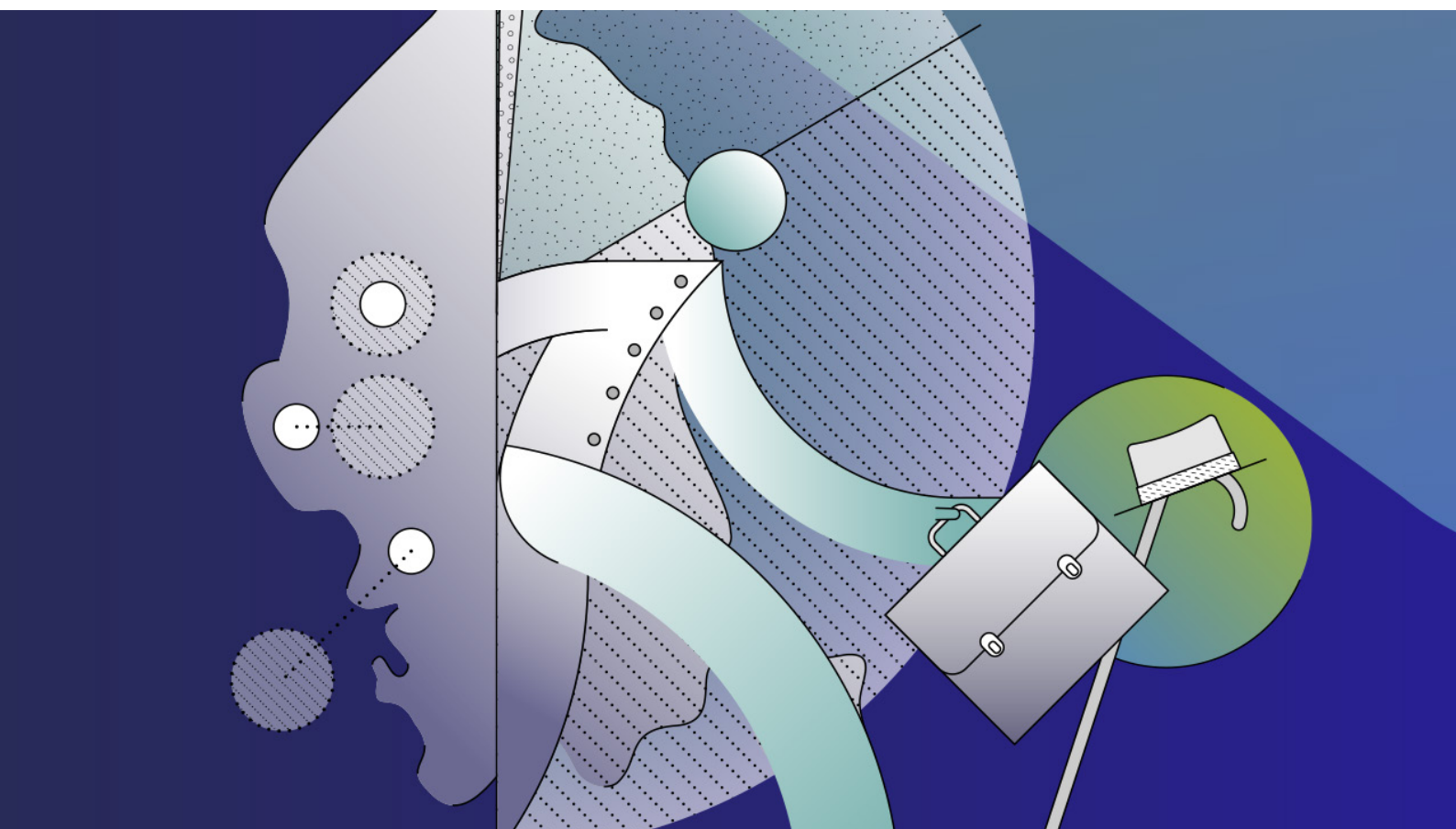




Terziario

Una classe imprenditoriale che fatica a rinnovarsi: il modello di sviluppo locale si sposta sempre più verso l'economia dei *Servizi*





Il Terziario in provincia di Varese

Unità locali

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.** La congiuntura sfavorevole influisce prevalentemente sull'andamento imprenditoriale del primo semestre (-213 unità locali, pari al -0,4% tra gennaio e giugno), attenuandosi nella seconda parte dell'anno (+106 unità locali, pari al +0,2% tra luglio e dicembre). **Le maggiori difficoltà investono le ditte individuali e le realtà meno strutturate, in modo particolare nel comparto del commercio, all'interno del quale, per la prima volta, si osserva una flessione persino nel segmento della vendita online.** Il settore che ha la tenuta maggiore è quello dei servizi, guidato dalle attività finanziarie, dai corsi di formazione professionale e dai servizi avanzati nel loro complesso. Nel mercato del lavoro si registra un lieve contenimento dei saldi, rispetto ai volumi riscontrati nel 2024, ma il bilancio terziario di fine periodo rimane ampiamente positivo, in prevalenza grazie al contributo occupazionale apportato dal mondo scolastico, della somministrazione e del trasporto aereo.

Varese. Unità locali del totale economia per macrosettore economico. Variazione 31/12/2024 - 31/12/2025

	Unità locali Anno 2025	Comp. %	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25
<i>Agricoltura</i>	1.821	2,4%	-23	-1,2%
<i>Industria</i>	21.558	28,9%	-752	-3,4%
Terziario	50.734	68,0%	-107	-0,2%
<i>Altro</i>	525	0,7%	+213	+68,3%
TOTALE ECONOMIA	74.638	100%	-669	-0,9%

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%).**

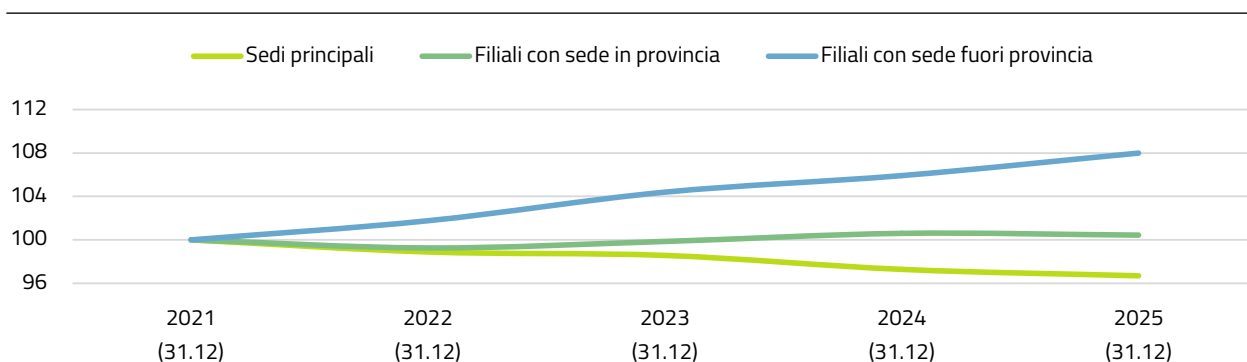
Al 31 dicembre 2025, le localizzazioni attive nel terziario in provincia di Varese sono 50.734 (il 7,0% di quelle presenti nel complesso della Lombardia), in diminuzione appunto del -0,2% dai valori rilevati alla fine del 2024. A livello regionale, si riscontra una crescita economica contenuta (+0,4%) del settore, al cui interno spiccano su tutte le tendenze positive di *Milano* e *Brescia*, che evidenziano un aumento imprenditoriale rispettivamente di +1.480 (+0,5%) e di +973 (+1,1%) unità locali, mentre sono solo cinque





le province coinvolte nella crisi, tra le quali *Varese* (-107) e *Como* (-100) registrano il calo più consistente in termini assoluti. Nonostante ciò, il territorio in analisi mantiene comunque la quinta posizione per numerosità di imprese del settore (dopo *Milano*, *Brescia*, *Bergamo* e *Monza e Brianza*). **La congiuntura negativa del periodo impedisce lo sviluppo terziario in tutte le aree del varesotto, ad eccezione di quella saronnese. Dal punto di vista strettamente numerico, le perdite più ingenti si osservano nel Lago Maggiore** (-55 unità locali, pari al -1,4%), **nelle zone di competenza di Busto Arsizio - Seprio** (-49 unità locali, pari al -0,4%) **e nell'Area varesina** (-43 unità locali, pari al -0,3%). In termini percentuali, dopo il *Lago Maggiore* già citato, la contrazione più severa ha coinvolto il distretto dell'*Area montana e valli* (-16 unità locali, pari al -0,5%): due territori a forte vocazione turistica, con un indice di specializzazione settoriale più elevato della media provinciale, rispettivamente di 1.53 e 1.26. Più contenuta, invece, la flessione riscontrata nel distretto di *Gallarate - Malpensa* (-18 unità locali, pari al -0,2%). **All'interno di questo scenario avverso, l'unico incremento del tessuto imprenditoriale si osserva nei comuni afferenti all'Area saronnese** (+75 unità locali, pari al +1,3%), in controtendenza con l'andamento rilevato nel corso del 2024.

Varese. Unità locali del terziario per tipologia. Dinamica 31/12/2021 - 31/12/2025



Per ciò che concerne l'aspetto strutturale delle imprese, **la sostanziosa diminuzione delle sedi principali emersa dall'analisi del 2025** (-230, pari al -0,6%) – in linea con l'andamento negativo delle precedenti annualità (-1.056, pari al -2,7% tra il 2021 e il 2024) – **e quella parallela delle relative succursali** (-10 unità locali secondarie con sede in provincia, pari al -0,2%) **evidenziano il potenziale inizio di un calo sistemico del tessuto economico terziario locale**. Un fenomeno certamente influenzato dall'andamento del comparto commerciale, come vedremo di seguito, ma che conferma il cambiamento organizzativo in atto all'interno del varesotto, dove si denota un declino sempre più evidente delle ditte individuali (-482 unità locali, pari al -2,4%) e delle società di persone (-205 unità locali, pari al -2,3%), realtà tendenzialmente meno strutturate, a fronte di un'ulteriore espansione delle società di capitali (+609 unità locali, pari al +3,1%). **Nonostante ciò, il territorio continua a mantenere una buona attrattività: anche nel 2025, si registra un aumento delle succursali di aziende con sede fuori provincia** (+133 unità locali secondarie, pari al +2,0%), che vanno ad aggiungersi alle +380 sviluppatesi tra il 2021 e il 2024, per un bilancio complessivo al 31 dicembre di ben +513 localizzazioni attive.





Varese. Unità locali del terziario per settore economico. Variazione 31/12/2024 - 31/12/2025

	Unità locali Anno 2025	Comp. %	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25
Commercio	16.874	33,2%	-568	-3,3%
Turismo	5.820	11,5%	-5	-0,1%
Servizi	28.040	55,3%	+466	+1,7%
TOTALE TERZIARIO	50.734	100%	-107	-0,2%

Da un punto di vista settoriale, si avvertono ancora gli effetti della congiuntura sfavorevole che ha colpito il terziario a partire dalla seconda parte del 2023 e che sta mettendo in difficoltà lo sviluppo economico dell'area, in particolar modo delle attività commerciali. In continua flessione, dopo l'eccezionale dato positivo del 2021, **il comparto del commercio risulta ancora in un'impasse, evidenziando un forte contenimento delle imprese nel corso del 2025** (-568 unità locali, pari al -3,3%), non molto distante dal dato del 2024, anno che si è concluso con il peggior bilancio dell'epoca post pandemia (-616 unità locali, pari al -3,4%). Dal 2021, in provincia di Varese si contano -1.812 esercizi (-9,7%). **In lievissimo calo nel 2025 anche l'indotto turistico** (-5 unità locali, pari al -0,1%), **che nell'ultimo quinquennio evidenzia una progressivo contenimento** (-196 unità locali, pari al -3,3% dal 2021), più accentuato nel corso del 2024 (-106 unità locali, pari al -3,4%). In controtendenza con il resto del settore, **si continua invece a registrare un'espansione del tessuto imprenditoriale nell'ambito dei servizi** (+466 unità locali, pari al +1,7%), **il cui andamento positivo attenua gli effetti della crisi terziaria in atto**, compensando nel medio periodo (+1.262 unità locali, pari al +4,7% dal 2021) le conseguenze negative del lento decadimento del commercio sull'economia provinciale.

Imprenditori

Dopo l'importante flessione osservata nel corso del 2024 (-723 figure, pari al -1,2% tra titolari, soci e amministratori di aziende), **il 2025 evidenzia un'ulteriore riduzione della classe imprenditoriale** (-364 figure, pari al -0,6%), più contenuta della precedente, concentrata principalmente tra i mesi di gennaio e di giugno (-353 figure, pari al -0,6%) e **imputabile in gran parte alla crisi del comparto commerciale**. In linea con l'andamento del tessuto economico analizzato nel precedente capitolo, il secondo semestre dell'anno (-11 figure, pari al -0,02% da luglio a dicembre) contiene gli effetti della congiuntura sfavorevole

Varese. Imprenditori del terziario per settore economico. Variazione 31/12/2024 - 31/12/2025

	Imprenditori Anno 2025	Comp. %	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25
Commercio	17.681	29,5%	-702	-3,8%
Turismo	6.070	10,1%	-134	-2,2%
Servizi	36.236	60,4%	+472	+1,3%
TOTALE TERZIARIO	59.987	100%	-364	-0,6%

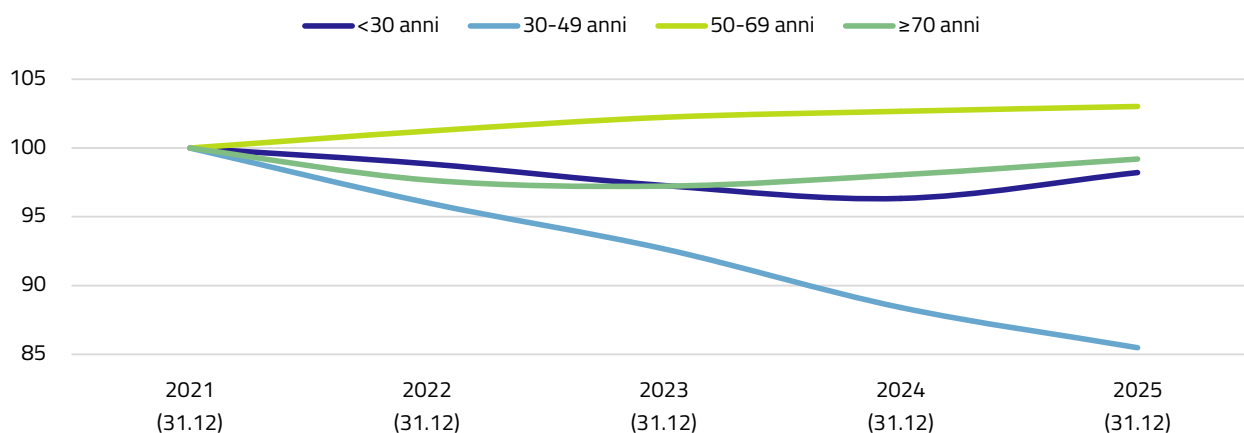




dei primi sei mesi. **Nell'ultimo quinquennio, il territorio accumula un bilancio negativo di -2.362 imprenditori del terziario** (-2.506 appartenenti al commercio e -707 al turismo, contro i +851 dei servizi).

Al 31 dicembre 2025, nel varesotto si contano un totale di 59.987 imprenditori, distribuiti prevalentemente (75,1%) nell'area centro meridionale della provincia (tra l'*Area varesina*, di *Gallarate - Malpensa* e di *Busto Arsizio - Seprio*). **Il settore in cui operano maggiormente è quello dei servizi (60,4%)** che, in linea con il trend positivo osservato nel corso del 2024 (+0,7%), **resta l'unico in crescita nel 2025 all'interno del terziario** (+472 figure, pari al +1,3%), con tendenze particolarmente positive nell'*Area varesina* (+255 figure, pari al +2,4%). Dopo un 2024 che aveva già visto l'uscita dal mercato di ben -789 imprenditori (-4,1% rispetto al 2023), **il commercio continua a subire un graduale e massiccio ridimensionamento strutturale** (-702 figure, pari al -3,8%), con un interessamento maggiore dei comuni afferenti ai distretti di *Gallarate - Malpensa* (-214 figure, pari al -5,0%) e dell'*Area varesina* (-224 figure, pari al -4,2%). Nel 2025, **il numero di imprenditori diminuisce nuovamente anche nell'indotto turistico** (-134 figure, pari al -2,2%), coinvolgendo la parte centro orientale della provincia, tra le circoscrizioni dell'*Area varesina* (-84 figure, pari al -4,7%), di *Busto Arsizio - Seprio* (-43 figure, pari al -3,7%) e dell'*Area saronnese* (-20 figure, pari al -3,2%), in cui emergono gli unici tassi negativi all'interno del territorio.

Varese. Imprenditori del terziario per classe d'età. Dinamica 31/12/2021 - 31/12/2025



Il fenomeno di assottigliamento della classe imprenditoriale under 30, riscontrato tra il 2021 e il 2024 (-109 figure, pari al -3,7%), sembra interrompersi nel corso del 2025, evidenziando in provincia di Varese un **aumento di +56 giovani, ad un tasso del +2,0% (con una crescita maggiore rispetto al trend regionale del +1,2%)**. Andamento opposto si riscontra, invece, nella fascia di età tra i 30 e i 49 anni, che registra la flessione più marcata nel triennio precedente (-1.606 figure, pari al -7,9% dal 2022 al 2024) e un ulteriore peggioramento nel 2025 (-616 figure, pari al -3,3%). Seppur rallentato dall'aumento dei giovani imprenditori, **il processo di invecchiamento continua tuttavia ad avanzare con il parallelo incremento delle fasce over 50**, quelle tra i 50 e i 69 anni (+104 figure, pari al +0,3%) e degli ultrasessantenni (+100 figure, pari al +1,2%). **Al 31 dicembre 2025, gli imprenditori con più di 70 anni raggiungono un totale di 8.670 figure, un numero quasi tre volte superiore a quello dei giovani under 30 (2.920 figure):** questo





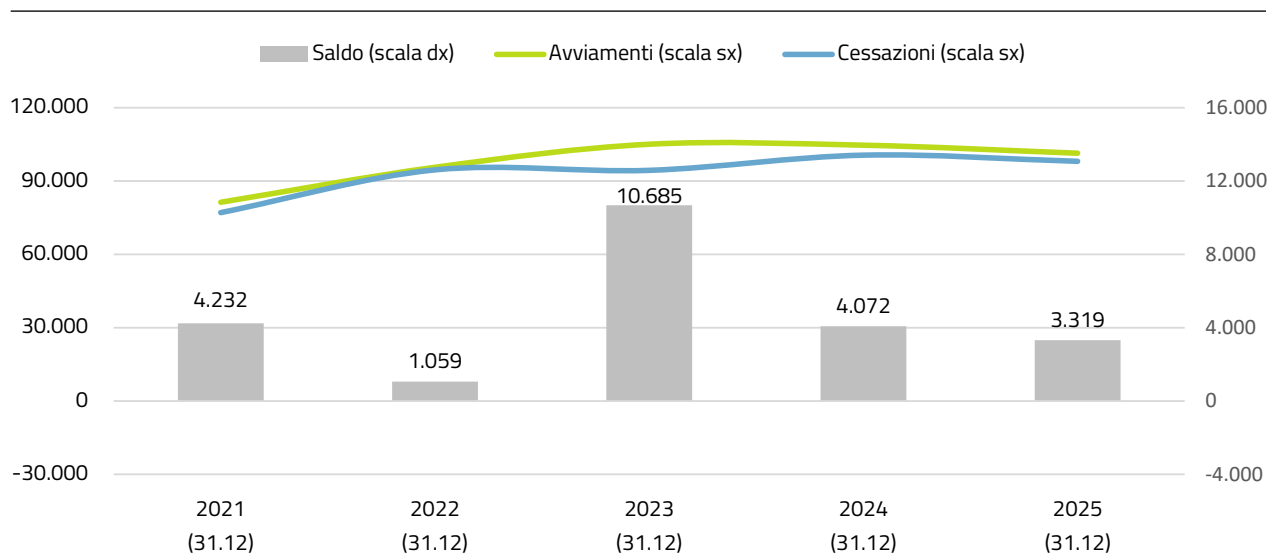
dato evidenza, con crescente urgenza, la necessità di favorire un ricambio generazionale, attraverso l'implementazione di politiche mirate e strategiche.

All'interno di questo scenario, circa un terzo (33,9%) dell'imprenditoria terziaria provinciale è guidata da donne. In linea con il trend di progressiva flessione osservato nel corso del quadriennio precedente, **la componente femminile risulta in diminuzione anche durante il 2025**, in modo leggermente più accentuato rispetto a quella maschile, concludendo il periodo con un bilancio negativo di -175 imprenditrici (-0,9%), che vanno ad aggiungersi alle -623 registrate tra il 2021 e il 2024. A seguito della lieve contrazione del 2024, la prima registrata nell'arco di quasi un decennio di crescita progressiva, **nel 2025 la componente straniera riprende invece ad aumentare** (+98 figure, pari al +1,7%), arrivando a rappresentare il 9,6% degli imprenditori varesini al 31 dicembre. A livello territoriale, lo strascico della crisi del 2024 è ancora evidente solamente nell'*Area varesina* (-6 figure, pari al -0,4%), mentre nei distretti di *Gallarate - Malpensa* (+48 figure, pari al +3,4%) e dell'*Area Saronnese* (+47 figure, pari al +7,1%) gli imprenditori stranieri riprendono a crescere ad un ritmo incalzante.

Mercato del lavoro

Nonostante la crisi economica in atto, che nell'ultimo biennio ha messo in difficoltà il tessuto imprenditoriale della provincia, **il mercato del lavoro continua a creare occupazione, anche se i volumi registrati sono in fase calante**. Dopo il picco di posti di lavoro maturati nel corso del 2023 (+10.685), prevalentemente dovuto alla riforma del lavoro sportivo, i flussi degli avviamenti e delle cessazioni mantengono una certa stabilità, ma i relativi saldi diminuiscono nell'ultimo biennio, stabilizzandosi nell'ordine dei volumi del 2021. **Il bilancio del 2025 si è sorretto, in sostanza, dallo sviluppo occupazionale nel settore dei servizi**, concentrato con più evidenza nei distretti dell'*Area Varesina*, di *Gallarate - Malpensa* e di *Busto Arsizio - Seprio*.

Varese. Flussi occupazionali del terziario. Dinamica 31/12/2021 - 31/12/2025





Dal mese di gennaio, 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 terziario locale, per un bilancio complessivo di +3.319 posti di lavoro attivi al 31 dicembre**. Un risultato imputabile prevalentemente al comparto dei servizi, come anticipato, dove l'occupazione risulta in crescita in particolare nei settori della "Istruzione" e della "Logistica".

A livello territoriale, **l'aumento dei posti di lavoro coinvolge tutti i distretti provinciali. Le posizioni maturate provengono prevalentemente dalle circoscrizioni di Gallarate - Malpensa** (+932 occupati, in diminuzione rispetto ai +1.731 del 2024), **dell'Area varesina** (+784 occupati, in diminuzione rispetto ai +1.112 del 2024) – entrambe zone ad elevata vocazione terziaria, con un indice di specializzazione settoriale superiore alla media provinciale (rispettivamente di 1.01 e 1.02) – **e di Busto Arsizio - Seprio** (+729 occupati, in aumento rispetto ai +298 del 2024). Bilanci positivi, ma più contenuti, si riscontrano anche nell'Area Saronnese (+391 occupati), l'unica a presentare un aumento del tessuto imprenditoriale, nel Lago Maggiore (+359 occupati), dove l'occupazione torna a crescere dopo un anno di instabilità, e nell'Area montana e valli (+124 occupati).

Varese. Flussi occupazionali del terziario per settore e classe d'età. Variazione 31/12/2024 - 31/12/2025

	Avviamenti			Cessazioni			Saldo	
	Anno 2025	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25	Anno 2025	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25	Anno 2025	Diff. 24-25
Commercio	11.307	-265	-2,3%	11.062	+281	+2,6%	+245	-546
Turismo	22.254	+303	+1,4%	21.599	+263	+1,2%	+655	+40
Servizi	67.826	-3.315	-4,7%	65.407	-3.068	-4,5%	+2.419	-247
<30 anni	40.239	-426	-1,0%	35.884	-231	-0,6%	+4.355	-195
30-49 anni	39.447	-2.460	-5,9%	38.246	-1.884	-4,7%	+1.201	-576
50-69 anni	21.129	-364	-1,7%	23.196	-384	-1,6%	-2.067	+20
≥70 anni	572	-27	-4,5%	742	-25	-3,3%	-170	-2
TOTALE TERZIARIO	101.387	-3.277	-3,1%	98.068	-2.524	-2,5%	+3.319	-753

Nel 2025 sono le aziende dei servizi a generare il maggior numero di posti di lavoro (+2.419 occupati), trainate dalle attività della "Istruzione" (+1.039), con saldi altalenanti nel corso del quinquennio in analisi, e della "Logistica" (+551), in fase di contenimento rispetto agli ottimi risultati conseguiti nel biennio precedente. Dopo il dato anomalo del 2023, falsato dall'applicazione della riforma sul lavoro sportivo (+8.645 posti di lavoro, quasi metà dei quali afferenti allo "Sport e benessere"), nel complesso del comparto la crescita occupazionale si riassetta sull'ordine di grandezza del 2021 e del 2024. **L'indotto turistico** (+655 occupati) **evidenzia un mercato del lavoro con un elevato turnover** e un bilancio sugli stessi livelli del 2024, **al cui interno la "Ristorazione" (+654) contribuisce quasi esclusivamente**





al risultato positivo del 2025, mentre nelle “Strutture ricettive” (-14) l’occupazione è in leggero calo, mostrando un’importante contrazione rispetto ai saldi maturati nel triennio precedente. **Nonostante la perdurata crisi delle attività commerciali, il relativo mercato del lavoro continua a mantenere un andamento positivo** (+245 occupati), **ma in fase calante**, registrando il bilancio più contenuto del quinquennio, dopo il picco raggiunto nel 2023 (+835) e un 2024 di poco inferiore (+791). **A sostenere l’occupazione del comparto, è in particolare il reparto degli “Autoveicoli”** (+219), sebbene nell’arco del 2025 si sia rilevato un calo nel relativo numero di imprese.

In linea con i dati del 2024, **anche nel 2025 risultano in crescita solamente le fasce d’età più giovani, fino ai 49 anni**. Sono, infatti, **+4.355 le posizioni maturate dagli under 30** – un dato confermato dalle tendenze degli anni precedenti, che ribadisce il buon ricambio generazionale all’interno del mercato – **e +1.201 gli occupati di età compresa tra i 30 e i 49 anni**. Un’importante flessione riguarda, invece, sia la categoria tra i 50 e i 69 anni (-2.067 occupati), che la componente over 70, con -170 impieghi attivi al 31 dicembre 2025. **Nel complesso degli ultimi cinque anni, il mercato ha favorito l’ingresso di +34.098 occupati under 50** (il 75,9% dei quali con meno di 30 anni) **e l’uscita di -10.731 occupati over 50** (il 94,2% dei quali tra i 50 e i 69 anni).

I dati del 2025 confermano, dunque, un tessuto economico provinciale che fa leva sul lavoro giovanile, anche se caratterizzato da rapporti prevalentemente a termine. Dal punto di vista contrattuale, **quasi la metà degli avviamenti continua a riguardare forme di lavoro a tempo determinato** (46.538 assunzioni, il 45,9% sul totale terziario), **che all’interno del bilancio annuale del settore affermano la loro predominanza** (+6.995 occupati) **su quella più stabile del tempo indeterminato** (-4.516 occupati). Si sottolinea, tuttavia, che tali dati sono trattati al netto delle trasformazioni dei contratti che, alla

Varese. Flussi occupazionali del terziario per tipologia contrattuale. Variazione 31/12/2024 - 31/12/2025

	Avviamenti			Cessazioni			Saldo	
	Anno 2025	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25	Anno 2025	Var. ass. 24-25	Var. % 24-25	Anno 2025	Diff. 24-25
T. indeterminato	14.036	-75	-0,5%	18.552	+326	+1,8%	-4.516	-401
T. determinato	46.538	-1.273	-2,7%	39.543	-888	-2,2%	+6.995	-385
Somministrato	10.567	-8	-0,1%	10.800	+192	+1,8%	-233	-200
Apprendistato	2.628	+66	+2,6%	1.960	+104	+5,6%	+668	-38
Intermittente	11.279	-498	-4,2%	10.686	-1.093	-9,3%	+593	+595
Parasubordinato	11.480	-1.406	-10,9%	11.569	-1.082	-8,6%	-89	-324
Domestico	4.787	-41	-0,8%	4.855	-76	-1,5%	-68	+35
Altro	72	-42	-36,8%	103	-7	-6,4%	-31	-35
TOTALE TERZIARIO	101.387	-3.277	-3,1%	98.068	-2.524	-2,5%	+3.319	-753





naturale scadenza, passano da forma “a termine” (tempo determinato e apprendistato) a “posto fisso” (tempo indeterminato). Sempre all’interno del lavoro subordinato, **l’apprendistato** (+668 occupati) **registra il secondo saldo positivo del periodo, mentre il somministrato** (-233 occupati), **dopo la forte espansione avvenuta in epoca pre pandemica, continua a diminuire dal 2022** (anno a seguito del quale il relativo numero di avviamenti viene superato prima dall’utilizzo delle forme intermittenti, poi da quello delle parasubordinate). Nel 2025, risultano in fase di contrazione anche il lavoro domestico (-68 occupati), seppur con perdite meno rilevanti, e il parasubordinato (-89 occupati), i cui volumi si stanno stabilizzando dopo l’aumento temporaneo osservato nel 2023, dovuto alla riforma del “lavoro sportivo”. **Dopo un 2024 anomalo e sostanzialmente stazionario, il lavoro intermittente o “a chiamata”** (tipico dell’indotto turistico, ma in tendenziale aumento anche nel settore dei servizi) **torna ad evidenziare un bilancio occupazionale importante** (+593 posti di lavoro) nel complesso del mercato terziario, in linea con i precedenti volumi di crescita del 2023.

