

GENERAL REPORT 2026

IL TERZIARIO IN PROVINCIA DI VARESE:

Aggiornamento dei risultati al 31 dicembre 2025

a cura di

SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

Varese, 29 luglio 2026



TERZIARIO

Le prime avvisaglie di un calo strutturale.

Tornato a diminuire nel corso del 2024, dopo una prima crisi post pandemica nel 2022, il tessuto imprenditoriale terziario della provincia continua a manifestare una situazione di criticità anche durante il 2025, nonostante l'occupazione risulti in aumento.

In linea con la flessione registrata nel corso del 2024, che aveva coinvolto i tre principali macrosettori del varesotto a partire dal mese di luglio, anche **nel 2025 il totale economia del territorio risulta in sofferenza** (-669 unità locali, pari al -0,9%). Nel complesso del periodo, **i più colpiti – in termini assoluti – da questa nuova crisi risultano i settori dell'Industria** (-752 unità locali, pari al -3,4%) e del **Terziario** (-107 unità locali, pari al -0,2%).

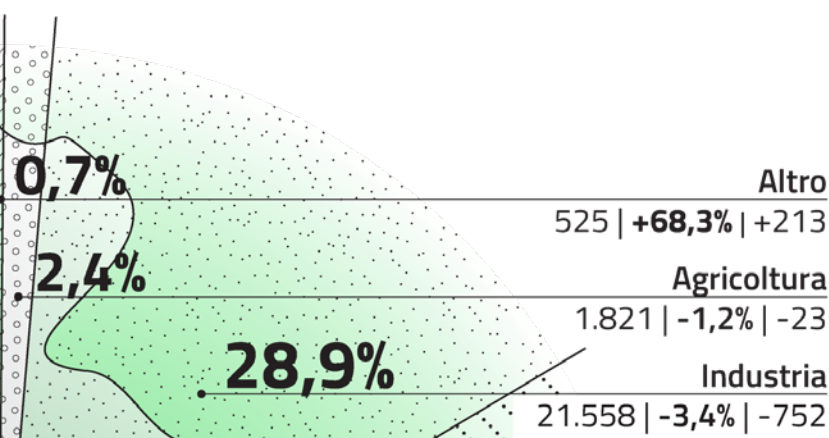
Al 31 dicembre 2025, le localizzazioni attive nel terziario in provincia di Varese sono 50.734, più della metà delle quali afferenti al **sistema dei Servizi (55,3%), l'unico comparto a risultare in crescita a fine periodo**. La sostanziosa diminuzione delle sedi principali (-230, pari al -0,6%) e quella parallela delle relative succursali (-10, pari al -0,2%) evidenziano il **potenziale inizio di un calo sistemico del tessuto economico terziario locale**.

Tipologia imprese Terziarie

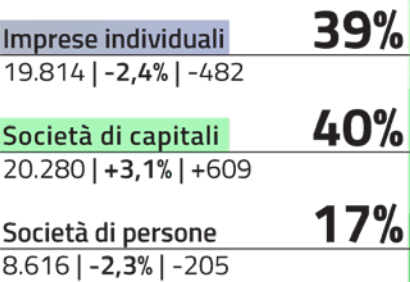
Sedi principali **74,1%**
37.583 | -0,6% | -230

Succursali con sede in provincia **12,2%**
6.217 | -0,2% | -10

Succursali con sede fuori provincia **13,7%**
6.934 | +2% | +133



NATURA GIURIDICA IMPRESE TERZIARIE

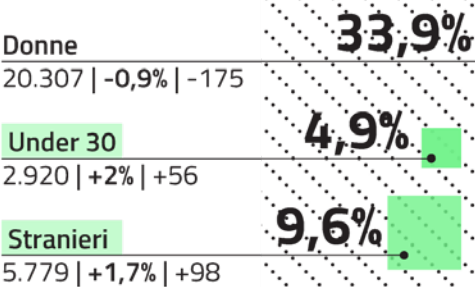


IL 2° SEMESTRE FRENA LA CRISI

Nuovo calo degli imprenditori (-364, pari al -0,6%), concentrato nel primo semestre e più contenuto rispetto a quello del 2024 (-723, pari al -1,2%). **La crisi frena in particolare la classe tra i 30 e i 49 anni (-616) e il settore commerciale (-702).** Dopo quattro anni di flessione, **tornano a crescere gli under 30** (+56, pari al +2%), **così come gli stranieri** (+98, pari al +1,7%), a seguito del primo risultato negativo del decennio.

TOTALE IMPRENDITORI

59.987 | -0,6% | -364



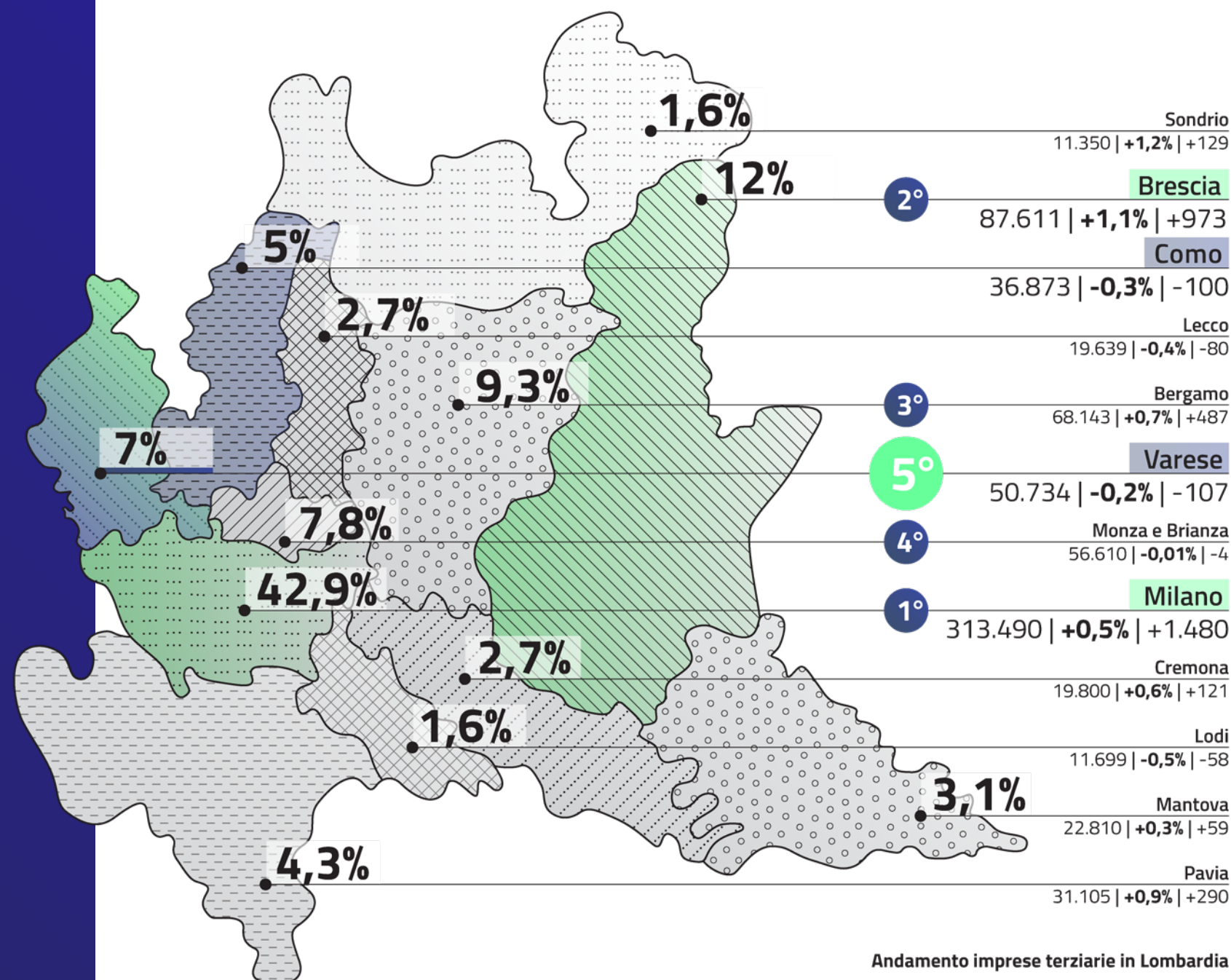
TERZIARIO

Al 31 dicembre 2025, Varese mantiene la posizione di quinta provincia della Lombardia, per numerosità di imprese terziarie (dopo *Milano, Brescia, Bergamo e Monza e Brianza*).

Con le sue 50.734 localizzazioni attive, il territorio del varesotto convoglia il 7% (stessa quota rispetto al 31 dicembre 2024) delle aziende terziarie della Lombardia, con un indice di specializzazione settoriale (0.98) inferiore solo a *Milano* (1.11) e *Monza e Brianza* (1.00).

All'interno della regione, la diminuzione registrata nella provincia di **Varese (-0,2%)** si attesta tra quelle di **Lodi (-0,5%), Lecco (-0,4%) e Como (-0,3%)** e quella di **Monza e Brianza (-0,01%)**, in sostanziale stabilità. Il quadro complessivo di crescita regionale del +0,4% è sostenuto prevalentemente dallo sviluppo economico di *Milano* (+1.480, pari al +0,5%), *Brescia* (+973, pari al +1,1%) e *Bergamo* (+487, pari al +0,7%). Buoni riscontri anche per *Pavia* (+290, pari al +0,9%) e *Sondrio* (+129, pari al +1,2%), mentre nel resto del territorio, si rilevano variazioni positive meno significative.

Le -107 realtà imprenditoriali emerse dal bilancio del varesotto si concentrano prevalentemente nel Lago Maggiore (-55, pari al -1,4%) e nel distretto di Busto Arsizio - Seprio (-49, pari al -0,4%). Negativi i riscontri anche nel resto della provincia, escluso il territorio dell'Area Saronnese (+75, pari al +1,3%).



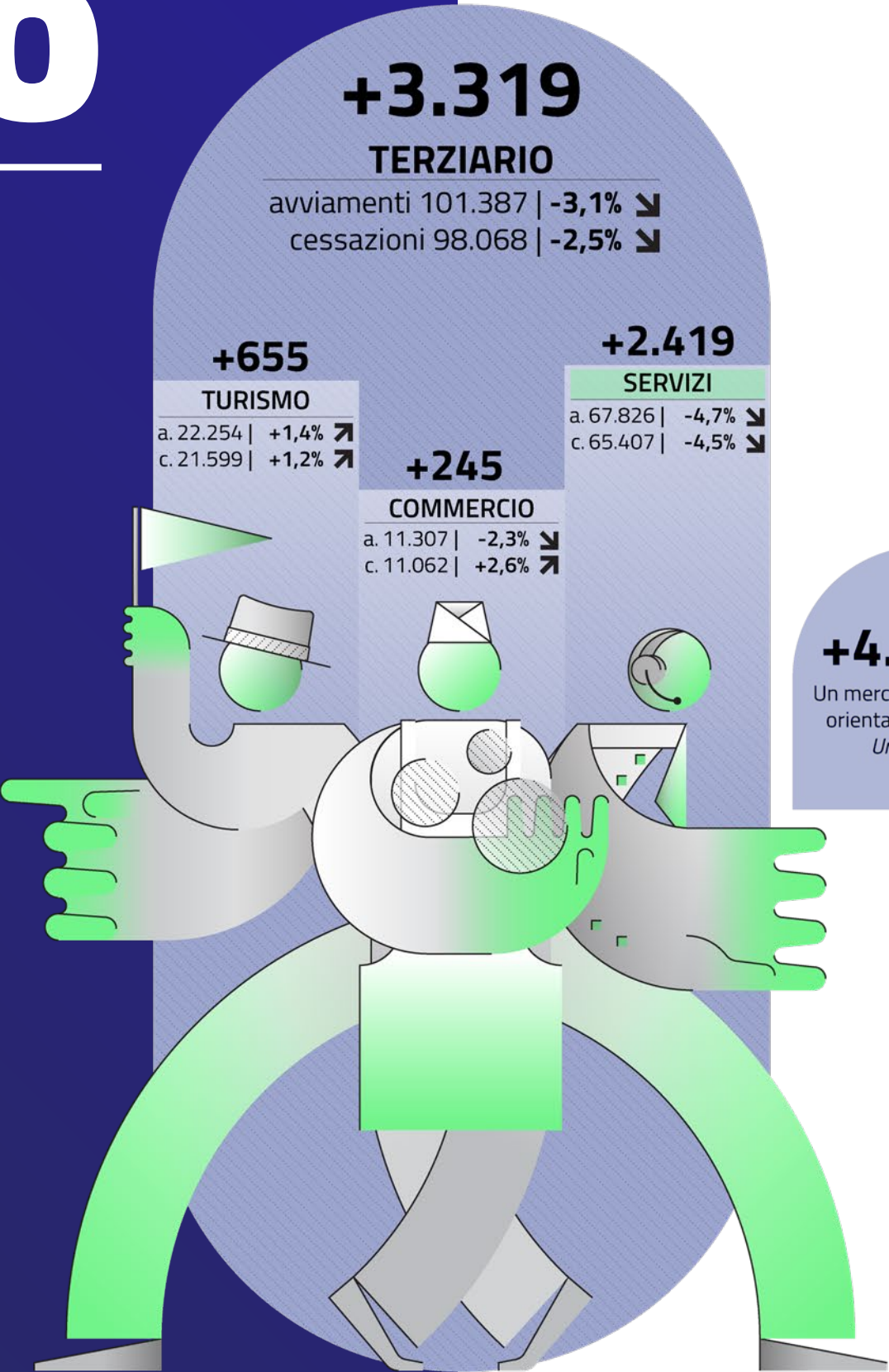
TERZIARIO

I Servizi trainano l'occupazione.

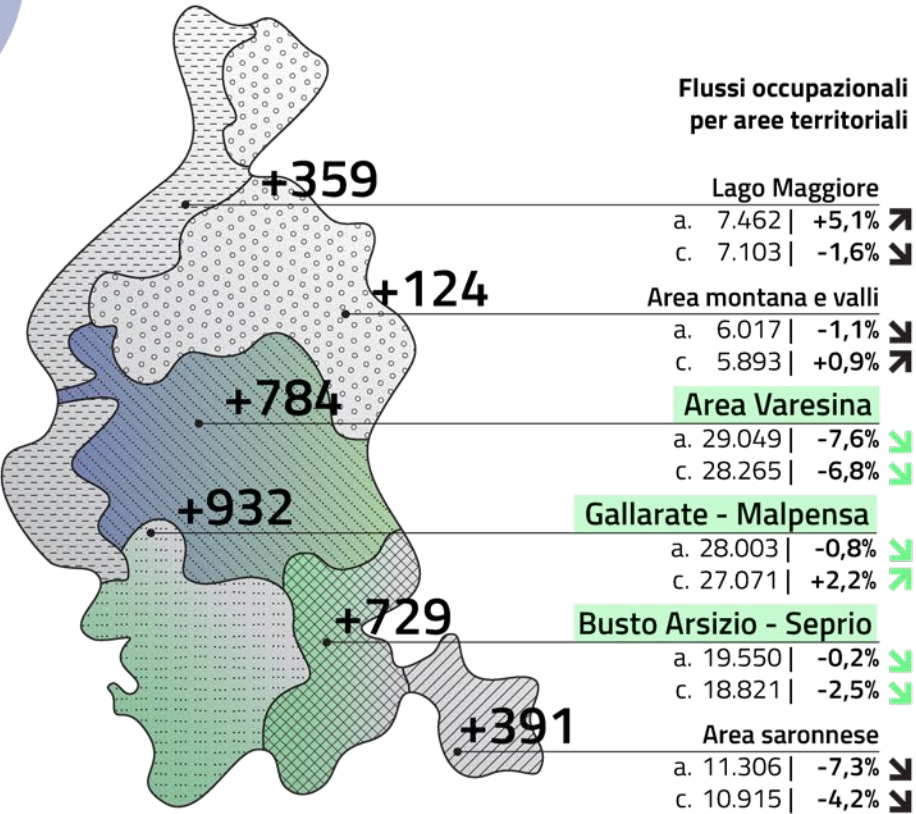
Nonostante la crisi economica in atto, il mercato del lavoro continua a creare occupazione, anche se i volumi registrati sono in fase calante: se il turnover mantiene una certa stabilità, i saldi diminuiscono nell'ultimo biennio, stabilizzandosi nell'ordine dei volumi del 2021.

Nel corso del 2025, il sistema informativo "SIUL-COB" della Regione Lombardia ha rilevato un totale di 101.387 avviamenti e di 98.068 cessazioni di rapporti di lavoro nel settore terziario di Varese, per un bilancio complessivo di +3.319 posti di lavoro attivi al 31 dicembre.

Sono le aziende dei servizi a generare il maggior numero di posti di lavoro (+2.419), trainate dalle attività della Istruzione (+1.039) e della Logistica (+551). Le posizioni lavorative maturate provengono prevalentemente dai distretti di Gallarate - Malpensa (+932), dell'Area varesina (+784) e di Busto Arsizio - Seprio (+729). L'occupazione coinvolge +4.355 under 30, ma è caratterizzata da rapporti prevalentemente a termine, che vedono un aumento dei posti di lavoro a tempo determinato (+6.995), a discapito di quelli a tempo indeterminato (-4.516). Dopo la forte espansione avvenuta in epoca pre pandemica, il somministrato (-233) continua a diminuire dal 2022, mentre l'intermittente (+593) torna a segnare un saldo importante, a seguito di un anomalo 2024 stazionario.



Flussi occupazionali per tipologia contrattuale		
T. indeterminato	a. 14.036 -0,5%	c. 18.552 +1,8%
-4.516		
T. determinato	a. 46.538 -2,7%	c. 39.543 -2,2%
+6.995		
Somministrato	a. 10.567 -0,1%	c. 10.800 +1,8%
-233		
Apprendistato	a. 2.628 +2,6%	c. 1.960 +5,6%
+668		
Intermittente	a. 11.279 -4,2%	c. 10.686 -9,3%
+593		
Parasubordinato	a. 11.480 -10,9%	c. 11.569 -8,6%
-89		
Domestico	a. 4.787 -0,8%	c. 4.855 -1,5%
-68		



COMMERCIO

La crisi raggiunge anche i settori più resilienti.

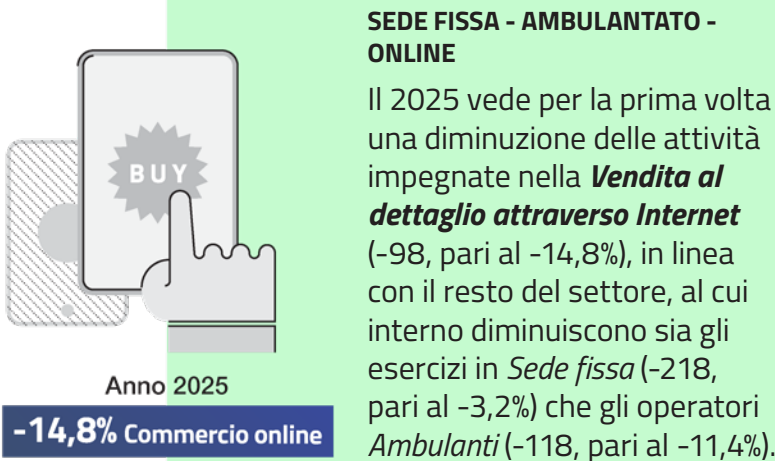
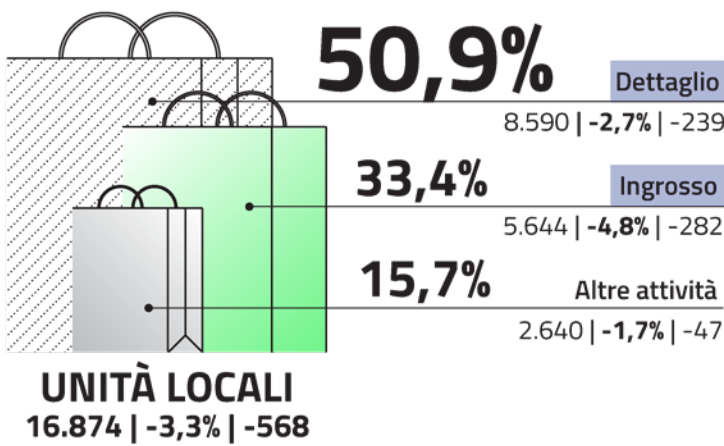
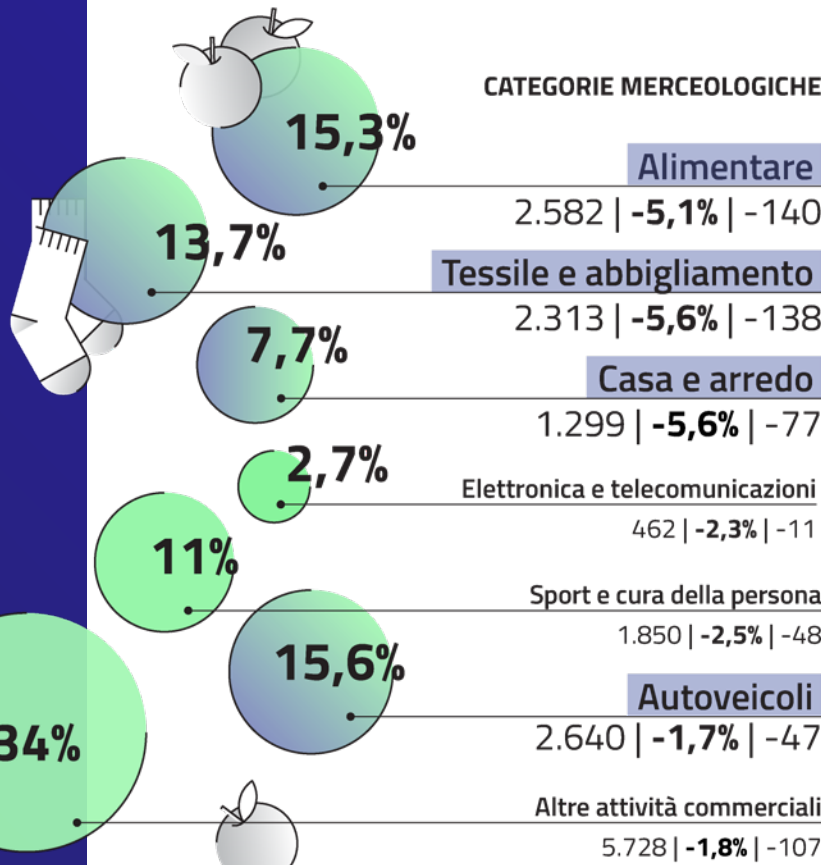
Dopo la drastica riduzione delle imprese nel 2024, con il bilancio peggiore dell'epoca post pandemica (-616, pari al -3,4%), nel 2025 continua il calo degli esercizi commerciali, all'*Ingrosso* (-282, pari al -4,8%) e al *Dettaglio* (-239, pari al -2,7%), tra cui anche l'*Online* (-98, pari al -14,8%).

Al 31 dicembre 2025, il commercio conta un totale di 16.874 localizzazioni attive in provincia di Varese (il 33,2% dell'economia terziaria locale).

I dati provenienti dall'archivio Infocamere rilevano un **altro importante contenimento del tessuto imprenditoriale (-568 unità locali, pari al -3,3%)**, dove i **settori più colpiti risultano nuovamente quelli dell'Alimentare (-140, pari al -5,1%), del Tessile e abbigliamento (-138, pari al -5,6%),** prevalentemente nella sua componente al dettaglio, e della **Casa e arredo (-77, pari al -5,6%)**.

Presentano contrazioni del tessuto imprenditoriale inferiori le restanti categorie dello *Sport e cura della persona* (-48, pari al -2,5%), con perdite maggiori nella componente all'ingrosso, degli **Autoveicoli (-47, pari al -1,7%) – un mercato che storicamente si era sempre dimostrato in crescita, nonostante la crisi generale, in calo per il secondo anno consecutivo –** e della *Elettronica e telecomunicazioni* (-11, pari al -2,3%).

Nel complesso delle *Altre attività commerciali* (-107, pari al -1,8%), **si notano situazioni di instabilità per i Procacciatori d'affari e nella vendita fuori dai negozi: Porta a porta, Online e Itinerante.**



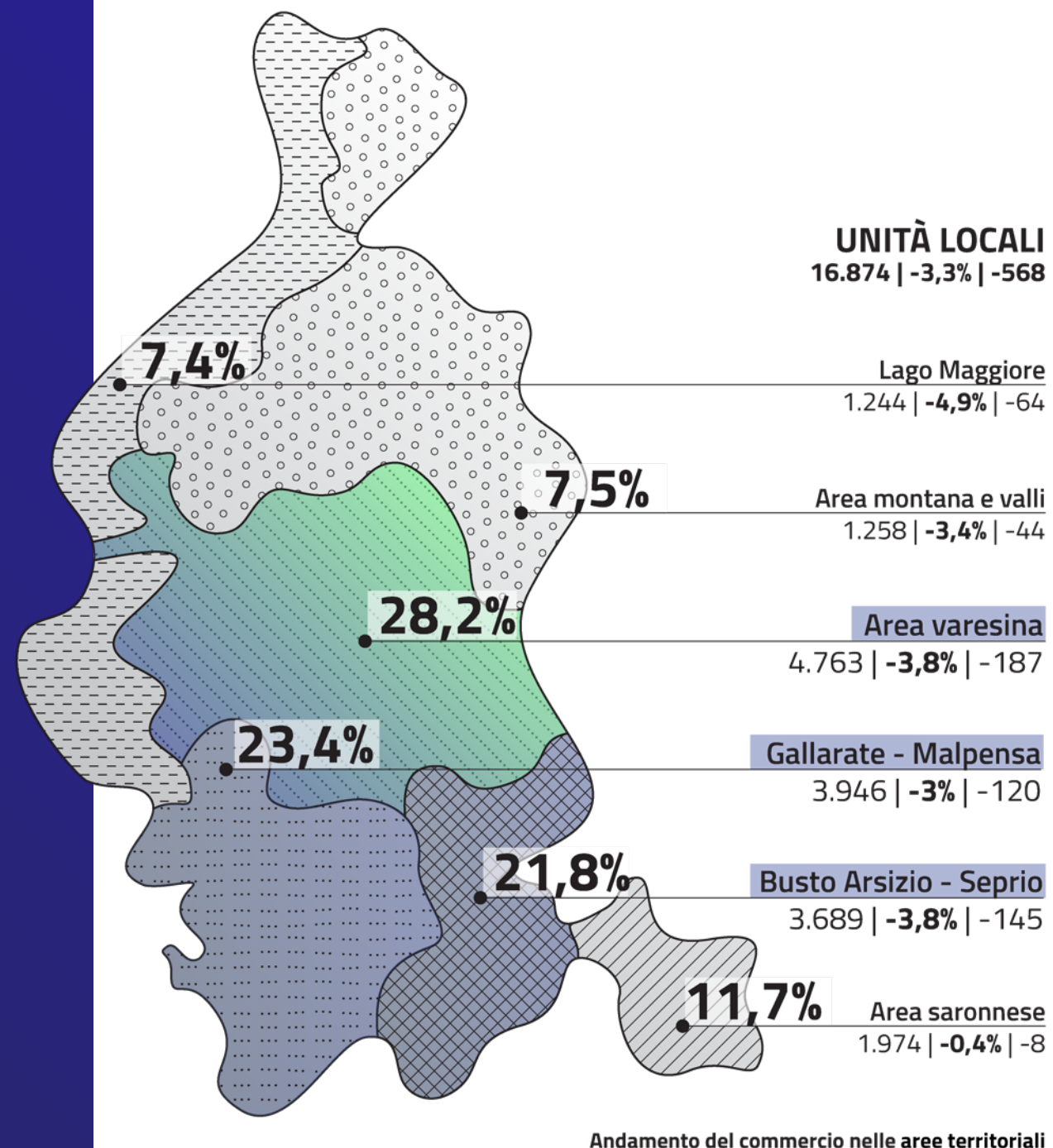
COMMERCIO

Al 31 dicembre 2025, quasi i tre quarti (73,4%) delle attività del commercio si distribuiscono tra i territori dell'*Area varesina* (28,2%), di *Gallarate - Malpensa* (23,4%) e di *Busto Arsizio - Seprio* (21,8%).

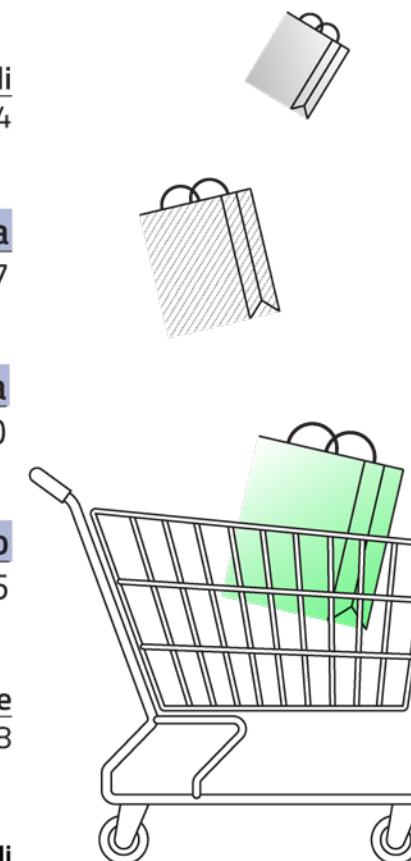
Le dinamiche osservate a livello provinciale nel corso del 2025 si ripercuotono sull'intero territorio, all'interno del quale **nessun distretto risulta in crescita**.

Nel complesso del settore, le **più penalizzate in termini assoluti risultano le circoscrizioni dell'Area varesina (-187, pari al -3,8%)**, tra quelle a vocazione commerciale più elevata (1.03) all'interno della provincia, di **Busto Arsizio - Seprio (-145, pari al -3,8%)** e di **Gallarate - Malpensa (-120, pari al -3%)**.

Nel resto dei distretti, tra i comuni del *Lago Maggiore* (-64, pari al -4,9%) e dell'*Area montana e valli* (-44, pari al -3,4%) – quelli a maggior vocazione turistica – **si riscontra una riduzione del tessuto commerciale più contenuta**, che interessa maggiormente le attività al dettaglio, dal punto di vista prettamente numerico. L'*Area saronnese* (-8, pari al -0,4%), infine, risulta la zona meno colpita dalla crisi, sia in termini assoluti che percentuali, nonostante il bilancio in lieve calo.



Andamento del commercio nelle aree territoriali



COMMERCIO

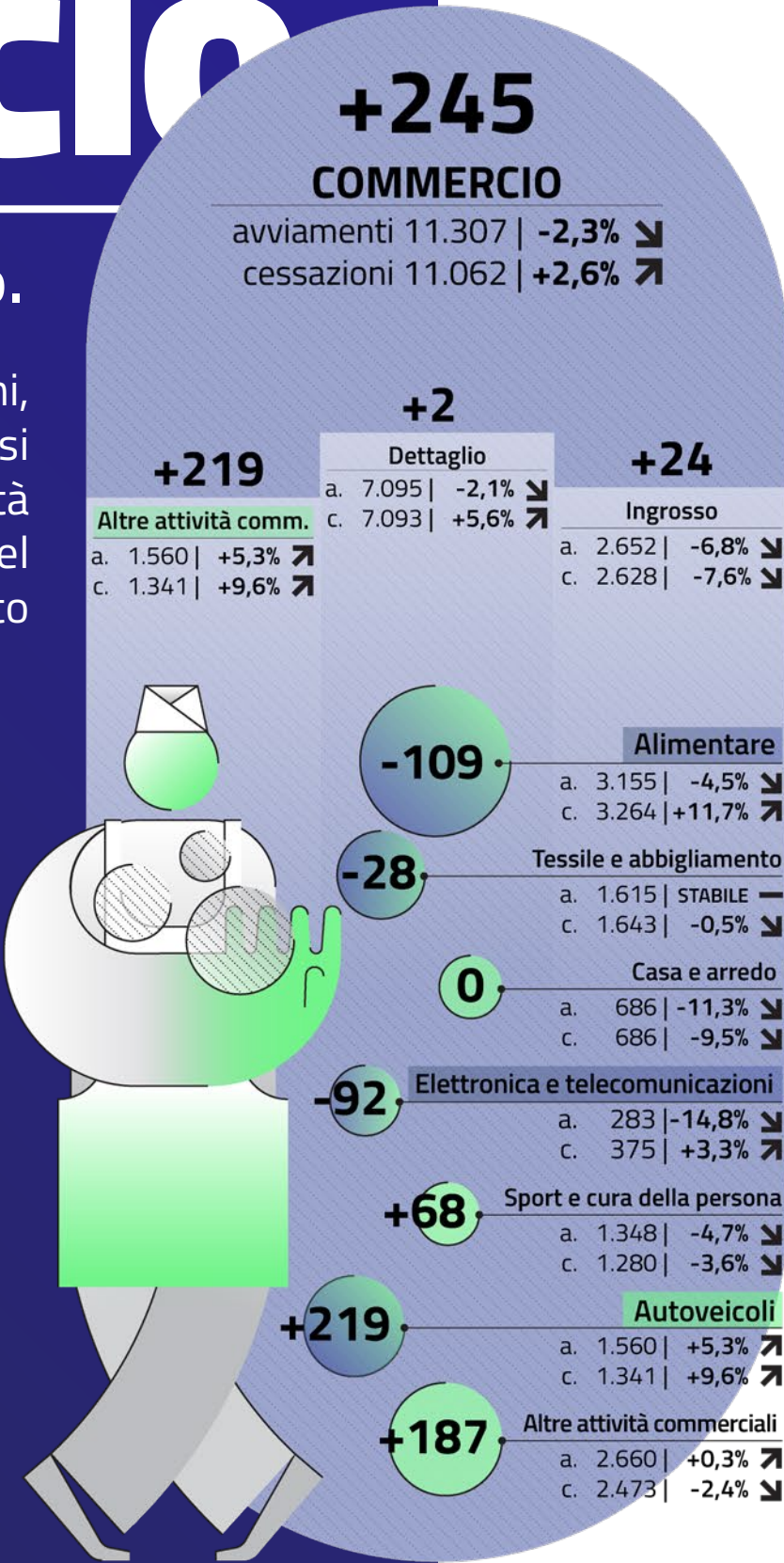
Il mercato degli *Autoveicoli* crea lavoro.

Nonostante l'elevato turnover delle movimentazioni, il 2025 avverte gli effetti impattanti della crisi imprenditoriale in atto, mostrando elementi di fragilità e maturando meno di un terzo dei posti di lavoro del 2024, condizionato in modo particolare dall'andamento occupazionale del commercio al *Dettaglio*.

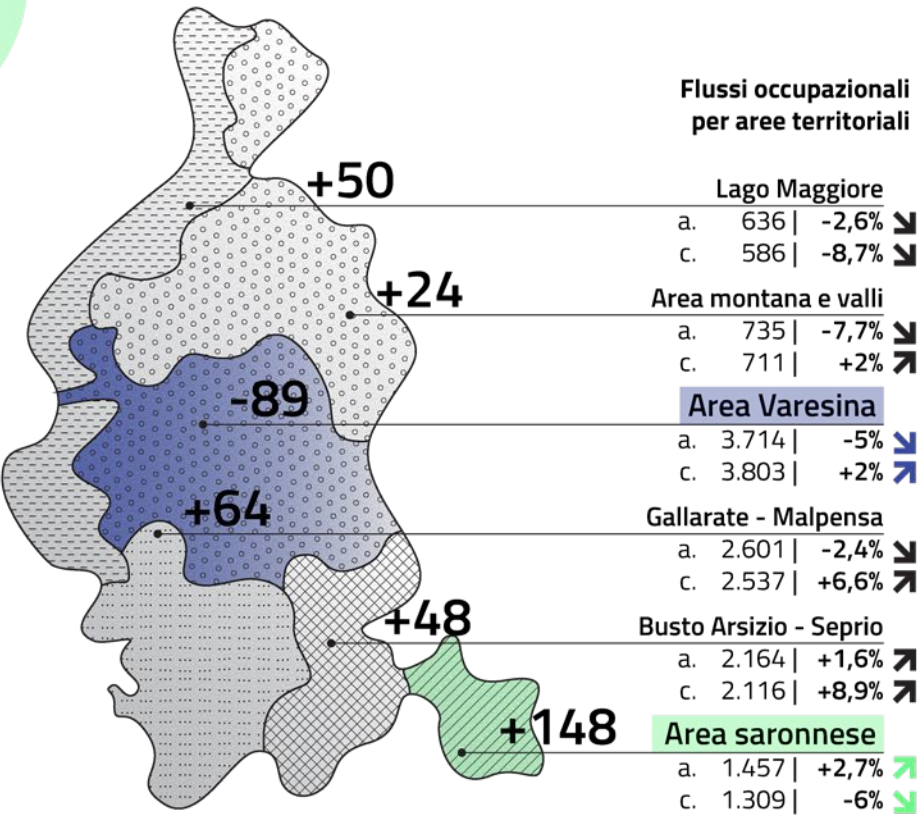
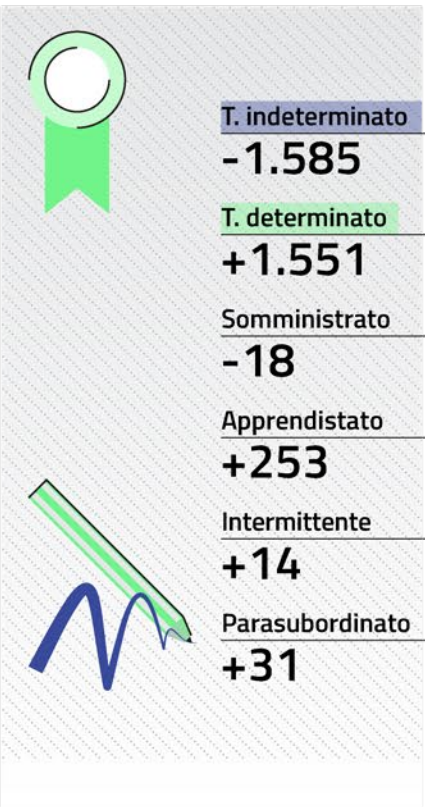
Nel corso del 2025, in provincia di Varese si contano 11.307 avviamenti (-2,3%) e 11.062 cessazioni contrattuali (+2,6%) nel comparto del commercio, per **un bilancio occupazionale complessivo di +245 posti di lavoro al 31 dicembre**.

L'andamento occupazionale delle attività all'*Ingresso* (+24) e al *Dettaglio* (+2, in drastico calo rispetto ai +533 del 2024) risulta grossomodo stazionario. **Tra i più favoriti dal periodo, i lavoratori under 30 (+739), impiegati a tempo determinato (+1.551), prevalentemente nel settore degli Autoveicoli (+219), il cui saldo ha avuto un'impennata negli ultimi due anni, in corrispondenza della crisi imprenditoriale che lo ha coinvolto. In forte difficoltà il mercato Alimentare (-109) e della Elettronica e telecomunicazioni (-92).**

Tutte le zone del territorio evidenziano saldi positivi, ad eccezione dell'*Area varesina* (-89), in forte contenimento rispetto allo sviluppo occupazionale del 2024 (+183). Il maggior numero di posti di lavoro proviene dall'*Area saronnese* (+148), in cui si rileva il bilancio più elevato dal 2021. Inferiore, ma positivo, il dato nei restanti distretti.



+739
Il mercato del lavoro punta sui giovani.



TURISMO

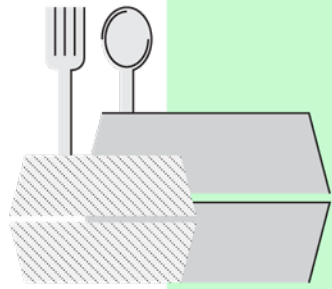
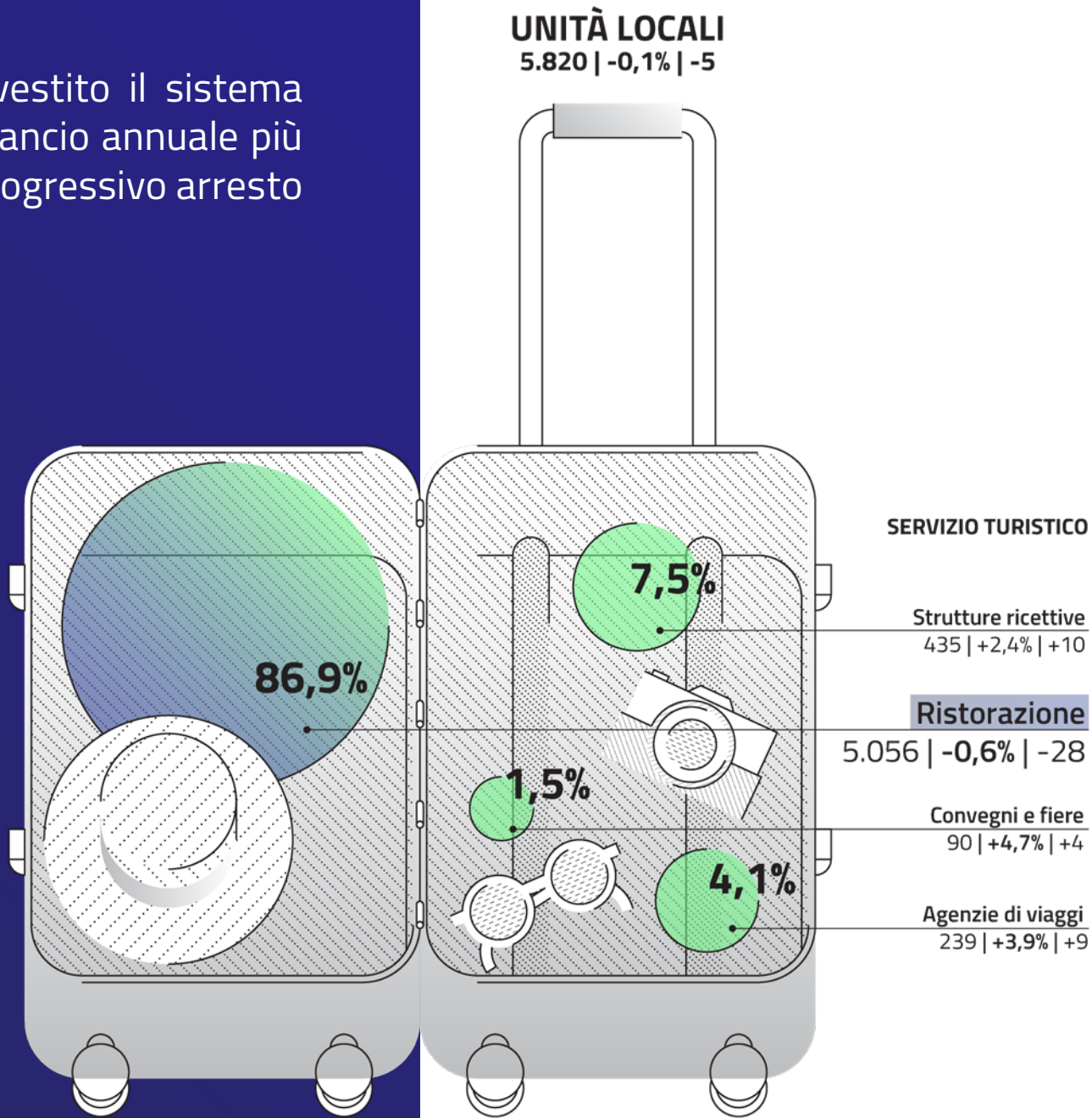
Meno Bar e più B&B e affittacamere.

A seguito della congiuntura sfavorevole che ha investito il sistema economico provinciale nel 2024, traducendosi nel bilancio annuale più severo dell'era post pandemica, il 2025 ha visto un progressivo arresto della contrazione.

Al 31 dicembre 2025, il turismo conta un totale di 5.820 localizzazioni attive nella provincia di Varese (l'11,5% dell'economia terziaria locale). Nel corso dell'anno, il tessuto imprenditoriale locale ha visto un progressivo arresto della contrazione: dopo un primo semestre ancora negativo (-44, pari al -0,8%), **il 2025 si è chiuso con una sostanziale situazione di stabilità (-5 unità locali, pari al -0,1%).**

A risultare più in difficoltà sono le attività della Ristorazione, in particolare quelle dei Bar e altri esercizi simili «senza cucina» (-31, pari al -1,6%), insieme al segmento del *Cibo da asporto* (-15, pari al -2,7%), mentre torna a crescere quello di *Mense e catering* (+24, pari al +8,2%), dopo un anno stazionario. Viceversa, il **Sistema di accoglienza (+10, pari al +2,4%) continua a migliorare**, seppur a tassi più contenuti, **grazie all'aumento esclusivo delle Strutture complementari (+13, pari al +4,8%).**

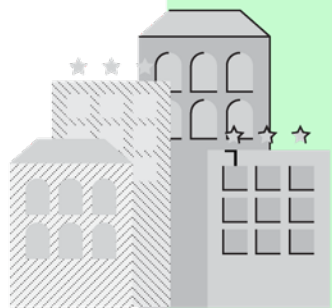
Delle restanti categorie facenti parte dell'indotto, le *Agenzie di viaggi* (+9, pari al +3,9%) tornano ad aumentare, dopo un anno di sostanziale stabilità, e il **settore Convegni e fiere (+4, pari al +4,7%) mostra segnali incoraggianti di ripresa**, a seguito di un quadriennio in costante flessione.



Anno 2025
-1,6%
Bar «senza cucina»

RISTORAZIONE

La contrazione più severa coinvolge nuovamente la categoria dei *Bar e ristoranti* (-37, pari al -0,9%), dove i più colpiti continuano ad essere i **Bar ed esercizi simili «senza cucina»** (-31, pari al -1,6%). In ribasso anche il settore del *Cibo da asporto* (-15, pari al -2,7%), mentre torna a crescere il segmento *Mense e catering* (+24, pari al +8,2%), grazie al contributo rilevante delle *Mense* (+29, pari al +12,9%).



Anno 2025
+5%
Bed&Breakfast

STRUTTURE RICETTIVE

A fronte di una lieve diminuzione delle *Strutture alberghiere* (-3, pari al -1,9%), è l'aumento delle *Strutture complementari* (+13, pari al +4,8%) a determinare il bilancio positivo del sistema di accoglienza, grazie al contributo prevalente dei **B&B e affittacamere per brevi soggiorni** (+11, pari al +5%). Al 31 dicembre 2025, il 65,3% dell'offerta turistica in provincia è rappresentata dall'extra-alberghiero.



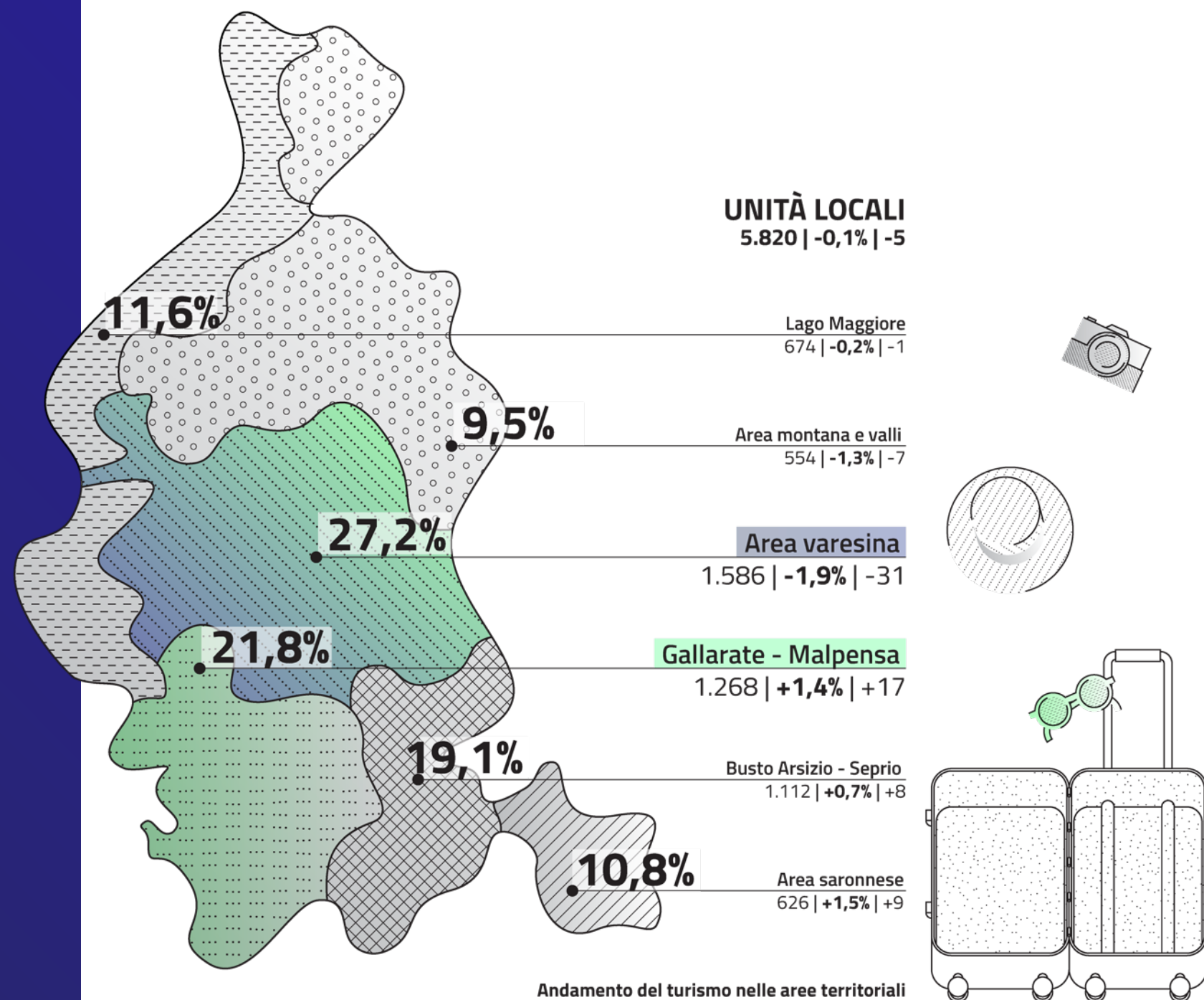
TURISMO

Al 31 dicembre 2025, più dei due terzi (68,1%) delle attività del turismo sono concentrate nei territori dell'*Area varesina* (27,2%), di *Gallarate - Malpensa* (21,8%) e di *Busto Arsizio - Seprio* (19,1%).

A livello territoriale, si osservano **andamenti opposti del tessuto imprenditoriale**, tra la parte settentrionale e quella meridionale della provincia.

I distretti più a nord, quelli ad elevata vocazione turistica, vedono **un calo generale dell'indotto, particolarmente accentuato nell'Area Varesina (-31, pari al -1,9%)** – in cui si registrano le flessioni più severe nel settore della *Ristorazione* (-25, pari al -1,8%) – e meno significativo nell'*Area montana e valli* (-7, pari al -1,3%) e nel *Lago Maggiore* (-1, pari al -0,2%), dove la situazione risulta fondamentalmente stazionaria.

Tra le circoscrizioni più a sud, ***Gallarate - Malpensa* (+17, pari al +1,4%) registra la crescita più consistente** – in particolare delle **Strutture complementari** (+9, pari al +14,3%) e delle **Agenzie di viaggi** (+7, pari al +11,1%) – seguita da quelle più contenute dell'*Area saronnese* (+9, pari al +1,5%) e di *Busto Arsizio - Seprio* (+8, pari al +0,7%), che evidenziano i maggiori incrementi tra le attività di *Mense e catering* (+12, pari al +16,2%; +8, pari al +18,6%).



TURISMO

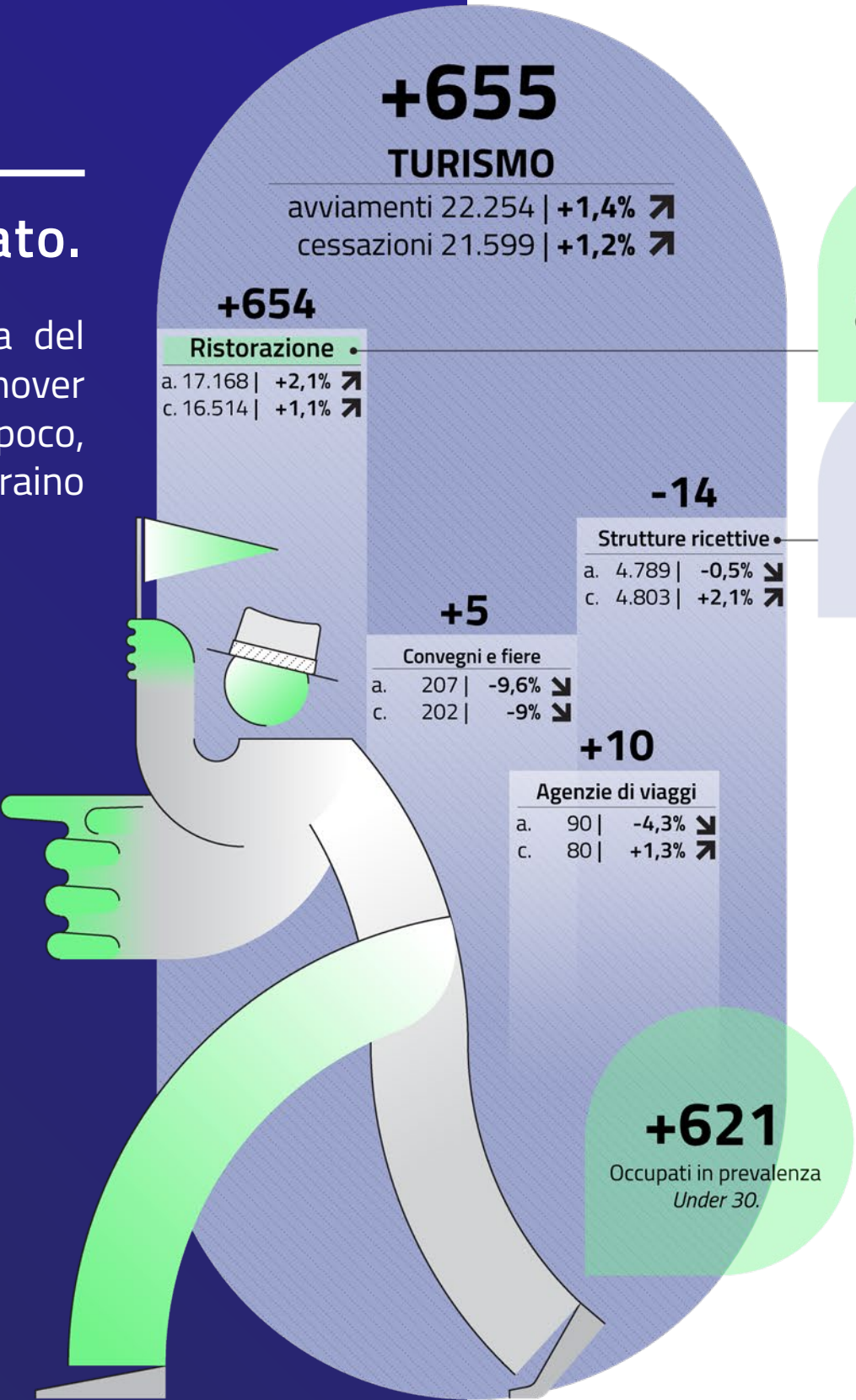
I Pubblici esercizi trainano il mercato.

I dati del 2025 consolidano la ripresa definitiva del mercato del lavoro nel comparto turistico: sia il turnover che il bilancio occupazionale aumentano, seppur di poco, rispetto ai valori del 2024, sospinti sempre dal traino principale del settore della *Ristorazione*.

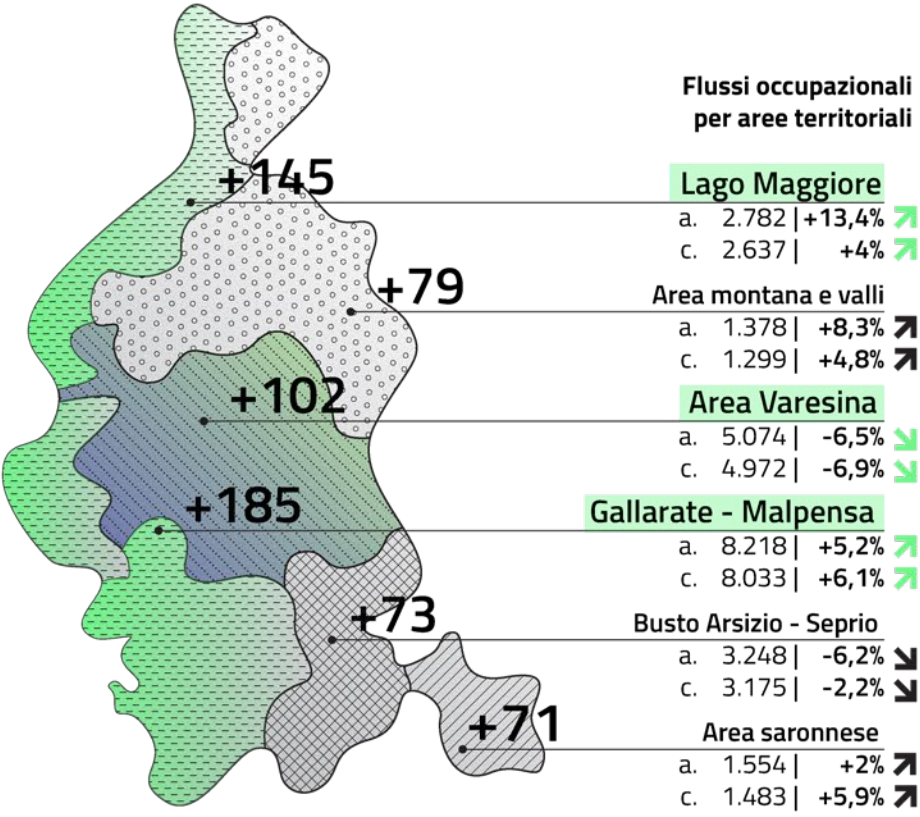
Nel corso del 2025, in provincia di Varese si contano 22.254 avviamenti (+1,4%) e 21.599 cessazioni di rapporti di lavoro (+1,2%) nel settore del turismo, per **un bilancio occupazionale complessivo di +655 posti di lavoro** al 31 dicembre.

Il **77,1% dei rapporti avviati nel corso del 2025 è da ricondurre al settore della *Ristorazione***, dal quale proviene anche la **maggior parte dei posti di lavoro sviluppatasi in provincia (+654)**. Il mercato favorisce gli under 30 (+621), con contratti quasi esclusivamente a tempo determinato (+1.562) o “a chiamata” (+417), impiegati prevalentemente in attività di *Somministrazione* (+396), *Catering per eventi* (+150) e *Bar* (+67). **Occupazione in diminuzione nelle *Strutture ricettive* (-14)**, in modo particolare tra gli *Alberghi* (-11).

Le posizioni acquisite si distribuiscono in prevalenza nei distretti di *Gallarate - Malpensa* (+185), del *Lago Maggiore* (+145), quello con il più elevato indice di specializzazione settoriale (1.53), e dell'*Area varesina* (+102), che da soli raccolgono oltre la metà (66,0%) dei posti di lavoro maturati. Buoni i riscontri anche nel resto del varesotto.



Flussi occupazionali per tipologia contrattuale		
T. indeterminato	a. 1.651 -8% ↘ c. 2.936 -1,4% ↘	
T. determinato	a. 10.834 -0,3% ↘ c. 9.272 -0,9% ↘	
Somministrato	a. 1.745 +9,9% ↗ c. 1.871 +10,8% ↗	
Apprendistato	a. 887 -1,3% ↘ c. 796 +7% ↗	
Intermittente	a. 6.886 +5,7% ↗ c. 6.469 +2,9% ↗	
Parasubordinato	a. 251 -13,4% ↘ c. 255 -10,2% ↘	



SERVIZI

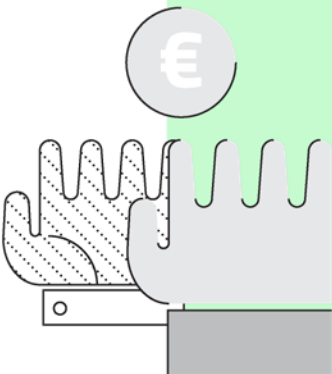
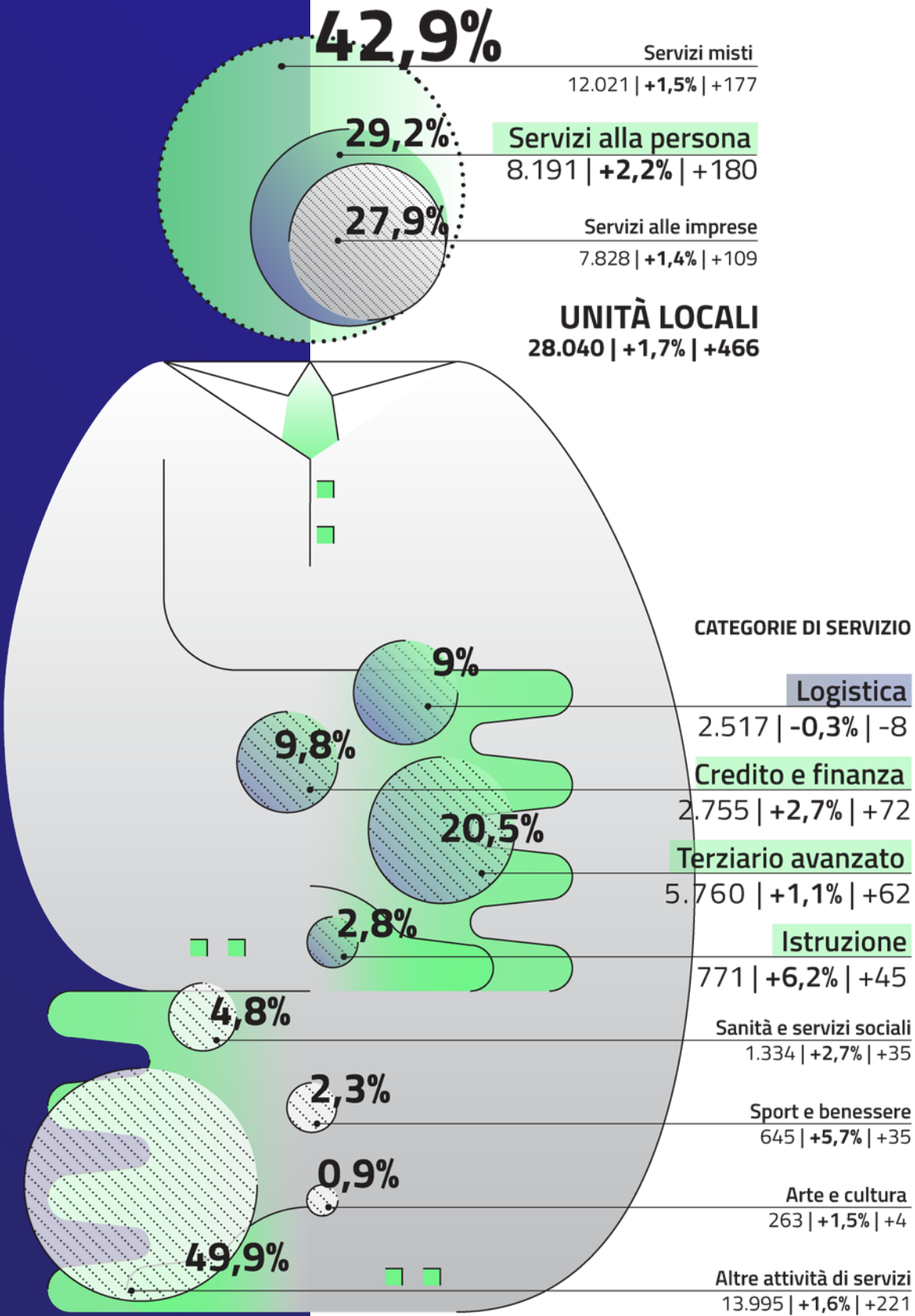
Il comparto contiene la crisi terziaria.

Nel corso dell'ultimo quadriennio, il comparto dei servizi è stato determinante per il buon andamento del settore terziario, contribuendo all'economia del territorio con un totale di +796 unità locali (in aumento del +3% dal 2021 al 2024). Il 2025 evidenzia un ulteriore incremento del tessuto imprenditoriale.

Al 31 dicembre 2025, i servizi contano un totale di 28.040 localizzazioni attive in provincia di Varese (il 55,3% dell'economia terziaria locale).

Il tessuto imprenditoriale del settore continua a crescere rispetto ai valori del 2024, registrando un incremento di **+466 unità locali attive (+1,7%) da inizio anno**, distribuite tra i *Servizi alla persona* (+180, pari al +2,2%), i *Servizi misti* (+177, pari al +1,5%) e i *Servizi alle imprese* (+109, pari al +1,4%).

Tra le categorie analizzate, è il **Credito e finanza (+72, pari al +2,7%) a fornire il maggior apporto allo sviluppo del settore in termini assoluti, anche se l'incremento percentuale più importante è evidenziato dal settore della Istruzione (+45, pari al +6,2%)**, in particolare delle attività formative non formali. Buoni i riscontri nel resto del comparto, ad eccezione della **Logistica (-8, pari al -0,3%)**, che **continua a manifestare una situazione generale di crisi** – principalmente nel *Trasporto di merci su strada* (-12, pari al -1,6%) – mostrando tuttavia un netto rallentamento del trend negativo del biennio precedente.



Anno 2025

+24,3%
Holding

CREDITO E FINANZA

Tra le tendenze di maggior rilievo nel settore, in aumento costante negli ultimi anni, si segnalano quelle delle **Società di partecipazione (Holding)** (+67, pari al +24,3%), organizzazioni che possiedono azioni o quote di altre aziende per controllarne la gestione e l'attività finanziaria, e dei **Promotori finanziari** (+22, pari al +4%), consulenti che offrono prodotti di investimento.



Anno 2025

+16,4%
Corsi di formazione

ISTRUZIONE

A crescere di più sono i servizi che esulano dalla formazione scolastica, come i **Corsi di formazione e di aggiornamento professionale** (+30, pari al +16,4%) e i **Corsi di danza** (+4, pari al +20%). Di particolare nota, l'incremento registrato nel settore **Istruzione universitaria e post-universitaria; accademie e conservatori** (+4, pari al +80%), grazie al quale le strutture del territorio passano da 5 a 9.

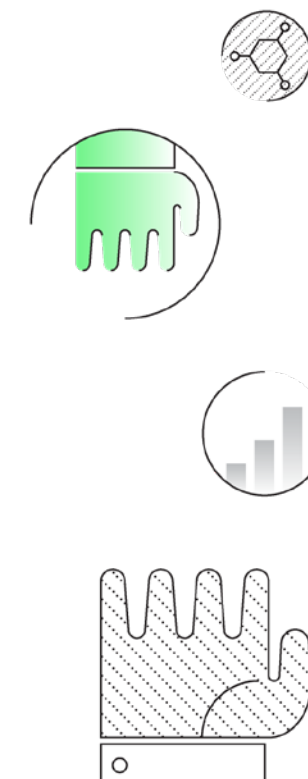
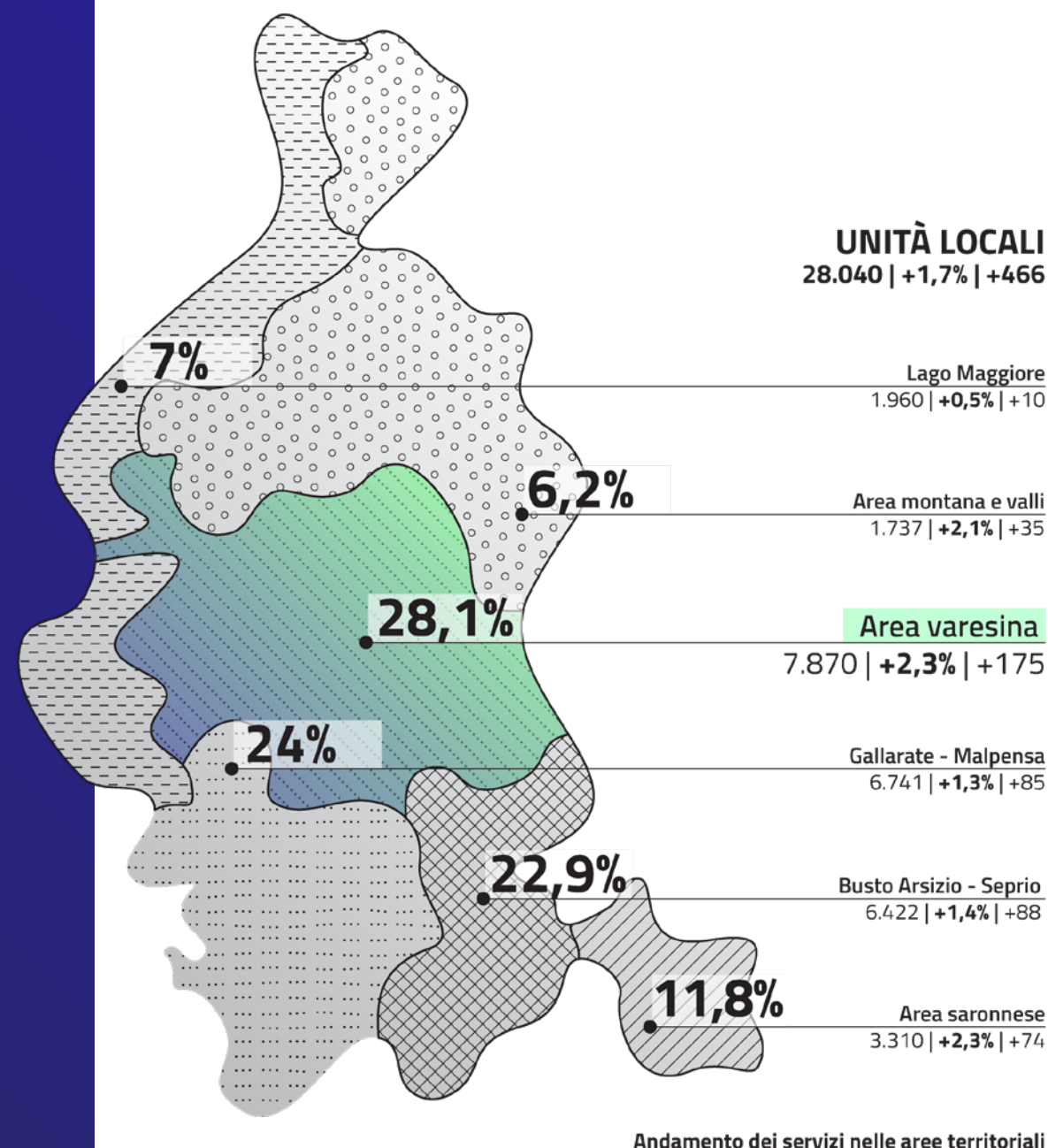


SERVIZI

Al 31 dicembre 2025, i tre quarti (75%) delle attività dei servizi si concentrano nei territori dell'*Area varesina* (28,1%), di *Gallarate - Malpensa* (24%) e di *Busto Arsizio - Seprio* (22,9%).

L'incremento del comparto nel corso del 2025 coinvolge tutto il territorio del varesotto in modo trasversale, sebbene a beneficiarne maggiormente, sia in termini assoluti che percentuali, sia stata una delle zone con il più alto indice di specializzazione: infatti, **il 37,6% delle attività inglobate nel 2025 si colloca nei comuni afferenti all'Area varesina (+175, pari al +2,3%)**, dove si registrano gli aumenti più consistenti nel *Credito e finanza* (+32, pari al +3,8%) e nella *Istruzione* (+18, pari al +8%).

Nel resto della provincia, i riscontri sono tutti positivi, seppur più contenuti, a partire dai distretti di *Busto Arsizio - Seprio* (+88, pari al +1,4%), di *Gallarate - Malpensa* (+85, pari al +1,3%) – in cui si rileva un aumento straordinario nelle attività della *Sanità e servizi sociali* (+21, pari al +7,7%) – e dell'*Area saronnese* (+74, pari al +2,3%). Evidenziano infine incrementi inferiori, in termini assoluti, quelli dell'*Area montana e valli* (+35, pari al +2,1%) e del *Lago Maggiore* (+10, pari al +0,5%), le uniche regioni geografiche a presentare tuttavia una vocazione settoriale (rispettivamente di 0.82 e 0.92) inferiore alla media provinciale (di 1.00).



SERVIZI

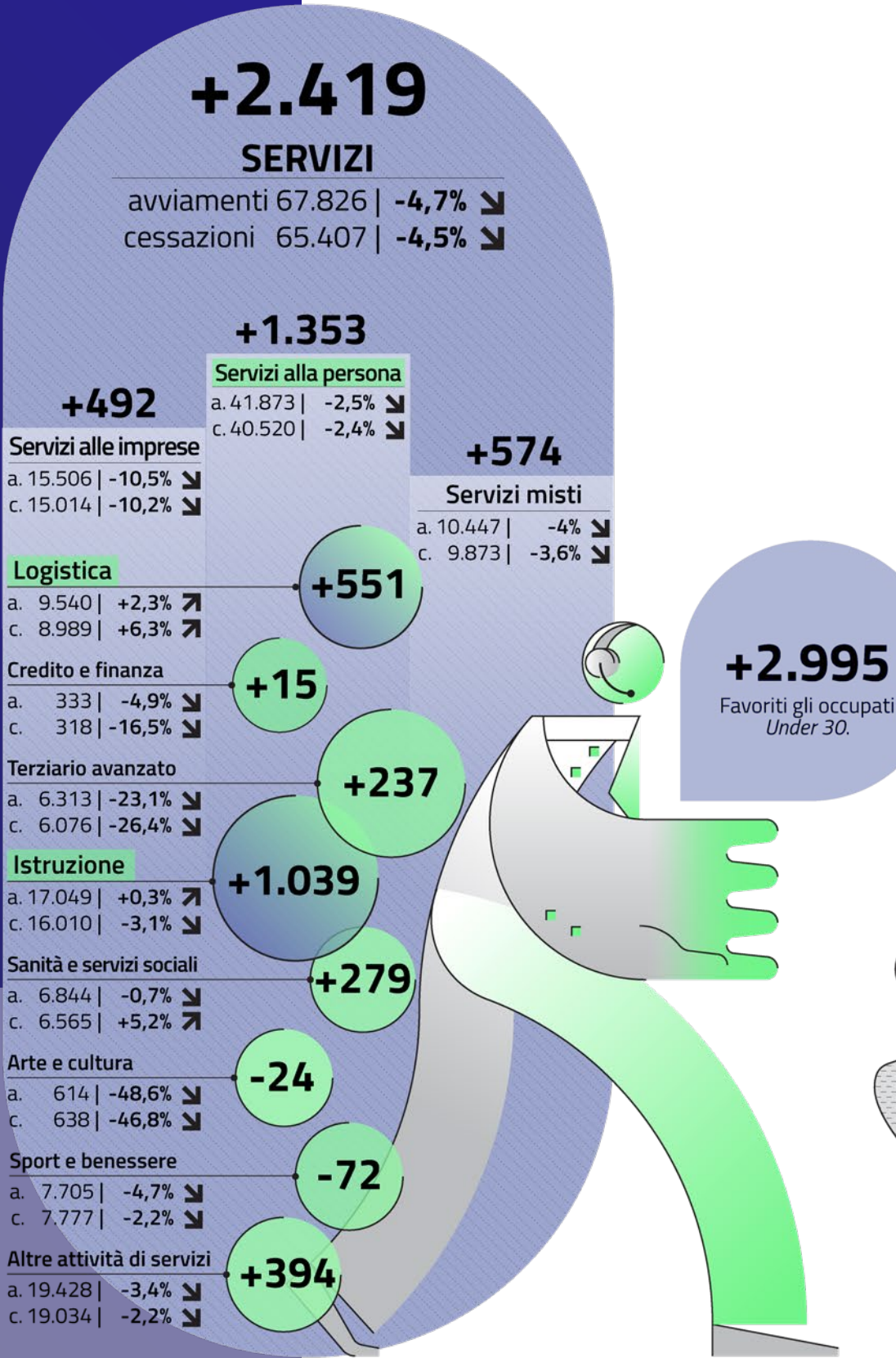
Più occupati nei Servizi alla persona.

Dopo la ripresa progressiva del 2024, i dati del 2025 confermano la crescita occupazionale – seppur con una diminuzione delle movimentazioni (assunzioni e cessazioni) e un saldo assimilabile a quello del 2021 – grazie al contributo determinante dei Servizi alla persona.

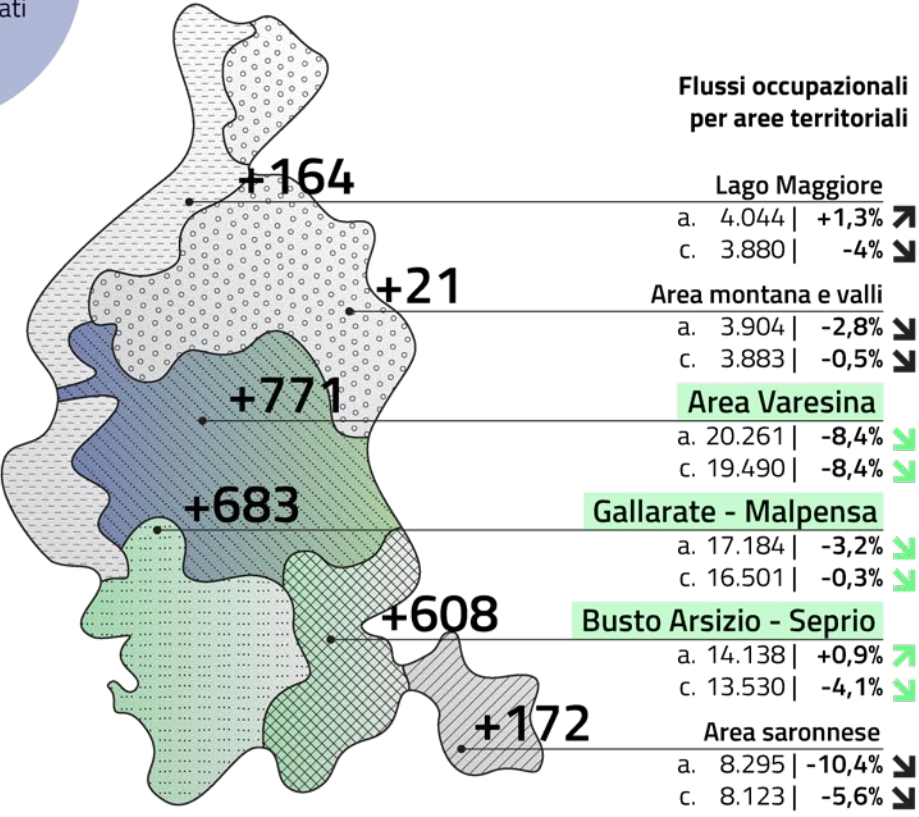
Nel corso del 2025, in provincia di Varese si contano un totale di 67.826 avviamenti (-4,7%) e di 65.407 cessazioni di rapporti di lavoro (-4,5%) nel settore dei servizi, per un bilancio complessivo di +2.419 posti di lavoro al 31 dicembre.

Nel complesso del comparto, l'occupazione generata si concentra prevalentemente nei Servizi alla persona (+1.353 posti di lavoro), un dato che si attesta in linea con i valori espressi nel 2024. Favoriti i lavoratori under 30 (+2.995) e con contratto a tempo determinato (+3.882). Tra le categorie analizzate, l'impatto maggiore proviene dal mercato del lavoro della Istruzione (+1.039) – in particolare delle scuole Elementari (+387), Medie (+344) e Licei (+191) – e della Logistica (+551). Tra le tendenze emergenti, quelle delle attività collegate ai trasporti aerei, nello specifico dei Servizi connessi al trasporto aereo (+278) e del Trasporto aereo di linea di passeggeri (+251).

Protagonisti di questo sviluppo occupazionale sono stati i territori dell'Area varesina (+771), di Gallarate - Malpensa (+683) e di Busto Arsizio - Seprio (+608), che hanno apportato l'85,2% della nuova forza lavoro della provincia.



Flussi occupazionali per tipologia contrattuale		
T. indeterminato	a. 10.008 +1,3%	c. 11.654 +1,6%
-1.646		
T. determinato	a. 30.126 -3,6%	c. 26.244 -3,8%
+3.882		
Somministrato	a. 7.144 -0,7%	c. 7.233 +1%
-89		
Apprendistato	a. 988 -0,1%	c. 664 +6,2%
+324		
Intermittente	a. 3.724 -18,7%	c. 3.562 -27%
+162		
Parasubordinato	a. 10.977 -10,8%	c. 11.093 -7,8%
-116		
Domestico	a. 4.787 -0,8%	c. 4.855 -1,5%
-68		



Grazie per l'attenzione

GENERAL REPORT 2026

IL TERZIARIO IN PROVINCIA DI VARESE:

Aggiornamento dei risultati al 31 dicembre 2025

a cura di

SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

Varese, 29 luglio 2026

