Lavoro e Varese: come rendere il mercato del lavoro provinciale più attrattivo ed efficiente

Niccolò Comerio, Andrea Venegoni

Ville Ponti, 04/11/2026

LIUC BUSINESS SCHOOL

RESEARCH & APPLICATIONS FOR BUSINESS

Il contesto di partenza

Non è solo questione di trovare personale.

1. Un rapporto tra imprese e lavoratori che cambia. Il mercato del lavoro sta attraversando una trasformazione profonda, caratterizzata da nuove aspettative professionali, cambiamenti culturali e una crescente competizione tra settori. Le imprese sono chiamate a ripensare il modo in cui attraggono, gestiscono e valorizzano le proprie risorse umane.

2. Una sfida che va oltre il reperimento del personale. Le difficoltà non riguardano soltanto la disponibilità di candidati qualificati, ma anche la capacità delle imprese di individuare competenze adeguate, favorirne lo sviluppo e trattenerle nel tempo. Il turnover e la perdita di professionalità rappresentano criticità sempre più rilevanti per la continuità operativa e la qualità del servizio.

3. Nuove aspettative e una diversa idea di lavoro. Accanto alla retribuzione, assumono crescente importanza la prevedibilità degli orari, l'equilibrio tra vita privata e professionale, la qualità delle relazioni e le opportunità di crescita. L'attrattività di un'impresa dipende quindi sempre più dalla capacità di offrire un'esperienza lavorativa positiva, sostenibile e valorizzante.

4. Le persone come leva strategica di competitività. La capacità di attrarre, sviluppare e fidelizzare le competenze non rappresenta più soltanto una questione di gestione del personale, ma un elemento centrale della competitività aziendale. Investire nella qualità dell'organizzazione e nella valorizzazione delle persone significa rafforzare la continuità del servizio, la produttività e le prospettive di crescita delle imprese.

La domanda di ricerca

La ricerca sposta lo sguardo dalla disponibilità di candidati alla qualità della relazione di lavoro, con gli obiettivi di:

ATTRARRE

Intercettare persone con competenze e motivazioni coerenti con le esigenze delle imprese.

SVILUPPARE

Costruire competenze tecniche, trasversali e manageriali attraverso formazione e affiancamento.

TRATTENERE

Favorire continuità, prevedibilità, crescita e qualità dell'esperienza lavorativa.

Una metodologia in tre fasi

Un’indagine qualitativa: l’obiettivo è comprendere le dinamiche principali nel terziario della provincia di Varese, non stimare percentuali rappresentative.

(1) INTERVISTE

Interviste semi-strutturate a imprenditori, manager e rappresentanti delle organizzazioni di settore.

(2) ANALISI

Lettura comparata delle testimonianze: temi ricorrenti, differenze settoriali e pratiche esistenti

(3) FOCUS GROUP

Due focus group con imprese, associazioni e stakeholder per discutere e validare le proposte.

Proposte concrete, con l’Ente Bilaterale al centro

Quattro trasformazioni comuni ai tre comparti

(1) Competizione per i lavoratori e le lavoratrici

La concorrenza arriva anche da altri settori e da altre aree geografiche, non solo dai competitor diretti.

(2) Aspettative mutate

Turni, ambiente, riconoscimento e opportunità di crescita incidono sulle scelte.

(3) Competenze più ampie

Alle abilità tecniche si affiancano relazione, autonomia, apprendimento e coordinamento.

(4) Gestione delle persone strategica

Organizzazione e retention incidono sulla continuità e qualità del servizio.

Tre forme diverse di complessità nei tre settori

TURISMO

Competenze:

Lingue, relazione con il cliente, nuove tecnologie digitali e coordinamento del team.

Il nodo:

Oscillazioni della domanda e ricambio dei collaboratori rendono difficile consolidare team e standard qualitativi.

Pratiche emerse:

Programmazione anticipata delle assunzioni, contatti tra stagioni, *onboarding*, tutoraggio e reti territoriali.

RISTORAZIONE

Competenze:

Competenze tecniche (sala e cucina), ruoli di coordinamento intermedio, leadership.

Il nodo:

Reperimento di figure tecniche; turni serali/festivi e turnover che interrompe l'apprendimento.

Pratiche emerse:

Pianificazione dei turni, formazione iniziale, percorsi di crescita, confronto con i collaboratori e leadership partecipativa.

COMMERCIO

Competenze:

Trasformazione del punto vendita e integrazione fisico-digitale, consulenza al cliente, relazione, digitale e gestione del team.

Il nodo:

Il punto vendita compete con i canali digitali e con altri settori nell'attrazione di lavoratori; serve mostrare prospettive di carriera.

Pratiche emerse:

Formazione commerciale e digitale, sviluppo dei responsabili, valorizzazione delle idee e maggiore prevedibilità degli orari.

Le risposte alle criticità richiedono leve coordinate, non un unico intervento

Sette proposte concrete

Raggruppamento tematico per illustrare un piano integrato, non una graduatoria di priorità

ORGANIZZARE

Turni Certi
Onboarding 90

TRATTENERE

Fedeltà Premiata
Rating “Impresa Attrattiva”

SVILUPPARE

Accademia del Terziario

ATTRARRE E GUIDARE

Talent Community del Terziario
Manager delle Piccole Imprese

Proposte da sperimentare, non interventi già implementati

Sette proposte concrete

LA SFIDA	LA PROPOSTA
Turni comunicati tardi e modifiche con poco preavviso rendono difficile conciliare vita e lavoro e alimentano turnover e conflitti.	«**Turni Certi**»: *Programma territoriale per la prevedibilità dell'organizzazione del lavoro*. Uno standard semplice per programmare meglio senza perdere flessibilità, garantendo simultaneamente più prevedibilità per le persone e maggiore stabilità organizzativa per le imprese.
L'uscita precoce dei collaboratori azzera gli investimenti di selezione, affiancamento e formazione e indebolisce il patrimonio di competenze.	«**Fedeltà Premiata**»: *Programma territoriale per premiare la permanenza, accompagnata a crescita e nuove responsabilità*. Un percorso a livelli in grado di favorire *retention*, motivazione e accumulo di competenze interne, facendo leva su benefit in welfare componibili.
Molte cessazioni si concentrano nei primi mesi, quando l'inserimento è spesso informale e privo di riferimenti, tappe e feedback chiari.	«**Onboarding 90**»: *Programma territoriale per l'inserimento dei nuovi collaboratori*. Trasformare i primi 90 giorni in un percorso strutturato di integrazione, al fine di ridurre il più possibile le dimissioni precoci e favorire un più rapido raggiungimento dell'autonomia.
Le microimprese faticano a liberare tempo per la formazione e l'offerta tradizionale è spesso troppo teorica o poco compatibile con l'operatività.	«**Accademia del Terziario**»: *Ecosistema territoriale per la formazione continua delle micro e piccole imprese*. Piattaforma permanente di apprendimento breve, flessibile e orientato alla pratica, al fine di sviluppare competenze subito applicabili e una comunità territoriale di apprendimento.

Sette proposte concrete

LA SFIDA	LA PROPOSTA
Il *recruiting* è episodico e il settore è spesso percepito come un passaggio temporaneo, mentre le microimprese non hanno risorse per *employer branding* continuativo.	«**Talent Community del terziario**»: *Ecosistema territoriale per attrarre, orientare e valorizzare i talenti*. Passare dalla ricerca occasionale di candidati alla costruzione permanente di relazioni, così da creare un bacino stabile di candidati motivati, oltre che una migliore immagine delle professioni del terziario.
Nelle piccole imprese il titolare gestisce direttamente le persone, ma leadership, *feedback* e organizzazione sono spesso appresi solo attraverso l'esperienza.	«**Manager delle Piccole Imprese**»: *Programma territoriale per sviluppare le competenze manageriali*. Formazione manageriale progettata sui problemi reali di chi guida team piccoli, al fine di promuovere un migliore clima organizzativo, una leadership più efficace e, auspicabilmente, un minore turnover.
La qualità come datore di lavoro è poco visibile: reputazione e passaparola non consentono di distinguere in modo affidabile le imprese più virtuose.	«**Rating "Impresa Attrattiva"**»: *Sistema di valutazione e riconoscimento delle imprese che investono nella qualità del lavoro*. Misurare la qualità del lavoro per renderla visibile e trasformarla in miglioramento continuo, migliorando l'employer branding e favorendo la diffusione di standard territoriali condivisi.

Ente Bilaterale al centro come regia di una infrastruttura comune che:

- **Progetta**: standard, programmi formativi, strumenti condivisi e meccanismi di accesso;
- **Connette**: imprese, associazioni, sindacati, sistema formativo e altri attori territoriali;
- **Misura**: sperimentazioni, indicatori di risultato e miglioramento progressivo.

Sette proposte concrete: dalla pianificazione alla sperimentazione

(1) DEFINIRE

Selezionare interventi e indicatori coerenti

(2) SPERIMENTARE

Coinvolgere imprese pilota e attori del territorio

(3) VALUTARE

Raccogliere feedback e monitorare risultati

(4) SCALARE

Correggere e diffondere ciò che funziona

Indicatori possibili: turnover, permanenza, soddisfazione, adesione e competenze

