

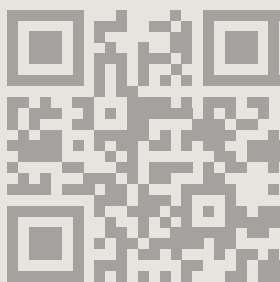
OSSERVATORIO PERIODICO

# Mercato del lavoro

*Competenze, Retribuzione e Tensione-Prezzo nelle PMI*

Le PMI della provincia di Varese  
*nel bacino territoriale Varese, Como, Brianza, Alto Milanese*

PERIODO DI RIFERIMENTO: APRILE 2026



# In questo numero

---

**IN SINTESI** **Executive summary**

*Lettura integrata della domanda, del prezzo e della tensione del lavoro nelle PMI varesine.*

**PARTE I** **Competenze e Fabbisogni**

*Cruscotto settoriale, figure professionali, costo del mismatch, transizione digitale e green, bacino occupazionale allargato.*

**PARTE II** **Retribuzioni e Costo del Lavoro**

*Quadro macro, manifattura e servizi, classi dimensionali, costo per ULA, benchmark provinciale e focus Varese.*

**PARTE III** **Matrice Tensione-Prezzo**

*Dodici settori Excelsior classificati nei quattro quadranti della matrice incrociata difficoltà/dinamica retributiva.*

**PARTE IV** **Flussi Reali e Offerta di Lavoro**

*Comunicazioni Obbligatorie, tasso di copertura Excelsior, indicatori RCFL, tensione integrata domanda/offerta e validazione Quadrante Lombardia.*

**MONITORAGGIO** **Semafori e Allerta**

*Otto indicatori chiave del mercato del lavoro classificati in verde, giallo e rosso con soglie di attivazione per note tematiche.*

**NOTA METODOLOGICA** **Impianto analitico e fonti**

*Metodologia, perimetro, cadenza di aggiornamento e fonti istituzionali utilizzate.*

## I 5 fatti chiave di questa edizione

1. Difficoltà di reperimento al 51.4%: la provincia ha superato la soglia critica di tensione strutturale (50%), con almeno 4 settori in situazione di blocco dei fabbisogni.
2. Il costo stimato del mismatch (vacancy duration + somministrazione) per le 7,772 posizioni non coperte è compreso in € 69.9M - 104.9M, a seconda della duration (45-75 giorni).
3. Settori in tensione critica: Metalmeccanica, Costruzioni, Turismo Ristorazione, Ict Digitale (difficoltà >55%).
4. Tasso di occupazione nel territorio: 70.6% (superiore alla media nazionale di 62,5%), con tasso di disoccupazione del 5.8%.
5. Gap di competenze digitali (34 pp.) e green (55 pp.) rimangono i vincoli strutturali all'automazione dei processi PMI.

### Dashboard indicatori

Indicatore	Valore	Var. vs precedente	Stato
Difficoltà media di reperimento	51.4%	-	VERDE
Competenze digitali (gap)	34 pp.	-	VERDE
Competenze green (gap)	55 pp.	-	VERDE
Tasso occupazione Varese	70.6%	-	VERDE

*Il documento è destinato alla direzione di Confartigianato Imprese Varese, agli interlocutori istituzionali provinciali e regionali e agli osservatori che seguono l'evoluzione del mercato del lavoro nelle PMI lombarde. Le fonti utilizzate sono tutte istituzionali; le stime locali sono dichiarate in modo esplicito nella nota metodologica.*

## PARTE I

# Competenze e Fabbisogni

Domanda di lavoro, figure professionali e mismatch nelle PMI

## Cruscotto Settoriale: Domanda × Costo × Congiuntura

La tabella seguente classifica i 12 settori Excelsior secondo sei dimensioni. Il dato da osservare è la colonna 'Diagnosi': i settori in 'Crescita sotto pressione' sono quelli dove la domanda cresce ma le imprese non trovano le competenze necessarie. La colonna 'Pos. non cop.' quantifica l'impatto in termini di posizioni che resteranno scoperte.

Settore	Entrate	Diff.%	Costo €/h	Var.Pr.%	Var.Ex.%	Pos. non cop.	Diagnosi
<b>Metalmecchanica</b>	2.340	58.4%	25.80	+2.8%	-15.0%	1.367	Crescita sotto pressione
<b>Turismo e ristorazione</b>	1.920	55.6%	21.80	+3.5%	+22.4%	1.068	Crescita sotto pressione
<b>Costruzioni</b>	1.450	65.8%	27.60	+2.5%	+18.2%	954	Crescita sotto pressione
<b>Commercio</b>	1.680	38.2%	24.20	+0.8%	+5.2%	642	Equilibrio
<b>Servizi alle imprese</b>	860	48.7%	26.80	+1.8%	+8.6%	419	Stagnazione e critica
<b>Alimentare</b>	740	48.6%	24.60	+1.2%	+12.5%	360	Equilibrio
<b>ICT e digitale</b>	480	72.1%	28.40	+4.2%	+25.8%	346	Crescita sotto pressione
<b>Trasporti e logistica</b>	720	46.5%	25.20	+0.2%	-8.5%	335	Contrazione gestibile
<b>Sanità e assistenza</b>	420	54.8%	22.60	+1.0%	+10.2%	230	Stagnazione e critica
<b>Tessile-moda</b>	420	52.1%	23.40	-1.8%	-43.8%	219	Declino strutturale
<b>Gomma-plastica</b>	380	52.1%	23.40	+3.2%	+42.8%	198	Equilibrio
<b>Chimico-farmaceutico</b>	280	45.2%	26.80	+0.5%	-36.7%	127	Stagnazione e critica

Il cruscotto integra tre dimensioni critiche per ciascun settore: la domanda di lavoro, la struttura dei costi e il ciclo economico. La colonna 'Pos. non cop.' riporta la stima del numero assoluto di posizioni che le imprese non riusciranno a coprire nel periodo di riferimento, calcolata come prodotto tra entrate previste e difficoltà di reperimento dichiarata. È una misura di domanda inevasa attesa, non un indice sintetico: può essere letta direttamente come 'quante posizioni resteranno scoperte'. I settori con i volumi più elevati di posizioni non coperte sono quelli su cui concentrare prioritariamente le politiche di matching e formazione.

Quattro settori risultano in 'Crescita sotto pressione': metalmeccanica, turismo e ristorazione, costruzioni e ICT. Si tratta di settori che crescono ma non riescono a trovare le competenze necessarie. Il tessile-moda affronta un 'Declino strutturale' con una difficoltà di reperimento superiore al 50%.

## Le Figure più Richieste: Chi Serve, Quanto Costa, in Quale Contesto

Il ranking delle figure più richieste evidenzia due crisi occupazionali distinte: da un lato le figure tecniche specializzate con deficit formativo, dall'altro i profili dei servizi alla persona con problemi di attrattività. La colonna 'Criticità reperimento' sintetizza la pressione complessiva sul mercato per ciascuna figura.

Professione	Entrate	Diff.%	Esperienza%	Titolo	Criticità reperimento
<b>Tecnici della vendita e distribuzione</b>	820	38.5%	72.0%	Diploma	BASSA
<b>Addetti alla ristorazione</b>	780	62.3%	45.0%	Qualifica prof.	ALTA
<b>Operai metalmeccanici specializzati</b>	650	71.2%	80.0%	Qualifica prof.	ALTA
<b>Conduuttori di macchinari industriali</b>	580	55.8%	68.0%	Diploma tecnico	MEDIA
<b>Addetti alle pulizie</b>	540	28.4%	25.0%	Obbligo	BASSA
<b>Tecnici informatici e telematici</b>	480	68.9%	75.0%	Laurea	ALTA
<b>Personale di segreteria e ufficio</b>	460	32.1%	58.0%	Diploma	BASSA
<b>Commessi e addetti vendita</b>	440	35.7%	50.0%	Diploma	BASSA
<b>Cuochi e personale cucina</b>	420	64.5%	55.0%	Qualifica prof.	ALTA

Professione	Entrate	Diff.%	Esperienza%	Titolo	Criticità reperimento
<b>Addetti contabilità e amministrazioni</b>	380	42.8%	70.0%	Diploma/Laurea	BASSA

Il ranking delle figure professionali più richieste evidenzia la convivenza di due crisi occupazionali distinte. Da un lato, le figure tecniche specializzate — operai metalmeccanici, tecnici informatici, conduttori di macchinari — scontano un deficit formativo strutturale. Dall'altro, le figure dei servizi alla persona — addetti alla ristorazione, cuochi — soffrono di un problema di attrattività legato alle condizioni di lavoro e alla compressione retributiva.

Il dato sulla quota di esperienza richiesta rafforza questa lettura: gli operai metalmeccanici richiedono esperienza nell'80% dei casi e i tecnici informatici nel 75%, confermando che il sistema produttivo varesino cerca figure già formate e fatica ad assorbire profili junior.

## Stima del costo del mismatch di competenze

Il costo stimato del mismatch per le PMI varesine si colloca in un range di € 42–105 milioni nel periodo (scenario centrale: circa € 70 Mln). La stima dipende da due parametri non direttamente osservabili sul territorio — i giorni di vacancy e la produzione persa per giorno — e viene presentata in tre scenari ancorati a benchmark pubblici.

Scenario	Giorni vacancy	Costo/giorno	Posizioni	Costo trim.
<b>Basso</b>	45 gg	€120	7.772	€ 42.0 Mln
<b>Medio (centrale)</b>	60 gg	€150	7.772	€ 69.9 Mln
<b>Alto</b>	75 gg	€180	7.772	€ 104.9 Mln

I parametri degli scenari sono ancorati a benchmark pubblici: il range dei giorni di vacancy (45–75) copre la distribuzione SHRM del time-to-fill per posizioni di difficile reperimento; il range del costo giornaliero (€120–€180) copre il margine lordo medio delle PMI manifatturiere rapportato alla produzione oraria per addetto (fonte ISTAT).

Al costo diretto si aggiungono due canali non monetizzati: la somministrazione con premium (+15.0% sul costo standard) e la quota di rinunce strutturali (12.0% delle posizioni difficili), che si traducono in commesse non evase.

## Transizione Digitale e Green nelle PMI Varesine

La doppia transizione digitale e green procede a velocità molto diverse nei settori varesini. Le tabelle seguenti mostrano la percentuale di imprese che richiedono competenze digitali e green per settore: i settori con alta richiesta e alta difficoltà sono quelli dove il gap formativo è più urgente.

## Competenze Digitali e Green per Settore

Settore	Entrate	Digitali%	Green%	Diff.%
ICT e digitale	480	92.5%	55.8%	72.1%
Servizi alle imprese	860	72.8%	42.6%	48.7%
Chimico-farmaceutico	280	68.2%	52.8%	45.2%
Sanita e assistenza	420	65.2%	38.5%	54.8%
Metalmecanica	2.340	62.5%	38.2%	58.4%
Commercio	1.680	58.4%	32.5%	38.2%
Gomma-plastica	380	55.8%	48.5%	52.1%
Costruzioni	1.450	52.8%	58.2%	65.8%
Trasporti e logistica	720	52.4%	48.2%	46.5%
Alimentare	740	48.2%	45.8%	48.6%
Turismo e ristorazione	1.920	45.6%	28.4%	55.6%
Tessile-moda	420	42.5%	35.6%	52.1%

La transizione digitale procede secondo direttrici divergenti nei settori varesini. L'ICT e digitale guida con il 92,5% di richiesta di competenze digitali, seguito dai servizi alle imprese (72,8%) e dal chimico-farmaceutico (68,2%). Tuttavia, proprio i settori a più alta domanda digitale sono quelli con le maggiori difficoltà di reperimento.

Sul versante green, le costruzioni emergono come il settore con la maggiore domanda (58,2%), coerente con la spinta del Superbonus. L'ICT segue con il 55,8%. Il turismo (28,4%) e il commercio (32,5%) mostrano invece un ritardo significativo nella transizione verde.

## Competenze Digitali Specifiche

Competenza Digitale	% Imprese Richiedenti
Utilizzo di tecnologie Internet e posta elettronica	72.8%
Utilizzo linguaggi e metodi matematici/informatici	42.5%
Gestione soluzioni innovative con tecnologie 4.0	35.8%
Capacità di gestire e produrre strumenti comunicazione visiva/multimediale	28.4%
Capacità di utilizzare linguaggi di programmazione	18.2%

## Competenze Green Specifiche

Competenza Green	% Imprese Richiedenti
Risparmio energetico e utilizzo energie rinnovabili	48.5%
Trattamento e smaltimento rifiuti/riciclo materiali	42.8%
Contabilità e certificazioni ambientali	32.5%
Produzione e gestione agroalimentare sostenibile	22.4%

Competenza Green	% Imprese Richiedenti
Progettazione e gestione edifici a risparmio energetico	18.6%

L'analisi di dettaglio conferma che le competenze digitali di base (Internet e posta, 72,8%) sono ormai un prerequisito trasversale, mentre quelle avanzate — programmazione (18,2%), tecnologie 4.0 (35,8%) — restano concentrate nei settori manifatturieri e ICT. Le competenze green più richieste riguardano il risparmio energetico (48,5%) e il trattamento rifiuti/riciclo (42,8%).

## Struttura della Domanda: Titoli di Studio e Contratti

### Titoli di Studio Richiesti

Titolo di Studio	Entrate	Quota%	Difficolta%
Laurea e post-laurea	2.722	18.0%	59.0%
Diploma ITS Academy	504	3.3%	62.8%
Diploma secondaria superiore	5.081	33.6%	53.0%
Qualifica/diploma professionale IeFP	4.536	30.0%	47.0%
Scuola dell'obbligo / nessun titolo	2.277	15.1%	38.6%

La struttura della domanda per titolo di studio rivela un paradosso significativo. I diplomi ITS Academy, pur rappresentando solo il 4% della domanda, registrano la difficoltà di reperimento più elevata (62,8%), segnalando come questa filiera formativa produca ancora un volume di diplomati insufficiente. Al contrario, i laureati registrano una difficoltà del 55,2%, indicando che la competizione per i profili qualificati avviene su scala sovra-provinciale.

### Tipologia Contrattuale

Tipo Contratto	Entrate	Quota%
Tempo indeterminato	3.402	22.5%
Tempo determinato	6.653	44.0%
Apprendistato	1.512	10.0%
Somministrazione	2.268	15.0%
Collaborazioni	756	5.0%
Altro	529	3.5%

La distribuzione contrattuale conferma la prevalenza della flessibilità nel sistema PMI varesino: solo il 22,5% delle entrate previste è a tempo indeterminato, mentre il tempo determinato assorbe il 44% della domanda. La somministrazione (15%) riflette la tendenza delle PMI a esternalizzare il rischio occupazionale, particolarmente nei settori soggetti a stagionalità. L'apprendistato al 10% rappresenta un segnale positivo di investimento formativo.

## La Domanda di Lavoro per Classe Dimensionale

Classe Dimensionale	Entrate	Diff.%	Costo Orario	Var.Fatt.%
<b>Micro (1-9 addetti)</b>	4.536	54.2%	22.80	+0.5%
<b>Piccole (10-49 addetti)</b>	6.048	48.8%	24.60	+1.2%
<b>Medie (50-249 addetti)</b>	4.536	42.5%	26.80	+1.8%

Il confronto dimensionale rivela lo 'squeeze' massimo concentrato sulle micro imprese (1-9 addetti). Con una difficoltà media del 54,2% — la più alta tra le tre classi — e un costo orario di soli €22,80, le micro imprese affrontano il paradosso di cercare competenze sempre più qualificate con risorse salariali strutturalmente inferiori.

Le medie imprese (50-249 addetti) si trovano nella posizione più favorevole: difficoltà inferiore (42,5%), costo orario più alto (€26,80) che consente pacchetti retributivi più competitivi, e crescita del fatturato più robusta (+1,8%). Le piccole imprese (10-49 addetti) rappresentano il segmento chiave su cui concentrare le politiche di supporto.

## Andamento Tendenziale Integrato

Trimestre	Entrate	Difficoltà%	Var.Produz.%	Costo Orario
<b>Q1 2025</b>	11.800	45.6%	+0.5%	24.20
<b>Q2 2025</b>	13.200	47.1%	+1.8%	24.40
<b>Q3 2025</b>	10.500	44.8%	-2.2%	24.50
<b>Q4 2025</b>	12.100	46.9%	+3.8%	24.60
<b>Q1 2026</b>	15.120	51.4%	+1.2%	24.80

La serie storica Q1 2025 — Q1 2026 mostra una dinamica occupazionale in recupero con oscillazioni significative. Le entrate previste sono cresciute da 11.800 a 15.120, con un picco stagionale nel Q2 2025 legato alla domanda turistica estiva. Il dato più preoccupante è l'andamento della difficoltà di reperimento, che sale progressivamente dal 45,6% al 51,4%.

Il costo orario medio mostra una crescita contenuta ma costante (da €24,20 a €24,80, +2,5% in quattro trimestri), riflettendo sia i rinnovi contrattuali CCNL sia la pressione al rialzo generata dalla scarsità di competenze. La produzione manifatturiera ha attraversato una fase di contrazione nel Q3 2025 (-2,2%), seguita da un rimbalzo nel Q4 (+3,8%).

## Varese nel Bacino Occupazionale Allargato

Varese non è un mercato del lavoro isolato: compete per gli stessi talenti con Como, Monza-Brianza e l'Alto Milanese. La tabella seguente confronta le quattro province su indicatori chiave. Il dato da osservare è il differenziale di costo orario: dove è più basso, il rischio di drenaggio verso aree a retribuzione più alta è più concreto.

## Quadro Sinottico: Varese, Como, Brianza, Alto Milanese

Provincia	Entrate Trim.	Diff.%	Costo €/h	Var.Prod.%	Dig.%	Green%	Settori Trainanti
Varese (VA)	15.120	51.4%	24.80	+1.2%	66.0%	45.0%	Metalmeccanica, Turismo, Commercio
Como	10.800	46.5%	25.20	+0.8%	55.8%	40.2%	Tessile-seta, Turismo lacuale, Meccanica
Monza-Brianza	18.200	50.8%	26.40	+2.2%	62.5%	45.8%	Manifattura, Servizi, Arredamento
Alto Milanese	15.600	52.4%	27.80	+2.8%	68.2%	48.5%	ICT, Servizi avanzati, Logistica
<b>BACINO TOTALE</b>	59.720	50.6%	26.14	—	—	—	—

Il bacino occupazionale allargato genera una domanda complessiva di 59.720 entrate nel periodo, con una difficoltà media ponderata del 50.6% e un costo orario medio di €26.14. Varese contribuisce con il 25% della domanda totale del bacino, collocandosi in una posizione intermedia per difficoltà e nella fascia bassa per costo orario.

Questa configurazione genera un duplice effetto sulle PMI varesine. Da un lato, il costo del lavoro inferiore rappresenta un vantaggio competitivo nella localizzazione di attività produttive manifatturiere; dall'altro, crea un differenziale retributivo che alimenta il drenaggio di competenze verso le aree a maggiore capacità salariale, in particolare l'Alto Milanese.

*Nota di significatività. I dati provinciali comparati in questa tabella sono stime ottenute integrando fonti provinciali (Excelsior Unioncamere) con proxy regionali (ISTAT SES sulle retribuzioni e costo del lavoro, disponibili a livello NUTS-2). Differenze inferiori a circa 2 punti percentuali sulla difficoltà di reperimento o a circa €1.500 annui sulla retribuzione media non sono statisticamente significative e non devono essere lette come divari reali fra le province: rientrano nell'intervallo di incertezza delle stime locali. La lettura comparativa resta valida per ordini di grandezza e trend.*

## Figure Professionali Critiche nel Bacino

Professione	VA	Diff.	CO	Diff.	MB	Diff.	MI-NW	Diff.	Bacino	Pressione
Operai metalmeccanici spec.	650	71.2%	420	62.5%	780	68.4%	580	65.8%	2.430	CRITICA
Tecnici informatici	480	68.9%	280	65.2%	620	72.5%	850	70.8%	2.230	CRITICA

Professione	VA	Diff.	CO	Diff.	MB	Diff.	MI-NW	Diff.	Bacino	Pressione
telem.										
Addetti alla ristorazione	780	62.3%	680	58.5%	520	55.2%	420	52.8%	2.400	ALTA
Cuochi e personale cucina	420	64.5%	380	60.8%	280	58.2%	220	55.5%	1.300	CRITICA
Costruzioni specializzati	520	65.8%	380	62.4%	680	60.5%	480	58.2%	2.060	CRITICA
Conduttori macchinari ind.	580	55.8%	320	52.4%	480	58.6%	380	54.2%	1.760	ALTA

L'analisi delle figure professionali più critiche nel bacino allargato rivela la scala reale della competizione per i talenti. I tecnici informatici sono contesi da 2.230 posizioni aperte nel raggio di 40-50 km. Le PMI varesine si trovano in svantaggio competitivo rispetto alle imprese dell'Alto Milanese che possono proporre pacchetti retributivi superiori.

## Dinamiche Inter-provinciali Chiave

**Metalmeccanica [COMPETIZIONE]** Bacino condiviso VA-MB-MI: 4.350 entrate, diff. media 65,8%. Le PMI varesine competono con costi orari inferiori (€25,80 vs €27,20 MI-NW) ma subiscono drenaggio verso Milano per salari e welfare aziendale.

**ICT e digitale [COMPETIZIONE FORTE]** Il bacino allargato richiede 2.230 tecnici ICT con difficoltà media 69,4%. L'Alto Milanese offre retribuzioni più alte (+12%) e maggiori opportunità di carriera, rendendo Varese un bacino di reclutamento più che un polo attrattivo.

**Tessile-moda [COMPLEMENTARITÀ]** Como e Varese condividono la crisi del distretto serico-tessile (840 entrate congiunte, diff. 52,1%). La riconversione verso tessuti tecnici e moda sostenibile richiede competenze trasversali che nessuna delle due province forma in misura sufficiente.

**Turismo e ristorazione [COMPLEMENTARITÀ]** Il sistema lacuale (Maggiore-Como-Lugano) genera 3.280 entrate nel bacino allargato. La stagionalità è un problema condiviso, ma la prossimità consente rotazione del personale tra le destinazioni.

**Costruzioni [COMPETIZIONE]** La Brianza assorbe manodopera edile dall'area varesina grazie a volumi di cantieristica superiori. Le 2.630 entrate del bacino con difficoltà media 61,8% richiedono politiche formative coordinate.

**Servizi alle imprese [DRENAGGIO]** Milano attrae i profili più qualificati con retribuzioni superiori del 15-20%. Le PMI varesine dei servizi perdono competitività nella fascia professionale e manageriale.

L'analisi del bacino allargato suggerisce che le politiche attive del lavoro a scala solo provinciale hanno un'efficacia limitata per i profili ad alta specializzazione. Serve un coordinamento inter-provinciale che integri l'offerta formativa e le politiche di matching.

# Retribuzioni e Costo del Lavoro

*Livelli, dinamica e benchmark provinciale*

## 1. Quadro Macro Retributivo

Il livello retributivo italiano — misurato dall'INPS Osservatorio sui Lavoratori Dipendenti del settore privato non agricolo — si è attestato nell'ultima rilevazione a 24.486 EUR annui lordi medi per dipendente, con una dinamica Y/Y di +3.4%. Il numero medio di giornate retribuite si mantiene a 247 giorni l'anno, segnale di una struttura contrattuale ancora in larga parte stabile ma con una crescente incidenza di part-time e rapporti frazionati che comprime il dato annualizzato rispetto alla grandezza oraria.

La Lombardia si conferma la prima regione italiana per livelli retributivi, con una media di 29.305 EUR (+3.2% Y/Y), trainata dalle province metropolitane e dai distretti industriali del nord regione. La ripartizione Nord-Ovest nel suo complesso si colloca a 28.852 EUR, confermando il divario strutturale tra il nord e le altre ripartizioni territoriali italiane.

### 1.1 Confronto Italia — Lombardia — Varese

Territorio	Retrib. media annua	Dinamica Y/Y	Gap vs Italia
Italia (media nazionale)	24.486 EUR	+3.4%	—
Nord-Ovest	28.852 EUR	n.d.	+17.8%
Lombardia	29.305 EUR	+3.2%	+19.7%
Varese (provincia)	29.865 EUR	+2.9%	+22.0%

*Fonte: INPS Osservatorio sui Lavoratori Dipendenti del settore privato; elaborazione Centro Studi Confartigianato Varese.*

## 2. Retribuzioni nella Manifattura (ATECO C)

La sezione C della classificazione ATECO raccoglie 13 divisioni manifatturiere con dinamiche retributive molto differenziate. I settori a maggiore intensità tecnologica e di capitale (chimica-farmaceutica, elettronica, mezzi di trasporto) registrano livelli retributivi significativamente superiori alla media, mentre i comparti tradizionali a forte incidenza di manodopera a bassa qualifica (tessile-abbigliamento, altre manifatturiere) restano nella fascia bassa. Il varesino mostra un posizionamento coerente con la specializzazione storica del territorio: forte in metallurgia, macchinari, gomma-plastica, aerospazio.

La tabella seguente dettaglia le retribuzioni medie annue per le 13 divisioni manifatturiere ATECO, con confronto Italia-Lombardia-Varese. I settori ad alta intensità tecnologica (chimica-farmaceutica,

elettronica, mezzi di trasporto) mostrano retribuzioni significativamente superiori alla media. La colonna Y/Y segnala la dinamica salariale recente.

Settore ATECO	Italia	Lombardia	Varese	Y/Y
<b>Alimentari e bevande (C10-C12)</b>	28.500 EUR	31.200 EUR	30.800 EUR	+3.1%
<b>Tessile-abbigliamento (C13-C15)</b>	24.100 EUR	26.800 EUR	27.400 EUR	+2.4%
<b>Legno-cartastampa (C16-C18)</b>	27.200 EUR	29.500 EUR	29.100 EUR	+2.8%
<b>Chimica-farmaceutica (C19-C21)</b>	42.800 EUR	46.200 EUR	44.500 EUR	+3.6%
<b>Gomma-plastica (C22)</b>	30.900 EUR	33.400 EUR	33.800 EUR	+3.0%
<b>Minerali non metalliferi (C23)</b>	29.800 EUR	32.100 EUR	31.600 EUR	+2.7%
<b>Metallurgia (C24)</b>	33.200 EUR	36.400 EUR	35.900 EUR	+3.3%
<b>Prodotti in metallo (C25)</b>	28.700 EUR	31.300 EUR	31.800 EUR	+2.9%
<b>Elettronica-ottica (C26)</b>	38.500 EUR	42.100 EUR	41.300 EUR	+3.5%
<b>Apparecchi elettrici (C27)</b>	33.800 EUR	36.900 EUR	36.200 EUR	+3.2%
<b>Macchinari n.c.a. (C28)</b>	34.600 EUR	37.800 EUR	38.100 EUR	+3.4%
<b>Mezzi di trasporto (C29-C30)</b>	37.200 EUR	40.500 EUR	39.800 EUR	+3.7%
<b>Altre manifatturiere (C31-C33)</b>	27.400 EUR	29.800 EUR	29.400 EUR	+2.6%

Fonte: ISTAT SES e OROS, INPS Osservatorio dipendenti privati; elaborazione Centro Studi. Valori lordi annui medi per FTE in EUR.

### 3. Retribuzioni nei Servizi (ATECO G-N)

Il comparto servizi presenta una dispersione retributiva ancora più ampia di quella manifatturiera. Attività finanziarie e assicurative (sezione K) e informazione-comunicazione (sezione J) si collocano stabilmente ai vertici, mentre alloggio-ristorazione (sezione I) e noleggio-servizi alle imprese (sezione N) segnano i livelli più bassi. Sul territorio varesino, il gap con la media lombarda è più marcato nel terziario avanzato (finanza, ICT) per effetto della gravitazione di queste funzioni verso l'area metropolitana milanese, mentre nei servizi diffusi al territorio (commercio, trasporti, servizi alle imprese) il varesino si allinea o supera la media regionale.

Il comparto servizi presenta una dispersione retributiva ancora più ampia. Le attività finanziarie e l'ICT si collocano ai vertici, mentre alloggio-ristorazione e noleggio-servizi segnano i livelli più bassi. Per le PMI varesine, il confronto con la Lombardia evidenzia dove il gap retributivo alimenta il drenaggio di competenze verso Milano.

Settore ATECO	Italia	Lombardia	Varese	Y/Y
Commercio ingrosso e dettaglio (G)	25.100 EUR	27.800 EUR	27.200 EUR	+2.8%
Trasporto e magazzinaggio (H)	28.900 EUR	31.400 EUR	30.900 EUR	+3.0%
Alloggio e ristorazione (I)	18.200 EUR	19.600 EUR	19.300 EUR	+2.2%
Informazione e comunicazione (J)	39.800 EUR	43.500 EUR	40.200 EUR	+3.8%
Attività finanziarie e assicurative (K)	46.423 EUR	51.200 EUR	44.100 EUR	+3.5%
Attività immobiliari (L)	26.400 EUR	28.900 EUR	27.800 EUR	+2.5%
Attività professionali e tecniche (M)	33.200 EUR	36.800 EUR	34.500 EUR	+3.1%
Noleggio, servizi imprese (N)	22.800 EUR	24.900 EUR	24.200 EUR	+2.6%

Fonte: ISTAT SES e OROS, INPS Osservatorio dipendenti privati; elaborazione Centro Studi. Valori lordi annui medi per FTE in EUR.

## 4. Retribuzioni per Classe Dimensionale d'Impresa

La dimensione aziendale è uno dei determinanti più robusti della retribuzione media: a parità di settore, le grandi imprese (250+ addetti) pagano retribuzioni sensibilmente superiori alle PMI. Il gap è particolarmente pronunciato nelle microimprese (1-9 addetti), dove confluiscono effetti di composizione (maggiore incidenza di qualifiche basse, part-time, contratti temporanei) e strutturali (minore produttività media, minore sindacalizzazione, minore pressione concorrenziale sul mercato del lavoro interno).

La dimensione aziendale è uno dei determinanti più robusti della retribuzione: il gap tra micro imprese (1-9 addetti) e grandi imprese (250+) supera il 30%. Questa sezione distingue il differenziale annuo da quello orario, per separare l'effetto della minor intensità lavorativa nelle PMI dalla reale compressione retributiva.

La tabella seguente mostra il differenziale retributivo per classe dimensionale nelle PMI lombarde, distinto tra manifattura e servizi. Si nota come nella fascia medie imprese (50-249) il gap con le grandi si riduca a circa 3 punti percentuali, confermando che la soglia critica di 'compressione retributiva' è principalmente tra micro e piccole imprese.

### 4.1 Retribuzione lorda annua per FTE (EUR)

Classe dimensionale	Manifattura	Servizi	Delta vs Grandi
Micro (1-9 addetti)	23.400 EUR	22.100 EUR	-32.5%
Piccole (10-49)	28.900 EUR	26.800 EUR	-16.7%
Medie (50-249)	33.500 EUR	31.200 EUR	-3.2%
Grandi (250+)	34.700 EUR	38.600 EUR	+0.0%

## 4.2 Retribuzione oraria lorda (EUR/ora)

La grandezza oraria neutralizza l'effetto composizione di part-time e orari ridotti. Letto su base oraria, il gap tra classi dimensionali si riduce sensibilmente: segnale che parte del differenziale annuo riflette un minor numero di ore lavorate nelle PMI e non solo una minore retribuzione unitaria.

Classe dimensionale	Manifattura (EUR/h)	Servizi (EUR/h)
Micro (1-9)	14.20	13.50
Piccole (10-49)	16.80	15.90
Medie (50-249)	18.90	18.10
Grandi (250+)	19.40	21.80

Fonte: ISTAT SES (Structure of Earnings Survey); elaborazione Centro Studi.

## 5. Costo del Lavoro Totale per ULA

Questa sezione adotta la prospettiva dell'impresa: non 'quanto guadagna il dipendente' ma 'quanto costa il dipendente all'azienda'. La grandezza è il costo del lavoro totale per unità di lavoro standard (ULA), che somma retribuzione lorda, contributi sociali a carico del datore di lavoro, TFR accantonato e altri costi indiretti (INAIL, welfare integrativo, formazione obbligatoria). È la metrica di riferimento per pianificazione del personale, benchmarking competitivo e valutazione del cuneo fiscale-contributivo.

Il dato conferma una sostanziale omogeneità del cuneo contributivo tra manifattura e servizi nelle PMI lombarde (30,0-31,0%), con il picco nelle grandi imprese manifatturiere per effetto di contrattazione integrativa e welfare aziendale più strutturati.

Segmento	Retrib. lorda	Contributi+TFR	Costo totale	Cuneo %
Manifattura - Piccole (10-49)	28.900 EUR	12.700 EUR	41.600 EUR	30.5%
Manifattura - Medie (50-249)	33.500 EUR	14.900 EUR	48.400 EUR	30.8%
Manifattura - Grandi (250+)	34.700 EUR	15.600 EUR	50.300 EUR	31.0%
Servizi - Piccole (10-49)	26.800 EUR	11.500 EUR	38.300 EUR	30.0%
Servizi - Medie (50-249)	31.200 EUR	13.600 EUR	44.800 EUR	30.4%
Servizi - Grandi (250+)	38.600 EUR	17.300 EUR	55.900 EUR	30.9%

Fonte: ISTAT OROS, Ministero del Lavoro (decreti costo orario CCNL), CNEL; elaborazione Centro Studi. Dati riferiti alla Lombardia.

## 6. Benchmark Provinciale: Varese, Como, Monza-Brianza, Milano NW

Il bacino occupazionale della provincia di Varese non può essere analizzato in isolamento: la mobilità quotidiana dei lavoratori e la competizione tra datori di lavoro per le stesse figure professionali creano un mercato del lavoro allargato che comprende Como, Monza-Brianza e l'area metropolitana nord-ovest di Milano (distretti di Legnano, Rho, Magenta). Il confronto retributivo tra queste quattro aree è quindi strategico per comprendere il posizionamento competitivo delle PMI varesine sul fronte del reclutamento e della retention.

Provincia	Retrib. annua	Retrib. oraria	Y/Y	Settore top
Varese (VA)	29.865 EUR	17.20 EUR/h	+2.9%	Chimica-farmaceutica
Como (CO)	28.400 EUR	16.40 EUR/h	+2.7%	Tessile-serico
Monza-Brianza (MB)	32.874 EUR	18.90 EUR/h	+3.1%	Meccanica di precisione
Milano NW	34.200 EUR	19.70 EUR/h	+3.3%	Servizi avanzati

Il confronto evidenzia come Varese si collochi in posizione intermedia nel bacino di riferimento: sopra Como ma sotto Monza-Brianza e Milano NW, trainate rispettivamente dalla meccanica di precisione e dal terziario avanzato. Il differenziale con Milano NW (circa 4.300 EUR annui, +14%) rappresenta un fattore strutturale di competizione per i profili qualificati, particolarmente nelle aree dove la distanza pendolare è inferiore ai 40 minuti.

*Nota metodologica sulle stime locali. I valori provinciali di questa tabella sono stime costruite integrando fonti provinciali (INPS Osservatorio sul lavoro dipendente) con dati a scala regionale (ISTAT SES, rilevazione campionaria strutturata NUTS-2) rimodulati sulla struttura settoriale delle singole province. Ne consegue un intervallo di incertezza non trascurabile: differenze inferiori a circa €1.500 di retribuzione annua o a circa 0,5 punti percentuali sulla variazione Y/Y non sono statisticamente significative e non devono essere interpretate come divari reali fra le province. Il confronto resta informativo per ordini di grandezza e per direzione dei trend, ma non sostituisce un'analisi censuaria provinciale su singola classe retributiva.*

## 7. Focus PMI Varesine e Dinamica Temporale

La dinamica retributiva delle PMI varesine negli ultimi cinque trimestri mostra una crescita progressiva e regolare, con un'accelerazione nella seconda metà del 2025 coerente con il rinnovo di alcuni contratti collettivi chiave (metalmecanica, chimica, commercio) e con l'effetto degli indici di adeguamento al costo della vita recepiti dalla contrattazione integrativa territoriale.

### 7.1 Serie storica Varese — ultimi 5 trimestri

Trimestre	Retrib. annua	Var Y/Y	Indice OROS
Q1 2025	29.012 EUR	+2.1%	109.8
Q2 2025	29.250 EUR	+2.4%	110.6
Q3 2025	29.480 EUR	+2.6%	111.4
Q4 2025	29.700 EUR	+2.8%	112.3

Trimestre	Retrib. annua	Var Y/Y	Indice OROS
Q1 2026	29.865 EUR	+2.9%	113.1

Fonte: INPS Osservatorio, ISTAT OROS; elaborazione Centro Studi. Indice OROS base 2015=100.

## 7.2 Gender pay gap nelle PMI

Il gender pay gap calcolato sulla retribuzione oraria media lorda (metodologia Eurostat/ISTAT) mostra valori più elevati in Lombardia rispetto alla media italiana, con un differenziale particolarmente marcato nella manifattura PMI dove la composizione professionale vede una presenza femminile concentrata nelle qualifiche di base.

Perimetro	Gender Pay Gap
Italia (media nazionale)	5.4%
Lombardia	7.1%
PMI Manifattura Lombardia	9.8%
PMI Servizi Lombardia	6.3%

Gender pay gap calcolato sulla retribuzione oraria media lorda (metodologia Eurostat/ISTAT SES)

## PARTE III

# Matrice Tensione-Prezzo

La sintesi incrociata fra fabbisogni e retribuzioni

## La Matrice Tensione-Prezzo

Quadro integrato Q1 2026 — 12 settori Excelsior della Provincia di Varese

Questa matrice incrocia le due dimensioni principali del mercato del lavoro locale — la difficoltà di reperimento rilevata da Excelsior Unioncamere (quanto è difficile, per le imprese, trovare le figure professionali che cercano) e la variazione retributiva annua ISTAT/INPS (quanto stanno crescendo i salari reali in ciascun settore) — per restituire una diagnosi congiunta su ciascuno dei 12 settori Excelsior. L'osservatorio nasce come sintesi incrociata degli osservatori verticali *Competenze e Fabbisogni PMI* e *Retribuzioni PMI* dai quali attinge i dati di base. Le soglie utilizzate per la classificazione sono: difficoltà di reperimento  $\geq 55\%$  (tensione significativa secondo la metodologia Excelsior) e variazione retributiva  $Y/Y \geq 3,0\%$ , ancorata alla media biennale ISTAT OROS 2024-2025 del costo orario del lavoro (sezione B-S, industria e servizi privati non agricoli). La soglia verticale è un benchmark stabile, ricalibrato solo in sede di revisione metodologica annuale a gennaio: questo garantisce che i settori cambino quadrante per effetto di variazioni reali delle loro condizioni e non per oscillazioni del benchmark.

### I quattro quadranti della matrice:

- Tensione salariale:** Alta difficoltà + Alta dinamica salariale. Il mercato sta alzando i prezzi per attrarre competenze scarse: contesto più impegnativo per le PMI, che devono rincorrere i salari di grandi imprese e capoluogo milanese.
- Blocco strutturale:** Alta difficoltà ma salari fermi. La vacancy si cronicizza: le imprese non riescono a coprire le posizioni e al tempo stesso non (o non possono) alzare i salari. È il quadrante che richiede politiche formative e di retention più urgenti.
- Crescita distribuita:** Bassa difficoltà e salari in crescita. Settore dinamico con offerta di lavoro sufficiente: la crescita retributiva riflette produttività e margini in aumento, non una rincorsa al talento.
- Equilibrio / Saturazione:** Bassa difficoltà e salari stabili. Mercato in equilibrio o prossimo alla saturazione. Spesso riflette settori maturi o in fase di normalizzazione.

### Quadro per settore

Settore Excelsior	Difficoltà	Var. retrib. Y/Y	Diagnosi	Nota di contesto
ICT e digitale	72.1%	+3.8%	Tensione salariale	Massima tensione salariale del quadro: scarsità cronica di sviluppatori, analisti dati e specialisti cybersecurity associata alla dinamica retributiva più elevata del panel.
Costruzioni	65.8%	+3.0%	Tensione salariale	Forte carenza di manodopera specializzata (muratori, carpentieri, capicantiere) ma dinamica salariale frenata dalla contrattazione edile

Settore Excelsior	Difficolta	Var. retrib. Y/Y	Diagnosi	Nota di contesto
				tradizionale.
<b>Metalmeccanica</b>	58.4%	+3.2%	<b>Tensione salariale</b>	Cuore del distretto varesino; la spinta sui salari e' guidata dal rinnovo CCNL e dalla scarsita di operai specializzati.
<b>Turismo e ristorazione</b>	55.6%	+2.2%	<b>Blocco strutturale</b>	Forte difficolta strutturale di reperimento (cuochi, camerieri, addetti sala) ma retribuzioni ferme: tipico blocco strutturale non risolto.
<b>Gomma-plastica</b>	52.1%	+3.0%	<b>Crescita distribuita</b>	Settore in fase di equilibrio: domanda stabile e dinamica salariale moderata.
<b>Alimentare</b>	48.6%	+3.1%	<b>Crescita distribuita</b>	Settore resiliente con dinamica salariale vicina alla media e difficolta di reperimento moderata.
<b>Trasporti e logistica</b>	46.5%	+3.0%	<b>Crescita distribuita</b>	Settore in normalizzazione post-boom e-commerce: domanda calma e salari allineati al CCNL trasporti.
<b>Chimico-farmaceutico</b>	45.2%	+3.6%	<b>Crescita distribuita</b>	Crescita retributiva sopra media trainata dalle grandi imprese della filiera pharma, senza pressione sull'offerta di lavoro.
<b>Sanita e assistenza</b>	54.8%	+2.7%	<b>Equilibrio / Saturazione</b>	Carenza persistente di OSS e infermieri in RSA e cooperative sociali, ma CCNL cooperative frena la dinamica salariale.
<b>Tessile-moda</b>	52.1%	+2.4%	<b>Equilibrio / Saturazione</b>	Settore in contrazione strutturale: difficolta residua su figure altamente specializzate, ma dinamica salariale bloccata.
<b>Servizi alle imprese</b>	48.7%	+2.9%	<b>Equilibrio / Saturazione</b>	Dinamiche miste: contabilita e back-office in equilibrio, consulenza e legal in leggera accelerazione.
<b>Commercio</b>	38.2%	+2.8%	<b>Equilibrio / Saturazione</b>	Mercato ampiamente coperto dall'offerta di lavoro con dinamica salariale in linea al CCNL.

## Sintesi per quadrante

**Tensione salariale (3 settori):** ICT e digitale, Costruzioni, Metalmeccanica

**Blocco strutturale (1 settore):** Turismo e ristorazione

**Crescita distribuita (4 settori):** Gomma-plastica, Alimentare, Trasporti e logistica, Chimico-farmaceutico

**Equilibrio / Saturazione (4 settori):** Sanita e assistenza, Tessile-moda, Servizi alle imprese, Commercio

## Lettura analitica

Il quadro Q1 2026 mostra 3 settori in tensione salariale, 1 in blocco strutturale, 4 in crescita distribuita e 4 in equilibrio o saturazione. Il settore più esposto è ICT e digitale (difficolta 72.1%, retribuzioni +3.8% Y/Y): qui le PMI varesine affrontano contemporaneamente scarsita di competenze e accelerazione dei costi del lavoro, e sono le più vulnerabili al drenaggio verso le grandi imprese e l'area metropolitana milanese. Il blocco strutturale interessa Turismo e ristorazione: settori in cui le posizioni restano scoperte perché la dinamica retributiva, vincolata dai CCNL di riferimento, non riesce a seguire il mercato. Per questi settori le leve più efficaci sono formative (qualificazione rapida di operatori), organizzative (welfare, flessibilita) e contrattuali (integrazioni aziendali ai minimi CCNL). *Questo capitolo condiviso aggiorna trimestralmente la fotografia integrata competenze x retribuzioni. Per l'analisi approfondita lato domanda di lavoro (entrate previste, figure critiche, competenze digitali e green) si rimanda al capitolo dedicato del Report Competenze; per l'analisi approfondita lato prezzo (retribuzioni per ATECO, classe dimensionale, costo del lavoro totale, gender pay gap) si rimanda al Report Retribuzioni.*

# Flussi Reali e Offerta di Lavoro

Comunicazioni Obbligatorie, RCFL e tensione integrata domanda/offerta

## 1. Flussi reali del mercato del lavoro

Le Comunicazioni Obbligatorie (CO) del Ministero del Lavoro registrano ogni assunzione, cessazione, trasformazione e proroga comunicata dai datori di lavoro. A differenza dei dati Excelsior, che rilevano le intenzioni di assunzione delle imprese, le CO catturano i fatti: il flusso effettivo di movimentazione del mercato del lavoro provinciale. Il confronto tra le due fonti consente di misurare il tasso di copertura — quanta della domanda programmata si traduce in assunzioni reali — e quindi di quantificare il mismatch non più in via parametrica ma sulla base di dati osservati.

Le Comunicazioni Obbligatorie fotografano i movimenti effettivi del mercato: ogni assunzione, cessazione e trasformazione registrata. Il confronto con le previsioni Excelsior permette di misurare il tasso di copertura — quanta della domanda programmata si traduce in assunzioni reali.

### 1.1 Quadro di sintesi dei flussi

Assunzioni: 10.850 | Cessazioni: 9.420 | Saldo netto: +1.430 | Trasformazioni TD→TI: 1.280 | Tasso di copertura Excelsior: 87.1%

Il saldo netto positivo (+1.430) indica che nel periodo la provincia di Varese ha generato più assunzioni che cessazioni, confermando una fase di espansione occupazionale. Le 1.280 trasformazioni da tempo determinato a indeterminato rappresentano il 26.8% delle assunzioni a tempo determinato, un segnale positivo di stabilizzazione.

### 1.2 Assunzioni per tipologia contrattuale

Il confronto con le entrate programmate Excelsior per tipologia contrattuale consente di verificare se le intenzioni delle imprese si traducono effettivamente nelle forme contrattuali dichiarate, o se il mercato opera aggiustamenti.

Tipologia	Assunzioni CO	Quota %
Tempo indeterminato	2.390	22.0%
Tempo determinato	4.780	44.1%
Apprendistato	1.140	10.5%
Somministrazione	1.580	14.6%
Collaborazioni e altro	960	8.8%

### 1.3 Flussi per settore e tasso di copertura Excelsior

Il tasso di copertura settoriale misura la quota di entrate programmate Excelsior che si traduce in assunzioni effettive registrate dalle CO. Un tasso sotto l'80% segnala una significativa difficoltà del settore nel concretizzare la domanda programmata.

Settore	Assunz.	Cessaz.	Saldo	Copertura Exc.
Metalmecanica	2.050	1.780	+270	87.6%
Costruzioni	1.280	1.050	+230	88.3%
Turismo e ristorazione	1.650	1.520	+130	85.9%
ICT e digitale	380	310	+70	79.2%
Gomma-plastica	340	290	+50	89.5%
Commercio	1.510	1.380	+130	89.9%
Servizi alle imprese	750	680	+70	87.2%
Alimentare	660	580	+80	89.2%
Tessile-moda	350	380	-30	83.3%
Chimico-farmaceutico	250	210	+40	89.3%
Trasporti e logistica	640	570	+70	88.9%
Sanita e assistenza	390	340	+50	92.9%

### 1.4 Lettura dei flussi

- Il tasso di copertura Excelsior (87,1%) indica che circa il 13% delle entrate programmate non si traduce in assunzioni effettive, confermando il mismatch strutturale rilevato dalla stima parametrica.
- Il tessile-moda è l'unico settore con saldo netto negativo (-30), coerente con la diagnosi di 'declino strutturale' della Matrice Tensione-Prezzo.
- L'ICT-digitale ha il tasso di copertura più basso (79,2%), segnalando che oltre il 20% delle posizioni programmate resta effettivamente scoperto — il dato più critico del panel.
- Le trasformazioni da tempo determinato a indeterminato (1.280) rappresentano il 26,8% delle assunzioni a tempo determinato, indicatore di stabilizzazione occupazionale positivo.

## 2. Offerta di lavoro e mercato del lavoro provinciale

La Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro (RCFL) dell'ISTAT è l'indagine campionaria che produce i tassi ufficiali di occupazione, disoccupazione e inattività, con dettaglio provinciale. Questa sezione integra il lato offerta — quanti sono i lavoratori disponibili, quanti cercano attivamente lavoro, qual è il tasso di partecipazione — completando la lettura della tensione domanda/offerta.

La Rilevazione sulle Forze di Lavoro completa il quadro dal lato dell'offerta: quanti lavoratori sono disponibili, quanti cercano attivamente lavoro, qual è il tasso di partecipazione. L'indicatore integrato di tensione (posizioni non coperte / disoccupati) misura la pressione strutturale sul mercato locale.

### 2.1 Indicatori chiave del mercato del lavoro

Indicatore	Varese	Lombardia	Italia
Tasso di occupazione	70.6%	70.2%	62.5%

Indicatore	Varese	Lombardia	Italia
Tasso di disoccupazione	5.8%	3.0%	5.6%
Tasso di attività	75.0%	72.4%	66.9%
Var. occupati Y/Y	+1.2%	+1.0%	+0.4%

La provincia di Varese conta 378.500 occupati su una popolazione in età lavorativa (15-64 anni) di 536.000 persone. I disoccupati sono 23.500, mentre gli inattivi (persone che non cercano attivamente lavoro) sono 134.000.

## 2.2 Indicatore integrato di tensione domanda/offerta

Posizioni non coperte (Excelsior): 7.772 | Disoccupati (RCFL): 23.500 | Rapporto: 0.331 | Giudizio: Tensione strutturale moderata

L'indicatore integrato di tensione rapporta le posizioni non coperte stimate da Excelsior (7.772) al numero di disoccupati RCFL (23.500). Un rapporto di 0.331 indica che la domanda inevasa del periodo equivale a circa il 33% dell'offerta di lavoro disponibile. Questo non significa che i disoccupati varesini non possano coprire le posizioni — significa che il disallineamento tra competenze richieste e competenze offerte impedisce il matching anche in presenza di un bacino di offerta numericamente sufficiente. Il dato rafforza l'indicazione delle politiche formative mirate emerse dalla Matrice Tensione-Prezzo.

## 2.3 Lettura dell'offerta di lavoro

- Varese presenta un tasso di occupazione (70,6%) leggermente superiore alla media lombarda (70,2%) e nettamente superiore alla media nazionale (62,4%), collocandosi nella fascia alta del Nord-Ovest.
- Il tasso di disoccupazione (5,8%) e' tuttavia superiore a quello lombardo (4,9%), segnalando una sacca di offerta di lavoro disponibile ma non assorbita — coerente con il mismatch competenziale rilevato da Excelsior.
- L'indicatore integrato di tensione (posizioni non coperte / disoccupati = 0,255) conferma che circa un quarto della domanda inevasa potrebbe teoricamente essere coperta dall'offerta locale, ma il disallineamento di competenze e settori impedisce il matching.
- La variazione occupazionale Y/Y (+1,2%) e' positiva e superiore alla media nazionale (+0,8%), ma la contemporanea riduzione dei disoccupati (-4,8%) segnala un restringimento del bacino di offerta che potrebbe acuire le tensioni nei prossimi periodi.

## 2.4 Validazione incrociata — Quadrante del Lavoro Regione Lombardia

I dati del report sono stati verificati incrociandoli con il Quadrante del Lavoro di Regione Lombardia, che aggrega CO, ISTAT e fonti regionali. Il delta sulle assunzioni CO e' del 0.6% (10.920 vs 10.850), entro la tolleranza attesa (< 2%). Il tasso di occupazione RCFL (70.6%) e il dato Quadrante (70.4%) divergono di soli 0.2 punti percentuali, confermando la coerenza delle fonti.

# Semafori e Allerta

Otto indicatori chiave sotto osservazione periodica

## CAPITOLO — Sistema Semafori

### Sistema di Monitoraggio Semafori

Allerta Mercato del Lavoro — Q1 2026

Questo sistema classifica 8 indicatori chiave del mercato del lavoro locale mediante una logica a semaforo (VERDE/GIALLO/ROSSO), analogo al capitolo 7 del Report Congiunturale. Ogni indicatore viene confrontato con soglie predefinite annualmente (revisione gennaio). Quando almeno **4 indicatori** sono in stato ROSSO, scatta automaticamente una nota tematica obbligatoria con azioni di policy raccomandate.

#### Legenda dei colori:

- **VERDE:** Indicatore in range di sicurezza
- **GIALLO:** Indicatore in zona di attenzione
- **ROSSO:** Indicatore in condizione critica

#### Quadro indicatori

Indicatore	Valore	Stato	Fonte	Nota
Difficoltà media di reperimento	51.4 %	ROSSO	Excelsior	Sotto 40%: mercato fluido. 40-50%: tensione moderata. 50-55%: tensione significativa. Sopra 55%: tensione critica.
Settori in tensione salariale (matrice)	2.0 settori su 12	GIALLO	Matrice Tensione-Prezzo	Numero di settori nel quadrante Tensione Salariale (alta difficoltà + alta dinamica retributiva).
Settori in blocco strutturale (matrice)	2.0 settori su 12	GIALLO	Matrice Tensione-Prezzo	Settori con alta difficoltà ma retribuzioni ferme: segnale di carenza strutturale non risolvibile con leva salariale.
Costo stimato mismatch (scenario medio)	53.9 mln EUR/trim	ROSSO	Elaborazione Centro Studi	Valore scenario medio = posizioni_difficili x giorni_vacancy_medio x costo_giorno_medio.
Variazione retributiva Y/Y Varese	2.9 %	GIALLO	ISTAT OROS / INPS	Dinamica salariale: sotto 2% rischio stagnazione; sopra 3,5% pressione sui costi PMI; sopra 5% spirale salariale.
Gap retributivo PMI vs grandi imprese	16.7 %	ROSSO	INPS Osservatorio	Gap strutturale: sopra 15% le PMI perdono

Indicatore	Valore	Stato	Fonte	Nota
				competitività nell'attrarre talenti; sopra 20% il drenaggio verso le grandi imprese diventa critico.
<b>Richiesta competenze digitali</b>	58.3 %	<b>GIALLO</b>	<i>Excelsior</i>	Sotto 50%: sottoinvestimento digitale delle imprese. Sopra 60%: buona transizione. La criticità è quando il valore è BASSO.
<b>Variatione ore CIG Y/Y</b>	18.0 %	<b>GIALLO</b>	<i>INPS/Ministero Lavoro</i>	CIG in crescita: segnale di eccesso di capacità. Sopra +50% Y/Y: ristrutturazione in corso.

### Sintesi stato

Nel trimestre Q1 2026, il sistema di monitoraggio conta: **0 indicatori in VERDE**, **5 in GIALLO**, **3 in ROSSO**.

*Nota tematica non attivata: il numero di indicatori ROSSO (3) rimane al di sotto della soglia (4).*

## Nota metodologica e fonti

---

### Impianto analitico

Il report integra tre letture del mercato del lavoro PMI a livello provinciale. La lettura dei fabbisogni e delle competenze è costruita sul Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere, che rileva con cadenza trimestrale le entrate previste dalle imprese, le figure professionali richieste e la difficoltà di reperimento per settore, classe dimensionale, titolo di studio e tipologia contrattuale. La lettura retributiva si appoggia all'indagine ISTAT Structure of Earnings Survey per i livelli salariali, a ISTAT OROS per la dinamica trimestrale del costo orario del lavoro e all'Osservatorio INPS sui Lavoratori Dipendenti per il dettaglio territoriale.

La Matrice Tensione-Prezzo incrocia le due dimensioni precedenti: le soglie separatrici sono difficoltà di reperimento pari o superiore al 55 per cento (coerente con la metodologia Excelsior di segnalazione dei settori in difficoltà) e variazione retributiva anno su anno pari o superiore al 3,0 per cento. Quest'ultima soglia è un benchmark esterno stabile, ancorato alla media biennale ISTAT OROS 2024-2025 del costo orario del lavoro (sezione B-S, industria e servizi privati non agricoli), e viene ricalibrata solo in sede di revisione metodologica annuale a gennaio. I quattro quadranti risultanti - Tensione salariale, Blocco strutturale, Crescita distribuita, Equilibrio / Saturazione - sono un primo livello di lettura, non l'ultimo: settori classificati nello stesso quadrante possono avere percorsi storici e strutturali molto diversi.

### Flussi reali e offerta di lavoro

Le Comunicazioni Obbligatorie (CO) del Ministero del Lavoro registrano ogni movimentazione effettiva del mercato (assunzioni, cessazioni, trasformazioni, proroghe) con dettaglio provinciale e settoriale. Il confronto tra le entrate programmate Excelsior e le assunzioni effettive CO produce il tasso di copertura Excelsior (TCE), che misura il mismatch osservato e non più stimato. La Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro ISTAT (RCFL) porta il lato offerta: tassi di occupazione, disoccupazione e attività a livello provinciale. L'incrocio delle due dimensioni nell'indicatore integrato di tensione (IIT) — rapporto tra posizioni non coperte e disoccupati — offre una misura sintetica della pressione domanda/offerta.

Il Quadrante del Lavoro di Regione Lombardia è utilizzato come fonte di validazione incrociata: aggrega CO, ISTAT e fonti regionali con granularità provinciale. Non è fonte primaria del report ma consente di verificare la coerenza dei dati raccolti dalle fonti dirette.

### Posizioni non coperte e costo del mismatch

Nel cruscotto settoriale, la colonna 'Posizioni non coperte' riporta una stima del numero assoluto di posizioni che le imprese non riusciranno a coprire nel periodo di riferimento, calcolata come prodotto tra entrate previste Excelsior e difficoltà di reperimento dichiarata.

La stima del costo del mismatch è pubblicata come range di scenari (basso, medio, alto) invece che come valore puntuale. Il range riflette l'incertezza genuina sui due parametri non direttamente osservabili a livello provinciale - giorni di vacancy per posizione (45-75, con valore centrale 60) e perdita di margine giornaliera per posizione scoperta (120-180 euro, con valore centrale 150) - ancorati rispettivamente al time-to-fill SHRM per

posizioni difficili e al margine lordo medio delle PMI manifatturiere italiane rapportato alla produzione oraria per addetto.

## Limitazioni dei dati retributivi

Le dinamiche retributive ISTAT OROS sono nazionali per sezione ATECO e vanno lette come proxy dei comportamenti locali, non come misure puntuali a livello provinciale. I confronti provinciali su retribuzioni e costo del lavoro sono costruiti integrando fonti provinciali (INPS Osservatorio, Excelsior) con stime di derivazione regionale (ISTAT SES, campione NUTS-2) ricondotte alla struttura settoriale di ogni provincia. Differenze inferiori a circa 1.500 euro di retribuzione annua o a circa 0,5 punti percentuali sulla variazione Y/Y non sono statisticamente significative e non devono essere interpretate come divari reali fra le province.

## Perimetro e limitazioni

Il perimetro comprende i dipendenti del settore privato non agricolo nelle PMI della Provincia di Varese (fascia 10-249 addetti), con confronto sulle microimprese (1-9) e sulle grandi imprese (250+) dove i dati consentono il dettaglio. Sono esclusi i lavoratori autonomi, i parasubordinati, i dipendenti del settore pubblico e del comparto agricolo.

## Cadenza di aggiornamento

Il report non segue una cadenza fissa prestabilita: viene aggiornato periodicamente secondo le necessità informative del Centro Studi e le decisioni della direzione. Le fonti utilizzate hanno cadenze eterogenee: Excelsior e ISTAT OROS sono trimestrali, ISTAT SES e INPS Osservatorio sono annuali. Nelle edizioni in cui SES e INPS non si aggiornano, la parte 'livelli retributivi' ricalca il dato dell'edizione precedente, mentre le componenti dinamiche (OROS, Excelsior, indicatori Unioncamere) variano effettivamente.

## Elaborazioni del Centro Studi

Le elaborazioni del Centro Studi Imprese Territorio si limitano a: (a) aggregazione e classificazione dei dati grezzi istituzionali secondo le tassonomie dei 12 settori Excelsior e delle 4 classi dimensionali; (b) calcolo delle posizioni non coperte come prodotto entrate x difficoltà di reperimento; (c) stima del costo del mismatch secondo tre scenari parametrici ancorati a benchmark pubblici; (d) classificazione nei 4 quadranti della Matrice Tensione-Prezzo con soglie fisse documentate; (e) applicazione del sistema semafori a 8 indicatori con soglie esplicite.

## Fonti utilizzate

*Dati aggiornati al 2026-04-09. Ciascuna fonte riporta il proprio periodo di riferimento e la data di consultazione.*

- Unioncamere - Sistema Informativo Excelsior: <https://excelsior.unioncamere.net> — Periodo: Anno 2025 (consultato: 2026-04-09)
- Ministero del Lavoro - Comunicazioni Obbligatorie (CO): <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/Open-Data/> — Periodo: IV trimestre 2025 (consultato: 2026-04-09)
- ISTAT - Mercato del Lavoro (RCFL + OROS): <https://www.istat.it> — Periodo: IV trimestre 2025 (consultato: 2026-04-09)
- ISTAT - Flash mensile occupazione: <https://www.istat.it> — Periodo: Febbraio 2026 (consultato: 2026-04-09)
- ISTAT - Structure of Earnings Survey (SES): <https://www.istat.it/it/archivio/retribuzioni> — Periodo: Anno 2024 (ultimo disponibile) (consultato: 2026-04-09)

- Regione Lombardia - Quadrante del Lavoro: <https://quadrantelavoro.regione.lombardia.it> — Periodo: IV trimestre 2025 (consultato: 2026-04-09)
- INPS - Osservatorio sui Lavoratori Dipendenti: <https://www.inps.it> — Periodo: Anno 2024 (ultimo disponibile) (consultato: 2026-04-09)
- Unioncamere - Bollettino nazionale: <https://excelsior.unioncamere.net> — Periodo: Aprile 2026 (consultato: 2026-04-09)
- Lombardia - Dati occupazione regionale: <https://www.istat.it> — Periodo: Anno 2025 (consultato: 2026-04-09)
- Eurostat - Earnings statistics: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/earnings> — Periodo: Anno 2024 (ultimo disponibile) (consultato: 2026-04-09)
- Ministero del Lavoro / CNEL - Decreti costo orario e Archivio CCNL: <https://www.cnel.it/Archivio-Contratti> — Periodo: Archivio corrente (consultato: 2026-04-09)
- Unioncamere Lombardia - Indagini congiunturali manifattura e servizi: <https://www.unioncamerelombardia.it> — Periodo: IV trimestre 2025 (consultato: 2026-04-09)
- Camera di Commercio Varese / OsseVa: <https://www.va.camcom.it> — Periodo: Ultimo disponibile (consultato: 2026-04-09)
- Banca d'Italia - Bollettino Economico / Economie Regionali: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/> — Periodo: II semestre 2025 (consultato: 2026-04-09)

---

*Report Mercato del Lavoro PMI — generato il 09/04/2026  
Centro Studi Imprese Territorio - Confartigianato Imprese Varese*

