

AREZZO 2026

la città che cambia

IL TERZIARIO NEL 2026 **Lo sviluppo di Arezzo parte da qui**

*“Confcommercio sottopone ai candidati a Sindaco alcune proposte
per la città del futuro”*

Arezzo, 16 aprile 2026

Indice

pag. 4

Premessa

Il quadro del terziario in Toscana e nel Comune di Arezzo

pag. 5

Un nuovo modello di sviluppo

Dalla politica dei distretti alla politica delle filiere

Il nuovo ruolo delle organizzazioni di categoria

pag. 6

Le proposte

1. Uno sviluppo partecipato e diffuso

2. Infrastrutture, viabilità, trasporti

pag. 7

3. Turismo

pag. 8

4. Eventi, promozione e rafforzamento della destinazione

pag. 10

5. Commercio

pag. 11

6. Cultura

7. Credito alle imprese

pag. 12

8. Smart city e smart land

9. Tari e rifiuti

Linee guida per lo sviluppo del terziario nel Comune di Arezzo

Nel sistema economico e sociale di oggi, il terziario ha assunto un ruolo sempre più centrale. Commercio, turismo e servizi non sono più un comparto accessorio, ma una leva decisiva per la crescita economica, l'occupazione, la qualità della vita e l'attrattività dei territori.

È una trasformazione evidente anche ad Arezzo, così come nel resto della Toscana e del Paese. Nel tempo, una quota crescente di ricchezza prodotta e di posti di lavoro si è spostata dal mondo della produzione al mondo dei servizi. Questo significa che il terziario è diventato uno dei principali pilastri su cui si regge l'economia locale.

Ma il suo valore va oltre i numeri. Il dinamismo del commercio, la qualità dei servizi, la vitalità dei flussi turistici e la presenza di imprese diffuse sul territorio sono indicatori concreti della salute di una città. Dove il terziario funziona, il territorio è più vivibile, più attrattivo, più sicuro, più accogliente.

Per questo il terziario va considerato una risorsa strategica. Sostenere le imprese del commercio, del turismo e dei servizi significa non solo difendere reddito e occupazione, ma anche proteggere il tessuto sociale, valorizzare il centro storico, rafforzare le periferie, rendere più forte l'identità della città.

Con questo documento Confcommercio intende offrire ai candidati a Sindaco di Arezzo un contributo concreto di analisi e proposta. L'obiettivo è semplice: portare all'attenzione di chi si prepara a governare la città i bisogni reali delle piccole e medie imprese e indicare alcune linee di intervento utili per accompagnare lo sviluppo del territorio nei prossimi anni.

PREMESSA

Il quadro del terziario in Toscana e nel Comune di Arezzo

Il terziario è oggi il primo motore economico della Toscana. Produce oltre il 70% del Pil regionale e garantisce circa il 70% dell'occupazione, con più di 1 milione e 142mila addetti. Di questi, circa 354mila lavorano nel commercio, nel turismo e nei pubblici esercizi: settori che rappresentano una parte essenziale dell'economia regionale e della vita quotidiana delle comunità.

Accanto a questa centralità, però, emergono **segnali che meritano attenzione**. La domanda interna resta debole, i costi per le imprese continuano a crescere e lo scenario economico è reso più incerto dalle tensioni internazionali, dall'aumento dei costi energetici, delle materie prime e del lavoro.

Negli ultimi anni, la **crescita del terziario** è stata trainata soprattutto dai servizi pubblici, mentre diversi comparti privati mostrano segnali di rallentamento. Il **turismo**, dopo il forte recupero seguito alla pandemia, ha registrato una flessione occupazionale. Il **commercio** continua a svolgere una funzione fondamentale, ma soffre la contrazione dei consumi e il peso crescente delle spese obbligate delle famiglie, che lasciano meno spazio agli acquisti discrezionali.

Le conseguenze si vedono con chiarezza nei centri urbani. In Toscana, tra il 2012 e il 2024, nei comuni capoluogo **hanno chiuso quasi 118mila negozi al dettaglio e oltre 23mila attività ambulanti**. Una perdita che colpisce soprattutto le attività più tradizionali e che incide direttamente sulla vivacità dei centri storici e dei quartieri.

Anche nel settore dei **pubblici esercizi** il quadro è selettivo: cresce il consumo fuori casa, ma aumenta la pressione competitiva e molte attività indipendenti faticano a reggere. Nel turismo, inoltre, si amplia il comparto extralberghiero, ma con un forte peso delle attività non imprenditoriali, un fenomeno che rischia di spostare valore dall'economia d'impresa a quella di rendita.

Nonostante tutto, il terziario toscano continua a dimostrare capacità di tenuta e di adattamento. Ma la resilienza, da sola, non basta. **Servono politiche capaci di rafforzare il potere d'acquisto delle famiglie, sostenere gli investimenti delle imprese, governare i cambiamenti urbani e accompagnare la trasformazione economica con strumenti moderni ed efficaci.**

Nel **Comune di Arezzo** questi processi sono già molto evidenti. Tra il 2012 e il 2025 il commercio al dettaglio nel centro storico è passato da 698 a 497 attività, con una **perdita di 201 negozi**, pari al 28,7%. Un dato che colloca **Arezzo al 38° posto in Italia tra i comuni con il maggiore calo commerciale nel centro storico**. Anche nel resto del territorio comunale il numero delle attività commerciali si è ridotto in modo sensibile.

A soffrire di più sono state soprattutto le categorie storiche del commercio urbano, come abbigliamento, librerie ed edicole. Parallelamente, però, **è cresciuta la presenza di attività legate al turismo e al consumo fuori casa**. In centro storico aumentano i ristoranti e raddoppiano le strutture extralberghiere.

Il quadro è chiaro: **Arezzo sta cambiando. Cresce la sua vocazione turistica, ma si indebolisce il commercio di prossimità**. È un'evoluzione che non va subita, ma governata. Perché il rischio è perdere equilibrio tra funzioni economiche diverse, con ricadute sulla qualità della vita, sulla vivibilità del centro e sull'identità stessa della città.

UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO

Dalla politica dei distretti alla politica delle filiere

Se il terziario è oggi uno dei principali motori dello sviluppo locale, occorre adeguare anche il modo in cui si progettano le politiche economiche. Non basta più ragionare per comparti separati. Serve una visione più ampia, capace di mettere in relazione imprese, territorio, servizi, infrastrutture, formazione, innovazione e qualità urbana.

Per questo è necessario consolidare il passaggio dalla politica dei distretti industriali a quella delle filiere economico-territoriali. Le economie locali crescono davvero quando i diversi attori del territorio dialogano tra loro e costruiscono connessioni stabili: tra imprese, tra settori, tra pubblico e privato, tra centro e periferia.

In questa prospettiva diventano decisivi alcuni fattori: **il rafforzamento strutturale delle imprese, la crescita delle reti e delle forme di collaborazione, l'investimento in formazione, l'innovazione tecnologica, la ricerca, la valorizzazione delle produzioni tipiche, l'integrazione tra commercio, servizi e turismo, la qualità delle infrastrutture e l'attenzione alla sostenibilità**.

La competitività di un territorio, oggi, passa da qui. E Arezzo ha tutte le condizioni per giocare questa partita, a patto di scegliere una linea chiara: qualità, innovazione, integrazione, visione di lungo periodo.

Il nuovo ruolo delle organizzazioni di categoria

Anche le organizzazioni di categoria sono chiamate a svolgere un ruolo nuovo e più ampio. Non solo rappresentanza, ma **ascolto, proposta, misurazione dei bisogni, valutazione degli impatti, accompagnamento dei processi di cambiamento**.

Confcommercio intende continuare a essere un interlocutore attivo, capace di mettere a disposizione delle imprese e delle istituzioni competenze, progettualità e conoscenza diretta del territorio. Nella logica della sussidiarietà, l'associazione può contribuire in modo concreto alla costruzione di servizi, strumenti e politiche più aderenti alla realtà economica locale.

Allo stesso tempo, chiediamo alla politica e alle istituzioni di rafforzare la capacità di leggere i bisogni reali delle imprese, di ascoltare chi ogni giorno vive il mercato, investe, crea lavoro e presidia il territorio.

Serve un rapporto più moderno, più operativo e più strutturato tra amministrazione pubblica e corpi intermedi. Perché il cambiamento non si governa da soli: si governa insieme.

LE PROPOSTE

1. Uno sviluppo partecipato e diffuso

Arezzo possiede caratteristiche straordinarie: un patrimonio culturale di grande valore, una forte identità produttiva, un paesaggio di qualità, una tradizione imprenditoriale radicata e un equilibrio ancora possibile tra bellezza, lavoro e vivibilità.

Per valorizzare pienamente queste risorse serve un **modello di sviluppo partecipato**, nel quale ogni componente della città possa contribuire alla crescita complessiva del territorio. La qualità della vita, l'attrattività urbana e la forza dell'economia locale non nascono da interventi isolati, ma dall'integrazione tra più fattori.

Per questo proponiamo che anche ad Arezzo si rafforzi una vera governance cooperativa dello sviluppo, fondata su tavoli permanenti di confronto, su metodi condivisi e su un dialogo continuo tra amministrazione, associazioni, imprese, cultura, turismo e società civile. Una città più forte è una città che decide insieme le proprie priorità.

2. Infrastrutture, viabilità, trasporti

Lo sviluppo delle imprese dipende anche dal contesto in cui operano. Una città competitiva deve poter contare su **infrastrutture adeguate, una mobilità efficiente, collegamenti rapidi e una pianificazione urbana coerente con le esigenze di residenti, lavoratori, imprese e visitatori**.

Arezzo ha bisogno di un salto di qualità su questo fronte. Occorre migliorare il sistema dei trasporti territoriali e interterritoriali, rafforzare i collegamenti ferroviari con i principali centri della provincia, con i nodi regionali e nazionali e con gli aeroporti di riferimento come Pisa, Bologna e Fiumicino

Allo stesso tempo è necessario affrontare in modo integrato i temi della residenzialità, della viabilità, del trasporto merci e dell'accessibilità urbana, perché sono tutti elementi che incidono direttamente sulla qualità del commercio, sull'efficienza dei servizi e sull'attrattività turistica della città.

In questa prospettiva, **l'alta velocità resta una questione decisiva**. Non è solo una sfida infrastrutturale: è una leva strategica per rendere Arezzo più connessa, più competitiva e

più attrattiva, anche per il turismo business e congressuale. **Il progetto della stazione Medioetruria a Rigutino (Ar)** deve tornare centrale nel tavolo della politica.

3. Proposte in materia di turismo

Negli ultimi anni Arezzo ha compiuto un **percorso importante di crescita turistica**. La nascita della **Fondazione Arezzo Intour** ha contribuito a mettere in moto un processo positivo, che ha portato risultati concreti per le imprese ricettive e per l'indotto.

I dati dell'ospitalità alberghiera confermano questa evoluzione: tra il 2015 e il 2025 il **tasso di occupazione è cresciuto del 35%**, le **tariffe medie del 45%** e il **ricavo per camera disponibile del 96%**. Un risultato significativo, ottenuto in un contesto che nel frattempo ha visto crescere anche il numero delle locazioni turistiche.

Questo modello ha funzionato, ma ora ha bisogno di una nuova fase. Per continuare a crescere, **Arezzo deve dotarsi di una governance turistica ancora più strutturata, aperta alla partecipazione degli operatori e sostenuta da una programmazione stabile, capace di coprire l'intero arco della consiliatura.**

Il turismo, infatti, non si costruisce per episodi. Richiede continuità, visione, investimenti, capacità di leggere i grandi cambiamenti del mercato e di trasformarli in prodotti turistici concreti. Arezzo deve proseguire nel lavoro di costruzione della **propria identità di destinazione**, puntando con decisione sui trend che oggi trainano la domanda: outdoor, wellbeing, cammini, cicloturismo, food identitario, esperienze autentiche, contatto con il paesaggio, qualità del tempo vissuto.

Su questo terreno la componente pubblica ha un ruolo decisivo: creare le condizioni materiali perché queste esperienze possano esistere, sostenere le imprese negli investimenti, favorire la redditività del sistema, comunicare la destinazione in modo efficace, ripopolare il centro storico e valorizzare anche gli spazi pubblici come luoghi di relazione, incontro e servizi.

In questa chiave, **costruzione del prodotto turistico e innalzamento della qualità dell'offerta** restano le due **priorità** per non disperdere il percorso positivo avviato negli ultimi anni.

Locazioni turistiche brevi: servono regole chiare ed equilibrio

La **crescita delle locazioni turistiche brevi** impone una riflessione seria anche ad Arezzo. Il tema non va affrontato in chiave ideologica, ma con equilibrio, responsabilità e attenzione all'interesse generale.

Il punto non è colpire la proprietà privata, ma governare un fenomeno che incide sulla residenzialità, sull'equilibrio urbano, sulla disponibilità di alloggi per i residenti e sulla concorrenza tra forme diverse di ospitalità.

Per questo riteniamo necessario che **il Comune si doti di un regolamento chiaro**, fondato su criteri oggettivi e trasparenti, capace di accompagnare la professionalizzazione del settore e di garantire standard di qualità adeguati.

Turismo e cultura: un rapporto da rinnovare

La cultura è una risorsa decisiva per Arezzo, ma non può più essere pensata come un patrimonio da contemplare in modo statico. Oggi, per essere competitivi, gli attrattori culturali devono diventare esperienze, prodotti, occasioni di coinvolgimento.

Il visitatore contemporaneo cerca narrazione, partecipazione, personalizzazione. Vuole capire, vivere, ricordare. Per questo strumenti come realtà aumentata, realtà virtuale, intelligenza artificiale, percorsi interattivi e gamification possono diventare alleati importanti per rendere il patrimonio più accessibile, più attrattivo e più contemporaneo.

La sfida non è semplificare la cultura, ma renderla viva. Così facendo si amplia il pubblico, si intercettano le nuove generazioni, si allungano i tempi di permanenza e si distribuiscono meglio i flussi sul territorio. Arezzo ha tutte le carte in regola per muoversi in questa direzione.

4. Eventi, promozione e rafforzamento della destinazione

Negli ultimi anni gli **eventi** hanno avuto un ruolo fondamentale nel rilancio dell'immagine di Arezzo. **Concerti, mostre, manifestazioni natalizie, iniziative sportive, fiere e convegni** hanno contribuito in modo concreto a riportare la città al centro dell'attenzione.

Ma la presenza di un patrimonio artistico e architettonico importante, da sola, non basta. Per costruire una destinazione forte serve una **programmazione continua**, capace di animare la città durante tutto l'anno e di mantenere alta l'attenzione del pubblico.

Per questo riteniamo necessario investire in una **promozione coordinata, continuativa e condivisa**. Le azioni sporadiche servono poco. Occorre invece un marketing territoriale strutturato, capace di mettere in rete eventi, attrattori, imprese, filiere produttive e identità locali. Serve inoltre un **calendario cittadino integrato**, utile sia ai visitatori sia agli operatori, che permetta di programmare meglio le iniziative ed evitare sovrapposizioni, dispersioni e occasioni mancate.

In questo contesto, il **Centro Affari** deve tornare un nuovo polo attrattivo.

Rafforzare la Fiera Antiquaria

La Fiera Antiquaria è uno degli eventi simbolo di Arezzo. Negli anni è stato fatto molto per sostenerla, ma oggi serve un passo ulteriore. La Fiera deve diventare sempre di più un'esperienza urbana diffusa, capace di coinvolgere tutta la città.

L'idea di un "Fuori Fiera" va in questa direzione: eventi collaterali, performance, contenuti culturali, itinerari, momenti di intrattenimento e occasioni di incontro che arricchiscano il fine settimana della manifestazione e ne amplifichino l'attrattività.

Giostra del Saracino: da grande evento cittadino a leva turistica

La Giostra del Saracino è una delle espressioni più forti dell'identità aretina. Per questo deve essere valorizzata non solo come appuntamento locale, ma anche come esperienza turistica da promuovere in modo più mirato, con pacchetti, incoming, contenuti dedicati e un lavoro specifico sulle esperienze collaterali.

Arezzo Città del Natale: consolidare e allargare i benefici

Arezzo Città del Natale ha rappresentato uno dei principali motori della crescita turistica recente. È un patrimonio che va preservato, qualificato e potenziato, facendo in modo che i suoi benefici raggiungano non solo il centro storico ma l'intero territorio cittadino.

La forza acquisita in oltre dieci anni di attività consente oggi di immaginare nuove collaborazioni, progetti di maggiore standing e una crescita ulteriore sul piano della qualità.

La città dei codici: una visione nuova per Arezzo

Arezzo non può fermarsi all'immagine, pur importante, di città del Natale. Deve costruire anche una proposta culturale e turistica più ampia, internazionale, contemporanea e riconoscibile.

In questo senso, l'idea di fare di Arezzo "la città dei codici" rappresenta una prospettiva originale e forte. Significa trasformare il passato in leva di futuro, mettere in dialogo storia, arte, musica, scienza e tecnologia, e costruire attorno a questo una nuova narrazione urbana.

Da qui nasce la proposta di un **Guido d'Arezzo Code Festival**, capace di unire musica, innovazione, intelligenza artificiale e sviluppo creativo, ma anche il rilancio del legame tra Piero della Francesca, matematica, prospettiva e turismo educativo.

Allo stesso modo, anche la Fiera Antiquaria può evolvere e parlare di più alle nuove generazioni, diventando un luogo dove, accanto agli oggetti, si trasmettono saperi, competenze, cura, riuso e cultura della durata.

5. Proposte in materia di commercio

Il successo turistico di Arezzo non può essere separato dalla qualità della sua vita urbana. Una città attrattiva è una città viva, curata, accessibile, frequentata, con negozi aperti, servizi diffusi, spazi ordinati e una forte percezione di sicurezza.

Il rischio di desertificazione commerciale è reale e va contrastato con decisione. Le botteghe di vicinato non sono solo attività economiche: sono presidi di socialità, identità e presidio urbano. Quando chiudono, la città perde non soltanto servizi, ma anche relazioni, luce, sicurezza e qualità dello spazio pubblico.

Per questo proponiamo di mettere al centro una strategia di rigenerazione commerciale urbana fondata su alcuni assi chiari.

- Il primo è il **riutilizzo dei fondi sfitti**, attraverso accordi locali tra Comune, proprietari e associazioni, capaci di favorire nuove aperture, canoni sostenibili e incentivi per chi investe nel commercio di vicinato.
- Il secondo è il **sostegno alle attività storiche**, che custodiscono l'identità della città e meritano strumenti specifici di tutela e valorizzazione, anche attraverso un albo dedicato e agevolazioni mirate.

Il terzo è il tema del decoro e della sicurezza. Illuminazione, segnaletica, manutenzione, pulizia, controllo del degrado e qualità estetica degli spazi pubblici influiscono direttamente sull'attrattività commerciale delle aree urbane.

Ripartire dalla bottega

La pandemia ha mostrato con chiarezza una verità che non andrebbe dimenticata: il negozio di vicinato resta un presidio essenziale di servizio, relazione e fiducia. Da qui bisogna ripartire.

Valorizzare il commercio significa investire sul volto quotidiano della città, sostenere nuove aperture, riqualificare spazi degradati, creare percorsi di acquisto responsabile e accompagnare la creatività dei giovani che vogliono fare impresa.

Spazi esterni e pedonalità

L'esperienza degli spazi pubblici esterni gratuiti ha prodotto effetti positivi e va proseguita. Ha contribuito a rendere il centro storico più vivo, più accogliente e più fruibile.

Allo stesso modo, occorre tornare a investire su forme di pedonalità temporanea e qualificata, capaci di restituire alla città un centro sempre più a misura di famiglie, residenti e visitatori.

Infine, va affrontato in modo organico anche il tema della logistica urbana dell'ultimo miglio, con regole chiare per il carico e scarico merci, compatibili con il decoro urbano e con le esigenze delle attività commerciali e dei residenti.

6. Proposte in materia di cultura

La cultura deve diventare sempre di più una leva stabile dello sviluppo cittadino. Non soltanto per il suo valore identitario, ma anche per la sua capacità di generare attrattività, presenze, economia e reputazione.

Le grandi mostre come brand cittadino

Le grandi mostre non dovrebbero essere eventi occasionali, ma un elemento riconoscibile e continuativo della programmazione culturale di Arezzo. Inserirle nei periodi dell'anno più adatti, possono contribuire a rafforzare i flussi nei mesi più deboli e a costruire un'immagine più forte della città sul piano nazionale.

Musei come esperienze

I musei aretini devono essere pensati sempre più come luoghi da vivere, non solo da visitare. Serve una proposta più ricca, dinamica e coinvolgente, fatta di eventi, narrazioni, strumenti digitali, aperture serali, percorsi interattivi e progetti capaci di avvicinare pubblici diversi. Un museo vivo può diventare un motore culturale ed economico per il centro storico.

Riprendere il filo di Arezzo città della cultura

Arezzo deve tornare a coltivare un'ambizione alta sul piano culturale. Riprendere il filo della candidatura a Capitale italiana della Cultura significa rimettere al centro una visione strategica, costruita insieme a tutti i soggetti del territorio, per rafforzare il posizionamento della città e preparare una nuova fase di crescita.

7. Il sistema del credito alle imprese

In una fase economica complessa, l'accesso al credito resta una delle questioni più sensibili per le piccole e medie imprese. Senza strumenti finanziari adeguati, molte aziende rischiano di rinviare investimenti decisivi o di trovarsi in difficoltà proprio quando servirebbe rilanciare.

Per questo chiediamo al Comune di sostenere, anche in raccordo con gli altri soggetti istituzionali e con il sistema della rappresentanza, politiche che favoriscano il credito alle imprese, in particolare per innovazione, digitalizzazione, riqualificazione e nuovi progetti imprenditoriali.

Accanto al credito, però, serve anche una migliore informazione. Le imprese devono poter conoscere in tempo reale le opportunità offerte da bandi, incentivi, strumenti di garanzia e percorsi di accompagnamento.

Particolare attenzione va dedicata all'imprenditoria giovanile. Avviare un'attività oggi richiede orientamento, assistenza, competenze e supporto. Per questo riteniamo importante rafforzare strumenti come Start Hub Informagiovani Arezzo e sviluppare percorsi analoghi capaci di accompagnare chi vuole investire sul proprio futuro in città.

8. Smart city e smart land

Arezzo deve pensarsi come una città estesa, capace di includere pienamente anche le frazioni in una visione unitaria di servizi, mobilità, innovazione e qualità urbana.

Per molte soluzioni smart, infatti, la dimensione del solo centro urbano rischia di non essere sufficiente. È necessario allargare il ragionamento all'intero territorio comunale, trattando le frazioni come parti integranti di un unico sistema urbano.

Questo significa passare dalla semplice idea di smart city a quella più ampia **di smart land**: una rete territoriale in cui i servizi innovativi, dalla mobilità condivisa ai progetti digitali, possano raggiungere un bacino più ampio e diventare più sostenibili.

9. Tari e rifiuti

Il tema della Tari è oggi particolarmente sentito dalle imprese aretine. Il livello della tariffazione si colloca in una fascia medio-alta e, in molti casi, il peso complessivo del tributo sta diventando difficile da sostenere, soprattutto per quelle attività che hanno margini ridotti e costi in costante aumento.

Il problema non è solo il confronto con altre città, ma la struttura stessa del prelievo, che in alcuni casi continua a considerare superfici che non producono rifiuti in misura coerente con quanto richiesto. È una criticità che riguarda, ad esempio, alcune attività florovivaistiche e parte delle superfici delle strutture alberghiere.

Per questo chiediamo una revisione più equa e aderente alla realtà dei criteri di modulazione tariffaria, in modo da distinguere meglio tra superfici effettivamente produttive di rifiuti e superfici che non lo sono o lo sono in misura minima.

Più in generale, serve un confronto stabile con il mondo delle imprese sul tema dei costi, della qualità del servizio e degli obiettivi di raccolta differenziata, affinché la transizione ambientale non si traduca in un aggravio indiscriminato per chi produce lavoro e valore sul territorio.