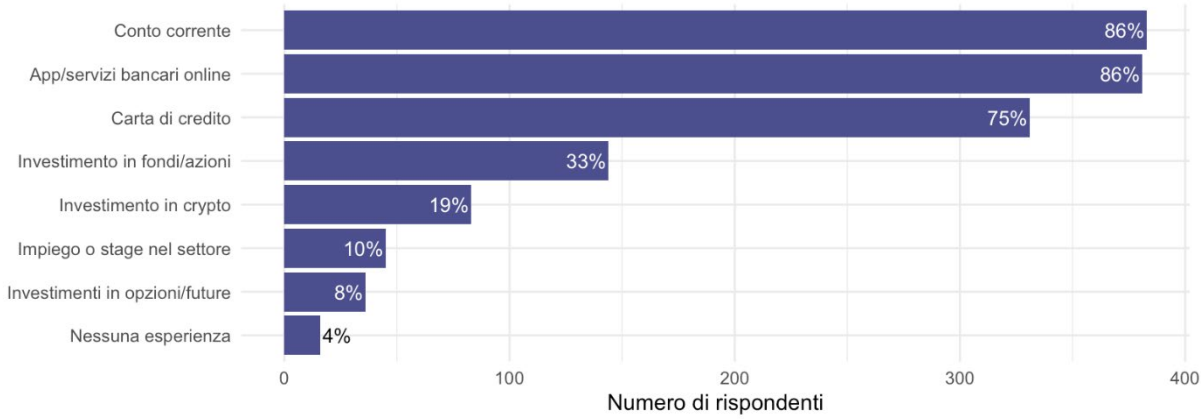


Figura 33: Esperienze già avute con una banca

l grafico evidenzia come il ricorso ai servizi bancari di base sia molto alto tra i rispondenti, ma anche che solo l'uso delle app bancarie distingue in modo statisticamente rilevante le generazioni (p_adj = 0.0469). Tutte le altre esperienze, comprese quelle più complesse o professionali, risultano condivise in misura simile tra i due gruppi generazionali.

8.5.4 Conoscenze dell'attività delle banche

I rispondenti hanno confermato di conoscere le seguenti attività svolte dalle banche:

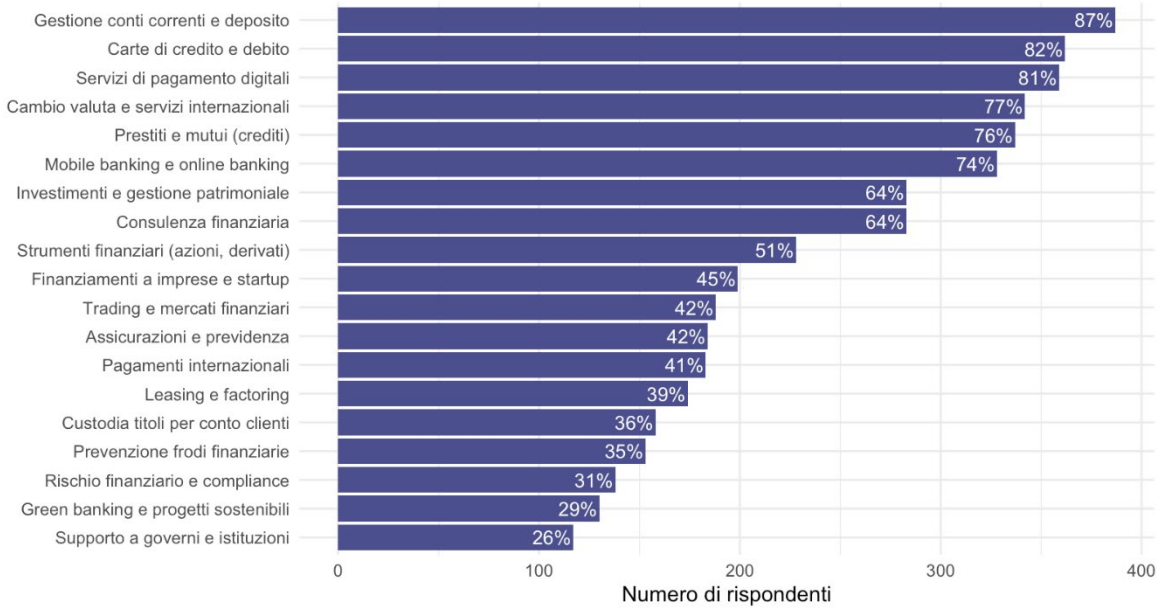


Figura 34: Conoscenze dell'attività svolta dalle banche

Le conoscenze bancarie dei rispondenti si concentrano soprattutto sulle attività personali e quotidiane, mentre le funzioni più complesse o istituzionali rimangono poco note. Questa distribuzione è coerente e stabile tra generazioni, suggerendo che la differenza non sta tanto nella generazione di appartenenza, quanto nell'esposizione diretta ai servizi stessi.

I test statistici effettuati non hanno rilevato differenze significative tra generazioni nella conoscenza di queste attività (tutti i *p_adj* > 0.05). Ciò indica che la percezione delle attività bancarie è omogenea tra le due generazioni, almeno in termini di consapevolezza generale.

8.5.5 Congruenza percepita tra le skills dei rispondenti e il lavoro in banca

È stato indagato presso il campione dei rispondenti quali fossero le *skills* considerate utili per lavorare in banca. Questa prospettiva consente di allargare lo spetro relativo alla percezione delle banche con elementi maggiormente proiettivi.

Tassonomia	Esempi di skills	Frequenza
Competenze economico-finanziarie	• Contabilità, analisi finanziaria, bilanci • Matematica finanziaria, credito • Economia aziendale, *corporate finance*	≈ 6% (30)
Competenze analitiche e quantitative	• *Problem solving*, pensiero critico • Lettura di grafici, interpretazione di dati • Precisione, attenzione ai dettagli	≈ 4% (20)

Tassonomia	Esempi di skills	Frequenza
Competenze informatiche e digitali	• Programmazione (Python, Java, SQL) • *Cybersecurity*, AI, sviluppo *software* • Automazione, analisi dati, IT banking	≈ 7% (35)
Soft skills trasversali	• Organizzazione, *time management* • Adattabilità, curiosità, flessibilità • Motivazione, gestione dello stress	≈ 5% (25)
Competenze relazionali / cliente	• Comunicazione, ascolto, empatia • Relazioni con clienti o partner • Lavoro con il pubblico	≈ 3% (15)
Competenze linguistiche	• Lingue straniere in contesto bancario • Comunicazione multilingua	≈ 1% (6)
Manageriali e gestione progetti	• *Leadership,* gestione team • *Project management*, visione strategica • Innovazione di processi	≈ 2% (10)
Competenze da studio o esperienze	• Competenze da Bachelor in economia o ingegneria • Esperienze di stage o lavoro in banca • Startup, tirocini	≈ 2% (10)
Nessuna / incerta	• "Nessuna" • "Non so quali competenze siano utili"	≈ 1% (5)

Tabella 8: Competenze percepite come utili per lavorare in banca

Sebbene le competenze proiettate rimangano con frequenze relativamente marginali, quelle tecniche rimangono in testa della lista e le competenze relazionali o trasversali arrivano successivamente.

Analizzando le competenze per rispondenti, emergono i seguenti *cluster* di competenze utili per qualificare la capacità proiettiva in una modalità maggiormente olistica:

Cluster	Esempi	Frequenza
Economic/financial + soft skills	• "Contabilità, analisi finanziaria + organizzazione, precisione" • "Bachelor in economia + adattabilità e *team-working*"	≈ 3% (16)

Cluster	Esempi	Frequenza
IT/digital + soft skills	• "Python, Java + *problem solving* e flessibilità" • "Sviluppo *software* + *team-working* e motivazione"	≈ 4% (18)
Economic/financial + IT/digital	• "*Data analysis* + investimenti + tool digitali" • "Finanza + automazione e database"	≈ 2% (11)
Soft skills + relazionale/customer	• "Ascolto, empatia + lavoro con il pubblico" • "Comunicazione + gestione delle relazioni"	≈ 1% (7)
ECON + TECH + SOFT + MGMT	• "Startup + AI + *corporate finance* + *project management*" • "Finanza + *cybersecurity* + *leadership*"	≈ 1% (6)
Skills di nicchia (e.g. *cybersecurity*, AI, regolamentare)	• "Competenze sicurezza, prevenzione attacchi" • "Conoscenze normative bancarie"	≈ 1% (5)
Bachelor/stage	• "Competenze dal Bachelor in economia" • "Stage in contabilità"	≈ 2% (10)
Incerti	• "Nessuna" • "Non so cosa sia utile in banca"	≈ 0% (4)

Tabella 9: Cluster di competenze percepite come utili per lavorare in banca

8.6 Desiderio di lavorare nel settore bancario

È stato investigato il desiderio di lavorare in banca su scala Likert (1-5). I risultati ottenuti sono stati integrati con le varie dimensioni esplorate dal questionario in modo da qualificare meglio chi è desideroso di lavorare in banca e chi no.

8.6.1 Desiderio di lavorare in banca per generazione e per genere

L'analisi generale del desiderio per generazione illustra la seguente distribuzione:

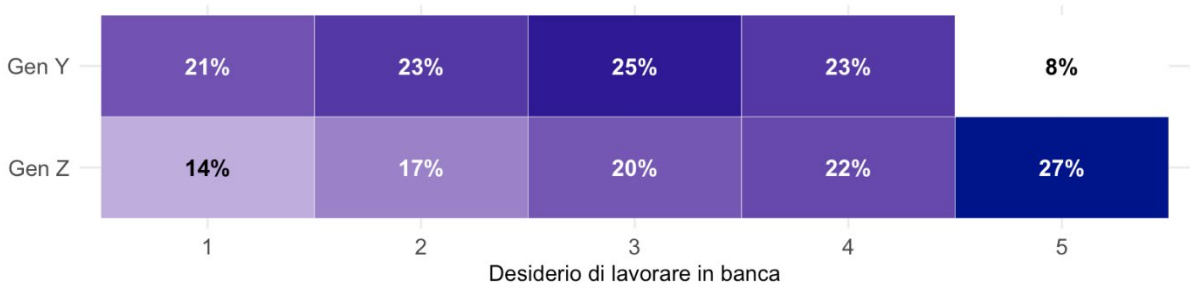


Figura 35: Distribuzione del desiderio di lavorare in banca per generazione

Non emergono differenze drammatiche, ma la Gen Z sembra avere un atteggiamento più uniforme e meno critico rispetto al lavoro in banca, mentre la Gen Y si divide maggiormente tra attrazione e disinteresse, riflettendo forse esperienze professionali più consolidate o aspettative più definite. Queste differenze sono confermate sia dalla distribuzione complessiva delle risposte chi-quadro (χ^2 = 24.542, *p-value* = 6.218e-05), sia dalla tendenza centrale Wilcoxon (W = 29792, *p_adj* = 3.96e-05). I dati suggeriscono quindi una diversa attrattività del settore bancario tra le generazioni.

In relazione alla distribuzione del desiderio secondo il genere, osserviamo quanto segue:

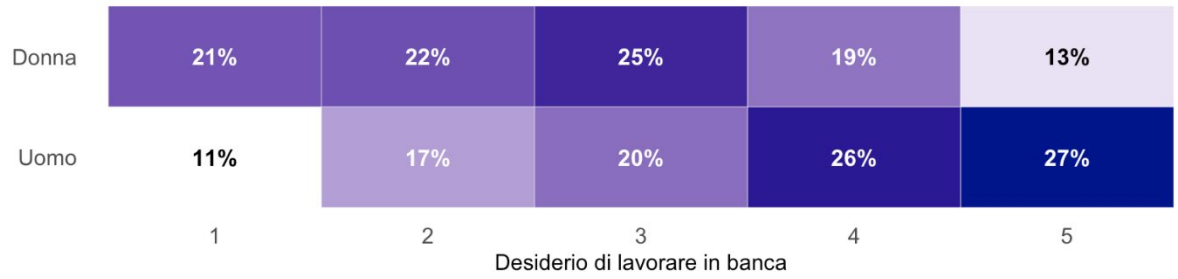


Figura 36: Distribuzione del desiderio di lavorare in banca per genere

L'analisi dei dati suggerisce che le donne sono maggiormente attratte da una carriera bancaria. Questo risultato è statisticamente significativo sia in termini di frequenze delle risposte chi-quadro (χ^2 = 21.74, *p-value* = 0.00023) che di tendenza centrale Wilcoxon (W = 30212, *p_adj* = 5.9e-06), rafforzando l'ipotesi che il settore bancario risulti percepito come più interessante dal pubblico femminile.

8.6.2 Desiderio di lavorare in banca secondo l'orientamento degli studi

L'orientamento degli studi ha un impatto sul desiderio di lavorare in banca come espresso da questa figura. Da notare che le percentuali sono relative all'orientamento (il numero dei rispondenti è illustrato tra parentesi):

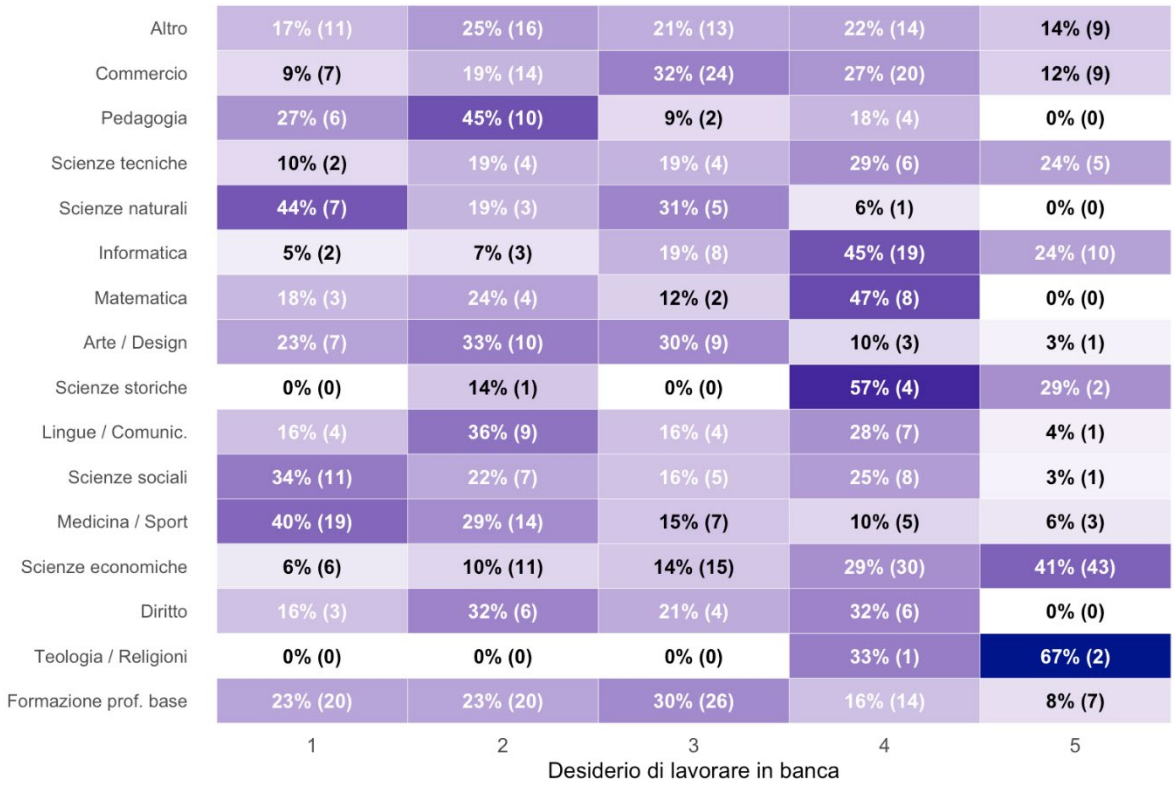


Figura 37: Distribuzione del desiderio di lavorare in banca per orientamento degli studi

Il grafico evidenzia chiaramente che il desiderio di lavorare in banca varia sensibilmente in base all'orientamento degli studi. In particolare, i profili formati in scienze economiche mostrano una netta inclinazione verso il settore bancario: 70% degli studenti in questa categoria ha attribuito un punteggio pari a 4 o 5, indicando un elevato interesse per una carriera bancaria.

Al contrario, studenti provenienti da percorsi come Pedagogia, Arte/Design, Lingue e Comunicazione o Scienze sociali mostrano un coinvolgimento decisamente più debole. In questi gruppi, le risposte tendono a concentrarsi nei punteggi più bassi (1–3), suggerendo una minore compatibilità percepita tra i propri interessi e il mondo bancario.

Gli studenti con una formazione in ambiti come informatica o matematica, invece, mostrano distribuzioni più intermedie, con alcuni livelli di apertura ma anche una significativa eterogeneità.

Queste osservazioni sono confermate dall'analisi statistica: il test del chi-quadro ($\chi^2 = 173.63$, df = 56, *p-value* < 0.000001) indica che le differenze osservate non sono casuali, ma statisticamente significative.

8.6.3 Desiderio di lavorare in banca e livello di studio

In generale, le persone in possesso di titoli accademici elevati, in particolare Master e Bachelor, mostrano una maggiore inclinazione a lavorare in banca, con una concentrazione significativa di risposte nei punteggi più alti della scala (4 e 5). Al contrario, chi possiede titoli professionali di base

come l'Attestato Federale di Capacità (AFC) o la Formazione Professionale di base, tende a esprimere un desiderio più moderato o basso.

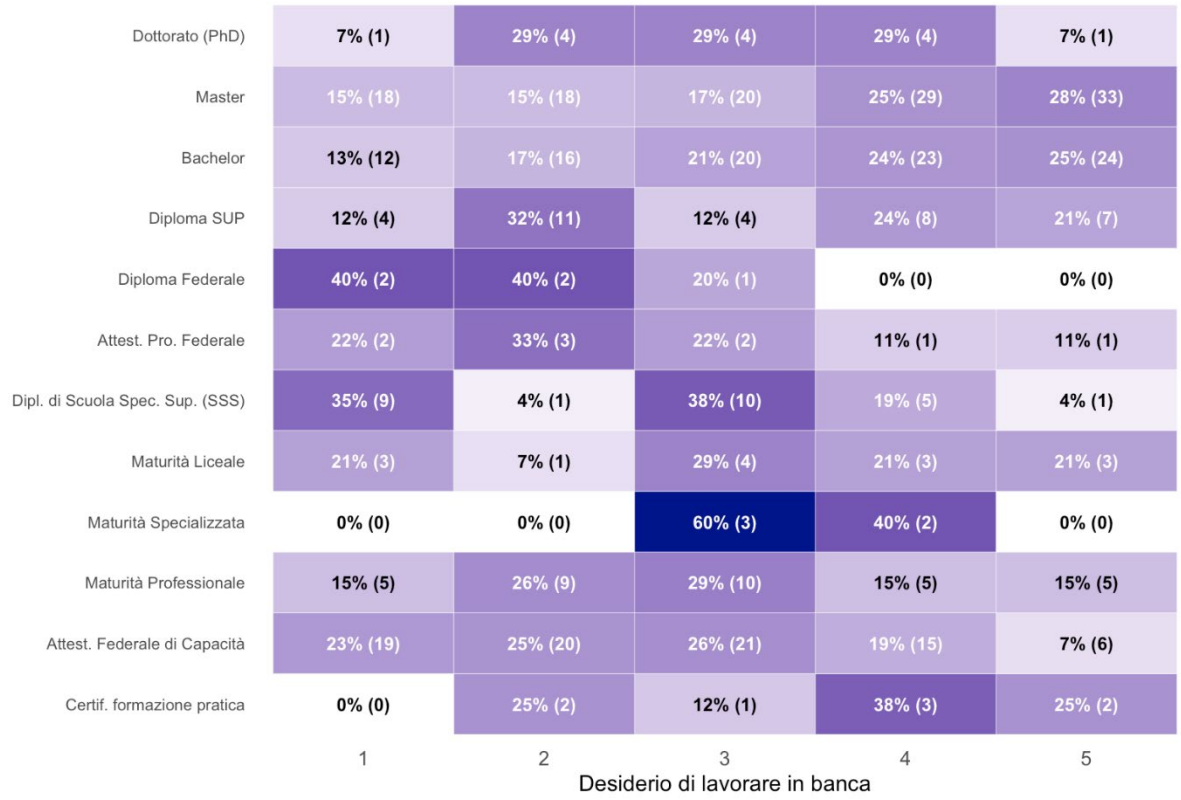


Figura 38: Desiderio di lavorare in banca per livello di studio

Il test del chi-quadro conferma che l'associazione tra titolo di studio e desiderio di lavorare in banca è statisticamente significativa ($\chi^2 = 65.59$, *p-value* = 0.019). Questo risultato indica che le differenze osservate nella distribuzione delle risposte non sono casuali, e che il livello di istruzione ha un impatto rilevante sull'attrattività percepita del settore bancario.

È da notare tuttavia che il campione nella distribuzione dei titoli di studi non è rappresentativo della distribuzione effettiva sul territorio per via del campionamento per convenienza utilizzato con SUPSI e USI. La distribuzione non è stata ponderata.

8.6.4 Desiderio di lavorare in banca per cluster EVP

Sono stati associati i cluster EVP ottenuti mediante PCA delle osservazioni relative alla proposta di valore auspicata dei rispondenti con il desiderio di lavorare in banca:

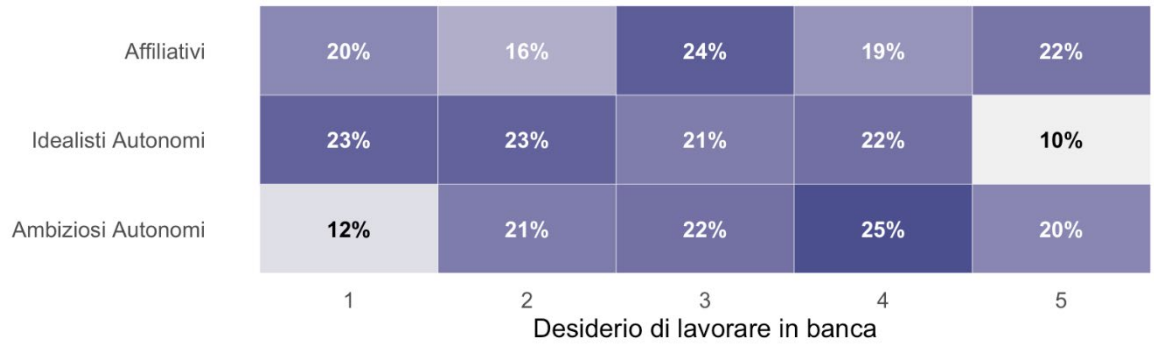


Figura 39: Desiderio di lavorare in banca per cluster EVP

Le osservazioni del *cluster Affiliativi* mostrano una distribuzione relativamente equilibrata, con frequenze simili su tutti i livelli, leggermente più numerosi sui valori 3 e 5. Quelle del *cluster Idealisti Autonomi* sono in prevalenza posizionati sui livelli più bassi della scala (valori da 1 a 3), con una netta decrescita verso l'alto.

Gli *Ambiziosi Autonomi*, invece, si concentrano sui punteggi più alti (4 e 5), indicando una maggiore attrattività verso una carriera bancaria: ben 91 rispondenti sui 201 totali in questo cluster si collocano nei livelli più alti.

L'analisi delle differenze di media conferma queste evidenze visive, la differenza tra Idealisti Autodiretti e Ambiziosi Autonomi è statisticamente significativa (*p-value* = 0.024), con i primi che mostrano un desiderio significativamente inferiore di lavorare in banca. Le differenze tra *Affiliativi* e *Ambiziosi Autonomi*, e tra *Affiliativi* e *Idealisti Autonomi*, non sono statisticamente significative (p > 0.17), suggerendo che gli *Affiliativi* si collocano in una posizione intermedia tra i due estremi.

8.6.5 Desiderio di lavorare in banca per *cluster* di percezione del settore

Parimenti, i *cluster* di percezione delle banche sono stati associati al desiderio di lavorare in banca offrendo la seguente panoramica:

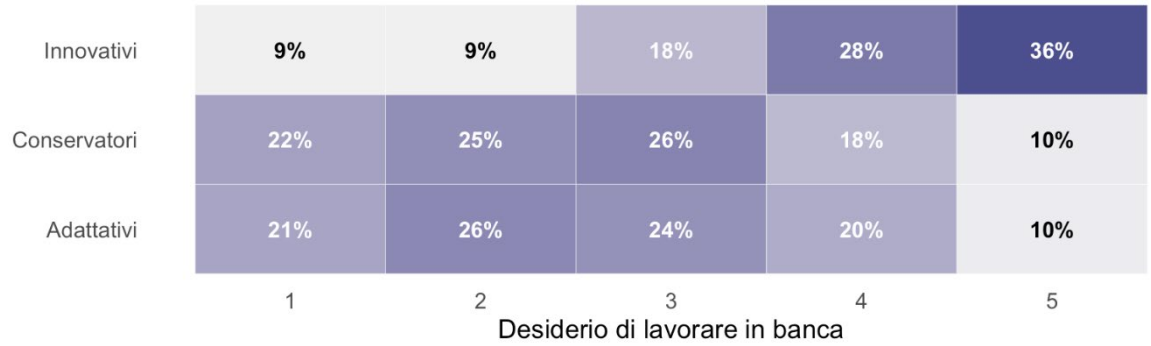


Figura 40: Desiderio di lavorare in banca per *cluster* di percezione del settore

Il *cluster Innovativi* mostra una chiara concentrazione verso i punteggi più alti: il 64% dei rispondenti in questo gruppo ha espresso un desiderio importante (4 o 5) di lavorare in banca. Questo indica una forte attrattività della banca per chi percepisce il settore come moderno, dinamico e competitivo.

Il cluster *Adattativi* presenta una distribuzione più bilanciata, con la maggior parte dei punteggi compresi tra 2 e 3. Solo il 10% assegna un 5. Indica un coinvolgimento più tiepido o moderato verso la carriera bancaria.

Il cluster *Conservatori* è quello meno propenso: la distribuzione è tendenzialmente spostata verso i punteggi bassi, e solo il 10% assegna il massimo punteggio che suggerisce un certo disinteresse o distacco da parte di chi percepisce il settore come elitario.

Il test di confronto tra medie a coppie illustra che Il desiderio di lavorare in banca è significativamente più alto tra chi percepisce il settore come *Innovativo* rispetto a *Conservativo* (differenze in media +1.01, *p-value* < 0.000001) e *Adattativo* (differenze in media +1.03, *p* < 0.000001). Non vi sono differenze significative tra chi ha una visione *Adattativa* e chi ha una visione *Conservatrice* (differenze in media -0.02, *p* = 0.991).

8.6.6 Desiderio di lavorare in banca cross cluster

Incrociando l'appartenenza dei rispondenti ai *cluster* relativi alla percezione delle banche con i cluster relativi alla proposta di valore desiderata (EVP), si ottiene una tassonomia articolata della popolazione osservata che consente di esplorare le caratteristiche di chi desidera lavorare in banca.

Osserviamo i valori medi di desiderio di lavorare in banca seguenti:

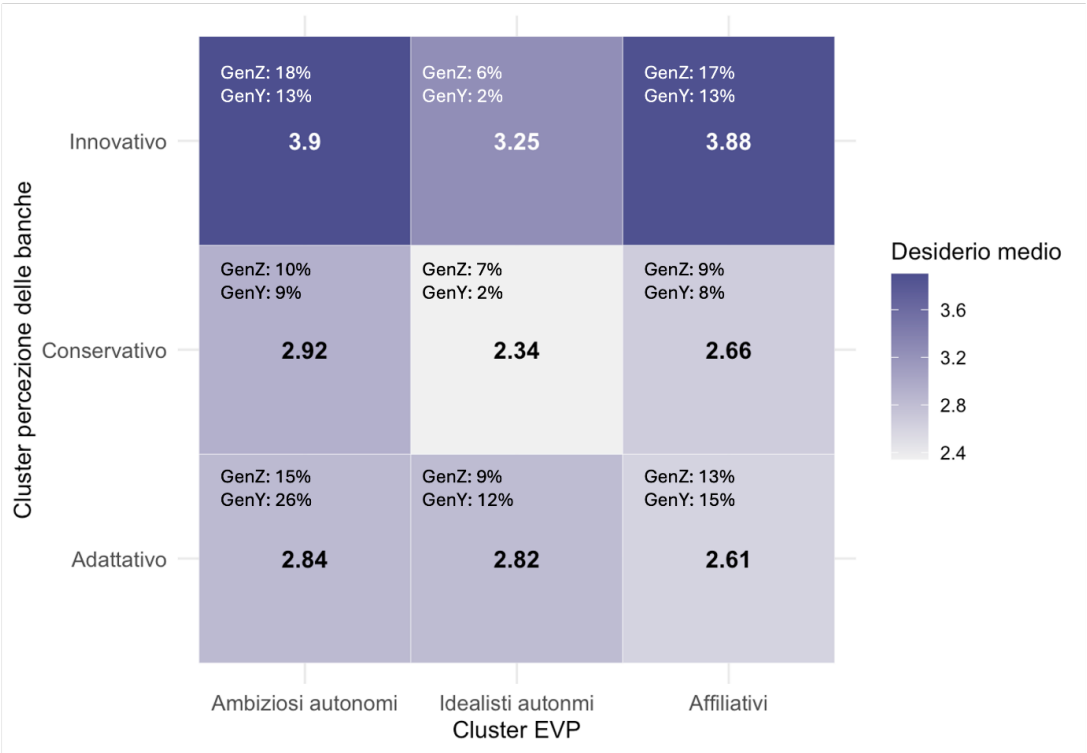


Figura 41: Desiderio medio di lavorare in banca cross cluster

Gli *score* più alti sono osservati presso il cluster *Innovativo* e in modo più specifico presso il gruppo degli *Ambizioni autonomi* (media 3.9) e presso il gruppo degli *Affiliativi* (media 3.88).

Sia l'ANOVA (p-value < 0.001) che il test di Kruskal-Wallis (p-value < 0.001) indicano che esistono differenze statisticamente significative nel desiderio di lavorare in banca tra i 9 gruppi definiti dalla combinazione tra i cluster di percezione del settore bancario e i cluster EVP.

8.7 Marketing e ricerca di lavoro

La percezione delle attività relative al marketing e alla comunicazione del settore bancario è stata investigata unitamente alle preferenze nella ricerca di un lavoro.

8.7.1 Percezione relativa al marketing e alla comunicazione

Le quattro dimensioni analizzate evidenziano un apprezzamento particolarmente marcato per le finalità promozionali verso gli investitori, seguita dalla valorizzazione dell'immagine aziendale e dal posizionamento competitivo.

Meno frequente, invece, è l'associazione della comunicazione bancaria con la capacità di attrarre potenziali talenti.

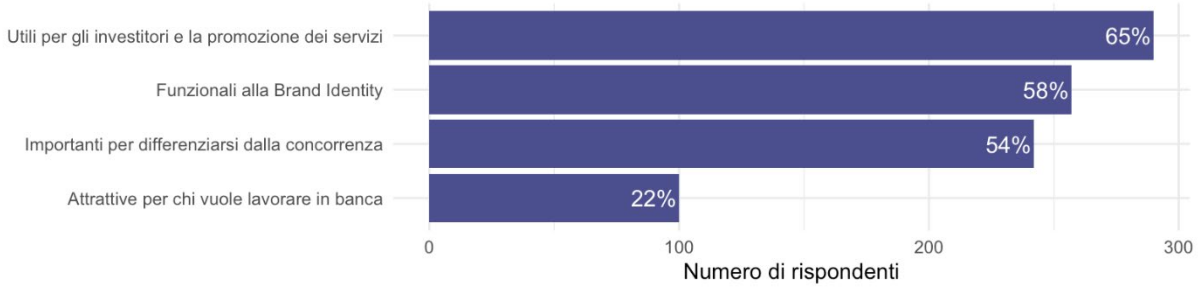


Figura 42: Percezione dell'utilità delle attività di marketing e della comunicazione delle banche

Dal punto di vista statistico, i test del chi-quadro per verificare eventuali differenze generazionali hanno portato a un risultato significativo solo per l'item "Utili per gli investitori e la promozione dei servizi" (p_adj = 0.0259).

Questo indica che le generazioni differiscono significativamente nella loro valutazione di questa funzione: la Gen Z attribuisce maggiore rilevanza rispetto alla Gen Y (70.8% e rispettivamente 57.9%).

Gli altri item non mostrano differenze significative tra generazioni dopo la correzione per test multipli, suggerendo una visione condivisa dalle generazioni considerate rispetto alla maggior parte degli scopi attribuiti alla comunicazione bancaria.

8.7.1.1 Preferenza nella ricerca di un lavoro

Le modalità di ricerca del lavoro sono condivise in modo trasversale tra le generazioni, con una netta preferenza per strumenti digitali, portali online e colloqui in presenza. Questo suggerisce

un'adozione ampia e consolidata di pratiche moderne e relazionali nella ricerca di opportunità lavorative, indipendentemente dalla fascia anagrafica.

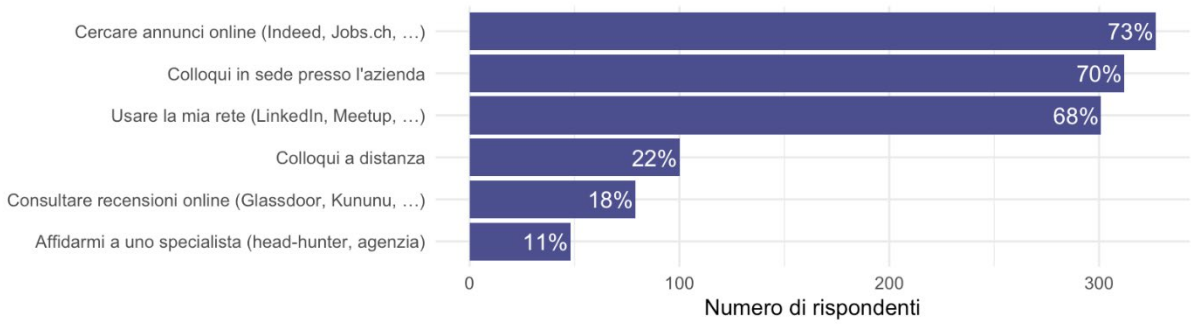


Figura 43: Preferenze nella ricerca di un lavoro

Dal punto di vista statistico, non sono emerse differenze significative tra generazioni in nessuna delle modalità indagate. Anche se alcune tendenze (come l'uso della rete personale e i colloqui a distanza) mostrano una leggera variazione (*p-value* = 0.0199 e *p-value* = 0.0329), nessuna differenza rimane significativa dopo la correzione per confronti multipli (FDR).

8.8 Identikit di chi vuole lavorare in banca

Integrando tutte le osservazioni raccolte durante lo studio, è possibile elaborare un identikit del profilo di chi è desideroso di lavorare in banca, con lo stesso meccanismo è anche possibile definire il profilo di chi non dimostra interesse per il settore.

8.8.1 Profilazione di chi desidera lavorare nel settore bancario

Selezionando i rispondenti che aderiscono all'idea di lavorare in banca (score di 4 o 5 alla domanda specifica, n = 183), emergono i seguenti profili:

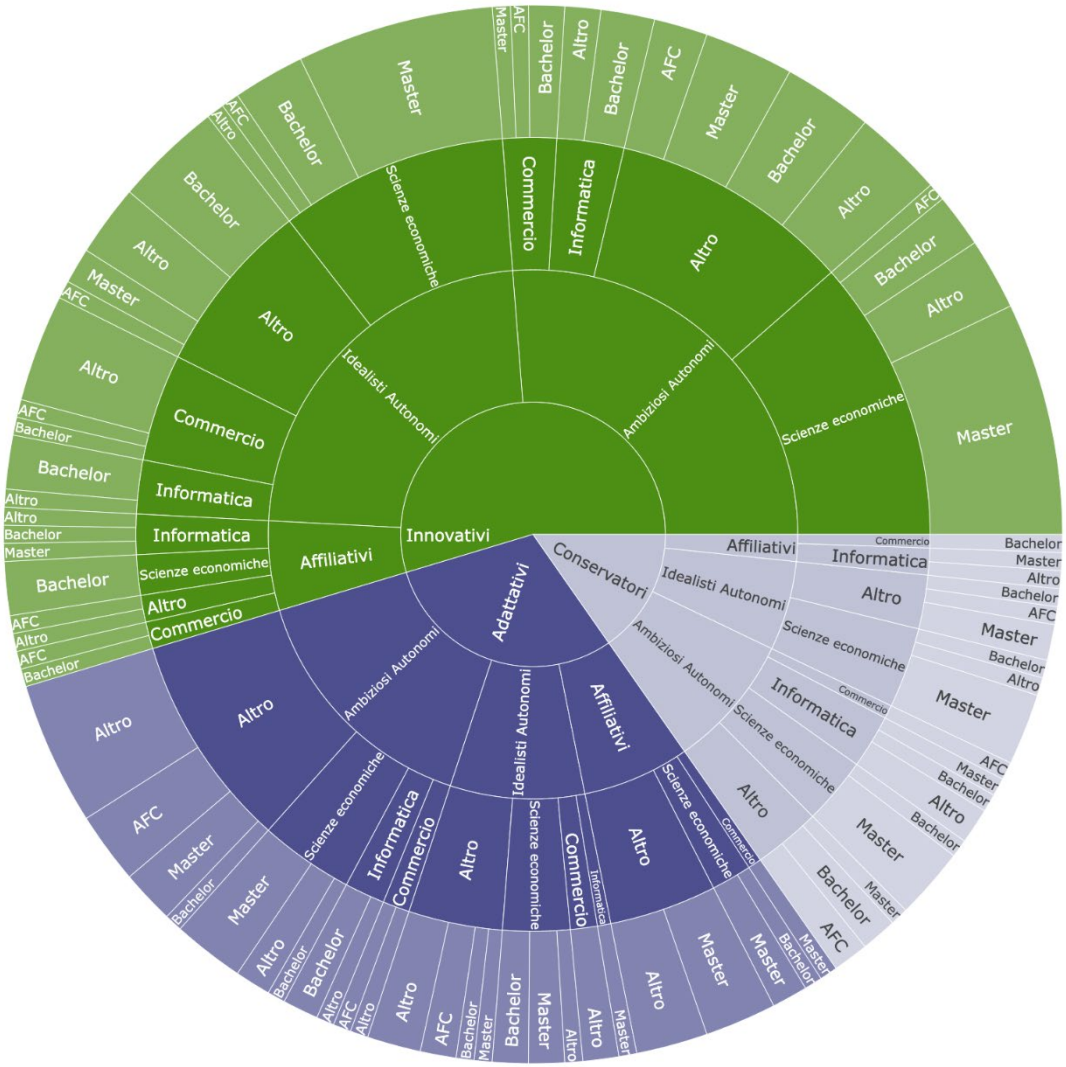


Figura 44: Profili di chi è interessato ad una carriera in banca

Chi desidera lavorare in banca percepisce il settore come innovativo, sicuro e dinamico e manifesta la necessità di autonomia per nutrire la propria ambizione oppure per sostenere elementi valoriali. Proviene soprattutto da percorsi formativi in ambito economico o scientifico e dispone di un titolo di studio di livello medio-alto (Bachelor e Master).

8.8.2 Profilazione di chi NON desidera lavorare nel settore bancario

Selezionando i rispondenti che non aderiscono all'idea di lavorare in banca (score di 1 o 2 alla domanda specifica, n = 162), emergono i seguenti profili:

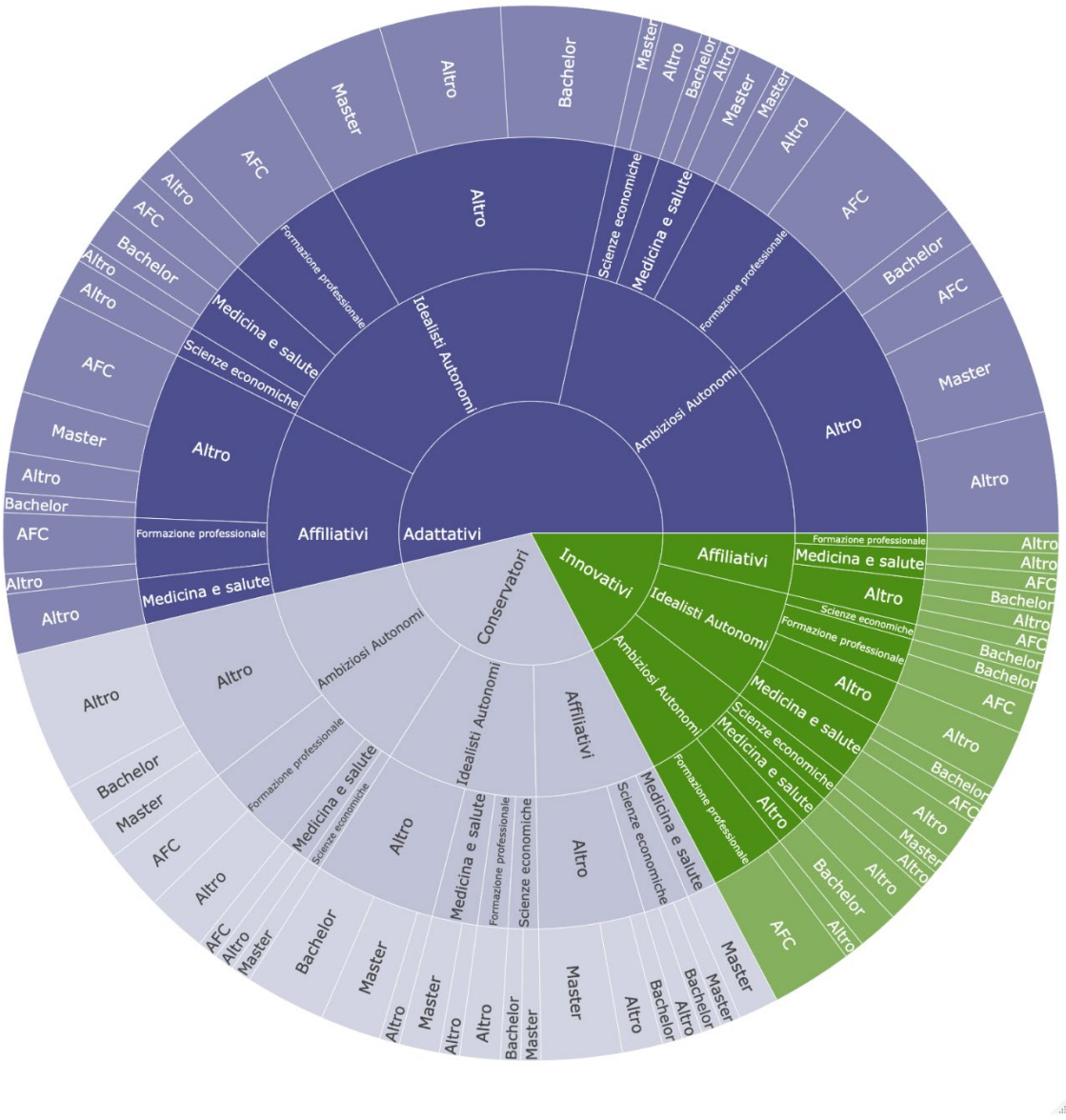


Figura 45: Profili di chi non è interessato ad una carriera in banca

Chi non desidera lavorare in banca percepisce il settore come tradizionalista e presenta capacità adattative, necessità di autonomia per nutrire la propria ambizione oppure per sostenere elementi valoriali. Proviene da percorsi formativi vari e dispone di un titolo di studio di livello eterogeneo.

La combinazione dei vari fattori non consente di fornire vari profili specifici di chi è interessato a lavorare in banca e chi no, offrendo la possibilità di fare leve e d'integrare queste differenze pe una maggiore ricchezza del tessuto della capacità produttiva.

8.9 Limitazioni della ricerca svolta nella Fase IIa

8.9.1 Delimitazione geografica

Il campione è composto esclusivamente da residenti nel **Cantone Ticino**. Ciò implica che i risultati **non sono direttamente generalizzabili** fuori dalla popolazione rappresentata.

8.9.2 Focus generazionale ristretto

L'analisi si concentra su **Gen Z (≤ 28 anni) e Gen Y (29-43 anni)**. La scelta consente confronti mirati ma **esclude altre generazioni**, rendendo i pattern motivazionali individuati non applicabili all'intera forza lavoro. In ottica di EVP globale si tratterebbe di una visione parziale.

8.9.3 Distorsione da campionamento misto

Oltre al panel probabilistico di **MIS Trend**, è stato aggiunto un **campione di convenienza** proveniente da USI e SUPSI. Tale integrazione ha migliorato la numerosità campionaria, ma ha **sovra-rappresentato laureati Bachelor/Master**, introducendo una potenziale distorsione del fattore istruzione. In assenza di un referenziale statistico sulla distribuzione dei titoli di studio, non è stato possibile neutralizzare questo effetto con l'ausilio di pesi dii ponderazione.

8.9.4 Dati esclusivamente quantitativi

L'assenza di **interviste qualitative o focus group (Fase IIb e III)** impedisce di esplorare significati latenti, dinamiche organizzative o contraddizioni che i numeri da soli non rivelano.

8.9.5 Autovalutazione e *common-method bias*

Tutti i dati sono **self-report** e raccolti in un'unica sessione: ciò espone a distorsione di desiderabilità sociale e a varianza di metodo comune. I pesi PLS correggono l'errore di misura, ma non eliminano del tutto la tendenza a rispondere in modo socialmente accettabile.

9 PROSPETTIVE RIGUARDO ALL'UTILIZZO DEI RISULTATI DELLA FASE IIA

9.1 Razionale strategico

La Fase IIa ha fornito una mappa empirica dei valori lavorativi (EVP) desiderati da Gen Z e Gen Y e delle loro percezioni del settore bancario. Le banche non dispongono o solo parzialmente di un benchmark sistematico sulla EVP offerta dalla propria organizzazione. Integrare il lato "domanda" (candidato) con il lato "offerta" (datore di lavoro) consentirebbe di:

- quantificare il divario fra ciò che le giovani coorti cercano e ciò che le banche effettivamente offrono;
- tarare in modo mirato politiche di attrattività e ritenzione, riducendo il costo di acquisizione del talento;

- allineare l'evoluzione della *Brand-Identity* alla proposta di valore reale, evitando dissonanze che generano *turnover* precoce.

9.2 Dalla diagnosi al piano d'azione

Passo	Output atteso	Strumenti concreti
Audit EVP interno	Profilo dell'EVP offerto (attuale) per Gen Y-X-Boomers	Survey interna mirroring la struttura del questionario Fase IIa; focus group cross-generazionali
Gap analysis	Matrice "EVP desiderato vs offerto" (analisi multivariata con confronto dei pesi e analisi dei livelli medi e della loro distribuzione)	Analisi d'importanza-performance; *heat-map* dei driver critici
Segmentazione dei target	Persone basate su cluster *Ambiziosi*, *Affiliativi*, *Idealisti*	*Segmentazione Data-driven* talent
Redesign HR bundle	Pacchetti EVP differenziati per cluster	Revisione di: remunerazione variabile, percorsi di carriera rapidi, programmi di *mentorship*, work-life benefits
Allineamento brand-promise	Narrazione autentica e coerente	Tone-of-voice su web, social, job-ad; *employer-value-stories* dal personale Gen Z-Y già in organico
Monitoraggio e feedback loop	KPI di attrazione (*time-to-hire*, *acceptance rate*), ritenzione a 12-24 mesi	Dashboard HR *analytics, pulse survey* trimestrali

Tabella 10: Prospettive di utilizzo, una proposta di piano d' azione

9.3 Possibili implicazioni per l'acquisizione e la ritenzione della forza lavoro

9.3.1 Pesi motivazionali differenziati

Pur attribuendo un punteggio medio simile a *purpose* e *salario*, Gen Z ne valuta il peso complessivo nel proprio mix motivazionale in modo meno accentuato di Gen Y. Le banche possono quindi **riorientare la proposta intrinseca** (autonomia, sviluppo competenze, spazi collaborativi) senza trascurare la competizione retributiva.

9.3.2 Segmenti "Ambiziosi Autonomi" e "Affiliativi"

Questi *cluster* mostrano il desiderio più elevato di carriera bancaria. Programmi "*accelerated career path*", peer-learning e *benefit* sociali (es. *volunteering days*) risultano leve particolarmente efficaci.

9.3.3 Differenziale di genere

Il maggiore interesse femminile richiede iniziative di ***Employer-Branding*** **inclusivo** (*role-model* donne in posizione executive, politiche *family-friendly*) per evitare il *funnel leakage* fra candidatura e ritenzione.

9.3.4 Digitalizzazione del *recruitment*

L'uso più intenso delle app bancarie da parte di Gen Z segnala un *mindset* digitale: processi di selezione *mobile-first,* video-interviste asincrone e *assessment* gamificati possono migliorare l'esperienza dei candidati.

9.3.5 Evoluzione della *Brand-Identity*

La percezione "Innovativa – Sicura – Dinamica" identificata nella Fase IIa funge da **narrativa-ponte** fra esperienza cliente e proposta lavorativa. Tuttavia, il *re-branding* dev'essere ***evidence-based***: qualsiasi promessa su flessibilità, *work-life balance* o *purpose* dovrà riflettersi in *policy* HR tangibili (es. orario ibrido, progetti EVP, programmi di *intrapreneurship*). L'allineamento evita il rischio di "*Employer-Branding washing*".

9.3.6 Integrazione intergenerazionale

L'organico attuale vede prevalere Gen Y, Gen X e Baby Boomer nei ruoli decisionali. Un matching efficace domanda-offerta richiede:

- ***Reverse mentoring***: giovani dipendenti affiancano manager senior su *digital mindset*, inclusione e diversità.
- ***Change-leadership***: workshop co-creativi Gen Z-X per definire riti, simboli e micro-comportamenti coerenti con la nuova EVP.
- **Metriche condivise**: OKR (*Objectives and Key Results*) che collegano *engagement e performance di business*, superando la dicotomia "vecchio-nuovo".

9.4 Call to action

I dati della Fase IIa forniscono **una bussola empirica**: indicano dove la banca è già attrattiva per Gen Z e Gen Y e dove, invece, emergono *gap* (*purpose*, salario, comunicazione). Il passo successivo è misurare l'EVP offerta, colmare gli scarti critici e tradurre il tutto in **strategie HR e di marketing integrate** che assicurino un flusso sostenibile di talenti giovani, mantenendo coesione con la forza lavoro senior e la visione di lungo periodo del settore bancario ticinese.

10 PER CONCLUDERE

10.1 Obiettivo e percorso del progetto APOBA

Il progetto, articolato in Fase I (ricognizione teorica) e Fase IIa (analisi empirica EVP), mirava a comprendere l'attrattività del settore bancario ticinese quale datore di lavoro, con un'attenzione

specifica alle generazioni Z e Y. La Fase I ha mappato i concetti-chiave (*Employer Branding,* EVP, dinamiche demografiche) e formulato ipotesi; la Fase IIa ha tradotto tali ipotesi in evidenze quantitative tramite un questionario EVP ampliato, somministrato a 445 giovani adulti e analizzato con metodi multivariati robusti.

10.2 Sintesi dei risultati chiave

Dimensione	Evidenza principale	Implicazione
EVP desiderata	Salario resta driver dominante, ma Ambiente di lavoro e Supporto seguono a breve distanza; motivazioni intrinseche leggermente prevalenti	Conferma il bisogno di un'offerta bilanciata estrinseco/intrinseco
Convergenza generazionale	Wilcoxon mostra punteggi EVP simili; differiscono solo i pesi relativi di *purpose* (−0,12) e salario (−0,19) per Gen Z	Necessario calibrare la narrativa, più che i benefit di base
Percezione del settore	Gen Z = cluster "Innovativo", Gen Y = "Adattativo"; percezione "Innovativa" correla con il desiderio di carriera bancaria	Branding bancario deve enfatizzare dinamismo e sfida
Segmentazione EVP	Cluster "Ambiziosi Autonomi" più attratto; "Idealisti Autonomi" meno	Segmentazione della forza lavoro mirata per pacchetti HR differenziati
Fattore genere	Donne significativamente più interessate alla banca	Opportunità di rafforzare le iniziative di *diversity & inclusion*
Competenze e studi	Lauree eco-scientifiche e titoli Bachelor/Master correlano con l'interesse	Partnership universitarie e percorsi di stage dedicati
Digital mindset	Maggior uso app bancarie in Gen Z; canali di recruiting digitali condivisi	Processo di selezione *fully-digital* in linea con le esperienze dei clienti

Tabella 11: Sintesi dei risultati chiave

10.3 Riflessioni critiche

- Molte differenze generazionali **teoricamente attese** (autonomia, flessibilità, ricerca lavoro) si **attenuano** alla prova dei dati: emerge una forza lavoro giovanile più omogenea di quanto narrato dagli stereotipi.
- Il **differenziale interno alla Gen Y** (polarizzazione pro/contro banca) suggerisce che gli sforzi di attrattività non vanno concentrati solo sulla Gen Z, ma anche sulla fascia Y "indecisa".
- L'interazione **percezione–valori** ("Innovativi" × "Ambiziosi/Affiliativi") costituisce il **target prioritario** per strategie di *Employer-Branding* e *talent acquisition*.

10.4 Limiti residui

L'indagine è circoscritta al Cantone Ticino, utilizza un campione misto (panel + convenienza) e dati auto-riportati in un'unica rilevazione. Mancano ancora:

1. una misurazione sistematica della **EVP offerta** dalle banche (Fase IIb);
2. evidenze qualitative (interviste, focus group) per approfondire le motivazioni latenti (Fase III);
3. un follow-up longitudinale per cogliere l'evoluzione post-assunzione.

10.5 Prospettive operative per le banche

1. **Audit interno** sull'EVP reale (*survey mirror*) e ***gap analysis*** con i desideri emersi.
2. Pacchetti HR modulari per cluster valoriali, con particolare cura ai driver intrinseci.
3. Storytelling "Innovativo–Sicuro–Dinamico" sostenuto da policy tangibili (lavoro ibrido, progetti EVP, programmi di mentoring).
4. **Reverse mentoring** e laboratori intergenerazionali per favorire l'allineamento culturale tra generazioni (Gen Z, Gen Y, Gen X e Baby Boomer).
5. OKR condivisi di attrazione/ritenzione e dashboard *HR analytics* per monitorare l'impatto.

10.6 Agenda di ricerca futura

- **Fase IIb: Matching domanda/offerta**: survey interna multi-banca sui dipendenti attuali.
- **Indagine qualitativa** su non-interessati e high-flyers per affinare la segmentazione.
- **Studio longitudinale** sui percorsi di carriera dei giovani assunti nel settore.

10.7 Conclusione

La Fase IIa conferma la validità del quadro teorico della Fase I e, allo stesso tempo, ridimensiona alcuni luoghi comuni sulle differenze generazionali, evidenziando una popolazione giovanile più coesa nei valori di base, ma diversificata nei pesi motivazionali e nelle percezioni del settore. Le banche ticinesi dispongono ora di **una bussola empirica** per colmare i divari tra EVP desiderata e offerta, progettare strategie di *branding* credibili e garantire un ricambio generazionale sostenibile, capace di affrontare le sfide tecnologiche e normative che attendono il settore.

11 ALLEGATO 1
BIBLIOGRAFIA INTEGRATA

11.1 Testi citati

11.1.1 Ricambio generazionale

Agarwal, H. and Vaghela, P. (2018). Work values of Gen Z: bridging the gap to the next generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century*, Faculty of Management Studies, Parul University, Gujarat, India, Vol. 1, p. 26.

Allauca Pilliza, W. M. (2019). *Quelles adaptations seront nécessaires dans la gestion du personnel et des postes de travail avec l'arrivée des générations X et Y dans les banques ?* [Travail de Bachelor, Haute école de gestion, Genève]. Sonar.ch

Biggs, A., Brough, P., & Drummond, S. (2017). *Lazarus and Folkman's Psychological Stress and Coping Theory. The Handbook of Stress and Health, 349–364.* https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch21

Bower, M. (1997). *The Will to Lead : Running a Business with a Network of Leaders*. Harvard Business Press.

Dolan, S.L., Garti, A. (2019). "Managing by Values" (MBV). Innovative tools for successful micro behavioural conduct. *The European Business Review*, Novembre-Decembre, 46-52

Dolan S.L., Richley B.A. (2006), Managing by values (MBV): a new philosophy for a new economic order, *Handbook of Business Strategy,* vol. 7, no. 1, pp. 235–238, https://doi.org/10.1108/10775730610618873

Drucker, P. (2007), *The Practice of Management,* Harper, New York, 1954; Heinemann, Londra, 1955; ed. riveduta, Butterworth-Heinemann, 2007

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success.* Random House.

Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence : an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682. https://doi.org/10.1002/smj.469

Gardner, H. (2013). *Formae Mentis, Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*. Feltrinelli.

Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098

Goleman, D. (1996). *Intelligenza emotiva*. Rizzoli.

Guseva, N. (2004). *Efficient management of multicultural teams: Methodological and applied aspects.* BGUEP, Irkutsk.

Guseva, N. (2013). *Management by Instructions versus Management by Values in Russia : Pros and Cons*. Higher School of Economics.

House R. (2004). *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*. Business & Economics.

Hofstede, G., Hofstede G. H., & Minkow, M (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. McGraw Hill Professional.

Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications, Incorporated.

Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.

Kluge A, Krings F. Attitudes toward older workers and human resource practices. Swiss J Psychol. 2008;67(1):61–4. https://doi.org/10.1024/1421-0185.67.1.61.

Lancaster, L. C. & Stillman D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins. (riassunto:)

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1989-1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage : A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37. https://doi.org/10.1002/smj.4250160105

Randstad (2023). *Employer brand research 2023*.

Rokeach, M. (1972). *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. Jossey-Bass.

Sternberg, R. J. (1988). *The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence*. Viking Press

Wangeci, S. (2020). *Understanding how the Swiss Banking industry can attract and retain Millennials by strengthening Employer Branding strategies* [Travail de Bachelor, Haute école de gestion, Genève]. Sonar.ch

World Health Organization (2021). *Global report on ageism*.

11.1.2 Contesto

11.1.2.1 Svizzera

BAK (2023). Importanza economica del settore finanziario svizzero. https://www.bak-economics.com/it/studi-e-analisi/detail/importanza-economica-del-settore-finanziario-svizzero-2023

Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems And Perspectives In Management*, 22(1), 279-294. https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24

Consiglio federale (2019). *Roadmap Finanzplatz Schweiz 2020+*

Consiglio federale (2020). *Politica per una piazza finanziaria svizzera rivolta verso il futuro*

IWSB (2019). *Bildungsbedarfsprognose 2027 in der Bankbranche.* Arbeit im Auftrag von Arbeitgeber Banken. Arbeitgeber Banken.

Swiss Banking (2024). *La piazza finanziaria svizzera nel campo di tensione dei rischi geopolitici*. https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/c/2/c/5/c2c512e0c33b10872857b6c068570d95a0f059f2/Comunicato%20stampa%20sullo%20studio%20geopolitico.pdf

Swiss Banking (2024), *Baromètre bancaire*. https://publications.swissbanking.ch/barometre-bancaire-2024/table-des-matires

Statista (2023). *Number of employees in the banking sector in Europe in 2023, by country*, https://www.statista.com/statistics/940904/number-of-bank-employees-in-europe-by-country/

Ufficio federale di statistica (2023). *Générations: taux d'activité, statut d'activité et autres caractéristiques, selon l'âge et le sexe*.

Ufficio federale di statistica (2024). *Popolazione attiva per generazione*.

11.1.2.2 Ticino

Bignotta, M. (2024). I salari nel 2022. Ticino e resto della Svizzera a confronto. *Extra dati*, 06, 1-8.

KOF (2024), Indagine congiunturale. *Notiziario statistico 2024-35*, Ufficio di statistica Cantone Ticino, 2024

Repubblica e Cantone Ticino (2024). *Programma di legislatura 2023-2027*.

Repubblica e Cantone Ticino (2024). *Prospettiva 2040*.

Repubblica e Cantone Ticino (2024), *Indagine congiunturale banche, Ticino*.

SUPSI (2024). Piano strategico 2025-2028.

UBS (2023). *Cantonal Competitiveness Indicator*.

Ufficio di statistica del Cantone Ticino (2020). *Dalle Scuole Universitarie al mondo del lavoro*.

Ufficio di statistica del Cantone Ticino (2024). *01 popolazione: panoramica del tema*.

11.1.3 Banca

Acemoglu, D., & Johnson, S. (2023). *Power and Progress : Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. PublicAffairs.

FINMA (2023). *Monitoraggio dei rischi 2023*.

Hochschule Luzern. Institut für Finanzdienstleistungen Zug (2024). *IFZ Retail Banking-Studie 2024*. https://hub.hslu.ch/retailbanking/ifz-retail-banking-studie-40-prozent-der-schweizerinnen-und-schweizer-moechten-eine-immobilie-erwerben/

McKinsey Digital (2024). *Technology trends outlook 2024*.

Università della Svizzera italiana (2024). *Pianificazione 25-28*.

11.2 Altri testi di interesse

11.2.1 Ricambio generazionale

Alke, M. (2015): „Generationenwechsel" in Weiterbildungseinrichtungen. *Hessische Blätter für Volksbildung, 65* (2), 106-115.

Allegaert, Z. (2022). *Comment les jeunes issus de la génération Z perçoivent-ils leur rapport au travail et leur engagement organisationnel ?* [Thèse de doctorat]. Université catholique de Louvain. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36418

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace : A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter ? *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(9), 1843–1865. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966

Bowie, F. (2006). *The anthropology of religion: an introduction*. 2nd ed. Blackwell Publishers.

Bristow, J. (2024). "2: Sociology and the Problem of 'Social Generations'". *Studying Generations*. Bristol, UK: Bristol University Press. Retrieved Sep 13, 2024 from https://doi.org/10.51952/9781529223507.ch002

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891–906. https://doi.org/10.1108/02683940810904385

Codrington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. *Tomorrow Today*, (July), 16

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2017). Generations, Age, and the Space Between : Introduction to the Special Issue. *Work, Aging and Retirement*, *3*(2), 109–112. https://doi.org/10.1093/workar/wax003

Deloitte Center for Financial Services. (2024) *2024 Global Human Capital Trends.*

Deloitte. (2024) *Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey*.

Demeijer, F. A., & Stoffels, H. C. (2019). Social Generation as a Lens. *Fieldwork in Religion*, *14*(1), 53–69. https://doi.org/10.1558/firn.39500

Denaro, L., Giorgi, G., Sderci, F., & Fiz-Perez, J. (2018). Age Power : Work Engagement in Different Generations. *Quality Acess to Success*, 19(166), 145-150.

Glock, Y., & Stark, R. (1965). Religion and Society in Tension. Rand McNally and Company.

Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. https://doi.org/10.1177/1069072711417163

Jonte-Pace, D. & Parsons, W. B. (2001). *Religion and Psychology: Mapping the Terrain*. Routledge.

Lieske, C. (2020). *Mitarbeiterführung der Zukunft unter dem Einfluss von Digitalisierung und Generationenwechsel* (Arbeitsberichte – Working Papers). Technische Hochschule Ingolstadt, (50).

Lipshits-Braziler, Y., Abessolo, M., Santilli, S., & Di Maggio, I. (2021). Work Orientation Questionnaire: Measurement invariance and criterion validity among Swiss, Israeli, and Italian workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 21*(1), 187–209. https://doi.org/10.1007/s10775-020-09436-1

Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 543–558. https://doi.org/10.1348/096317901167514

Mahapatra, T., & Pany, T. K. (2022). Generational differences in employee's attitude and job satisfaction: A literature review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 7473-7485. Retrieved from https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/8891

Martínez-Buelvas, L., & Jaramillo-Naranjo, O. (2019). How to Manage Generations ? An Approach based on the Quality of Work Life. *IBIMA Business Review*, 1–15. https://doi.org/10.5171/2019.493697

Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. https://doi.org/10.1177/1548051814529825

Merico, M. (2012). Giovanni, Generazioni e mutamento nella sociologia di Karl Mannheim. *Studi Di Sociologia*, 50(1), 109–129. http://www.jstor.org/stable/41582806

Nöh, L., Schaffranka, C., & Werding, M. (2024). Ergänzende Kapitaldeckung der Altersvorsorge : Gründe, Gestaltungsoptionen und Auswirkungen. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*. https://doi.org/10.1515/pwp-2023-0029

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values : A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Pirelli & C. (2024). Cohabiting the Future Dialogue Between Generations. *Annual Report 2023*.

pp.168 – 170.Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 363–382. https://doi.org/10.1002/job.147

Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp : An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *26*(1), 43–55. https://doi.org/10.1080/1051712x.2019.1565136

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review, 48*(1), 49–71. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x

Salas, E., Bowers, C. A., & Edens, E. (2001). *Improving Teamwork in Organizations : Applications of Resource Management Training*. CRC Press.

Schmidt, K. (2024). Boomer-Geschichte(n): Rezension zu "Abschied von den Boomern" von Heinz Bude. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*.

Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. The MIT Press.

Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: A multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470–487. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207

Stewart T. A (1999). Conversation with Joseph Juran. *Fortune*. January 11.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management,* 36(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Ubl, H. L., Walden, L. X., & Arbit, D. (2017). Meeting Cusper the friendly ghost. In *Managing millennials for dummies*. Wiley

Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z : A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, *14*(3), 49. https://doi.org/10.3390/admsci14030049

Winter, O. (2023). *Arbeitszeitmodelle im Wandel: Eine Analyse der Attraktivität der 4-Tage-Woche aus Sicht der Generationen X und Y.* [Masterarbeit non-pubblicato]. Karl-Franzens-Universität Graz.

11.2.2 Contesto

11.2.2.1 Svizzera

Abdulkadir, A. A. (2023). *Attraktivität der Arbeitgebenden für die Generation Z* [Bachelorarbeit]. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

De Oliveira Pinto, C. (2021). *Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur* [Travail de Bachelor, Haute école de gestion, Genève]. Sonar.ch

Deloitte (2023). *Swiss Gen Z and Millennial Survey 2023.*

Federazione svizzera dei parlamenti dei giovani (2023). *Cambia la Svizzera!*.

Hafner, S. (2024). *Generation Z: neue Generation, neue Arbeitswelt?* Neoviso.

Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2019). *Generationenmanagement Studie - Grossunternehmen*. Verlag IFZ - Hochschule Luzern, 1. Luzern: HSLU.

Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2019). *Generationenmanagement Studie - KMU*. Verlag IFZ - Hochschule Luzern, 1. Luzern: HSLU.

Hille, A., Roos, B., Seiler Zimmermann, Y., & Wanzenried, G. (2019). *Generationenmanagement Studie : Teil 2 – Grossunternehmen*. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

Kelly. (2023). *European Work Voices 2022/23*.

Krämer, E. (2023). *Views from Generation Z*. WDA Forum, St. Gallen.

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Toggweiler, S. & Fortiguerra, F. (2021). *IAP Studie 2021: der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://doi.org/10.21256/ZHAW-23443

Murith, G.M.S (2020). *Milléniaux, entre carrière et bien-être, quels sont les critères prépondérants lors de la recherche d'un emploi.* [Travail de Bachelor, Haute école de gestion, Genève]. Sonar.ch

Nützi, R. (2024). *Wo wir gerne arbeiten*. Versus Verlag AG.

Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Orazgaliyev, S. (2021b). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees : An Overview. *Sustainability*, *13*(21), 11942. https://doi.org/10.3390/su132111942

Randstad (2024). *Workmonitor 2024: the voice of employees, Switzerland.*

Trieschmann, A., & Engelhardt, M. (2024). Safe abgetaucht. *Fokus*, (3), 11.

Ufficio federale di statistica (2024). *Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera 2023: valori medi annui. Comunicato stampa*.

11.2.2.2 Ticino

Bruno, D. (2024). Dove risiedono i laureati provenienti dal Ticino ? *Extra dati*, *XXIV*(02), 3.

Coin, F. (2024). Dopo la pandemia: segnali del mondo del lavoro. *Scuola ticinese*, *LIII, IV*(1), 37–43.

11.2.3 Banca

Deloitte Center for Financial Services. (2023) *Cultivating employee engagement in financial services*.

Grabenberger, M (2024). *Spannungsfeld Jung Und Alt: Herausforderungen Im Bankensektor*. [Diplomarbeit non pubblicato]. Johannes Kepler Universität Linz.

Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(5), 742–761. https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1136

Momot, V., & Lytvynenko, O. (2019). Adjusting Bank Recruitment to the Specifics of the Millennial Generation as Conditions of Attractiveness Decline for Employment in the Banking Sector. *e-Finanse*, *15*(4), 73–82. https://doi.org/10.2478/fiqf-2019-0029.

12 ALLEGATO 2

Hanno contribuito in maniera determinante all'analisi e alla valutazione dei dati raccolti in questo studio empirico (Fase IIA)

Xavier Bronlet

Senior Consultant, ricercatore AccelerationLab SA, titolare di un dottorato in Psicologia transpersonale, di una laurea in Matematica e di una laurea in Banca e Finanza.

Ricercatore esperto in psico - e sociometria, si occupa in particolare di analisi della cultura organizzativa. In qualità di consulente senior accompagna istituti finanziari nei percorsi di trasformazione strategica e culturale, integrando metriche quantitative e approcci umanistici per favorire l'evoluzione sostenibile delle loro strutture e dei modelli di governance.

Nahuel Martinez

Psicologo, titolare di un master in Psicologia Clinica presso l'università di Losanna, tesi di laurea improntata sulla validità clinica del modello PID-5 tramite analisi fattoriali e in rete. Psicologo di orientamento cognitivo comportamentale, con esperienza di presa a carico di pazienti con disturbi psicologici differenti.