



Il Terziario in provincia di Varese: quadro attuale, prospettive, competitività in un'ottica occupazionale

Niccolò Comerio, Andrea Venegoni



Villa Cagnola, 28/10/2025

RESEARCH & APPLICATIONS
FOR BUSINESS



Come valutare performance, competitività e quadro occupazionale del terziario: struttura e step di analisi



Analisi «as is»
del mercato del lavoro del terziario della provincia di Varese, con mappatura delle competenze e dei punti di forza del territorio provinciale.



Analisi «to be»
del mercato del lavoro del terziario della provincia di Varese, tenendo conto dei punti di forza e di debolezza alla luce dei principali macro-trend globali.



Policy roadmap
che includa indicazioni e suggerimenti di policy per massimizzare la competitività lavorativa dei settori del terziario della Provincia di Varese.

Mappatura settoriale della performance economica varesina – *as is*

- Nel periodo compreso tra il 2014 e il 2022 è decisamente diminuito il ruolo delle attività manifatturiere in termini di addetti per unità locali attive (**-3,7%**, dal 33,7% al 30,0% sul totale). Al contrario, è aumentato il peso dei servizi (**+3,8%**, dal 57,8% al 61,7%).

Codice ATECO	2014	2018	2022	Variazione 2014-2022
B: estrazione di minerali da cave e miniere	0,1%	0,05%	0,05%	-0,03%
C: attività manifatturiere	33,7%	32,4%	30,0%	-3,7%
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,3%	0,3%	0,2%	-0,03%
E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	0,8%	0,7%	0,9%	0,1%
F: costruzioni	7,4%	6,6%	7,2%	-0,2%
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	17,7%	17,5%	16,9%	-0,8%
H: trasporto e magazzinaggio	6,9%	6,2%	6,5%	-0,4%
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6,0%	7,3%	7,3%	1,3%
J: servizi di informazione e comunicazione	1,7%	1,9%	2,3%	0,5%
K: attività finanziarie e assicurative	2,5%	2,3%	2,1%	-0,4%
L: attività immobiliari	2,2%	2,0%	2,0%	-0,2%
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	6,1%	6,4%	6,9%	0,8%
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	6,3%	7,1%	8,0%	1,7%
P: istruzione	0,5%	0,6%	0,8%	0,3%
Q: sanità e assistenza sociale	4,3%	4,9%	5,4%	1,1%
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0,7%	0,8%	0,7%	-0,1%
S: altre attività di servizi	2,9%	2,9%	2,8%	-0,1%

+3,83%

Mappatura settoriale della performance economica varesina – *to be*

- Estendendo l'analisi al 2027, si prevede che continui il trend di diminuzione del peso delle attività manifatturiere in termini di addetti per unità locali attive (**-2,8%**, dal **30,0%** al **27,2%** del totale) controbilanciato da un aumento dell'occupazione nel settore dei servizi (**+2,6%**, dal **62,0%** al **64,3%**).

Codice ATECO	2022	2024	2027	Variazione 2022-2024	Variazione 2022-2027
B: estrazione di minerali da cave e miniere	0,05%	0,05%	0,04%	=	-0,01%
C: attività manifatturiere	30,0%	29,4%	27,2%	-0,6%	-2,8%
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,2%	0,2%	0,2%	=	=
E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	0,9%	1%	1%	0,1%	0,1%
F: costruzioni	7,2%	7,5%	7,3%	0,3%	0,1%
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	16,9%	16,2%	15,9%	-0,7%	-1%
H: trasporto e magazzinaggio	6,5%	6,2%	5,8%	-0,4%	-0,7%
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,3%	7,5%	7,9%	0,2%	0,6%
J: servizi di informazione e comunicazione	2,3%	2,5%	2,7%	0,2%	0,4%
K: attività finanziarie e assicurative	2,1%	2%	1,8%	-0,1%	-0,3%
L: attività immobiliari	2,0%	1,9%	1,6%	-0,1%	-0,4%
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	6,9%	7,2%	7,6%	0,3%	0,7%
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	8,0%	8,5%	9,4%	0,5%	1,4%
P: istruzione	0,8%	0,9%	1,1%	0,1%	0,3%
Q: sanità e assistenza sociale	5,4%	5,7%	7,1%	0,3%	1,7%
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0,7%	0,8%	0,9%	0,1%	0,2%
S: altre attività di servizi	2,8%	2,6%	2,5%	-0,2%	-0,3%

+2,60%

Mappatura dei settori strategici del terziario: un'analisi provinciale – *as is*

- Concentrandosi sui soli servizi, la crescita non è tuttavia ubiquitaria. Nel dettaglio, tra il 2014 e il 2022 si è contratto il peso relativo degli addetti nel commercio all'ingrosso e dettaglio (**-0,8%**), mentre è cresciuto quello delle attività di alloggio e ristorazione (**+1,3%**) e, soprattutto, della macrocategoria «noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese» (**+1,7%**).

Codice ATECO	2014	2018	2022	Variazione 2014-2022
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	17,7%	17,5%	16,9%	-0,8%
H: trasporto e magazzinaggio	6,9%	6,2%	6,5%	-0,4%
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6,0%	7,3%	7,3%	1,3%
J: servizi di informazione e comunicazione	1,7%	1,9%	2,3%	0,5%
K: attività finanziarie e assicurative	2,5%	2,3%	2,1%	-0,4%
L: attività immobiliari	2,2%	2,0%	2,0%	-0,2%
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	6,1%	6,4%	6,9%	0,8%
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	6,3%	7,1%	8,0%	1,7%
P: istruzione	0,5%	0,6%	0,8%	0,3%
Q: sanità e assistenza sociale	4,3%	4,9%	5,4%	1,1%
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0,7%	0,8%	0,7%	-0,1%
S: altre attività di servizi	2,9%	2,9%	2,8%	-0,1%

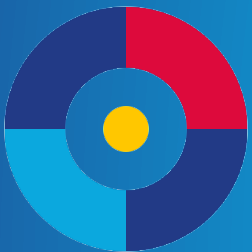
Mappatura dei settori strategici del terziario: un'analisi provinciale – *to be*

- Tra il 2022 e il 2027 si stima una contrazione del peso relativo degli addetti nel commercio all'ingrosso e dettaglio (-1,0%) e «trasporto e magazzinaggio» (-0,7%), mentre crescerà quello della macrocategoria «noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese» (+1,4%) e, soprattutto, «Sanità e assistenza sociale» (+1,7%).

Codice ATECO	2022	2024	2027	Variazione 2022-2024	Variazione 2022-2027
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	16,9%	16,2%	15,9%	-0,7%	-1,0%
H: trasporto e magazzinaggio	6,5%	6,2%	5,8%	-0,3%	-0,7%
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,3%	7,5%	7,9%	0,2%	0,6%
J: servizi di informazione e comunicazione	2,3%	2,5%	2,7%	0,2%	0,4%
K: attività finanziarie e assicurative	2,1%	2,0%	1,8%	-0,1%	-0,3%
L: attività immobiliari	2,0%	1,9%	1,6%	-0,1%	-0,4%
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	6,9%	7,2%	7,6%	0,3%	0,7%
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	8,0%	8,5%	9,4%	0,5%	1,4%
P: istruzione	0,8%	0,9%	1,1%	0,1%	0,3%
Q: sanità e assistenza sociale	5,4%	5,7%	7,1%	1,3%	1,7%
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0,7%	0,8%	0,9%	0,1%	0,2%
S: altre attività di servizi	2,8%	2,6%	2,5%	-0,2%	-0,3%

Il settore turismo

Macrotrend, SWOT analysis, fattori critici, scenario analysis e strategie di sviluppo



Il settore turismo

ANALISI DEI MACROTREND DEL SETTORE

Cresce il numero di viaggiatori in cerca di destinazioni che promuovano pratiche sostenibili, con l'obiettivo di ridurre l'impatto sull'ambiente (emissioni di gas serra, generazione di rifiuti, sfruttamento eccessivo di risorse naturali, *overtourism*).

Sostenibilità



Esperienzialità e turismo lento



I turisti mostrano una crescente propensione verso esperienze autentiche, in grado di favorire un'immersione a 360 gradi nelle tradizioni del luogo visitato e, più in generale, in tutti quegli elementi che contribuiscono a definirne l'unicità, andando oltre la dimensione meramente ricreativa del viaggio (turismo enogastronomico, turismo delle radici, turismo religioso, turismo MICE, turismo industriale, turismo sportivo, turismo lento).

Le nuove tecnologie sono in grado di arricchire le esperienze turistiche, favorendo una comunicazione immediata e bidirezionale tra viaggiatori, strutture ricettive e fornitori di servizi (realtà virtuale, esperienze immersive, *wearables* e *app*, intelligenza artificiale).

Innovazione tecnologica



Big data

Un utilizzo virtuoso e deontologicamente corretto dei cosiddetti «*big data*» può costituire una svolta importante per il settore turistico: questi dati possono infatti fornire una panoramica, quasi in tempo reale, del comportamento dei viaggiatori, delle tendenze del mercato e delle preferenze dei consumatori.

Il settore turismo

ANALISI SWOT: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE

STRENGTHS

Elevata attrattività naturale e paesaggistica

Domanda in crescita, soprattutto a livello internazionale

Prossimità geografica e posizionamento strategico (Malpensa, ma anche Svizzera)

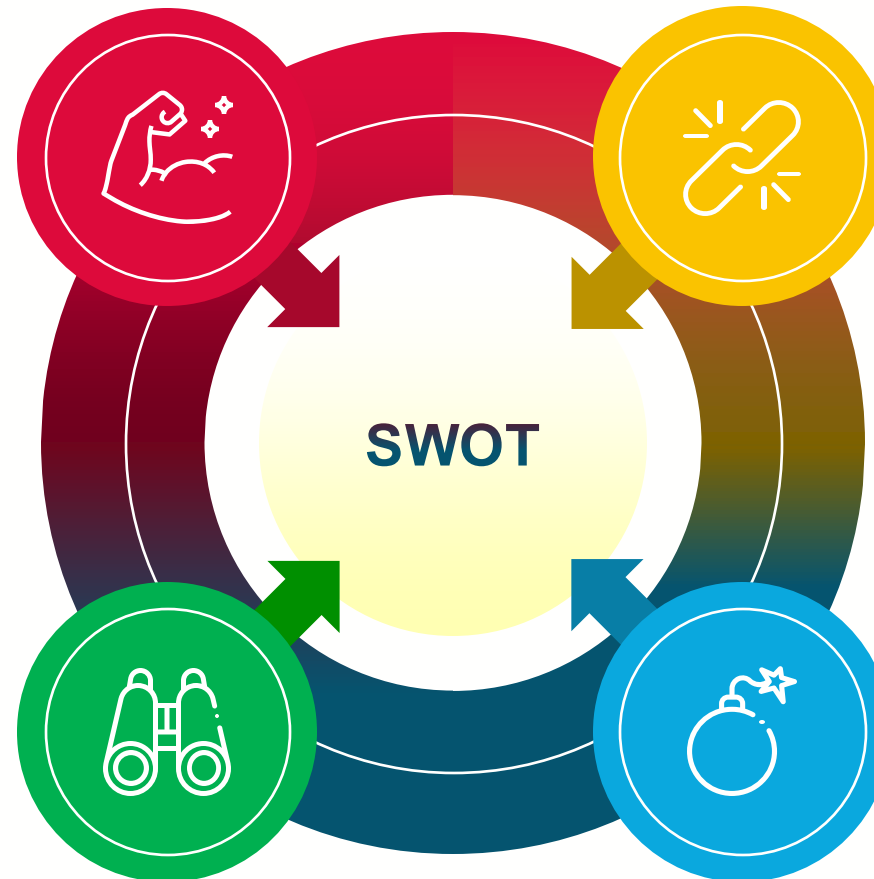
OPPORTUNITIES

Ulteriore valorizzazione extra-alberghiero e outdoor/sport/laghi

Turismo MICE su assi Malpensa/Saronno-Fiera

Espansione nel segmento «lusso»

Integrazione digitale delle destinazioni (pacchetti, pass territoriali, *data-driven pricing*)



WEAKNESSES

Bassa destagionalizzazione e bassa permanenza media

Bassa offerta di strutture di alto/altissimo livello

Strutture di dimensioni medio/piccole

Bassa produttività e bassi salari (se paragonati ad altri settori)

THREATS

Rischio volatilità internazionale (cambi, sicurezza, trasporti) dato l'alto peso degli stranieri

Pressioni infrastrutturali/ambientali su siti naturali se i flussi crescono senza un'opportuna pianificazione

Il settore turismo

ANALISI DEI FATTORI CRITICI DEL SETTORE

Andamento dei flussi internazionali

Quanto i viaggiatori sceglieranno viaggi internazionali rispetto a turismo domestico o di prossimità.

- **Estremo A:** ulteriore crescita dei flussi globali.
- **Estremo B:** prevalenza di viaggi *slow*, locali e regionali.

Sensibilità ai temi ambientali e regolamentazione

Quanto le politiche ambientali e la consapevolezza ecologica condizioneranno la domanda.

- **Estremo A:** forte pressione normativa ed eco-consapevolezza diffusa.
- **Estremo B:** regolazione debole, domanda poco sensibile al green.

Il settore turismo

ANALISI DI SCENARIO

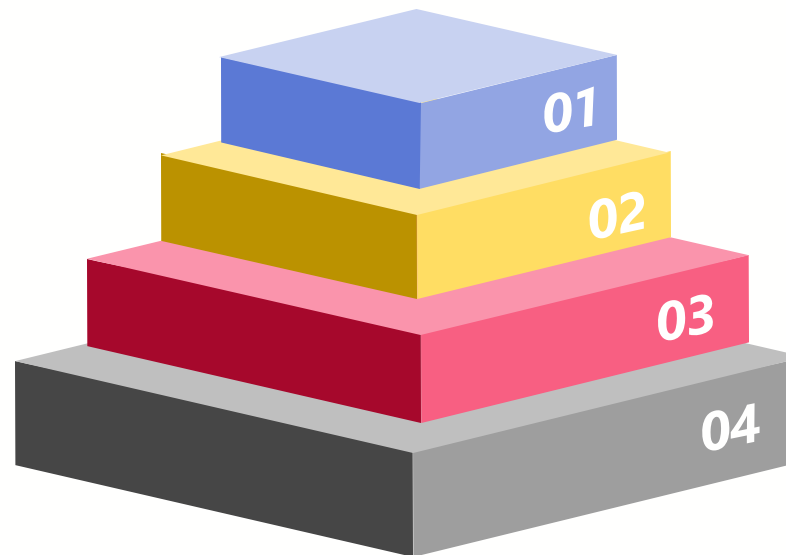


Il settore turismo

STRATEGIE DI SVILUPPO

Favorire l'adozione di
**pratiche di
sostenibilità
ambientale e sociale**,
integrate nei modelli di
business

Promuovere **turismo
outdoor, sportivo e
lacuale** e lo sviluppo
del segmento **MICE**
(Malpensa–Saronno–
Fiera).

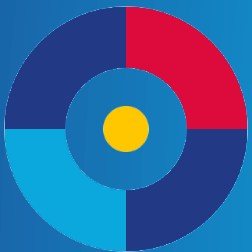


Incentivare la
**digitalizzazione delle
destinazioni** (pacchetti
integrati, pass territoriali,
pricing dinamico)

Sostenere la formazione
su **competenze *green*,
digitali e soft** per
operatori e imprese

Il settore ristorazione

Macrotrend, SWOT analysis, fattori critici, scenario analysis e strategie di sviluppo



Il settore ristorazione

ANALISI DEI MACROTREND DEL SETTORE

La sostenibilità nel settore ristorazione si articola in varie dimensioni: minimizzazione dello spreco alimentare, adozione di tecniche di lavaggio efficienti, riduzione del consumo energetico, riduzione del consumo di plastica e dei rifiuti in generale, utilizzo di piatti, posate e contenitori da asporto riciclabili, aumento del numero di piatti vegetariani e vegani.

Sostenibilità



Nuove strategie



Negli ultimi anni si stanno diffondendo forme alternative di ristorazione come ristoranti *pop-up* (temporanei, spesso attivi solo per pochi giorni o settimane), ristorazione a domicilio (sempre più diffusa grazie alle app di *food delivery*), *ghost kitchen* (note anche come *cloud kitchen*, *dark kitchen* o *virtual restaurant*, cucine professionali senza sala ristorante, dedicate esclusivamente alla preparazione di piatti per la consegna a domicilio).

Codici QR e dispositivi come i tablet a ogni tavolo permetteranno ai clienti di consultare il menù e di ordinare non appena pronti, senza costi aggiuntivi di personale. Da non trascurare anche il ruolo dei robot, che progressivamente potrebbero sostituire, in toto o in parte, i camerieri. Infine, gli strumenti di intelligenza artificiale potranno ulteriormente trasformare i ristoranti del futuro.

Innovazione tecnologica



Social network



Uno dei modi migliori per entrare in contatto con i consumatori di oggi, soprattutto quelli più giovani, è proprio mediante i *social network*, con immagini e video di alta qualità: una presenza attiva sui social consente ai ristoranti di connettersi direttamente con i clienti (giovani ma non solo) mostrando i propri piatti e promuovere offerte speciali.

Il settore ristorazione

ANALISI SWOT: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE

STRENGTHS

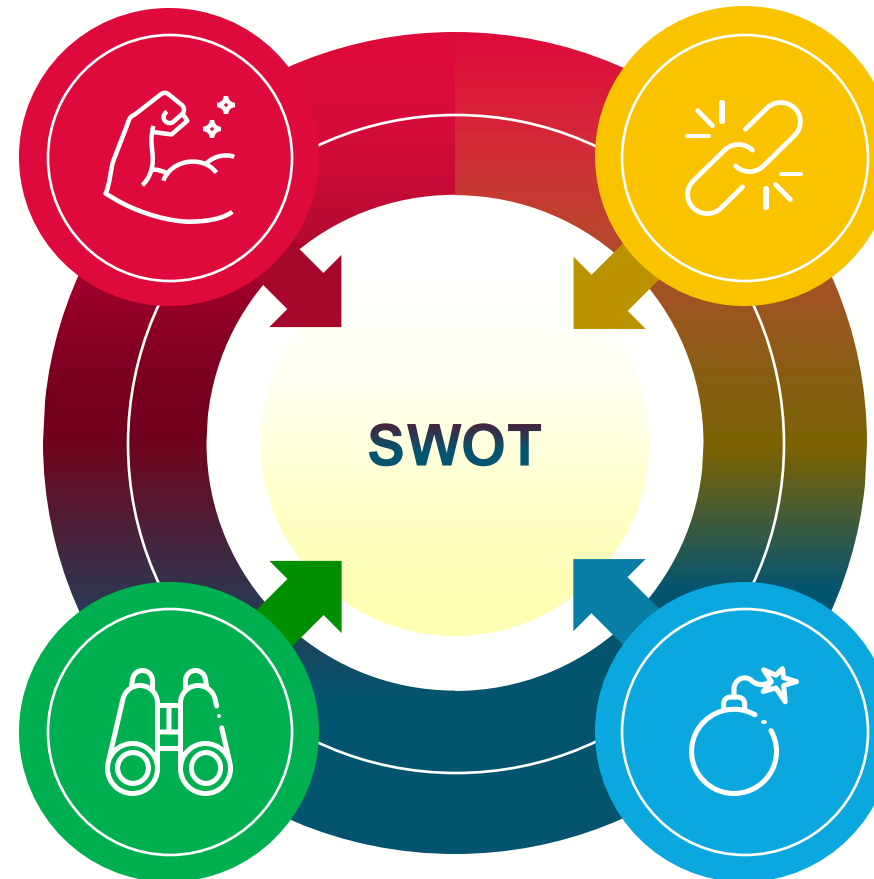
Domanda trainata dai flussi turistici e da poli business (Malpensa e fiere)

Know-how e filiera locale (materie prime del territorio), con format esperienziali in crescita

OPPORTUNITIES

Valorizzazione cucina territoriale e *pairing* con itinerari lago/*outdoor*

Revenue & reputazione data-driven (menu engineering, prenotazioni dinamiche, gestione *review*)



WEAKNESSES

Diffusione della digitalizzazione non uniforme (prenotazioni, reputazione, *pricing*) soprattutto per micro-imprese

Turnover contrattuale elevato e prevalenza di tempo determinato, con conseguente difficoltà a fidelizzare personale

THREATS

Shock di costo (materie prime/energia) e concorrenza dei format *quick-service & delivery*

Incertezza macroeconomica che riduce spesa fuori-casa

Sistematica carenza di personale qualificato

Il settore ristorazione

ANALISI DEI FATTORI CRITICI DEL SETTORE

Evoluzione delle abitudini di consumo

Quanto il consumatore si orienterà verso esperienze “fuori casa” rispetto a *delivery* e consumo domestico.

- **Estremo A:** prevalenza del consumo fuori casa come esperienza sociale.
- **Estremo B:** predominanza di modelli digitali/*delivery*.

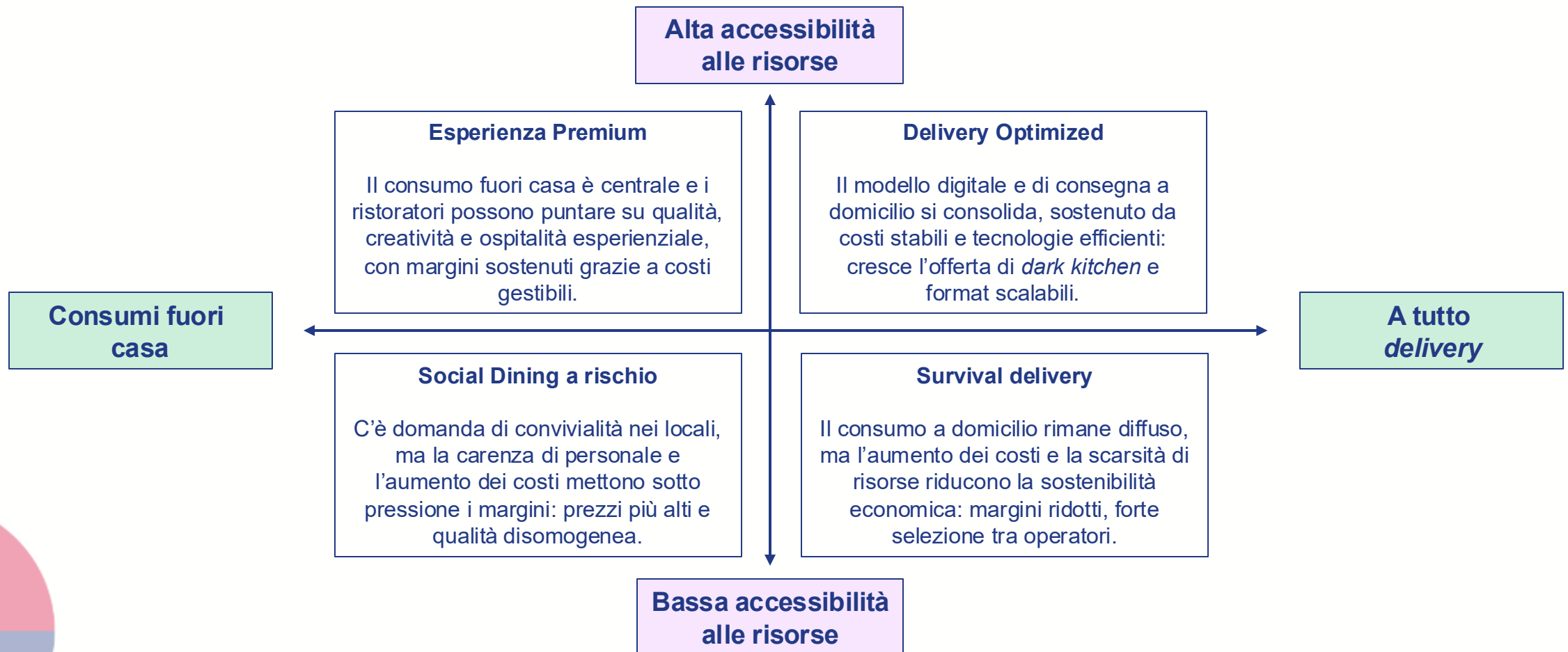
Accessibilità delle risorse e costi operativi

Disponibilità di personale, materie prime, energia e loro impatto sui margini.

- **Estremo A:** risorse abbondanti, costi stabili/gestibili.
- **Estremo B:** carenza di manodopera e aumento dei costi.

Il settore ristorazione

ANALISI DI SCENARIO

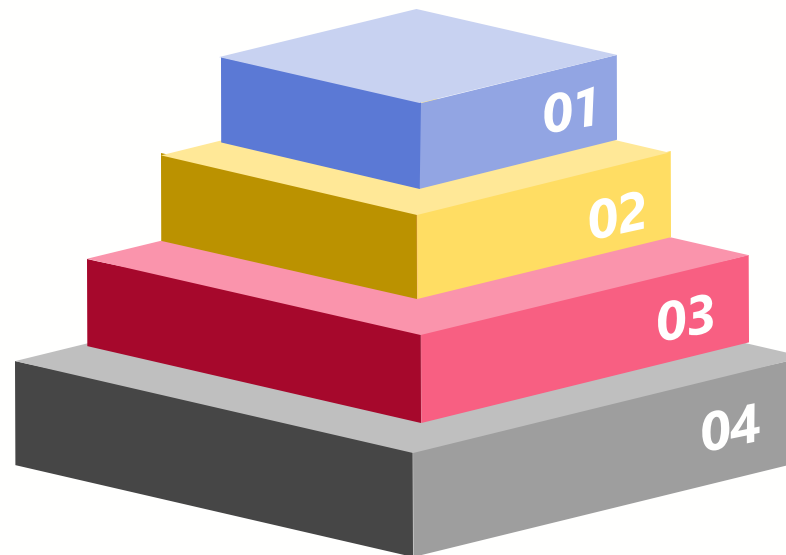


Il settore ristorazione

STRATEGIE DI SVILUPPO

Incentivare la **filiera corta** e i **prodotti a km zero**

Promuovere modelli di **ristorazione sostenibile** e gestione efficiente delle risorse

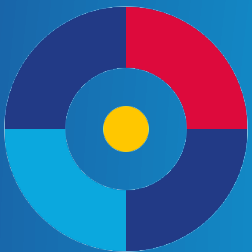


Sostenere la **digitalizzazione dei processi** (prenotazioni, consegne, *customer analytics*)

Potenziare la formazione su **sicurezza, qualità e innovazione del servizio**

Il settore commercio

Macrotrend, SWOT analysis, fattori critici, scenario analysis e strategie di sviluppo



Il settore commercio

ANALISI DEI MACROTREND DEL SETTORE

Cresce in maniera significativa la domanda di prodotti «*green*» e tracciabili, alimentata da una maggiore sensibilità dei consumatori verso le tematiche ambientali e sociali (ESG e «*circular economy*»).

Sostenibilità



Phygital e omnicanalità



Derivato dalla fusione di «*physical*» e «*digital*», questo termine fa riferimento all'integrazione tra esperienza fisica e digitale all'interno di un punto vendita, con l'obiettivo di unire il meglio dei due mondi: da un lato il contatto diretto, emozionale e tangibile dell'esperienza fisica, dall'altro l'efficienza, la personalizzazione e l'interattività offerta dal digitale. Tale integrazione consentirà di offrire un'esperienza d'acquisto continua, personalizzata e senza interruzioni («*seamless experience*»).

In un contesto altamente competitivo come quello odierno, la personalizzazione nella *digital customer journey* è diventata un requisito indispensabile per catturare e mantenere l'attenzione di un cliente.

Esperienze personalizzate



Consegne last mile

Le consegne dell'ultimo miglio affronteranno numerose sfide connesse alla crescita dell'eCommerce e conseguente aumento del numero di pacchi da consegnare, alla carenza di addetti alle consegne e all'inefficienza del processo di consegna.

Il settore commercio

ANALISI DEI FATTORI CRITICI DEL SETTORE

Velocità di adozione tecnologica

Ritmo con cui intelligenza artificiale, automazione, droni e phygital verranno effettivamente adottati su larga scala.

- **Estremo A:** innovazioni rapide e pervasive.
- **Estremo B:** adozione lenta e frammentata.

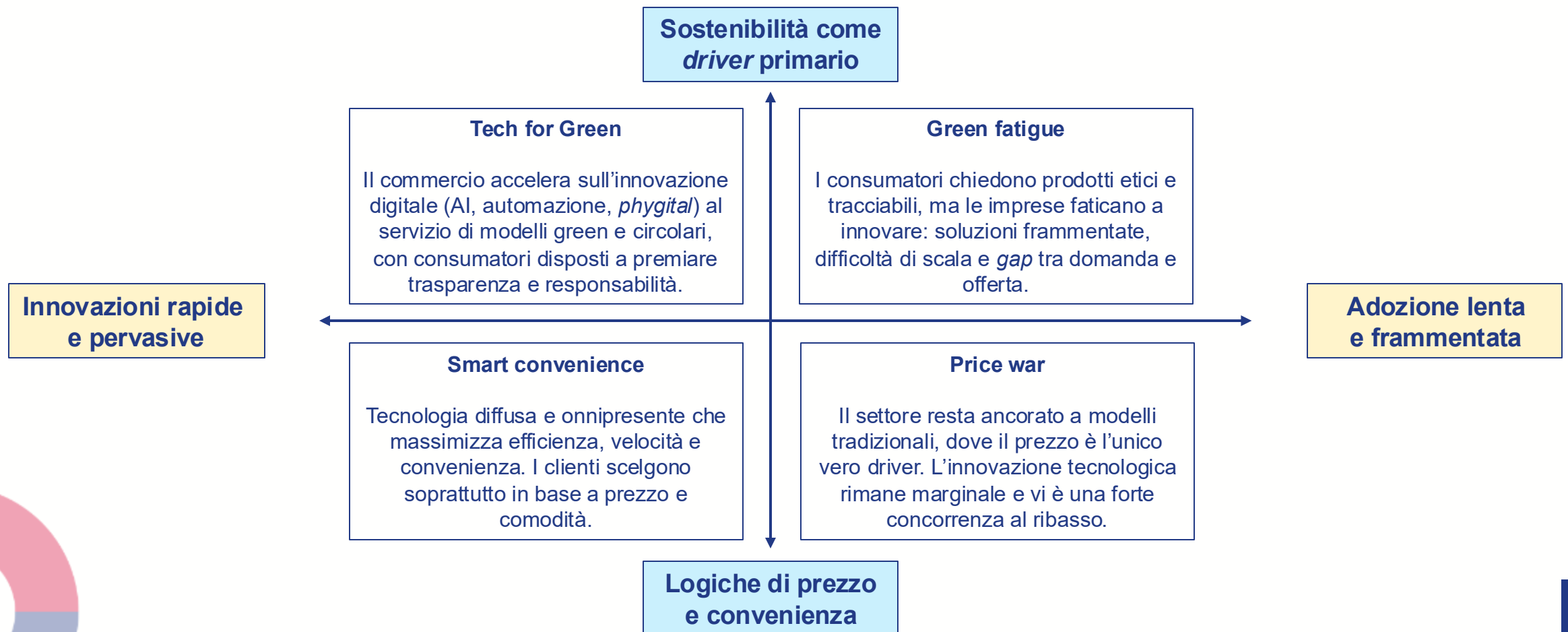
Pressione del consumatore verso la sostenibilità

Quanto i consumatori saranno realmente disposti a pagare di più (o a modificare abitudini) per prodotti e servizi sostenibili.

- **Estremo A:** sostenibilità come driver primario.
- **Estremo B:** ritorno a logiche di prezzo e convenienza.

Il settore commercio

ANALISI DI SCENARIO



Il settore commercio

ANALISI SWOT: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE

STRENGTHS

Domanda di prossimità sostenuta da flussi turistici nelle aree lacuali e poli urbani

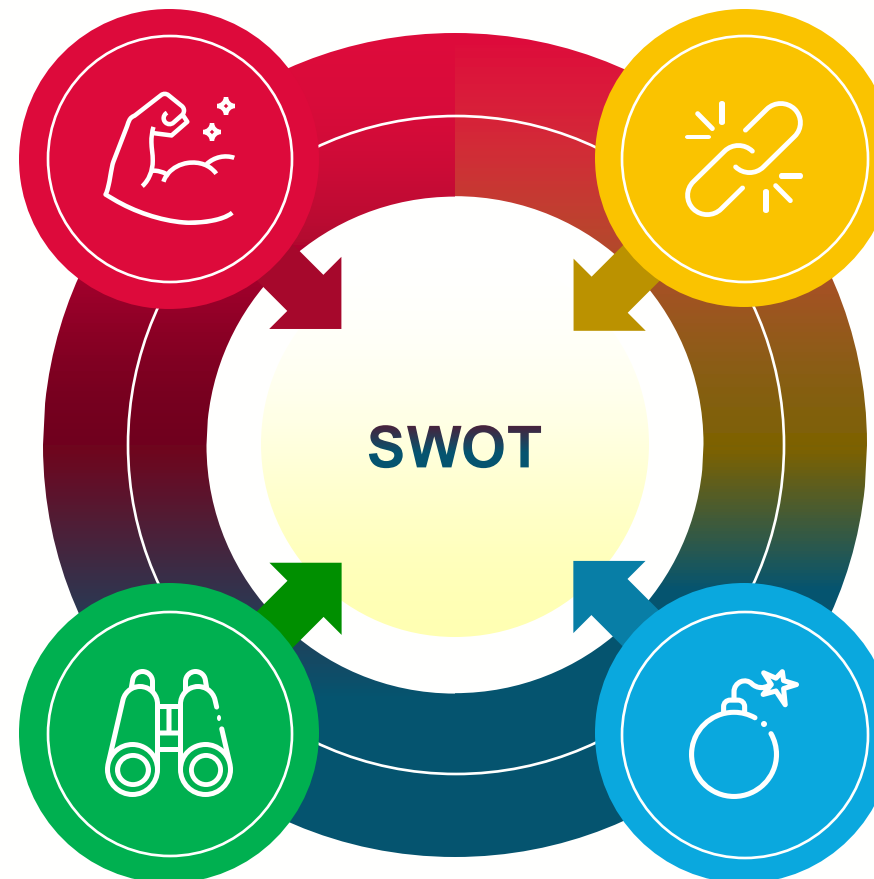
Turismo esperienziale come maggior interesse per prodotti artigianali e locali

Crescita del numero delle imprese all'interno della GDO

OPPORTUNITIES

Turismo come volano per retail esperienziale e prodotti tipici

Integrazione phygital (e-commerce locale, click&collect, marketplace territoriali)



WEAKNESSES

Calo del numero di imprese nel commercio in tutti i segmenti (da ingrosso a dettaglio)

Invecchiamento demografico locale nel medio periodo e diminuzione della popolazione

THREATS

Concorrenza online

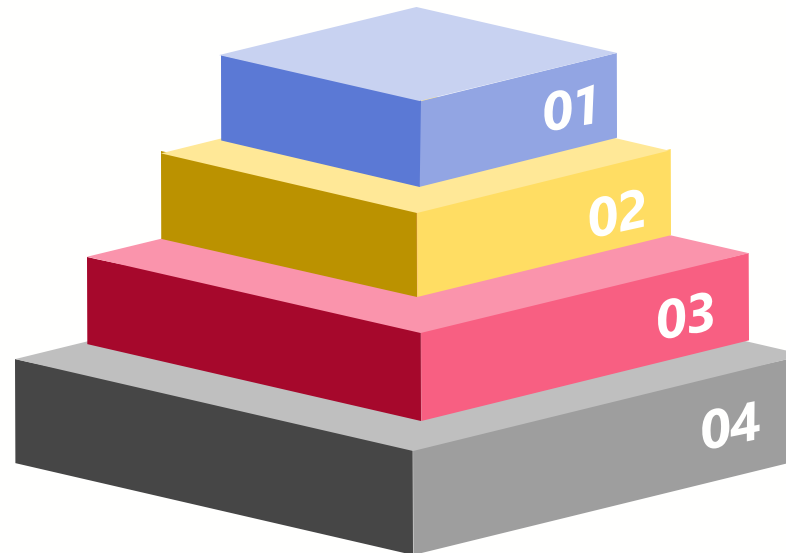
Polarizzazione verso grandi piattaforme e/o grandi centri commerciali a discapito dei piccoli negozi

Il settore commercio

STRATEGIE DI SVILUPPO

Sviluppare **programmi di fidelizzazione digitali** (*loyalty app* locali)

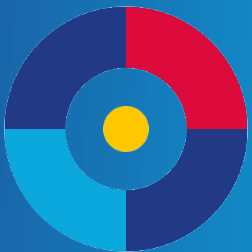
Promuovere modelli ***click & collect*** e ***marketplace territoriali*** per i piccoli negozi



Incentivare l'adozione di pratiche **green e circolari** (*second hand*, riparazione, *packaging* sostenibile)

Integrare commercio e turismo in logiche di **esperienza territoriale condivisa**

Il ruolo della bilateralità



In conclusione: il ruolo della bilateralità

- All'interno di un contesto fortemente incerto e volatile, come quello descritto dal presente progetto di ricerca, un ente bilaterale, grazie alla contrattazione tra associazioni datoriali e sindacati, può diventare strumenti di sviluppo settoriale e territoriale. Tra i principali assi di intervento annoveriamo:
 1. **Formazione, reskilling e upskilling delle competenze**, finanziando e organizzando percorsi formativi mirati su sostenibilità, digitalizzazione, gestione dati e nuove modalità di business.
 2. **Mantenimento e possibile potenziamento di un osservatorio permanente provinciale su turismo–ristorazione–commercio**, che favorisce la raccolta di dati su occupazione, innovazione, fabbisogni formativi, in grado di fornire ai *policy maker* dati affidabili e aggiornati, per formulare meglio bandi e politiche pubbliche.
 3. **Supporto all'innovazione delle imprese del settore**, co-finanziando progetti pilota (ristoranti *green*, negozi *phygital*, format esperienziali) da usare come buone pratiche facilmente replicabili nel territorio.
 4. **Sostenere misure di welfare e attrattività del lavoro**, per rendere i settori più attrattivi, soprattutto nel caso della ristorazione (alto turnover) e del turismo (stagionalità).
- In conclusione, un ente bilaterale può essere **garanzia di continuità**, grazie alla promozione di azioni stabili nel tempo piuttosto che iniziative isolate, e divenendo una **piattaforma di sperimentazione** e diffusione nel territorio.