



ODCEC Arezzo

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo

Il futuro del turismo ad Arezzo.

**Circostanze e proposte
per il rilancio di un settore cruciale.**

Nei dati e nelle opinioni dei cittadini e degli operatori
impegnati nella cultura e nel turismo

febbraio 2013

in collaborazione con



Ricerca – Consulenza – Valutazione
società indipendente

A cura di: Daniele Baggiani e Andrea Manuelli
Ricerca e trattamento dati: Alessandro Borgioli
Consulenza amministrativa, fiscale e redazionale 'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo
Segreteria: Antonella, Gloria Gilardoni

Ringraziamo – per la disponibilità, la gentilezza e la collaborazione – i numerosi operatori culturali e turistici che hanno partecipato alle riunioni di discussione: direttori/proprietari di strutture alberghiere; direttori di musei e biblioteche; architetti e professionisti del turismo aretini; presidenti di associazioni culturali; guide turistiche; tour operator. Ringraziamo anche le tre persone rappresentanti i maggiori eventi e istituzioni culturali, per la loro disponibilità a realizzare le interviste in presenza.

Senza il contributo di chi ha a cuore il futuro del turismo ad Arezzo e ha potuto rispondere all'iniziativa dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo, la realizzazione di questa indagine non sarebbe stata possibile. Da tutti coloro che sono intervenuti con le loro opinioni e consigli abbiamo imparato molto.

ODCEC Arezzo

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo

Piazza Guido Monaco 1/A | 52100 Arezzo (AR) . Tel. e Fax 0575 353254 | 0575 295952
e-mail: info@commercialistiarezzo.it | www.commercialistiarezzo.it

Sommario

ACRONIMI.....	5
PRESENTAZIONE	7
INTRODUZIONE.....	9
1. LE RISORSE TURISTICHE.....	17
<i>Il territorio</i>	18
<i>La città</i>	18
<i>Le zone collinari</i>	20
<i>Arezzo, porta di accesso alla Toscana centro-meridionale</i>	20
<i>Accessibilità</i>	21
<i>Economia, storia e cultura</i>	21
Cultura e sviluppo economico.....	22
Arezzo etrusca e romana	24
L'arte del Medioevo	25
Piero della Francesca e il Rinascimento	26
Gli altri 'grandi' di Arezzo	26
Il Sette e l'Ottocento.....	27
Arte contemporanea.....	28
<i>L'offerta museale</i>	29
Il Circuito Museale Aretino (SBAPPSAE).....	29
Gli altri musei	33
<i>Gli eventi maggiori</i>	35
<i>Arezzo Wave</i>	36
<i>Fiera Antiquaria (FA)</i>	37
<i>Giostra del Saracino</i>	38
<i>Guidoneum Festival – Festival Polifonico Internazionale</i>	38
<i>OroArezzo</i>	39
<i>Altre risorse</i>	39
<i>Arezzo Convention & Visitors Bureau</i>	40
<i>Centro Affari e Convegni</i>	40
<i>Arezzo Equestrian Centre (AEC)</i>	42
<i>Il Sentiero della Bonifica</i>	43
<i>Università dell'Oklahoma</i>	44

2.	I NUMERI DEL TURISMO ARETINO	45
	Tendenze del turismo nazionale e internazionale	45
	La domanda turistica.....	46
	L'offerta ricettiva del territorio	53
	Confronto domanda-offerta	57
	Sintesi.....	60
3.	SITUAZIONE E PROPOSTE D'INTERVENTO. LA VOCE DEGLI OPERATORI TURISTICI E CULTURALI	63
	Partecipazione e metodo.....	63
	Sintesi della discussione.....	64
	<i>Considerazioni preliminari</i>	65
	1. <i>Politica (turistica)</i>	65
	2. <i>Concertazione</i>	67
	3. <i>Identità e immagine della città</i>	68
	4. <i>Marketing turistico</i>	69
	5. <i>Accoglienza turistica</i>	70
	6. <i>Analisi, progettazione e coordinamento</i>	71
	7. <i>Attività culturali e turistiche specifiche</i>	72
	8. <i>Eventi</i>	74
	9. <i>Informazione turistica</i>	75
	10. <i>Promozione</i>	76
	11. <i>Comunicazione</i>	77
	12. <i>Programmazione</i>	78
	13. <i>Risorse economiche</i>	78
	14. <i>Amministrazione e facilitazioni</i>	79
	15. <i>Fiscalità e agevolazioni</i>	81
	Fisco e turismo: una proposta di ODCEC su IMU e Tassa di soggiorno.....	84
4.	VALUTAZIONI CONCLUSIVE.....	87
	L'aumento della domanda a lungo termine. Lo scenario esogeno	87
	Competitività: analisi SWOT.....	91
	<i>Sviluppo del Turismo Leisure</i>	99
	<i>Sviluppo del Turismo Business</i>	101
	<i>Impatto economico. Simulazione</i>	103

Acronimi

ACVB	Arezzo Convention & Visitors Bureau
AEC	Arezzo Equestrian Centre
AFC	Arezzo Fiere & Congressi
B&B	Bed and Breakfast
BRIC	Brasile, Russia, India, Cina
CA	Centro Affari
DMC	Destination Management Company
FA	Fiera Antiquaria
FDL	Fraternita dei Laici
GACA	Galleria Comunale d'Arte Contemporanea di Arezzo
IRPET	Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana
OPTA	Organismo Permanente per il Turismo di Arezzo (da creare)
MAMM	Museo di Arte Medievale e Moderna
MUDAS	Il Museo Diocesano d'Arte Sacra
MUMEC	Museo dei Mezzi di Comunicazione
PCO	Professional Congress Organizer
SBAPPSAE	Soprintendenza per i Beni Architettonici e Paesaggio per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico per la Provincia di Arezzo
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation

Presentazione

La motivazione che ha indotto l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo a investire risorse e tempo in questo lavoro risiede nella volontà di partecipare ai temi dello sviluppo locale in quanto i dottori commercialisti e gli esperti contabili appartengono a una categoria professionale particolarmente vicina agli operatori economici e alle imprese. Parlare di economia è importante, ma più importante è, nella fase attuale di acuta crisi, produrre iniziative e azioni concrete di partecipazione ai processi economici del territorio.

Come ormai è acquisito, il turismo costituisce una nuova leva economica, mai abbastanza utilizzata, in Italia – e soprattutto ad Arezzo – che può utilmente aggiungersi a quelle preesistenti senza arrecarvi alcun danno; anzi integrandole e spesso favorendo occasioni di nuovo sviluppo. Perché il turismo mette al centro la valorizzazione delle ricchezze storico - culturali non disgiuntamente dall'idea di una città vivibile e ospitale, pensata sia per la qualità della vita dei suoi cittadini sia per un utilizzo turistico di qualità.

Il turismo spinge anche a investire nelle infrastrutture e nella promozione, stimola la ricchezza culturale, traccia una nuova strada per gli investimenti, indaga sulle varie espressioni storiche del territorio, ricercando origini e collegamenti con il presente, esalta le continuità con il passato, aiuta la crescita artistica e la diffusione sociale di nuovi interessi.

Soprattutto, il turismo stimola le nuove generazioni al confronto e le convince dell'importanza del talento e delle competenze. Il turismo e la cultura creano le premesse per nuove occasioni di vita e di lavoro.

Nell'ottica di contribuire a tale importante tema e senza voler invadere competenze altrui, ma cercando di proporre soluzioni pratiche, come d'altronde nel dna della nostra categoria, abbiamo ritenuto utile presentare l'elaborato che segue rimanendo a disposizione del territorio per questa e per altre questioni di natura economica e d'interesse generale.

Lo spirito è di sollecitare l'impegno di tutti a collaborare e offrire ciascuno le proprie esperienze a disposizione della collettività per la soluzione di problemi comuni soprattutto in questo periodo di crisi. I Commercialisti si dichiarano in questo senso disponibili e presenti.

IL PRESIDENTE
ODCEC AREZZO

Introduzione

Qual è l'idea che i turisti hanno di Arezzo? Quali risorse e peculiarità sono associate a questa città? E se ci sono, quali sono i luoghi della sua identità? In che misura è possibile parlare di una 'immagine' di Arezzo? Oppure Arezzo non è altro che un luogo dove si tengono particolari eventi, manifestazioni, fiere e convegni; una città senza un carattere che travalichi la città murata e che possa essere percepito dall'esterno come un luogo interessante in sé, dove fermarsi, soggiornare e fare qualcosa di appassionante, come il turismo oggi richiede?

Questa indagine sul turismo di Arezzo e sul suo futuro fa il punto su tali questioni per fornire suggerimenti organizzati utili al rilancio della città. Un lavoro che ha quindi l'intento costruttivo di attivare iniziative comuni mediante le quali rendere il turismo una fonte di benessere economico e sociale, come avviene altrove.

Nel recente passato vi sono state altre analisi. La più recente è del 2010: il rapporto della Provincia di Arezzo intitolato: *Il turismo in cifre. La domanda turistica negli esercizi ricettivi della provincia*¹, dove le consuete criticità sono state per l'ennesima volta riproposte. Le opinioni offerte in materia fin dal 2002 sono molteplici. È altrettanto vero che da allora in poi non pare esservi stata alcuna apprezzabile evoluzione in positivo. Anzi, nell'ultimo decennio il turismo aretino è in flessione. Una buona domanda dalla quale partire è: perché non si riesce a fare?

La questione turistica di Arezzo, quindi, ha una sua stringente attualità. L'attuale crisi economica - che pesantemente incide sui distretti manifatturieri - rende urgentissimo pensare a cosa fare e a come farlo per trasformare il turismo in uno dei settori maggiori dell'economia locale. Ciò è possibile. Le risorse ci sono. Servono scelte, volontà e diuturna applicazione.

La presente indagine ha, in questa direzione, alcune ambizioni: (a) rifare il punto sugli aspetti problematici e sulle potenzialità - definendo il panorama della risorsa turistica, arricchito da un quadro statistico aggiornato - (b) ascoltare l'opinione degli operatori del turismo e della cultura, e (c) raccogliere da loro indicazioni d'intervento per aumentare, nel breve periodo, le presenze avvian-

1 *Rapporto annuale 2010*. A cura del Centro Studi Turistici di Firenze. Si vedano pure i dati sul turismo ad Arezzo forniti in occasione della Conferenza Regionale del Turismo tenutasi a Firenze il 6/7 giugno 2006: *Il contributo dei forum provinciali. Diamo forma alle idee*, Regione Toscana (Area di Coordinamento Politiche per il Turismo, Commercio e Attività Terziarie), Mercury srl 2006, pp. 7-20.

do la trasformazione di Arezzo in una città realmente ospitale, coerentemente alle necessità del turismo di destinazione.

Tornando alle domande introduttive, la risposta affermativa va alle ultime due: il turismo ad Arezzo soffre di scarsa connotazione e la città di un'immagine molto debole. Le potenzialità di Arezzo e la sua miriade di qualità hanno poco peso e non riescono a interessare in modo rilevante e continuo la domanda nazionale e internazionale. L'impressione è diffusa e nota, non solo tra gli addetti ai lavori. Andare oltre quest'annotazione serve ad avviare le cose da fare.

Individuare le ragioni specifiche di una situazione fa comprendere come intervenire su ognuna delle condizioni che la determinano creando opportunità di sviluppo. E ciò non a partire dai principi del marketing, ma dall'esperienza diretta degli operatori che abbiamo consultato.

A tale scopo in questa indagine il metodo della ricerca sociale partecipata² integra l'analisi dei dati; e, come tale, innova le consuete ricerche di commento statistico. Le questioni aperte che emergono lasciando la parola alle persone che fanno cultura e turismo ad Arezzo riguardano, in sostanza, come sfruttare le enormi potenzialità del turismo aretino traducendole in atto. Potenzialità alle quali, si sa, si unisce una marcata complessità di ambiente, che rende necessario riferire le varie azioni a scelte strategiche preliminari non facili da prendere. Crediamo che sia proprio la ricchezza del patrimonio mobilitabile in favore del turismo ad aver rallentato, finora, le iniziative necessarie per fare di Arezzo una città veramente ospitale a misura di turismo.

La questione è complessa. Identità e immagine turistica si costruiscono strutturalmente, non per semplice raggruppamento indeterminato di risorse; in altri termini, serve identificare i centri di gravità della proposta turistica e quali devono essere gli specifici prodotti da offrire, creando tra di essi le necessarie interrelazioni collegate nell'immagine da trasmettere.

Ad esempio, analizzando l'immagine che internet fornisce di Arezzo, si nota la mancanza di uno spazio dedicato a informazioni accurate – verificate e affidabili – di specifici prodotti, dei quali siano spiegate le caratteristiche, i tempi, i modi di utilizzo, e i loro costi. Di prodotti turistici pesanti e in grado di attrarre non v'è traccia. Una mancanza che non può essere superata, banalmente, con un altro sito internet, o con una nuova guida turistica; né estendendo, semplicemente, l'orario di servizio degli sportelli d'informazione turistica. Si tratta di cose certamente necessarie, ma che devono essere tra di loro articolate mediante una riflessione complessiva cui la presente indagine vuole contribuire.

2 Per un riferimento metodologico A. PACINELLI, *Metodi per la ricerca sociale partecipata*, FrancoAngeli 2008. Il metodo prescelto è quello dei focus group semistrutturati per la rilevazione dei fabbisogni e dei desiderata, con il quale favorire la convergenza delle opinioni dei partecipanti, l'analisi partecipata degli impatti, l'eventuale realizzazione di osservatori partecipati.

La promozione di un luogo ha bisogno di un'immagine che restituisca il senso di una singolare identità³. Da cui l'esigenza di mantenere nel tempo la stessa compatta e coerente, unica e attendibile. La costruzione dell'immagine turistica vale per sempre. Questo è il punto.

Ogni turista inizia il suo viaggio prima della partenza. S'informa sulla destinazione, approfondisce i significati e le connotazioni trasmesse dal luogo esplicitamente e simbolicamente. L'accesso a un prodotto turistico nasce da un bisogno di condivisione (e di benessere) trasformandosi gradualmente nel desiderio di partecipare a un luogo che crea in lui attese di accoglienza e di qualità. L'identità e l'immagine realizzano l'interazione tra il cittadino e il turista. Mentre il secondo formula una richiesta, l'altro propone un'offerta mirata a soddisfarne le attese. Lo scambio arricchisce entrambi radicando l'offerta nella coscienza collettiva della città e ne rafforza l'immagine pubblica, proponendola come destinazione alle fantasie e alle abitudini di consumo dei potenziali visitatori; come per gli inglesi e gli americani sono la Toscana, Firenze, Siena...

Identità e immagine sono del resto al cuore del paradigma della "città ospitale" proposto dal PIANO STRUTTURALE per la città di Arezzo pubblicato nel lontano anno 2002.

La città ospitale si configura come un sistema che celebra da un lato l'importanza delle qualità al plurale e cioè dei vari elementi del sistema, dall'altro la pluralità dei significati della qualità, che devono estendersi da una concezione prevalentemente applicata alla capacità prestazionale (l'efficienza) verso una qualità che ricomprenda l'insieme delle esigenze del territorio e del mercato⁴.

Dieci anni sono trascorsi. È il momento di dare concretezza a tali attese.

Pianificare il turismo di destinazione è sicuramente la strada maestra. Quale debbano essere i "segmenti" di questo turismo una delle questioni cui l'indagine cerca di rispondere. Si tratta di individuare la linea migliore per la città, quali prodotti turistici siano da preferire, e su cosa fondare l'accoglienza così da rendere sostenibile il turismo che verrà. Partire dalle piccole cose, segnare la strada con perseveranza, accumulare esperienza, puntare alla qualità lavorando sui dettagli è ciò che serve.

Fare di Arezzo una città ospitale non deve riguardare solo le strutture o l'offerta. Il cambiamento deve investire l'intera cultura ricettiva e incidere sulla mentalità diffusa. La sfida è totale. Ormai una destinazione turistica di eccellenza deve prendere le distanze dagli stereotipi del turismo di massa. Deve prestare attenzione ai bisogni d'identificazione e al benessere di ogni ospite, portatore di richieste sempre più specializzate. Esattamente come desideriamo noi quando decidiamo di andare a visitare una città europea che riteniamo bella, interes-

3 Cfr., tra gli altri, La marca come identità turistica del territorio, ISNART, 2010.

4 SL&A - COMUNE DI AREZZO, *Piano Strutturale. Lo sviluppo turistico a partire dalla costruzione di una città ospitale*, 2002.

sante e accogliente, piena di cose da vedere e da fare. Porre attenzione ai dettagli non è cosa semplice. Serve capacità; ma, soprattutto, servono continuità e applicazione. La perseveranza è una virtù fondamentale.

Dal punto di vista della 'risorsa turistica' Arezzo parte in vantaggio. Ha sovrabbondanza di contenuti da utilizzare per creare prodotti e percorsi per vari tipi di ospiti (target). La sua risorsa turistica è, per così dire, 'multi variabile', e perciò ha il pregio di poter essere modulata. Ad Arezzo, infatti, al tradizionale turismo di città d'arte si accostano segmenti *leisure* (turismo del tempo libero) più specifici, ancora da scoprire, in grado di aumentare sostanzialmente la permanenza dei visitatori in città.

In favore di una soluzione di prodotto turistico multi variabile e integrato testimonia la configurazione della domanda. Ad esempio, il turismo di affari porta con sé esigenze di soggiorno quando gli eventi per cui le persone decidono di raggiungere Arezzo sono di livello nazionale o internazionale. È il caso dei turisti *leisure*, che oltre alla storia e all'arte chiedono sì gastronomia tipica ma anche soluzioni per lo svago e di turismo attivo (sportivo, ippico, escursionistico, ciclistico...). Segmenti tutti da scoprire.

Per raddoppiare le presenze annuali, portandole dalle attuali 212.000 circa a 424.000 mila unità - ancora inferiori a quelle di una città toscana direttamente concorrente di Arezzo, Lucca, che fa circa 500mila presenze - sarebbe sufficiente convincere i pochi turisti che già pernottano ad Arezzo a rimanervi un giorno in più: restare un fine settimana, invece di arrivare, fare qualcosa nella giornata e ripartire subito dopo.

In questa direzione molto c'è da fare. La materia prima di Arezzo è di alta qualità; ma ancora troppo grezza perché sia venduta in quantità. La storia e l'arte sono di prim'ordine in Europa; il territorio è verde e integro, segnato da colline che preparano l'accesso a quattro vallate, che sono a loro volta miniere da coltivare; un Centro Affari e Congressi che è una vetrina economica e imprenditoriale, le cui ricadute travalicano le imprese e investono un indotto che trova nell'emulazione un motore per la crescita, non solo economica, ma anche culturale e sociale.

Il turismo aretino del futuro parte paradossalmente in vantaggio. È ancora giovane e ha energie da vendere e può essere attivato nelle sue immense possibilità. Per raddoppiare le presenze, per condurre i turisti a rimanere di più sul territorio e farli spendere per utilizzare i servizi culturali, alberghieri, enogastronomici e di altro tipo, serve la volontà di tutti: degli imprenditori del settore, delle istituzioni, dei cittadini nel loro complesso. Occorre lavorare insieme puntando a obiettivi comuni, non sulle differenze.

Senza determinazione e senza una larga partecipazione a un movimento orientato al rilancio dell'ospitalità, la strada per l'Arezzo turistica rimarrà sbarrata da mille ostacoli. Prima di tutto dalla disunione.

Il rischio è alto. Altre realtà limitrofe cresceranno, si organizzeranno, come già stanno facendo, peraltro. Arezzo se non agirà, rischia di aggravare la sua

marginalità nel quadro toscano e italiano, continuando a non attrarre un numero di visitatori economicamente interessante.

Le risorse di Arezzo sono ingentissime, sedimentate in tremila anni di storia e d'ininterrotta proposta culturale. Tanto che per Arezzo si può parlare (come per poche altre città europee) di uno specifico *genius loci* fatto di sapienza, di eccellenza, di tradizione artigiana alta, di bellezza diffusa, nell'ambito di un territorio che ha saputo resistere alla fase meno sostenibile dell'Italia industriale.

Arezzo, come Firenze e Siena, più di Cortona e di Lucca, può aspirare a diventare uno dei simboli della Toscana, apprezzata all'estero per l'armonia del paesaggio, la sua bellezza, la qualità della vita. Questo è ciò che ci attende. Lo vogliamo.

* * *

L'indagine è organizzata in quattro sezioni.

La prima presenta le risorse turistiche locali. È parso necessario tratteggiare un quadro completo delle molteplici risorse per considerare tutte le possibilità di articolare prodotti combinati.

La seconda parte fornisce numeri e tendenze a partire da alcuni indicatori di domanda e offerta ricettiva e dei musei.

La terza parte raccoglie le considerazioni, le proposte e gli spunti critici emersi durante i tre focus group che si sono tenuti presso la sede dell'ODCEC di Arezzo nel mese di ottobre 2012, ai quali hanno partecipato circa trenta esperti. Dare voce a chi vive di turismo e di cultura e ne conoscono i punti di forza, le debolezze e le potenzialità, ci è sembrato fondamentale e ha dato i suoi frutti.

Le tendenze del turismo nei prossimi diciotto anni (fino al 2030) e le possibilità di rilancio sono discusse nella quarta parte, che si chiude con alcune ipotesi d'impatto del nuovo turismo *leisure* e *business*, attivato con gli interventi suggeriti dagli esperti interpellati.

L'attenzione non va ai massimi sistemi, a come configurare un turismo da organizzare dall'alto; bensì alle cose, anche piccole, che concretamente si possono fare, da domani, per potenziare il turismo aretino, andando avanti negli anni che verranno con coerenza e determinazione.

L'indagine vuole essere uno strumento agile e non accademico in grado di essere letto da tutti; uno strumento per sollecitare discussioni e raccogliere contributi, anche tra i non specialisti. Solo coinvolgendo tutti crediamo sia possa potenziare l'immagine e l'ospitalità delle quali Arezzo ha tanto bisogno. Bisogna farlo e farlo insieme.

* * *

Quando il testo era già editato sono usciti due importanti contributi che non abbiamo potuto trascurare. Ne diamo qui conto. Il primo riguarda l'assemblea nazionale degli operatori culturali, realizzata su iniziativa de Il Sole 24 Ore, dell'Accademia Nazionale dei Lincei e dell'Enciclopedia Treccani, che ha discusso come fare dell'economia della cultura il motore d'Italia⁵. A tale proposito Symbola (la Fondazione per le Qualità italiane)⁶ ha elaborato indicatori economici atti a misurare l'impatto della creatività e della cultura sul PIL, pari al 15% del totale. Un risultato conseguito, peraltro, senza un'esplicita consapevolezza degli italiani e senza una politica di valorizzazione economica della cultura⁷. L'Italia potrebbe fare molto di più, ma dal punto di vista delle scelte e dell'organizzazione "rimane un paese mediocre che vive sulle spalle di un grande passato". La considerazione si adatta benissimo al caso di Arezzo.

Il secondo documento fa capo a "I Quaderni di Symbola", ed è intitolato *Arezzo. Capitale della Cultura*, nato dalla collaborazione tra Camera di Commercio di Arezzo, Provincia di Arezzo e Unioncamere. In questo rapporto, recentemente presentato, stupisce trovare in Arezzo la prima provincia italiana per "valore aggiunto nei comparti culturali"; così come Arezzo è al primo posto "per propensione all'export culturale"⁸. La questione è importante e merita di essere un attimo chiarita.

La performance culturale di Arezzo è dovuta al fatto che i comparti della moda e dell'oreficeria sono considerati "industria creativa" e inseriti integralmente, in virtù dell'innovazione formale che li caratterizza, in termini di fatturato, tra i comparti culturali. L'operazione, dal punto di vista statistico legitti-

5 Assemblea della quale si dà conto in un articolo dello stesso Sole 24 Ore, che ne richiama altri sullo stesso tema. Vedi l'articolo di Giorgio Girelli, Il Sole 24 Ore, 22 novembre 2012. Si vedano anche gli altri articoli sul medesimo quotidiano economico dell' 11 e 15 novembre, del 9 marzo, del 2 febbraio 2012. Ricordiamo che il MANIFESTO DELLA CULTURA DEL SOLE 24 ORE si articola in 5 punti chiave. (1) La creazione di una costituente per la cultura, che si basi su quanto previsto nell'articolo 9 della nostra Costituzione: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione". (2) Una strategia di sviluppo di lungo periodo, perché investire in questo settore non porta risultati dall'oggi al domani. (3) La cooperazione tra i ministeri, in modo da garantire un'azione di Governo. (4) L'arte a scuola e la cultura scientifica promosse a tutti i livelli educativi. (5) Sgravi, equità fiscale e merito.

6 Cfr. <http://www.symbola.net/html/pages/fondazione>

7 L'ultimo rapporto Symbola-Unioncamere sull'industria culturale in Italia: occupa il 5,6% del totale dei lavoratori italiani ma ha una capacità di creare valore aggiunto minima (il cosiddetto "moltiplicatore culturale" è pari a 1). E soprattutto, non esce dai confini nazionali. Non riusciamo a penetrare nei mercati internazionali. Il patrimonio di tradizione e di prestigio che contraddistingue l'Italia nella cultura e nella ricerca resta merce inutilizzata.

8 Vedi: http://www.ar.camcom.it/uploads/notizie/220_arezzo_capit_cultura_web.pdf

ma, appare tuttavia impropria qualora si debba valutare, ad esempio, il potenziale turistico delle attività culturali esercitate direttamente sul territorio. Scorrendo i settori della moda e dell'oro, infatti, la dimensione economica della cultura ad Arezzo torna sui valori non entusiasmanti della media nazionale. Anzi peggiore di buona parte delle città Toscane.

Lo spessore dell'economia culturale utilizzabile a fini turistici riguarda - correttamente - tre principali elementi; (1) l'industria culturale in senso stretto (film, video, radio-tv, videogiochi e software, musica, libri e stampa); (2) il patrimonio storico-artistico (musei, biblioteche, monumenti storici); (3) le *performing arts* e l'intrattenimento (rappresentazioni artistiche, divertimento e fiere), comparti che hanno ad Arezzo, come vedremo (si pensi ad Arezzo Wave), una loro importanza storica, anche se poco apprezzati dalla cittadinanza, che molto meno del comparto orafa-moda impattano sul prodotto interno lordo.

La questione del rapporto tra creatività, settori manifatturieri e patrimonio culturale è certamente saliente nella riconversione di un distretto manifatturiero in distretto culturale. Le ragioni della bellezza sono uniche; ma i nessi tra economia della moda, del lusso e dell'oro, e la densità del patrimonio storico-artistico non sono mai stati chiariti. Invece, per essere spendibili in termini di cultura e di turismo, tale dato culturale dovrà essere reso comprensibile e riconnesso a un progetto complessivo di sviluppo locale, improntato a dare valore alle connessioni, per niente evidenti, tra creatività, cultura, qualità della vita e turismo.

In altri termini, oggi, né la creatività né la storia né l'arte costituiscono un tratto saliente dell'identità territoriale di Arezzo. Ed è questo il risultato cui occorrerebbe arrivare facendo turismo.

Tra il valore della storia e dell'arte e l'eccellenza della creatività manifatturiera (nell'oreficeria oggi, come nel recente passato nelle confezioni da uomo, piuttosto che nell'industria etrusca del bronzo o nella manifattura dei vasi corallini dell'età imperiale romana) esistono certo legami forti, che possono lanciare Arezzo all'attenzione del mondo; ma quali siano questi rapporti c'è a oggi ignoto.

Costruire l'identità e renderla apprezzabile sono il lavoro che i cittadini, insieme agli operatori istituzionali ed economici di Arezzo, saranno chiamati a fare negli anni che verranno.

* * *

Facciamo ammenda di eventuali imprecisioni, errori ed omissioni in cui possiamo essere incorsi in buona fede nello sforzo di essere esaurienti e costruttivi. *Vitiis nemo sine nascitur.*

1. Le risorse turistiche

Le risorse turistiche di Arezzo sono ingenti. Molto più di quanto non appaia, forse, agli stessi cittadini, i quali, certamente, la loro città conoscono meglio di chi, pur informato, raggiunge Arezzo per finalità di svago o di lavoro. Le ottiche del cittadino e del turista sono diverse. Il cittadino frequenta la città per ciò che gli serve, il turista per ciò che si aspetta, nella speranza di impiegare il proprio tempo libero in modo appagante, facendo qualcosa d'interessante e di ben preciso.

Tradizionalmente la città di Arezzo è frequentata da un turismo a doppio binario: di arte e di affari. Lo confermano i dati disaggregati delle presenze per tipologia raccolti dall'Osservatorio Regionale sul Turismo, che analizziamo nella sezione successiva.

Censiamo qui le risorse turistiche di Arezzo. Farlo con una certa completezza permette comprendere molto di come arte e affari si siano nel tempo declinate trovando spazi di convergenza o creando ridondanze, potenzialità e attese, che attendono un coordinamento in grado di dare loro più peso, per realizzare nel prossimo futuro nuovi e più pesanti 'prodotti turistici'⁹, nell'ambito di una solida 'identità turistica'¹⁰ della città e del suo spazio territoriale.

9 Dal lato dell'offerta, si intende per "prodotto turistico" l'insieme dei fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell'ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce – in base alle sue motivazioni, alla sua cultura, al suo sistema di valori, alle sue informazioni ed esperienze, alla sua personalità, alle sue condizioni socio-economiche – la propria domanda specifica. Cfr. M. RISPOLI, M. TAMMA, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli 1995.

10 Il concetto di "identità turistica", riferito all'antropologia, alla storia, alla sociologia, trova nella dimensione semiotica il suo registro capace di legare i valori distintivi al potenziale comunicativo. In senso turistico l'identità è il riconoscimento da parte di un individuo o di una comunità di un dato sistema di riferimento culturale, fatto di valori, tradizioni, abitudini tipiche di un luogo e di un'area. L'identità turistica espressa da un territorio e dalla rete degli operatori locali, quindi è (o dovrebbe essere) una sorta di mediazione tra ciò che la comunità locale intende come patrimonio locale rilevante e le "connessioni dominanti tra le diverse risorse locali" (I. VINCI, *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, FrancoAngeli, 2005, p. 52). Cfr. A. SAVELLI (a cura di), *Turismo, territorio, identità. Ricerche ed esperienze nell'area mediterranea*, FrancoAngeli 2004. Vedi anche sul tema, tra gli altri, A. MENGONI, C. MANTELLASSI, *L'identità turistica online in Toscana e il caso Costa degli Etruschi*, Etas 2006;

Il territorio

Arezzo è una città che tende a comprimere il proprio territorio comunale, collocata com'è in posizione ombelicale. Con una superficie di 326 chilometri quadrati e una popolazione di 100.212 abitanti (2010), il comune ha una densità di circa 260 abitanti per chilometro quadrato, dato allineato alla sua funzione di servizio entro una regione verde entro cui si localizzano poche zone a vocazione industriale¹¹.

Rispetto alla pianura che guida l'accesso alle quattro vallate della provincia, la città è posta ai piedi della corona collinare a contrafforte all'Alpe di Poti. Il centro storico si presenta in posizione sopraelevata rispetto alla conca collinare d'intorno di circa cinquanta metri – con il campanile del Duomo che svetta, visibile in lontananza, sicuro riferimento. Arezzo raccoglie attorno a sé il territorio che le appartiene.

Non a caso in alto, sui colli di San Pietro e San Donato, era posta l'acropoli cittadina in epoca etrusca, che sappiamo aver rappresentato il luogo di coagulo dell'identità dell'antica lucumonia, il suo centro direzionale e sacrale a guida dell'ampio territorio che la città murata etrusca controllava da una posizione sopraelevata, riconnettendone le appartenenze da Galatrona nel Valdarno a Socana in Casentino.

La funzione dominante della città di Arezzo sui luoghi d'intorno non è mai cambiata nei secoli, rimanendo a caratterizzare un territorio intatto nella sua primigenia architettura paesaggistica e ambientale.

La città

Da un punto di vista urbanistico la città si è sviluppata nell'ultimo secolo nella separazione tra il centro storico e le zone a valle, dove si concentra la vita quotidiana. Il centro si è gradualmente spopolato, sempre meno frequentato dai cittadini, fino a costituire uno spazio separato da riconquistare con le manifestazioni storiche il turismo d'arte, le scale mobili.

Restano, ad animare il cuore della città, molti Musei, alcune scuole primarie e dell'infanzia (Aliotti, Convitto, San Gimignano, Bianca Maria Bianchini...); e, soprattutto, le sedi istituzionali e amministrative del Comune e della Provincia di Arezzo, scenograficamente disegnate nel teatro di Piazza della Libertà, a fianco della cattedrale, sulla sommità di colle San Pietro (nel luogo, dov'era, pare, l'antico Foro romano).

Arezzo città non sembra possedere, come tratto primario, i requisiti della "città verde" che le sono assegnati nell'approfondimento su Arezzo città ospita-

11 Arezzo è il secondo Comune per estensione della Toscana, dopo Grosseto. Delle 37 frazioni geografiche che compongono il Comune, appena 4 sono quelle ad altra intensità industriale dove si coagulano le attività produttive (oltre ad Arezzo città): Ceciliano, Chiani, Tegoletto, San Zeno.

le realizzato dalla società di ricerca SL&A nel 2002¹². Per riconoscere la vocazione turistica di una città, il profilo urbanistico è fondamentale, così come per organizzarne compiutamente gli spazi, le attività e i servizi¹³. Anche considerando che le identità dei luoghi sono molteplici dipendendo, in ultimo, dalla percezione e dagli interessi che gli abitanti ne hanno in una certa fase storica¹⁴, non sembra che la connotazione verde, per Arezzo, sia predominante rispetto al dato storico-artistico-sociale.

La città è sì collocata, paesaggisticamente, nella natura; è sì ricca di giardini e di parchi, anche nella sua parte storica – con, ad esempio, il grande spazio de “Il Prato”, posto tra il Duomo e la Fortezza Medicea. La sua prerogativa sembra stare piuttosto nella forma urbanistica medievale, con le aree edificate degradanti dall’alto in basso, che si rarefanno scendendo lungo le tre direttrici principali: dalla Fortezza a Piazza Sant’Agostino, per Via Pellicceria e Piazza San Geminiano (parte antica); dal Prato a Via Roma, per Corso Italia (parte medievale – rinascimentale – commerciale); dal Duomo a Porta San Lorentino (parte medievale - rinascimentale), per Piaggia del Murello. A raccordare le tre direttrici cinque cerchie di transito isoipse si dispongono a corona lungo la collina, in direzione Sud – Est - Nord, ricollegando tra loro i siti e le piazze maggiori e minori di Arezzo, dal nucleo abitativo più antico, posto a oriente¹⁵.

La realizzazione delle scale mobili presso l’area Pietri, a Nord, e una viabilità non ottimizzata rispetto all’autostrada rendono più difficile l’accesso turistico, proponendo un’ascesa al centro più scomoda rispetto a un accesso ‘in piano’ da Piazza della Badia per via Porta Buia. L’alternativa di creare un approdo turistico presso il parcheggio Baldaccio e l’ex Bastanzetti, verso Casa Vasari a sinistra e Piazza San Francesco a destra, in piano, appunto, fu scartato a suo tempo peggiorando l’approccio turistico ad Arezzo. Urbanisticamente, il turista che arriva nei pressi della città ha bisogno di essere accolto e guidato per comprendere come utilizzare un centro storico che al suo approdo si presenta privo di negozi e poco umanizzato nella zona sommitale della Cattedrale.

La città, negli ultimi anni, tuttavia, è molto migliorata. Le iniziative di restauro e di valorizzazione realizzate dall’amministrazione comunale sono state

12 Piano Strutturale. Lo sviluppo turistico a partire dalla costruzione di una città ospitale, cit.

13 Per un approfondimento C. BIZZARRI, G. QUERINI, *Economia del turismo sostenibile. Analisi teorica e casi studio*, FrancoAngeli 2006 C. ODDI, *Turismo e urbanistica*, Hoepli 2009.

14 Cfr. tra gli altri L. DECANDIA, *Dell’identità. Saggio sui luoghi: per una critica della razionalità urbanistica*, Rubettino 2000.

15 Piazzetta Sant’Agnese, Piazzale delle Bandiere, Piazza della Libertà e Piazza San Domenico; Piazza Grande, Piazzetta dei Bacci, Piazza di Santa Maria in Gradi; Piazza di Porta Crucifera, Piazzetta San Niccolò, Piazza San Francesco, Piazza della Badia, Piazza San Gimignano, Piazza San Michele; Piazza San Giusto, Piazza Sant’Agostino. Un’ultima cerchia vede gli spazi dell’Anfiteatro Romano, Piazza San Jacopo, Piazza Risorgimento, Piazza Guido Monaco, a definire la zona più moderna e commerciale della città ai piedi del suo centro storico.

coerenti al tentativo di sfruttare meglio il centro storico rivitalizzandolo con una maggiore frequentazione. La proposta turistica ne risulta migliorata; ma gli spazi urbani devono ancora essere organizzati con percorsi lungo i quali il turista non sia lasciato solo, come oggi avviene.

Il restauro della Fortezza Medicea, il rifacimento di Piazza Grande, il rinnovamento di Piazza Sant'Agostino, il restauro delle mura di Via Petrarca presso la ex fonderia Bastanzetti, la creazione e il rilancio dei grandi parcheggi ai limiti della città, l'abbellimento di Piazza Guido Monaco sono tutti interventi che vanno manifestamente in questo senso¹⁶. Restituire al turista (e al cittadino) il senso di una città accogliente, incoraggiandone la frequentazione è un obiettivo primario.

Le zone collinari

L'ampiezza del territorio comunale e la posizione sopraelevata del centro storico indicano di porre grande attenzione a come riconnettere la città antica alle zone rurali e collinari d'intorno. Sia perché in passato, come nel presente, esse sono state organiche alla città, la quale ha sempre funto da centro di servizio; sia perché l'immediata campagna permette di moltiplicare l'offerta turistica d'arte dandole varietà con attività ricreative e di turismo attivo capaci di allungare le presenze al weekend o la settimana, nei mesi di bella stagione.

Le zone dintorno Arezzo non sono ancora mete specifiche. Si pensi, ad esempio, al caso di Ponte Buriano, bellissima zona affacciata sull'Arno, a dieci chilometri dal centro storico, dove si trova il ponte raffigurato sullo sfondo de *La Gioconda* di Leonardo da Vinci¹⁷, che non costituisce, adesso, né una meta di curiosità né una meta turistica (peraltro non attrezzata in questo senso¹⁸). Oppure al caso della zona templare etrusca di Castelsecco, a ridosso dello Stadio, punto panoramico favoloso, che in città non trova neppure indicazioni stradali per raggiungerlo.

La valorizzazione delle aree verdi, di assoluta bellezza paesaggistica, è rimessa ai numerosi agriturismi che costellano il centro urbano, dove il turista può trovare pace, riposo e una base sicura per escursioni in città, nella provincia di Arezzo e in Toscana. Si può fare molto di più.

Arezzo, porta di accesso alla Toscana centro-meridionale

Arezzo ha naturalmente una posizione strategica rispetto al turismo diretto verso la Toscana sud-orientale e il Centroitalia. Da Arezzo si raggiungono facil-

16 Il Comune di Arezzo ne ha dato conto nel numero intitolato *Arezzo: un futuro in crescita*, "A-erre. Il mensile al servizio dei cittadini di Arezzo", giugno 2011.

17 C. STARNAZZI, *Leonardo. Acque e terre*, Grantour 2002.

18 <http://www.cricponteburiano.it/il-ponte-e-la-gioconda/>

mente – in due ore al massimo – il mare Adriatico, l’Umbria, Perugia e Assisi, il mar Tirreno e Grosseto, Siena e la Valdorcia, Pienza e Monticchiello, il Chianti, Firenze, Orvieto, Roma... Ma tale funzione di *hub* non appare pensata né promossa né esercitata consapevolmente dagli albergatori e dai responsabili della promozione turistica.

Gli intensi flussi turistici diretti verso la Toscana e l’Umbria non sfruttano Arezzo come base residenziale quanto dovrebbero. Oltre a una politica carente, contrastano i prezzi poco competitivi degli alberghi e l’assenza di un *incoming* all’altezza.

Resta da valutare quanto tale ruolo funzionale di Arezzo possa coesistere con il turismo di destinazione, di maggiore qualità e rendimento. La questione merita di essere tenuta presente nelle scelte che occorrerà fare.

Accessibilità

La facilità con cui Arezzo può essere raggiunta con le reti di trasporto è buona, ma costituisce una questione controversa. A fattori di efficienza, infatti, si uniscono problemi d’identità e di accoglienza che non possono essere ignorati.

I collegamenti autostradali e ferroviari sono un punto di forza, con Arezzo ben collegata a Firenze, Roma, Siena e Bologna. Il raccordo veloce che conduce in città, lungo circa 10 km, è forse sottodimensionato, ma garantisce un rapido arrivo al centro. Buono anche il sistema dei parcheggi, recentemente ampliato dall’amministrazione comunale.

Diversamente, non favorisce Arezzo la distanza dagli aeroporti Toscani, anche per l’assenza di specifici collegamenti di trasporto collettivo. Viceversa, il trasporto pubblico locale in autobus non ha bisogno di essere migliorato giacché i turisti possono spostarsi quasi esclusivamente a piedi.

Nonostante la buona accessibilità autostradale e ferroviaria, il biglietto da visita della città non è dei migliori. Il raccordo attraversa un’area industriale peri-urbana sì ordinata nella dislocazione dei capannoni ma poco curata, entro la quale si scorgono aree abbandonate e in perenne costruzione che sono lì da decenni. Similmente la Stazione, che, oltre a non brillare per modernità, è un luogo caotico e non particolarmente accogliente, non pensato per chi recandosi ad Arezzo desidera viverla come esempio di qualità della vita.

Le prerogative del turismo, invece, dipendono molto dal sistema dei trasporti e dalla loro efficienza. L’accessibilità di una destinazione dovrebbe essere proporzionale alla qualità della sua offerta testimoniando del livello di accoglienza di una meta che consciamente si propone come tale.

Economia, storia e cultura

Il patrimonio storico e culturale di Arezzo è sicuramente il punto di forza del sistema. I monumenti, i palazzi storici, le chiese affrescate sono soltanto le te-

stimonianze maggiori, ancora oggi visibili, di un passato nobile, che parla di una civiltà consolidatasi in tremila anni di eccellenza¹⁹. Dalla Lucumonia etrusca alla preminenza mondiale del comparto orafo, dall'antichità al presente Arezzo ha saputo rinnovarsi nei secoli, spesso diventando un punto di riferimento politico e produttivo. Così in epoca Romana; così nel Medioevo e nel Rinascimento, con personaggi famosi nel mondo, i "grandi di Arezzo", dipinti nel Novecento da Adolfo de Carolis nella Sala dei Grandi della Provincia.

Tra i figli illustri di Arezzo ricordiamo Gaio Cilnio Mecenate (età Romana), Guido Monaco, Margaritone d'Arezzo, Fra Guittone, Francesco Petrarca, Spinello Aretino, Leonardo Bruni (Medioevo), Piero della Francesca, Luca Signorelli, Michelangelo Buonarroti, Giorgio Vasari, Pietro Aretino (Rinascimento), Francesco Redi (Seicento), Bernardo Tanucci, Vittorio Fossombroni (Settecento).

Cultura e sviluppo economico

La ricchezza culturale della città fa il paio con momenti di eccellenza economica del territorio fondati sull'innovazione.

Nella seconda metà dell'800, Arezzo è favorita dalla realizzazione della principale linea ferroviaria italiana che mediante la progressiva costruzione dei vari tronchi collegherà il nord e sud della penisola all'indomani dell'unità d'Italia, passando anche per Arezzo. Tale beneficio segna la storia e lo sviluppo della città che si trasforma in breve tempo da centro agricolo in polo industriale.

Tra i primi stabilimenti sono da menzionare le Fonderie Bastanzetti e, sicuramente, la Sacfem ovvero la Società Anonima Costruzioni Ferroviarie e Meccaniche, per gli aretini, semplicemente, "il fabbricone". Donato Bastanzetti, durante un viaggio per impiantare al sud una fonderia-officina meccanica, dopo un solo giorno ad Arezzo si convinse ad aprirvi una sede. Lo stabilimento fu inaugurato nel settembre del 1889 sfruttando i locali già occupati dall'Officina Bertillacchi, tra via Leone Leoni e via Porta Buia, a poche centinaia di metri dal luogo dove la Chimera era stata ritrovata quattro secoli prima. Veniva così, casualmente, riportata ad Arezzo la lavorazione del bronzo, di cui Arezzo era stata centro di produzione in epoca etrusca²⁰.

19 Citiamo, a riferimento di questa sezione un recentissimo libro, tra i più completi sulla ricchezza storico-artistica di Arezzo, pubblicato con il contributo delle istituzioni locali, pubbliche e private, che rappresenta un segno del rinnovato spirito di collaborazione che anima gli operatori culturali aretini: G. FERI (a cura di), *Arezzo, città d'arte*, Arezzo, Cartaria Aretina 2012 (redazione a cura di S. Feri, F. Fusi, L. Nocentini). La presente sezione dell'indagine è stata peraltro redatta del tutto autonomamente da questo volume, uscito quando il testo era già redatto.

20 Più articolata la storia dell'insediamento della Sacfem, ottenuto, nell'ottobre 1906, anche grazie all'importante illuminato e collegiale intervento del Comune di Arezzo, della Camera di Commercio, delle Casse di Risparmio, dell'allora Banca Mutua Popolare e di altri Enti, che riuscirono, mediante lo stanziamento di un contributo a fondo perduto e l'esenzione trentennale delle tasse comunali, a far modificare il progetto iniziale che aveva individuato in Pistoia il luogo ove lo stabilimento avrebbe dovuto sorgere. La Bastanzetti ha eseguito

Nel secondo dopoguerra la ricostruzione rianima l'imprenditoria aretina che trova spazi importanti per valorizzare il talento della sua industria, il suo genio e creatività, lo spirito di emulazione. In breve tempo Arezzo diventa il principale centro produttivo dell'abbigliamento maschile. L'industria delle confezioni nasce a metà degli anni '50 con la GEM'S di Giannetto e Mario Lebole, posta nel centro di Arezzo, ai quali va il merito di aver trasformato in industria la neonata attività di confezioni. Per Arezzo e provincia, un'area geografica ancora legata all'economia rurale e agricola, è una svolta storica.

Da poche sarte, la fabbrica assorbe decine e decine di operaie: una generazione di donne si affaccia alla storia segnando il passaggio da un mercato rurale all'economia industriale²¹. La massima espansione arriva alla fine degli anni '70 del '900, quando Attilio Lebole fonda Textura e la fabbrica arriva a occupare oltre 5.000 lavoratori. Dal 1973 comincia il declino, seguito dalla progressiva cessione delle proprietà all'Iri e poi alla Marzotto.

Alle confezioni subentra l'età dell'oro. "Non è soltanto un racconto di 'capi-tani coraggiosi' quello che si può ricostruire sugli oltre quarant'anni di vita della Gori & Zucchi: è anche l'esemplificazione di un fenomeno sociale promosso da fervide intelligenze individuali, allacciato a un'esperienza orafa millenaria, legato a condizioni socio-economiche in evoluzione e realizzato in un'ampia struttura studiata sulle dimensioni del futuribile", come sintetizza Mario Guidotti, scrittore, giornalista e critico d'arte²². Un'illuminata avventura quella dell'oreficeria aretina, che si ricollega alla tradizione etrusca e che nello spazio di mezzo secolo realizza il primo distretto orafa mondiale, forte di oltre 1.500 aziende.

La proliferazione delle unità produttive per gemmazione vede gli operai che hanno lavorato nell'azienda madre UnoAErre lasciarla per costituirne una in proprio, un fenomeno favorito dal decentramento di alcune lavorazioni che porta alla nascita di una miriade di laboratori e di piccole ditte specializzate. "L'economia aretina scopre le dimensioni della grande produzione orientata non solo al mercato locale, ma anche ai mercati esteri, supportata dal continuo progresso della tecnologia", fino alla prima battuta d'arresto all'inizio degli anni '80 e alla situazione attuale di crisi, dovute entrambe a congiunture interna-

moltissime lavorazioni divenute famose nel mondo, tra queste i lampioni dei lungarni fiorentini, la campana destinata alla torre littoria di Addis Abeba commissionata da Mussolini (circa 10 tonnellate), molte immagini sacre per il Vaticano, alcune fontane di New York. Aziende riconvertitesi in produzioni belliche durante la prima e la seconda guerra mondiale.

21 Cfr. tra gli altri C. REPEK, *La confezione di un sogno. La storia delle donne della Lebole*, Roma, Ediesse 2003

22 M. GUIDOTTI, V. SALMI, *Viaggio nel pianeta dell'arte orafa*, Arezzo, Gori & Zucchi 1970 (cit. p. 56).

zionali di tipo strutturale²³, che non mancano di attivare fenomeni di riconversione dei capitali e dell'occupazione. Com'è sempre avvenuto.

*Arezzo etrusca e romana*²⁴

La fondazione di Arezzo non ci è nota ma è da collocarsi alla fine del secondo millennio a.C. da parte di popolazioni villanoviane. La successiva penetrazione Umbra fece crescere il villaggio trasformandolo in città. Sappiamo di più del periodo etrusco, con Arezzo che dal VII sec. a.C. entra nell'orbita della città di Chiusi fino a far parte della "Lega dei Dodici Popoli", della quale fu Lucumonia. Dal IV sec. a.C. Arezzo fu il più importante snodo tra le città della Tuscia e la lega etrusca della Padania, dove ebbe sede una fiorente industria specializzata nella produzione e nella lavorazione del bronzo.

Le testimonianze archeologiche etrusche sono molte ma non evidentissime come in altre città, ad esempio Cortona e Fiesole²⁵. I tesori più noti sono due grandi bronzi, di eccelsa fattura: quelli della Chimera (III a.C.) e della Minerva (V a.C.) conservati nel Museo Archeologico Nazionale di Firenze. Nel Museo Archeologico di Arezzo si trovano, invece, i ritrovamenti effettuati nel contado in due secoli di scavi: vasi di bucchero, monili d'oro, e il celebre cratere di Euphronios, di fabbricazione greca.

Da ricordare sono anche i 200 metri (1) di mura ciclopiche, il teatro e il podio templare posti sulla collina di Castelsecco, prospiciente Arezzo a Nord, a circa 3 km dal centro storico; esempio mirabile di zona sacrale dedicata, sembra, al culto matriarcale, di spettacolare effetto scenografico, unica al mondo. Gli scavi, condotti negli anni sessanta del Novecento, sono purtroppo fermi da molti decenni. Recentemente l'Associazione Castelsecco sta tentando il recupero alla città di questa zona, organizzando mostre e percorsi culturali in loco.

23 L. Lazzeretti, *L'evoluzione delle forme distrettuali secondo la metodologia Hedron: il caso del distretto orafo aretino*, in *Scritti in onore di Isa Marchini*, Milano, FrancoAngeli, pp. 454-459; cfr. anche L. LAZZERETTI, *Nascita ed evoluzione del distretto orafo di Arezzo (1947-2001). Primo studio in una prospettiva ecology based*, Firenze, University Press, 2003.

24 Tra i testi di riferimento citiamo F. Paturzo. *Arezzo antica. La città dalla preistoria alla fine del mondo romano*, Calosci 1997; tra le guide turistiche importanti le indicazioni fornite in *Toscana etrusca e romana. I musei, i siti, le necropoli, i templi, le terme, i teatri, Guide archeologiche*, Regione Toscana - Touring Club Italiano 2002. Impossibile qui anche accennare ai numerosissimi e importanti libri di storia e di storia dell'arte sul Medioevo e sul Rinascimento di Arezzo di vecchia e recente pubblicazione, da consultare ad approfondimento delle indicazioni fornite in queste nostre pagine.

25 Nel centro urbano datano la fine del VI sec. a.C. tratti di cinta muraria sul colle di S. Donato accanto alla Fortezza Medicea; altri presso Piaggia San Bartolomeo; altri tratti di mura sono inglobati in varie zone della città e palazzi. Interessante anche l'assetto dell'area di Poggio del Sole, vicino alla stazione ferroviaria, ora completamente urbanizzata, dove sorgeva una delle necropoli più antiche, i reperti della quale sono conservati nel Museo Archeologico Mecenate.

Nel 311 a.C. Arezzo fu occupata da Roma dopo una strenua resistenza. Presidio militare imperiale, Arezzo mantenne una posizione strategica sulla via Cassia costituendo il fulcro dell'espansione di Roma verso l'Italia settentrionale, grazie a un territorio che permetteva il controllo degli spazi di vettovagliamento e di transito, ancora perfettamente riconoscibili nel paesaggio che si apre sul Valdarno e dà accesso al Casentino, presso La Chiassa. Le principali industrie dell'Arezzo romana furono la lavorazione dei metalli e quella dei vasi di ceramica corallina²⁶, che furono esportati in tutto l'Impero.

I resti di *Arretium Vetus* sono più scarsi: l'antiteatro di età adrianea (I d.C.) e la zona termale posta sotto la collina di S. Donato ne sono le testimonianze maggiori. Reperti romani sono conservati nel Museo Archeologico Mecenate²⁷.

L'arte del Medioevo

Il nucleo della città alta è d'impronta medievale. I siti più importanti sono racchiusi nel perimetro di circa un chilometro.

La Pieve di Santa Maria Assunta è una superba testimonianza d'arte romanica in Toscana²⁸.

Vicino alla Pieve di Santa Maria si trova la più famosa Piazza Grande, l'icona della città, sede della Giostra del Saracino e teatro di posa d'indimenticabili scene de *La vita è bella*, film premio Oscar di Roberto Benigni²⁹. Due volte l'anno la piazza ospita la Giostra del Saracino rievocando le tradizioni medievali della città.

Il Duomo, dedicato a S. Donato, fu edificato tra il Duecento e il Cinquecento. Le tre imponenti navate sono affrescate dal Marcillat (XVI sec.) al quale si de-

26 <http://it.wikipedia.org/wiki/Arezzo>.

27 Arezzo rimase sempre gelosa della sua autonomia, tanto che cercò più volte di riconquistare l'indipendenza nel corso delle guerre civili della Roma repubblicana, schierandosi prima con Mario e poi con Pompeo. Silla e Cesare si vendicarono di questa preferenza facendone una colonia per i loro veterani, il che provocò un notevole riassetto demografico che cancellò da Arezzo - come come da tutta l'Etruria - le rimanenti tracce della vecchia cultura etrusca.

28 Fu innalzata nel XII secolo, su una preesistente costruzione, poi aggiornata alle forme del gotico. La facciata è organizzata su di un prospetto a quattro ordini, movimentato da logge e sovrastato dal bel campanile. La facciata è ornata da decine di colonne e di capitelli tutti diversi e di grande fantasia, con il numero delle colonne che cresce dal primo al terzo ordine. Nel portale centrale a una lunetta bizantineggiante si affianca un altorilievo di plasticismo padano raffigurante i mesi dell'anno e il lavoro dell'uomo in città e nei campi. L'interno della Pieve di Santa Maria Assunta si trovano la formella dell'Epifania, in controfacciata, e il polittico dipinto da Pietro Lorenzetti nel 1320 per il Vescovo Guido Tarlati, nella fase di maggiore splendore della città. Nella navata di sinistra si conserva un presepe del XIII secolo; e nella cripta il busto-reliquario di San Donato, ottima opera in argento dorato dell'oreficeria locale.

29 Nota anche come Piazza Vasari (che ne curò i lavori di restauro e di ampliamento nel '500) la piazza ha un caratteristico sviluppo trapezoidale inclinato, degradando dalla sommità etrusco-romana verso la Pieve, in direzione di Piazza San Francesco.

vono anche le notevoli vetrate a piombo. All'interno spicca la tomba trecentesca del potente Vescovo Guido Tarlati, istoriata con quattro ordini di formelle scolpite raffiguranti la vita del defunto e gli usi medievali.

Duecentesca è invece la chiesa di San Domenico, costruita su iniziativa delle famiglie Ubertini e Tarlati. All'interno si espone sull'altare maggiore il grandioso Crocifisso dipinto da Cimabue a metà del Duecento.

Nel centro storico, inoltre, si trovano decine di palazzi turriti, che raccontano la storia delle casate medievali: i Bacci, i Brandaglia, i Guillichini, gli Ubertini, gli Albergotti, gli Azzi, i Camaiani.

Fuori dalla città, a circa 1,5 km, si trova Santa Maria delle Grazie. La chiesa fu eretta nel XV secolo nel luogo dove pre-esisteva un santuario etrusco-romano, con una fonte consacrata ad Apollo detta *Fonte Tecta*. Un luogo di assoluta bellezza segnato dal portico eretto verso il 1490 da Benedetto da Maiano³⁰.

Piero della Francesca e il Rinascimento

La chiesa e la piazza di San Francesco che si affacciano su via Cavour costituiscono il punto di accesso dei turisti al nucleo più antico della città. La chiesa è stata restaurata di recente. Semplice, con un grandioso interno a navata unica, è fiancheggiata a destra da edicole trecentesche e rinascimentali, e a sinistra da sobrie cappelle ogivali.

Nella Cappella Bacci, dentro la chiesa, sono conservati gli affreschi de *La Leggenda della Vera Croce* dipinti da Piero della Francesca tra il 1453 e il 1464, riprendendo la "Leggenda Aurea" di Jacopo da Varagine. Il ciclo iconografico si articola in dodici quadri organizzati su quattro livelli sovrapposti, da "La morte di Adamo" a "L'Annunciazione"³¹.

Gli altri 'grandi' di Arezzo

Degli altri figli illustri di Arezzo, che hanno il contributo alla civiltà europea e occidentale, le testimonianze in città sono meno vivide.

A Gaio Cilnio Mecenate, patrizio e mecenate romano, è dedicato il Museo Archeologico di Arezzo. Manca ogni discorso sull'antiquariato costruito sul rapporto tra mecenatismo, artisti e produzioni d'arte che ne sfrutti la figura di epigono.

30 Il santuario fu distrutto nel 1428 su iniziativa di San Bernardino da Siena, sostituito da un oratorio che fu affrescato negli anni seguenti da Parri di Spinello con l'immagine della Madonna della Misericordia, oggi inserita nell'altare marmoreo di Andrea Della Robbia (1487-1493).

31 Nella stessa chiesa si possono ammirare le vetrate del Marcillat, tele ed affreschi di Spinello Aretino e altre opere di pregio. La piano interrato si può visitare la Chiesa primitiva, a tre navate, ripristinata recentemente a seguito di lunghi lavori di restauro. Cfr. <http://www.pierodellafrancesca.it>.

In celebrazione di Francesco Petrarca, sommo poeta trecentesco, nato ad Arezzo, c'è la grande statua sommitale del Prato e il piccolo museo allestito nella sua casa aretina, dove ha sede l'omonima Accademia di Lettere, Arti e Scienze, in via dell'Orto³². La casa-museo - tra l'altro - è precisamente di fronte al pozzo medievale "di Tofano" narrato in una Novella (IV, giornata VII) nel *Decamerone* del suo collega Giovanni Boccaccio. La novella parla di un paradosso della gelosia. Nessun discorso strutturato sulla letteratura trecentesca fruibile sfrutta questi luoghi.

Il pittore trecentesco Spinello Aretino, anticipatore del realismo rinascimentale, e lo storico e statista quattrocentesco Leonardo Bruni - alle radici, con Niccolò Machiavelli, dello Stato moderno - non hanno alcuna visibilità particolare in città. Lo stesso dicasi per altri illustri personaggi che con Arezzo hanno a che fare indirettamente, come il pittore a fresco Luca Signorelli (da Cortona) e Michelangelo Buonarroti (nativo di Caprese Michelangelo).

All'aretino Giorgio Vasari, architetto, artista, organizzatore culturale, biografo e storico dell'arte dell'età medicea, è dedicata in città una casa-museo, dove si conserva l'Archivio Vasariano, in via XX settembre; purtroppo in posizione decentrata rispetto al centro storico³³. Le sue opere in città sono molte; ma attualmente il discorso sui rapporti tra Vasari, la sua città e il Rinascimento appare debole.

Lo stesso vale per il poeta Pietro Aretino (Rinascimento) e per il naturalista Francesco Redi (Seicento), cittadini illustri, la cui memoria non trova luoghi di vivificazione e di proposta turistica esplicita, tantomeno organizzata.

Il Sette e l'Ottocento

7 e '800 sono forse i secoli meno testimoniati. Arezzo, in questo periodo, resta ancorata a un assetto agricolo - mezzadrile che ha riscontro nel potere oligarchico della città. Le risorse turistiche collegabili a questa fase sono, dunque, soprattutto legate alla cultura contadina, a questioni regionali e meno alle personalità.

Lo statista Vittorio Fossombroni su tutti ne è il personaggio eminente. Consigliere di Leopoldo II d'Asburgo Lorena, idraulico ed economista, dopo secolari tentativi falliti, Fossombroni riuscì a compiere la bonifica della Valdichiana, trasformandola da luogo insalubre e paludoso in una feconda terra agricola deputata allo sfruttamento intensivo (mediante un sistema di fattorie granducali che si sono conservate).

32 Cfr. http://www.regione.toscana.it/regione/export/RT/sito-RT/Contenuti/sezioni/cultura/musei/visualizza_asset.html_1798501121.html

33 Nell'archivio si conservano, tra l'altro, lettere autografe di Cosimo I e di Michelangelo. Le sale di esposizione sono 8, molti i dipinti e gli affreschi realizzati da Giorgio Vasari. http://www.turismo.intoscana.it/intoscana2/export/TurismoRT/sitoTurismoRT/Contenuti/Elementi-interesse/Musei/visualizza_asset.html_1975607237.html

Anche relativamente a questa fase meno brillante della storia aretina servono discorsi turistici orientati alla storia del territorio e alla storia sociale, ancorché alle questioni artistiche, che non mancano di copiose testimonianze³⁴.

Arte contemporanea

Negli ultimi decenni, intorno all'Antiquaria, hanno visto la luce in città botteghe di produzione e gallerie di arte contemporanea³⁵. Vi si unisce, tra l'altro, l'interessante manifestazione fieristica, denominata Artexpo Arezzo, che si tiene al Centro Affari nel mese di aprile. All'ultima edizione hanno partecipato circa 100 gallerie ed espositori da tutta Italia³⁶. Molte anche le iniziative di arte contemporanea che si tengono nel periodo estivo in alcuni agriturismo del territorio aretino.

Su tutti spicca il ruolo della Galleria Comunale d'Arte Contemporanea di Arezzo (GACA), in Piazza San Francesco, aperta nel 1962 e recentemente rilanciata. Periodicamente vi si organizzano mostre di artisti italiani e stranieri di risonanza mondiale oltre a eventi tematici di grande interesse; tra i quali ne ricordiamo molti dedicati, nell'ultimo biennio, a temi e personalità di riguardo dell'arte contemporanea internazionale³⁷.

Altre forme d'arte (*performing arts*) che sfruttano gli scenari aretini sono il Cinema e la Musica. Francesco Benigni per il cinema, e Patty Smith per la musica sono alcune delle figure di rilievo mondiale che hanno scelto Arezzo come luogo d'ispirazione scenografica per le loro produzioni³⁸. Puntare su questi arti-

34 Cfr. in tema L. FORNASARI, R. SPINELLI, *Arte in terra d'Arezzo. Il Settecento*, Edifir 2007; L. FORNASARI, A. GIANNOTTI, *Arte in terra di Arezzo. L'Ottocento*, Edifir 2006.

35 Si ricordano, tra le altre, "Chimera Arte", "Grace Gallery", "Taschen. Libreria Mori", "Due Arte Contemporanea", "Furini Arte Contemporanea" eccetera. Un fenomeno interessante in quanto indica la moltiplicazione di iniziative private di investimento in questo settore, accanto alle forme più tradizionali nell'antiquariato; rispetto al quale l'arte contemporanea costituisce una naturale estensione.

36 http://www.artexpoarezzo.com/2012/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=161&lang=it

37 "Tamara Kvesitasze" (2012); "Mario Schifano" (2012); "Lucio Fontana" (2012); "Novecento. Tensioni e figura" (2012); "1511-2011 Giorgio Vasari" (2011); "Venturino Venturi" (2011); "Bernard Aubertin" (2010); "Sassu inedito" (2010); "Antonio Pedretti" (2010); "Vincenzo Balsamo" (2010); "Sensibili energie" (2010). La durata media degli espositivi è di tre-quattro mesi. La Galleria si rivolge a un pubblico che resta di nicchia, di cittadini e di turisti già avvertiti ai temi, spesso culturalmente altri, dell'arte contemporanea. Resta da integrare meglio le proposte GACA nel quadro di un 'discorso' coerente sulle arti antiche e contemporanee della città, che possa proporsi come una cifra dell'attenzione che complessivamente la città riserva a tutte le forme d'arte, antiche, moderne, contemporanee: dall'architettura alla pittura, dall'antiquariato all'arte contemporanea.

38 Tra le produzioni cinematografiche e televisive realizzate ad Arezzo si ricordano: *La vita è bella*, di Roberto Benigni (1997) (3 premi Oscar); *Il Paziente Inglese* di Antony Minghella (1996) (9 premi Oscar); *Sotto il cielo della Toscana* di Andrey Wells (2003); *Il ciclone* di Leonardo Pieraccioni (1996); *La ragazza americana*, di Vittorio Sindoni (2011); *Una sera*

sti per promuovere contestualmente la città significa dare ad Arezzo una visibilità mondiale come luogo di cultura e di qualità della vita. Finora troppo poco finora si è fatto in questo senso.

L'offerta museale

Arezzo è dotata di un'offerta dei musei importante che esaltando le eccellenze del territorio può accompagnare il turista alla scoperta dei patrimoni storici, artistico e produttivo della città.

Accanto al circuito museale gestito dalla Soprintendenza, composto di quattro Musei, si pongono altre strutture che nel complesso prospettano un'insofferenza ricchezza, che attende peraltro di essere adeguatamente sfruttata nell'ambito del una proposta più organica.

Il Circuito Museale Aretino (SBAPPSAE)

Si tratta di un'offerta ricollegabile ai maggiori luoghi storici, architettonici e artistici del centro storico, organizzata e gestita dalla Soprintendenza di Arezzo. Ne fanno parte quattro principali strutture:

1. Museo Archeologico Statale "C. Clinio Mecenate";
2. Museo di Casa Vasari;
3. Museo Statale d'Arte Medievale e Moderna;
4. Cappella Bacci - Affreschi Piero della Francesca.

TABELLA 1. VISITATORI NEI MUSEI ARETINI (BIGLIETTI STACCATI)

	1996	2000	2005	2010	2011	2012**
Museo Archeologico Stat. "Mecenate"	7.139	15.115	11.459	14.485	13.151	14.000
Museo di Casa Vasari	14.382	13.434	12.717	12.989	21.843	21.000
Museo d'Arte Medievale e Moderna	8.901	13.145	7.025	8.279	14.110	np
Cappella Bacci Affreschi P.d.Francesca	0	88.384	72.843	61.966	69.635	79333
Circuito museale di Arezzo*			397	833	925	1167
Totale	32.418	132.078	106.446	100.562	121.675	np

* Cappella Bacci-Affreschi Piero della Francesca, Museo Stat. d'Arte Med. e Mod., Museo Casa Vasari, Museo Archeolog. Stat. "C. Clinio Mecenate". ** Dati non ufficiali forniti da SBAPPSAE. I dati sono a tutto ottobre; abbiamo calcolato proporzionalmente la quota di visitatori per i mesi di novembre e dicembre 2012.

d'ottobre, di Vittorio Sindoni (2009); Benvenuti in amore, di Michele Coppini (2009); La seconda volta non si scorda mai, di Francesco Ranieri Martinotti (2008); Per una notte d'amore, di Vittorio Sindoni (2008); Quore, di Federica Pontermoli (2002).

Abbiamo anche il dato dei biglietti staccati e degli introiti, che sono espliciti, forniti dall'Ufficio statistico del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Riguardano il 2011 e si uniscono a quelli precedentemente proposti nella Tab. 5.

Confortano i dati ufficiosi fornitici dalla SBAPPSAE, che, se pur incompleti per il Museo d'Arte Medievale e Moderna, segnalano una certa ripresa nell'anno in corso relativa, soprattutto, a Piero della Francesca. Sembra in ripresa anche il biglietto unico, ovvero la visita dell'intero circuito museale, significativa entro una strategia di riduzione del turismo 'mordi e fuggi'. In ogni caso ci si attende che i maggiori musei aretini sappiano potenziare nel prossimo futuro la loro attrattiva più di quanto non siano riusciti a fare nell'ultimo decennio.

TABELLA 2. INTROITI DEI MAGGIORI MUSEI

	1996	2000	2005	2010	2011
Museo Archeologico "Mecenate"	8.519	16.981	16.195	13.050	12.819
Museo di Casa Vasari			14.590	13.302	14.369
Museo Statale d'Arte Med. e Moderna	19.311	24.341	11.578	9.892	7.592
Cappella Bacci - Affreschi di P. Francesca		236.260	154.621	121.968	149.174
Circuito museale di Arezzo*			3.970	6.308	7.224
Totale	29.826	279.582	202.959	166.530	193.189

* Cappella Bacci-Affreschi Piero della Francesca, Museo Stat. d'Arte Med. e Mod., Museo Casa Vasari, Museo Archeolog. Stat. "C. Clinio Mecenate"

Il trend, si diceva, è positivo. Nell'aspetto distributivo, infatti, alla perdita netta di *appeal* del Museo Archeologico e alla tenuta di Piero della Francesca fanno riscontro la crescita di visitatori del Museo di Casa Vasari e del Museo di Arte Moderna e Contemporanea. Tutto ruota ancora troppo attorno agli affreschi di Piero della Francesca; e troppo poco la proposta museale riesce a coinvolgere il complesso del patrimonio cittadino, almeno a giudicare dai risultati fin qui conseguiti.

Della scarsa attrazione dei musei aretini si trova conferma nel fatto che il biglietto unico istituito nel 2005 per la visita di tutti e quattro i musei è stato staccato, nel 2011, solo da 924 (!) persone (circa 1.200 nel 2012), contro le 69.635 della Cappella Bacci e i 21.843 visitatori di Casa Vasari. Chi visita tutti i musei di Arezzo è in proporzione l'1,3% - 2% di coloro che visitano solo gli affreschi in San Domenico; e il 4,2% di coloro che visitano esclusivamente la residenza vasariana.

La performance deve essere letta alla luce di due condizioni e due novità: (1) l'eccellenza, ricchezza e qualità - a livello europeo - del patrimonio museale e culturale aretino; (2) le cifre riguardanti gli introiti dei biglietti, dato sul quale è utile soffermarsi un attimo; (3) il percorso integrato - che nel 2013 dovrebbe finalmente essere operativo - per la visita combinata di tutta la basilica di San Francesco e del sottochiesa (realizzato con i contributi di Banca Etruria e del

Ministero); (4) la gestione in Concessione dei quattro musei, approvata e in fase di attivazione una volta risolte le ultime questioni amministrative.

Vediamo la performance economica dei musei aretini. Il Museo Archeologico Mecenate, a fronte di 13.115 biglietti staccati introita 12.819 €. La media a visitatore è di 0,98 €, la cifra è dovuta all'alta quota di turisti non paganti che entrano nei musei, in gran parte giovani delle scuole in visita di studio. Il biglietto costa 6 € l'intero e 3 € il ridotto; da cui, per scorporo, si ottiene un numero di visitatori paganti pari a 2.136.

Considerando che le giornate di apertura del Museo Archeologico sono (circa) 312/365 (6 giorni a settimana), otteniamo che, mediamente, ogni giorno entrano al Museo Archeologico 6/7 visitatori paganti, i quali possono arrivare a 10 considerando i giovani e gli anziani con biglietto ridotto. Il numero è veramente modesto e fa riflettere sullo scarto enorme tra le potenzialità (sulla carta) e i risultati (di fatto).

Va meglio per Piero della Francesca e Casa Vasari. Gli affreschi della Cappella Bacci in San Domenico sono stati visti nel 2011 da 69.635 turisti, dei quali circa 20.000 paganti³⁹; per un introito di 149.174 €. Mediamente, i visitatori giornalieri sono 64-70: un buon risultato. Più modesti, invece, i numeri di Casa Vasari, il cui biglietto costa 4 € l'intero e 2 € il ridotto. I visitatori paganti sono circa 3.700, 12-15 al giorno, in media.

La redditività dei musei a gestione SBAPPSAE è bassa. Ciò impressiona anche sapendo che il valore della cultura e del patrimonio museale non può essere misurato sul reddito direttamente generato, ma va considerato come valore sociale in sé⁴⁰. Tuttavia, nella prospettiva di potenziare la produzione di valore sociale del patrimonio artistico e culturale di Arezzo occorre trovare soluzioni adeguate a favorire l'uso produttivo (turistico) di tale ricchezza potenziale, per attrarre molti più visitatori e staccare molti più biglietti, che si traducono in una permanenza maggiore dei turisti in città, con grande beneficio per tutto l'indotto.

Attualmente, invece, ad Arezzo è solo la Cappella Bacci ad avere un impatto accettabile. I restanti musei rendono numeri veramente bassi mostrando una sostanziale staticità, fatto salvo il successo di alcune iniziative straordinarie che sono state negli anni organizzate. Il basso valore economico del sistema museale deve condurre a una riflessione seria circa l'opportunità di realizzare azioni

39 Il biglietto intero costa 8 € e il ridotto 5 €.

40 Indichiamo, a mero titolo di esempio, alcuni testi che esaminano la questione dal punto di vista del valore economico, del valore sociale e dell'organizzazione intellettuale del patrimonio museale. G. PINNA, *La privatizzazione dei musei e del patrimonio*, in R. CASSANELLI, G. PINNA (a cura di), *Lo Stato aculturale. Intorno al Codice dei Beni Culturali*, Jaca Book 2005; A. PAPA, *Strumenti e procedimenti della valorizzazione del patrimonio culturale. Ruolo dei livelli di governo e promozione delle identità*, Napoli, 2006; A.L. TARASCO, *La redditività del patrimonio culturale: risorsa o pregiudizio?*, in "Urbanistica e appalti", n°2/2008, pp. 137-141; A. POLICE (a cura di), *I beni pubblici: tutela, valorizzazione e gestione*, Giuffrè 2008.

congiunte di potenziamento fondate su strategie di prezzo; ma anche, eventualmente, sulla partecipazione di privati alla gestione dei beni culturali, singoli e diffusi, agganciando funzione dei musei alla valorizzazione economica della cultura e del turismo⁴¹. La scelta del Concessionario che sta per essere attivata va in tal senso. Altre cose nella medesima direzione possono essere fatte.

Dal Concessionario scelto dalla direzione regionale dopo un lungo iter (che dovrebbe esercitare dalla primavera 2013) – che gestirà la Cappella Bacci, Casa Vasari e l'Archeologico, compreso l'Anfiteatro – ci si devono attendere non investimenti infrastrutturali (vista la bassa redditività dei musei in gestione), quanto opportunità e collegamenti tra Arezzo, gli altri musei che esso gestisce altrove e le reti europee della cultura. Si tratta di un'occasione da favorire con specifiche iniziative corali.

Il MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI AREZZO (MANA), dedicato alla celebre figura di Caio Clinio Mecenate, ha la sua sede nei locali del trecentesco convento dei Montolivetani di S. Bernardo, che a propria volta sorge sui resti dell'Anfiteatro Romano del II secolo d.C. Aperto nel 1843, il Museo è diventato Museo Statale nel 1973. Il MANA si articola su due piani, che raccolgono le collezioni e gli scavi realizzati dagli archeologi nell'Otto e Novecento (Bacci, Gammurrini, Funghini, Ceccatelli). È un museo dal carattere territoriale che racconta la storia della città e dei maggiori insediamenti aretini nell'antichità. Al piano terreno le raccolte sono ordinate topograficamente; mentre al primo piano si trovano le sezioni speciali di paleontologia, preistoria, numismatica e le collezioni appartenute a privati cittadini, poi donate. Il Museo conta una sezione etrusca e una sezione romana⁴².

Il MUSEO DI CASA VASARI sorge all'interno della casa dell'artista, che fu acquistata dallo Stato nel 1911 e aperta al pubblico nel 1955. Si sviluppa su tre piani, con giardino pensile, ospitando al proprio interno affreschi e opere di Vasari e di alcuni suoi allievi, oltre a opere che da lui furono acquistate nel corso della vita e che l'artista conservò nella propria dimora aretina.

41 Cfr., tra gli altri, C. CIAPEL, M. SURCHI, *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze University Press 2010, in part. pp. 162-168; P. MICHIARA, *Considerazioni sulla partecipazione dei privati alla gestione dei beni culturali di appartenenza pubblica*, in A. POLICE, *I beni pubblici*, cit., pp. 393-457; E. NARDI, *Musei e pubblico. Un rapporto educativo*, FrancoAngeli 2004.

42 Molto interessanti sono i resti dell'anfiteatro romano del II sec. d.C., situato al limite della città murata, con doppio accesso da Via Margheritone e da Via Francesco Crispi. Purtroppo l'Anfiteatro è pochissimo visitato; né è sempre aperto. Talvolta viene utilizzato come arena all'aperto (ad es. per la manifestazione Arezzo Festival). L'accesso ai gruppi turistici è rimesso all'iniziativa del servizio Guide Turistiche di Arezzo, che ne chiedono espressamente l'apertura. Pochi sono gli eventi cittadini previsti in questo spazio, i quali si tengono soprattutto in primavera e nei mesi estivi. L'Anfiteatro potrebbe essere utilizzato come un prolungamento del MANA verso il centro cittadino, allestendo esposizioni all'aperto o eventi.

Il MUSEO STATALE D'ARTE MEDIEVALE E MODERNA (MAMM) possiede sede in palazzo rinascimentale Bruni Ciochi, detto della Dogana, uno dei più belli della città, attribuito all'architetto Bernardo Rossellino, scultore e architetto attivo in Arezzo nel 1434, quando lavorò al palazzo della Fraternita dei Laici in Piazza Grande. Utilizzato per molti anni come deposito di vari generi, il palazzo è stato adibito a sede museale negli anni cinquanta del '900. Il MAMM si sviluppa su tre piani e possiede, con un giardino posto al primo piano; nell'antica limonaia ha sede il laboratorio di restauro. Al suo interno si trovano opere connesse al territorio e alla tradizione storico-artistica aretina: i due nuclei maggiori appartengono, infatti, alla Fraternita dei Laici e al Comune di Arezzo, altri da enti ecclesiastici, monasteri chiusi e collezionisti che ne hanno fatto dono alla cittadinanza.

Infine, la CAPPELLA BACCI all'interno della Basilica di San Francesco, che ospita il ciclo de "La leggenda della Vera Croce" dipinto da Piero della Francesca. I dati delle Tabelle 6 e 7 indicano nella Cappella Bacci la principale risorsa turistica della città. La visita, infatti, è bene organizzata e richiama molti visitatori italiani e stranieri. La sua durata richiede circa 30 minuti ed è consentita a non più di 25 persone per volta. La prenotazione è obbligatoria; e ciò permette di evitare eventuali code. Il biglietto è acquistabile anche online. L'ottima gestione di questo monumento è il frutto di decenni di esperienza, di programmazione e di scelte adeguate.

Gli altri musei

Altri musei aretini completano un'offerta culturale senza dubbio molto ricca, seconda in Toscana solo a Firenze e Siena.

La CASA - MUSEO IVAN BRUSCHI fu aperta nel 2002 e da allora, insieme alla Galleria essa costituisce lo spazio pubblico della Fondazione che dall'illustre cittadino e collezionista prende il nome, impegnata a diffondere l'amore per l'arte e per la cultura antiquaria. Ivan Bruschi fu l'antiquario aretino, di fama internazionale, che ideò la Fiera Antiquaria la cui dimora è diventata una Casa Museo; un "luogo delle meraviglie" dove si incontrano cultura, estetica e gusto del collezionismo. Si trova in capo a Corso Italia, nei locali del trecentesco Palazzo del Capitano del Popolo, proprio di fronte alla Pieve, in posizione perfetta per interessare e dare al turista l'opportunità di scoprire i più vari oggetti d'antiquariato e di collezionismo, che spaziano dalla Preistoria ai giorni nostri⁴³.

43 Si tratta di circa diecimila pezzi tra mobili, dipinti, sculture, libri, vetri, ceramiche, argenterie, gioielli, arnesi e attrezzi da lavoro e monete. Gli oggetti spaziano dalla preistoria ai giorni nostri. Dalla sezione archeologica con mirabili opere della civiltà etrusca, romana e greca, alla suggestiva collezione di gioielli e monete d'oro; dai pezzi unici e rari che costituiscono la raccolta dei vetri, agli strumenti di uso quotidiano della civiltà contadina; dai favolosi quadri di maestri italiani rinascimentali e seicenteschi, fino alle produzioni artistiche extraeuropee; tutti ospitati in ambienti arredati con mobili di alta fattura di ogni epoca. La

FRATERNITA DEI LAICI (FDL). Vanta 750 anni di storia la Fraternita di Santa Maria della Misericordia, una delle maggiori istituzioni urbane, fondamentale nello sviluppo passato e presente della città. Accanto alla principale attività assistenziale dell'ente, più di recente la FDL si è dedicata a imprese culturali, nell'intento di diffondere il valore del suo patrimonio artistico. L'Archivio Storico è conservato nel Palazzo de' Giudici; altre opere nell'antica e notevole sede del Palazzo di Piazza Grande⁴⁴. L'attività didattica costituisce un impegno culturale in favore delle giovani generazioni tra le cui iniziative si segnalano la recente mostra "Arezzo e il Rinascimento" (2012) e i laboratori e le lezioni dedicate alle scuole, dall'Infanzia al Secondo Grado. Gli incontri si tengono in pieno centro storico, al secondo piano del palazzo di Piazza Grande, ristrutturato e reso fruibile al pubblico nel corso del 2012. Ricco è il programma degli eventi, delle pubblicazioni e delle attività promossi dalla FDL, che rappresenta uno dei poli di cultura attiva della città. Di tutte queste attività rimangono da definire meglio le connessioni con il turismo e le modalità della loro fruizione per il pubblico più vasto dei visitatori.

Il MUSEO DIOCESANO D'ARTE SACRA (MUDAS) è stato istituito nel 1963 e aperto al pubblico nel 1985. È situato nei locali capitolari sopra la sagrestia della Cattedrale di San Donato. Nel 2011 è stato trasferito nel Palazzo Vescovile. La collezione del museo conta opere pittoriche, scultoree e oggettistica sacra⁴⁵. Una sala è interamente dedicata alle opere di Giorgio Vasari. Il MUDAS è concepito anche per l'elaborazione culturale e religiosa d'iniziativa di valorizzazione e di

Fondazione e la Casa Museo promuovono nel corso dell'anno diversi eventi culturali, accreditandosi come luogo privilegiato per avvenimenti di eccellenza, tra cui una stagione concertistica di musica classica, l'annuale adesione alla manifestazione Amico Museo, promossa dalla Regione Toscana, e numerosi appuntamenti in ambito artistico e con contaminazioni culturali di genere, in sinergia con altri enti e istituzioni locali. Sono realizzate anche iniziative didattiche per bambini dai 4 agli 11 anni.

- 44 Altre collezioni e patrimoni novecenteschi sono conservati nel Museo Statale d'Arte Medievale e Moderna e nel Museo Archeologico G.C. Mecenate, nonché in luoghi diversi: nelle chiese aretine, nel Museo di Casa Vasari, nel Museo Diocesano e anche nel Museo degli Uffizi di Firenze. Alla Collezione Bartolini appartengono disegni, stampe e calchi in gesso; tra le Opere d'Arte si annoverano affreschi, dipinti, disegni e stampe, reperti archeologici, oggetti d'arte varia, armi, disegni. Il Palazzo di Piazza Grande è un'opera d'arte in sé; edificato nel XIII secolo dai Domenicani si è successivamente ampliato su progetto di Baldino di Cino e di Niccolò di Francesco, arricchito dai contributi di Spinello Aretino, Bernardo Rossellino e Giorgio Vasari, cui si deve il disegno splendido della facciata. Nel 1552 Felice da Fossato realizzò il famoso Orologio, uno dei più antichi d'Italia, che ne orna la facciata, indicando le ore, i giorni, le fasi lunari e il moto del sole.
- 45 Tra le più importanti, i crocifissi in legno dipinto (XII - XIII secolo); un reliquiario a braccio di San Giacomo (XIV-XV sec.), in rame dorato e pietre dure, di bottega aretina; la Madonna col Bambino in trono tra i santi Giacomo e Antonio abate e donatore (1377) e l'Annunciazione (1380 - 1385), affreschi staccati, di Spinello Aretino; il Busto di San Donato (metà del XV secolo), in terracotta dipinta, attribuito a Luca della Robbia; San Girolamo penitente (fine XV secolo), affresco staccato di Bartolomeo della Gatta.

fruizione culturale dei beni artistici ecclesiastici. Vi è annesso uno spazio biglietteria, un deposito bagagli e un bookshop⁴⁶. MUDAS – insieme al MAMM – aderisce al progetto Piccoli Grandi Musei della Regione Toscana⁴⁷.

MUSEO (AZIENDALE) GORI & ZUCCHI – OROMUSEO. Fondato nel 1998, fu il primo museo d'impresa aretino e il primo museo italiano di oreficeria, voluto dalla Società Gori & Zucchi - UnoAÈrre. L'esposizione si articola in varie sezioni: archeologia industriale, disegni e progetti creativi, collezione storica, gioielli di artisti, medaglie d'arte e placchette. Ne fanno parte anche vecchi macchinari, a documentare i primi sussidi tecnologici applicati all'industria orafa negli anni Trenta e Quaranta del Novecento, vecchi banchi da lavoro e un'ampia gamma di utensili per il cesello e la decorazione. Oromuseo presenta, inoltre, più di 400 gioielli, alcuni dei quali progettati da artisti come Dalì, Manzù, Messina, Giò Pomodoro, e una serie di disegni e progetti orafi originali di grande interesse. Il museo è però pochissimo visitato, lo è sempre stato.

MUSEO DEI MEZZI DI COMUNICAZIONE (MUMEC) nasce dall'iniziativa del Professor Fausto Casi, il quale oltre 20 anni fa mise a disposizione dei cittadini la sua ricca collezione di materiali, strumenti e macchine relative alla storia della scienza e all'archeologia industriale. I pezzi esposti sono circa 1000, nella sede offerta dal Comune di Arezzo in via Ricasoli, in prossimità della Cattedrale. Il tema del museo, tra storia e curiosità, è coerente con lo spirito della Fiera Antiquaria, della quale costituisce un'estensione. L'esposizione permanente dei mezzi di comunicazione si unisce alla storia delle scoperte scientifiche, tra ricerca e curiosità. Il luogo è perfetto per realizzare attività didattiche ed eventi che possono accompagnare la Fiera Antiquaria creando ulteriori motivi di curiosità intorno agli oggetti antichi, di modernariato e alle tecnologie dei tempi passati.

Gli eventi maggiori

Arezzo offre ai turisti una varietà di eventi importanti per varie categorie di appassionati e professionisti in grado di richiamare migliaia di visitatori in pochi giorni. Resta da valutare quali siano le manifestazioni sulle quali puntare da porre al centro di un'offerta complessiva, che rimane da declinare nelle tematiche negli specifici percorsi, nelle iniziative collaterali atte a prolungare la permanenza dei turisti nei giorni precedenti e successivi l'evento di richiamo. I maggiori eventi sono presentati in ordine alfabetico.

46 www.diocesiarezzo.it/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=252

47 Cfr. www.piccoligrandimusei.it; <http://toscana-notizie.it/blog/2012/06/14/piccoli-grandi-musei-2012-raccolto-tutto-il-rinascimento-della-terra-di-arezzo/>

Arezzo Wave

Arezzo Wave è un festival di musica *popular* di livello nazionale, cui partecipano artisti locali, italiani e internazionali di assoluto valore. Fondato nel 1987, nato come trampolino per emergenti gruppi rock italiani, Arezzo Wave negli anni passati si è trasferito prima a Firenze e poi a Livorno modificando la denominazione in Italia Wave Love Festival, per poi ritornare nel 2012 nella sua città e riprendere il nome originale. Il festival si tiene nel mese di luglio. Con una durata variabile dai 3 ai 6 giorni, il palco principale è presso lo Stadio Comunale di Arezzo, cui si aggiungono eventi collaterali sulla musica e in tema d'interessi giovanili (letteratura, fumetto...)⁴⁸.

L'importanza di Arezzo Wave in Italia è testimoniata dalle presenze e dalla promozione internazionale dell'iniziativa. L'ultima edizione 2012 ha visto una presenza di pubblico, nelle quattro giornate, di circa 40.000 persone (nel 2003 l'edizione più articolata ha visto un pubblico di circa 200.000 appassionati!). Oltre 50 le band sui palchi. 17.000 gli utenti collegati in webtv⁴⁹.

Sono numeri importanti, che dimostrano la forza di attrazione e di coordinamento che Arezzo ha nel campo della cultura giovanile. Resta da capire come integrare i temi del turismo giovane e attivo con il più classico "turismo d'arte e di destinazione" dedicato alle generazioni adulte. Un tema affascinante ma molto delicato per le scelte che andranno fatte.

48 Sono stati ad Arezzo Wave artisti del calibro di David Byrne, Tricky, Nick Cave, Sonic Youth, Moby, The Dandy Warhols, Ben Harper, Ska-p, Boo!, Cypress Hill, Guano Apes, Skin, Black Rebel Motorcycle Club eccetera. Sono passati da Arezzo musicisti rock italiani diventati poi noti: Max Gazzè, Jovanotti, CCCP, CSI, PGR, Casino Royale, The Gang, Daniele Silvestri, Elio e le Storie Tese, 99 Posse, Modena City Ramblers, Tiromancino, Linea 77, Meganoidi, Shandon, Caparezza, Gianna Nannini, Negrita, Negramaro, Piero Pelù, Marlene Kuntz, Fabri Fibra, Samuele Bersani, Carmen Consoli, Subsonica. E molti altri.

49 Inoltre, la Fondazione Arezzo Wave Italia (FAWI) dispone di una capacità di comunicazione eccezionale, in grado di mobilitare intorno ai temi della cultura giovanile. Ciò grazie a varie strutture tra loro complementari. Arezzo Wave Management promuove la rete della musica *popular* giovanile in Italia. Opera attraverso due strutture collegate: (1) Italia Wave Network, che collega in rete centinaia di associazioni culturali, locali, negozi di strumenti musicali ecc. diffusi in ogni capoluogo di provincia; (2) Italian Music Office, che si occupa della promozione, diffusione, valorizzazione e sostegno della musica italiana all'estero dal 1997. Queste strutture lavorano in 12 stati e in 3 continenti. La rete Italia Wave Network, Radio Wave International, la Fondazione Arezzo Wave Italia coprono, con le loro iniziative, tutte le 20 regioni italiane e integrano l'informazione giovanile lavorando insieme a oltre 200 radio regionali, cui aderiscono circa 400 aziende e associazioni che organizzano spettacoli musicali dal vivo.

Fiera Antiquaria (FA)

La FA nasce nel 1968. Rappresenta da quarant'anni il maggiore operatore economico cittadino. Si tratta della più grande manifestazione d'antiquariato all'aperto d'Italia e una delle maggiori espressioni in Europa del settore.

Ad Arezzo, ogni prima domenica del mese, la FA ospita 304 operatori specializzati, attivando una superficie espositiva di oltre 4.000 mq. È stata la prima manifestazione antiquaria in Italia ad avere una cadenza regolare, mensile. Durante i 12 fine settimana e le 24 giornate di lavoro si valuta che il giro di affari generato faccia il 40% del fatturato degli operatori del centro storico - bar, ristoranti, eccetera - di Arezzo.

Il centro storico di Arezzo è il più grande centro commerciale del mondo nel settore dell'antiquariato, modernariato, *brocante*. La cornice che accoglie gli espositori e il pubblico rende la manifestazione unica e apprezzata, anche se la partecipazione, frequentazione e gli acquisti sembrano aver subito, negli ultimi anni, una certa flessione⁵⁰. Ogni mese i visitatori sono intorno ai 20.000, oltre 200.000 ogni anno: collezionisti, antiquari, turisti o semplici curiosi che si concedono una giornata tra le bancarelle e i fantastici scenari dell'Arezzo medievale. Positivo è il trend delle presenze straniere, per lo più dall'Europa del Nord. I turisti internazionali che apprezzano la città e le sue ricchezze artistiche e paesaggistiche sono in crescita. Le vendite, invece, scarseggiano. I turisti italiani arrivano numerosi dall'Italia centrale, dall'Umbria ma anche da oltre Appennino, dall'Emilia Romagna e dalla Liguria.

Per azione della FA sono sorti nel centro storico circa trenta negozi, tra antiquari, rivenditori di oggetti antichi e restauratori. La città si muove, ma troppo lentamente, con grande inerzia.

Che cosa cercano i turisti alla FA? Non pezzi d'arte ma, soprattutto, un confronto con la storia e con la nostalgia del loro passato suscitata da un oggetto. Tra le bancarelle il visitatore della FA cerca 'emozioni'. La FA ha per la città e per i turisti un valore simbolico che va oltre la sua capacità di promuovere l'antiquariato in termini economici. Questo bisogna capirlo. La FA è il centro gravitazionale dell'interesse per Arezzo in Italia, indiscutibilmente. Inoltre, essa sta al centro dell'identità aretina poiché la FA promuove la storia e le tradizioni locali, oltre a rappresentare un'eccellenza in Toscana e in Italia, senza uguali. La FA è un *unicum*.

Valorizzarla quanto merita è la sfida. Prima di tutto mediante una partecipazione di gestione da parte d'istituzioni regionali e di livello italiano capaci di agganciarla alle politiche generali di valorizzazione dei beni culturali e del turi-

50 Di recente il caso di Parma con *Mercanteinfiera* ha aumentato la concorrenza nel settore, incidendo sull'immagine di Arezzo. Così come avviene tra agosto e settembre con la vicina manifestazione di *Cortonantiquaria*, che, ottimamente organizzata, ha migliorato sostanzialmente negli ultimi anni sul suo appeal a discapito di Arezzo.

smo. Così come la FA ha bisogno di ritrovare la forza di interessare uno sponsor internazionale in possesso di know-how e risorse economiche da utilizzare per promuoverla nel mondo come merita.

Giostra del Saracino

La giostra cavalleresca in cui si sfidano i quattro quartieri di Arezzo ha le sue radici nelle usanze nel medioevo. Ripristinata nel 1931 in forma di rievocazione ambientata nel XIV secolo, la Giostra del Saracino ha 150 anni di storia. Si gioca due volte l'anno, il penultimo sabato di giugno e la prima domenica di settembre, preceduta da un corteo storico in cui sfilano oltre 350 figuranti. Nel notevole scenario di Piazza Grande, ogni edizione vede il tutto esaurito, con circa 5.000 spettatori paganti.

L'evento è riservato ai cittadini dei quattro Quartieri di Porta S. Spirito, Porta Crucifera, Porta del Foro e Porta S. Andrea, accompagnati da un numero imprecisato di turisti. È corretto dire che la Giostra sia un evento dedicato più agli aretini che ai turisti, anche se negli ultimi anni la presenza di questi ultimi è di molto aumentata, soprattutto nella parte internazionale.

Le sue possibilità di valorizzazione sono molte, ma finora non esplorate in maniera sistematica nelle connessioni tra cittadinanza, Quartieri e turismo. I collegamenti tra usanze locali, i mestieri artigiani, luoghi storici della città, patrimonio culturale e tradizioni medievali possono essere molti, in una città che reca chiara l'impronta del Medioevo fin dallo *skyline*.

Guidoneum Festival - Festival Polifonico Internazionale

Ispirato a Guido Monaco, si tiene ogni anno ad Arezzo, dal 2007, il Festival Polifonico Guidoneum, una gara tra le corali e gli ensemble vocali-strumentali professionistici o semiprofessionistici cui è assegnato un Award⁵¹, un titolo di eccellenza.

Ferma restando l'importanza della manifestazione, Arezzo non si distingue per uno specifico 'discorso turistico'⁵² di valorizzazione delle origini della musica e del canto corale. Il Polifonico è una manifestazione in crescita, ma breve, anche se di risonanza extraitaliana, alla quale partecipano soprattutto musicisti,

51 Infatti il Festival è affiancato da un concorso polifonico internazionale, che si tiene ad Arezzo dal 1953, un concorso nazionale, un gran premio europeo e un concorso internazionale di composizione. Il concorso internazionale costituisce uno dei più importanti palcoscenici delle espressioni corali del mondo. Inoltre accanto al Festival opera la Scuola Superiore per Direttori di Coro, che data 2002, presso la quale si tiene il corso triennale di specializzazione e un master annuale in "Direzione e interpretazione della musica corale". Cfr. <http://www.polifonico.org/>

52 Si intende per "discorso turistico" il modo in cui i luoghi si raccontano e lo sguardo che li valorizza, li mantiene, li trasforma e li consuma. Cfr. R. BONADEI, U. VOLLI, *Lo sguardo del turista e il racconto dei luoghi*, FrancoAngeli 2003.

cantanti e specialisti, non rappresentando in sé un evento di larga fruizione⁵³. Un discorso musicale costruito intorno alla figura di Guido Monaco è da declinare.

OroArezzo

OroArezzo, la Mostra Internazionale dell'Oreficeria, Argenteria e Gioielleria, si svolge ogni anno ad Arezzo, nel mese di aprile. Quella del 2013 sarà la 34^a edizione. La Fiera è dedicata agli espositori e agli operatori di settore e costituisce per il sistema orafa aretino (il primo al mondo, fatto di 1.200 aziende) l'evento più importante dell'anno.

Il Centro Affari, che accoglie OroArezzo, è stato recentemente ampliato. L'attuale struttura ha una superficie di circa 27.000 metri quadrati. Moderna e funzionale, situata al centro dell'Italia, dà modo ai più importanti produttori, importatori/esportatori, grossisti, catene di negozi e dettaglianti di incontrarsi per fare affari. OroArezzo rappresenta un evento economico e un'opportunità commerciale, che richiama un turismo di affari limitato alle giornate espositive. Nei tre giorni di OroArezzo il sistema alberghiero fa il pieno di prenotazioni, nonostante non si tratti di un evento aperto al pubblico.

Nel 2012 i dati di OroArezzo sono incoraggianti. Ha ospitato più di 500 stand e 11-12.000 operatori e buyer provenienti da 82 Paesi. La presenza straniera è aumentata del 15% (circa 2.000), con provenienza Dubai, Brasile, Stati Uniti, Turchia e Russia (+14,5%), Hong Kong, Israele, Kazakistan, Libia.

OroArezzo non è un evento fieristico collegabile direttamente alla dimensione storico-artistica della città. Ciò perché nei passati cinquant'anni intorno all'oro e all'oreficeria, che costituisce la spina dorsale della città, non è stata creata un'offerta culturale coerente: non esiste una scuola, non esiste un museo dell'oro degno di questo nome. Un Museo dell'Oro è stato più volte auspicato ma mai seriamente progettato; per questa ragione le importanti collezioni di noti designer conservate presso lo stesso Centro Affari giacciono nei magazzini, e sono esposte soltanto all'estero, quando sono richieste, e affittate, per esposizioni internazionali a Hong King o presso il Paul Getty Museum in California.

Altre risorse

Oltre a quelle storico-culturali e alle bellezze del territorio ad Arezzo vi sono altre risorse che hanno la possibilità di giocare un ruolo strategico nel sistema turistico. Poli di attrazione dedicati a segmenti di mercato - turismo attivo, congressuale, scolastico... - che sono valide possibilità per integrare tra loro il turismo tradizionale a matrice *leisure* e quello *business*.

53 Cfr. <http://www.polifonico.org/>; <http://www.facebook.com/events/324469057642287/>; <http://www.italiafestival.it/news/?sid=1471>

Arezzo Convention & Visitors Bureau

L'Arezzo Convention & Visitors Bureau è un ente no profit fondato nel 2010 all'interno dell'Agenzia per il Turismo per fornire prestazioni gratuite a coloro che sono interessati a organizzare un evento in città⁵⁴. L'obiettivo è ambizioso: promuovere il territorio provinciale a livello nazionale e internazionale come destinazione per congressi ed eventi aggregativi, al fine di incrementare la domanda e moltiplicare le presenze sul territorio. L'idea, che rimane pienamente valida, attende di essere perseguita con convinzione. Basti pensare al successo della città di Rimini che vi è riuscita⁵⁵.

Attualmente l'attività dell'ACVB è ferma, dopo un timido avvio. La sede dell'ufficio è condivisa con l'Assessorato al Turismo della Provincia di Arezzo, che la accoglie. Né al momento ci sono sinergie tra l'ACVB e il Centro Affari; programmazione, servizi da offrire, sfruttamento delle opportunità sono fatte ognuno per proprio conto.

Centro Affari e Convegni

L'investimento fatto con la costruzione del nuovo Centro Affari e Convegni ha ampliato sostanzialmente l'offerta espositiva e congressuale di Arezzo: le 5 sale (attive nel 2012) sono in grado di ospitare 7500 persone, con la sala principale capace di contenerne 4000⁵⁶. Il complesso espositivo è grande e impegnativo, partecipato dalla Regione Toscana che tende a inserirlo nel circuito regionale, riuscendovi per ora pochissimo.

I punti di forza del Centro Affari stanno nella qualità della struttura e nella sua posizione in "Toscana", marca di richiamo per gli eventi e gli espositori stranieri. Arezzo è ottimamente posizionata nell'Italia centrale e il Centro Affari

54 In dettaglio, le sue funzioni strategiche sono: l'individuazione e la realizzazione di strategie e progetti di marketing per lo sviluppo della destinazione sul mercato congressuale; il censimento, la selezione ed il coordinamento dell'offerta di sedi e servizi congressuali; l'esplorazione della domanda e l'individuazione di occasioni di candidatura per eventi; la realizzazione di un calendario convegni sul territorio; la realizzazione di studi per il monitoraggio dell'attività congressuale nella destinazione e di un eventuale Osservatorio provinciale sulla domanda congressuale; la qualificazione dell'offerta attraverso attività di formazione e assistenza alle aziende. I compiti operativi: (a) assistenza nella scelta della sede più idonea per l'evento; (b) informazioni dettagliate sulle risorse e sui servizi del territorio e sulla capacità ricettiva; (c) organizzazione di visite ispettive delle strutture congressuali e di *educational tours* per operatori del settore; (d) supporto nelle relazioni con le amministrazioni locali; (e) fornitura di materiale informativo per *meeting planners* e di materiale (brochure, cartine) di interesse turistico sulla destinazione.

55 R. CASO, F. D'ANGELLA, E. QUINTÈ, *Il sistema congressuale. Attori, strategie, risultati*, FrancoAngeli 2008.

56 A questa ampiezza si aggiungono le sale conferenze 5 hotel cittadini di piccola o media dimensione, e 7 strutture classificabili come 'altre sedi congressuali', tra cui la Borsa Merci, con una capienza di 900 persone.

è gestito – per l’organizzazione degli eventi e la vendita degli spazi – da una società con esperienza internazionale, l’Arezzo Fiere e Congressi srl, che ha conseguito ottimi risultati nell’ultimo triennio⁵⁷ [rimane da attuare, invece, il piano industriale approvato nel 2011 per lo sviluppo del Centro Affari e Convegni, fondato sulla diversificazione delle attività fieristico-espositivo-congressuali, locali-nazionali-internazionali].

Giocano in negativo, invece, la lontananza del Centro Affari dal casello autostradale e i prezzi praticati dagli alberghi locali, che tendono ad alzare i prezzi in occasione degli eventi. Per questo, ad Arezzo – come si vedrà con dettaglio nella sezione successiva – i prezzi medi delle camere sono del 50% più alti rispetto ad altre località toscane come Chianciano Terme e Montecatini Terme. Così come deboli sono le sinergie tra il polo fieristico - congressuale e gli altri enti dello sviluppo territoriale; mancano, infatti, attività promozionali concertate che propongano Arezzo come una città interessante e ospitale al pubblico dei turisti e degli uomini di affari.

L’investire in strutture congressuali non è di per sé un volano di sviluppo. Per attrarre meeting e congressi occorre una rete, efficiente, di servizi specializzati di alto livello. A questo fine Arezzo Fiere & Congressi srl si è impegnata con continuità dal 2009, passando da due eventi organizzati direttamente a ben

57 Diamo qualche approfondimento e dato numerico a partire da una relazione gentilmente messa a disposizione dalla direzione di Arezzo Fiere e Congressi (AFC). Complessivamente, alle Fiere organizzate da AFC le imprese che espongono realizzano una interessante quota di fatturato, in quanto eventi grandi e piccoli, internazionali e di respiro più locale, permettono di stabilire una relazione diretta tra produttori-rivenditori (espositori) e utilizzatori (operatori) senza alcuna intermediazione. La fiera è concepita come “marketing partner delle imprese”, con una funzione anche di informazione e aggiornamento professionale.

AFC organizza tre tipologie di fiere: (1) manifestazioni del settore industriale, soprattutto orafico; (2) manifestazioni del settore primario (agricolo-alimentare); (3) manifestazioni per il pubblico generico. Le fiere per il pubblico sono caratterizzate da una utenza che arriva da zone limitrofe (Siena, Firenze, Perugia). Le fiere del settore primario hanno espositori provenienti da tutta Italia. Le fiere industriali hanno visitatori internazionali. Diamo qualche dato relativo al 2011.

Fiera	N° espositori	N° visitatori	Sup. occupata mq
Per il pubblico	258	58.000	28.340
Per il settore primario	315	20.000	25.982
Industriale orafico	575	5.390	21.187
Fiere ospitate	1.100	78.000	89.000
Totale	2.248	161.390	164.509

Dal punto di vista dell’impatto sociale il Centro Affari con la sua attività legata al pubblico, soprattutto, è riuscito, a cambiare la percezione da parte dei cittadini aretini, che hanno aumentato il loro consenso e la loro partecipazione alle manifestazioni fieristiche. Ciò costituisce, anche in chiave turistica, oltretutto economica, un fondamentale vantaggio e una opportunità nuova di raccordo tra cittadinanza e manifestazioni fieristico-congressuali, e tra economia manifatturiera e frequentazione della città, che si ripercuote nella mobilitazione di un indotto, le aziende componenti il quale beneficiano di una fonte di reddito nuova e interessante. Vi vedano nelle conclusioni alcune proiezioni economiche in oggetto.

dodici sviluppando un calendario che nel 2012 conta, tra fieristico e congressuale, 21 eventi. L'impegno va avanti nel tentativo di sfruttare appieno le potenzialità del nuovo Centro Affari moltiplicandone la capacità di attrazione e il numero degli eventi organizzati in contemporanea, in modo da sfruttare convenientemente la grande superficie. Il quadro delle manifestazioni del Centro Affari si rivela attrattivo sia nei temi sia per numero di visitatori. Accanto a OroArezzo e alle altre iniziative per il comparto orafa sono stati apprezzati gli eventi di respiro più locale⁵⁸ capaci di attirare appassionati dalla Toscana e da ogni parte d'Italia.

Le potenzialità d'impiego in chiave turistica del Centro Affari partono da azioni di promozione integrata, al momento assenti, che potrebbero aggregare intorno a iniziative fieristiche una parte di pubblico interessata visitare Arezzo e a rimanervi qualche giorno per completare la propria esperienza turistica.

Arezzo Equestrian Centre (AEC)⁵⁹

AEC è attualmente uno dei più grandi *showground* al mondo dedicato all'equitazione. Nasce dall'idea della proprietaria, Ita Marzotto, di sviluppare un busi-

58 Si dà nota dei 18 eventi che costituiscono il Calendario 2012 di Arezzo Fiere e Congressi. "Arezzo Classic Motor" (Cars, motorbikes and vintage cycles. Organization: Arcadia s.n.c.) January 15-15; "Mostra del Disco e del Fumetto" (Exhibition of LPs, CDs, DVDs, comic books, stickers, games, scale models. Organization: Associazione Kolosseo) January 28-29; "Esposizione Internazionale Canina" (Dog Exhibition. Organization: Gruppo Cinofilo Aretino) February 11-12; "Oroarezzo" (International Gold, Silver and Jewelry Trade Exhibition. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) March 24 - 27; "Arezzo-FIL" (Organization: Arezzo Fiere e Congressi with Circolo Filatelico "M.Buonarroti" of Arezzo) April 19-22; "Artexpo Arezzo" (Exhibition of Modern and Contemporary Art in Arezzo. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) April 27-30; "Chelonian Expo" (Exhibition and sale of turtle. Organization: Tarta Etruria) May 5 - 6; "Medoliva" (Quality oil in the Mediterranean and its supply chain fair. Organization: Arezzo Fiere e Congressi In collaboration with the Provincial Administration of Arezzo) May 18-20; "AgrieTour" (National Farm holidays exhibition. Organization: Arezzo Fiere e Congressi), in contemporary with "Agrienergie" (Exhibition on the production of renewable energies from and for the agriculture) October 12-14; "Incontri d'Autunno" (International Jewelry workshop. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) October 16-18; "Tuscany Wine" (The Excellencies of Tuscan Wine. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) October 20-22; "National Congress SCIVAC" (Hepatology medical and surgical. Organization: SCIVAC) October 26-28; "Abit.AR - The art of decorating" (Furniture and homebuilding expo. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) October 31-November 04; "Salone degli sposi" (Ideas and proposals for marriage. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) October 31-November 04; "Last Minute" (Gold fair with sales allowed with the cash & carry modality) November 4-5; "Bi-jewel" (Fashion Jewelry and Bijoux trade Show. Organization: Arezzo Fiere e Congressi) November 4-5; "Superfood - The celebration of November in Arezzo" (Feast of the typical, regional food and wine and more!) Organization: Arezzo Fiere e Congressi) November 10 -11; "Forum Risk Management in Sanità" (Organization: Gutenberg srl) November 20-23. All'enogastronomia sono dedicati 4 eventi; 4 al settore orafa; 2 all'arte e collezionismo; 2 alla sanità; 2 all'arredamento; 6 ad altro. Nel 2011 l'attività realizzata ha avuto un analogo spessore.

59 <http://www.arezzequestriancentre.com/>

ness intorno al cavallo e al salto ostacoli. Conoscendo analoghe realtà internazionali (Germania, Francia, Usa), rilevata la mancanza d'impianti tecnicamente moderni, nel 1999 essa acquista il Club Ippico Aretino e lo trasforma in AEC. In dodici anni la dimensione raggiunge i trentadue ettari, con

118.000 mq di strutture sportive, 3 campi di gara, di cui uno in erba (1,8 ettari), considerato tra i migliori al mondo; 4 campi lavoro, dei quali uno coperto, e 400 box per gli ospiti.

AEC è una realtà affermata dell'ippica internazionale. Ricerca e organizza eventi top sport: Toscana Tour, Global Champions Tour, Rider Tour, Equestrian Style, Pony Mania, CSIO Junior e Young Riders, CSIO Pony, Campionati Italiani Assoluti, Finale Circuito FISE-UNIRE cavalli giovani, e altre manifestazioni, come il Campionato Italiano Quarter Horse e il Campionato Italiano Attacchi.

AEC è l'immagine di un turismo attivo di élite fatto di appassionati del cavallo che fa onore ad Arezzo, capace di attrarre in occasione delle grandi manifestazioni centinaia di persone che soggiornano nelle strutture agrituristiche più importanti del territorio, con l'attivazione di un interessante indotto.

Il Sentiero della Bonifica⁶⁰

Prodotto turistico maggiore del territorio aretino, il sentiero ciclistico della bonifica nasce per iniziativa dell'amministrazione regionale. Lungo circa 62 km, esso prende avvio nel territorio del comune di Arezzo, presso la Chiusa dei Monaci, per raggiungere la città di Chiusi correndo in parallelo al canale della bonifica leopoldina. L'antica strada utilizzata per la manutenzione del canale e delle chiuse costituisce un tracciato naturale privo di dislivelli particolarmente adatto al turismo sportivo familiare.

La bonifica della Valdichiana è una delle più grandi opere idrauliche italiane. La studiarono Leonardo da Vinci, e la tentarono idraulici illustri come Leonardo Ximenes e Pietro Ferroni. Si deve all'aretino Vittorio Fossombroni il successo conclusivo nell'impresa, realizzato con grandi colmate e con l'inversione del corso del fiume Chiana. Seguendo la ciclabile si entra in contatto con questa storia e si scoprono cantine, piazze, frantoi, artigiani ignorati dalle rotte tradizionali del turismo.

Abbinato al trasporto integrato via treno, il ciclista ha la possibilità di effettuare l'intero tracciato senza dover tornare sui propri passi. Il Sentiero della Bonifica è discretamente frequentato. Le infrastrutture e i servizi a esso dedicati sono carenti e non completamente affidabili (noleggi bici, pochi; trasporto bagagli (?), punti assistenza (?); scarse, infine le strutture turistico - ricettive organizzate per i ciclisti poste lungo il percorso). Collegato da poco con una pista ciclabile al centro di Arezzo, il Sentiero della Bonifica è un prodotto turistico di grande potenzialità da considerare come una delle principali risorse di turismo attivo di Arezzo.

⁶⁰ <http://www.sentierodellabonifica.it/>

Università dell'Oklahoma

The University of Oklaoma ha avviato i primi programmi di studio ad Arezzo cinque anni fa. Oggi arrivano in città, ogni anno, circa 300 studenti americani a seguire corsi che fanno capo a ben 25 Facoltà (oltre a programmi di studio più brevi: corsi semestrali, trimestrali, summer courses...).

Il "turismo di studio" costituisce un'opportunità maggiore per Arezzo. Nel senso che gli studenti e le loro famiglie soggiornando lungamente in città utilizzano intensamente l'indotto turistico - dei servizi, della ristorazione, dei divertimenti - inducendo la (ri)valorizzazione degli immobili del centro storico che servono loro da residenza.

Potenziare il turismo di studio ad Arezzo costituisce per la città una scelta strategica. Percorsi privati in tal senso sono iniziati e proseguono: l'Oklaoma ha acquisito in città altri spazi per ampliare l'offerta *study abroad* ad Arezzo. C'è da riflettere se il turismo scolastico e di studio non possa rappresentare uno specifico settore d'investimento turistico da perseguire sistematicamente attraendo scuole e corsi ad Arezzo, facendola diventare un luogo di studio in linea con le sue eccellenze: la musica - classica e moderna - l'arte e la pittura, l'antiquariato, l'oreficeria.

Arezzo quale luogo di qualità della vita e di studio ha bisogno di comunità internazionali che facciano da polo di attrazione, da riferimento fiduciario e da veicolo di sviluppo della città nei paesi di provenienza; analogamente a quanto accaduto, ad esempio, a Cortona, con il teatro e con il cinema, nel Chianti fiorentino e senese con gli inglesi, i tedeschi e gli americani interessati al paesaggio toscano e alla cultura del vino, nella Lunigiana, il cui turismo beneficia del rientro delle famiglie dei migranti attraendo personalità dall'Inghilterra e dai paesi dell'Europa settentrionale.

2. I numeri del turismo aretino

Il fenomeno turistico ad Arezzo è indagato dal punto di vista quantitativo analizzando la domanda turistica e l'offerta alberghiera per comprendere quale sia il posizionamento della città nel mercato, anche tenendo presenti le dinamiche di medio periodo legate alla congiuntura economica internazionale, nazionale e locale.

Tendenze del turismo nazionale e internazionale

Il 2012 mostra andamenti confortanti per il turismo internazionale. Secondo i dati diramati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) il primo quadrimestre del 2012 presenta una crescita del 5,4% rispetto allo stesso periodo del 2011. In particolare, hanno conosciuto buona ripresa i flussi turistici verso aree che l'anno scorso hanno risentito di tensioni sociali e politiche o crisi ambientali (Africa mediterranea, Medio Oriente, Sud est asiatico). Sebbene la crisi non sia conclusa, i flussi internazionali mostrano trend incoraggianti grazie alle performance delle economie emergenti e dei paesi BRIC che hanno trainato il mercato.

L'Europa si conferma un mercato maturo, con incrementi in valore assoluto ma con perdita di quote rispetto all'Asia Orientale, il Medio-Oriente e il Pacifico. Nel vecchio continente sono aumentati i flussi turistici verso i Paesi Baltici e la Penisola Balcanica, mentre si sono contratte le zone a più antica tradizione turistica, quali la Grecia e la Turchia.

L'Italia, che aveva chiuso il 2011 con un buon tasso di crescita (+5,7%) ha iniziato il 2012 in flessione (-0,1%). Nel nostro paese la crisi del turismo ha colpito in modo diverso i segmenti di mercato. Gli indicatori peggiori riguardano i turismi montano e quello balneare sui quali ha inciso la contrazione sostanziale del turismo interno.

Secondo i dati Unioncamere-Isnart⁶¹, a causa delle difficoltà economiche e climatiche, nel periodo gennaio-marzo 2012 le strutture ricettive alberghiere hanno registrato un tasso di occupazione camere inferiore al 40%. Le aree più penalizzate sono quelle montane. Anche le località d'interesse artistico-culturale hanno peggiorato i flussi rispetto al 2011 contenendo la flessione intorno al -3%.

⁶¹ UNIONCAMERE-ISNART, *Le performance di vendita delle imprese del ricettivo*, indagine congiunturale, maggio 2012.

Rispetto al turismo d'affari e a quello *leisure*, il turismo 'artistico - culturale' sembra contenere meglio gli effetti della crisi. Le città d'arte e d'affari restano le mete privilegiate del turista straniero medio, mentre cresce la domanda interna di beni e servizi culturali.

Una recente indagine di Federculture su dati Istat⁶² sostiene che la spesa annua delle famiglie italiane per la cultura e la ricreazione⁶³ sia stata di oltre 70 miliardi, con un incremento del 2,6% rispetto al 2010. Ciò conferma la tendenza di crescita decennale⁶⁴, mantenutasi negli ultimi quattro anni sebbene la crisi abbia abbattuto i consumi delle famiglie: dal 2008 a oggi la spesa per attività culturali e ricreative è incrementata del 7,2%, più che in altri settori di consumo (ad esempio trasporti, elettrodomestici, manutenzione della casa...).

Questi indicatori devono essere motivo di fiducia e di ottimismo in quanto presuppongono interessanti possibilità di mercato per l'offerta turistica legata a eventi e alle tradizioni storico-culturali delle città d'arte. È il caso di Arezzo.

La domanda turistica

L'analisi della domanda è condotta sui dati dell'OSSERVATORIO REGIONALE DEL TURISMO. L'analisi quantitativa copre un periodo di 5 anni, il che consente di valutare la capacità del sistema locale di rispondere alla crisi del 2008 tenendo presenti le tendenze sopra indicate.

Tabella 3. Flussi turistici nel comune di Arezzo:
arrivi e presenze (ultimi 5 anni)

	Arrivi	Presenze
2007	133.171	252.724
2008	115.317	219.312
2009	103.937	198.358
2010	106.586	199.874
2011	121.586	238.121

Occorre notare che alle rilevazioni ufficiali sfuggono quote rilevanti di mercato, come sono i turisti escursionisti (visitatori non pernottanti dentro il comune) e quei turisti che, pur alloggiati in città, non sono registrati negli alberghi nei B&B, negli agriturismi, negli affittacamere. Detto ciò, l'analisi della doman-

62 FEDERCULTURE, *Cultura e sviluppo- la scelta che può salvare l'Italia*, Rapporto annuale 2012, sintesi dei dati principali.

63 In questo settore viene considerata la spesa per la fruizione di servizi e attività quali teatro, concerti, mostre, visite a siti archeologici, etc.

64 Secondo le elaborazioni di Federculture, nell'arco del decennio 2001-2011 il settore culturale- ricreativo ha avuto un incremento di spesa del 26,3%.

da, in termini di flussi turistici ufficiali, è indicativa delle potenzialità di crescita del mercato evidenziando alcuni aspetti di criticità.

Sebbene nel 2011 ci sia stata una ripresa dei flussi turistici, si è ancora molto lontani dai valori antecedenti la crisi, i cui effetti si sono fatti sentire soprattutto nel 2009. Il turismo ad Arezzo, tipico della città d'arte cui si aggiunge la parte business-eventi, soffre di un cronico sottodimensionamento, anche tenendo presente che il turismo d'arte è meno afflitto dal fenomeno della stagionalità di altre tipologie.

TABELLA 4. ARRIVI E PRESENZE

Arrivi		Presenze	
Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
/93.875	39.296	164.223	88.501
79.704	35.613	133.755	85.557
75.560	28.377	127.815	70.543
75.197	31.389	121.157	78.717
83.324	38.262	139.802	98.319

Disaggregando arrivi / presenze per paese di provenienza si nota un'inversione di tendenza negli ultimi 5 anni: sono, infatti, calati i turisti toscani e italiani, e sono aumentati i turisti stranieri⁶⁵. Alle rilevazioni Istat sfuggono i dati relativi agli escursionisti e ai turisti giornalieri, che costituiscono una quota importante dei visitatori di Arezzo. Sono, infatti, moltissimi coloro che, pur pernottando in comuni limitrofi (Valdichiana, Chianti, Valdarno, Firenze, Siena...) si recano ad Arezzo per trascorrere una sola giornata, senza pernottarvi ma comunque usufruendo dei servizi cittadini.

Quanto incide il turismo del comune di Arezzo sul volume complessivo degli arrivi e delle presenze in provincia? Il trend negativo accomuna Arezzo e la sua provincia. Il 2009 e il 2010 sono stati gli anni peggiori, mentre il 2011 ha segnato una ripresa. Nel 2011 gli arrivi ad Arezzo sono stati il 32,8% della provincia, e le presenze, significativamente, solo il 21,9%. Significa che mediamente il turista rimane meno tempo ad Arezzo piuttosto che negli altri luoghi provinciali. C'è da chiedersi perché, cosa penalizza Arezzo.

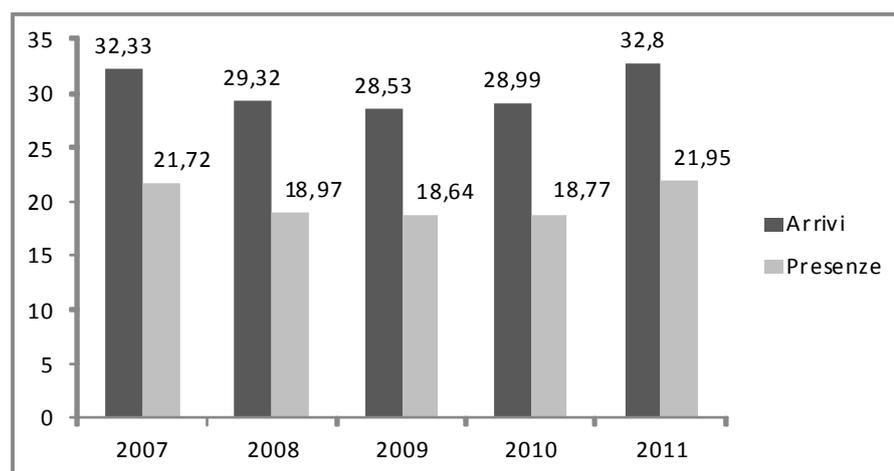
⁶⁵ A conferma dell'aumento dei flussi turistici internazionali e la contemporanea contrazione dei flussi interni. Causa anche la riduzione di eventi congressuali e di manifestazioni fieristiche, che in passato costituivano una quota significativa del turismo italiano ad Arezzo.

TABELLA 5. ARRIVI E PRESENZE TURISTICHE (COMUNE, PROVINCIA, REGIONE)

	Arrivi			Presenze		
	Arezzo	Provincia	Regione	Arezzo	Provincia	Regione
2007	133.171	411.800	11.486.778	252.724	1.163.660	41.930.123
2008	115.317	393.270	10.925.850	219.312	1.155.869	41.499.925
2009	103.937	364.278	10.820.255	198.358	1.064.274	41.223.683
2010	106.586	367.609	11.425.133	199.874	1.064.785	42.310.101
2011	121.586	370.688	12.073.300	238.121	1.085.046	44.004.473

I Grafici che presentiamo indicano alcune cose. Il calo degli arrivi ad Arezzo e in provincia è proporzionale; ciò che cambia è la permanenza media, calcolata dividendo il numero di presenze per il numero di arrivi. Per la città di Arezzo la permanenza, negli ultimi 5 anni, è inferiore alle 2 giornate, mentre in Provincia è intorno a 3 giornate.

GRAFICO 1. PESO DEL TURISMO DI AREZZO SULLA PROVINCIA (%)



Arezzo e la provincia hanno risentito in modo pesante la crisi del 2008; la Toscana ha saputo reagire meglio, recuperando già nel 2010 il livello di presenze del 2007. Meno reattiva Arezzo. Le quote di mercato perse tra il 2007 e il 2010 sono il sintomo di un sistema turistico fragile perché troppo esposto alle minacce esterne.

Nel 2011 i segnali sono migliori anche se la dinamica del turismo aretino dipende, in buona parte, dal mercato di provenienza dei turisti. I turisti italiani sono più interessati al turismo *business* mentre i turisti stranieri alla città d'arte e al *leisure*. Per quanto ad Arezzo i turisti internazionali siano minoritari, la loro presenza sta aumentando più che proporzionalmente. Occorre fare attenzione alle questioni di ospitalità e di sviluppo della città per colmare il ritardo accumulato su questi fronti nel tentativo di innestare una veloce crescita del turismo

straniero di permanenza, anche sviluppando prodotti integrati che rispondano a una strategia residenziale *leisure* in senso pieno.

GRAFICO 2. ARRIVO TURISTI (COMUNE, PROVINCIA)

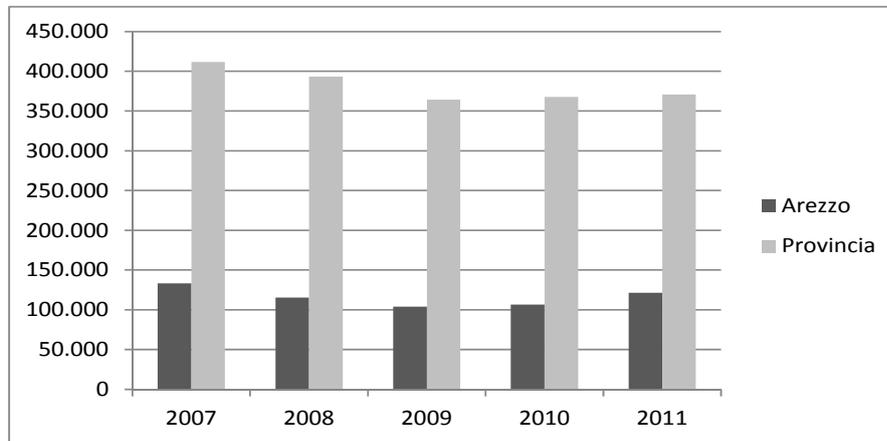
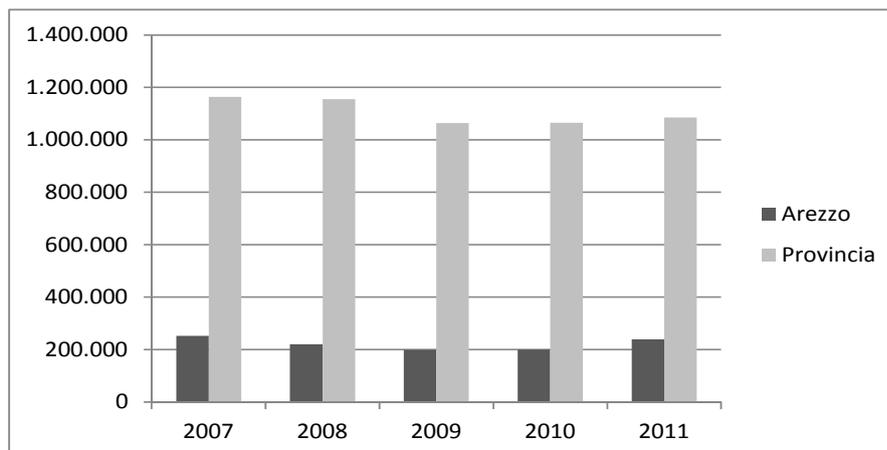


GRAFICO 3. PRESENZE TURISTICHE (COMUNE, REGIONE)



L'incidenza della 'stagionalità' (la concentrazione dei turisti nell'alta stagione) sulla competitività del sistema turistico aretino è fortunatamente bassa. Il Grafico 6 mostra come Arezzo soffra di una stagionalità minore rispetto alla sua provincia e alla Toscana⁶⁶. Se il turismo d'arte, d'affari e di eventi è più continuo durante l'anno, i flussi rischiano di risentire maggiormente di fattori contingenti dovuti a cause esterne.

⁶⁶ Per la Regione sono stati considerati solo i dati dei flussi turistici d'arte e affari, così da eliminare le distorsioni provocate dal turismo balneare, montano e ternale, che non interessa il comune aretino.

GRAFICO 4. CRISI E PRESENZE TURISTICHE

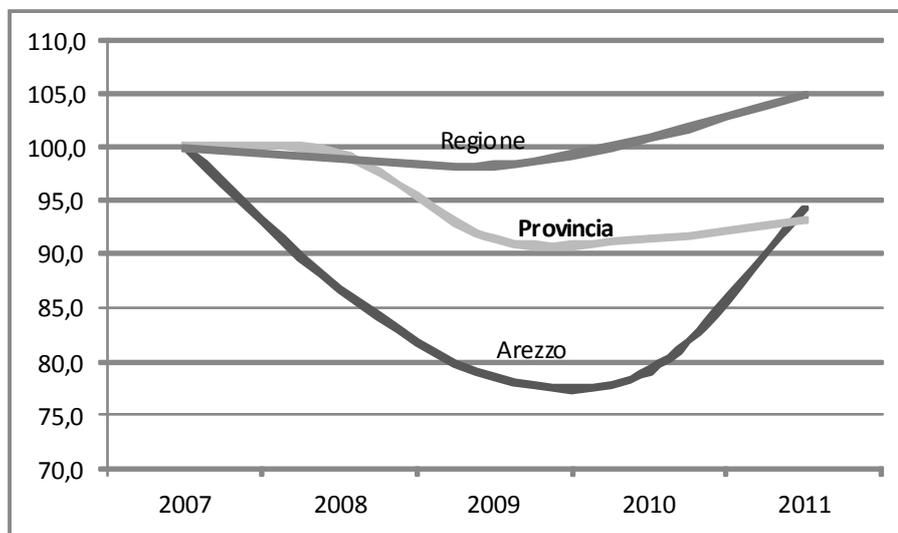
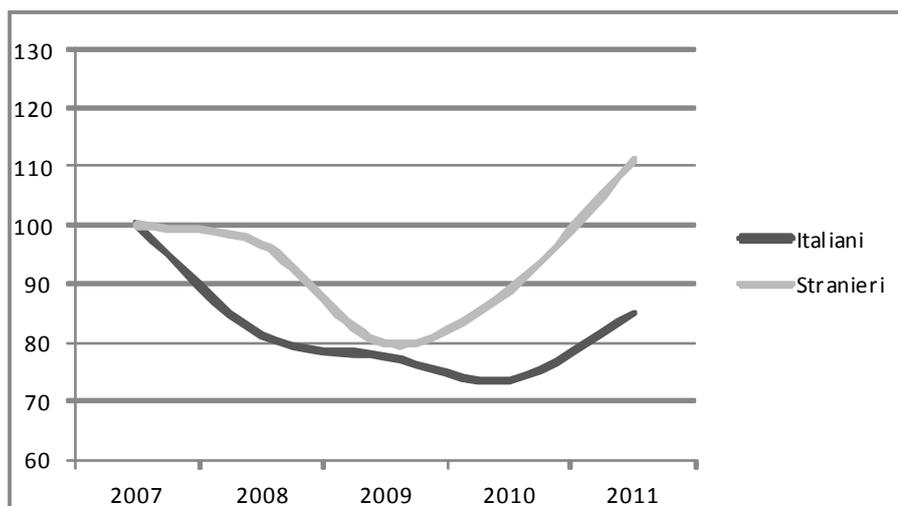


GRAFICO 5. PRESENZE TURISTICHE ITALIANE E STRANIERE (2007=100)



Il turismo aretino paga qualcosa nei mesi estivi ma tiene bene nel periodo autunnale. In provincia, invece, la stagionalità è più marcata, in quanto fondamentalmente dipendente dalle presenze nell'agriturismo durante la buona stagione. Circa turismo interno e turismo esterno, disaggregando le presenze per paese di provenienza si nota una maggiore stagionalità negli stranieri, che si concentrano da aprile a ottobre, sei mesi nei quali cala, di converso, la presenza degli italiani. Questa doppia componente bilancia durante l'anno il turismo ad Arezzo. È un vantaggio da sfruttare.

GRAFICO 6. STAGIONALITÀ (TOSCANA, PROVINCIA, COMUNE)

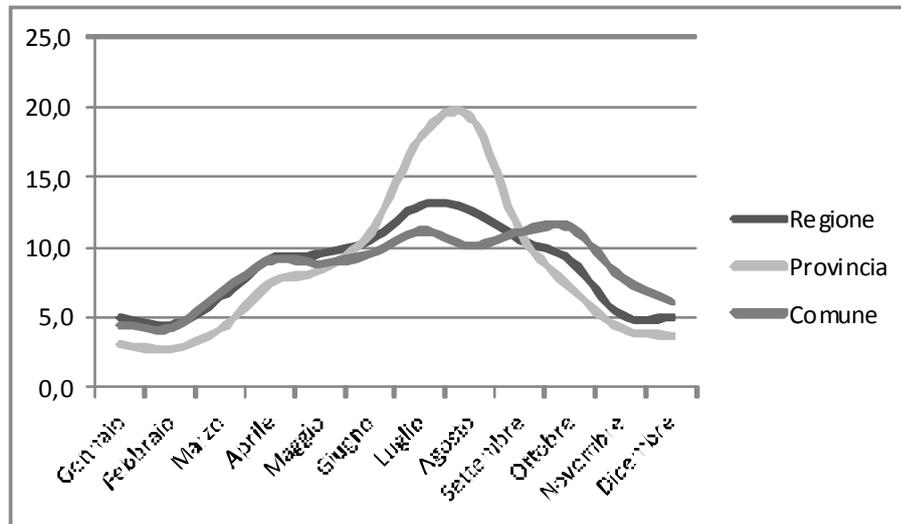
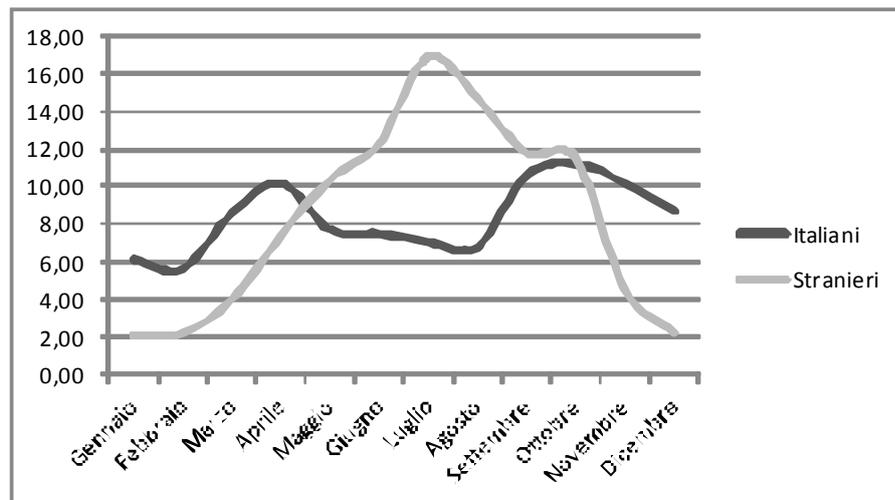


GRAFICO 7. STAGIONALITÀ (ITALIANI, STRANIERI)



L'attività del Centro Affari⁶⁷ si concentra in autunno (circa il 50% delle giornate di eventi cadono nei mesi di settembre, ottobre e novembre); mentre non vi sono eventi nel periodo estivo (nel 2012 le giornate in cui il Centro affari ha ospitato eventi sono calate del 16%, con una riduzione delle manifestazioni e dell'indotto/impatto generato).

⁶⁷ Interessa qui indicare la misura dell'attività di Arezzo Fiere e Congressi srl, che gestisce il Centro Affari. In mancanza dei dati sulle presenze, l'indicatore scelto conta il numero di giornate in cui il Centro Affari ospita eventi, traendo informazione dal sito ufficiale dell'Arezzo Fiere e Congressi, dove stanno i calendari degli eventi 2011-2012.

TABELLA 6. ATTIVITÀ DEL CENTRO AFFARI: GIORNATE DI EVENTI

	2011	2012
Gennaio	5	4
Febbraio	5	2
Marzo	5	4
Aprile	6	8
Maggio	6	5
Settembre	3	0
Ottobre	16	13
Novembre	10	11
Totale	56	47

Se la domanda turistica di Arezzo è connessa all'attività fieristica e congressuale del Centro Affari, essa non ne dipende. Nel senso che è missione della società Arezzo Fiere e Congressi (AFC) quella di contribuire allo sviluppo economico del territorio, in servizio alle aziende dei settori produttivi trainanti, oro e moda soprattutto, dei servizi e dell'enogastronomia. L'effetto turistico degli eventi, fiere e congressi, organizzati presso il Centro Affari è indiretto. Il soggiorno ad Arezzo degli espositori, degli operatori e dei visitatori li induce a utilizzare le strutture alberghiere e attiva l'indotto turistico nella misura in cui alcuni di loro colgono occasione per visitare la città mentre soggiornano ad Arezzo. La scarsa notorietà turistica di Arezzo non favorisce questa dinamica. Con le sue presenze Arezzo Fiere e Congressi si può considerare, in ogni caso, il primo operatore turistico della città⁶⁸.

La tendenza alla flessione delle presenze museali cittadine, riassunta nella Tabella 7, mostra i numeri molto piccoli di questa offerta, anche se negli ultimi 15 anni l'affluenza è cresciuta di più che in Toscana. Al fenomeno ha contribuito l'"effetto Piero"; ossia la riapertura degli affreschi di Piero della Francesca nella Basilica di San Francesco dopo il restauro decennale. Evento che è stato di traino per il sistema museale aretino, ma i cui effetti sembrano essersi esauriti già nel 2005; tanto che nel 2011 i flussi nei musei sono tornati su numeri inferiori al 2000.

TABELLA 7. VISITATORI DEI MUSEI: AREZZO E TOSCANA

Anno	Arezzo		Toscana	
	Visitatori	Introiti	Visitatori	Introiti €
1996	30.422	27.830	5.059.074	17.493.235
2000	130.078	277.582	5.988.430	22.031.981
2005	307.400	200.954	5.452.701	20.996.115
2010	98.552	164.520	5.428.795	20.624.040
2011	119.664	191.178	5.709.685	22.163.510

68 Dati Centro Affari. Si ringrazia per la disponibilità la direzione di AFC.

La dinamica dei visitatori dei musei è correlata al trend delle presenze turistiche; ma diversamente dagli eventi, la partecipazione ai quali è motivo del viaggio e del soggiorno, non vi corrisponde una permanenza pluri-giornaliera. I musei sono visitati soprattutto da turisti escursionisti che arrivano in città e vi rimangono una o mezza giornata, senza pernottare. Il dato diventa ancora più povero considerando che le visite museali di Arezzo ammontano a soltanto lo 0,54% del totale regionale. Anche considerando l'egemonia di Firenze e di Siena, tale percentuale è molto penalizzante per Arezzo, non all'altezza del suo grandissimo patrimonio storico e artistico.

L'offerta ricettiva del territorio

Il comune di Arezzo dispone di 150 esercizi ricettivi (somma degli esercizi alberghieri ed extra - alberghieri), per un totale di 1585 camere e 3377 posti letto⁶⁹.

TABELLA 8. L'OFFERTA RICETTIVA NEL COMUNE DI AREZZO

Anno	N° esercizi	Camere	Posti letto
2009	127	1437	2943
2010	133	1510	2985
2011	150	1585	3377

Se ne deduce che l'offerta turistica di Arezzo ha conosciuto un buon incremento negli ultimi 3 anni. Nel 2011 si è avuta una crescita decisa del numero di posti letto e del numero di esercizi. Gli investimenti strutturali sono stati importanti. L'aumento è principalmente imputabile all'offerta delle strutture extra - alberghiere - passate da 112 a 126 - B&B e agriturismi soprattutto.

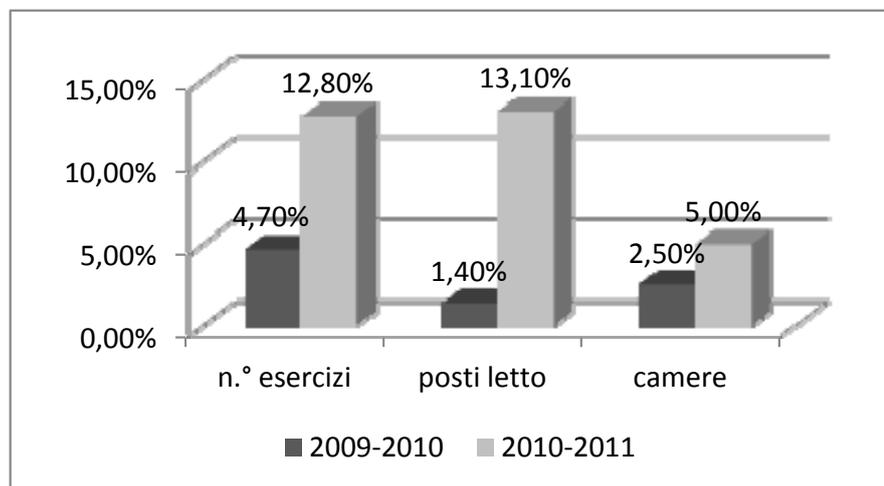
Con la crisi del comparto manifatturiero molti imprenditori locali e cittadini con a disposizione idonei immobili hanno investito nel turismo. Stando ai dati, si tratta di decisioni d'investimento interessanti. L'ingresso nel settore di nuove imprese e di nuovi operatori è rilevante, soprattutto considerandolo in un quadro congiunturale sfavorevole (presenze in calo nel 2009 e 2010, bassi tassi di occupazione dei letti o delle stanze, bassa redditività, livello basso dei prezzi, eventistica in calo). Ciò dimostra che le attese di ritorno economico nel lungo periodo in campo turistico sono interessanti.

L'offerta turistica della città dipende anche dal livello dei prezzi delle strutture ricettive. I dati sono ricavati dalla catalogazione d'informazioni estratte dai principali portali utilizzati dai consumatori per prenotare soggiorni e pernot-

⁶⁹ Si tenga presente che in questa rilevazione non si tiene conto delle seconde case; si presume che il dato non sia comunque molto significativo, in quanto trattasi di un fenomeno molto diffuso soprattutto in zone turistiche balneari e di montagna, e meno nelle città d'arte.

tamenti⁷⁰. Una ricostruzione fondata sulla realtà dell'offerta che ha il pregio di fotografare i prezzi dei vari tipi di struttura ricettiva dal lato del consumatore-turista⁷¹.

GRAFICO 8. OFFERTA RICETTIVA: TREND 2009/2010 - 2010/2011



Arezzo si caratterizza per un'offerta ricettiva piuttosto omogenea, con strutture che si posizionano in una fascia media, 3-4 stelle. Non è presente alcuna offerta 5 stelle. Non a caso, data l'impronta *business* di un settore alberghiero cresciuto dagli anni settanta.

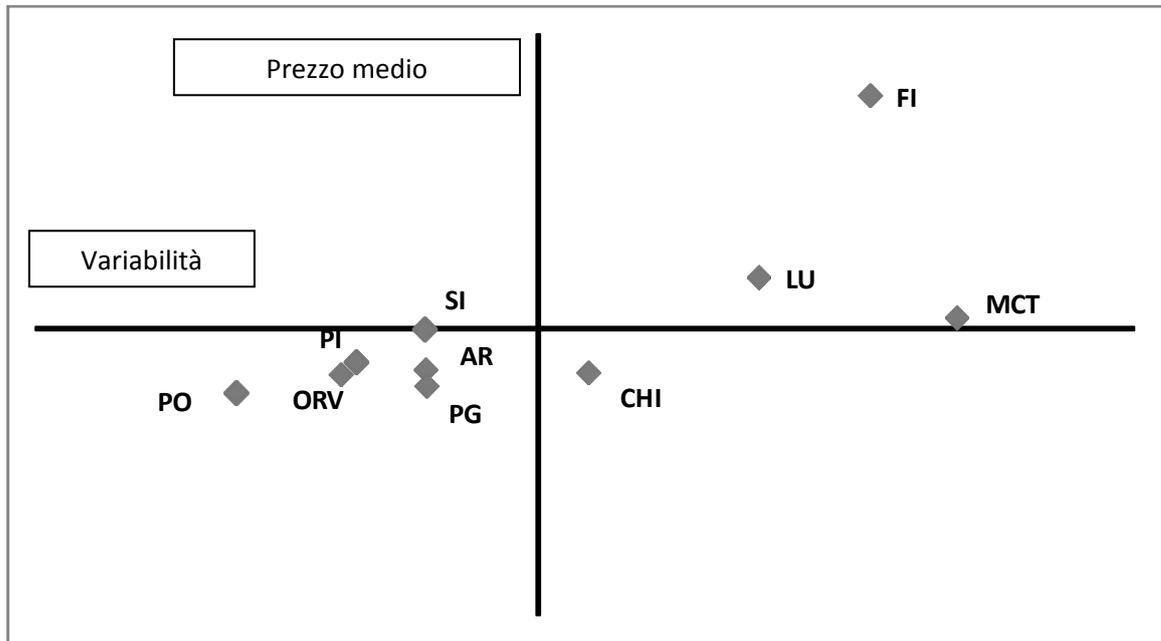
Il costo medio di una stanza doppia ad Arezzo in un periodo di media - alta stagione è di 84 euro. Un valore in linea con i prezzi di mercato proposti in altre località orientate a un turismo storico culturale o di eventi le quali, per notorietà e posizione geografica, possono essere considerate i competitor di Arezzo nel mercato turistico dell'Italia centrale.

Il Grafico 9 mostra il posizionamento della città di Arezzo rispetto a due indicatori dell'offerta: il livello medio dei prezzi delle camere e la variabilità degli stessi.

70 Si è provveduto a selezionare un campione casuale tra strutture ricettive di 10 località posizionate tra Toscana e Umbria. Poiché l'indagine condotta riguarda il territorio comunale di Arezzo, le strutture ricettive considerate sono ubicate all'interno dei centri cittadini o nelle zone limitrofe. Ciò nell'obiettivo di ricostruire il livello dei prezzi dell'offerta ricettiva comunale. Allo scopo sono stati utilizzati il portale Trivago, che raccoglie e seleziona le offerte dei principali siti e operatori turistici per prenotazioni on-line, sia il portale Booking, quello principalmente utilizzato dagli albergatori per promuovere le proprie strutture via web. Qualora i prezzi indicati dai due portali non coincidessero, si è provveduto a calcolare la media aritmetica.

71 I portali web degli operatori on-line offrono servizi su scala internazionale per cui le informazioni riguardanti Arezzo riproducono la realtà di offerta - domanda di camere fondata sulla promozione in concorrenza di prezzo e sulla trasparenza in acquisto.

GRAFICO 9. POSIZIONAMENTO DI AREZZO NEL MERCATO TURISTICO



Nota: ORV: Orvieto; CHI: Chianciano Terme; MCT: Montecatini Terme.

Sull'asse x si collocano i valori della variabilità, calcolati attraverso lo strumento statistico della deviazione standard, mentre sull'asse y sono ordinati i valori del prezzo medio di una camera doppia standard in un periodo di medio-alta stagione.

L'origine degli assi corrisponde ai valori medi calcolati per ciascuna delle due dimensioni indagate, considerando tutte le 10 località censite. Il costo medio di una stanza è di 98,88 Euro, mentre la variabilità media è di 36,63 Euro.

Arezzo soffre molto la concorrenza di alcune realtà locali che nel corso degli ultimi anni hanno saputo promuoversi meglio nel mercato turistico sia interno sia estero legando la propria immagine a festival e manifestazioni internazionali sfruttando peculiarità territoriali o culturali. Grazie a ciò, queste mete sono attualmente proposte dai principali tour operator intercettando quote di mercato che potrebbero, eventualmente, ri-orientarsi su Arezzo. È il caso noto di Cortona, che gode ormai di un profilo turistico di alto livello, citata spesso all'estero come simbolo della bellezza della Toscana; o di Lucca.

Nel panorama regionale Arezzo dovrebbe mirare a diventare una meta alternativa alle grandi città, come Lucca appunto, concorrendo fuori regione con Orvieto e con Perugia, ad esempio, che dal punto di vista delle risorse hanno sicuramente meno varietà e spessore ma che appaiano, di contro, molto meglio connotate come luogo di turismo *leisure*. Arezzo concorre anche con Siena e con Firenze in quanto può inserirsi nei flussi di collegamento tra queste due città d'arte, come altro luogo eminente della bellezza toscana. Attualmente svolgono una simile funzione pochi centri, ad esempio Chianciano (con la sua specializzazione termale ma adesso anche paesaggistica e di turismo verde legato al benessere); oppure San Gimignano (da lungo tempo), e Volterra (da un lustro cir-

ca), mete che stanno cercando di proporre un'offerta di segmento volta a radiare il turismo escursionistico.

Arezzo occupa una posizione vicina al punto d'intersezione tra gli assi Grafico 9). La città non è particolarmente competitiva né per quanto riguarda il prezzo medio di una stanza, né in termini di variabilità del prezzo. Nel capoluogo aretino si paga in media 84,43 € per una camera doppia standard, mentre la dispersione rispetto al prezzo medio è di appena 28,42 €. Poca flessibilità nei prezzi significa scarsa capacità di attrazione.

Arezzo si colloca un po' sotto la media dei prezzi di città come Chianciano e Perugia, che offrono servizi ricettivi simili a un prezzo analogo o inferiore. Lucca e Montecatini riescono a sostenere un livello di prezzi superiore ad Arezzo puntando sulla flessibilità. La prima ha saputo rafforzare la propria immagine entrando a pieno titolo nella *shortlist* delle più conosciute città d'arte toscane. Montecatini, pur attraversando un periodo non facile e alla ricerca di un vero e proprio rilancio, ha un'offerta ricettiva interessante perché ampia, flessibile e molto qualificata, con strutture a 4 e 5 stelle dotate di centro benessere, spa, piscine interne ed esterne, sale convegni eccetera.

Il dato che più degli altri mostra la fragilità del sistema turistico aretino è il tasso lordo di occupazione letti. L'Osservatorio Regionale del Turismo dà per Arezzo, nel 2011, un tasso lordo pari al 19,3%, inferiore alla media regionale (23%); che è, in pratica, la metà di quello di Lucca, la città con la performance migliore, seguita da Montecatini.

TABELLA 9. TASSO LORDO OCCUPAZIONE LETTI (%)

Anno	Toscana	Arezzo	Chianciano	Lucca	Montecatini	Pisa	Siena
2010	22,3	18,3	20,1	37,0	32,5	33,5	37,9
2011	23,0	19,3	18,4	39,3	35,9	32,4	36,0

Trattandosi di un tasso d'occupazione lordo riferito a 12 mesi neppure può essere influenzato dalla stagionalità⁷², peraltro ad Arezzo non marcata grazie alla doppia articolazione *leisure - business* del suo turismo. Ciò costituisce un vantaggio da sfruttare tenendo presenti le debolezze strutturali del settore.

72 Il tasso di occupazione lorda è calcolato assumendo la disponibilità dei letti per 365 giorni all'anno; esso, per definizione, sottostima l'occupazione netta delle strutture ricettive con apertura stagionale (tipico nel turismo balneare, montano ed anche termale). Ciò non è il caso di Arezzo che, confrontandosi con destinazioni che hanno, invece, una consistente quota di strutture ricettive aperte solo per una parte dell'anno, dovrebbe risultare con un tasso di occupazione lorda più alto.

Il dato è frutto di un'elaborazione statistica condotta sui dati dell'Osservatorio Turistico Regionale, discosta di poco dal dato presentato nel 2010 nel report annuale realizzato dal Centro Studi Turistici di Firenze "Arezzo 2010- Turismo in cifre" secondo cui il tasso di occupazione camere lordo è circa il 15%.

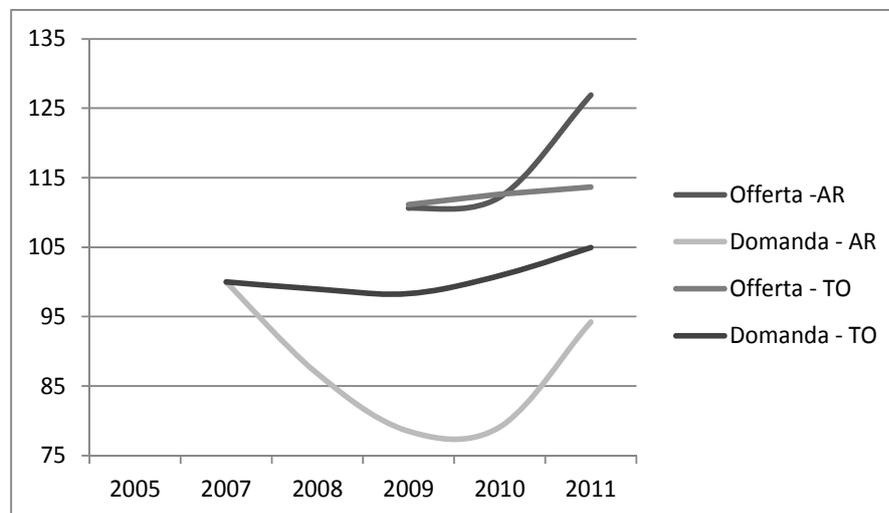
Occorre riflettere se lo scarso (molto scarso) tasso di occupazione dei letti ad Arezzo sia legato più al relativamente alto livello dei prezzi, o più al cattivo posizionamento della città come destinazione turistica rispetto ai servizi tangibili (offerta ricettiva, servizi complementari offerti...) e intangibili (immagine, *brand* turistico, accoglienza...) offerti.

Arezzo ha la stoffa per arrivare in alto: essere una prima meta turistica in Toscana. La strada da percorrere è impegnativa, sul versante della concertazione e delle scelte da fare prima di tutto. Ad Arezzo la potenza della risorsa turistica fa il paio con le contraddizioni che permangono nella sua identificazione, legate a interessi falsamente contrastanti.

L'*impasse* pluridecennale del turismo aretino sembra essere figlia di quello stesso 'spirito di emulazione' che nell'imprenditoria è sfociato nella gemmazione di migliaia d'impresae orafe da un unico centro di competenza. Per trasformare i contrasti in competizione positiva occorre attivare un dialogo tra le parti sui progetti e mostrare che c'è spazio per tutti puntando, insieme, a moltiplicare il valore generato dal turismo.

Confronto domanda-offerta

GRAFICO 10. DINAMICA DOMANDA-OFFERTA (AREZZO, TOSCANA)



Le dinamiche del rapporto offerta - domanda turistica si fondano su dati disomogenei⁷³ che tuttavia permettono di effettuare considerazioni interessanti.

⁷³ La copertura temporale delle serie vede la domanda riferita agli anni 2007/2011, e l'offerta al periodo 2009-11.

GRAFICO 11. DINAMICA OFFERTA (POSTI LETTO): ALBERGHIERO - EXTRA-ALBERGHIERO

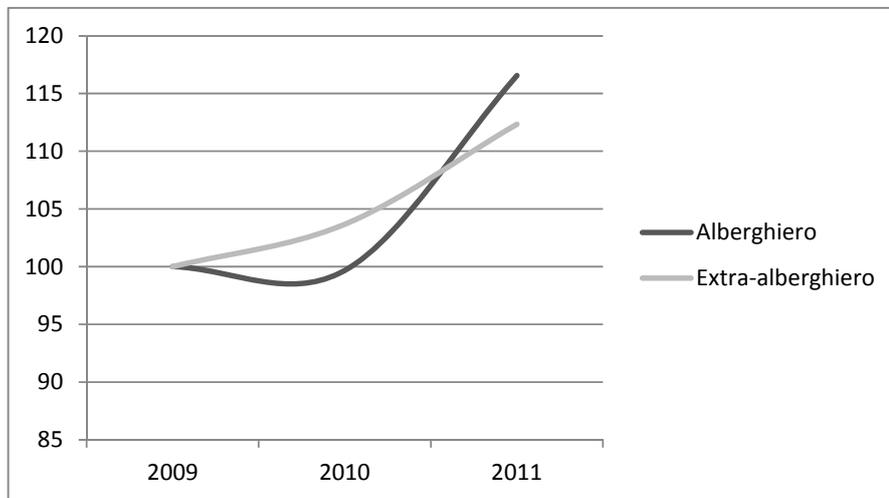
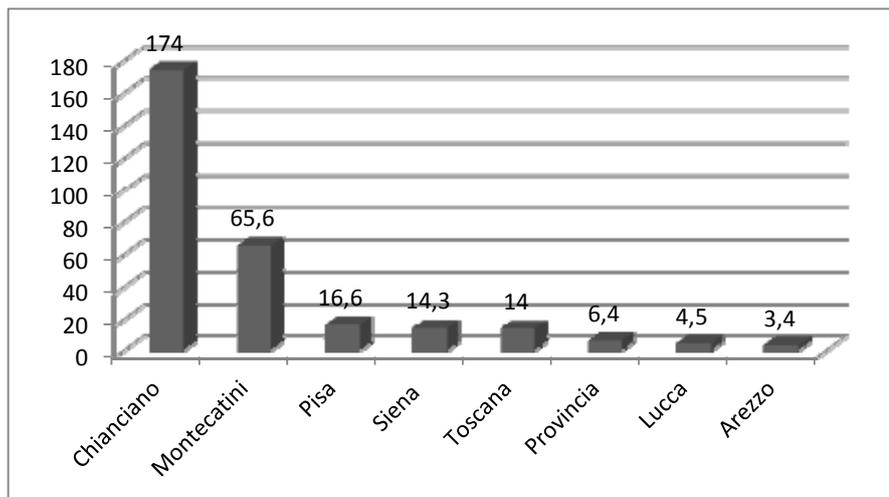


GRAFICO 12. TASSO DI FUNZIONE RICETTIVA SEMPLICE: CONFRONTO TRA DESTINAZIONI TURISTICHE TOSCANE



Da un lato il turismo aretino (la domanda) ha risentito molto la crisi, più che in Toscana, e solo nel 2010 vi è stata una certa ripresa. Dall'altro sul versante dell'offerta, nello stesso periodo, l'incremento dei posti letto è stato rilevante. Nonostante la crisi, gli investimenti nelle strutture di accoglienza sono stati molti negli ultimi quattro anni, specialmente nel settore alberghiero (Grafici 10 e 11). Il basso tasso di occupazione dei letti è figlio anche di questo fenomeno, portando in campo la questione della redditività degli investimenti sostenuti.

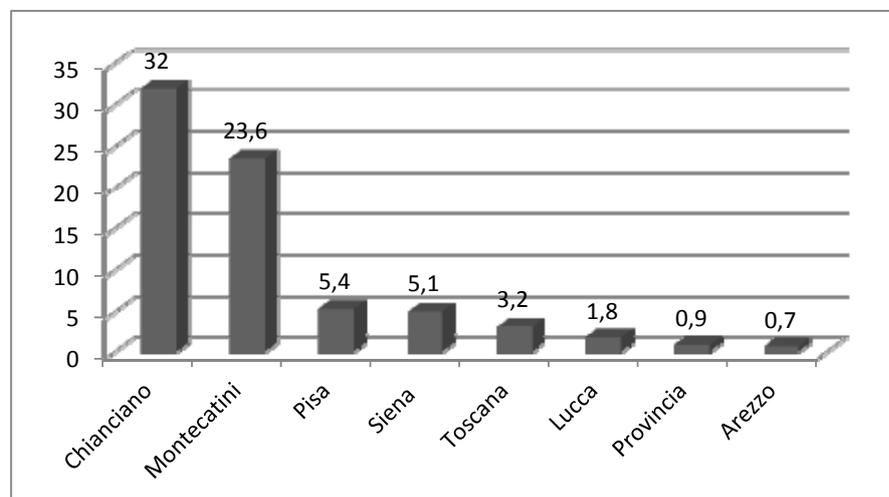
L'offerta è in crescita, il turismo in lenta ripresa, la redditività molto bassa. Ciò a segnalare come nel settore si riponga - consciamente e inconsciamente - una grande attesa, prima di tutto da parte d'imprenditori che necessitano di ri-

convertire parte dei loro capitali verso nuovi impieghi. Su questo aspetto torneremo.

Quanto al tasso di funzione ricettiva semplice, numero di posti letto su numero di residenti, Arezzo si colloca all'ottavo posto tra le province in Toscana. Tuttavia, anche se la distanza con le città ad alta vocazione turistica - Pisa e Siena - resta notevole, il dato di Arezzo non è dissimile da quello di Lucca, che ha un tasso di occupazione dei letti più che doppio.

La distanza con Lucca, ad esempio, si ripresenta notevole prendendo in esame l'indice di turisticità⁷⁴; Arezzo ha poco più di 200.000 presenze a fronte di una popolazione residente attorno alle 100.000 unità.

GRAFICO 13. INDICE DI TURISTICITÀ:
CONFRONTO TRA DESTINAZIONI TURISTICHE TOSCANE



Lucca e la Toscana distanziano Arezzo nettamente. Se la regione non è un *benchmark* appropriato per una città come Arezzo, Lucca invece lo è. Le due città hanno forti analogie per dimensione, risorsa turistica, posizione nel territorio, qualità della vita e dei servizi, buona accessibilità di entrambe e presenza di distretti manifatturieri e industriali specializzati. Lucca è una *new entry* tra le città d'arte toscane meta del turismo di destinazione a connotazione artistica - *leisure*, alternativa alla classica triade Firenze-Pisa-Siena.

Tuttavia, Lucca genera un volume di presenze più che doppio rispetto ad Arezzo, a fronte di una popolazione residente che invece ne è inferiore di circa 15.000 unità.

Sembra che ad Arezzo Per certi versi, il livello di turisticità di Arezzo appare sottostimato se si guarda ai pernottamenti dentro i rigidi confini amministrativi

⁷⁴ Presenza di turisti (turisticità) per tipo di esercizio (alberghiero/complementare). Il tasso di turisticità misura il livello di affollamento turistico in un determinato periodo (anno o mese) indicando il numero di turisti presenti ogni 100.000 abitanti.

del Comune (stando peraltro sempre ai dati delle presenze 'ufficiali' e regolarmente registrate).

In termini di visitatori che vanno a cumularsi come *city users* ai turisti pernottanti, basta pensare agli oltre 130mila ingressi registrati nei musei aretini nel 2011, e di cui solo una parte corrisponde a turisti che alloggiano in città almeno per una notte.

A questo si aggiungono flussi che in buona parte non sono registrati neanche nei musei, flussi ad esempio legati a eventi quali la Fiera Antiquaria, Arezzo Wave, la Giostra del Saracino, o alle fiere e convegni del Centro Affari e dell'Equestrian Centre. Flussi consistenti e che solo in parte si riflettono in pernottamenti o in pernottamenti in città, anche se l'impatto positivo sulla ricettività locale, come abbiamo visto, è evidente.

Chiaramente, in un'ottica d'impatto economico del turismo sulla città di Arezzo, la questione del pernottamento è centrale.

Non solo perché una parte consistente della spesa giornaliera del turismo è destinata all'alloggio, ma anche perché la funzione locale di spesa del turista, ad esempio sulla ristorazione, sul commercio e su altri servizi, è direttamente proporzionale al tempo passato in città. E questo aumenta ovviamente con il pernottamento.

Se ne conclude che poco più di 200mila presenze turistiche annue ad Arezzo non sono un flusso adeguato per questa città: non lo sono rispetto a una capacità ricettiva, forse da diversificare e riqualificare, forse tradita da attese più rosee sui flussi e/o parametrata su picchi raggiunti in passato, in ogni caso sovradimensionata rispetto al volume effettivo e attuale di pernottamenti.

Non lo sono se il turismo deve rappresentare un'attività rilevante per la città, in termini di creazione di ricchezza e di occupazione, sia questa diretta e, soprattutto, indiretta e indotta.

Sintesi

Attualmente la struttura dell'offerta ricettiva, amplissima ma poco diversa, costituisce un elemento di debolezza del sistema. Il capoluogo aretino non è competitivo, sia perché manca di diversificazione nella qualità delle strutture e dei servizi, sia perché il livello medio dei prezzi non è sensibilmente inferiore alle zone circostanti.

Il problema non è di natura quantitativa, tutt'altro.

Innanzitutto emerge la mancanza di un sistema di servizi specializzati di alto livello: le strutture si posizionano in una fascia media di 3 e 4 stelle, mentre *resort* e hotel 5 stelle sono dislocati nelle vallate e nelle colline dintorno.

Nell'ultimo anno si è avuto un incremento di strutture extra - alberghiere, il che conferma la tendenza nazionale alla scomparsa di alberghi e pensioni a 1 o 2 stelle, a vantaggio di B&B e affitta-camere. Questa dinamica va indirizzata nel

senso di una maggiore diversificazione, nel rispetto delle specificità di ogni tipo di struttura, nel rispetto delle normative vigenti.

Per esprimere con un concetto chiave quanto emerso dall'analisi quantitativa del fenomeno turistico ad Arezzo, si può parlare senz'altro di "sottodimensionamento" della domanda.

Ciò è segno di qualche difficoltà di attrazione, ma anche di ottime potenzialità, segnate peraltro da una palpabile difficoltà, da parte del sistema turistico di offerta - tutti gli stakeholder presi insieme - di creare le condizioni per acquisire un livello di flussi soddisfacente. Chi ha interesse nel turismo ad Arezzo sa che questa impasse è pluridecennale, e attende ancora di essere affrontata.

La difficoltà può essere letta positivamente in termini di potenziale inespreso e di opportunità da sfruttare, qualora siano rimossi gli ostacoli di programmazione e di coordinamento che impediscono la crescita turistica.

L'impressione di offerta 'abbondante' (ma relativamente omogenea e forse non sufficientemente articolata) in rapporto alla domanda effettiva, va probabilmente estesa a livello cittadino fino a comprendere varie risorse e strutture locali, non solo ricettive, che presentano una sorta di 'capacità inutilizzata' e che potrebbero essere più pienamente valorizzate per fini turistici e attrattivi.

Parafrasando il gergo medico, l'anamnesi del turismo ad Arezzo, pur presentando aspetti fisiologici nella norma - quali il livello dei prezzi dell'offerta, la ripartizione stagionale dei flussi turistici, le stesse buone tendenze recenti (ripresa dei flussi nel 2011 e crescita delle presenze straniere) - mostra il rischio di incorrere in patologie di fragilizzazione qualora non si intervenga a sbloccare le scelte che ostacolano lo sviluppo turistico; o almeno non lo facilitano.

La fragilità del turismo aretino è palese nei bassi indici di turisticità e nei modestissimi tassi di occupazione dei letti, che sono il risultato di un'offerta sovradimensionata rispetto a una domanda ancora troppo modesta, soprattutto in termini di presenze. Il fatto che chi si reca ad Arezzo non vi soggiorni per un buon periodo, riduce le presenze provocando una caduta di redditività degli alberghi.

La città, quindi, può fare certamente di più, potendo contare non solo sul turismo tipico delle città d'arte, ma anche su quello eventistico: la distanza, in termini d'intensità turistica, da alcune destinazioni toscane, es. Lucca, che sulla carta potrebbe non avere condizioni materiali di sviluppo migliori di Arezzo, pone infatti interrogativi ma anche stimoli e speranze per un cambiamento positivo a livello locale.

Gli stessi picchi e risultati positivi ottenuti talvolta da Arezzo nel passato, es. con 'l'effetto Piero' e con il boom di visitatori ottenuto grazie alla riapertura al pubblico degli affreschi di Piero della Francesca, mostrano che il terreno è fertile e che certe iniziative possono portare il salto positivo di cui Arezzo avrebbe bisogno, una città - e l'indice di turisticità lo dimostra - che mantiene una capacità di carico turistico ben maggiore rispetto alla modestia degli attuali flussi, per cui anche un ipotetico raddoppio delle presenze, che in ogni caso si verrebbe a

produrre con un processo graduale, sarebbe ben gestibile in termini di congestione urbana e di sostenibilità ambientale e sociale.

3. Situazione e proposte d'intervento.

La voce degli operatori turistici e culturali

Nei giorni di martedì 2, giovedì 4 e venerdì 5 ottobre si sono tenuti, nella sede dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili tre riunioni di discussione nella forma di focus group semi-strutturati ai quali sono stati chiamati a partecipare i maggiori operatori del turismo e della cultura della città. A ognuna delle riunioni sono stati presenti un numero variabile di persone, tra le 8 e le 12.

Partecipazione e metodo

L'indagine è logicamente orientata a presentare il punto di vista degli operatori e dei cittadini sul turismo della loro città ai rappresentanti degli enti locali. Per tale ragione si è scelto di non coinvolgere nel rilevamento i delegati delle associazioni datoriali e degli enti locali, del Comune e della Provincia. E ciò nell'obiettivo di restituire loro un quadro attendibile della situazione osservato dalla parte di coloro che contribuiscono a 'produrre' l'offerta culturale e turistica da un punto di vista essenzialmente tecnico ed economico.

La selezione dei partecipanti è avvenuta in modo naturale. L'interesse per l'argomento e la disponibilità di ognuno hanno fornito una risposta molto interessante. L'iniziativa è stata promossa con vari strumenti. Circa cinquanta lettere sono state inviate dall'ODCEC a un gruppo ampio di esercenti dell'accoglienza (albergatori, gestori di B&B e di agriturismo), presidenti, direttori e responsabili di musei, di eventi, e operatori culturali e del turismo. La partecipazione ai focus è stata prospettata anche con una mailing list comprendente centinaia di contatti a ognuno dei quali sono state inviate due email informative e l'invito a partecipare. In totale sono stati raggiunti circa ottanta titolari di attività ricettive; cinquanta operatori della cultura e dell'associazionismo aretino: 132 persone, in rappresentanza di poco più di cento operatori culturali e del turismo di Arezzo⁷⁵.

⁷⁵ Chi non avesse potuto essere presente all'incontro è stato invitato a delegare un proprio collaboratore in sua rappresentanza, in modo da fornire, da uno specifico punto di vista, un fattivo apporto allo scambio di idee attivato dal focusgroup. Successivamente agli inviti postali e email tutti i contattati sono stati richiamati telefonicamente, per incoraggiare coloro

L'obiettivo della promozione era peraltro selettivo. Nel senso che era fondamentale, dal punto di vista metodologico e operativo, che il gruppo dei partecipanti ai focus fosse composto di 8-12 persone motivate e sollecite rispetto all'argomento in discussione: le questioni e i suggerimenti per rivitalizzare il turismo ad Arezzo.

La segreteria ha procurato richiamare i soggetti della cultura e degli eventi più importanti, come Arezzo Fiere e Congressi, la Giostra del Saracino, la Fiera Antiquaria, la Soprintendenza della Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici di Arezzo, il Museo di Arte Medievale e Moderna che non avevano potuto presenziare alle giornate collettive. È stata realizzata con loro un'intervista in presenza i cui risultati sono stati successivamente integrati a quanto emerso dai focus group.

Le tre riunioni hanno sondato differenti punti di vista. Alla prima, del 2 ottobre, hanno partecipato gli operatori dell'accoglienza turistica. La seconda e la terza giornata del 4 e 5 ottobre hanno visto l'opinione degli operatori della cultura e dell'associazionismo. Nel primo focus si è discusso del "Turismo aretino e strutture ricettive"; nel secondo il rapporto tra "Cultura e turismo ad Arezzo"; nel terzo "L'assetto della città tra cultura e turismo". Argomenti vicini che hanno permesso di sommare quanto emerso.

Ogni focus è stato condotto in modo analogo, con due 'giri di tavolo' dando il tempo a ogni partecipanti di esporre compiutamente il proprio punto di vista. Il primo giro è stato centrato sulle "questioni"; il secondo sulle "soluzioni e proposte". Ha seguito una discussione in forma libera coerente con l'idea fondamentale dell'indagine di dare risalto pariteticamente alle questioni e alle soluzioni praticabili per aumentare il flusso dei visitatori di Arezzo.

Sintesi della discussione

Le indicazioni date dai partecipanti annotate sulle grandi lavagne di carta appese alle pareti sono state successivamente riorganizzate per tipo in classi (Tabella 10).

L'indice d'importanza di un argomento è dato dal numero delle ricorrenze del tema; l'urgenza dal numero delle questioni poste in campo per ogni classe; la fattibilità dalla somma delle indicazioni d'intervento date dai partecipanti in base alla loro specifica competenza.

che per vari motivi non avevano risposto a prendere parte al dibattito. Le chiamate telefoniche sono state effettuate ripetutamente. Non tutti hanno risposto; né si è certi che tutti i destinatari della comunicazione di invito abbiano preso visione della convocazione.

TABELLA 10. ASPETTI TOCCATI DALLA DISCUSSIONE. CLASSI

-
1. Politica (turistica)
 2. Concertazione
 3. Identità e immagine della città
 4. Marketing turistico
 5. Accoglienza turistica
 6. Analisi, progettazione e coordinamento
 7. Attività culturali e turistiche specifiche
 8. Eventi
 9. Informazione turistica
 10. Promozione
 11. Comunicazione
 12. Programmazione
 13. Risorse economiche
 14. Amministrazione e facilitazioni
 15. Fiscalità e agevolazioni
-

Ogni classe di questioni e di suggerimenti è presentata separatamente, riassumendo quanto esposto dai partecipanti e citandolo direttamente quando il testo è in corsivo tra virgolette.

Considerazioni preliminari

Emerge dalla consultazione che i partecipanti hanno denunciato 62 problemi e fornito 58 indicazioni di soluzione. Diagnosi e prognosi sono paritetiche testimoniando dell'intento costruttivo sotteso ai focus group e complessivamente alla presente indagine⁷⁶.

1. Politica (turistica)

QUESTIONI APERTE

“Manca la volontà politica di fare per il turismo, di prendersi delle responsabilità nel tempo lungo. La carenza di programmazione fa capo a un problema di politica turistica, che occorre urgentemente affrontare. Arezzo è il mercato delle occasioni perdute”.

Lo spopolamento del centro storico è una questione anche politica, che penalizza il turismo della città storica.

La città, poi, questione più specifica, non è bene organizzata per il turismo cicloturistico, che beneficia della notorietà del Sentiero della Bonifica. Ci sono grandi potenzialità ma in città il traffico è caotico, le piste ciclabili scarse e invase dalle

⁷⁶ Nel testo tra “questioni” e “suggerimenti” non vi è interdipendenza. Nel senso che l'ordine di presentazione segue semplicemente la successione delle opinioni nei tre focus group. Agli argomenti posti in evidenza nei focus – che sono stati registrati – abbiamo, in seguito aggiunto, quanto emerso nelle interviste in presenza.

auto, non esistono parcheggi per le bici e manca il deposito bagagli alla stazione, dove lasciare zaini e attrezzature.

La politica non sembra favorire in particolar modo la concertazione istituzionale sulle questioni del turismo. Con il risultato che i problemi sono lasciati a se stessi da molti anni.

Ad esempio, il coinvolgimento degli enti locali, ma anche delle altre istituzioni cittadine, associazioni datoriali, banche ecc. nella manifestazione Arezzo Wave, di recente tornata nella sua sede naturale, è molto scarso e limitato all'avvio del festival. Ci se ne occupa solo pochi mesi prima dell'inaugurazione e con grande difficoltà. I problemi sono gli stessi tutti gli anni.

La latitanza della politica turistica è in parte responsabile dell'irregolarità dei flussi: i turisti si concentrano in pochi giorni all'anno. Il turismo è pertanto stagionale e limitato ai pochi eventi di richiamo attualmente proposti.

C'è poi la questione della Fiera Antiquaria, che attualmente ha l'attenzione che merita dalle autorità: *“una manifestazione unica in Italia e di valore internazionale non può avere un governo meramente locale. Servono scelte a livelli più alti”*.

SUGGERIMENTI

- Varare un *“progetto turistico”* per la città. Tutti gli albergatori sono concordi.
- Varare una politica culturale per stimolare il turismo e l'accoglienza.
- Valorizzare Arezzo Wave come merita: come il maggiore evento di livello nazionale dedicato alla cultura giovanile, che mobilita grossi numeri.
- Valorizzare il turismo agli occhi della cittadinanza come un proficuo settore economico. Per dire altrimenti, occorre sviluppare tra i cittadini una *“cultura del turismo partendo dalla scuola materna”*.
- Fare, non aspettare. *“Chi è incaricato di decidere decida, faccia qualcosa. Sta a lui fare”*. Basta attendismo. *“È una questione di responsabilità nell'esercizio delle cariche pubbliche”*.
- Favorire la visibilità di Arezzo in sede regionale, ad esempio *“per inserire la Fiera Antiquaria tra i maggiori eventi della regione e per farne parte delle politiche e delle risorse di valorizzazione regionale. Serve che nel consiglio di amministrazione della FA siedano rappresentanti della Regione Toscana. Altrimenti Arezzo resterà sempre al margine delle scelte importanti”*.
- Varare una politica che stimoli la (ri)creazione di un *“Organismo Permanente per il Turismo di Arezzo”* (OPTA) incaricato della concertazione tra le parti. *“Potrebbe essere collocato presso la Camera di Commercio”*. L'OPTA serve a discutere i problemi a partire dai dati e dalle evidenze e a indicare le *“scelte maestre”* e le iniziative da implementare. Deve essere una struttura operativa che decide, non *“un'altra baracca dove tutti siedono per litigare”*.

CONSIDERAZIONI

Vi è l'urgenza di definire una politica turistica coerente con le necessità della città, da perseguire con continuità. La politica turistica è oggi di fatto assente. Fanno da corollario a questa esigenza di lungo termine due ulteriori necessità: (1) stimolare la concertazione tra le parti interessate; (2) favorire la programmazione delle attività turistiche, degli eventi e delle altre iniziative a breve e medio termine.

2. Concertazione

QUESTIONI APERTE

Manca totalmente - in forma rinnovata ed efficace - la concertazione tra le parti interessate al *"turismo, da rilanciare come un settore economico vitale per la città"*.

La cronicità della questione turistica aretina da trent'anni a questa parte è dovuta all'assenza di *"una concertazione che sia la regia delle scelte da effettuare. Tale regia dovrebbe lavorare in sinergia con la politica turistica al suo livello istituzionale"*.

Manca una concertazione che sappia pretendere i giusti controlli istituzionali presso tutte le strutture ricettive. Attualmente alcune sono regolarmente controllate, altre no. *"Forse non lo si vuole fare? Non si vuole disturbare qualcuno?"*.

L'offerta ricettiva non regolare rispetto alla qualità e ai requisiti dei differenti tipi di strutture è molto praticata: alberghi (stelle), B&B, agriturismo, affittacamere ecc. Mancano i controlli per far rispettare a tutti la normativa vigente.

La concertazione intorno ai comuni interessi rappresentati dalla FA è troppo debole. *"C'è troppa conflittualità interna che impedisce di decidere"*.

SUGGERIMENTI

- o Combattere la logica "ognun per sé" che ha dominato tra gli operatori del turismo aretino. Ciò vale in particolare rispetto alla maggiore risorsa turistica: la FA.
- o Creare un organismo di riferimento che si occupi della concertazione e delle scelte maestre per alimentare la politica e le iniziative da realizzare inquadrando in una strategia. *"Sarebbe fondamentale per dare consistenza alle decisioni un Tavolo Permanente tra Comune, Soprintendenza, Diocesi, CCIAA e categorie economiche per riorganizzare la città a partire dalla centralità della Fiera dell'Antiquariato"*.
- o Creare (ripristinare) un organismo permanente di concertazione - OPTA - che esamini le questioni del turismo ad Arezzo. Ad esempio, presso la CCIAA, presenti tutte le parti istituzionali, economiche, sociali. L'organismo dovrebbe definire i problemi a partire dai dati statistici, individuare direzioni coerenti d'azione, suggerire le soluzioni da implementare.

CONSIDERAZIONI

La concertazione appare decisiva per raccordare la politica turistica al fare. Ugualmente per creare partecipazione tra le parti interessate e i cittadini. La mancanza di consenso costituisce un fattore altamente critico per il futuro del turismo aretino, che impedisce alla città e alle sue forze vive di rinnovarsi e di dare il meglio di loro.

3. Identità e immagine della città

QUESTIONI APERTE

La città è complessivamente poco vivace e stanca. La partecipazione alle iniziative culturali e turistiche dei cittadini e dei turisti scarsa.

L'identità di Arezzo è inesistente. Le risorse turistiche sono molteplici ma confuse.

L'immagine è troppo schiacciata su Piero della Francesca, che appare usurato e da ricordare *"in maniera intelligente, ad altri percorsi e 'discorsi' artistici, culturali, didattici e di svago che dia luogo a nuovi prodotti in grado di intercettare target più ampi"*.

Sono state assenti scelte strategiche in merito alle principali risorse turistiche di Arezzo che devono dare forma all'immagine della città.

Il senso di appartenenza dei cittadini è completamente da rifondare. *"La litigiosità tra chi si occupa di cultura e di turismo annulla l'identità. La speranza risiede nelle nuove generazioni"*.

"C'è da lavorare sul micro, non sui grandi eventi". Serve creare percorsi complessi di larga fruizione, organizzati intorno a pochi e chiari prodotti maggiori. Le potenzialità di Arezzo sono enormi. Ed è proprio questa complessità che ha finora impedito di fare scelte strategiche d'immagine. *"È ora di cambiare passo"*.

Manca una consapevolezza diffusa dell'importanza internazionale della FA da parte della cittadinanza, anche in rapporto al suo impatto economico e alle sue potenzialità.

La Giostra, il Medioevo e il centro storico dovrebbero potersi raccordare con un discorso sugli antichi mestieri, sulle botteghe e sull'artigianato, sfruttando la sapienza che ancora esiste in tanti settori. Vecchia artigiani, didattica e folklore sono una risorsa che non è attualmente sfruttata.

SUGGERIMENTI

- Verificare le direzioni della domanda turistica attraverso un'Analisi Motivazionale del Turismo da assegnare a un'Osservatorio da costituire.
- Sviluppare i *"temi turistici dell'identità aretina, da articolare in termini di genius loci in maniera interessante e fruibile, non noiosa, come spesso si è abituati a fare. Si deve parlare a persone che non sanno nulla di Arezzo e che rimangono poche ore. Se li si annoia li perdiamo"*.

- Identificare in modo univoco *“fili conduttori tematici”* intorno ai quali organizzare l’offerta.
- Valorizzare il turismo religioso, un segmento non trascurabile di frequentatori della città.
- Narrare *“racconti e storie per dare forma a discorsi e significati capaci di soddisfare l’interesse dei differenti target turistici”*. Tali discorsi devono riguardare, declinandone i temi, le principali risorse turistiche individuate: ad esempio intorno all’ oro, a Guido Monaco, a Piero della Francesca, al Medioevo, all’Antiquariato, ai grandi artisti aretini, alla città etrusca e romana eccetera. *“Curare i dettagli (di questi discorsi) per diventare grandi. Il successo turistico di un luogo si gioca oggi per molta parte intorno ai dettagli e alla cura del particolare”*.
- Ricollegare le botteghe artigiane e i vecchi mestieri alla FA e al folklore della Giostra per animare i Quartieri e creare interesse intorno a particolari percorsi che sappiano ricollegare la storia, l’arte e il saper fare nella *“valorizzazione turistica della cittadinanza aretina”*.
- Diffondere tra i cittadini informazioni circa l’unicità della FA nel mondo, la sua importanza turistica e il suo impatto in termini economici, per focalizzare l’attenzione sulla risorsa più pesante a disposizione.
- Puntare sulle nuove generazioni e *“rifondare il senso di appartenenza con una intensa attività di promozione didattica nelle scuole dell’identità aretina e dell’immenso patrimonio culturale e artistico della città”*. Solo in questo modo è possibile coltivare la cittadinanza e sviluppare una cultura dell’accoglienza: lavorando con continuità a lungo termine con l’educazione scolastica.

CONSIDERAZIONI

Si tratta di un argomento molto delicato che riguarda l’identificazione dell’immagine della città e il suo coerente sviluppo con la realizzazione di prodotti tematici. È impossibile affrontare la questione senza una politica turistica in materia, senza una preventiva concertazione istituzionale, senza un organismo tecnico che sia la cabina di regia dell’immagine di Arezzo. L’iniziativa degli operatori privati è in tal senso fondamentale. Il fuoco dell’identità potrebbe cadere sulla risorsa più esclusiva, ossia sulla Fiera Antiquaria, rendendone nota l’unicità nel mondo. Allo stesso scopo occorre che la FA sia collocata tra le maggiori attrazioni turistiche della Toscana valorizzandola con opportune iniziative da parte degli enti locali.

4. Marketing turistico

QUESTIONI APERTE

Necessità di dare forma (strutturare, organizzare, l’offerta turistica di Arezzo. Occorre identificare i *“segmenti da privilegiare nelle iniziative di marketing di destinazione”*.

SUGGERIMENTI

- Studiare la domanda turistica in maniera seria e continua.
- Redigere un Marketing Plan a partire dalle scelte d'immagine turistica.
- Portare Arezzo alle fiere internazionali del turismo, dove promuovere i nuovi prodotti.

CONSIDERAZIONI

Le questioni di marketing turistico sono ovviamente subordinate alla politica turistica e agli esiti della concertazione. Per poter essere affrontato il marketing turistico ha bisogno di obiettivi chiari, generali e specifici, riferiti a target e a prospettive misurabili di impatto sul territorio. *“I turismi possibili non sono tutti uguali”*.

5. Accoglienza turistica

QUESTIONI APERTE

La cartellonistica museale e culturale è carente, scarsa e poco chiara, a volte contraddittoria. *“L’informazione turistica è un biglietto da visita e ad Arezzo su questo punto siamo scarsi. Ci dimentichiamo che parliamo a persone che non vivono qui e non si comportano come noi”*.

“I musei aretini sono vecchio stile, senza zone seduta e relax. Così come manca la possibilità di utilizzare le carte di credito per il pagamento. Al giorno d’oggi ciò è paradossale. Rinnovarli significa rinnovare la mentalità e portare l’accoglienza dentro ai musei, che sono come i nostri alberghi: vecchio stile”. Si deve abbandonare il turismo passivo per un turismo attivo consapevole e coinvolgente.

Manca ad Arezzo una mentalità turistica orientata all’accoglienza; come disposizione di animo, come stile. *“Manca, in generale, negli aretini, la volontà di mettere la città a servizio dei turisti”*.

SUGGERIMENTI

- Fare dei cittadini i primi turisti della loro città. Alimentare la mentalità turistica degli aretini, favorendo così l’accoglienza.
- Promuovere la cultura turistiche presso i giovani e i cittadini organizzando attività didattiche per le scuole e per le famiglie intorno ai musei cittadini. *“L’attività deve essere strutturata e programmata, e deve coprire anche (soprattutto) la bassa stagione. Ci deve essere sempre qualcosa da fare”*.
- *“(Ri)formare gli operatori degli Uffici Turistici e personale front office”*, e gli altri operatori del turismo alle esigenze e alle modalità di una città accogliente.
- Promuovere un piano di rinnovamento dei musei: *“non si va più al museo solo per osservare i reperti che vi sono custoditi; ma ci si va per vivere un’esperienza”*.

CONSIDERAZIONI

Interessante che il gruppo in discussione abbia identificato l'accoglienza non come una competenza tecnica posseduta da pochi operatori ma come una mentalità che deve pervadere la città. La strada da fare è molta ma basta iniziare e procedere con continuità. I risultati possono essere molto veloci.

6. Analisi, progettazione e coordinamento

QUESTIONI APERTE

Serve *“integrare ai dati sui flussi turistici l'Analisi Motivazionale del Turista, per comprendere cosa cerca chi si reca ad Arezzo”*.

Salvo il *“Saracino, l'Antiquaria, le fiere e i convegni soliti, tutto il resto degli eventi è occasionale e manca di programmazione. Gli eventi vanno tutti coordinati tra loro, grandi e piccoli, quelli istituzionali e quelli dei musei, delle associazioni, del pubblico e del privato. Da altre parti lo fanno”*.

Vi è una palpabile dispersione delle iniziative. Il Comune non le coordina adeguatamente. Manca un centro in grado di tenere nota di tutte le iniziative preventivamente.

La carenza di conduzione riguarda anche i prodotti turistici maggiori della città che devono costituire (declinandola) l'immagine di Arezzo.

Le risorse pubbliche per il turismo non ci sono. Serve capire come moltiplicare le risorse necessarie a rilanciare il turismo ad Arezzo. *“Si deve puntare sui provati, sulle banche e sugli sponsor. Per Arezzo si possono trovare aziende di rilevanza mondiale”*.

Esiste troppa eterogeneità nelle tariffe praticate dalle strutture di accoglienza. Alberghi, tour operator, siti online fanno prezzi così differenti che disorientano il turista. Una maggiore omogeneità gioverebbe all'offerta aumentando la domanda.

“L'offerta ricettiva è sovrabbondante rispetto alla domanda. Ma i prezzi rimangono alti. Perché”. La politica dei prezzi dovrebbe essere coerente con l'immagine della città, soprattutto tenendo conto che il turismo di affari è in calo.

SUGGERIMENTI

- Valutare l'utilità di *“istituire una sentinella del Turismo addetta a rilevare periodicamente i problemi piccoli e grandi del turismo ad Arezzo”*. Per intervenire subito.
- Costituire un Osservatorio Turistico Permanente di Arezzo che produca un Rapporto Semestrale per dare conto del trend e delle indicazioni emerse dall'Analisi Motivazionale del Turismo.
- Fare squadra tra operatori e tra settori. Immagine, attività turistiche culturali ed eventi devono trovare un comun denominatore e una modalità di coordinamento tecnico. Tale coordinamento può essere realizzato attraverso un

accordo preliminare tra i principali operatori turistici privati, a loro cura.

- Costituire un *“Gruppo Tecnico Esperti di Turismo fatto di persone volontarie in possesso delle competenze necessarie ad analizzare, progettare, coordinare e valutare le differenti iniziative da realizzare, che abbia l’autorità per lavorare”*.

CONSIDERAZIONI

Il Gruppo Tecnico ha chiaramente bisogno di essere autorizzato per poter lavorare. L’autorizzazione discende dalla volontà politica e dalla concertazione realizzata dall’Organismo Permanente di concertazione. Ogni altra modalità è destinata a fallire.

7. Attività culturali e turistiche specifiche

QUESTIONI APERTE

“Sono troppo poche le attività che i turisti possono fare in città durante la settimana, anche di estate. Tutto si concentra troppo nel sabato e domenica”.

La qualità delle attività realizzare è scarsa. Gli eventi sono effimeri, molti dei quali difficili da trovare e male pubblicizzati.

“I grandi eventi non servono”. Serve, invece, una cultura del turismo diffusa” che porti la cittadinanza a coinvolgersi maggiormente nella cultura e nel turismo della propria città. Ci sono troppi eventi e poca cultura: *“la città non c’è”*. *“Cultura vuol dire, ad esempio, affogare le scuole nella cittadinanza: appassionare le famiglie, i bambini, i giovani e gli anziani alla cultura e alle iniziative da fare insieme”*.

“Le istituzioni museali non sembrano capaci da sole di dare continuità alle iniziative che funzionano. Ce ne sono. Ma sporadicamente, quasi per caso vengono realizzare. E un museo non sa cosa fa e sta facendo l’altro”. Manca una programmazione e una comunicazione condivisa tra i musei.

La cultura medievale che ruota intorno alla Giostra del Saracino, tratto maggiore della città, non è adeguatamente sfruttata nel quadro di un prodotto turistico differente. L’idea di un museo aperto della città medievale è fattibile. *“L’istituzione Giostra del Saracino conserva, ad esempio, decine di vecchi costumi di figuranti e giostratori restaurati dal ‘Caramba’, lo storico costumista della Giostra, che attualmente giacciono in un magazzino ma che sarebbero perfetti per l’allestimento di un museo delle tradizioni medievali. Tra i figuranti della Giostra, altro esempio, gli Sbandieratori costituiscono il primo gruppo storico italiano che ha riportato in auge ‘l’arte di maneggiar l’insegna’ istituendo ‘i giochi della bandiera’. C’è materiale per fare ad Arezzo il più importante museo medievale del mondo. Ma un tale risultato può essere raggiunto solo se la Regione Toscana sponsorizza e sostiene la Giostra, valorizzandola contestualmente alla promozione delle esclusive culturali e storiche della regione più bella al mondo”*.

SUGGERIMENTI

- Organizzare e gestire le attività collaterali a quelle culturali. Ad esempio: corsi di cucina, itinerari per il turismo attivo escursionistico, in bicicletta eccetera.
- Moltiplicare gli eventi che alimentano gli alberghi ex business. *“Eventi che portano in città le famiglie da tutta Italia o particolari mostre e iniziative dedicate al collezionismo piuttosto che allo sport. I flussi collegati a questi eventi, apparentemente minori, sono molto interessanti”.*
- *“Favorire gli scambi di pezzi e reperti con i grandi musei, fatto salvo Piero, Cimabue e la grande tavola delle “Nozze” del Vasari, che non possono essere trasportati”.*
- Organizzare percorsi didattici intorno alle risorse turistiche e culturali maggiori. In questo modo si coinvolge la cittadinanza e si favorisce l’attrazione della città per il pubblico esterno.
- Organizzare intorno ai musei aretini eventi piccoli ma che abbiano un filo conduttore interessante. Ad esempio i *“Percorsi della croce, intorno alle cose di Piero, Cimabue, Badia, SS. Annunziata ecc.”*, anche fuori Arezzo. *“Funzionano bene le iniziative tematiche promosse dal Museo dei Mezzi di Comunicazione”*, ad esempio, che in tal senso costituisce un modello.
- Realizzare *“percorsi archeologici in città a cura del Museo Mecenate, che in passato hanno riscosso buon successo. Costano poco e se proposti con continuità possono interessare i cittadini e chi viene da fuori, se gli arriva la notizia”.* Tali percorsi sono da pensare in *“versione bilingue”*.
- *“Rivitalizzare il centro storico creando flussi organizzati intorno a percorsi di visita e di narrazione che attraversino il centro cittadino nella bella stagione, compresi primavera e autunno”.*
- *“Usare gli la Sala Conferenze e il Chiostro della Biblioteca Civica come punto tappa per i percorsi cittadini e come spazio per eventi, mostre, conferenze su temi specifici d’interesse turistico, a carattere anche divulgativo”.*
- Sostenere prima di tutto (da parte della politica e degli operatori) le *“attività che possono essere realizzate a costo zero dagli esperti e dai cittadini che si rendono volontariamente disponibili”* (durante i focus molti si sono offerti in questo senso).

CONSIDERAZIONI

L’analisi e i suggerimenti convergono intorno alla realizzazione di attività tematiche in grado di alimentare percorsi di raccordo tra i musei e gli altri luoghi d’interesse collegati. Molti di questi percorsi si possono realizzare a costo zero grazie al contributo di esperti volontari, i quali possono costituire gruppi di lavoro *ad hoc* mettendosi a disposizione gratuitamente, se autorizzati e sostenuti dalle istituzioni e dalle altre parti sociali interessate.

8. Eventi

QUESTIONI APERTE

“La Fiera Antiquaria è stanca. I visitatori sono pochi, non comprano e non si fermano più di mezza giornata in città”. Occorre in qualche modo rivitalizzare la Fiera nella mentalità di fondo.

Fatto salva la mostra dedicata a Piero della Francesca del 2010⁷⁷, peraltro molto costosa, *“ogni grande evento rimane ad Arezzo fine a se stesso⁷⁸ ed è destinato a fallire. Si veda il caso della Minerva, per la quale è stato speso un’esagerazione”*. Dimostrano di funzionare, invece, le iniziative più piccole, dotate di un filo conduttore, come, ad esempio, quella del Museo di Diocesano di Arte Sacra dedicata a *“Giorgio Vasari, santo è bello”*. Eventi più piccoli possono fare ottimi numeri e costare poco. Basta saperli ideare e promuovere.

La Giostra del Saracino è una manifestazione fondamentale anche in chiave turistica che deve essere sempre presente in città per calcarne il tratto medievale che il turista coglie nel dato urbanistico del centro storico *“e, forse, anche in una ‘certa mentalità degli aretini. Invece ci se ne occupa soltanto pochi giorni prima le due giostre. Facendo così si spreca un patrimonio. È come bruciare dei soldi. Ma l’abbondanza, adesso, è finita”*.

Mancano eventi integrati intorno alla rete museale aretina. Quello che si fa è sporadico e pensato senza un piano generale.

SUGGERIMENTI

- Realizzare eventi a basso costo intorno ai musei sfruttando anche le tematiche legate al Museo Mezzi di Comunicazione.
- Prevedere attività collaterali inserite nel cuore della città, per renderla più coinvolgente; ad esempio *“prevedendo mensilmente eventi dedicati al collezionismo che portino ad Arezzo gli appassionati da tutta Italia”*. Si tratta di arricchire il discorso dell’antiquariato con il collezionismo, giocando intorno alla *“passione”*. *“I collezionisti hanno una passione e un’energia che una volta intercettata può essere un ottimo motore di aggregazione, conoscenza e cultura”*. Si potrebbe costituire un’associazione *‘Arezzo Passione Mia’* incaricata di organizzare il calendario annuale degli eventi di collezionismo rivolti agli appassionati d’Italia facendoli incontrare ad Arezzo, dove possono scambiare oggetti e sentimenti. I familiari e gli accompagnatori degli appassionati si diffonderanno nel centro storico generando un

77 Cfr. Valutazione dell’impatto economico della Mostra: “Piero della Francesca e le Corti italiane” (coordinata da G. Lorenzo del Centro Studi Turistici, 2008 (su incarico di Provincia di Arezzo, APT Arezzo). <http://www.turismo.provincia.arezzo.it/studi/studio-piero-della-francesca.pdf>

78 Per i dati sulla mostra sui Della Robbia, ad esempio, inferiori a quella precedentemente citata, si veda Valutazione dell’impatto economico della mostra. I Della Robbia. Il dialogo tra le Arti nel Rinascimento, 2009 (coordinata da G. Lorenzo è stata realizzata dal Centro Studi Turistici su incarico della Regione Toscana, Provincia di Arezzo, APT Arezzo).

turismo mosso dall'occasione dell'evento". All'amministrazione comunale sarebbe richiesto solo di mettere a disposizione uno spazio cittadino adeguato "e il patrocinio della manifestazione". Con il risultato di generare turismo in tutti i weekend dell'anno.

- Fare della Giostra il filo conduttore di molteplici attività turistiche, compresa la FA. *"Perché non prevedere nei giorni precedenti la FA cene medievali, accampamenti, musicisti, giocolieri e sfilate di cortei storici (come si fa a Castiglion Fiorentino a settembre); ad esempio, il venerdì e il sabato si potrebbero tenere manifestazioni medievali – per le strade e al chiuso – rendendo complici i turisti e vivacizzando il centro. I turisti, trovando questo clima gioioso sarebbero spinti a rimanere ad Arezzo per immergersi in questo ambiente fatto di cultura e di folklore, di commercio di oggetti antichi e di allegria cittadina. Ciò costerebbe poco. È vero, va saputo organizzare. E c'è il problema che attualmente le attività che riguardano la Giostra sono a cura del volontariato e sono realizzate solo grazie alla buona volontà. Ma sono sicuro che a un programma del genere la risposta ci sarebbe."*
- Costruire *"percorsi nuovi per la Fiera Antiquaria; ad esempio ampliandola per isole così da riconnettere le differenti zone della città; trovando anche uno spazio coperto dedicato agli espositori dei pezzi più pregiati. Si tratta di riorganizzare la città a partire dalla Fiera Antiquaria, che costituisce un'eccellenza italiana e l'eccellenza di Arezzo"*.
- Integrare alla FA la *"Fiera delle Passioni – Arezzo, passione mia – puntando sul collezionismo. La base logistica di questa sezione della Fiera potrebbe essere presso la ex Caserma Cadorna"*.
- Collocare gli eventi a corollario della FA nei giorni precedenti e successivi il weekend, per allungare la permanenza dei turisti dell'antiquariato e del collezionismo.

CONSIDERAZIONI

Gli eventi ci sono. Occorre renderli più attraenti pensandoli costruendogli attorno un contesto, anche allargandoli a interessi complementari. Gli eventi principali e quelli collegati ai musei devono rientrare in un piano generale che possa essere pubblicizzato in anticipo nell'intento di far restare ad Arezzo il turista più a lungo. Chi vi si reca deve trovare le ragioni per rimanere.

9. Informazione turistica

QUESTIONI APERTE

I turisti non conoscono la città. Le informazioni che gli si forniscono, sono frammentarie e di scarsa qualità. Gli Uffici Turistici dovrebbero spiegare meglio cosa si può fare giorno per giorno ad Arezzo. Il sistema informativo è carente. Il personale poco preparato. Gli Uffici sono troppi e tutti di scarsa qualità. Serve riorganizzare il sistema. Ma *"senza volontà e senza una politica turistica questo è impossibile"*. Il personale e le guide turistiche devono essere più preparate. C'è

da puntare sulla formazione. Le notizie di storia dell'arte sono importanti ma c'è bisogno di far parlare la città raccontando delle storie coinvolgenti. Nessuno lo sa fare. *"Di storie da raccontare ce ne sono tante, ma nessuno le ha mai scritte né le ha mai insegnate"*.

SUGGERIMENTI

- *Formare gli operatori dell'accoglienza turistica e le guide a raccontare le storie di Arezzo"*.
- Formare tutte le persone che incontrano i turisti in città.
- Intendere l'accoglienza come una *forma mentis*, come disponibilità del cittadino nei confronti del turista, come modo di pensare e di fare.
- Riorganizzare gli Uffici Turistici. Evitare ridondanze. Progettare le loro modalità di comunicazione nel particolare. La qualità dell'informazione turistica in città è fondamentale.
- Realizzare un portale tematico dedicato all'Arezzo turistica intorno al quale organizzare l'identità. *"Non serve un nuovo portale. Portali buoni ci sono già, occorre sfruttarli"*.

CONSIDERAZIONI

Formazione degli operatori e informazione turistica sono questioni tra loro collegate inerenti il miglioramento dell'accoglienza, da intendere come cultura dell'ospitalità, cordialità e competenza.

10. Promozione

QUESTIONI APERTE

Arezzo è sconosciuta all'estero. Per parlare di Arezzo all'estero occorre avere innanzitutto qualcosa da dire, occorre una identità. Occorre poi *"sapere come dirlo, come codificare il messaggio e quali canali utilizzare. Non è facile. Un semplice impiegato non può farlo. Servono professionalità alte, del turismo e della comunicazione"*.

Manca uno spazio internet dedicato al turismo e alle risorse della città di alto livello e gestito in maniera professionale, continua e seria. *"Serve che un portale internet del livello richiesto sia gestito da assoluti professionisti della comunicazione. La qualità artigianale – o quella della comunicazione istituzionale – delle informazioni attualmente fornite su internet riguardanti Arezzo è assolutamente inadeguata e restituisce una immagine esterna caotica e di basso profilo, come in effetti è"*.

SUGGERIMENTI

- Portare Arezzo e il suo turismo alle fiere di settore dopo aver identificato nuovi prodotti turistici secondo le regole del marketing di destinazione.
- Creare un *"portale internet di livello che sia di riferimento per l'eccellenza culturale e turistica di Arezzo, organizzato e gestito da professionisti della comunicazione. Ad Arezzo ce li abbiamo. Perché non dare loro questo compito, che poi, ovviamente,*

va confermato e proseguito negli anni perché possa dare dei frutti. Se non si è sicuri di poter fare questo, è meglio non fare niente ! È attraverso un portale di livello internazionale che si devono promuovere gli eventi maggiori per i quali Arezzo costituisce un luogo di elezione: la Fiera Antiquaria, la Giostra del Saracino, e le ricchezze storiche e dei Musei, e il territorio di cui ora non si sa nulla all'esterno. Continuare a fare comunicazione in piccolo e in maniera ridicola rovina l'immagine della città, a lungo termine".

CONSIDERAZIONI

La promozione dipende in primo luogo dall'identità e dell'immagine della città che devono essere costruite intorno a un luogo virtuale che mostri quanto Arezzo è bella. Questo luogo deve essere gestito professionalmente e deve essere di alto profilo.

11. Comunicazione

QUESTIONI APERTE

Gli eventi e le iniziative sono comunicate poco e male. I cittadini stessi non sanno cosa succede in città.

Problema RAI. "A livello regionale si parla pochissimo di Arezzo, e di questo ne risente in negativo il turismo. Perché Arezzo non ha un suo posto tra le città toscane d'arte? Il basso profilo della città, se era comprensibile quando il settore orafa era trainante, non lo è più nel momento in cui il turismo deve diventare un settore di punta. Va rilanciata Arezzo prima in Toscana poi nel mondo".

SUGGERIMENTI

- Mantenere costanti relazioni con i soggetti della comunicazione istituzionale e privata in grado di valorizzare la città: con la RAI e con le altre televisioni regionali. *"Arezzo deve avere una chiara strategia di comunicazione esterna. La comunicazione che si fa è autoreferenziale e non arriva da nessuna parte".*

CONSIDERAZIONI

Migliorare l'ospitalità e l'offerta turistica sono due necessità del turismo aretino che devono procedere di pari passo alla visibilità di Arezzo nel quadro delle città toscane. Arezzo, complice la riservatezza del settore orafa, soffre molto la marginalizzazione dal quadro regionale in termini di comunicazione. Il resto della Toscana non sa nulla di Arezzo. C'è da definire una nuova strategia di comunicazione istituzionale tra la città e il resto della regione. Ciò è decisivo per l'accoglienza. Una città internazionale si deve conoscere se vuole aspirare a un marketing di destinazione. Soltanto crescendo di visibilità la città il turismo potrà crescere.

12. Programmazione

QUESTIONI APERTE

I flussi turistici sono molto irregolari. *“In pochi giorni durante l’anno si concentra molta gente. Per mesi interi la città è deserta”*. Serve pensare a un’offerta di eventi e di attività più ampia sfruttando soprattutto le enormi potenzialità della FA e della Giostra.

Manca una programmazione generale. Gli eventi sono tutti sporadici; non hanno, cioè, continuità e collegamenti. E sono sempre comunicati con pochissimo anticipo, senza dare modo alle persone di organizzarsi. Serve arrivare a un’offerta di eventi e di attività unitaria, completa, e chiara.

SUGGERIMENTI

- Creare una rete tra i musei per programmare insieme le attività didattiche, le collaterali, i percorsi cittadini tematici; in modo da canalizzare i flussi in alta stagione e vivacizzare la bassa stagione invernale, quando c’è solo l’Antiquaria.
- Programmare eventi e attività partecipate tra i musei favorendo *“incontri e discussioni tra i loro direttori in intesa con le autorità comunali e la Soprintendenza, le quali dovrebbero far di tutto per facilitare le intese inter - museali”*.
- Creare un Tavolo per programmare attività a basso costo che coinvolgano i cittadini e le famiglie e che possano interessare anche i turisti concentrando le iniziative nelle giornate intorno alla FA.

CONSIDERAZIONI

Il concetto di “programmazione” fa capo alla disciplina organizzativa e riguarda il “il processo con in quale, dato un certo ‘sistema’, si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (obiettivo), si individuano le azioni per conseguirlo (piano d’azione) e le risorse per mettere in atto queste azioni. Il prodotto della pianificazione prende il nome di Piano”. Serve programmare le attività in modo scientifico, senza scorciatoie, prendendosi il tempo che serve per definirle e per costruire il calendario.

13. Risorse economiche

QUESTIONI APERTE

Nell’attuale contesto le attività dei musei devono essere tutte a pagamento. *“Troppi eventi gratuiti non educano alla cultura e al turismo intese come risorse economiche di un territorio. D’altro canto, i costi delle iniziative e degli eventi devono essere abbassati sostanzialmente, preferendo quelle attività ad alto impatto e basso impegno finanziario. Le cose pubbliche costano molto, quelle realizzate privatamente molto meno. La scelta è presto fatta”*.

Porre la massima attenzione al costo delle attività dei musei. *“Anche con pochi*

soldi si possono fare belle cose". L'efficienza economica in termine di costi-benefici deve essere il primo criterio di scelta.

La FA e gli eventi maggiori di Arezzo hanno budget di gestione risicati. Ad esempio, *"la FA vive con soli 80.000 euro annui di sovvenzioni locali. Si deve pensare a come raccogliere altri soldi per allargare il campo delle attività e per fare promozione come si comanda"*.

SUGGERIMENTI

- *Impostare un'incessante ricerca di finanziamenti per "alimentare il gruppo tecnico incaricato della progettazione esecutiva degli eventi e delle attività, che non può lavorare senza un budget da stanziare. Resta aperta la questione dell'amministrazione finanziaria delle iniziative, che dovrebbe essere partecipata tra le istituzioni rappresentative e la cittadinanza attiva"*.
- *Affidare a un Gruppo Tecnico di esperti (gratuitamente costituito) il compito di pensare a come fare fund raising e a come recuperare soldi europei per lo sviluppo turistico. "In altri luoghi, ad esempio a Siena, questo si fa. Di soldi pubblici per il turismo ce ne sono sempre meno; "se in passato non si sono trovati fondi, quando c'erano, perseverare è diabolico"*.
- *"Cercare sponsor strutturali di peso internazionale per la FA ripetendo l'esperienza, purtroppo breve, vissuta con Rayan Air nel 2008. Allo sviluppo di sponsorship intorno all'Antiquaria non si è mai seriamente pensato. È invece l'unica possibilità per svoltare."*

CONSIDERAZIONI

La questione dell'efficienza economica degli eventi, delle attività e degli investimenti è fondamentale per dare continuità al rilancio turistico. È chiaro che a monte occorre la volontà politica e un patto territoriale su questa materia tra tutti gli interessati: imprese, banche, istituzioni, parti sociali, esperti.

14. Amministrazione e facilitazioni

QUESTIONI APERTE

"La città è molto sporca, soprattutto fuori del centro storico. Una città ospitale fa grandissima attenzione al decoro urbano". Occorre coinvolgere i cittadini nel problema.

Troppe strutture ricettive non sono in regola. I controlli istituzionali latitano. "Sembra che categorie intere non siano mai visitate dalla polizia urbana. Per non disturbarle? In questo modo si legalizza la concorrenza sleale".

"Manca un deposito bagagli alla stazione. Una città che vuole sviluppare il turismo non può farne a meno. È un pessimo biglietto da visita per la città".

"La città la sera è deserta e degradata. E mancano i vigili urbani nelle strade in tutte le ore del giorno. Solo al mattino si vedono qua e là auto dei Vigili per un paio di ore. Mai nessuna pattuglia percorre le vie del centro e della periferia, dove immigrati, ragazzi, automobilisti, maleducati sono liberi di sporcare, schiamazzare, distruggere. Perché? In

nome del quieto vivere? E alla civile educazione chi ci pensa?"

"In città lavorano guide turistiche abusive. Sono guide poco preparate, che giungono soprattutto dai paesi dell'Est e che esercitano senza vincoli". Ciò si traduce in concorrenza sleale verso le guide accreditate. Vanno fatti i necessari controlli, che invece non sono mai stati fatti. "Forse chi di dovere non sa come controllare l'abusivismo?"

Gli orari dei musei sono da rivedere. "Siamo all'anacronismo. La chiusura pomeridiana, ad esempio, è assurda, soprattutto in alta stagione. È una questione amministrativa e di governo del personale che le istituzioni devono al più presto affrontare. È loro compito occuparsi di questi problemi e, soprattutto, risolverli".

"Le zone pedonali sono spessissimo infrante. Se ne è parlato tanto anche sui giornali ma continuano a essere preda dei furbi". "Si costruiscono i parcheggi ma poi si tollera la sosta selvaggia, sui marciapiedi dentro il centro storico. Perché? È dovere dell'amministrazione far rispettare il codice della strada e sanzionare chi lo infrange. C'è troppo lassismo da parte della polizia municipale". "Senza contare che una città caotica è una città maleducata che respinge il turismo. È una questione di accoglienza".

"Va migliorato il decoro urbano, non solo nel centro storico, anche nell'immediata periferia". Ad esempio arrivando, ad Arezzo, (1) "la stazione è inospitale e confusionaria, il traffico di fronte pericoloso in molte ore del giorno", (2) "a chi giunge dal raccordo si presenta una città sporca e degradata, in cui predominano le zone abbandonate" (Prattacci, ex Lebole).

SUGGERIMENTI

- Definire le qualità di Arezzo città signorile ed ecologica e promuoverle presso la cittadinanza. Serve una città più ospitale e meno caotica dove la polizia municipale sia più presente. *"Si potrebbe redigere un decalogo degli aspetti sui quali intervenire a livello comunale".*
- Migliorare il decoro urbano per favore l'accoglienza complessiva della città dando priorità le iniziative a costo zero. Il Comune dovrebbe, nel processo di riordino dell'urbanistica pro turismo porsi come facilitatore per *"far dialogare costruttivamente – con risolutezza – con tutte le parti, compresi i cittadini, che sicuramente sono per ridurre le brutture e gli abusi".*
- (Ri)programmare gli orari della Biblioteca Civica, dei Musei, dei punti informativi. Pensare prima alla fruibilità che non alle necessità di chi vi lavora per migliorare la fruibilità dell'offerta culturale e turistica.
- *"Liberalizzare i parcheggi durante la Fiera Antiquaria. Oggi, paradossalmente, sono a pagamento il giorno della Fiera e gratuiti gli altri giorni. In questo modo non si attraggono persone in più, le si respingono".*
- Pensare a un piano per spingere i privati a investire nel miglioramento del decoro urbano. Ad esempio *"offrendo gli enti locali incentivi per la manutenzione dell'edilizia privata a fronte di sgravi su tasse od oneri (in altre parti d'Europa si fa così per condurre il privato a spendere in favore di se stesso e del miglioramento del decoro urbano)".*

CONSIDERAZIONI

A partire dalle buone cose fatte dal Comune (scale mobili, riassetto delle piazze, dei marciapiedi, pedonalizzazione) occorre continuare sulla medesima strada curando i dettagli città per renderla più accogliente per chi viene da fuori. Il decoro urbano ha un impatto diretto sul turismo. Serve che questa linea sia perseguita nel contesto della politica turistica.

15. Fiscalità e agevolazioni

QUESTIONI APERTE

Assenza di una politica fiscale adeguata a promuovere il turismo ad Arezzo. IMU, TARSU, Tassa di Soggiorno possono essere tra loro articolate.

SUGGERIMENTI

- Necessità di studiare un piano di agevolazione fiscale per favorire gli investimenti nel turismo di breve e lungo periodo.
- Indicare all'Amministrazione come articolare tecnicamente tali agevolazioni in beneficio degli esercenti e dei cittadini che vogliono contribuire a migliorare l'immagine turistica della città. *"Si potrebbe sviluppare un vademecum pratico per le agevolazioni da rilasciare ai cittadini e alle imprese intenzionati a impegnarsi per lo sviluppo del turismo a partire dalle piccole cose"*.

CONSIDERAZIONI

La questione è molto concreta e immediatamente operativa. Serve l'avallo dell'Amministrazione per iniziare un lavoro che tenda a favorire chi si impegna e chi investe nel turismo. è un modo per "fare leva sulle piccole cose materiali che possono diventare i mattoni del futuro edificio turistico di Arezzo città ospitale dove la vita è bella".

La frequenza degli argomenti trattati, delle questioni e dei suggerimenti è stata riassunta in un quadro di sintesi presentato nella Tabella 11 e nel Grafico 14. Tale quadro può essere utile per individuare meglio le priorità tra i tanti temi affrontati dal gruppo in discussione.

Le "questioni" prevalenti riguardano nell'ordine gli "aspetti amministrativi" e le "facilitazioni al turismo", la "politica turistica" insieme alla necessità di definire una "immagine e identità della città", la "politica" e la "informazione turistica". Nel complesso, lo si nota, i problemi riguardano in gran parte la dimensione pubblica e il ruolo degli enti locali. Una riflessione seria è d'obbligo.

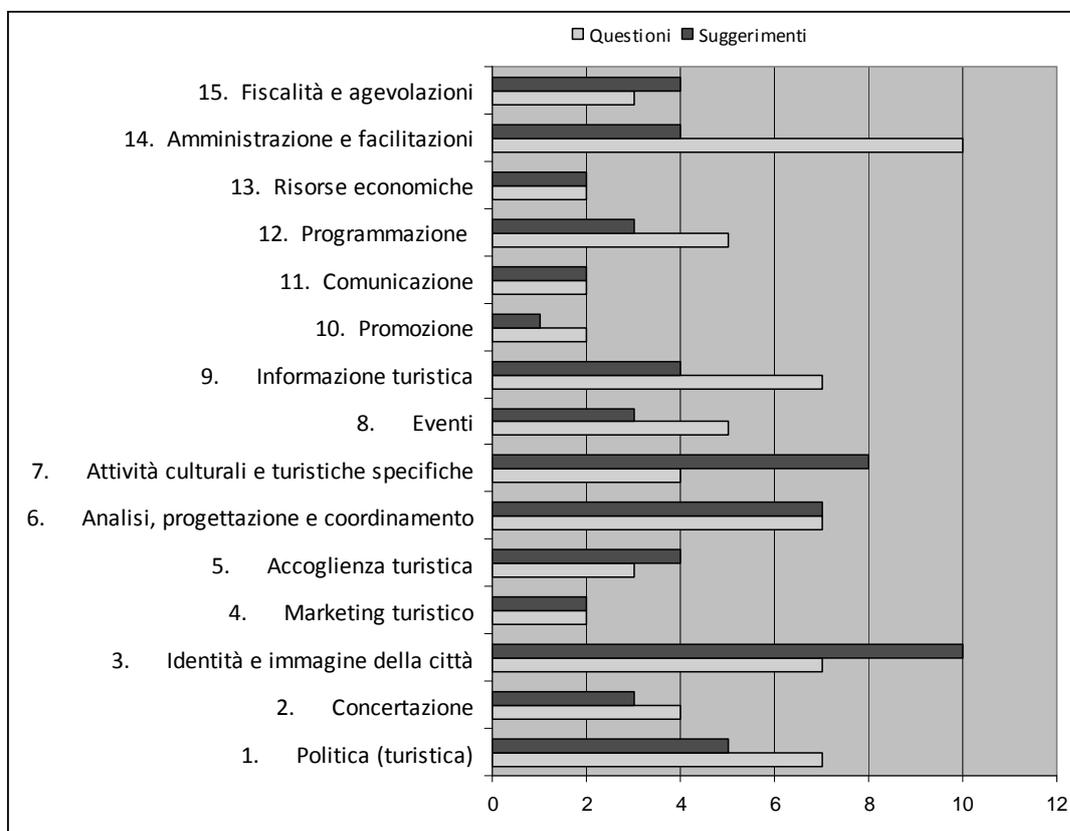
I "suggerimenti" si polarizzano invece attorno all' "identità", alla realizzazione di "attività culturali e turistiche specifiche" e alla "analisi, progettazione e

coordinamento” delle iniziative da realizzare, dando rilievo alle necessità di tipo operativo.

TABELLA 11. ASPETTI TURISTICI DA CURARE (FOCUSGROUP)

Classe	Frequenza	
	Questioni	Suggerimenti
1. Politica (turistica)	7	5
2. Concertazione	4	3
3. Identità e immagine della città	7	10
4. Marketing turistico	2	2
5. Accoglienza turistica	3	4
6. Analisi, progettazione e coordinamento	7	7
7. Attività culturali e turistiche specifiche	4	8
8. Eventi	5	3
9. Informazione turistica	7	4
10. Promozione	2	1
11. Comunicazione	2	2
12. Programmazione	5	3
13. Risorse economiche	2	2
14. Amministrazione e facilitazioni	10	4
15. Fiscalità e agevolazioni	3	4

GRAFICO 14. QUESTIONI E SUGGERIMENTI



Uno dei risultati maggiori dell'indagine è il senso di comunione. La disponibilità piena dei partecipanti a contribuire in concreto alla crescita della loro città è stata totale.

I partecipanti agli incontri e gli intervistati risiedono tutti ad Arezzo e sono professionalmente esperti di turismo. Possiedono quindi "competenze e conoscenze socio-territoriali, culturali ed economiche di livello universitario" e per tale motivo possono costituire il centro di un'azione di rilancio centrata – come indica Nicolò Costa – su di un "approccio sistemico o neocomunitario per creare un nuovo modo coordinato di fare offerta, che privilegia le conoscenze e le competenze interdisciplinari, a livello di incoming, di accoglienza dei turisti, nel saper estrarre, integrare e mettere a rete, territoriale e comunicativa, i giacimenti culturali [...] presenti nelle comunità" secondo un processo che "supporta l'ibridazione, la commistione dei saperi"⁷⁹. Resta da attivare concretamente questa generica disponibilità evitando di lasciar correre.

Non servono corsi di formazione. Gli esperti ci sono e possono lavorare. Nicolò Costa parla in proposito della necessità di una "collaborazione creativa" tra tutti gli attori amministrativi e culturali del territorio "che può invertire la tendenza al declino" e che si pone in sintonia con quanto indica la Legge nazionale n°135 del 2001 di riforma del turismo, che istituisce i Sistemi Turistici Locali⁸⁰.

Il gruppo degli esperti coinvolti nell'indagine appare ferrato nelle competenze relative all'identità e all'immagine, nel marketing turistico, nell'accoglienza, nei compiti di analisi, progettazione e coordinamento e, soprattutto, nell'ideazione e realizzazione di attività culturali integrate, nella comunicazione e nelle questioni di agevolazione economica e fiscali. Questo giacimento di competenze attende di essere sfruttato a partire dalla condivisione dei "valori neocomunitari" che costituiscono la fonte energetica di ogni sistema turistico locale che funziona⁸¹.

79 N. COSTA, *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoepli 2005.

80 *Ivi*, p. 13.

81 In tal senso i professionisti locali e le loro competenze costituiscono il "*capitale sociale pro turistico*", ovvero la materia prima cui attingere per sospingere l'ospitalità e per rendere una città più viva e creativa di un'altra, con dei servizi turistici di livello e che, soprattutto, funzionano. L'intreccio tra i servizi turistici in senso stretto e i servizi diffusi di *appeal* territoriale dà struttura a un *turismo allargato* che genera "il differenziale competitivo tra città ospitali e sviluppate e città meno ospitali e poco sviluppate. Si tratta di un complesso meccanismo socio-politico commesso alla *fiducia* tra operatori locali, a sua volta radicata nel senso civico e nelle competenze imprenditoriali che si amalgamano dal basso, nella storia economica e politica delle comunità locali" (COSTA, cit., p. 20. Corsivi nel testo). Importante, per i nostri temi, del libro di Nicolò Costa, soprattutto il Cap. 2: "Comunità e sistema" (*ivi*, pp. 28-61), che tratta dal punto di vista strutturale e della comunità locale di accoglienza il tema della "città ospitale", tanto caro ad Arezzo, nel bene e nel male, come abbiamo veduto (*ivi*, pp. 35-61).

Fisco e turismo: una proposta di ODCEC su IMU e Tassa di soggiorno

Affrontando il tema dell'economia turistica in chiave aziendale occorre precisare che non esiste una classificazione precisa di tale settore poiché le attività di produzione e servizi legate al turismo non sono separabili ma rientrano in una serie di ambiti diversificati. Spesso, infatti, si affronta l'economia del turismo come un concetto trasversale ai vari settori. Si evidenzia che nella percezione generale le attività della produzione turistica sono centrate soprattutto sul settore alberghiero e sulla ristorazione.

L'analisi dell'economia turistica merita un approfondimento delle questioni fiscali in quanto esse possono avere sensibile incidenza sia sulla redditività delle aziende turistiche sia sull'entità dei flussi turistici.

Una politica fiscale può portare all'introduzione di tasse ed imposte che influiscono nella valutazione imprenditoriale di scelta degli investimenti e nella determinazione del livello dei prezzi, che a loro volta incide sulle scelte del potenziale turista.

L'imprenditore può essere incentivato o disincentivato da particolari strumenti impositivi. Pertanto una politica fiscale di tipo restrittivo può sconsigliare l'imprenditorialità turistica soprattutto quando l'imposizione si basa su criteri di natura patrimoniale e non reddituale.

La politica fiscale può avere influenze sui flussi turistici modificandone la domanda. Imposte e tasse locali vanno infatti a incidere sul bilancio di spesa del turista, sia direttamente, come nel caso della tassa di soggiorno, sia indirettamente sui prezzi dei servizi fissati dalle imprese turistiche.

L'attività turistica era storicamente caratterizzata da imposizioni fiscali di origine locale determinate dalle tasse di occupazione del suolo pubblico e dalle tariffe per lo smaltimento dei rifiuti; cui si aggiungono, negli ultimi tempi, con peso notevole, due nuove imposte: l'IMU e la tassa di soggiorno.

L'IMU grava soprattutto sulle attività ricettive e sulla proprietà degli immobili. Tale imposta è stata particolarmente onerosa per il suo carattere patrimoniale, basato sul valore dell'immobile, che costituisce il principale bene strumentale dell'attività ricettizia, senza tener conto delle capacità reddituali di questi.

La normativa di applicazione di tale imposta non prevede al momento alcun tipo di riduzione o di agevolazione per coloro che effettuano miglioramenti strutturali degli immobili e, in generale, investimenti nell'attività ricettizia effettuata sugli stessi.

Di converso è logico pensare che l'imposta dovrebbe considerare, nella sua applicazione, obiettivi di ordine economico e sociale potendo essere utilizzata

come, nella sua applicazione, come uno strumento per favorire la competitività del turismo locale rispetto a quello di prossimità.

Le manovre fiscali delle autorità locali sul turismo hanno riguardato negli ultimi mesi anche un ulteriore tipo di imposta generalmente denominata tassa di soggiorno.

Questo tipo d'imposta ha visto nelle realtà locali una variegata tipologia di applicazioni che il Comune di Arezzo non ha ritenuto di applicare. La tassa di soggiorno ha un carattere locale e viene applicata ai turisti che alloggiano nelle strutture ricettive ed i cui introiti devono essere destinati a finanziare interventi in materia di turismo e di recupero di beni ambientali e monumentali.

La tassa di soggiorno, nell'esperienza oggi maturata, viene applicata a tutte le strutture ricettive locali basando il suo importo su diversi criteri. Tra i più utilizzati la tipologia della camera in base alla classificazione o, come sembra più opportuno, in base a scaglioni di tariffa della camera.

L'ambito di discussione su questo tipo d'imposta si è incentrato da una parte su quanto essa possa gravare sull'imprenditore alberghiero dall'altra nell'influenza negativa, anche dal punto di vista psicologico, nel flusso turistico.

La valutazione dell'imposta di soggiorno deve tener conto che essa si basa sulla variabile dell'effettiva presenza turistica e pertanto è conseguenza diretta della capacità reddituale proveniente dall'attività economica.

Per quanto concerne la valutazione soggettiva del turista tenuto a corrispondere tale imposta, si evidenzia che il suo valore normalmente individuato tra uno e cinque euro ha un peso oggettivamente poco significativo sul bilancio della sua spesa soprattutto quando il valore dell'imposta è basato sull'importo della tariffa della camera.

Tale imposta trova ormai un diffuso ambito di applicazione per cui si può anche affermare che possa essere considerato naturale per il turista farsi carico di tale imposizione; quindi anche sotto il profilo psicologico l'imposta di soggiorno non è un elemento discriminante per le scelte del turista. Si evidenzia che, tutti gli attuali motori di ricerca internet non evidenziano se nel Comune viene applicata la tassa di soggiorno.

L'imposta di soggiorno può trovare una applicazione flessibile in riferimento alle caratteristiche del territorio.

In questo senso la normativa sull'imposta di soggiorno può prevedere che essa sia differenziata in funzione dei periodi dell'anno diminuendo, ad esempio, nei periodi di minor flusso turistico.

Sono ipotizzabili, nella sua disciplina, varie tipologie di esenzione, come ad esempio per i minori, gli anziani, gli studenti, oppure per coloro che soggiornano per un numero maggiore di notti.

Questo tipo d'impostazione potrebbe portare ad una valutazione per la riduzione del carico generato dall'IMU, ciò renderebbe il carico fiscale più direttamente proporzionale ai reali risultati reddituali delle attività economiche.

La tassa di soggiorno potrebbe essere fonte di risorse per gli effettivi investimenti su azioni di promozione dell'industria turistica e sulle sue necessità. In questo senso l'amministrazione locale deve dare certezza agli imprenditori circa la gestione delle risorse derivanti dall'imposta e massima trasparenza ai relativi risultati di entrata e di uscita.

Si deve infine considerare che l'aumento dei flussi turistici comporta un incremento della produzione complessiva del territorio in termini sia di nuove iniziative che di volumi facendo così scaturire un complessivo aumento del gettito tributario.

L'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo, così come già sperimentato in altre realtà locali, concede la propria massima disponibilità a predisporre, se richiesto, un progetto per la razionalizzazione nel territorio delle due imposte IMU e Tassa di Soggiorno allo scopo di garantire al Comune le proprie esigenze di gettito ma allo stesso tempo favorire la destinazione di parte dello stesso per investimenti nel settore turistico da dove proviene.

Ciò anche per affrontare un elenco di iniziative per la sburocratizzazione e la semplificazione degli attuali adempimenti amministrativi previsti per le iniziative del settore sempre, chiaramente, nel rispetto della normativa in materia.

4. Valutazioni conclusive

L'indagine configura risultati e valutazioni che consigliano di orientare lo sviluppo turistico di Arezzo puntando su interventi puntuali, di tipo sistemico. Una 'strategia del fare' appoggiata a una simulazione di quelli che possono essere i risultati economici realisticamente conseguibili con azioni realizzate utilizzando le risorse - economiche, materiali e umane - oggi effettivamente disponibili, senza pensare a disporre di capitali esterni, che in questa fase non sono né stanziabili né disponibili.

La priorità precedenza deve andare alle cose semplici, alle cose da pagare con le monete della buona volontà, della concordia, dell'impegno.

Tale soluzione è prospettata dall'analisi SWOT che sintetizza quanto emerso nelle sezioni precedenti di questa indagine: punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce del sistema turistico di Arezzo.

Gli scenari da considerare sono sostanzialmente due (a) quello esogeno legato alla congiuntura internazionale; e (b) quello endogeno riferibile ai risultati conseguibili con gli interventi che sono stati suggeriti, fondati sulla loro fattibilità. Combinando questi due fattori è possibile sostenere la crescita e lo sviluppo del turismo ad Arezzo negli anni che abbiamo di fronte.

Le azioni da condurre, se realizzate in sintonia tra tutti gli attori locali, possono convogliare molte energie utili a risolvere la 'questione turistica'. Le iniziative non dovranno essere sporadiche, disomogenee. C'è bisogno di un quadro di azione improntato alla coerenza e fondato su solide connessioni logiche, in un momento congiunturale in cui occorre avere fiducia di poter lavorare tutti per la stessa causa.

Storia ed economia insegnano che investire in operazioni di sviluppo nei momenti di crisi è vincente. Le favorevoli condizioni favorevoli di scenario esterno e la volontà di attrarre ad Arezzo un maggior numero di turisti puntando sull'ospitalità si tradurranno in energia, in fatturato e PIL, in ulteriori investimenti nel turismo, in posti di lavoro per i giovani.

Le simulazioni effettuate mostrano quali possono essere i risultati e gli impatti cui aspirare. Realisticamente.

L'aumento della domanda a lungo termine. Lo scenario esogeno

Il fenomeno turistico ad Arezzo ha oggi dimensioni ridotte, abbiamo visto. Perché il settore possa contribuire di più all'economia locale e all'occupazione esso

ha bisogno – prima di tutto – di aumentare i propri numeri in termini di visitatori. Vediamo qual è la situazione e come si compone la domanda turistica, per capire quale scenario evolutivo si prospetta.

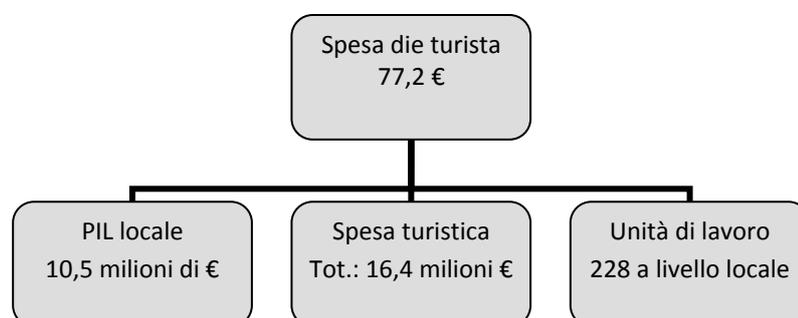
Il valore dell'economia turistica è stimato tenendo presente (a) la spesa procapite del turista, e (b) i flussi e i meccanismi di attivazione e trasmissione della spesa all'economia della città (indotto).

La spesa media giornaliera procapite del turista arriva con difficoltà agli 80 Euro (compreso il corso del pernottamento) (assumiamo prudenzialmente € 77,2 quale valore della spesa turistica giornaliera, indicato dall'Irpet per l'anno 2008).

Moltiplicando tale spesa procapite per le circa 212.000 presenze turistiche ufficiale odierne (2011), il risultato economico complessivo ammonta a poco più di 15milioni di € (16,4 milioni, per l'esattezza).

Utilizzando i coefficienti Irpet elaborati per l'area aretina, otteniamo, in termini di attivazione del PIL e dell'occupazione locale, rispettivamente, 10,5 milioni di euro e 228 unità di lavoro (interpretabili come posti di lavoro a tempo pieno); e questo includendo nell'impatto gli effetti indiretti e indotti. Un valore assai modesto.

FIGURA 1. ATTUALE IMPATTO ECONOMICO DEL TURISMO (E OCCUPAZIONE)
SULLA BASE DELLE (SOLE) PRESENZE UFFICIALI



Il risultato è scarso anche perché fondato solo sulle presenze ufficiali statisticamente rilevate (le presenze dichiarate negli alberghi e nelle altre strutture di accoglienza). Le presenze 'ufficiali' danno conto – infatti – di solo una parte del fenomeno turistico.

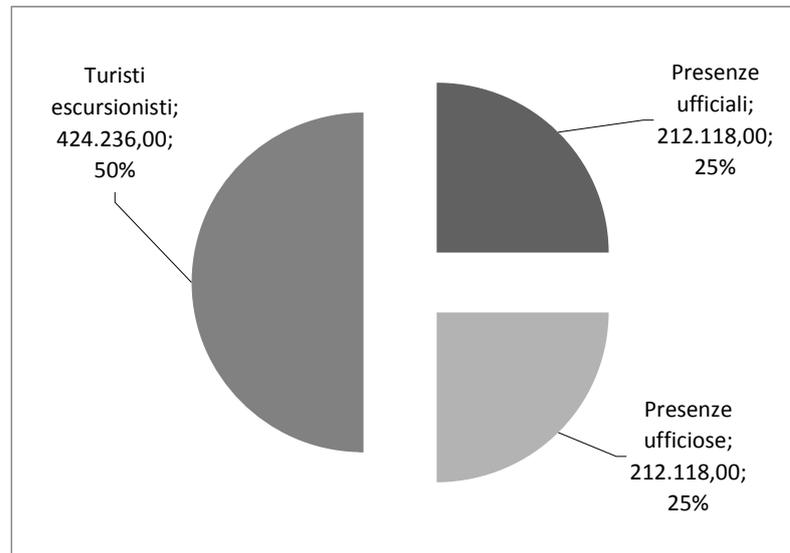
I visitatori di Arezzo sommano altre due parti: (a) le presenze 'ufficiose' (non dichiarate), e (b) i turisti escursionisti che non dormono ad Arezzo. L'Irpet stima che a livello toscano le presenze turistiche 'ufficiose' siano pari a quelle 'ufficiali'. I turisti raddoppiano.

A loro volta i turisti 'escursionisti' – che non pernottano in città – sono stimati in pari numero ai turisti pernottanti ufficiali + ufficiosi.

I visitatori di Arezzo sono dunque quattro volte le presenze turistiche ufficiali. Tale rapporto appare ragionevole, anche pensando ai dati dei musei presi

in rassegna. Così come lo supporta l'evidenza (non sistematica) riscontrabile in altre destinazioni turistiche simili ad Arezzo. I visitatori di Arezzo, in tal modo, sono stimabili nel 2011 in circa 850.000 unità.

FIGURA 2. QUANTI SONO DAVVERO I TURISTI AD AREZZO?



Tenendo presente il trend di crescita naturale del turismo previsto per la Toscana in base agli scenari profilati dall'UWTO e dall'Irpet (ovvero senza interventi di sviluppo dal lato dell'offerta, come in questa indagine si auspica) le proiezioni sono chiare.

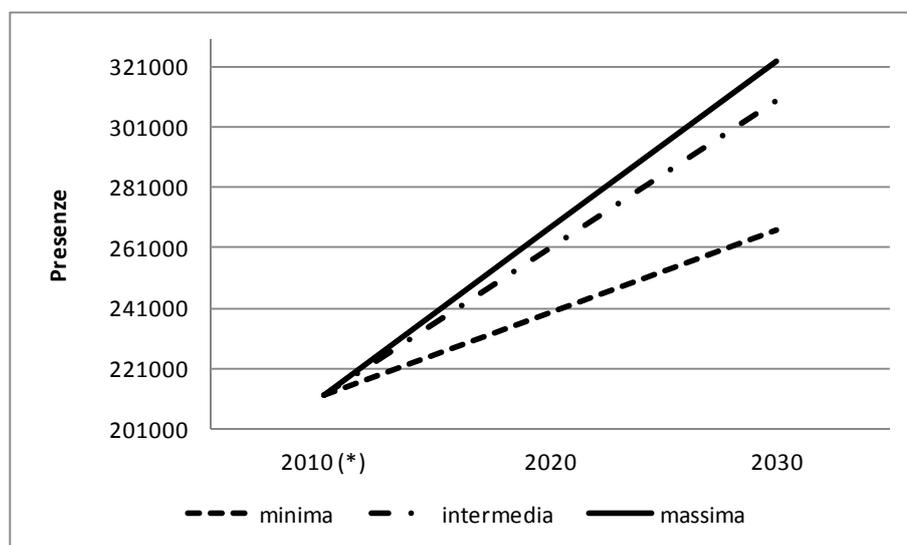
Nei due scenari migliori (crescita massima e crescita intermedia), nel periodo 2020-2030 Arezzo vede crescere le sue presenze turistiche meno della Toscana poiché minore è la quota di turisti stranieri che frequentano la città. Per il 2030 si stimano ad Arezzo 322.000 presenze ufficiali, pari a 1.288.000 visitatori, con un incremento netto del 34% in diciotto anni (meno del 2% annuo).

Paradossalmente, se le 322.000 presenze di Arezzo fossero il dato odierno, e non quello di crescita a lungo termine 2030, l'“indice di turisticità” sarebbe comunque molto basso, così come insoddisfacente sarebbe il tasso di occupazione dei letti.

Ciò convince di come in assenza d'interventi di riqualificazione turistica la crescita naturale non risolve da sé la 'questione turistica'. È difficile ipotizzare nel prossimo futuro un aumento importante della spesa turistica procapite (in termini reali) così come un riposizionamento di Arezzo su segmenti di mercato più interessanti senza niente fare.

Senza potenziare con scelte e interventi l'immagine e la capacità attrattiva della città, l'impatto sul PIL del turismo è destinato a rimanere modesto. Arezzo rimarrà un territorio a bassa intensità turistica, con un modesto impatto economico e occupazionale. Il turismo rimarrà un settore economico di rincalzo e il rimpianto per ciò che non si è fatto aumenterà.

GRAFICO 15. PROIEZIONI 2020 – 2030 DELLE PRESENZE TURISTICHE AD AREZZO
SULLA BASE DEGLI SCENARI IRPET/UNWTO PER LA TOSCANA



Se una città come Arezzo, di circa 100.000 abitanti – ma con risorse turistiche di eccellenza – vuole fare del suo turismo un'attività economica rilevante deve aspirare a un livello di presenze significativamente più alto⁸².

Arezzo deve fare un salto di qualità nella capacità di attrazione e nella qualità dei suoi servizi. Ma come? Non affidandosi alla crescita spontanea, bensì sviluppando, velocemente iniziative che diano forza all'immagine del territorio. Si tratta di seguire la strada percorsa da altre destinazioni toscane italiane ed europee che hanno saputo ripensare il loro turismo e ne hanno riprogettato i servizi⁸³.

Ciò deve avvenire in maniera convinta e in tempi celeri perché Arezzo non subisca la concorrenza di altre destinazioni e sia ulteriormente marginalizzata dai flussi per un altro lungo periodo⁸⁴.

82 Delle 212mila ufficiali attuali; o delle oltre 400 mila, comprendendo quelle officiose; o dei valori in proiezione 2020 o al 2030, che restituiscono un incremento di presenze intorno al 30%, in due decenni.

83 È noto il caso italiano, recente, di Torino; ma anche della zona dei castelli del Ducato di Parma e Piacenza, di Ferrara. Così come quelli europei di Bilbao, Glasgow, Rotterdam... Sullo sviluppo delle città turistiche la letteratura è chiara (cfr. ad es. G. DALL'ARA (a cura di), *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale. Normativa, marketing, casi di eccellenza*, Halley Editrice 2006; M. RISTANO, *Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche*, Liguori 2008); così come sono esplicite le linee guida nazionali (ad es. OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO, *Il turismo nelle città d'arte. Caratteristiche, tendenze e strategie di sviluppo*, Presidenza del Consiglio dei Ministri 2009).

84 Del resto, il *Regolamento Urbanistico* e il *Piano Strutturale del Comune di Arezzo* individuano chiaramente le necessità del turismo ad Arezzo riprendendo la *Relazione di Settore: Sviluppo turistico e città ospitale*, del'anno 2002 (http://mapserver3.ldpassociati.it/arezzo/-ps/b/home/sviluppo_turistico.cfm). La questione preoccupante – come dimostra la pre-

Competitività: analisi SWOT

Competitività e capacità di attrazione di un sistema turistico dipendono dall'intrecciarsi di molti fattori. L'analisi SWOT mostra sinteticamente quali sono i punti di forza, le cose da migliorare (le debolezze), le opportunità da sfruttare e le minacce cui deve fare fronte un certo ambiente, segnato da complessità strutturale e soggetto alla concorrenza come l'Arezzo città turistica.

La SWOT riferisce degli elementi emersi con l'analisi contestuale e con i focus group fornendo indicazioni precise per configurare una strategia di miglioramento e di sviluppo. L'analisi SWOT disegna, in altri termini, il quadro diagnostico contestuale rispetto alla questione turistica di Arezzo, e costituisce uno strumento utile a definire una prognosi giusta e funzionale all'attivazione un percorso di sviluppo fondato su obiettivi chiari e su interventi specifici. Con un duplice vantaggio: (1) ridurre l'incertezza delle scelte; (2) tenere conto di tutti gli aspetti competitivi di posizionamento da tradurre in atto con la pianificazione.

La Figura 1 riporta quanto emerso dall'analisi delle risorse e dall'analisi contestuale realizzata con i focusgroup interpellando gli operatori della cultura e del turismo. Le variabili endogene del turismo di Arezzo sono i suoi punti di forza e di debolezza; le variabili esogene (o esterne), che influenzano il comportamento del sistema turistico, le potenzialità e le minacce da sfruttare e cui far fronte. Questo quadro interno ed esterno è fondamentale per fissare le variabili di obiettivo e le azioni per conseguire i risultati e gli impatti desiderati, nell'ambito di una progettualità che deve assicurare di essere razionale e fattibile.

Le qualità della SWOT realizzata nell'ambito di questa indagine sono principalmente due: (1) l'essere corroborata da dati quantitativi; (2) l'essere fondata sull'opinione qualificata degli operatori del turismo che dovranno essere coinvolti nella strategia e negli interventi di rilancio e di sviluppo.

Riferendosi ai fattori esterni (opportunità e minacce) Arezzo mostra un quadro generale leggermente sfavorevole allo sviluppo turistico. Gli interventi dovranno quindi sfruttare al meglio le opportunità, per beneficiare della dinamica positiva del turismo toscano, e allo stesso tempo combattere la concorrenza esterna e contrastare la tendenza alla riduzione degli investimenti. L'efficienza e l'efficacia della progettualità locale sarà, in questo senso, decisivo. Le azioni dovranno essere incisive e convincenti.

sente indagine - e che dopo dieci anni almeno, le problematiche individuate continuano a essere esattamente quelle che la Relazione di Settore indica essere, per converso, le qualità necessarie alla città ospitale.

FIGURA 3. QUADRO SWOT DEL TURISMO AD AREZZO

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ○ Presenza di vari tipi di turismo e bassa stagionalità dei flussi grazie alla doppia componente arte & affari ○ Estrema ricchezza e varietà del patrimonio storico culturale. ○ Centro storico intatto e pedonalizzato (?) ○ Accessibilità viaria e ferroviaria ○ Centro affari e congressi in grado di ospitare grandi eventi ○ Ulteriori poli attrattori di turismo (Centro E-questre, Università dell' Oklahoma) ○ Presenza di eventi e fiere d'importanza nazionale e internazionale ○ Città partecipa dell'immagine della "Toscana" nel mondo ○ Buona situazione generale delle infrastrutture cittadine ○ Città immersa nel verde. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Flussi turistici ridotti ○ Basso tasso di occupazione camere e scarsa redditività degli esercizi ricettivi ○ Offerta alberghiera troppo omogenea ○ Alta incidenza del turismo 'mordi e fuggi' ○ Disaggregazione delle risorse turistiche ○ Offerta culturale e artistica frammentata ○ Basso livello offerta culturale (extra artistica) ○ Disunione degli operatori ○ Promozione frammentata e incoerente ○ Assenza di servizi turistici specializzati ○ Promozione turistica della città assente ○ Città poco accogliente ○ Servizi informativi carenti ○ Scarsa attitudine e preparazione del personale e degli operatori all'accoglienza ○ Città poco curata fuori le mura.
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crescita (moderata) del turismo a livello mondiale, nazionale e regionale. ○ Crescita del turismo dall'estero e in Italia proprio nei segmenti di domanda in cui Arezzo è vocata (arte, cultura & affari). ○ Valorizzazione del 'marchio Toscana' in parallelo al rafforzamento d'immagine della città. ○ Curiosità verso nuovi prodotti e destinazioni meno note nell'ambito del brand 'Toscana'. ○ Interesse alla città da parte di artisti, romanzieri, cineasti, ecc. stranieri e conseguente possibilità di rafforzare l'immagine di Arezzo. ○ Integrazione con il turismo di vallata provinciale ○ Sviluppo della funzione di <i>hub</i> turistico per il turismo in Toscana e nell'Italia centrale. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Frammentazione del consenso tra gli stakeholders locali circa sviluppo turistico e prodotti turistici da privilegiare. ○ Mancanza di domanda turistica business nazionale. ○ Concorrenza di altre destinazioni nell'offerta di eventi (es. Mercanteinfiera di Parma). ○ Concorrenza in crescita di altri territori (sia toscani sia non) e del turismo rurale fuori comune di Arezzo. ○ Ulteriore spopolamento del centro storico e ulteriore perdita dell'identità cittadina. ○ Perdita delle competenze amministrative in materia turistica a livello di provincia. ○ Aggravamento del conflitto d'interessi intorno al turismo nella fase di crisi economica. ○ Vincoli finanziari e mancanza di fondi pubblici per le opere di riqualificazione urbana e di messa a livello (continuità) dei servizi turistici. ○ Crescente incidenza dell'abusivismo per effetto di una pressione al ribasso dei prezzi (low road). ○ Redditività decrescente nell'offerta ricettiva e conseguente riduzione degli investimenti necessari a migliorare l'offerta (low road).

La qualità dei loro risultati dipenderà da come gli operatori, pubblici e privati insieme, sapranno concertare soluzioni efficaci volte a valorizzare alcuni pre-scelti prodotti turistici, proponendoli correttamente al mercato. In questo modo sarà possibile fronteggiare la minaccia di ridurre l'impatto economico delle prime azioni di rilancio, in particolare il rischio di un ribasso dei prezzi frutto della concorrenza esterna, arginabile esclusivamente attraverso un netto miglioramento nel posizionamento del prodotto turistico locale; del quale andranno migliorati sia le qualità tangibili (rapporto qualità / prezzo offerta ricettiva e ristorazione, offerta museale, servizi al turismo, calendario eventi e iniziative di animazione, ecc.) sia le caratteristiche intangibili: i valori distintivi, l'immagine e l'accoglienza da intendere come approccio relazionale della città con il visitatore.

Per Arezzo, in questa fase, non pare si tratti di impostare dall'alto un *master-plan* turistico, la cui preparazione e attuazione richiederebbero risorse finanziarie che non sono disponibili, in un momento critico nel quale, dopo la riforma degli enti Provincia, le competenze istituzionali in materia di turismo sono state ricondotte alla Regione (dal punto di vista di una razionalizzazione/riduzione della spesa per la promozione turistica).

La strada da praticare è piuttosto quella di far recuperare gradualmente al turismo aretino, con interventi puntuali a costo (quasi) zero, fondati in primis sulla riorganizzazione, sistematicità e capacità di attrazione, incidendo positivamente su di una situazione che negli anni è andata pian piano disarticolandosi, producendo conflittualità tra le parti. Lo spontaneismo della comunicazione e la polverizzazione delle iniziative turistiche – lodevoli, ma isolate, e prive di massa critica – ne sono testimonianza evidente.

In questo quadro la *governance* costituisce la chiave di volta dell'intesa necessaria tra gli operatori e le altre organizzazioni e gruppi interessati per (ri)lanciare il turismo ad Arezzo iniziando da una rinnovata collaborazione, così da recuperare almeno il passo con la Toscana. Serve una *governance* che non sia protocollare e che sappia attivare il consenso intorno a progetti e azioni specifiche (ad esempio, per riattivare le visite del circuito museale proporre la realizzazione d'itinerari di raccordo tra i vari musei e di un calendario di eventi magari piccoli ma integrati che uniscano la didattica della cultura alla storia dell'arte, gli aneddoti e le storie alla curiosità e alla bellezza. Altro aspetto saliente, abbiamo visto, sul quale intervenire, è quello del decoro urbano e dell'ordine; così come serve il varo d'iniziative collettive di promozione efficiente e mirata al prodotto; eccetera).

Per definire il quadro degli interventi e le priorità appare utile costruire vari scenari attraverso i quali entrare nel merito delle questioni locali evitando (come talvolta accade nelle strategie concertate) generiche enunciazioni di principio in favore d'indicazioni chiare su cosa fare e su come farlo, su quali competenze utilizzare e con che risorse, puntando a specifici obiettivi, risultati e impatti.

La questione centrale appare quella della cabina di regia. Infatti, tale governance potrà essere realizzata attraverso un tavolo permanente composto dai rappresentanti attori del settore turistico e degli enti istituzionali. Serve un organismo autorevole che svolga una concreta funzione d'indirizzo per implementare le necessarie azioni, monitorare i risultati, effettuare le necessarie correzioni. Una governance autorevole che sia da guida agli interventi e sia supportata dalle necessarie leve finanziarie e organizzative per realizzarli.

LA COSTRUZIONE DEGLI SCENARI COME STRUMENTO
PER CONDIVIDERE UNA VISIONE E COSTRUIRE LA GOVERNANCE

Nell'ambito delle teorie dello sviluppo locale applicate al rilancio economico di un territorio⁸⁵, si intende per 'scenario' la configurazione simultanea di condizioni, azioni ed eventi volta a testare strategie complesse, tra loro alternative. Lo scenario ha dunque una dimensione eminentemente progettuale. Esso definisce non solo la catena dei processi e delle azioni da realizzare, ma quali saranno i loro effetti immediati (output) e di sistema (outcome)⁸⁶.

La questione turistica di Arezzo non può prescindere da un'analisi di scenario partecipata che rimetta in fila gli *asset* su cui puntare per progettare lo sviluppo turistico della città. I vantaggi di scelte fondate sugli scenari sono indicati chiaramente da Alberto Magnaghi. Gli scenari contengono, oltre ad una valenza progettuale, una valenza *comunicativa*: la loro forma, il loro linguaggio, devono aiutare l'attivazione di processi partecipativi per la costruzione di patti locali di sviluppo rendendo percepibile ai diversi attori del processo – istituzionali e non – il valore del territorio come bene comune che lo scenario tratta nelle sue visioni di trasformazione auto sostenibile; la funzione comunicativa deve innanzitutto aiutare a decolonizzare l'immaginario dagli stereotipi della de-territorializzazione e del cyberspazio e a spostare in avanti gli orizzonti dei futuri possibili della ricostruzione dei luoghi della convivialità, dello scambio solidale, dello spazio pubblico, della qualità estetica, dell'ambiente di vita⁸⁷.

Una strategia che appare adeguata al caso di Arezzo ci è sintetizzata dalla Figura 4. Si tratta di un'azione coordinata di quadratura del programma degli eventi (*governance*) e di rafforzamento dell'immagine della città intorno ad alcuni prodotti turistici integrati di peso, che possano convincere il turista a ri-

85 I lavori al riguardo sono molti. Rimandiamo, per brevità, ai seguenti testi, i più recenti. Si vedano, soprattutto: A. MAGNAGHI (a cura di), *La rappresentazione identitaria del territorio. Atlanti, codici, figure, paradigmi per il progetto locale*, Firenze, Alinea 2005; A. MAGNAGHI (a cura di), *Scenari strategici. Visioni identitarie per progetto del territorio*, Firenze, Alinea 2007. Importanti spunti sono offerti anche da A. SAVELLI (a cura di), *Turismo, territorio, identità. Ricerche ed esperienze nell'area Mediterranea*, Milano, Franco Angeli, 2004; H. PECHLANER, K. WEIERMAR, C. LAESSER, *Politica del turismo e destination management. Nuove sfide e strategie per l'area alpina*, Milano, Touring University Press, 2003;

86 Definito lo scenario e la strategia, il passo successivo è quello di pianificare con un master plan turistico quanto da fare, una volta superate le resistenze a decisioni che non possono, forse, accontentare tutti, ma che non saranno impopolari. (cfr. T. Pompili, *Sfide globali e strategie locali nello sviluppo economico dei territori*, Padova, Cedam 2011).

87 A. MAGNAGHI, *L'arte degli scenari nella costruzione del progetto locale*, in ID., *Scenari strategici*, cit., pp. 9-10.

manere ad Arezzo per due, o più giorni, restituendo chiarezza e interesse alle cose le cose che egli può vedere, visitare e fare in città e nei suoi dintorni.

La città e il territorio comunale possono attendersi da questa azione di coordinamento un incremento sensibile dell'attrattività turistica e un aumento sostanziale dei flussi dei visitatori attivando un circolo virtuoso di crescita trainato, inizialmente, dalla domanda, ma capace di promuovere l'aumento della qualità e della coerenza dell'offerta tale da favorire gli investimenti e da indurre una moltiplicazione di effetti sull'indotto, avviando un sentiero di sviluppo. Con l'aumentare dei flussi, gli investimenti sarebbero remunerativi e, soprattutto, ci sarebbe la copertura finanziaria per altri miglioramenti. Per investimenti volti alla qualificazione dell'offerta non si devono intendere solo investimenti materiali in strutture ricettive (ad Arezzo non c'è un problema di scarsità di camere o posti letto, ma di varietà di offerta).

Gli investimenti dovranno altrimenti riguardare soprattutto l'innalzamento della qualità complessiva della destinazione. Così sono da privilegiare investimenti nei servizi alberghieri accessori al pernottamento e al pasto (es. centri benessere, servizi turistici ecc.); e investimenti nella formazione all'accoglienza, che dovrà essere continua nel tempo e funzionale alla crescita di un'ottica orientata all'ospitalità e al coinvolgimento del turista nelle attività culturali, d'interesse e di svago che in città si moltiplicheranno.

Le possibilità di finanziamento sono concrete. Ad esempio, un importante Istituto di Credito ha predisposto prodotti idonei e specifici per il finanziamento di tutti quegli investimenti ritenuti dagli operatori del settore necessari per migliorare l'offerta turistica, anche ad Arezzo (per esempio la realizzazione di centri benessere, centri turistici, riqualificazione urbana del centro storico...). Tale iniziativa sollecitata dall'ODCEC è sinergica rispetto all'azione conoscitiva realizzata con la presente indagine, per dare luogo nel breve periodo a operazioni celeri nei tempi delle istruttorie, vantaggiose nelle condizioni del credito e nelle modalità di accesso.

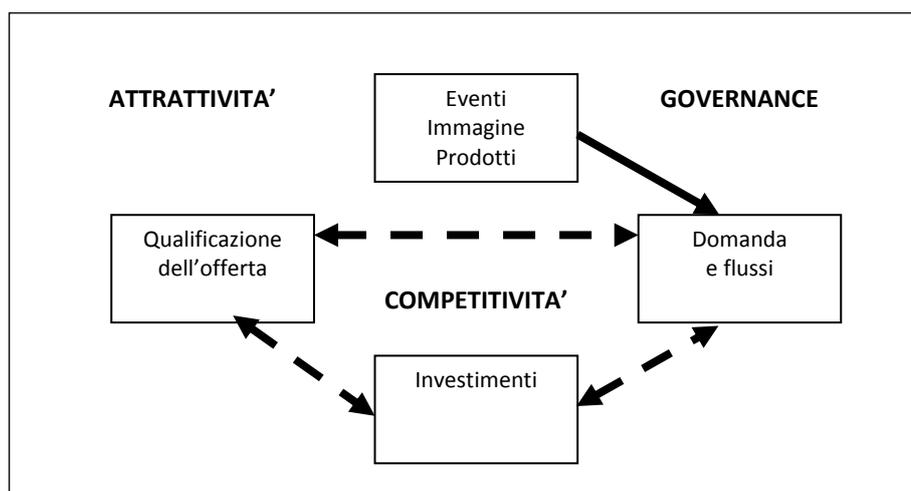
L'accesso al credito può avvenire in conformità a un'attestazione tecnica di rimborso del finanziamento redatta da un esperto iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Arezzo, in collaborazione con l'ODCEC e sancita da una specifica convenzione con la banca, già sottoscritta e da estendere potenzialmente anche ad altri interessati partner finanziari.

Nel caso di un rilevante aumento dei flussi, a fronte degli investimenti sostenuti, il recupero di redditività delle strutture ricettive sarebbe sensibile in tempi brevi (2-3 anni). In linea di principio, l'aumento dei tassi di occupazione alberghiera e il recupero di redditività da parte delle strutture di accoglienza renderebbe più accettabile l'introduzione di una tassa di soggiorno, le cui entrate potrebbero essere interamente devolute al miglioramento della fruizione turi-

stica della città, al decoro urbano e all'erogazione di servizi di accoglienza efficienti.

Un tale obiettivo non è affatto banale. Gli indici di turisticità e di occupazione letti mostrano che Arezzo non ha difficoltà ad assorbire una domanda superiore; piuttosto essa e le sue risorse turistiche sono intrappolate in un equilibrio di sussistenza, che alimenta un turismo di basso livello di tipo sostanzialmente escursionistico, ovvero non residenziale.

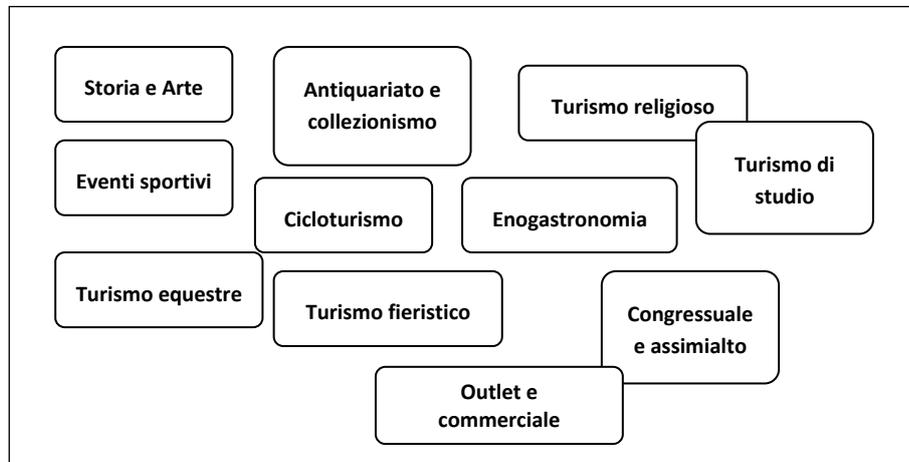
FIGURA 4. IL CIRCOLO VIRTUOSO DELLA CRESCITA TURISTICA



Arezzo, adesso a quota 212.000 presenze ufficiali, è lontana dalle 500.000 presenze (ufficiali) di Lucca, città simile per dimensione e per posizionamento; e ancor più è lontana dalle 1.600.000 presenze di Siena, con la quale può legittimamente sperare di condividere, più avanti, una parte dei turisti interessati a visitare alla Toscana meridionale.

D'altra parte, Arezzo presenta una vocazione per molti segmenti di turismo, che si caratterizzano in buona parte come prodotti in crescita dal punto di vista della domanda. Nel complesso questo genera una diversificazione comunque positiva, ma alcuni prodotti sono configurabili più come potenziale che come punto di forza, in quanto da lanciare o da recuperare.

FIGURA 5. I TANTI SEGMENTI DI TURISMO ARETINO



Inoltre, nell'ambito della Toscana Arezzo vanta una posizione strategica che potrebbe essere sfruttata in termini turistici come base residenziale per recarsi in altri luoghi. Non solo all'interno della stessa provincia, come la Valdichiana con Cortona e il Lago Trasimeno, il Casentino e la Valtiberina toscana⁸⁸; ma nell'ambito del Centroitalia, per raggiungere mete come Firenze, Siena, la Valdorcia, l'Umbria e Perugia.

Attualmente gli operatori, salvo proposte d'itinerario su singoli siti internet di agriturismo, su privata iniziativa, non propongono specifici prodotti combinati tra Arezzo e le altre zone della provincia. Il turismo itinerante è rimesso all'iniziativa del singolo. A operare il raccordo è unicamente, l'Amministrazione Provinciale di Arezzo, che faticosamente cerca di connettere tra loro e di valorizzare i differenti territori⁸⁹; ma le iniziative sono destinate e rimanere isolate e non si radicano nell'interesse degli operatori.

Per valorizzare Arezzo in sé, come polo de turismo provinciale e come meta di un turismo hub - pernottamento in una località, da cui poi si raggiungono altri centri circostanti - bisogna che si qualifichi l'offerta e diventi significativamente più competitiva, innescando quel circolo virtuoso di crescita e competitività dato dalla 'domanda, offerta e investimenti' (Figura 4).

Si tratta ovviamente di un processo graduale, di lunghissimo periodo e fatto di investimenti, non sempre materiali, che spesso si manifestano in 'tanti ma piccoli miglioramenti' (come puntualizzato nei focus group) che nel loro insieme fanno la differenza tra una destinazione accogliente e competitiva e un terri-

88 Al centro, in questi anni, di una intensa operazione di rilancio turistico. Cfr. D. CINTI (a cura di), *Turismo rurale e progetto di paesaggio. La Valtiberina Toscana per un turismo culturale e naturale sostenibile*, Firenze, Alinea 2010; www.valtiberina.toscana.it; www.lavalledipiero.it.

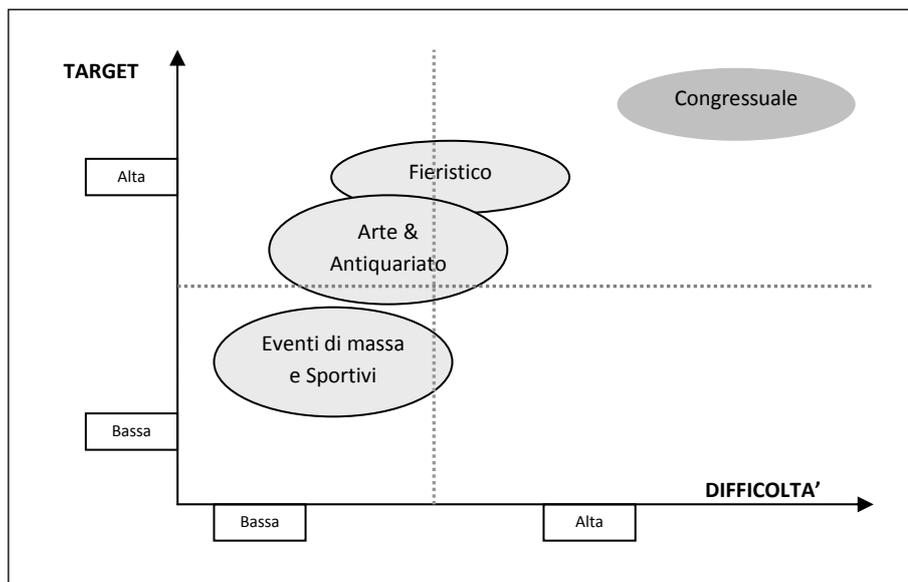
89 Cfr. <http://turismo.provincia.aretto.it>. I musei e gli itinerari, ad esempio, non sono che la lista di ciò che offre ogni singolo territorio.

torio a bassa attrattiva, meta di visitatori ‘mordi e fuggi’ i quali non rendono conveniente, né agli operatori privati, né ai soggetti di interesse collettivo, stanziare gli investimenti necessari al decollo di un turismo di maggiore qualità e redditività.

Non serve solo aumentare il numero dei turisti. Serve interessarli e offrire loro servizi di un livello tale da convincerli a rimanere più tempo sul territorio. Si tratta di alzare, in fondo, il target turistico. In molte città si è lavorato con successo per riconvertire, ad esempio, il *turismo business* (legato a eventi e fiere) a quello *leisure*.

La relazione tra il target turistico e le barriere/difficoltà/investimenti necessari a realizzare servizi di livello è diretta. Ad esempio, per il *turismo business* è importante intervenire per indirizzare la ‘pregiata’ componente fieristica, e soprattutto quella congressuale, attualmente sottoalimentata, verso la fruizione *leisure* (Fig. 6).

FIGURA 6. RELAZIONI TRA TARGET E DIFFICOLTÀ/BARRIERE ALLA CRESCITA DEI SEGMENTI TURISTICI



Alcuni approfondimenti sugli interventi che è possibile effettuare su ognuna delle due parti maggiori della domanda turistica di Arezzo puntualizzano quanto fin qui indicato. Il turismo d'arte nelle sue declinazioni *leisure* e il turismo business interpretano in modo diretto e calzante la domanda turistica aretina, tenendone presente (Figura 5) gli innumerevoli prodotti che possono comporla secondo le motivazioni, i livelli di spesa il profilo sociale de turista da intercettare.

Sviluppo del Turismo Leisure

Il turismo d'arte e gli altri prodotti turistici a esso coerenti che vi si possono aggregare – i quali nel loro complesso fanno il turismo del 'tempo libero' – hanno condizioni di sviluppo favorevoli.

DOMANDA E MERCATO. Per ciò che riguarda la *domanda*, il turismo nelle città d'arte è un macro-segmento che mostra una buona tenuta anche durante le fasi di crisi. Ad Arezzo, inoltre, esso ha il vantaggio di una stagionalità minore che in altre zone della Toscana. Il turista d'arte e del tempo libero è mediamente un 'turista di qualità', colto e con buona disponibilità economica, sensibile ai temi della sostenibilità ambientale e della cultura, mentalmente predisposto ad ampliare i propri interessi, rispetto a un territorio, per fare esperienze che lo arricchiscano.

A fronte di molti elementi di forza, non sembra che il turismo aretino abbia saputo reagire alla crisi del 2009 e abbia sentito la ripresa del 2011, imputabile, in parte, a un effetto di rimbalzo. Di per sé il turismo *leisure*, quindi, anche rimanendo Arezzo sugli standard della Toscana (vedi retro Grafico 17), non appare in crescita nel medio e lungo periodo. La tendenza è invece negativa.

Terminato l'effetto della Mostra *Piero della Francesca e le Corti Italiane*, del 2007, i musei, ad esempio, sono tornati a lavorare su numeri molto piccoli. Servono interventi per attrarre nuovi visitatori e soprattutto per incrementare le presenze, favorendo soggiorni di alcune giornate, non di ore. Il segmento sul quale lavorare è soprattutto quello dei turisti escursionisti, in modo da portarne una parte a soggiornare almeno un weekend ad Arezzo. Vediamo alcune leve sulle quali agire.

OFFERTA. L'offerta alberghiera è debole perché troppo omogenea. In città le strutture sono molte, datate nello stile, e di un medesimo livello qualitativo. Ad esempio, non esiste un albergo con annesso centro benessere. I livelli di prezzo medio appaiono alti rispetto a destinazioni comparabili, non concorrenziali rispetto a territori direttamente concorrenti di Arezzo.

Appare importante (vedi focusgroup e interviste) che gli alberghi interagiscano tra loro per favorire tariffe concorrenziali nei periodi meno affollati, e per non aumentare, con operazioni di cartello, il prezzo delle camere in concomitanza degli eventi maggiori.

RISORSE TURISTICHE. Il patrimonio artistico e storico costituisce, invece, nei suoi punti di forza e nelle eccellenze, un'importante opportunità per il sistema locale. Le risorse sono tra loro talmente disaggregate da rischiare di porsi in concorrenza (es. Fiera Antiquaria e Giostra del Saracino...).

INTERVENTI. Per coordinare le risorse servono operazioni convincenti di aggregazione e di gestione condivisa di prodotti comuni. Serve realizzare prodotti integrati che abbiano un peso.

I musei devono poter trovare una strategia e una responsabilità di regia e diventare uno dei pilastri della futura economia della cultura di Arezzo. Per fare settore economico ogni museo non deve promuoversi autonomamente, come oggi avviene, ma deve poter lavorare in modo integrato agli altri, così da attirare turisti disposti a rimanere in città più a lungo a svolgere attività culturali e di svago tra loro coerenti nell'ambito della matrice *leisure*.

L'impatto di nuovi itinerari e di prodotti integrati può essere importante, e può valere, da solo, alcune quote indicative del prodotto interno lordo di matrice turistica (facendo rimanere il 20% degli attuali turisti escursionisti ad Arezzo per un weekend, invece che soltanto mezza giornata, le presenze turistiche si innalzerebbero subito di 100mila unità).

Il turismo d'arte ha un driver potente nella Fiera Antiquaria. Se antiquariato, *brocante* e modernariato saranno visti come alleati; se la Fiera riuscirà, gradualmente, a saldarsi alla proposta artistica e storica della città, nonché al turismo verde e di relax, una buona quota di coloro che arrivano in città per la FA decideranno di rimanervi di più, per visitare altri luoghi e fare altre cose. La Fiera può essere alimentata da un orientamento incline a tutti gli ambiti del collezionismo, così da richiamare, a rotazione, nei vari week-end, il pubblico numerosissimo degli appassionati e degli amatori disposti a recarsi ad Arezzo da ogni parte d'Italia per soddisfare la loro passione. Dedicare un luogo per l'esposizione delle collezioni, l'incontro tra gli appassionati, lo scambio degli oggetti da collezione, pensare a un calendario di eventi da organizzare, è un progetto possibile che ha il pregio d'inserirsi naturalmente entro il discorso dell'antiquariato, che costituisce il tratto saliente dell'identità aretina. Ciò è da far comprendere, prima di tutto alla cittadinanza, promuovendo, allo stesso tempo, la FA come una delle espressioni maggiori della cultura della Toscana (promozione istituzionale).

È opportuno studiare, implementare e gestire percorsi tematici capaci di raccordare strutturalmente i luoghi d'interesse e le eccellenze del *genius loci* aretino circa la storia e la città ma anche i settori produttivi trainanti. Servono percorsi capaci di accompagnare il turista dalla preistoria ai nostri giorni attraverso l'arte e il design, unendo la contemplazione all'acquisto di prodotti, per dare luogo a esperienze di vita belle, uniche e avvincenti.

Una strategia di turismo *leisure* combinata richiede – perché sia sostenibile: (a) la costruzione del consenso tra i differenti attori; (b) il suo mantenimento nel tempo mediante un organo di concertazione; (c) *policy* e azioni pubbliche volte a facilitare le intese e a sburocratizzare i processi decisionali e amministrativi.

Iniziando da questi interventi, nel lungo periodo serve rafforzare l'immagine della città, a partire da una rinnovata identità condivisa. Un'immagine capace di sfruttare il marchio 'Toscana' deve essere specifica, veicolare un'ottima qualità del turismo, e deve essere veicolabile puntando su di un gruppo selezionato di risorse principali, tra loro coerenti (come lo sono la

storia, l'arte, l'antiquariato, il commercio di oggetti antichi, la produzione di preziosi, l'inclinazione al bello e all'armonia delle forme e delle cose).

Occorre anche lavorare con attenzione alle questioni dell'accoglienza. I turisti *leisure* - tolto il segmento dei turisti escursionisti - sono perlopiù stranieri. Essi si concentrano nel periodo delle vacanze estive, e hanno abitudini e orari diversi da quelli dei cittadini di Arezzo, per ciò che riguarda l'alimentazione, lo shopping o la fruizione dei musei e degli altri servizi turistici.

Una città ospitale è quella che offre loro servizi su misura. La città ospitale fa attenzione all'arredo urbano e all'ordine, presentandosi esternamente come accogliente, per i propri cittadini e per i visitatori. Su questo molto c'è da fare; serve parlarne ai cittadini ed educarli; serve fare formazione continua per gli imprenditori, gli operatori e per tutto il personale di contatto. La formazione all'accoglienza è una chiave di volta e deve essere oggetto di attenzione e di investimenti consistenti.

Per proporre Arezzo come snodo turistico (*hub*) del Centro Italia e della Toscana occorre puntare su di un nuovo concetto di concertazione alberghiera che punti a spuntare prezzi vantaggiosi. Arezzo potrà pensarlo una volta che il turismo d'arte avrà selezionato le strutture di prima fascia, lasciando alle altre il mercato del turismo itinerante.

Sviluppo del Turismo Business

DOMANDA E MERCATO. Il turismo d'affari, che qui consideriamo nei due aspetti di turismo fieristico e turismo congressuale, è un macro-segmento specializzato molto interessante, che ad Arezzo ha una tradizione consolidata.

Il turista delle fiere e dei congressi spende di più rispetto al turista *leisure*. Esso chiede anche migliori servizi ricettivi, trasporti e collegamenti con i principali snodi viari, ferroviari e aerei, servizi avanzati di sostegno al business eccetera.

Quanto al posizionamento di Arezzo in questo segmento occorre fare alcune considerazioni. Le speranze di attrarre il turismo congressuale sono state forse eccessivamente ottimistiche. La domanda, infatti, fa capo a un settore maturo, che in Italia presenta tassi di crescita contenuti e che più di altri è esposto alla congiuntura economica. Le tendenze segnano un incremento di domanda solo nel campo dei grandi eventi internazionali, dove Arezzo non può essere competitiva.

Arezzo è interessata da una quota di mercato riferibile a eventi medio - piccoli, di natura nazionale (alcuni), regionale e locale, dove la concorrenza interna è forte. Tanto Firenze e Massa - Carrara, quanto Rimini, ad esempio, costituiscono dei competitor ottimamente attrezzati, senza citare Milano e Roma.

OFFERTA. Per posizione geografica e offerta ricettiva, Arezzo si propone come una valida alternativa per l'organizzazione di eventi e congressi di natura locale o regionale, di dimensione contenuta ma ad alto valore aggiunto. È questa la

strada intrapresa dalla società Arezzo Fiere e Congressi che gestisce il Centro Affari, che negli ultimi quattro anni è riuscita a moltiplicare il numero degli eventi, direttamente organizzati, che interessano gli espositori e il pubblico locale, con risultati molto buoni in termini di fatturato e di sostenibilità dei 27.000 di superficie espositiva attualmente disponibili.

Per calcolare il valore dell'indotto generato dalla spesa dei protagonisti dell'attività fieristica, secondo il modello consolidato proposto da Golfetto⁹⁰, utilizziamo il moltiplicatore fieristico, un indicatore calcolato rapportando l'indotto diretto totale alle spese d'affitto dell'area espositiva. Per un polo fieristico quale quello di Arezzo l'indicatore è pari a 11. In pratica, se un'azienda spende 1000 euro per l'area espositiva, la spesa complessiva sostenuta dall'espositore presso l'indotto è stimata in 11.000 Euro⁹¹.

Il risultato di 4milioni di spesa degli espositori presso il Centro Affari nell'ultimo anno dà un valore generato dall'attività del CA di 44milioni di Euro, che ricade completamente sulla città e sulla provincia⁹².

L'impatto del polo fieristico riguarda peraltro anche: (a) lo sviluppo culturale d'impresa; (b) i fattori urbanistici e ambientali; (c) lo sviluppo commerciale e business; (d) i fattori di sviluppo sociale e di partecipazione dei cittadini a occasioni di incontro con realtà esterne, non-profit e di volontariato.

Occorre infine notare che l'offerta alberghiera di Arezzo è per tradizione specializzata proprio nel turismo d'affari, con strutture di discreto livello - ma con molti limiti - vicine alle vie di accesso alla città e al polo espositivo - congressuale.

INTERVENTI. Nell'attività fieristica lo sviluppo è legato in primo luogo alla moltiplicazione degli eventi e, dunque, alla locazione dello spazio espositivo, cui è collegato l'indotto economico (e turistico) generato. L'attività di Arezzo Fiere e Convegni srl sta andando nettamente in questa direzione; e va quindi sostenuta.

L'attività congressuale langue. Attualmente essa concerne il semplice affitto di spazio nell'area fieristica. Eventi di collezionismo o attività organizzate insieme al Convention & Visiting Bureau potrebbero favorire una presenza di convegni più larga alimentando l'impatto del moltiplicatore.

90 F. GOLFETTO, *L'impatto economico delle manifestazioni fieristiche*, Egea 1991. Della stessa autrice vedi anche *Fiere & comunicazione. Strumenti per le imprese del territorio*, Egea 2004.

91 Per queste voci: Affitto, servizi di allestimento stand, forniture servizi tecnici, personale di stand e servizi avanzati, servizi di accoglienza interni, trasporti locali, ospitalità, ristorazione, shopping e svago. L'indotto diretto attivato dagli espositori, riguarda quindi: AFC, fornitori di AFC, bar, ristoranti, negozio prodotti tipici, wi-fi, banche, sala VIP, taxi, hotel di Arezzo e provincia, ristoranti di Arezzo e provincia.

92 La stima è stata realizzata dalla direzione di Arezzo Fiere e Congressi srl, che ringraziamo averci fornito la documentazione.

Spesso chi si muove per partecipare a eventi di più giorni non viaggia solo ma è accompagnato dalla moglie o dai famigliari. Gli accompagnatori sono a loro volta turisti cui proporre esperienze e servizi. Arezzo deve inserirsi in questo mercato di collegamento tra *turismo business* e *leisure*. Occorrono, a tale scopo, *politiche* che creino un ambiente locale favorevole, dando continuità con gli investimenti effettuati sulle infrastrutture del nuovo centro affari. Infatti, il turismo congressuale o fieristico indirizzato al *leisure* ha bisogno di servizi turistici di buon livello, che ad Arezzo sono in massima parte ancora da sviluppare.

Un altro nodo concerne la promozione degli eventi fieristici e congressuali, che attualmente non trova investimenti. La congiuntura economica ha contratto la domanda congressuale a livello nazionale, cosicché i poli fieristici migliori hanno saputo riposizionandosi su quote di eventi internazionali, cosa molto difficile per Arezzo. Per gli eventi regionali e locali serve molto fare promozione e comunicazione, attrarre investitori e stringere contatti con gli operatori specializzati. Sarebbero utile poter contare, accanto ad Arezzo Fiere e Congressi, su di un ufficio professionale per la promozione fieristica e congressuale. A tale scopo serve pensare a un investimento. Alla luce degli esempi virtuosi (vedi Rimini, Torino, o la Sicilia) non si può ignorare il ruolo di un efficiente CONVENTION BUREAU, per svolgere un'efficace attività di promozione

Si tratta di intercettare un maggior numero di eventi dalla durata di due o più giorni, spingendo i partecipanti a pernottare in città e a utilizzarne i servizi. Ciò richiede, tuttavia, capacità di coordinamento tra gli operatori, l'amministrazione, e gli altri attori della filiera del congressuale (agenzie di comunicazione, interpreti, ristoratori, tecnici audio e video, organizzatori di catering, albergatori...). La sfida consiste nel concretizzare le intese e nell'attivare velocemente alcuni servizi condivisi.

Impatto economico. Simulazione⁹³

Proponiamo una matrice numerica che simula gli effetti degli interventi di coordinamento del prodotto turistico e dell'ottimizzazione degli eventi negli ambiti *leisure* e *business*. Tali interventi segnano una linea di sviluppo plausibile alla luce degli elementi esposti nelle pagine precedenti. Si tratta di una mera simulazione, ripetiamo, neppure di stime.

La Tabella riporta le ipotesi e i risultati per i 18 anni considerati, dal 2012 al 2030 (arco temporale coperto dalle proiezioni di crescita del UWTO e dell'Irpet). Gli indicatori riguardano tre principali dimensioni; (1) le presenze, ufficiali e complessive; (2) il PIL, turistico e indotto; (3) il numero degli occupati, a tempo pieno direttamente collegati alle attività che producono fatturato.

In senso cronologico, la simulazione interessa 6 fasi. Di ognuna diamo le ipotesi e i risultati di impatto.

93 I valori e i parametri assunti – a partire dalle stime ufficiali di Regione Toscana, Irpet e Uwtwo - sono puramente ipotetici; non si basano, cioè, su calcoli statistici.

1. Situazione attuale (al 2011)
2. Avvio degli interventi di sistema (al 2015)
3. Trend naturale 1 (dinamica toscana) (al 2020)
4. Interventi di sistema. Fase I (al 2020)
5. Trend naturale 2 (al 2030)
6. Interventi di sistema. Fase II (al 2030)

SITUAZIONE ATTUALE (AL 2011). Le presenze ufficiali al 2011 presuppongono altrettante presenze non ufficiali⁹⁴. Il turismo escursionistico è stimabile, secondo l'Irpet, nello stesso numero di presenze totali. Per cui i turisti complessivi di Arezzo sarebbero - nel 2011 - 848.472. La spesa media giornaliera procapite del turista che pernotta è indicata dall'Irpet, per il 2008, in 77,20 € (la assumiamo per il 2011). Consideriamo la spesa del turista non registrato il 62,5% di quella del turista ufficiale, ossia 48,35€. La spesa procapite del turista 'mordi e fuggi' in 19,30 € (il 25% rispetto a quella del turista pernottante). Il fatturato risulta dalla spesa complessiva sostenuta dai turisti. Il PIL locale che impatta sulla città è valutato nel 64% del fatturato in quanto una parte di esso si sposta (riteniamo il 36%) si sposta all'esterno del comune. Secondo l'Irpet, in Toscana un'unità di lavoro è generata ogni 45mila euro di PIL. Quanto al turismo business, l'ipotesi è che il suo aumento sia contenuto nell'aumento delle presenze turistiche, riguardante l'aumento complessivo di competitività guadagnato con gli interventi e con l'ottimizzazione degli eventi.

AVVIO DEGLI INTERVENTI DI SISTEMA (AL 2015). Dopo tre anni di azioni dirette allo sviluppo turistico consideriamo possibile aumentare del 30% le presenze ufficiali, e dunque, linearmente, la frequentazione turistica totale di Arezzo, che ar-

94 La questione costituisce un terreno 'scivoloso'. La stima delle presenze non ufficiali pari a quelle ufficiali (50% delle presenze totali, escluso il turismo escursionistico giornaliero) è convenzionalmente assunta dall'Irpet per la regione Toscana come dato medio del turismo in tutti i suoi segmenti. Il dato italiano oscilla tra il 90% (e oltre) in Sardegna, il 60% a Roma, il 15% in Emilia Romagna (cfr. *Indagine su turismo e ricettività nella Provincia di Nuoro*, 2001; per la Toscana e il caso del turismo outlet vedi S. DONESI, *Occasione commercio. Il commercio come fattore strategico per lo sviluppo del territorio e dell'occupazione*, Milano, FrancoAngeli, 2009 p. 151; nella provincia di Grosseto, ad esempio, segnata dal turismo balneare, le presenze non ufficiali sono 2/3 del totale; cfr. IRPET, *L'impatto del turismo nell'economia della provincia di Grosseto e dei suoi territori*, Firenze 2003, p. 44-45; Firenze e Siena oscillano tra il 40 e il 50%; mentre ad Arezzo si indicano le presenze non ufficiali in 2/3, ossia il 66%; (cfr. *ivi*, grafico 4.3, p. 45; nello stesso senso IRPET, *L'impatto del turismo nell'economia della provincia di Lucca e dei suoi territori*, Firenze 2002, p. 42; si noti che Lucca ha molti punti di contatto strutturali con Arezzo). Il fenomeno delle presenze non ufficiali è dunque molto variabile e per questo non può essere controllato, in quanto fa riferimento sia al sommerso sia a residenzialità di appoggio al turismo di vario tipo (seconde case, soprattutto). I turisti non ufficiali sono tutti quelli che pernottano senza essere registrati: che dormono in seconde case di proprietà o in affitto, in strutture extralberghiere o in strutture che per vari motivi non registrano. A partire da queste considerazioni, abbiamo stimato prudentemente le presenze non ufficiali ad Arezzo nel 50% del totale, riportandole al dato medio della Toscana.

riverrebbe a 1.103.014 persone. Crescerebbe anche la spesa procapite del turista pernottante, ipotizzabile (prudentemente) in 80€; e quella del turista escursionista fino a 24€ al giorno. Le quote di PIL e di occupazione crescerebbero proporzionalmente. Gli occupati arriverebbero in tre anni a 690 in totale.

TREND NATURALE 1. DINAMICA TOSCANA (AL 2020). Qualora Arezzo non attui azioni convincenti di sviluppo turistico si presuppone l'aggancio automatico al trend di crescita toscano. I turisti complessivamente frequentanti Arezzo salirebbero nel 2020 a 1.100.000 unità. Il PIL sarebbe intorno ai 29milioni di €; ma l'occupazione aumenterebbe in otto anni soltanto di 144 unità di lavoro (628 in totale).

INTERVENTI DI SISTEMA. FASE I (AL 2020). Qualora le azioni di sviluppo turistico potessero continuare con coerenza fino al 2020, le presenze ufficiali salirebbero a 434.000 e i turisti oltre 1.700.000. La spesa media procapite potrebbe ascendere fino a 82€. Gli occupati nel turismo salirebbero a 1.136 (con un incremento di 652 rispetto al 2011).

TREND NATURALE 2 (AL 2030). Senza sviluppo la crescita tendenziale del turismo aretino in diciotto anni vede i turisti che frequentano la città nel numero complessivo di circa 1.300.000. Il PIL attivato ascenderebbe a 34milioni di € circa; e l'occupazione sarebbe di 735 unità.

INTERVENTI DI SISTEMA. FASE II (AL 2030). Nel caso che gli interventi per lo sviluppo turistico si estendessero fino al 2030, ottimizzando le risorse e potenziando l'immagine, le presenze ufficiali possono salire fino a 610mila (+187% in diciotto anni). I turisti totali sarebbero poco meno di 2,5 milioni ! Il PIL supererebbe i 98 milioni di €/anno. L'occupazione raggiungerebbe il numero di 2138 persone.

TABELLA 12. SIMULAZIONE DELLE TENDENZE DI CRESCITA E SVILUPPO TURISTICO (INDOTTO DAGLI INTERVENTI SUGGERITI)

Anno	Scenario	Presenze				Spesa turista in €			Fatturato Totale (milioni di €)	PIL Locale (milioni di €)	Unità di Lavoro Locale
		Ufficiali	Ufficiose	Escursionisti	Totali	Ufficiale	Ufficioso	Escursionista			
2011	Situazione attuale	212.118	212.118	424.236	848.472	77,20	48,25	19,30	34,8	22,3	484
2015	Avvio interventi di sistema	275.753	275.753	551.507	1.103.014	80,00	52,00	24,00	49,6	31,8	690
2020	Trend naturale I Fase	275.000	275.000	550.000	1.100.000	77,20	48,25	19,30	45,1	28,9	628
	Interventi di sistema I Fase	434.479	434.479	868.959	1.737.918	82,00	54,00	26,00	81,7	52,3	1136
2030	Trend naturale II Fase	322.000	322.000	644.000	1.288.000	77,20	48,25	19,30	52,8	33,9	735
	Interventi di sistema II Fase	610.000	610.000	2.440.000	2.440.000	84,00	56,00	28,00	153,7	98,4	2138
2020	Costo annuo del 'non fare'	-59.479	-59.479	-318.959	-637.918	-4,80	-5,75	-6,70	-36,6	-23,4	-509
2030		-288.000	-288.000	-1.796.000	-1.152.000	-6,80	-7,75	-8,70	-100,9	-64,6	-1.403

Si tratta di una simulazione giudiziosa, dovuta alla realizzabilità degli interventi previsti per lo sviluppo investendo principalmente sulle competenze e le risorse che attualmente sono disponibili e attivabili. Ipotesi che tuttavia sono al lordo della concorrenza che sarà mossa ad Arezzo da altre città e territori toscani e del Centro Italia che cercheranno di migliorare il loro appeal per attrarre più turisti.

La simulazione presuppone il mantenimento nel tempo del medesimo mix turistico. Pertanto, non tiene conto, ad esempio, del fatto che crescendo *leisure* e *business* anche l'immagine della città migliora; e da ciò traggono vantaggio altri segmenti, come, ad esempio, il *turismo scolastico*, legato all'educazione e all'alta formazione, o il *turismo attivo verde* (escursionistico, cicloturistico...). Né la simulazione considera in modo specifico il turismo giovanile legato, come noto, ad Arezzo, agli eventi a matrice musicale, che aprono ad altri filoni d'interesse della cultura giovanile. Il turismo junior, peraltro, trae sicuramente molto vantaggio da una migliore immagine della città, e calcolare questi impatti potrebbe essere molto interessante.

Il prospetto di Tabella 12 restituisce la configurazione degli effetti di un doppio ordine tendenziale: quello di (A) *crescita semplice*, dovuta al trend internazionale, che per la Toscana è positivo nel periodo 2020-2030 (si trasferisce ad Arezzo la previsione di crescita regionale); quello di (B) *sviluppo turistico* conseguito intervenendo in modo coordinata con un set di iniziative - che si distendono nel tempo con continuità - volte ad aumentare la fruibilità e la qualità delle risorse turistiche *leisure* e *business*. La *crescita* è, per così dire, spontanea ed esogena; lo *sviluppo* è dato dalla volontà, dalla strategia, dal valore degli interventi, dalla capacità con la quale essi saranno realizzati, dall'impegno profuso e dalla continuità, qualità che condurranno alla progressiva maturazione ad Arezzo di una nuova mentalità turistico - culturale.

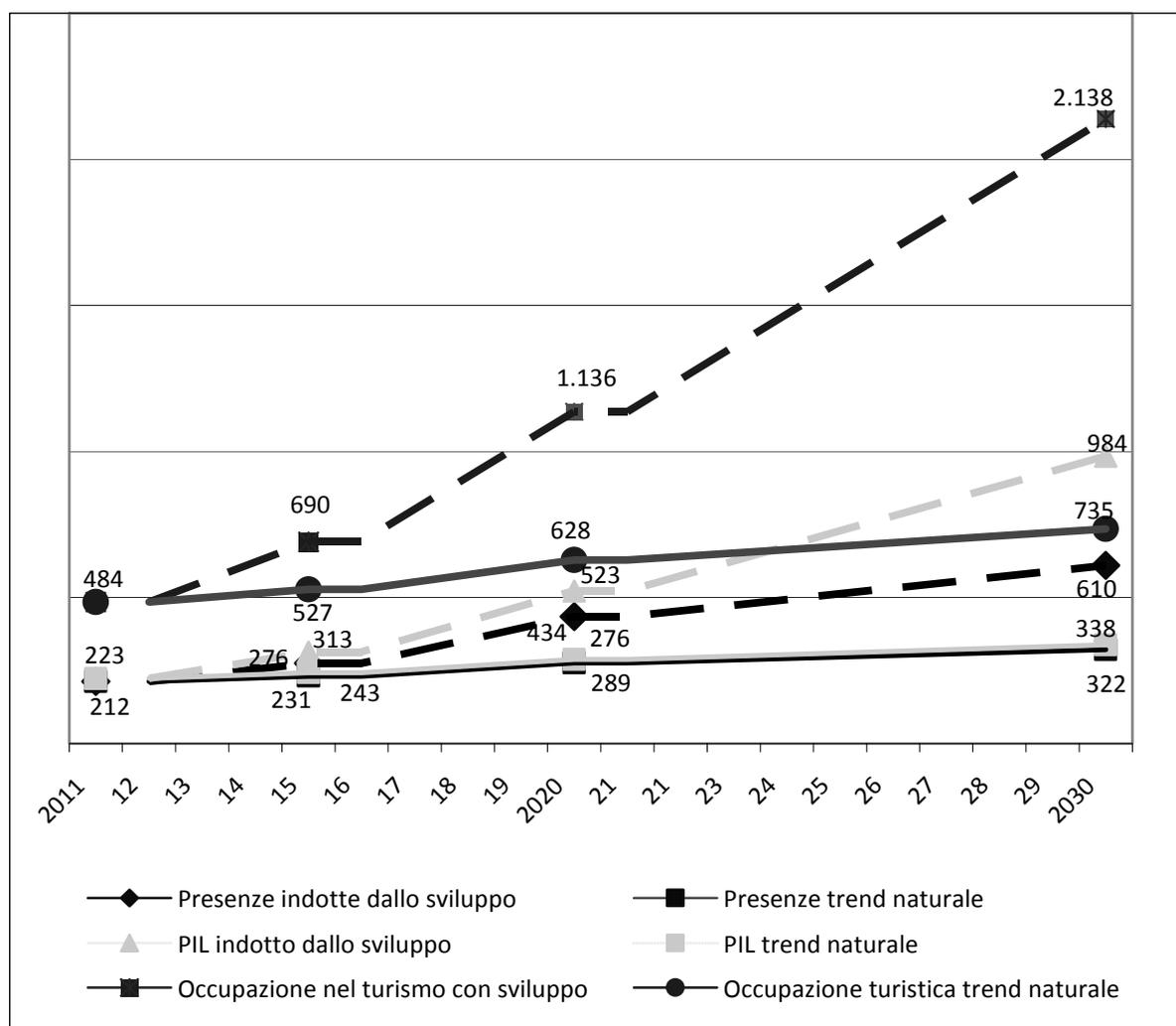
Al termine della fase di implementazione (2012-2030) il risultato sarà un'industria culturale con un'immagine di eccellenza capace di interessanti risultati economici. La Tabella 13 riassume gli impatti delle differenti fasi della crescita e dello sviluppo: presenza turistica, PIL, occupazione.

TABELLA 13. IMPATTI DELLA CRESCITA E DELLO SVILUPPO TURISTICO DI AREZZO 2012-230

Sviluppo	Situazione	Anno	Presenze ufficiali	+	PIL locale €	+	Occupati settore turistico	+
↑	Interventi di sistema. II Fase	2030	610.000	188%	98.380.800	145%	2.138	174%
	Trend Naturale. II Fase		322.000	52%	33.807.424	32%	735	38%
	Interventi di Sistema. I Fase	2020	434.479	105%	52.276.564	95%	1.136	106%
	Trend Naturale. I Fase		276.000	30%	28.872.800	21%	628	24%
	Avvio interventi di sistema	2015	275.753	30%	31.766.792	32%	690	35%
	Situazione attuale	2011	212.118		22.270.693		484	

La traduzione grafica di questo quadro dà evidenza alla distanza tra una – supposta – crescita spontanea⁹⁵ del turismo e uno sviluppo che sia generato da una volontà collettiva capace di esprimersi in un set di interventi coordinati, del tipo di quelli indicati dai testimoni interpellati nella presente indagine.

GRAFICO 16. IMPATTI A BREVE E LUNGO TERMINE DI CRESCITA E SVILUPPO (2012-2030)



I vantaggi dello sviluppo turistico e della realizzazione di un'immediata azione concertata tra gli attori per il suo avviamento sono evidenti.

Vediamo cosa Arezzo ha da perdere perseverando nel non prendere sul serio le proprie potenzialità in campo turistico e culturale, trascurando di organizzarsi e agire. L'assenza di interventi – relativi a piccole e grandi cose, dagli

⁹⁵ Lo scenario non considera, cioè, il potenziamento di altre città concorrenti che, diventando più attraenti – grazie a nuovi investimenti – possono sottrarre presenze ad Arezzo, ostacolando la crescita a loro vantaggio.

aspetti strategici a quelli amministrativi – farà perdere ad Arezzo, nel tempo di diciotto anni:

- 4.200.000 presenze turistiche ufficiali; corrispondenti a circa 17.000.000 di visitatori.
- Più di 680.000.000 di € di PIL ! (in diciotto anni).
- Intorno a 15.000 annualità di lavoro (per un reddito computabile in 360 milioni di Euro).

* * *

Un turismo improntato all'economia della cultura prospetta uno scenario di sviluppo credibile che affonda le sue radici nello spirito imprenditoriale e nelle competenze locali maturate da Arezzo nel corso della sua storia millenaria. È stato autorevolmente affermato, peraltro, che non esiste un turismo possibile e sostenibile al fuori dalle pratiche quotidiane degli abitanti, i quali, determinando la 'coscienza di un luogo', realizzano, giorno dopo giorno, l'attualizzazione del uso *genius loci*⁹⁶. Ciò significa che il turismo che sogniamo dovrà essere il risultato di uno sforzo congiunto tra gli operatori e i cittadini.

Arezzo ha la forza e le risorse per proporsi come una destinazione turistica in grado di competere con altre realtà locali a lei simili: ciò che le serve è un'intesa, una strategia e una capacità di azione che consentano alla città di recuperare il ritardo accumulato per via di incertezze e di scarsa pianificazione, così da trasformare, finalmente, in valore economico il paradigma di Arezzo come città ospitale e luogo di cultura.

⁹⁶ Cfr. A. MAGNAGHI, *Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali*, in "Etica ed Economia", IX (2007).

Indice delle Tabelle, Grafici e Figure

Tabella 1. Visitatori nei musei aretini (biglietti staccati).....	29
Tabella 2. Introiti dei maggiori musei	30
Tabella 3. Flussi turistici nel comune di Arezzo: arrivi e presenze (ultimi 5 anni).....	46
Tabella 4. Arrivi e presenze	47
Tabella 5. Arrivi e presenze turistiche (comune, provincia, regione).....	48
Tabella 6. Attività del Centro Affari: giornate di eventi.....	52
Tabella 7. Visitatori dei musei: Arezzo e Toscana	52
Tabella 8. L'offerta ricettiva nel comune di Arezzo	53
Tabella 9. Tasso lordo occupazione letti (%)	56
Tabella 10. Aspetti toccati dalla discussione. Classi.....	64
Tabella 11. Aspetti turistici da curare secondo quanto emerso dai focusgroup	82
Tabella 12. Simulazione delle tendenze di crescita e sviluppo turistico.....	106
Tabella 13. Impatti della crescita e dello sviluppo turistico di Arezzo 2012-230.....	107
Grafico 1. Peso del turismo di Arezzo sulla provincia (%).....	48
Grafico 2. Arrivo turisti (comune, provincia).....	49
Grafico 3. Presenze turistiche (comune, regione)	49
Grafico 4. Crisi e presenze turistiche.....	50
Grafico 5. Presenze turistiche italiane e straniere (2007=100).....	50
Grafico 6. Stagionalità (Toscana, provincia, comune).....	51
Grafico 7. Stagionalità (italiani, stranieri).....	51
Grafico 8. Offerta ricettiva: trend 2009/2010 - 2010/2011	54
Grafico 9. Posizionamento di Arezzo nel mercato turistico.....	55
Grafico 10. Dinamica domanda-offerta (Arezzo, Toscana)	57
Grafico 11. Dinamica offerta (posti letto): alberghiero - extra-alberghiero	57
Grafico 12. Tasso di funzione ricettiva semplice: confronto tra destinazioni turistiche.....	58
Grafico 13. Indice di turisticità: confronto tra destinazioni turistiche toscane	59
Grafico 14. Questioni e suggerimenti	82
Grafico 15. Proiezioni 2020-30 presenze turistiche ad Arezzo sulla scenari Irpet/Unwto	89
Grafico 16. Impatti a breve e lungo termine di crescita e sviluppo (2012-2030).....	108
Figura 1. Attuale impatto economico e occupazione	88
Figura 2. Quanti sono davvero i turisti ad arezzo?	89
Figura 3. Quadro SWOT del turismo ad Arezzo	92
Figura 4. Il circolo virtuoso della crescita turistica.....	96
Figura 5. I tanti segmenti di turismo aretino.....	97
Figura 6. Relazioni tra target e difficoltà/barriere alla crescita dei segmenti turistici	98

Proprietà letteraria riservata.

Citazioni estese dal volume sono accordate previa autorizzazione di ODCEC Arezzo (info@dottoricommercialistiarezzo.it).

Citazioni di parti di testo, compreso tabelle e grafici devono recare l'indicazione bibliografica completa: autore, curatori, titolo, anno, editore.

Carattere del testo "Book Anqua". Per i titoli grafici e tabelle "Calibri".