

BC²
BENI CULTURALI
BENI COMUNI

UN APPROCCIO PARTECIPATIVO
ALLA VALORIZZAZIONE

**IL SISTEMA MUSEALE
PER MONT'E PRAMA**

LINEE GUIDA DEL PIANO DI GESTIONE E COMUNICAZIONE

GENNAIO 2013



MINISTERO
PER I BENI E
LE ATTIVITÀ
CULTURALI



SOMMARIO

1. PREMESSA	2
1.1. Identificazione degli obiettivi generali della strategia di valorizzazione	2
2. ANALISI DELLA DOMANDA	5
2.1.1. Scenario di base: individuazione dei target di riferimento e dell'attuale capacità attrattiva dei poli .	7
2.1.2. Scenari evolutivi "con progetto" e "senza progetto": la quantificazione della domanda potenziale del sistema museale di Mont'e Prama	14
3. AMBITI E FASI DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE	24
3.1. Prima fase: sistemazione temporanea delle sculture e prime azioni di promozione e valorizzazione integrata del sistema museale	29
3.2. Seconda fase: verso il consolidamento del sistema di offerta museale	33
3.3. Terza fase: verso un sistema regionale di valorizzazione	33
4. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA.....	39
4.1. Prima fase	39
4.2. Seconda fase	43
4.3. Terza fase	43
4.4. Considerazioni finali: sostenibilità e impatto territoriale del progetto di valorizzazione di Mont'e Prama	50

1. PREMESSA

A seguito della chiusura della prima fase di lavoro del Progetto BC2 - che ha riguardato principalmente l'analisi del contesto e le azioni di coinvolgimento e partecipazione propedeutiche alla definizione del progetto di valorizzazione della collezione di sculture di Mont'e Prama - il gruppo di lavoro ha dato avvio, come previsto dalla Linea di Azione A2.3, alle attività di studio e analisi finalizzate alla definizione di un piano di gestione e comunicazione. Questa linea di azione, che ha coinvolto direttamente il CLES S.r.l., è diretta principalmente a identificare le condizioni economico-finanziarie e organizzative ottimali per lo sviluppo di una strategia di valorizzazione culturale collegata all'allestimento di un nuovo percorso museale dedicato alle sculture.

Il piano delle attività riferite a questo ambito ha riguardato, nello specifico, 4 ambiti di approfondimento:

1. l'identificazione degli obiettivi generali della strategia di valorizzazione, in un'ottica di sistema museale plurale e integrato;
2. la stima previsionale della domanda potenziale correlata al sistema museale;
3. la declinazione in fasi del percorso di sviluppo della strategia di valorizzazione;
4. l'analisi delle condizioni di fattibilità economico-finanziaria del programma di valorizzazione.

1.1. IDENTIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI GENERALI DELLA STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE

Il progetto BC2, promosso dalla Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Sardegna, in collaborazione con la Soprintendenza archeologica di Cagliari e Oristano, mira a sviluppare un assetto di offerta culturale diffusa gravitante principalmente su tre poli: Cabras, Cagliari e Sassari. Attraverso un approccio metodologico innovativo, fondato sul ricorso a tecniche partecipative che hanno permesso un ampio coinvolgimento di *stakeholder* e società civile locale, le amministrazioni proponenti hanno puntato fin dall'avvio del progetto a promuovere la costruzione di un "sistema museale plurale". Tale sistema si pone l'obiettivo, in un orizzonte di breve e medio periodo, di inserire la collezione di reperti di Mont'e Prama nel quadro di un'offerta culturale regionale ampia e diversificata, quello della Sardegna, ma per certi aspetti carente in termini di visibilità e integrazione.

In relazione a questi aspetti, nel lungo periodo si punta quindi ad avviare un percorso di valorizzazione culturale e territoriale di chiara matrice sistemica e di natura modulare, capace di coinvolgere un numero crescente di soggetti istituzionali, e avente l'obiettivo principale di incrementare l'attrattività complessiva dei beni storico-archeologici a livello di area vasta regionale.

Come noto, l'adozione di uno schema metodologico ad alto rilievo partecipativo si lega principalmente all'articolazione del progetto BC2, che presenta delle complessità sotto diversi profili:

- dal punto di vista *territoriale*, le complessità si legano all'esigenza di attuare un progetto di valorizzazione su un territorio diffuso, centrato su polarità geograficamente distanti;
- dal punto di vista *istituzionale*, il progetto vede il coinvolgimento diretto di una pluralità di livelli di governo (la Direzione regionale del Mibac, la Soprintendenza Archeologica di Cagliari e Oristano, il Comune di Cabras), con la possibilità di inserimento di altri soggetti (l'Amministrazione regionale, *in primis*, ma anche le istituzioni responsabili di altre emergenze archeologiche potenzialmente collegabili al circuito di Mont'e Prama);
- dal punto di vista *temporale*, si prevede un percorso imperniato su diversi *step* di avanzamento collegati alla realizzazione fisica degli interventi sull'offerta museale.

Obiettivo principale dell'analisi gestionale è quello di verificare, nel quadro di queste complessità, le condizioni utili a favorire l'inserimento del progetto di allestimento museale delle sculture di Mont'e Prama in un disegno complessivo di valorizzazione culturale e territoriale. Attraverso la ricerca di una forma adeguata di visibilità e diffusione del patrimonio culturale di Mont'e Prama, si punta ad avviare un percorso di valorizzazione culturale diffuso, dal forte carattere identitario, con una marcata connotazione turistica, ma al tempo stesso orientato al territorio e al suo contesto sociale.

Tale disegno è attuato a partire dall'elaborazione di un *progetto di valorizzazione culturale*¹ dal quale sono derivate molte delle scelte relative all'allestimento dei percorsi museali. Va in questa direzione, in primo luogo, il lavoro di progettazione dell'allestimento introduttivo (temporaneo), promosso dalla Direzione Regionale e condiviso dal Comune di Cabras, che consentirà di esporre fin da subito le sculture in entrambe le sedi. Analogo indirizzo ha portato a prevedere, in secondo luogo, la collocazione definitiva di gran parte della collezione di Mont'e Prama a Cabras (in un nuovo contenitore museale) e un nucleo più ristretto, ma comunque rappresentativo, nel capoluogo regionale.

Tali scelte rispondono a esigenze di duplice natura, *riportare* nell'area di origine la collezione di sculture, e – al contempo – di *dare visibilità* alle sculture attraverso un percorso museale ampio, rappresentativo della storia dell'intero territorio regionale. Queste scelte hanno costituito un *driver* fondamentale del progetto, che si è posto l'obiettivo di fondare attorno al patrimonio recuperato di Mont'e Prama un processo di valorizzazione territoriale a elevato impatto culturale e sociale, massimizzandone, nello stesso tempo (anche) l'attrattività turistica.

Se, a monte, la scelta di costruire un sistema integrato di offerta è *diretta conseguenza delle logiche assunte dal progetto culturale*; a valle, tale opzione ha dato vita a un percorso articolato, nel quale l'integrazione assume (anche) *finalità di sviluppo territoriale*. Attraverso un *assetto sistemico*, infatti, aumentano *sensibilmente le potenzialità di valorizzazione economica* (collegate non solo al turismo) delle aree.

Il disegno strategico che si sviluppa a partire dalle considerazioni sugli obiettivi generali del progetto, si articola su due livelli di azione complementari:

- il *potenziamento dei poli* museali;
- la creazione di un *sistema integrato di gestione* dell'offerta culturale.

L'analisi gestionale ha preso in esame l'assetto dei siti museali di Cagliari (*Museo Archeologico Nazionale*) e di Cabras (*Museo civico archeologico*). Nel percorso di valorizzazione ipotizzato dalla Direzione Regionale, il polo di Sassari, rappresentato dal centro di *Li Punti* che fino a oggi ha custodito (ed esposto, in parte, dopo il restauro) la collezione di sculture, è destinato a mantenere funzioni primariamente legate al restauro e alla conservazione, con un ruolo progressivamente più sfumato nella valorizzazione. L'esposizione dei reperti, eventuali mostre e attività correlate potrebbero svolgersi in momenti occasionali, legati alla realizzazione di interventi sui reperti, mentre potrebbe essere sviluppata, in prospettiva, un'attività di divulgazione e informazione sul restauro e sulla conservazione, attraverso seminari, percorsi didattici, ecc. Il sistema di Mont'e Prama, dal punto di vista della valorizzazione, si svilupperà essenzialmente nelle sedi museali di Cagliari e Cabras, attraverso azioni e funzioni che non escludono, tra l'altro, l'integrazione con altri siti museali e archeologici regionali. L'attività di valorizzazione potrebbe implicare forme di collaborazione con il centro di Li Punti, la cui attività di ricerca, restauro e conservazione potrà fornire comunque importanti contributi di carattere contenutistico (ricerche e studi che potranno alimentare, tra l'altro, progetti culturali del sistema: mostre, pubblicazioni, percorsi di visita, ecc.).

¹ Le logiche dell'integrazione e la costruzione di un sistema gestionale coordinato devono necessariamente fondarsi sulla base di un progetto di percorso scientifico-culturale articolato - in gran parte già sviluppato dalla Soprintendenza, grazie ai numerosi studi e ricerche condotti in questi anni - che dovrà fornire gli elementi necessari a realizzare un relativo percorso di divulgazione e diffusione.

Con riferimento al *potenziamento dei poli museali*, quindi, lo studio prende spunto dalle azioni previste dal programma della Direzione regionale e della Soprintendenza, da un lato, e dal Comune di Cabras dall'altro.

Gli interventi di ristrutturazione e potenziamento dei siti museali di Cagliari e Cabras sono dislocati su un orizzonte temporale articolato:

- in una *prima fase* si prevede l'allestimento – a carattere provvisorio – di una parte della collezione di Mont'e Prama all'interno delle strutture museali esistenti (sia a Cabras che a Cagliari), a seguito di interventi "soft" di riorganizzazione dell'offerta di percorsi e servizi;
- una *seconda fase*, il percorso di valorizzazione potrà contare sulla disponibilità di una nuova sede espositiva, quella dell'ex Museo Regio di Cagliari in fase di ristrutturazione, nella quale saranno allestite – in via permanente – alcune delle sculture di Mont'e Prama, e troverà spazio, inoltre, un'offerta articolata di (nuovi) servizi al visitatore;
- nella *fase finale* di consolidamento del percorso espositivo, infine, si colloca la realizzazione del nuovo spazio espositivo attiguo al museo archeologico di Cabras - in fase di progettazione - nel quale sarà collocata in via definitiva gran parte della collezione.

In relazione a ciascuna fase di intervento sulle strutture museali, l'analisi gestionale identifica un insieme di funzioni migliorative che le amministrazioni competenti dovrebbero attivare per innalzare la qualità dell'offerta e incrementare l'attrattività dei siti. Tali indicazioni si riferiscono, da un lato, al potenziamento dei servizi di accoglienza e di supporto alla fruizione del pubblico, dall'altro, alla predisposizione di iniziative finalizzate ad aumentare la visibilità del sistema di offerta culturale.

Rispetto al percorso di *integrazione*, lo studio identifica una serie di funzioni che – in corrispondenza di ciascuno *step* di avanzamento nel percorso di potenziamento dell'offerta – potrebbero essere oggetto di integrazione e coordinamento da parte delle istituzioni culturali coinvolte nel progetto, con riferimento, in particolare, a tre possibili ambiti:

- quello dell'*integrazione esterna*, riferito ad attività e funzioni condivise da più istituzioni e direttamente percepibili dal visitatore;
- quello dell'*integrazione interna*, riguardante funzioni e attività che non hanno un diretto e immediato riscontro sul pubblico e che possono essere riferite sia alla gestione ordinaria sia alla programmazione;
- quello dell'*integrazione laterale*, riferito ad azioni condivisibili con gli attori delle filiere pubbliche e private territoriali collegate alla valorizzazione.

Il processo di *integrazione esterna* si pone come obiettivo principale quello di contribuire alla formulazione di un percorso culturale unitario – riconoscibile come tale dal visitatore – attraverso luoghi e risorse diffusi sul territorio ma accomunati da caratteri storico-identitari comuni.

Per fare ciò, il progetto prevede, da un lato, l'armonizzazione di alcuni *servizi al pubblico* – di carattere sovraordinato (ad es. bigliettazione integrata, materiale informativo comune, percorsi di visita coordinati, ecc.) – con lo scopo di favorire l'affermazione di modelli di fruizione integrata dei luoghi, secondo un percorso articolato (sul territorio) ma unitario (dal punto di vista culturale).

Dall'altro lato, si punta allo sviluppo di *iniziative condivise* – *principalmente a carattere informativo e comunicativo* – (es. programmi di attività culturali collegate a Mont'e Prama), funzionali a promuovere il sistema museale a livello nazionale e internazionale.

Le azioni di *integrazione interna*, da sviluppare in stretta correlazione e in conseguenza a quelle di integrazione esterna, fanno riferimento a un *percorso di progressiva condivisione di scelte programmatiche* tra gli enti responsabili della gestione dei siti (e non solo) riguardanti la valorizzazione del patrimonio culturale. Tale processo si dovrebbe porre come obiettivo la costruzione – nel medio periodo e nelle forme più o meno strutturate che si riterranno più opportune – di politiche, programmi di intervento coordinate, attraverso cui dare seguito a prodotti culturali unitari (vedi sopra) ispirati alla collezione di Mont'e Prama, realizzati nelle sedi museali ma esportabili in altri luoghi e, nel tempo, diffondibili anche ad altre istituzioni culturali della regione.

Un terzo ambito, quello della cosiddetta *integrazione laterale*, dovrebbe portare – soprattutto nel lungo periodo – a un coinvolgimento strutturato e sistematico degli operatori delle filiere extra-culturali in programmi e progetti condivisi di *promozione e valorizzazione economica e territoriale*. Attraverso il coordinamento con i soggetti della *filiera pubblica*, in particolare, si dovrebbe puntare all'attivazione di collegamenti con le scuole, i trasporti pubblici locali, i soggetti impegnati nelle politiche di inclusione, l'imprenditorialità, ecc.; le interazioni con la *filiera privata* potrebbero riguardare, principalmente, la condivisione di strategie di attrazione e promozione territoriale - incentrate sull'offerta culturale e l'accoglienza - con gli operatori turistici.

Il disegno di condivisione di funzioni e servizi tra le istituzioni, nel caso in esame, presenta alcune peculiarità dovute sia alla collocazione dei siti sia alla platea istituzionale. Il processo di integrazione, per questo, punta a *salvaguardare le dinamiche gestionali e gli assetti funzionali dei singoli siti* – anche in considerazione della relativa “maturità” delle attuali gestioni - e intende piuttosto promuovere *funzioni aggiuntive e sovraordinate* le quali, realizzate in forma coordinata, possono assumere un peso e un'efficacia superiori rispetto alle capacità delle singole istituzioni.

2. ANALISI DELLA DOMANDA

L'analisi della domanda fornisce una base logica per la declinazione della strategia di valorizzazione e risponde all'obiettivo di identificare e quantificare il volume di visitatori potenzialmente attivabile dal progetto, evidenziando le condizioni attraverso cui massimizzare l'attrattività del sistema nei confronti dei diversi *target* di domanda.

A partire dalle caratteristiche della fruizione attuale dei siti coinvolti nel progetto e dalle recenti dinamiche del turismo collegato alle risorse culturali regionali - evidenziate dall'*Analisi di contesto* nella prima fase di lavoro - lo studio ha avuto il compito di elaborare delle ipotesi di scenario previsionale di domanda connesse all'attuazione del progetto di valorizzazione nei diversi *step* di avanzamento previsti. L'analisi, in linea generale, si poggia sul presupposto per cui i massimi obiettivi di attrazione di domanda culturale e turistica nel sistema di Mont'e Prama dipendano strettamente dalla capacità di dare vita a un'offerta integrata e coordinata di servizi, sviluppata nel quadro di un sistema museale plurale e capace di valorizzare non solo le connessioni tra i singoli contenitori museali interessati dal progetto, ma anche di coinvolgere in tale processo, da un lato, altre risorse culturali e potenziali luoghi di attrazione; dall'altro, i territori e le comunità di riferimento, ampliando il disegno di valorizzazione a un più ampio e differenziato sistema di territori, tematismi e beni.

L'analisi, in estrema sintesi, ha evidenziato come le prospettive di crescita del pubblico dei luoghi del sistema museale di Mont'e Prama - e non solo di tale sistema – dipendano dalla capacità di sviluppare *componenti di domanda diversificate*. L'introduzione di un nuovo fronte espositivo dedicato alle sculture di Mont'e Prama, inserito nel quadro di un'efficace e organica strategia di valorizzazione, consentirà di incrementare sensibilmente l'interesse di *turisti e residenti* (di varie età) verso i musei di Cagliari e Cabras (e non solo).

In primo luogo, dovrebbe crescere la quota di *turisti balneari* – tra quelli che d'estate si recano in Sardegna nei dintorni delle due aree-progetto – disposti a visitare i musei e le aree interessate dal percorso di valorizzazione. Altrettanto marcato dovrebbe essere l'effetto (attrattivo) di questo progetto sulla componente (molto ampia) dei *flussi crocieristici* in transito a Cagliari. Potrebbe parimenti aumentare l'affluenza delle *scolaresche* (soprattutto quelle sarde) in visita alle collezioni dei due musei. Il fattore che più di altri, tuttavia, è in grado di dare una misura dell'effettivo rilievo del progetto - in termini di domanda turistico-culturale e conseguente impatto economico - è legato alla possibilità di sviluppare una consistente, e in buona parte nuova, componente di *domanda turistica a prevalente motivazione culturale*. Il turismo culturale in Sardegna - come confermato dall'analisi di contesto – non assume un peso molto rilevante, soprattutto se commisurato all'effettivo rilievo storico-culturale del patrimonio archeologico, storico, architettonico e antropologico regionale. Le politiche di conservazione e valorizzazione, condotte di recente soprattutto grazie all'azione dei Fondi Strutturali, hanno contribuito, nell'ultimo decennio, a qualificare l'immagine di alcune aree regionali come attrattori culturali. Tuttavia, guardando ai dati sui flussi turistici è evidente che, ancora oggi, il peso della componente di domanda collegata alla fruizione di musei, monumenti, aree archeologiche e luoghi di cultura risulta tutt'altro che preponderante, sia in termini di presenze che di impatto economico (spesa dei visitatori). La chiave del successo dell'operazione condotta sulla collezione di Mont'e Prama, alla luce di queste osservazioni, risiede quindi più che mai nella capacità di contribuire alla crescita di questa componente, attraverso un progetto di valorizzazione a forte valenza identitaria, ma al tempo stesso dal grande rilievo attrattivo, in grado di "trainare" (anche se non da solo) la crescita di una fruizione turistica di qualità, stagionalizzata, ad alta propensione alla spesa e in buona parte straniera.

Il turismo culturale in Italia - come noto - ha raggiunto dimensioni molto rilevanti nel corso degli ultimi decenni, tanto da essere annoverato – tra gli altri, nell'ultimo Rapporto annuale sul Turismo² - tra i segmenti di mercato "maturi", al pari di quello balneare. Diversamente da quest'ultimo, il turismo dei luoghi d'arte è caratterizzato da una ridotta concentrazione stagionale (si concentra in periodi di scarsa o nulla affluenza di turisti del mare, da aprile a giugno) e – particolarmente in Italia – da una forte incidenza della componente straniera, elemento da cui discende anche una capacità di spesa media spesso piuttosto elevata.

Da queste condizioni emerge con evidenza la motivazione per cui l'attrazione di segmenti di domanda turistico-culturale così identificati debba costituire un obiettivo preferenziale per il progetto di valorizzazione di Mont'e Prama. Tale obiettivo, peraltro, non si lega solo alla constatazione che l'impatto economico del turismo culturale può risultare proporzionalmente più elevato, ma deriva anche dalla possibilità di ottenere effetti di "qualificazione" dei flussi, non solo in termini di stagionalizzazione; il turismo culturale, nel corso degli ultimi anni, ha infatti mostrato di essere meno soggetto a oscillazioni di breve periodo dovute alla congiuntura economica.

Il primo *step* dell'analisi di scenario relativa alla domanda potenziale ha riguardato le attuali caratteristiche e dinamiche di fruizione dei poli di Cagliari e Cabras, e è stata orientata all'individuazione dei principali *target* di riferimento e alla valutazione della capacità attrattiva degli stessi. A tale inquadramento preliminare segue un'analisi delle tendenze future dei bacini di domanda effettivi e potenziali del sistema e la valutazione delle relative condizioni e potenzialità di sviluppo, da cui è derivata, sotto forma di scenari, la rappresentazione del volume futuro atteso di visitatori del sistema di Mont'e Prama.

Lo scenario di domanda potenziale si riferisce a un orizzonte temporale coincidente con la terza e ultima fase - cd. "di consolidamento" - del progetto, che vedrà (indicativamente nel 2018) la sistemazione definitiva dei due poli espositivi, l'allestimento in quest'ultimo di gran parte della collezione di sculture di Mont'e Prama e la messa a sistema dell'offerta culturale e di servizi dei siti museali. Soprattutto quest'ultimo elemento costituisce un fattore dirimente rispetto alle previsioni: il raggiungimento di certi *target* di domanda, infatti, dipenderà strettamente e direttamente dalla capacità di dare vita a un sistema

² Becheri, E., Maggiore, G., (a cura di), 2011, *XVII Rapporto sul Turismo Italiano*, Milano: Franco Angeli.

realmente integrato e coordinato di offerta, e di alimentarlo continuativamente con attività e contenuti culturali.³

È importante osservare, infine, come la previsione tenga conto delle dinamiche tendenziali di domanda che si avrebbero anche in assenza di un intervento di valorizzazione, misurando l'effetto "netto" atteso dal progetto in termini di incremento dei visitatori (*criterio incrementale*).

2.1.1. SCENARIO DI BASE: INDIVIDUAZIONE DEI TARGET DI RIFERIMENTO E DELL'ATTUALE CAPACITÀ ATTRATTIVA DEI POLI

L'analisi delle caratteristiche attuali della domanda del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari e del circuito di Cabras (Museo Civico, Area archeologica di Tharros e Torre di San Giovanni⁴) costituisce il presupposto fondamentale per la stima dei potenziali flussi di visita che il progetto di valorizzazione potrà attivare, consentendo di individuarne, di fatto, le condizioni "di partenza"⁵ del progetto ("AS IS"). L'identificazione dell'attuale capacità attrattiva e dei principali target di riferimento di cui si compone il pubblico dei due poli è infatti premessa fondamentale per la quantificazione dell'attrattività potenziale futura del sistema museale ("TO BE").

Come evidenziato dall'analisi di contesto, i siti di Cagliari e Cabras si collocano in un contesto regionale che, pur essendo caratterizzato da un'offerta culturale ricca, diversificata e diffusa, presenta una fruizione ancora al di sotto del suo potenziale, soprattutto se rapportata ai consistenti flussi turistici che interessano ogni anno il territorio⁶ sardo per motivi diversi dalla cultura. Il patrimonio culturale (statale e non statale) della regione attrae complessivamente circa 1,5 milioni di visite l'anno. Si tratta di una fruizione in gran parte "museale" e prevalentemente connessa alle risorse archeologiche, tematismo che assorbe circa la metà dei flussi di visita totali.

Con oltre 80 mila visitatori registrati nel 2011, il Museo Archeologico Nazionale di Cagliari si colloca tra i siti statali più visitati della regione (assieme al Compendio Garibaldino di Caprera e all'area archeologica "Su Nuraxi") e costituisce, ad oggi, il principale attrattore della città capoluogo della regione.

Dall'analisi delle dinamiche dei flussi di visita (Tab. 1) emerge una forte variabilità dei volumi di pubblico nel recente passato; l'elevato incremento delle visite verificatosi nell'ultimo biennio, in particolare, potrebbe essere in buona parte riconducibile a un "effetto-gratuità" dovuto alla temporanea eliminazione del biglietto d'ingresso al Museo (da giugno 2010 a fine 2011), motivo per cui, tra l'altro - secondo l'opinione di alcuni testimoni privilegiati - la visita al Museo sarebbe stata inserita nei tour organizzati dalle compagnie crocieristiche.

Considerando solo il periodo 2002-2009, tralasciando dunque l'ultimo biennio, i flussi di visita al Museo hanno registrato una dinamica declinante, con una contrazione dello 0,3% in media annua. Tale risultato deriva da una dinamica pressoché opposta delle due componenti – paganti (+2,2%) e non paganti (-2,3%) – della domanda. Si tratta di un andamento tutto sommato positivo, se confrontato con quello delle visite culturali statali a livello regionale: nello stesso periodo, infatti, il complesso dei musei statali della regione

³ Resta fermo che, nel caso in cui gli interventi infrastrutturali (la riqualificazione delle sedi museali, l'allestimento delle sculture e altre opere accessorie) dovessero essere procrastinati, l'orizzonte previsivo potrebbe subire uno slittamento. La stima, inoltre, non tiene conto di possibili effetti esogeni che potrebbero incidere sull'evoluzione della domanda, fattori indipendenti dallo specifico contesto di intervento che, sia nello scenario di progetto sia in assenza di intervento, potrebbero intervenire modificando le dinamiche del turismo o quelle delle altre componenti di domanda potenziale (scuole e residenti). Le previsioni di domanda potenziale di seguito formulate, da questo punto di vista, più che dal punto di vista della quantificazione puntuale dei visitatori dei poli museali, devono essere intese come misure indicative (e soprattutto realistiche) degli effetti che la realizzazione del disegno progettuale è in grado di generare sul sistema culturale oggetto di intervento.

⁴ Ai fini dell'analisi di domanda potenziale, il sistema di Cabras è stato considerato come un unico polo, seppure al momento la fruizione si distribuisca in maniera disomogenea. L'ipotesi è che, progressivamente, i circuiti di visita confluiscono su un itinerario unico e che, soprattutto, il museo divenga la stazione di partenza di tutti (o quasi) i visitatori.

⁵ L'analisi della domanda culturale del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari si basa sui dati forniti dalla Soprintendenza per i Beni Archeologici per le province di Cagliari e Oristano. Per quanto riguarda il tre siti di Cabras (Museo Civico, Area Archeologica di Tharros e Torre di San Giovanni) si è fatto riferimento ai dati messi a disposizione dall'amministrazione comunale competente.

⁶ Il volume di presenze turistiche della regione è superiore ai 12 milioni.

ha registrato un calo delle visite ancora più netto, a un tasso medio annuo del 3,7%, risultato dell'andamento negativo soprattutto della componente dei paganti (-6,4%).

Tabella 1 – Visitatori e introiti del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari (anni 2002-2011)

Anno	Visitatori				Introiti (Euro)	
	<i>paganti</i>	<i>non paganti</i>	<i>Totale</i>	<i>Quota paganti</i>	<i>Valore complessivo</i>	<i>Spesa per visitatore</i>
2011	-	82.039	82.039	-	-	-
2010	-	66.256	66.256	-	-	-
2009	20.442	21.684	42.126	49%	74.791,82	1,78
2008	19.663	21.911	41.574	47%	72.954,17	1,75
2007	17.626	24.661	42.287	42%	64.881,83	1,53
2006	15.339	20.010	35.349	43%	56.717,53	1,60
2005	18.080	20.938	39.018	46%	66.782,81	1,71
2004	17.164	19.158	36.322	47%	63.068,17	1,74
2003	17.240	21.158	38.398	45%	63.973,21	1,67
2002	17.506	25.430	42.936	41%	64.531,54	1,50
TVMA 2002-2009	2,2%	-2,3%	-0,3%	-	2,1%	2,4%

Fonte: elaborazioni su dati della Soprintendenza per i Beni Archeologici per le province di Cagliari e Oristano

Considerata l'elevata variabilità che ha caratterizzato i flussi di visita negli ultimi anni – anche per evitare una sovrastima dell'attrattività del Museo dovuta all'effetto-gratuità dell'ultimo biennio - si è ritenuto opportuno considerare come volume di visite di partenza nello scenario base il valore relativo alla media dei flussi degli ultimi quattro anni (2008-2011), pari a circa *58 mila visite*, di cui il 49% a pagamento (Tab. 2). Su questa base, per poter stimare la capacità attrattiva del sistema culturale di Mont'e Prama, si è proceduto a formulare alcune ipotesi qualitative e quantitative in merito a motivazioni e comportamenti di visita.

Tabella 2 – Visitatori del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari: “scenario base” (media 2008-2011)

Museo Archeologico Nazionale	Visitatori attuali (media 2008-2011)	Quota percentuale
Visitatori paganti	28.419	49%
Visitatori non paganti	29.579	51%
Totale	57.999	100%

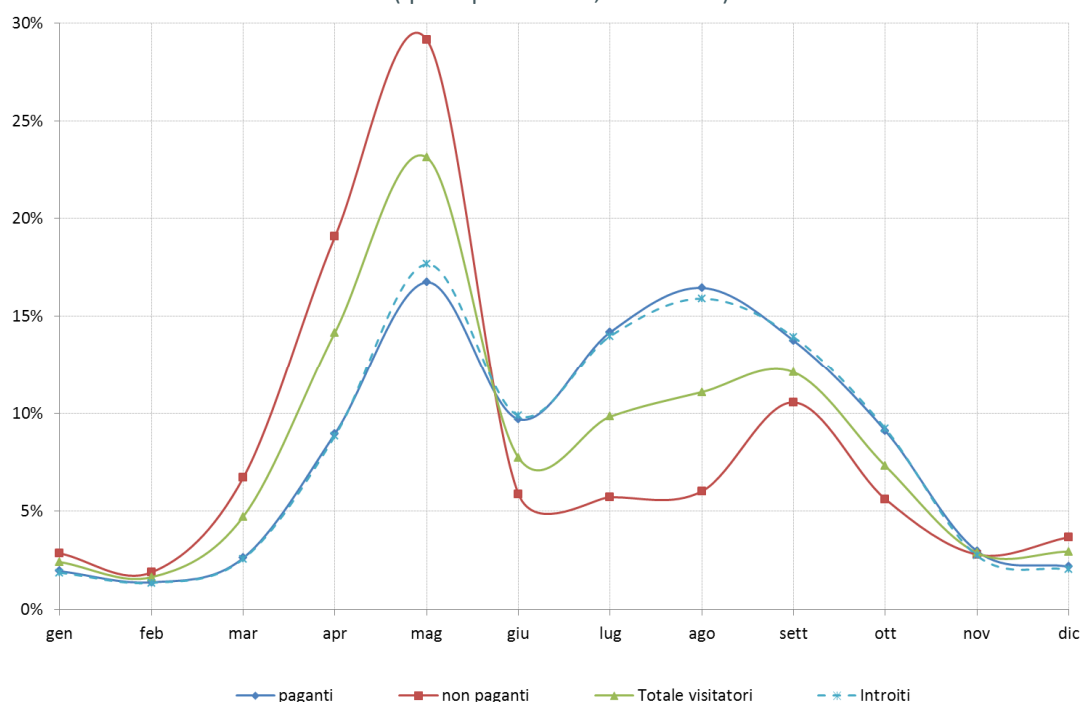
Fonte: elaborazione su dati della Soprintendenza per i Beni Archeologici per le province di Cagliari e Oristano

Un tentativo di quantificazione delle diverse componenti di domanda culturale che compongono il pubblico del Museo di Cagliari sconta la carenza di dati approfonditi e indagini che permettano di identificare motivazioni e comportamenti dei visitatori; attraverso alcune stime, tuttavia, è possibile identificare un ordine di grandezza, se non esatto, almeno verosimile della consistenza dei principali target.

Uno degli elementi sulla base dei quali è possibile formulare ipotesi circa la natura della fruizione del Museo è la *stagionalità degli ingressi*. L'osservazione della distribuzione mensile delle visite permette, in primo luogo, di “qualificare” le connessioni della domanda culturale con il mercato turistico regionale, fortemente incentrato, nel caso della Sardegna, sulle risorse balneari nei mesi estivi. Questa scomposizione consente poi di isolare parte delle altre componenti di visita che non derivano dal turismo stanziale (residenti, scolaresche, crocieristi).

La distribuzione mensile delle visite nel Museo Archeologico Nazionale di Cagliari (Figura 1)⁷ evidenzia due periodi di maggiore concentrazione: i mesi di aprile e maggio, nei quali si raggruppa circa il 50% degli ingressi gratuiti sono quelli in cui si effettuano tipicamente le gite scolastiche; i mesi di luglio e agosto, che assorbono circa il 30% delle visite a pagamento, possono essere considerati in larga parte oggetto di una fruizione culturale cd. “di rimbalzo” da parte dei turisti balneari; l’ulteriore “picco” delle visite a pagamento osservabile nel mese di maggio, infine, è in buona parte ascrivibile alla presenza di una componente turistica a prevalente motivazione culturale (nel caso specifico, come detto, marginale).

Figura 1
Distribuzione mensile delle visite al Museo Archeologico Nazionale di Cagliari
(quote percentuali, anno 2009)



Fonte: elaborazione su dati della Soprintendenza per i Beni Archeologici per le province di Cagliari e Oristano

Dall’analisi congiunta dei dati mensili sulle visite museali e delle caratteristiche del mercato turistico regionale si può dedurre che circa la metà delle visite al Museo di Cagliari, circa 30 mila visitatori, deriva dai flussi dei *turisti stanziali* gravitanti nella provincia di Cagliari e nelle località limitrofe; da questi, è anche possibile isolare la quota di visite derivanti dal turismo a prevalente motivazione culturale (i cd. *turisti culturali*): circa il 23% delle visite derivanti dalla componente turistica⁸ (12% sul totale delle visite al Museo). Il restante 40% di visite derivanti da flussi turistici, qui inglobato nel target dei *turisti non culturali*, è in larga parte attribuibile alla motivazione balneare (è verosimile, comunque, che una quota - seppur minoritaria - di questa componente possa dipendere però anche da altre motivazioni: affari, visite occasionali, ecc.).

Un’altra componente di pubblico da considerare ai fini della stima previsionale è quella delle *scolaresche*; come anticipato, anche questo *target* è identificabile, in linea di massima, osservando la distribuzione mensile delle visite, particolarmente quelle non a pagamento. Stando ai dati della Soprintendenza, è

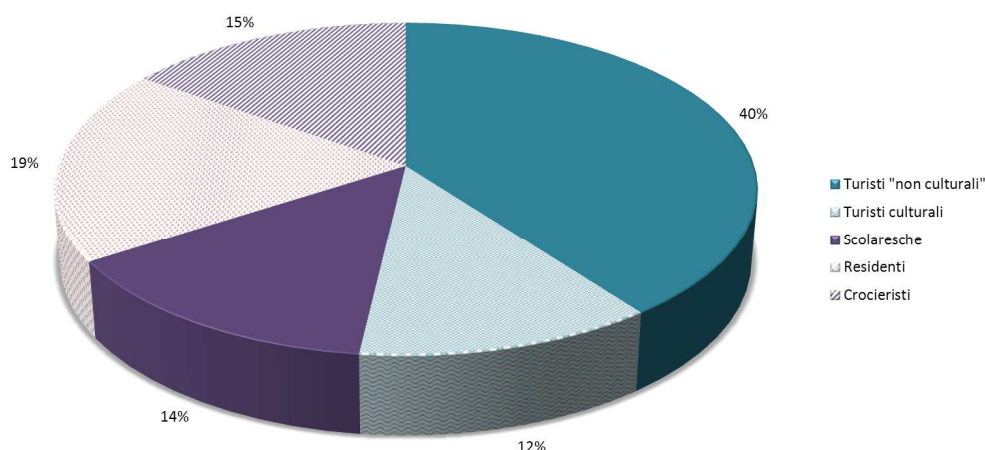
⁷ Per l’analisi della distribuzione mensile delle visite al Museo si è fatto riferimento ai dati relativi all’anno 2009 per tener conto della distribuzione di entrambe le componenti della domanda (paganti e non paganti), non rilevate nell’ultimo anno disponibile (2011) a causa della temporanea gratuità dell’ingresso al Museo.

⁸ Individuata tra le visite a pagamento “in eccesso” nei mesi di marzo, aprile, maggio, periodo di visita tipico di tale componente

attribuibile a tale componente circa il 14% del pubblico attuale del Museo (circa 8.100 visite l'anno), pari al 27% del totale delle visite non a pagamento.

Il dimensionamento dei flussi di visita derivanti dal *turismo crocieristico* è stato fatto sulla base della recente indagine condotta dall'*Osservatorio sul traffico delle crociere nel Mediterraneo* (Report 2011), che ha osservato le caratteristiche e i comportamenti di visita (e di spesa) dei crocieristi di alcuni importanti porti del Mediterraneo, tra cui quello di Cagliari. L'indagine, realizzata tra luglio e novembre del 2008 su di un campione di 2.472 crocieristi, ha evidenziato che i crocieristi che scendono a terra durante la permanenza a Cagliari sono circa l'80% del totale dei passeggeri, per una "sosta" media che non va mai oltre le 6 ore e che nella metà dei casi è inferiore alle 3 ore). Il 74% di questi sceglie di passare il proprio tempo nella città, dedicandosi ad attività di vario tipo: *shopping* (29%) e passeggio (28%), visita a musei, monumenti o chiese (10%), gita alla spiaggia del Poetto (9%), ecc⁹.

Figura 2
Componenti di pubblico del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari: "scenario attuale"



Il 5,9% dei crocieristi che transitano a Cagliari, dunque, visita musei, monumenti e altri luoghi di interesse culturale (nella città e/o nella zone limitrofe) e, tra questi, il Museo Archeologico Nazionale che, data la sua importanza e collocazione strategica (la Cittadella rientra in tutti gli itinerari "culturali" della città), è meta praticamente "obbligata" di visita. Applicando tale parametro al complesso dei crocieristi che transita attualmente su Cagliari (considerando la media degli anni 2008-2011, pari a circa 150 mila passeggeri), si può stimare un volume di circa *8.800 visite l'anno* originate dalla componente dei crocieristi, pari al 15% del totale dei visitatori del Museo.

Il restante 19% delle visite al Museo Archeologico Nazionale è ascrivibile, in termini residuali, al bacino dei *residenti* - nella città di Cagliari e nelle aree limitrofe - per un totale di circa *11 mila visite l'anno*.

La stima delle componenti di domanda del *polo di Cabras* – Museo Civico, Area archeologica di Tharros e Torre di San Giovanni – è stata realizzata secondo criteri analoghi, avendo a disposizione, tuttavia, minori dati di dettaglio sui flussi di pubblico (non è stato possibile, ad esempio, analizzare la distribuzione tra visitatori paganti e non paganti, se non in riferimento a una sola annualità, così come non si è avuta informazione circa l'andamento mensile delle visite e degli introiti); le considerazioni di carattere qualitativo sulle componenti attuali della domanda di visita sono quindi state effettuate in analogia – o

⁹ Dall'indagine è risultato che il 61% dei crocieristi, nel 2008, era di origine britannica, il 10% statunitense, il 3% circa australiana o tedesca, ecc. Si stima inoltre una spesa media di circa 57€ a persona, con un impatto totale tra 2,4 e 2,8 milioni di euro.

per differenza - rispetto al caso del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari tenendo conto delle peculiarità del territorio di Cabras, in special modo dal punto di vista della fruizione turistica e della logistica.

Nel 2011, il “circuito” – cui è possibile accedere mediante biglietto unico – ha registrato complessivamente circa *50 mila visitatori*, per un totale di circa *262 mila euro* di introiti; un dato nettamente inferiore ai risultati degli anni precedenti (solo nel 2009 registrava circa 30 mila visitatori in più) e risultante da una contrazione delle visite che ha interessato, negli anni, i tre siti indistintamente (Tab. 3); anche se, come noto, la maggior parte delle visite interessa l’area archeologica (circa l’80% dei visitatori totali). Nel complesso, tra il 2002 e il 2011, il circuito ha visto il numero di visitatori ridursi a un tasso del 3,8% annuo.

Tabella 3 – Visitatori dei siti del circuito di Cabras (anni 2002-2011)

Anno	Visitatori			Totale
	Museo Civico	Tharros	Torre di San Giovanni	
2011	3.236	48.051	0	51.287
2010	9.670	54.283	4.628	68.581
2009	10.025	64.550	6.331	80.906
2008	9.323	56.771	4.590	70.684
2007	10.381	64.406	4.719	79.506
2006	10.198	72.209	3.350	85.757
2005	-	-	-	72.950
2004	-	-	-	74.440
2003	-	-	-	73.900
2002	-	-	-	72.900
TVMA 2002-2011	-	-	-	-3,8%

Fonte: elaborazione su dati forniti dal Comune di Cabras

Nota: per quanto riguarda il periodo antecedente al 2006 non sono disponibili dati per singolo sito/museo.

Come nel caso del Museo Archeologico Nazionale, i flussi di visita registrati dal circuito di Cabras hanno evidenziato un’elevata variabilità negli ultimi anni. Per tale motivo, ai fini della stima previsionale si è considerata la media dei valori degli ultimi quattro anni (2008-2011): circa *68 mila visite*¹⁰ (tab. 4). Le visite paganti - circa 37 mila, pari al 55% del totale - sono state stimate rapportando gli ingressi agli introiti del Museo (dato un prezzo del biglietto pari a 7 euro per il circuito).

Tabella 4 – Visitatori dei siti del circuito di Cabras: “scenario attuale” (media 2008-2011)

Circuito di Cabras	Visitatori attuali (media 2008-2011)	Quota percentuale
Museo Civico	8.064	12%
Area Archeologica di Tharros	55.914	82%
Torre di San Giovanni	3.887	6%
Totale	67.865	100%
- di cui “paganti” (stima)	37.325	55%
- di cui “non paganti” (stima)	30.539	45%

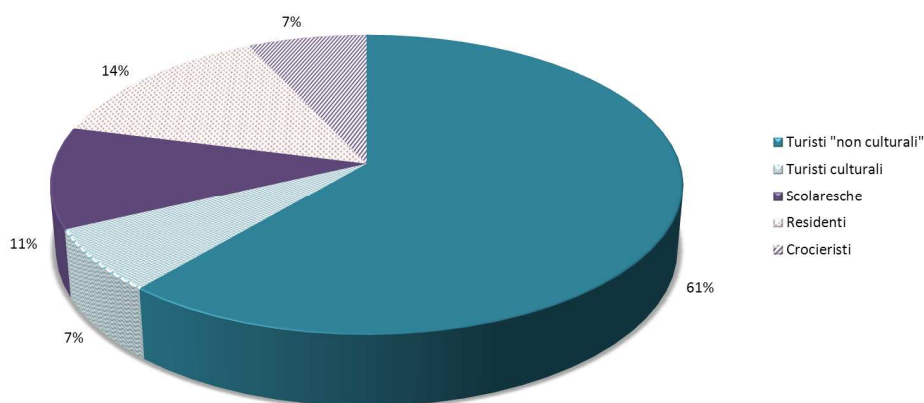
Fonte: elaborazioni su dati del Comune di Cabras

Per identificare le caratteristiche e la composizione dell’attuale domanda del circuito di Cabras si è proceduto - come detto - per differenza e analogia rispetto al Museo Archeologico Nazionale di Cagliari, fondando il dimensionamento dei *target* di pubblico su considerazioni di carattere qualitativo derivanti dalle specificità del contesto territoriale e turistico e su alcuni elementi evidenziati dalle indagini di campo; ne sono emerse le seguenti considerazioni:

¹⁰ Considerare esclusivamente il dato più recente a disposizione - le visite registrate nel 2011, dato “isolato” e anomalo rispetto agli anni precedenti - equivarrebbe infatti a sottostimare l’attuale capacità attrattiva del circuito.

- per quanto riguarda il bacino dei *crocieristi*, è verosimile ipotizzare che data la distanza di Cabras dal Porto di Cagliari (circa 1 e mezza in auto) e la “sosta” media dei crocieristi (mai superiore alle 6 ore)¹¹, l’attuale propensione alla visita al circuito sia inferiore - circa la metà - a quella stimata per il Museo di Cagliari; ne deriva un quota di visite attribuibile a tale componente pari al 7% del totale ed equivalente a circa 4.700 visite l’anno;
- vista la ridotta incidenza delle visite non a pagamento del circuito (nel 2011 erano pari al 27% del totale), la componente delle *scolaresche* dovrebbe assumere un peso inferiore rispetto al caso di Cagliari (11% contro 14%);
- la minor incidenza delle componenti sopra illustrate si traduce in un maggior peso della componente dei *turisti stanziali*, che si stima possa rappresentare il 68% delle visite totali (incidenza superiore al caso di Cagliari di circa 16 punti percentuali); quanto alla caratterizzazione di tale componente, è verosimile presupporre una forte prevalenza della componente turistica “non culturale”, prevalentemente ascrivibile alla fruizione balneare, che nell’area in esame costituisce la motivazione turistica prevalente; la componente di turismo a prevalente motivazione culturale, per contro, rappresenta una quota più contenuta rispetto a quella di Cagliari (10% contro il 23%);
- circa il 14% dei flussi di visita del circuito, infine, è stata attribuita al *bacino residenziale*.

Figura 3
Segmentazione per target del pubblico del circuito di Cabras: “scenario attuale”



Identificata la composizione attuale del pubblico dei due poli, si è proceduto a rapportarne le diverse componenti con i *bacini di utenza* di riferimento (turisti, scolaresche, residenti, crocieristi) e a valutarne il “posizionamento” in termini di capacità attrattiva (propensione alla visita), così quantificare, successivamente, gli scenari di attrattività futura potenziale dei 2 poli.

L’individuazione e il dimensionamento dei bacini di utenza potenziali del sistema deriva da considerazioni di carattere prevalentemente qualitativo, in larga parte derivanti da valutazioni connesse alla localizzazione nel contesto regionale, alla raggiungibilità e alle caratteristiche (“comportamenti di visita”) dei diversi *target* di pubblico. I bacini di utenza da cui il sistema potrà attingere negli scenari previsionali sono *i medesimi* per i due poli; questi ultimi naturalmente si differenziano (e si differenzieranno anche in futuro) in termini di composizione, proprio a causa delle peculiarità di ciascuno, e della diversa attrattività (attuale e potenziale) esercitabile verso ciascun bacino potenziale.

¹¹ “Osservatorio sul traffico delle crociere nel Mediterraneo” (Report 2011).

Anche per quanto riguarda i bacini di riferimento, per assicurare la confrontabilità con i dati di fruizione dei due poli sono stati presi in considerazione i valori medi del periodo 2008-2011 (a eccezione del bacino turistico e di quello delle scolaresche, per i quali sono disponibili dati fino al 2010).

Per quanto riguarda la componente dei *turisti*, il bacino di riferimento del sistema è rappresentato dal numero di arrivi nell'area centro-sud della Sardegna (province di Cagliari, Oristano, Medio Campidano, Carbonia-Iglesias)¹². Il bacino turistico, in questo senso, è stato definito considerando l'effettiva possibilità da parte dei turisti che pernottano nell'area di effettuare visite "di rimbalzo" (escursioni perlopiù giornaliere) ai musei¹³. La componente dei turisti, nello "scenario attuale", rappresenta un bacino potenziale di circa *875 mila persone (arrivi)*. Tra questi, si individua una componente di *turisti culturali* - stimata considerando i flussi dei mesi di marzo, aprile e maggio - di oltre *181 mila arrivi*.

Per quanto riguarda le *scolaresche*, si individua un bacino di utenza potenziale territorialmente più ampio rispetto a quello turistico: gli alunni delle scuole primarie e secondarie di I e II grado dell'intera regione.¹⁴ Il bacino così definito comprenderebbe, nello "scenario attuale", oltre *193 mila utenti potenziali* (media 2008-2010, dati MIUR), di cui il 54% proveniente dalle scuole dell'area centro-sud della Sardegna¹⁵.

Il bacino di utenza di riferimento per la componente dei *residenti* è stato identificato con la popolazione in età superiore a 19 anni residente nell'area centro-sud della Sardegna (province di Cagliari, Oristano, Medio Campidano e Carbonia-Iglesias)¹⁶; come nel caso dei turisti, il dimensionamento di tale bacino risponde a un criterio gravitazionale. Il bacino così individuato comprende, allo "scenario attuale", circa *809 mila residenti*, il 58% dei quali nella provincia di Cagliari.

Il bacino dei *crocieristi*, in ultimo, coincide con il volume di passeggeri in transito nel Porto di Cagliari. Allo "scenario attuale", tale bacino comprende circa *150 mila persone* (media dei passeggeri dell'ultimo quadriennio¹⁷).

Tabella 5 – Bacini di utenza del sistema museale di Mont'e Prama: "scenario attuale" (media 2008-2011)

Bacino	Valore attuale (media 2008-2011)
Turisti (arrivi)	875.636
- di cui turisti "non culturali"	694.235
- di cui turisti culturali	181.401
Scolaresche	193.955
Residenti	808.805
Crocieristi (passeggeri)	148.540

Fonte: elaborazione su dati Istat (Statistiche sul Turismo, Censimento, Demo.Istat), MIUR, Autorità portuale di Cagliari

Rapportando i valori attuali delle componenti di pubblico dei due poli ai bacini di riferimento quantificati è possibile derivare una misura – espressa in termini percentuali - della propensione alla visita dei siti da parte delle diverse componenti, ovvero della capacità attrattiva (attuale) dei poli declinata per singolo *target* (Tabb. 6 e 7).

¹² Tale bacino comprende tutte quelle località turistiche, meta di flussi in gran parte balneari, localizzate in un raggio di distanza da Cagliari (e da Cabras) percorribile in un tempo non superiore alle 2 ore (in auto).

¹³ Si consideri che, per il turista, la propensione alla visita ai musei o agli attrattori culturali dell'area in cui si pernotta è inversamente correlata alla distanza della località in cui il bene si trova e che tale correlazione, nel caso dei turisti balneari, assume un carattere ancor più stringente.

¹⁴ La gita scolastica, rispetto a un'escursione nell'ambito di una vacanza al mare o di altro tipo, può verosimilmente prevedere viaggi di durata superiore alle 2 ore di pullman.

¹⁵ Per esigenze di semplificazione sono state escluse dal bacino di utenza di riferimento le scolaresche provenienti da altre regioni del paese; considerando la "non facile" raggiungibilità dell'isola (il costo di trasporto può essere elevato), è infatti verosimile stimare che tale segmento (le scolaresche fuori-Sardegna) possa costituire una quota minoritaria – e dunque trascurabile - della componente in esame.

¹⁶ La popolazione residente più "giovane", esclusa quella in età tra 0-6 anni, è già inclusa nella componente delle "scolaresche".

¹⁷ Dati forniti dall'Autorità Portuale di Cagliari.

Tabella 6 – Dimensionamento della capacità attrattiva del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari per bacino di utenza: “scenario attuale” (media 2008-2011)

Target	Visite museali		Dimensione del bacino di riferimento (media 2008-2011)	Attuale capacità attrattiva del Museo
	Valore assoluto	Quota percentuale		
Turisti	30.066	52%	875.636	3,4%
- di cui turisti "non culturali"	23.066	40%	694.235	3,3%
- di cui turisti culturali	7.000	12%	181.401	3,9%
Scolaresche	8.120	14%	193.955	4,2%
Residenti	11.020	19%	808.805	1,4%
Crocieristi	8.794	15%	148.540	5,9%
Totale Visitatori (media 2008-2011)	57.999	100%		

Fonte: elaborazione su dati Istat (Statistiche sul Turismo, Censimento, Demo.Istat), MIUR, Autorità portuale di Cagliari, Soprintendenza per i Beni Archeologici per le province di Cagliari e Oristano

Il Museo Archeologico Nazionale sembrerebbe avere, allo stato attuale, una capacità attrattiva proporzionalmente superiore, rispetto al circuito di Cabras, nei confronti di tutte le componenti di domanda potenziale, ad eccezione di quella turistica balneare (ma al Museo Archeologico Nazionale confluisce una quota maggiore di turisti culturali).

Tabella 7 –Dimensionamento della capacità attrattiva del circuito di Cabras per bacino di utenza: “scenario attuale” (media 2008-2011)

Target	Visite museali		Dimensione del bacino di riferimento (media 2008-2011)	Attuale capacità attrattiva del circuito
	Valore assoluto	Quota percentuale		
Turisti	46.148	68%	875.636	5,3%
- di cui turisti "non culturali"	41.533	61%	694.235	6,0%
- di cui turisti culturali	4.615	7%	181.401	2,5%
Scolaresche	7.465	11%	193.955	3,8%
Residenti	9.501	14%	808.805	1,2%
Crocieristi	4.751	7%	148.540	3,2%
Totale Visitatori (media 2008-2011)	67.865	100%		

Fonte: elaborazione su dati Istat (Statistiche sul Turismo, Censimento, Demo.Istat), MIUR, Autorità portuale di Cagliari, Comune di Cabras

Su questa base, l’analisi previsionale ha identificato i possibili scenari di evoluzione delle diverse componenti per stimare gli effetti potenziali del progetto sulla fruizione dei siti museali, ipotizzandone la dinamica sia in relazione agli effetti del progetto di valorizzazione di Mont’e Prama (scenario “con progetto”), sia in assenza di intervento (scenario “senza progetto”).

2.1.2. SCENARI EVOLUTIVI “CON PROGETTO” E “SENZA PROGETTO”: LA QUANTIFICAZIONE DELLA DOMANDA POTENZIALE DEL SISTEMA MUSEALE DI MONT’E PRAMA

Nel presente paragrafo si presentano gli esiti dell’analisi degli scenari futuri dei diversi bacini di utenza potenziale del sistema (turisti, crocieristi, residenti e scolaresche), finalizzata alla stima del volume aggiuntivo di visite collegate alla realizzazione del progetto di valorizzazione.

La stima del volume di pubblico potenziale (scenario “con progetto”) si riferisce alla fase di entrata “a regime” della strategia, la terza fase (cd. “di consolidamento”) che vedrà l’allestimento definitivo di gran parte delle sculture di Mont’e Prama nel Museo Civico di Cabras e il rinnovo del fronte espositivo del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari - nuova sede e nuovi servizi -, nonché l’integrazione di parte delle funzioni di valorizzazione tra i due poli (programmazione culturale, promozione, eventi, mostre, ecc.). Tale scenario, viste le tempistiche previste dal progetto, è qui identificato in un orizzonte temporale coincidente con il 2018, da considerarsi, tuttavia, in termini puramente indicativi.¹⁸

Si è ipotizzato che la realizzazione del nuovo fronte espositivo di Mont’e Prama e l’integrazione di parte delle attività culturali e promozionali dei due poli del sistema possa produrre un incremento dell’attrattività dei poli in riferimento a tutti i bacini di utenza potenziali, con dinamiche e dimensioni differenti da polo a polo (in relazione a ciascuna componente).

Per la stima si è quindi proceduto valutando, in primo luogo, l’andamento tendenziale (indipendente dal progetto) delle singole componenti. Su questa base:

- il numero di scolaresche del territorio regionale e il bacino residenziale futuro sono stati stimati in funzione delle tendenze demografiche della Sardegna;
- il flusso turistico e quello delle crociere sono stati stimati a partire dall’andamento degli ultimi anni e considerando le previsioni del mercato regionale e nazionale.

Su queste ipotesi dinamiche (invarianti) si è fondata la stima delle possibili evoluzioni della domanda nello scenario “con progetto” e in quello “senza progetto”.

In presenza di un sistema di offerta più articolato, meglio organizzato, più “interessante”, ci si è chiesti, a questo fine:

- *di quanto potrebbe aumentare la propensione alla visita dei diversi utenti potenziali (ovvero la percentuale di residenti, scolari, turisti) disposti a visitare i siti museali nei quali verrà allestita la collezione di Mont’e Prama?*
- *a quali condizioni e in che misura il progetto potrebbe contribuire ad attrarre un (nuovo) bacino turistico culturale?*

Il progetto, oltre ad accrescere in termini generali l’attrattività dei poli museali nei confronti delle componenti esistenti, punta a sviluppare una nuova componente di turismo, caratterizzata da una prevalente motivazione culturale e legata alla nuova caratterizzazione di “meta culturale” che il progetto conferirà alle aree di Cagliari e Cabras (e non solo). Si deve ribadire, a tal proposito, come gli effetti ipotizzati – e la connessa stima del volume di pubblico potenziale – siano subordinati all’effettiva messa in campo di politiche e azioni di valorizzazione complesse e sviluppate secondo le previsioni progettuali, anche tenendo conto delle peculiarità di ciascuno dei target individuati, caratterizzati - come noto - da esigenze e motivazioni di visita differenti (il cui “interesse” dovrà pertanto essere stimolato attraverso le “leve” opportune).

Il *turismo culturale* rappresenta un concetto ampio e variegato, che nel corso degli ultimi anni è stato oggetto di molteplici studi e indagini¹⁹. L’eterogeneità del concetto di turismo culturale è legata alla stessa

¹⁸ Considerata la natura del progetto, che prevede un avanzamento per fasi successive che daranno luogo a una differenziata configurazione dell’offerta culturale (e dei servizi), è peraltro verosimile ipotizzare che nel periodo precedente alla fase di consolidamento i volumi di visita dei due poli presentino una dinamica di crescita irregolare, con fasi alterne di incremento e stabilizzazione legate alla presentazione delle nuove collezioni (cd. “effetto annuncio”), a eventi e attività connesse (c’è da considerare anche la grande attesa di operatori e pubblico specializzato nei confronti delle sculture, da tempo in restauro).

¹⁹ Un primo tentativo definitorio di tale segmento è ascrivibile al WTO e all’UNESCO che, nel 1985, ne avevano coniato una definizione estesa, includendovi «tutti gli spostamenti effettuati [...] allo scopo di soddisfare l’esigenza umana di diversità, tesi a incrementare il livello culturale dell’individuo e a stimolare nuova conoscenza, esperienze e opportunità d’incontro». Una successiva definizione più stringente del WTO inquadra tale componente includendovi «gli spostamenti individuali mossi da esigenze essenzialmente culturali, come viaggi studio, per manifestazioni artistiche, tour culturali, festival e altri eventi di natura culturale, visite a siti e monumenti, viaggi per lo studio della natura, del folklore, dell’arte, dei pellegrinaggi». Alle definizioni tradizionali, che definivano il turismo culturale anche come «turismo motivato dalla visita al patrimonio storico-monumentale e museale», hanno fatto seguito negli anni varie accezioni tendenti a includere molteplici forme di fruizione culturale: dalla partecipazione a festival, mostre e spettacoli, alla scoperta del patrimonio intangibile, della cultura materiale e del design, a forme di vero e proprio

ampiezza della definizione di “patrimonio culturale”, che non si esaurisce nel complesso dei beni culturali materiali, ma comprende, tra le altre, attività e risorse culturali di tipo immateriale. In linea generale, si tratta di una tipologia di turisti che desidera unire all’esigenza del *relax* e dell’intrattenimento l’opportunità di conoscere gli aspetti della cultura e della storia delle località che visita, e che presenta ampie complementarietà e integrazione con altri generi di turismo²⁰.

A dispetto di una tale ampiezza definitoria, il turismo culturale presenta alcune caratteristiche che lo distinguono, in termini positivi, rispetto ad altre componenti²¹. Si tratta, in primo luogo, di un turismo caratterizzato da una ridotta stagionalità, aspetto che si traduce in impatti positivi sia sui settori di offerta correlati (ricettività, ristorazione, altri servizi, che possono lavorare di più nel corso dell’anno), sia sul contesto territoriale-ambientale (minore concentrazione e pressione antropica, riduzione dei rischi di congestionamento, ecc.)²². Si tratta, inoltre, di una tipologia di turismo solitamente caratterizzata da un’elevata incidenza della componente straniera²³ e da caratteristiche socio-economiche (istruzione, reddito e occupazione) “qualitativamente” elevate. Tutti questi aspetti si traducono generalmente in una maggiore propensione alla spesa per consumi turistici²⁴. Il turismo culturale è, anche per questo motivo, considerato un settore strategico, in grado di attivare meccanismi di sviluppo economico, sociale e culturale sostenibili e duraturi²⁵.

Lo sviluppo di un segmento turistico-culturale in un dato territorio è subordinato, oltre che alla presenza di risorse di rilievo storico-artistico, alla messa in campo di politiche di valorizzazione orientate a conferire alle risorse culturali del territorio particolari requisiti di visibilità e fruibilità²⁶; per raggiungere tale obiettivo, il

turismo creativo. Per una disamina delle principali definizioni di turismo culturale: Cusimano, G. e Giannone, M. (2007), “Turismi culturali: dai macroprodotti ai segmenti di nicchia”, in *XV Rapporto sul Turismo Italiano*, Mercury, Rubettino.

²⁰ Dal rapporto *City Tourism & Culture. The European Experience* del WTO (European Travel Commission Research Group, 2005), nella descrizione dei trend della domanda di turismo culturale emergono elementi di novità: una sempre maggior attenzione agli eventi oltre che per le attrazioni “fisse”; un grande interesse, accanto agli aspetti più tradizionalmente storico-artistici, per la cultura materiale (gastronomia, artigianato, manifestazioni folcloristiche); un accresciuto interesse per i centri minori, i borghi, una conoscenza diffusa del territorio; la ricerca di un’esperienza memorabile e unica e di prodotti personalizzati che soddisfino aspirazioni di crescita personale.

²¹ In proposito: Mercury, Censis, Ciset, (2009), *Il turismo nelle città d’arte. Caratteristiche, tendenze e strategie di sviluppo*, Osservatorio Nazionale del Turismo, Roma. Doxa, Mercury, (2009), *Il turismo balneare in Italia. Caratteristiche, tendenze e strategie di sviluppo*, Osservatorio Nazionale del Turismo, Roma. Croci E. (2009), *Turismo culturale. Il marketing delle emozioni*, Milano: Franco Angeli. Cicerchia A. (2009), *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, Milano: Franco Angeli. Furlan, M. C. e Meneghello, S. (2007), “Il turismo culturale dalle città d’arte al territorio: nuovi fattori di attrattiva e forme di fruizione”, in Grossi, R. (a cura di), *La cultura per un nuovo modello di sviluppo. Quarto rapporto annuale Federculture*, Roma: Umberto Allemandi & c. Sengardi, P. (2007), “Il ruolo del turismo culturale nell’incoming internazionale dell’Italia”, in Grossi, R. (a cura di), *La cultura per un nuovo modello di sviluppo. Quarto rapporto annuale Federculture*, Roma: Umberto Allemandi & c.

²² Per quanto riguarda le grandi città d’arte (Roma, Venezia, Firenze, Napoli) esiste tuttavia un particolare segmento turistico, connesso in larga parte all’offerta di tour organizzati e pacchetti *all inclusive* di poche ore (pullman, crociere), che può avere effetti negativi sul territorio in termini di congestione e sovraffollamento. Il turismo culturale a cui ci si riferisce nella valutazione degli effetti del progetto di valorizzazione non comprende tale specifico segmento.

²³ Nel complesso delle “città di interesse storico-artistico” del Paese (secondo la classificazione Istat), nel 2009 l’incidenza della componente straniera sul totale delle presenze era del 58,6% (XVII Rapporto sul Turismo Italiano).

²⁴ I dati sulla propensione alla spesa del turista culturale (in proposito: Becheri, E., Maggiore, G., (2011), *XVII Rapporto sul Turismo Italiano*. ENIT, *XIV Rapporto sul turismo in Italia*, Isnat-Unioncamere (2009), *Indagine quantitativa sui comportamenti turistici degli italiani*) evidenziano per il turismo culturale una disponibilità a spendere particolarmente elevata, inferiore soltanto a quella del turista mosso da motivazioni enogastronomiche; il turismo enogastronomico, per alcuni, rappresenta peraltro una variante del turismo culturale stesso, se non una sua *esternalità*.

²⁵ In proposito: Centro Studi del Touring Club Italiano (2002), “Turismo culturale come volano per lo sviluppo locale”, in Grossi, R. e Meneguzzo, M. (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo rapporto annuale Federculture*, Milano: Touring Editore. OECD (2010), *The Impact of Culture on Tourism*, Parigi: OECD Publishing. Priestley G., Jansen-Verbeke M., Russo A. P. (2008), *Cultural Resources for Tourism: Patterns, Processes and Policies*, New York: Nova Science Publishers. Richards, G. (2006), *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, New York: Routledge. Richards G. e Wilson J. (2007), *Tourism, Creativity and Development*, London: Routledge. World Tourism Organization (2008), *Tourism and Handicrafts*, Madrid: UNWTO.

²⁶ A supporto di tale tesi, vi è la particolare situazione che caratterizza il Mezzogiorno, nel quale, a fronte di una diffusa e consistente presenza di risorse culturali, questo tipo di turismo occupa un ruolo secondario rispetto a flussi turistici di altro tipo, come quello balneare. Tale “paradosso” è probabilmente ascrivibile a fattori quali: la presenza di un sistema turistico ancora fortemente orientato alla componente balneare, sia dal punto di

progetto di valorizzazione del patrimonio di Mont'e Prama dovrebbe necessariamente inserirsi, o meglio, dare luogo (ex novo) a una strategia di valorizzazione territoriale ampia, orientata allo sviluppo di un sistema turistico-culturale integrato e unitario, prevedendo anche forme di integrazione con gli altri settori economico-produttivi pubblici e privati del territorio (turismo, trasporti, commercio, ecc.).²⁷

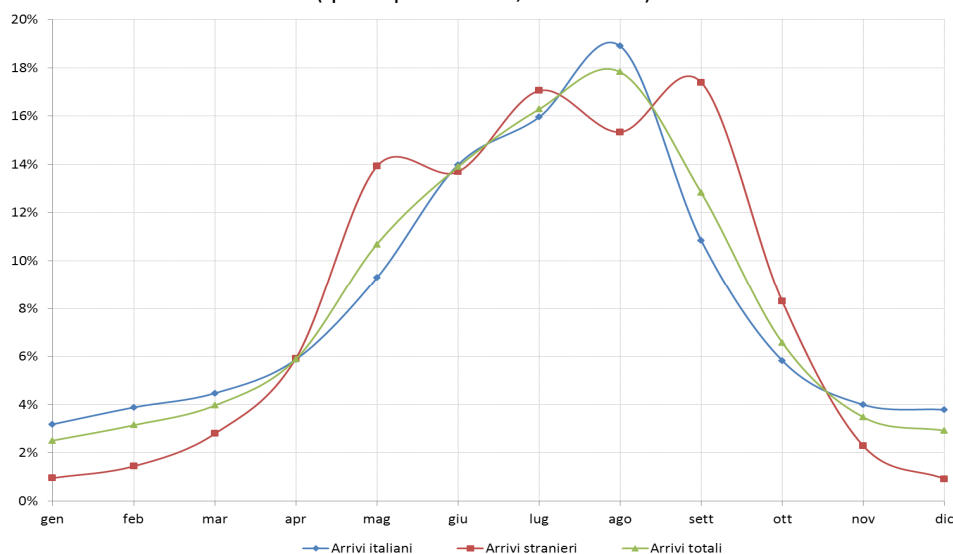
Nei paragrafi che seguono, per ciascuno dei *target* di domanda su cui si è focalizzata la stima previsionale, si riportano gli scenari di base e le dinamiche attese con riferimento agli scenari “con progetto” e “senza progetto”.

2.1.2.1. TURISTI

Il bacino di utenza dei “turisti” è composto - come detto - dai flussi diretti nelle quattro province dell'area centro-sud della Sardegna (Cagliari, Oristano, Medio Campidano e Carbonia-Iglesias), equivalenti, nello scenario attuale, a un totale di oltre 875 mila arrivi (di cui oltre 180 mila attribuibili alla componente turistica culturale)²⁸ e circa 3,8 milioni di presenze (media 2008-2010). Tale bacino, circa il 37% del mercato turistico regionale, si caratterizza per un'incidenza della componente straniera di circa il 30% e per una permanenza media di 4,3 gg.

Come osservato altrove, quello sardo è un mercato turistico caratterizzato da un'elevata stagionalità, soprattutto con riferimento alla componente nazionale, dovuta alla prevalenza di flussi turistici legati al mare; quasi il 50% degli arrivi del 2010 (64% delle presenze) si concentra nei mesi di giugno, luglio e agosto (Fig. 4).

Figura 4
Distribuzione mensile degli arrivi turistici nell'area centro-sud della Sardegna
(quote percentuali, anno 2010)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

vista dell'offerta ricettiva e dei servizi di accoglienza (destinati prevalentemente ai flussi del periodo estivo), sia per quanto riguarda le politiche promozionali; la carenza nei servizi di accoglienza, nelle infrastrutture e l'assenza di circuiti culturali e di eventi culturali-promozionali di richiamo (mostre, ecc.); la scarsa propensione alla creazione di sistemi integrati e forme gestionali “a rete” e, in generale, la mancata integrazione delle politiche di valorizzazione culturale con le strategie di sviluppo economico-turistico territoriale.

²⁷ Nel corso dell'ultimo decennio, il turismo culturale nazionale ha registrato un trend molto positivo, superiore a quello di tutte le altre tipologie di turismo e assimilabile solo ai segmenti delle crociere e del turismo sportivo-ambientale (XVII Rapporto sul Turismo Italiano). Secondo la rilevazione Istat (Arrivi e presenze per tipo di località), gli arrivi turistici nelle “città di interesse storico-artistico” del Paese, tra il 2000 e il 2009, sono cresciuti a un tasso medio annuo del 2,3%, pari a oltre il doppio di quello relativo alle località classificate come “balneari” (1%).

²⁸ Come anticipato, la stima della componente del turismo culturale è stata effettuata considerando gli arrivi turistici nei mesi primaverili.

L'analisi delle dinamiche temporali dei flussi nel periodo 2000-2010 (Tab. 8) evidenzia, per questa componente, una dinamica di crescita pressoché ininterrotta a un tasso medio annuo del 3,4%. Tale crescita, che riflette peraltro l'andamento complessivo del mercato turistico regionale, è in larga parte ascrivibile alla domanda estera, che nel periodo considerato è cresciuta, sempre in termini di arrivi, a un tasso medio annuo del 6,7% (il triplo di quello relativo alla componente italiana).

Tabella 8 – Arrivi turistici in Sardegna e nell'area centro-sud della Sardegna per provenienza dei turisti (valori assoluti e tassi di variazione media annua, anni 2000-2010)

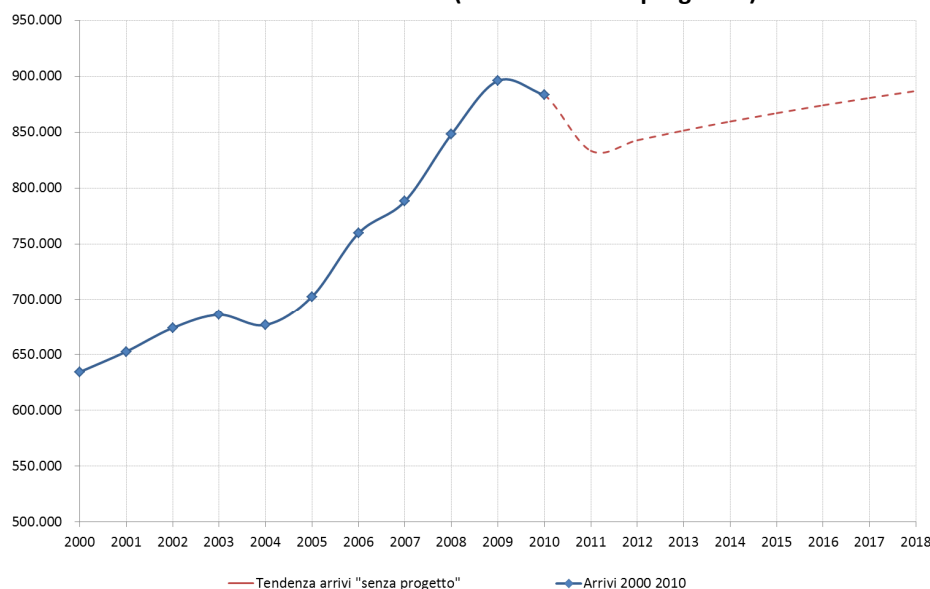
Anno	Arrivi in Sardegna			Arrivi Sardegna centro-sud		
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
2010	1.544.211	840.212	2.384.423	615.952	267.181	883.133
2009	1.564.217	883.130	2.447.347	609.119	286.700	895.819
2008	1.564.265	800.098	2.364.363	613.013	234.944	847.957
2007	1.490.648	789.525	2.280.173	574.207	213.927	788.134
2006	1.326.531	645.170	1.971.701	568.023	191.430	759.453
2005	1.322.845	574.717	1.897.562	541.484	161.209	702.693
2004	1.372.391	585.234	1.957.625	523.943	152.712	676.655
2003	1.378.458	536.065	1.914.523	535.523	150.342	685.865
2002	1.341.023	556.150	1.897.173	516.785	157.157	673.942
2001	1.333.950	476.780	1.810.730	511.606	141.075	652.681
2000	1.302.997	419.117	1.722.114	495.313	139.103	634.416
TVMA	1,7%	7,2%	3,3%	2,2%	6,7%	3,4%
Media 2008-2010	1.557.564	841.147	2.398.711	612.695	262.942	875.636

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Partendo da queste dinamiche, si è stimato che nel 2018 i flussi turistici nell'area di riferimento del progetto possano raggiungere un volume tendenziale di circa *887 mila arrivi*; di questi circa 184 mila sarebbero attribuibili alla componente turistico-culturale (Fig.5).²⁹ Come più volte anticipato, il principale effetto del progetto di valorizzazione del patrimonio di Mont'e Prama, dovrebbe essere l'attivazione di una quota *aggiuntiva* di turismo a prevalente motivazione culturale. Tale quota andrebbe a sommarsi agli andamenti tendenziali dei flussi turistici regionali (prevalentemente balneari).

²⁹ Tale stima, effettuata mediante una proiezione di crescita di tipo logaritmico, tiene conto di un'ipotesi, piuttosto realistica, di contrazione dei flussi turistici nel recente biennio 2011-2012, in riferimento al quale non si ha ancora la disponibilità di dati ufficiali.

Figura 5
Proiezioni di crescita del turismo nell'area centro-sud della Sardegna:
andamento tendenziale (scenario "senza progetto")



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Per stimare l'effetto complessivo che il progetto di valorizzazione potrebbe determinare nelle aree progetto, in termini di *nuovi turisti culturali*, si è proceduto facendo riferimento ad alcune esperienze assimilabili al percorso di valorizzazione culturale che si intende avviare con il progetto di Mont'e Prama, realizzate in contesti territoriali ed economico-sociali analoghi o, comunque, accomunabili.

Nel contesto italiano esistono diversi esempi di aree – anche di medie e piccole dimensioni – dove negli ultimi anni sono stati realizzati interventi di valorizzazione culturale di un certo rilievo (interventi di riqualificazione, restauro, ecc.), condotti nel quadro di ampie strategie di sviluppo economico-turistico territoriale (spesso sfruttando la disponibilità delle risorse a valere sui Fondi Strutturali comunitari), che hanno dato luogo a processi di sviluppo culturale, sociale ed economico duraturi e diffusi nel territorio, fondati soprattutto – ma non solo – sull'attrazione turistica. Tra le esperienze più interessanti (e studiate) si possono prendere a esempio le città di Matera e Lecce. Queste città, a seguito dell'attivazione di complessi programmi di valorizzazione del patrimonio turistico-culturale, creazione di sistemi ricettivi di qualità, miglioramento dei contesti urbani, incremento della qualità dei servizi di accoglienza e intrattenimento, hanno assunto – in pochi anni e con una cesura piuttosto netta rispetto al passato – una nuova valenza di "mete turistico - culturali", spesso di carattere internazionale.

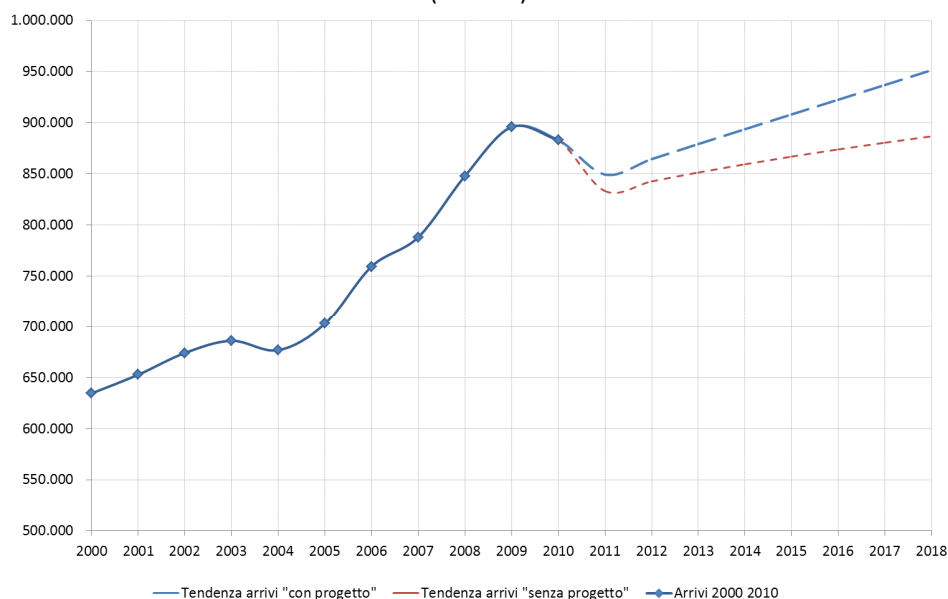
La realizzazione del progetto di valorizzazione di Mont'e Prama può e deve puntare a incrementare significativamente la componente turistica culturale in Sardegna. Come effetto principale di tale processo, gli arrivi nei mesi di marzo, aprile e maggio nelle aree prese a riferimento dovrebbero crescere a tassi nettamente superiori a quelli stimati - nella proiezione tendenziale – per le componenti turistiche tradizionali dell'area. Ipotizzando un tasso di crescita medio annuo, per questa componente aggiuntiva, pari al 4% (valore "prudenziale" che media le *performance* di Matera e Lecce³⁰ con le dinamiche nazionali del turismo culturale³¹) si può stimare, rispetto allo scenario tendenziale, un *flusso aggiuntivo di turisti (culturali) direttamente correlati al progetto* di circa *65 mila arrivi*, nell'anno "a regime".

Sommando questa componente aggiuntiva alle dinamiche tendenziali del turismo regionale si arriverebbe a un volume atteso di domanda potenziale pari a oltre *951 mila arrivi* (Figura 6) da tradurre, in parte, in nuovi visitatori nei poli museali di Cagliari e Cabras.

³⁰ In provincia di Lecce e nel comune di Matera, nei 10 anni successivi all'attivazione di strategie di valorizzazione così definite, gli arrivi turistici nei mesi di marzo, aprile e maggio (periodi di maggiore affluenza del turismo culturale) sono cresciuti, rispettivamente, a un tasso medio annuo pari al 9,8% e dell'8,5%.

³¹ Gli arrivi turistici nelle città di interesse storico-artistico, tra il 2000 e il 2009, sono cresciuti del 2,3% in media annua.

Figura 6
Proiezioni di crescita del turismo nell'area centro-sud della Sardegna:
andamento tendenziale: scenario "senza progetto" e scenario "con progetto"
(n. arrivi)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Date le proiezioni di crescita illustrate, nello scenario "con progetto" il *Museo Archeologico Nazionale* di Cagliari potrebbe "ricevere" dai flussi turistici un flusso di circa *84 mila visitatori l'anno*, oltre *50 mila in più* rispetto a quelli previsti nello scenario "senza progetto". Circa l'80% di questa nuova componente dovrebbe derivare dall'attivazione del (nuovo) segmento turistico culturale, mentre la restante parte deriverebbe da un accresciuto interesse degli altri turisti verso Mont'e Prama (Tab. 9).

Tabella 9 – Museo Archeologico Nazionale di Cagliari: stima delle visite potenziali museali derivanti dal bacino dei "turisti"

Totale turisti	Scenario attuale (media 2008-2010)	Scenario 2018 "senza progetto"	Scenario 2018 "con progetto"	Impatto del progetto (*)
Arrivi	875.636	886.766	951.319	64.553
Capacità attrattiva Museo	3,4%	3,4%	8,8%	5,3%
Visite museali	30.066	30.448	83.339	52.891
-di cui "turisti culturali"				
Arrivi (marzo, aprile, maggio)	181.401	183.707	248.260	64.553
Capacità attrattiva Museo	3,9%	3,9%	23,7%	19,8%
Visite museali	7.000	7.089	58.731	51.642
-di cui "turisti non culturali"				
Arrivi	694.235	703.059	703.059	0
Capacità attrattiva Museo	3,3%	3,3%	3,5%	0,2%
Visite museali	23.066	23.359	24.607	1.248

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario "senza progetto" e quelli stimati nello scenario "con progetto".

Nel caso del *circuito di Cabras* si stima, nello scenario "con progetto", un volume potenziale di pubblico, derivante dal bacino turistico, di circa *80 mila visitatori* (*33 mila* in più rispetto allo scenario "senza progetto"); anche in questo caso, si tratta di visite derivanti sia da un incremento della propensione alla

visita della componente turistica “non culturale”, sia dall’attrazione di una quota, che si ipotizza leggermente inferiore rispetto al caso di Cagliari (50%)³², di turisti culturali aggiuntivi (Tab. 10).

Tabella 10 – Circuito di Cabras: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino dei “turisti”

Totale turisti	Scenario attuale (media 2008-2010)	Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	Impatto del progetto (*)
Arrivi	875.636	886.766	951.319	64.553
Capacità attrattiva Circuito	5,3%	5,3%	8,5%	3,2%
Visite museali	46.148	46.734	80.540	33.805
-di cui “turisti culturali”				
Arrivi (marzo, aprile, maggio)	181.401	183.707	248.260	64.553
Capacità attrattiva Circuito	2,5%	2,5%	14,9%	12,3%
Visite museali	4.615	4.673	36.950	32.277
-di cui “turisti non culturali”				
Arrivi	694.235	703.059	703.059	0
Capacità attrattiva Circuito	6,0%	6,0%	6,2%	0,2%
Visite museali	41.533	42.061	43.590	1.529

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

2.1.2.2. CROCIERISTI

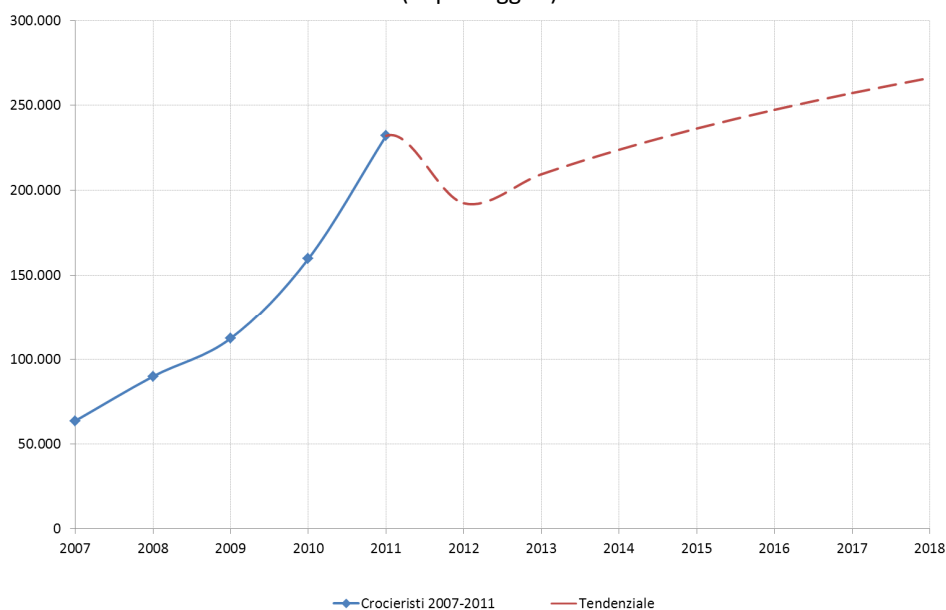
Come illustrato nell’*Analisi di contesto* condotta nella prima fase del lavoro, quella dei crocieristi in transito nel Porto di Cagliari è una componente che, nel corso degli ultimi anni, in linea con le dinamiche del mercato nazionale³³, ha registrato una crescita notevolissima, passando dai 90 mila passeggeri del 2008 agli oltre 230 mila del 2011. Tenendo conto delle dinamiche degli ultimi anni (considerando, tuttavia, che l’evoluzione futura del bacino complessivo sarà, da un lato, condizionata dalla crisi economica, dall’altro vincolata alla capacità di accoglienza massima del Porto di Cagliari), rispetto allo scenario di base si stima che, nell’anno “a regime” del progetto, il flusso dei crocieristi possa raggiungere un volume di circa 270 mila passeggeri (Figura 7)³⁴.

³² Cabras, diversamente dalla città di Cagliari, presenta una minore caratterizzazione culturale, in termini assoluti, che si deve, oltre che alla localizzazione, all’assenza di un contesto urbano più ampio capace di alimentare un’offerta culturale articolata e diffusa. Tale effetto, comunque, dovrebbe essere in gran parte compensato, da un lato, dall’importanza della collezione di Mont’e Prama e dell’area archeologica di Tharros (che già oggi, nonostante la logistica, riceve grandi flussi di visitatori), dall’altro, dalla presenza di un ampio bacino turistico balneare estivo.

³³ Tra il 2000 e il 2010, il volume complessivo dei passeggeri delle crociere nei 17 maggiori porti italiani è passato dai 2,3 a 9,3 milioni, registrando complessivamente una crescita media annua del 14,6% (Fonte: XVII Rapporto sul Turismo Italiano).

³⁴ Stima derivante da una proiezione logaritmica dei flussi degli ultimi 4 anni.

Figura 7
Proiezione di crescita dei flussi crocieristici al Porto di Cagliari
 (n. passeggeri)



Fonte: elaborazioni su dati dell'Autorità portuale di Cagliari

Il progetto di valorizzazione del patrimonio di Mont'e Prama punta a incrementare l'interesse dei crocieristi verso entrambi i poli museali. Nel caso del *Museo* di Cagliari, una misura dell'effetto finale esercitabile su questa componente può essere ricavata – ancora una volta – dal confronto con realtà simili. Prendendo come “valore-obiettivo” altre città, come Genova o Venezia (dove la propensione alla visita di musei e monumenti da parte dei crocieristi raggiunge valori rilevanti, rispettivamente il 29% e il 12%³⁵), si può ipotizzare che dall'attuale 5,9% (stima della quota di passeggeri che visitano la Cittadella dei Musei) si possa arrivare a un livello almeno doppio, circa il 12%. Ne deriverebbe un volume di pubblico complessivo di oltre 30 mila visite l'anno al Museo archeologico, 16 mila in più rispetto allo scenario “senza progetto” (Tab. 11).

Tabella 11 – Museo Archeologico Nazionale: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino dei “crocieristi”

Crocieristi	Scenario attuale (media 2008-2011)	Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	Impatto del progetto (*)
Passeggeri	148.540	266.195	266.195	0
Capacità attrattiva Museo	5,9%	5,9%	12,0%	6,1%
Visite museali	8.794	15.759	31.943	16.185

Fonte: elaborazioni su dati dell'Autorità portuale di Cagliari

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

Anche per quanto riguarda il *circuito di Cabras*, nonostante la distanza dal Porto di Cagliari e i tempi medi di sosta dei crocieristi, è verosimile ipotizzare un sensibile incremento della propensione alla visita da parte dei crocieristi (considerato che, già oggi, è frequente la visita all'area archeologica di Tharros da parte di molti turisti delle navi). Un raddoppio della capacità attrattiva, in questo caso, porterebbe dall'attuale 3,2% di crocieristi attratti a Cabras al 6,5% nell'anno a regime (obiettivo subordinato anche alla predisposizione di pacchetti e soluzioni turistiche *ad hoc* da parte delle compagnie crocieristiche³⁶). Nello scenario “con

³⁵ RETE — Associazione per la collaborazione tra porti e città (2006), Quaderni n. I - “Le crociere in città. Vantaggi e inconvenienti del turismo crocieristico nei centri urbani”, Venezia.

³⁶ Come noto, le crociere danno luogo a un flusso vacanziero di tipo “mordi e fuggi” che di rado consente di fruire in modo adeguato delle risorse artistiche e culturali presenti nel territorio e, ancor meno, di individuare e assaporare l'identità e il *genius loci* locale (XVII Rapporto sul Turismo

progetto”, secondo queste previsioni, il bacino dei crocieristi apporterebbe al circuito di Cabras un volume di pubblico pari a oltre *17 mila visitatori*, quasi il doppio di quanto stimato nello scenario “senza progetto” (Tab. 12).

Tabella 12 – Circuito di Cabras: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino dei “crocieristi”

Crocieristi	Attuale (media 2008-2011)	2018 senza progetto	2018 con progetto	Impatto del progetto (*)
Passeggeri	148.540	266.195	266.195	0
Capacità attrattiva Museo	3,2%	3,2%	6,5%	3,3%
<i>Visite museali</i>	<i>4.751</i>	<i>8.513</i>	17.303	8.789

Fonte: elaborazioni su dati dell’Autorità portuale di Cagliari

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

2.1.2.3. RESIDENTI

Il bacino dei potenziali fruitori museali che risiedono nelle province di Cagliari, Oristano, Medio Campidano e Carbonia-Iglesias (popolazione “in età superiore ai 19 anni”) è costituito, come detto, da circa 808 mila abitanti (media 2008-2011). Ipotizzando un’evoluzione tendenziale della popolazione in linea con quella degli ultimi 10 anni, nell’anno a regime del progetto i residenti raggiungibili dal progetto di valorizzazione nell’area di riferimento potrebbero arrivare a circa *812 mila*.

Come previsto per gli altri segmenti, è auspicabile che il progetto di riallestimento dei due poli e le connesse attività di valorizzazione culturale attuate nel corso della sua realizzazione (compresi eventi, mostre, ecc.), possano determinare un incremento della *partecipazione culturale*. Una possibile misura di tale aumento potrebbe essere stimata prendendo a riferimento il *gap* attualmente esistente tra la “propensione alla visita museale” da parte dei residenti in Sardegna (29,4%)³⁷ e quella massima italiana, presa come “valore-obiettivo”, registrata nelle regioni del nord-est del Paese (pari al 36,8%). Ipotizzando che, grazie a un’offerta culturale più ricca, articolata, interessante e diffusa, la capacità attrattiva nei confronti dei residenti possa allinearsi ai valori del nord-est d’Italia, aumentando in misura proporzionale, si otterrebbe per il *Museo Archeologico Nazionale* un volume di pubblico residenziale, nell’anno “a regime”, di oltre *13 mila visitatori*, circa 3 mila in più rispetto allo scenario “senza progetto” (Tab. 13).

Tabella 13 – Museo Archeologico Nazionale: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino dei “residenti”

Popolazione residente (>19 anni)	Scenario attuale (media 2008-2011)	Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	Impatto del progetto (*)
Residenti	808.805	811.815	811.815	0
Capacità attrattiva Museo	1,4%	1,4%	1,7%	0,3%
<i>Visitatori museali</i>	<i>11.020</i>	<i>11.061</i>	13.801	2.740

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

Secondo le medesime ipotesi, il volume di pubblico futuro atteso per il *circuito di Cabras*, derivante dal bacino residenziale, raggiungerebbe oltre *12 mila visite*, 3 mila in più rispetto allo scenario senza intervento (Tab. 14).

Italiano). Per “convogliare” tale componente verso le destinazioni “minori” di un territorio è necessario pertanto che i gestori delle attività crocieristiche, in accordo che le istituzioni e gli operatori del comparto turistico-culturale, differenzino l’offerta sviluppando specifici itinerari di visita alternativi.

³⁷ Dati Istat.

Tabella 14 – Circuito di Cabras: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino dei “residenti”

Popolazione residente (>19 anni)	Scenario attuale (media 2008-2011)	Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	Impatto del progetto (*)
Residenti	808.805	811.815	811.815	0
Capacità attrattiva Museo	1,2%	1,2%	1,5%	0,3%
Visitatori museali	9.501	9.536	12.177	2.641

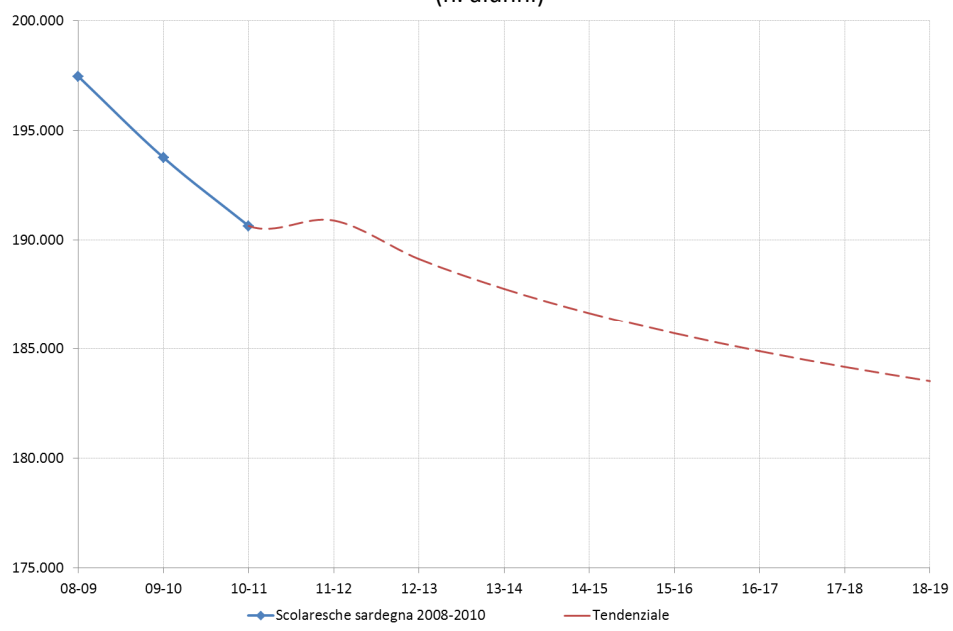
Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

2.1.2.4. SCOLARESCE

Il bacino di riferimento per l’utenza delle *scolaresche*, costituito dagli alunni delle scuole primarie e secondarie dell’intera regione, ammonta attualmente a circa *194 mila alunni* (media 2008-2010). Tenendo conto delle recenti dinamiche di (de)crescita registrate negli ultimi tre anni (gli alunni delle scuole primarie e secondarie della regione si sono ridotti del 3%) e applicando una proiezione di crescita tendenziale di tipo logaritmico, nell’anno “a regime” del progetto tale bacino potrebbe raggiungere un volume di circa *184 mila alunni* (Figura 8).

Figura 8
Proiezione di crescita delle scolaresche della Sardegna
(n. alunni)



Fonte: elaborazioni su dati Istat e MIUR

La misura del possibile incremento di attrattività dei poli museali nei confronti di tale bacino sarà direttamente correlata alla predisposizione di percorsi didattici articolati, nonché all’attivazione di rapporti di collaborazione e coordinamento tra le istituzioni museali e il sistema scolastico regionale. Nel caso del *Museo Archeologico Nazionale*, queste iniziative potrebbero consentire di attrarre un potenziale di almeno *10 mila visitatori* l’anno, circa 2,5 mila in più rispetto allo scenario “senza progetto” (Tab. 15).

Tabella 15 – Museo Archeologico Nazionale: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino delle “scolaresche”

Scolaresche	Scenario attuale (media 2008-2010)	Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	Impatto del progetto (*)
Alunni	193.955	183.517	183.517	0
Capacità attrattiva Museo	4,2%	4,2%	5,5%	1,3%
Visitatori museali	8.120	7.683	10.093	2.411

Fonte: elaborazioni su dati Istat e MIUR

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

Nel caso del *circuito di Cabras*, il bacino delle scolaresche dovrebbe dar luogo, nello “scenario con progetto”, a un volume di pubblico di oltre *8 mila visitatori* (Tab. 16).

Tabella 16 – Circuito di Cabras: stima delle visite museali potenziali derivanti dal bacino delle “scolaresche”

Scolaresche	Scenario attuale (media 2008-2010)	Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	Impatto del progetto (*)
Alunni	193.955	183.517	183.517	0
Capacità attrattiva Museo	3,8%	3,8%	4,5%	0,7%
Visitatori museali	7.465	7.063	8.258	1.195

Fonte: elaborazioni su dati Istat e MIUR

Nota: (*) differenza tra i valori potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

2.1.2.5. RIEPILOGO

In conclusione, il *Museo Archeologico Nazionale* di Cagliari, nell’anno “a regime” del progetto, potrebbe attrarre un volume complessivo di circa *140 mila visitatori*, di cui *70 mila paganti*³⁸. Il progetto potrebbe determinare, dunque, l’attrazione di un flusso aggiuntivo di circa *75 mila visitatori* (di cui 36 mila paganti) rispetto allo scenario tendenziale (senza progetto). Tale incremento si deve, come già detto ampiamente, in larga parte alla maggiore attrazione esercitata dal museo sul bacino turistico, e soprattutto si lega all’attrazione di una nuova componente turistica a prevalente motivazione culturale, oltre che su quello crocieristico (Tab. 17).

Tabella 17 – Domanda potenziale del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari: schema di sintesi

Componenti di pubblico	Visitatori attuali (media 2008-2010)	Visitatori potenziali		Visite museali aggiuntive derivanti dal progetto (*)
		Scenario 2018 “senza progetto”	Scenario 2018 “con progetto”	
Turisti	30.066	30.448	83.339	52.891
- di cui “turisti non culturali”	23.066	23.359	24.607	1.248
- di cui “turisti culturali”	7.000	7.089	58.731	51.642
Scolaresche	8.120	7.683	10.093	2.411
Residenti	11.020	11.061	13.801	2.740
Crocieristi	8.794	15.759	31.943	16.185
Totale	57.999	64.950	139.176	74.226
- di cui “paganti”	28.419	31.826	68.196	36.371
- di cui “non paganti”	29.579	33.125	70.980	37.855

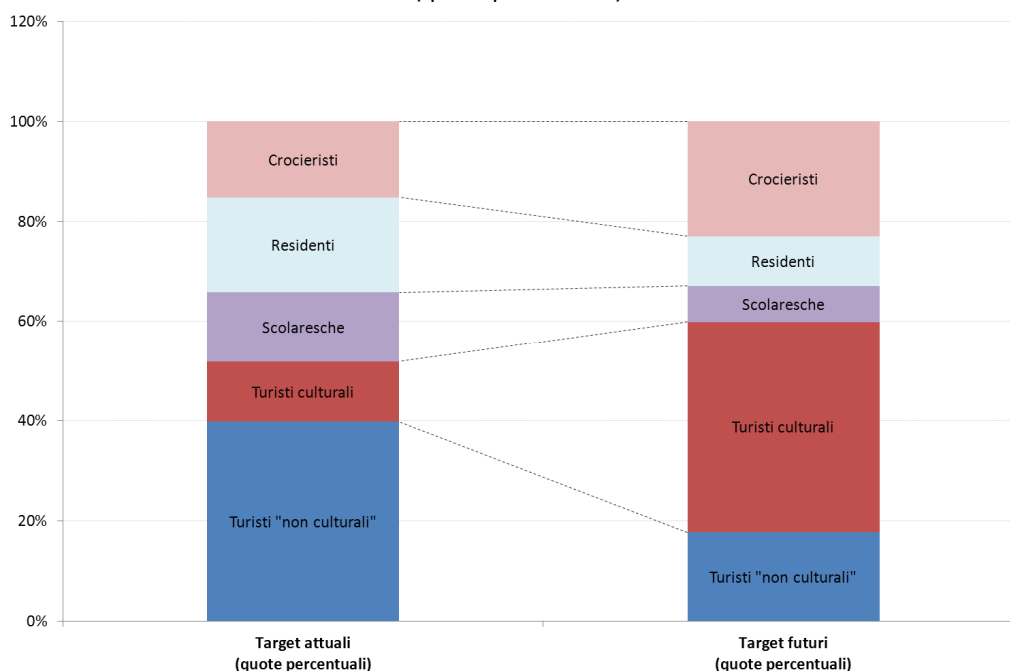
Fonte: ns elaborazione

Nota: (*) differenza tra i flussi di visita potenziali stimati nello scenario “senza progetto” e quelli stimati nello scenario “con progetto”.

³⁸ La stima della quota dei “paganti” è stata effettuata nell’ipotesi che nell’anno “a regime” la distribuzione del pubblico tra “paganti” e “non paganti” rispecchi quella attuale.

Secondo tali previsioni, nell'anno "a regime", il nuovo pubblico del Museo sarà caratterizzato da una maggiore incidenza delle componenti "non residenziali" della domanda (Figura 9). Tali componenti costituiranno circa l'80% del volume di pubblico complessivo del Museo (contro l'attuale 67%), a fronte di una riduzione - solo in termini relativi - del peso del segmento residenziale (dal 19% attuale al 10% stimato) e di quello delle scolaresche (dal 14% attuale al 7%). In tale contesto, l'incremento percentuale più consistente interesserà la componente dei "turisti culturali" che, per effetto del progetto, passerebbe dall'attuale 12% al 42%.

Figura 9
Segmentazione per target del pubblico del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari:
confronto tra lo scenario "attuale" e lo scenario "con progetto"
(quote percentuali)



Per quanto riguarda il *circuito di Cabras*, il volume potenziale di pubblico stimato nell'anno a regime è di circa *120 mila visitatori*, di cui oltre *65 mila paganti* (Tab. 18). L'effetto complessivo del progetto, rispetto allo scenario "senza progetto", sarebbe l'attrazione di oltre *45 mila visitatori aggiuntivi*, in larga parte derivanti, come nel caso di Cagliari, dal bacino turistico e da quello crocieristico.

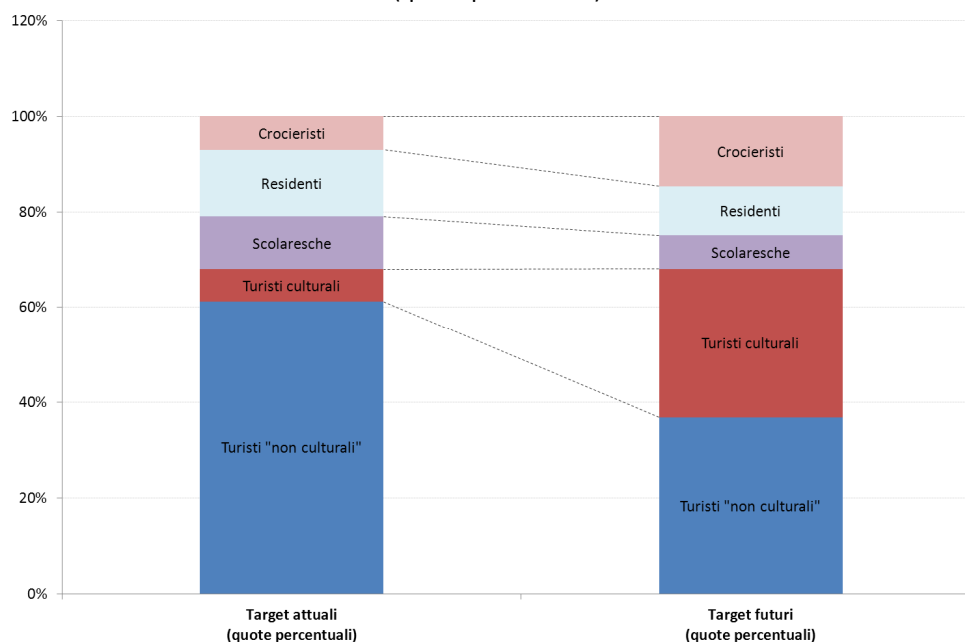
Tabella 18 – Domanda potenziale del circuito di Cabras: schema di sintesi

Componenti di pubblico	Visitatori attuali (media 2008-2010)	Visitatori potenziali		Visite museali aggiuntive derivanti dal progetto (*)
		Scenario 2018 "senza progetto"	Scenario 2018 "con progetto"	
Turisti	46.148	46.734	80.540	33.805
- di cui "turisti non culturali"	41.533	42.061	43.590	1.529
- di cui "turisti culturali"	4.615	4.673	36.950	32.277
Scolaresche	7.465	7.063	8.258	1.195
Residenti	9.501	9.536	12.177	2.641
Crocieristi	4.751	8.513	17.303	8.789
Totale	67.865	71.847	118.278	46.430
- di cui "paganti"	37.325	39.516	65.053	25.537
- di cui "non paganti"	30.539	32.331	53.225	20.894

Fonte: ns elaborazione

Nota: (*) differenza tra i flussi di visita potenziali stimati nello scenario "senza progetto" e quelli stimati nello scenario "con progetto".

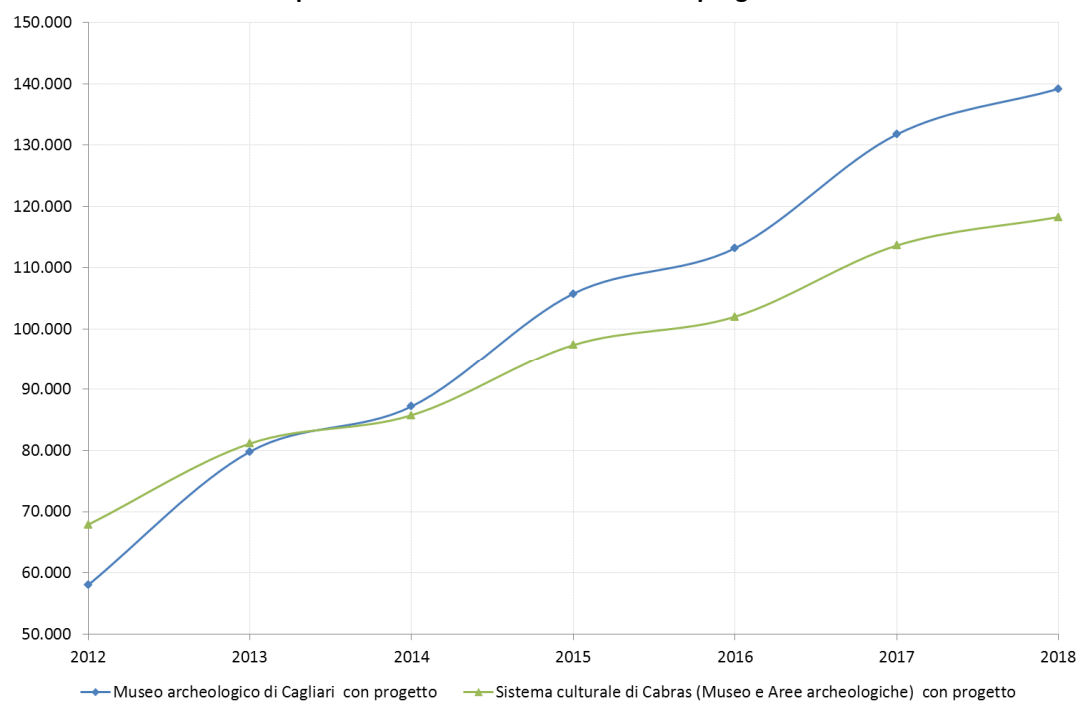
Figura 10
Segmentazione per target del pubblico del circuito di Cabras:
confronto tra lo scenario “attuale” e lo scenario “ con progetto”
 (quote percentuali)



La quantificazione dei volumi di potenziali di pubblico, pur essendo fondata su una valutazione prudentiale degli scenari previsionali, può risultare certamente ambiziosa, considerando i volumi di pubblico di partenza dei due poli. Ciò nonostante, bisogna considerare le notevoli potenzialità dell’offerta culturale cui dovrebbe dar luogo il sistema, un patrimonio culturale di grandissimo rilievo, non solo nei due poli museali, e le caratteristiche del “contesto” di riferimento in cui il progetto si colloca. Come visto, il sistema può contare su dei bacini potenziali di utenza decisamente ampi e, peraltro, già in passato i due siti hanno registrato (anche se in circostanze perlopiù occasionali) picchi di attrattività notevole.

Se, per un verso, il raggiungimento dei livelli di pubblico stimati può certamente essere considerato un obiettivo realistico; esso, dall’altro, è fortemente condizionato (soprattutto per quanto riguarda l’attrazione di una nuova componente di turismo culturale) dall’adozione di una strategia di valorizzazione che non si limiti al “mero” allestimento del nuovo fronte espositivo, ma contempli l’attuazione di più complesse e impegnative azioni di valorizzazione culturale integrata del territorio. Ciò vale sia per la fase di avvio del progetto, sia – soprattutto – in proiezione futura. Risulterà determinante, a tal proposito, la “caratura” delle iniziative messe in campo (conseguenza – anche – delle risorse che saranno investite dalle istituzioni culturali) per alimentare l’offerta in maniera continuativa e per dare vita a iniziative e prodotti (eventi, mostre, diffondibili anche all’estero) realmente attrattivi e di alta qualità. Altro elemento strettamente correlato agli obiettivi di valorizzazione è il livello di integrazione che si riuscirà a raggiungere nel sistema, favorendo forme di coordinamento tra le istituzioni che oggi prendono parte al progetto, ma coinvolgendo progressivamente altri soggetti per estendere l’articolazione territoriale e tematica dell’offerta culturale, aumentare i servizi e le attività a disposizione dei visitatori e “strutturare” i tempi di permanenza dei turisti.

Figura 11
Visitatori del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari e del circuito di Cabras:
ipotesi evolutiva nello scenario “con progetto”



3. AMBITI E FASI DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE

A partire dall'identificazione delle linee strategiche generali del programma di valorizzazione, dalle condizioni previste per la realizzazione del nuovo allestimento della collezione di Mont'e Prama (così come emerso dalle scelte della direzione Regionale, della Soprintendenza e del Comune di Cabras) e dagli obiettivi di espansione, qualificazione e caratterizzazione della domanda culturale e turistica nei luoghi oggetto dell'intervento, l'analisi gestionale ha preso in considerazione in maniera approfondita e sistematica le azioni da sviluppare per dar vita al percorso di *valorizzazione* del sistema museale di Mont'e Prama, secondo una scansione per *ambiti e fasi successive* (e progressive) di evoluzione. Questo approccio è dettato da un lato, dalle prospettive di avanzamento delle azioni sulle strutture museali (a oggi non tutte assegnate a un calendario definitivo, come noto), dall'altro, dall'esigenza di tener conto delle complessità del panorama istituzionale di contesto.

Tale percorso – come accennato – si snoda attorno ai due ambiti/livelli strategici di sviluppo progettuale:

- da un lato, si collocano le azioni di *potenziamento dei poli espositivi* di Cagliari e Cabras;
- da un altro, si prevedono azioni parallele dirette a *favorire il processo di integrazione dei poli* e la costruzione di un "sistema museale plurale".

Per ciascun livello di azione, l'analisi prende in considerazione i possibili scenari di intervento e le azioni da promuovere nelle diverse fasi evolutive del percorso di valorizzazione museale, in relazione agli obiettivi strategici precedentemente delineati:

- una prima fase è collegata alla *sistemazione temporanea delle sculture* nelle due sedi di Cagliari e Cabras;
- una successiva fase di assestamento prevede, con l'ultimazione dei lavori di ristrutturazione della sede dell'ex Museo Regio, la riqualificazione dei percorsi espositivi (e non solo) di Cagliari;
- una fase di consolidamento, infine si collega ai (futuri) lavori di ampliamento del Museo di Cabras e alla sistemazione definitiva del fronte espositivo nelle due sedi.

A ciascuna delle tre fasi - parti di un processo continuativo, costituito in buona parte da azioni coordinate e conseguenti, quando non sovrapposte - si legano effetti rilevanti non solo sul piano fisico (degli allestimenti e delle ristrutturazione di sale e sedi espositive), ma anche - e soprattutto - sotto il profilo organizzativo (delle azioni da promuovere e delle modalità di offerta), istituzionale (delle procedure, impegni, accordi da attivare) ed economico-finanziario (dei costi, dei ricavi - e dei benefici - generati) che è necessario prendere in esame per comprendere i profili di fattibilità della strategia di valorizzazione.

3.1. PRIMA FASE: SISTEMAZIONE TEMPORANEA DELLE SCULTURE E PRIME AZIONI DI PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA MUSEALE

Nella prima fase, il progetto di valorizzazione di Mont'e Prama prevede l'allestimento temporaneo – con lavori che dovrebbero essere avviati nei prossimi mesi - di un primo nucleo di sculture nei due siti di Cabras e Cagliari.

Seppur transitorio, l'allestimento progettato dalla Soprintendenza (e condiviso dal Comune di Cabras) punta a esplicitare, fin da questa fase, i segnali di un chiaro processo di rinnovamento dell'immagine e della vocazione comunicativa di entrambe le sedi espositive.

Dal punto di vista degli interventi *materiali* si prevedono solo alcune modifiche dei percorsi di visita, comunque propedeutiche alla sistemazione definitiva del fronte espositivo³⁹.

Anche l'assetto organizzativo dei due poli, in termini di funzioni gestionali di base, dovrebbe rimanere sostanzialmente invariato rispetto allo scenario attuale. Nel progetto della Soprintendenza archeologica per Cagliari è prevista tuttavia l'apertura – frutto di un accordo con l'Università di Cagliari - di un *bar/caffetteria* (ricavato nell'ex punto ristoro dell'Università di Cagliari, proprietaria dello spazio come della struttura che ospita il Museo). Tale servizio sarà destinato a varie categorie di utenti (studenti universitari e visitatori dei musei) e dovrebbe costituire il primo passo verso l'attuazione di un piano di ampliamento dell'offerta di servizi al visitatore nella Cittadella dei musei di Cagliari (progetto a cui lavorano in parallelo la Direzione Regionale, la Soprintendenza e l'Università).

Compatibilmente con la disponibilità di spazi (piuttosto limitati nell'attuale sede museale), nel polo di Cagliari sarà anche attivato un primo nucleo di attività *didattiche* (dedicate alle scuole) ispirate ai materiali di Mont'e Prama; tali attività potrebbero essere realizzate, in questa fase direttamente dal personale interno della Soprintendenza⁴⁰.

Nel *Museo di Cabras* non è prevista, per contro, alcuna variazione dell'offerta di servizi (affidati alla società cooperativa locale Penisola del Sinis, la quale gestisce anche l'area di Tharros, oltre alla Torre S. Giovanni). L'attuale assetto di servizi, del resto, presenta una discreta articolazione, almeno con riferimento alle funzioni informative e di orientamento (accoglienza, visite guidate, ecc.)⁴¹; ma laddove si rendesse opportuno, comunque, potrebbero essere valutate anche per Cabras ipotesi di rimodulazione e/o ampliamento dell'offerta al pubblico (soprattutto laddove fossero propedeutiche all'assetto definitivo, legato alla realizzazione del nuovo museo).

Parallelamente all'intervento sui servizi di accoglienza e informazione nelle sedi espositive, il percorso di valorizzazione dovrà prevedere una serie di azioni funzionali all'avvio del percorso di *valorizzazione integrata*, da realizzare attraverso iniziative condivise tra le istituzioni e dirette principalmente a *dare visibilità all'avvio del progetto culturale di Mont'e Prama*. Tali azioni, propedeutiche alla *costruzione del sistema museale "plurale"*, dovranno riguardare, in questa prima fase, soprattutto l'ambito della comunicazione e della diffusione di messaggi culturali al pubblico, con iniziative di elevato rilievo scientifico ma, allo stesso tempo, ad alto effetto divulgativo e promozionale.

La proposta di maggiore rilievo riguarda, in questo ambito, la possibilità di avviare un *programma comune di eventi espositivi temporanei* (mostre) di grande rilievo, in grado di dare visibilità all'esposizione della collezione di Mont'e Prama non solo (non tanto) a livello regionale, ma più che altro sul piano nazionale e internazionale.

Tali eventi, oltre che per l'esposizione nelle *sedi di Cagliari e Cabras*, dovrebbero infatti essere concepiti per una *circuitazione fuori dall'isola*: potrebbe essere valutata, sotto questo profilo, l'ipotesi di progettare una *mostra da inviare a istituzioni di grande richiamo nel territorio nazionale e all'estero*, con il duplice obiettivo di far conoscere il patrimonio archeologico di Mont'e Prama (e della Sardegna) e di attirare nell'isola turisti interessati alla fruizione del suo patrimonio culturale.

³⁹ Parte degli allestimenti dovrebbero essere pensati per essere trasposti anche nelle nuove sedi in fase di progettazione e/o ristrutturazione.

⁴⁰ In questa fase, in relazione agli affidamenti di eventuali servizi all'esterno, si dovrà considerare la natura temporanea e transitoria di molti degli assetti funzionali e organizzativi nei quali tali attività opereranno, predisponendo assegnazioni di breve durata o schemi di affidamento flessibili (compatibilmente con le norme di settore).

⁴¹ In conseguenza di un volume di pubblico non molto consistente, nel sito non sono presenti, al momento, servizi aggiuntivi di carattere commerciale.

La predisposizione di mostre itineranti – realizzate anche esponendo reperti di grande importanza e valore - costituisce uno strumento di promozione culturale e turistica di notevole rilevanza strategica per molte istituzioni culturali, soprattutto a livello internazionale.⁴²

Nel caso delle sculture di Mont'e Prama, l'eventualità di una circuitazione (di una parte) delle sculture, resa di certo problematica dalla delicatezza dei reperti da trasportare – elemento tutto da approfondire e valutare in sede tecnico-scientifica – sarebbe favorita, tra l'altro, dalla possibilità di disporre dei reperti che, fino alla collocazione definitiva nelle sedi museali, non potrebbero essere esposti al pubblico (o avranno comunque una limitata visibilità).⁴³

Il costo di operazioni di questa natura, peraltro, sarebbe relativamente contenuto: le spese di trasporto, assicurazione e allestimento, infatti, sono sostenute dalle istituzioni ospitanti (ciò avviene – nella norma – per le grandi istituzioni culturali internazionali che, per contro, si interessano però esclusivamente a progetti espositivi di *elevato profilo scientifico*⁴⁴).

La circuitazione di mostre su Mont'e Prama fuori dalla Sardegna, tra l'altro, potrebbe surrogare, almeno in parte, la necessità di predisporre un'estesa azione di *promozione e marketing culturale* di tipo tradizionale (es. pubblicità nei media nazionali e internazionali, pubblicazioni specializzate, ecc.), concedendo la possibilità di sviluppare unicamente azioni verso specifici target di domanda (crocieristi, residenti, ecc.). Accanto alle mostre potrebbero essere promossi *convegni, seminari ed eventi* di carattere scientifico e/o divulgativo, destinati per lo più a un pubblico specialistico (studiosi, accademici, archeologi, ecc.).

Un ulteriore terreno di potenziale integrazione tra le istituzioni coinvolte nel percorso di valorizzazione dovrebbe riguardare la *predisposizione dei materiali informativi* sul nuovo fronte espositivo (guide, *depliant* e contenuti da diffondere tramite web, ecc.), da distribuire ai visitatori e adottare come strumenti di promozione e comunicazione. Sarebbe essenziale, a questo proposito, che fin dall'avvio del progetto i due poli museali, anche sul piano della qualità dei contenuti, oltre che della linea grafica, si identificassero come parti di un sistema integrato di offerta culturale.

L'avvio di un processo di *integrazione* finalizzato a realizzare iniziative aventi un diretto riscontro da parte del potenziale visitatore (*integrazione esterna*) rappresenta un fondamentale passaggio, oltre che per il "lancio" del progetto espositivo, per il parallelo avvio di un percorso di integrazione *interna* dalle rilevanti implicazioni sul piano organizzativo-istituzionale.

A partire dal primo nucleo di azioni comuni di promozione e diffusione, infatti, le istituzioni potranno sperimentare alcune preliminari forme di coordinamento operativo e programmatico; azioni che, nel medio periodo, dovrebbero evolvere verso una *funzione più stabile – o comunque sistematica – di programmazione condivisa e coordinata* delle attività culturali (a livello di sistema museale plurale).

Lo sviluppo di tali azioni, per questo motivo, dovrebbe essere accompagnato da un processo "formalizzato" di convergenza istituzionale che favorisca l'assunzione di impegni specifici da parte delle istituzioni, sia rispetto a obiettivi e modalità di attuazione di un programma comune di valorizzazione, sia riguardo alla costituzione di una sede stabile di collaborazione/coordinamento interistituzionale.

Tale percorso è già stato avviato, con la definizione del *Protocollo d'intesa* del 2011 la quale ha dato vita, tra l'altro, all'attivazione di una *Cabina di regia* permanente deputata allo sviluppo della strategia

⁴² I Musei Vaticani, da questo punto di vista, costituiscono un caso esemplare: ogni anno, ricorrendo prevalentemente a beni custoditi nei depositi (quindi senza sottrarre beni alla collezione esposta), promuovono mostre ed eventi espositivi che transitano nei musei più importanti del mondo. L'Ermitage di San Pietroburgo, per fare un altro esempio, invia periodicamente elementi delle sue preziose collezioni nei più importanti musei del mondo a fini "promozionali"

⁴³ Tale pratica, in passato, ha coinciso anche con l'esecuzione di lavori di ristrutturazione degli spazi del museo che costringevano a chiusure parziali delle sale..

⁴⁴ In questo senso, sarebbe necessario prevedere risorse adeguate da destinare alla progettazione e alla curatela delle mostre.

coordinata di valorizzazione del patrimonio di Mont'e Prama. Obiettivo dei lavori della Cabina di regia, avviati da qualche mese, dovrebbe essere, in questa fase, la definizione di criteri e regole per l'esercizio di funzioni d'indirizzo e accompagnamento, per un'azione comune diretta a strutturare il sistema museale plurale.

Lo sviluppo di un percorso di integrazione e coordinamento programmatico sulla scorta di quanto previsto dal Protocollo del 2001 consentirebbe, peraltro, di mantenere un coinvolgimento istituzionale ampio, non limitato alle sole istituzioni titolari di beni e contenitori museali (Comune di Cabras e Soprintendenza Archeologica), ma aperto (almeno) alla Direzione Regionale e all'Amministrazione Regionale.⁴⁵

A tale platea, in corso d'opera, potrebbero aggiungersi anche altre istituzioni territoriali: Comuni di Cagliari e Sassari, Provincia di Cagliari, Oristano e Sassari, ecc.). L'assetto del sistema dovrebbe assumere, in generale, una forma modulare, adeguata a sviluppare un programma di azioni progressivamente ampliabile nell'ottica di "aprire" il sistema - nel medio-lungo periodo - a forme più o meno strutturate di cooperazione con altri soggetti della filiera (anche privata) della valorizzazione turistico-culturale.

Il profilo istituzionale e la variabilità degli enti coinvolti potrebbero condurre a valutare anche l'opportunità di promuovere un *Accordo di valorizzazione*, strumento previsto dal Codice dei Beni Culturali (ex art. 112 c.4) per indirizzare le politiche di enti pubblici territoriali, regioni e istituzioni statali verso strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare piani strategici di sviluppo culturale. Tale strumento costituirebbe una sorta di ideale "*upgrade*" dell'intesa raggiunta nel 2011. Una forma di intesa che, tra l'altro, consentirebbe non solo di favorire il *coordinamento tra diverse istituzioni* responsabili della gestione delle risorse culturali ma anche – in prospettiva – di agevolare la partecipazione dei soggetti responsabili delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati alla valorizzazione a livello territoriale (*integrazione laterale*).

L'assetto del fronte espositivo della prima fase di progetto dovrebbe protrarsi *almeno* fino al 2015⁴⁶, data formalmente prevista per il completamento dell'intervento di riqualificazione del Regio Museo Archeologico attiguo alla Cittadella, nei cui spazi troveranno collocazione semi-definitiva alcune delle sculture di Mont'e Prama (secondo quanto definito dal Protocollo d'intesa tra Ministero e Comune di Cabras).

Questa fase di avvio, seppure transitoria, rappresenta un momento chiave per lo sviluppo del sistema museale. Da un lato poiché – anche in funzione della provvisorietà dell'assetto espositivo – si renderanno necessarie azioni (comuni) in grado di dare visibilità al progetto culturale e identificarne il carattere "plurale" (a es. mostre). Dall'altro, poiché la previsione di un percorso articolato di integrazione richiede uno sviluppo graduale e progressivo; il passaggio tra una fase provvisoria di avvio e l'assestamento consentirebbe di sperimentare forme e modalità che di assetto istituzionale del sistema integrato che, in

⁴⁵ Il coinvolgimento della Direzione Regionale per i Beni culturali e Paesaggistici, in primo luogo, ha lo scopo di sostenere il processo di integrazione sotto il profilo del coordinamento delle politiche di valorizzazione a livello regionale, favorendo, tra l'altro, l'apertura ad altre istituzioni culturali statali della regione le quali, anche in una fase successiva, potrebbero prendere parte a un sistema di offerta culturale più ampio. La partecipazione dell'Amministrazione Regionale assume un rilievo determinante sotto il profilo della programmazione territoriale, da un lato, poiché consentirebbe di indirizzare gli interventi infrastrutturali necessari al completamento del sistema di offerta (è dell'agosto di quest'anno - come noto - l'approvazione delle delibera CIPE che trasferisce alla Regione Sardegna le risorse per la realizzazione del nuovo museo di Cabras); da un altro, per sostenere iniziative, legate alla gestione, funzionali alla promozione del sistema (la Regione assegna al Comune di Cabras un contributo annuale alla gestione dei siti culturali, attraverso la LR 4); da un altro ancora, per favorire il più ampio coinvolgimento di soggetti pubblici e privati in un percorso di valorizzazione territoriale (nella definizione di obiettivi e misure del prossimo ciclo di programmazione dei Fondi Strutturali e Nazionali, a tal proposito, potrebbe essere assegnata priorità ad azioni di supporto multi-tematico e multisettoriale coerenti con il progetto di sviluppo territoriale incentrato sulla valorizzazione del sistema culturale di Mont'e Prama).

⁴⁶ Un eventuale slittamento al 2016 della chiusura lavori, possibile, considerato lo stato attuale del cantiere, non comporterebbe alcuna modifica del quadro programmatico.

questo modo, andrebbero a regime parallelamente al varo delle nuove strutture museali (e anzi il sistema di *governance* preordinato ne garantirebbe un'attuazione coordinata).

3.2. SECONDA FASE: VERSO IL CONSOLIDAMENTO DEL SISTEMA DI OFFERTA MUSEALE

Il secondo *step* del percorso di valorizzazione del sistema museale di Mont'e Prama coinciderà, temporalmente, con l'apertura della nuova *ala espositiva del museo di Cagliari*, nelle immediate vicinanze dell'attuale Museo archeologico. L'analisi, in relazione a questo passaggio, si è occupata di determinare e qualificare le azioni connesse non tanto allo sviluppo del polo museale (già definite, per grandi linee, dalla Soprintendenza), ma soprattutto delle iniziative da accompagnare all'intervento strutturale ai fini del consolidamento del sistema integrato.

L'intervento di potenziamento della sede museale di Cagliari – il cui completamento è previsto per il 2015, come detto – non riguarda unicamente il percorso di visita, che verrà ampliato (anche) per ospitare parte della collezione di Mont'e Prama, oltre alla biblioteca del Museo e ad altri spazi espositivi. È infatti prevista anche la creazione di aree da destinare a un insieme diversificato di servizi al visitatore, in parte nuovi rispetto allo scenario attuale e funzionali a migliorare l'assetto complessivo dell'offerta culturale cittadina.

Negli spazi ricavati nella nuova ala, la Soprintendenza – in accordo con la Direzione Regionale – ha previsto di localizzare, nello specifico:

- un'*area accoglienza*, che servirà a orientare e fornire una prima informazione ai visitatori (anche sul sistema museale di Mont'e Prama, evidentemente);
- un *punto vendita* di pubblicazioni, libri, guide e *merchandising* museale;
- un *ristorante*, aperto anche a utenti non fruitori del museo (la particolare collocazione, nei bastioni, dovrebbe farne un luogo attrattivo e di ritrovo sia per i turisti che per i cagliaritari);
- *sale per la didattica*, con strutture per proiezioni, seminari, laboratori, ecc. destinati prevalentemente all'utenza scolastica e giovanile;
- spazi per *iniziative culturali* di varia natura (presentazioni, convegni e seminari, sale lettura, ecc).

Questo insieme di spazi e servizi consentirà al polo museale di Cagliari di migliorare sensibilmente – parallelamente a un percorso culturale reso più ricco e ampio anche dalla collezione di Mont'e Prama – le condizioni di visita, rafforzando l'identità della Cittadella di Cagliari come epicentro non solo cittadino, ma regionale, di un'offerta culturale articolata e di qualità.

La Direzione Regionale, in questo senso, ha avviato un percorso di collaborazione con le istituzioni che gravitano nella Cittadella (Università e Soprintendenza per i beni architettonici, paesaggistici, storici e artistici ed etnoantropologici), con l'obiettivo di prefigurare un sistema integrato di servizi al pubblico da gestire in maniera coordinata. In tal senso, è stato stipulato un primo protocollo di intesa che prevede l'attivazione di una procedura di affidamento a regia unica. L'esito di questo percorso dovrebbe condurre – auspicabilmente in parallelo rispetto al progetto di valorizzazione di Mont'e Prama – a un assetto di offerta unificata di servizi a disposizione degli utenti/visitatori, comprensiva anche di una biglietteria integrata e di punti di informazione che dovrebbero essere localizzati in varie zone della città. Tale assetto punta a elevare e qualificare le condizioni complessive di fruizione della Cittadella dei musei identificando l'area come il fulcro di un'offerta culturale cittadina diversificata ma coordinata, destinata a soddisfare sia una domanda cittadina e residenziale, sia un'ampia platea di segmenti turistici, in parte aggiuntivi rispetto allo stato attuale, come si è osservato in precedenza.

Se per il polo di Cagliari, quindi, l'ampliamento del percorso espositivo e il potenziamento dei servizi al visitatore fanno parte di una strategia già definita, in larga massima, con riferimento al *Museo di Cabras* non dovrebbero essere apportate, in questa fase, particolari modifiche all'offerta di servizi culturali. Solo

con il progetto di ampliamento della sede espositiva, come detto, si avvierà una (probabile) ristrutturazione delle attività di supporto, accoglienza e orientamento al visitatore.

In questa fase anche per il polo di Cabras, tuttavia, potrebbe essere opportuno prevedere un rafforzamento di alcune funzioni, soprattutto per accompagnare la creazione di quel *circuito di fruizione coordinata a livello locale* che costituisce presupposto fondamentale all'incremento della domanda di visita del Museo. Uno degli obiettivi che il progetto di valorizzazione di Mont'e Prama deve porsi, con riferimento a Cabras, è di favorire una migliore distribuzione delle visite che oggi si concentrano prevalentemente nel sito archeologico di Tharros. A questo fine, dovrebbe essere progressivamente valorizzata la funzione del Museo civico quale "porta di entrata", luogo dove fornire ai visitatori strumenti di documentazione e orientamento (facendo largo uso anche di tecnologie multimediali) funzionali a una migliore comprensione dei significati e del valore del patrimonio dislocato nel territorio circostante⁴⁷.

Gli interventi puntuali di potenziamento dell'offerta nei poli museali – anche in questa seconda fase – dovrebbero trovare sponda nella concomitante proposizione di azioni attraverso cui alimentare il processo di *integrazione e coordinamento delle politiche culturali*.

In questa fase, in particolare, dovrebbero essere promosse iniziative dirette soprattutto a favorire il *consolidamento delle funzioni di valorizzazione comuni*.

L'ambito della promozione culturale, sotto forma di eventi e attività comuni dall'alto profilo scientifico, da realizzare sia nelle sedi museali (a Cagliari, in particolare, dove queste iniziative si uniranno a quelle per l'inaugurazione della nuova ala del Museo archeologico), sia, eventualmente, fuori dalla Sardegna, con l'obiettivo di dare visibilità alle collezioni, attrarre turisti ma anche residenti e consolidare un'immagine unitaria del sistema di Mont'e Prama.

In questa fase, peraltro, l'integrazione potrebbe riguardare anche altre tipologie di iniziative e, tra queste, la didattica, che potrà contare su una nuova struttura attrezzata (a Cagliari) nella quale collocare la base per attività destinate al pubblico giovane e non, riferite al territorio (e quindi anche a Mont'e Prama).

L'esercizio condiviso di una *funzione di programmazione del sistema* dovrebbe - come detto - trovare una modalità di collaborazione e dialogo *stabile e continuativo* non tanto dal punto di vista della formalizzazione di un modello giuridico-gestionale autonomo e nuovo – anche quindi attraverso la Cabina di regia già operativa –⁴⁸, quanto nella capacità di disporre di una *sede strutturata* attraverso la esercitare un'azione sistematica di formulazione e sviluppo di proposte, programmi e prodotti culturali condivisi per la promozione del sistema e l'attrazione di pubblico museale e turisti.

Elemento fondamentale, a prescindere dalle scelte di natura organizzativa, dovrebbe essere la capacità di garantire al tempo stesso operatività al sistema e stabilità dell'azione programmatica condivisa.

Sul piano operativo, lo sforzo delle istituzioni coinvolte⁴⁹ dovrebbe orientarsi verso azioni dedicate prioritariamente al rafforzamento dell'*immagine unitaria* del sistema: rispetto ai *potenziali fruitori*, le singole sedi museali, pur nella loro identità e specificità culturale (oltre che organizzativa), dovrebbero essere progressivamente proposte come i poli principali di *un percorso di visita unitario dal punto di vista*

⁴⁷ Si potrebbe prevedere, in questa fase, anche un potenziamento dei servizi di collegamento tra i siti (trenino) archeologici comunali e il museo.

⁴⁸ Il tema delle formule giuridiche da assegnare alle istituzioni o ai percorsi di integrazione tra gruppi di esse non costituisce un ambito rilevante dell'analisi economico-gestionale, almeno per il momento. Occorre qui distinguere, nello specifico, tra l'assetto organizzativo e funzionale del sistema e la veste giuridica di attuazione. Il primo aspetto rappresenta un fattore chiave in questa fase di progetto, mentre la forma giuridico-istituzionale attraverso cui attuare il disegno di valorizzazione costituirà un elemento da approfondire solo in un momento successivo di approfondimento progettuale.

⁴⁹ Le forme di coordinamento, in questa fase, dovrebbero evolvere verso una forma stabile di incontro, confronto e collaborazione istituzionale (anche mantenendo le vesti della Cabina di Regia o quelle, sostanzialmente analoghe, di un tavolo di coordinamento inter-istituzionale non strutturato). Elemento fondamentale, a prescindere dalle scelte organizzative, dovrebbe essere la capacità di garantire al tempo stesso agilità e operatività al sistema, ma anche stabilità dell'azione programmatica condivisa.

culturale, ma articolato dal punto di vista territoriale. Le iniziative da promuovere, a questo fine, potrebbero essere finalizzate, tra l'altro:

- all'introduzione di forme di integrazione tariffaria e/o di *bigliettazione* coordinata tra i siti (che potrebbero essere sviluppate anche nell'ambito di iniziative più ampie, legate alla sperimentazione di card regionali);
- alla condivisione di regole per la *diffusione di standard di offerta* uniformi dei servizi museali (orari, guide, ecc.), degli strumenti di comunicazione (*depliant*, ecc.), eventualmente nell'ambito di strategie di promozione di un logo/marchio;
- alla promozione e commercializzazione di percorsi di visita coordinati (itinerari), eventualmente anche aperti ad altri siti regionali.

3.3. TERZA FASE: VERSO UN SISTEMA REGIONALE DI VALORIZZAZIONE

Con la realizzazione dei lavori di ristrutturazione e ampliamento della sede espositiva di Cabras troverà definitiva collocazione la raccolta di sculture di Mont'e Prama e, con essa, l'assetto espositivo del sistema museale plurale potrà essere definitivamente stabilizzato.⁵⁰

Anche se la mancanza di una progettazione esecutiva dell'intervento non consente di formulare ipotesi approfondite sulla struttura e l'organizzazione degli spazi, è prevedibile che in occasione dell'apertura del nuovo spazio, il Comune di Cabras dovrà provvedere a riorganizzare l'offerta di servizi al visitatore, conformandola sia alle caratteristiche del nuovo percorso espositivo - parte di un sistema culturale complesso - sia alle dimensioni e alle richieste del pubblico, che dovrebbe incrementarsi considerevolmente (non solo per la presenza delle sculture nel percorso espositivo).

In generale, è quindi auspicabile che nella progettazione della nuova struttura museale sia considerata la possibilità di destinare parte consistente degli spazi ad alcune funzioni che, al momento, risultano sottodimensionate, tra queste:

- l'*accoglienza*, intesa come area del museo dove offrire al visitatore, insieme al biglietto, servizi di informazione e orientamento sul percorso museale, ma anche sui possibili percorsi di visita nell'area comunale e sull'intero sistema di Mont'e Prama, in spazi dimensionalmente adeguati e attrezzati;
- i *servizi commerciali*, intesi come spazi dove collocare un punto vendita di guide, pubblicazioni e oggettistica e dove poter realizzare eventi e attività divulgative (presentazioni, seminari, ecc.)⁵¹;
- la *didattica*, intesa come area specificamente attrezzata per lo svolgimento di attività educative e formative (che già oggi la cooperativa organizza per la collettività locale, non solo per i giovani e le scuole);
- la *promozione culturale*, intesa come attività (e spazi) di produzione di eventi espositivi a carattere temporaneo, attraverso cui arricchire e diversificare l'offerta espositiva permanente.

Nel progetto di rinnovo della struttura di Cabras dovrebbe essere previsto, tra l'altro, un ricorso ampio a *strumenti di presentazione e comunicazione multimediali* (pannelli interattivi, proiezioni, ecc.), particolarmente adatti a illustrare le relazioni tra collezioni "al chiuso" e patrimonio diffuso nel territorio circostante.

⁵⁰ La nuova struttura di Cabras dovrebbe vedere la luce in una fase successiva alla conclusione dei lavori nel polo di Cagliari: a livello del tutto indicativo, il nuovo museo archeologico potrebbe essere pronto per la fine del 2016.

⁵¹ Andrà valutata anche l'opportunità di prevedere un punto ristoro-bar, tenendo conto, da un lato, dei volumi di pubblico, dall'altro, dell'offerta esistente nelle immediate vicinanze del museo (potenzialmente in competizione con un bar all'interno del museo).

Con riferimento al *Museo di Cagliari*, l'assestamento del fronte espositivo comporterà una parziale riorganizzazione del percorso di visita. Il nuovo allestimento delle due ali del museo archeologico - secondo quanto previsto dalla Soprintendenza - dovrebbe orientarsi verso un percorso di visita complesso ed esteso, incentrato sulla civiltà nuragica e funzionale a rappresentare l'intera identità storica regionale.

L'assetto dei servizi al visitatore, a seguito della riorganizzazione avviata con l'apertura della nuova sede, dovrebbe a questo punto trovare una forma stabile di offerta, con l'attuazione, in parallelo, del disegno di unificazione della gestione dei *servizi di accoglienza*, biglietteria, *bookshop* e ristorazione.

Per quanto riguarda il sistema museale, il percorso di integrazione e coordinamento dovrebbe in questa fase trovare definitivo consolidamento sia dal punto di vista della programmazione che su quello delle iniziative realizzate.

Il coordinamento tra le istituzioni, nelle sedi e nelle forme che verranno individuate con i lavori della Cabina di regia (e che potrebbero comunque mantenere tale forma "leggera") dovrà aver acquisito e sperimentato funzioni stabili per ciò che riguarda alcuni ambiti, tra cui:

- la programmazione e la realizzazione di eventi e mostre per la promozione del sistema;
- la realizzazione di prodotti culturali (contenuti didattici, pubblicazioni, guide, ecc.) dedicati al patrimonio di Mont'e Prama;
- la promozione di azioni materiali (campagne periodiche, cartellonistica, media, ecc.) e immateriali (accordi con tour operator) di comunicazione dirette a favorire l'attrazione di visitatori e turisti;
- la definizione e il controllo di (eventuali) standard comuni nell'erogazione di attività e servizi (es. marchio).

Una volta che i percorsi di integrazione interna ed esterna saranno relativamente stabilizzati, l'assetto del sistema potrebbe evolvere verso *forme più complesse*, traghettando il sistema di valorizzazione integrata verso una fase più "matura", nella quale, da un lato, potrebbero essere annesse altre istituzioni responsabili della gestione del patrimonio culturale nella regione; dall'altro, potrebbero essere coinvolti gli attori economici e istituzionali delle filiere potenzialmente collegabili alla valorizzazione culturale, attuando di fatto un processo di *integrazione laterale*.

Obiettivo principale di questa fase, accanto alla stabilizzazione delle funzioni di coordinamento del sistema, dovrebbe essere l'ampliamento e la diversificazione tematica e territoriale dell'offerta culturale.

La volontà di prefigurare un assetto complesso e di dar vita a un sistema articolato e strutturato di valorizzazione culturale *policentrica* si lega alla necessità di assegnare obiettivi ambiziosi alla strategia di valorizzazione, soprattutto – ma non solo – in termini di *attrazione di nuova e qualificata domanda*.

Come si è evidenziato nell'analisi della domanda potenziale, le possibilità di generare un flusso consistente di pubblico, in buona parte aggiuntivo rispetto alle componenti esistenti, non dipendono infatti solo dalla capacità di sviluppare, in chiave integrata, un sistema di offerta culturale connesso ai due principali poli museali oggetto di intervento. Le potenzialità di successo del progetto di valorizzazione di Mont'e Prama, infatti, sono da misurare soprattutto sul piano dell'organizzazione di un'offerta culturale diversificata, in grado di articolarsi e rinnovarsi continuamente, collegandosi anche alle risorse economiche, sociali e istituzionali territoriali.

In questa fase, anche grazie al coinvolgimento di enti sovraordinati (la Direzione Regionale, La Soprintendenza, la Regione), responsabili di funzioni di valorizzazione estese e diffuse sul territorio, il sistema dovrà guardare ai possibili ambiti di *allargamento della strategia di valorizzazione* dell'offerta culturale, con l'obiettivo di annettere al percorso, anche solo per funzioni limitate e attività contingenti

(promozione, percorsi di visita, mostre, ecc.), anche *altri luoghi e siti* della regione tra quelli di maggiore rilievo (naturalmente sulla base di indirizzi dettati nell'ambito della programmazione culturale, costruiti, in altre parole, sulla base di connessioni tematiche, storiche, archeologiche, sociali, ecc.).

Ai fini di un ampliamento progressivo delle politiche di valorizzazione del sistema museale di Mont'e Prama si renderà necessario mettere in atto, per altro verso, alcune misure propedeutiche al coinvolgimento di soggetti (pubblici e privati) che operano nelle filiere economiche collegate (direttamente o indirettamente) alla valorizzazione turistico-culturale.

L'analisi della domanda potenziale, identificando i segmenti verso cui il progetto di Mont'e Prama è indirizzato, ha mostrato come la componente del *turismo culturale*, sia nella città di Cagliari sia nel polo di Cabras (e in generale tutta la Sardegna), assuma oggi un rilievo del tutto marginale e, per questo, ha evidenziato quanto essa rappresenti il principale target della strategia di valorizzazione.

Per caratteristiche strutturali e motivazionali, il turismo culturale esprime una domanda eterogenea di beni e servizi, riferita non solo alle condizioni dei beni da visitare, ma estesa a un insieme di attività e servizi di qualità (non necessariamente di lusso) che vanno dall'accoglienza alla ristorazione, dall'intrattenimento ai servizi commerciali, dalla mobilità ai servizi per le famiglie.

Il turista culturale, in special modo il *target* cui si fa riferimento in questo ambito⁵², percepisce la destinazione come un sistema integrato di offerta, un "unicum" verso il quale si rapporta e dal quale trae soddisfazione nella misura in cui tutte le principali componenti rispondono coordinatamente e sinergicamente alle proprie esigenze.

Tali aspetti assumono rilievo ancora maggiore nei luoghi in cui l'offerta culturale è composta da risorse diffuse sul territorio (e non vi sono siti in grado di attrarre, da soli, consistenti flussi di turisti). In questi casi, anche per favorire un allungamento del soggiorno medio dei turisti (e un conseguente incremento della spesa media), assume un rilievo determinante la capacità di *strutturare il tempo di permanenza del turista/visitatore*, offrendo servizi, strutture, prodotti e attività da svolgere.

Il coinvolgimento degli attori economici e istituzionali territoriali della filiera, da un lato, si lega alla necessità di garantire *standard* di offerta ricettiva adeguati, il coordinamento degli orari di apertura degli esercizi commerciali, la massima connessione di servizi di trasporto ai luoghi di visita e la disponibilità di servizi informativi diffuse, per esempio, anche presso le strutture ricettive. Dall'altro, si rende necessario al fine di prevedere eventi, attività culturali e intrattenimenti coordinati all'offerta nei luoghi di visita, adeguati servizi per le famiglie (assistenza, servizi per l'infanzia, ecc.) e un'offerta articolata di beni e servizi dell'artigianato, dell'enogastronomia, oltre a percorsi ambientali e ciclopeditoni, ecc.

Tali considerazioni portano a individuare un primo insieme di enti e soggetti verso cui sarebbe opportuno indirizzare, in questa fase, il percorso di ampliamento del sistema di valorizzazione integrata⁵³:

- gli operatori specializzati nella promozione turistico-culturale;
- gli esercenti delle strutture ricettive (soprattutto alberghiere, ma anche B&B, agriturismi e tutte le forme di accoglienza di qualità medio-alta);
- il sistema della ristorazione;
- il commercio al dettaglio;
- gli operatori culturali e gli organizzatori di spettacoli dal vivo ed eventi;

⁵² Si tratta, come evidenziato altrove, di un turismo culturale non di massa, parzialmente diverso da quello tradizionale delle città d'arte, che trascorre mediamente più tempo nelle località visitate e si interessa, oltre che alla visita di musei e monumenti, alle risorse circostanti, ai beni diffusi, al paesaggio, alle risorse naturalistiche, e che presenta mediamente una propensione alla spesa maggiore rispetto al turismo culturale organizzato.

⁵³ Nel quadro delle attività promosse nell'ambito delle sedi di coordinamento programmatico saranno predisposte le iniziative funzionali a garantire il coinvolgimento di questi soggetti e l'interazione tra il sistema di valorizzazione e le filiere economiche e istituzionali, da assumere attraverso accordi, protocolli e altre forme, essenzialmente di natura negoziale.

- le aziende del trasporto pubblico locale
- il tessuto delle imprese artigiane e delle aziende enogastronomiche.

Gran parte delle iniziative da sviluppare in questa fase per dare attuazione al disegno di valorizzazione delineato potrebbero risultare, peraltro, dal naturale sviluppo di azioni messe in campo nelle fasi precedenti. L'introduzione di *un biglietto integrato* per i siti di Mont'e Prama, per esempio, potrebbe trovare collocazione nell'ambito di un programma più esteso, diretto alla diffusione di *forme di tariffazione e bigliettazione integrata* su tutto il territorio regionale (card turistiche e/o culturali).

Allo stesso modo, la condivisione di standard di offerta uniformi dei servizi museali all'interno del sistema potrebbe costituire il primo *step* verso la definizione di standard museali regionali (in applicazione del piano sugli standard museali nazionali che recentemente è stato rilanciato dalla DG Valorizzazione del MiBAC).

Dal punto di vista istituzionale l'insieme di queste e altre iniziative analoghe potrebbe avere come "corrispettivo organizzativo" una sostanziale evoluzione di assetto nel sistema dei beni culturali della Sardegna. In vista dell'esigenza di svolgere funzioni complesse in forma coordinata legate alla valorizzazione di un numero consistente di siti nel territorio regionale, infatti, potrebbe essere valutata anche l'opportunità di dar vita a una sede strutturata (e autonoma rispetto agli enti di emanazione) per la programmazione culturale regionale, sulla scorta di quanto previsto, a esempio, dal Codice dei Beni culturali per gli accordi di valorizzazione (*art. 112*): "Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare piani strategici di sviluppo culturale [...]. Lo Stato, [...], le regioni e gli altri enti pubblici territoriali possono costituire, nel rispetto delle vigenti disposizioni, *appositi soggetti giuridici* cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani [...]."

4. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA

La *terza area* di approfondimento è finalizzata – come accennato in premessa – alla verifica degli effetti economico-finanziari del nuovo assetto espositivo e di servizi culturali nelle diverse fasi di sviluppo del sistema museale di Mont'e Prama.

L'analisi si pone quale obiettivo principale la verifica delle condizioni di sostenibilità economico-finanziaria del disegno strategico di valorizzazione delle sculture di Mont'e Prama, facendo riferimento alla fase di avvio e consolidamento della strategia.

Si prendono in esame, a tal fine, *le voci di costo e ricavo previste per la gestione corrente dei poli museali e per le attività coordinate*, mentre *non* si è tenuto conto dei costi di realizzazione delle opere edili, degli allestimenti, degli impianti e degli altri costi di *investimento* connessi alle strutture museali, che risultano coperte da poste già in parte erogate o, comunque, impegnate su capitoli di finanziamento straordinari regionali e/o nazionali.

Le voci di costo relative alla gestione dei due poli sono state calcolate ricorrendo a stime e valutazioni parametriche riferite alle caratteristiche delle strutture e alle funzioni previste dalle istituzioni, i costi delle attività coordinate sono state stimate sulla base di un programma di azioni comuni di programmazione e promozione del sistema museale plurale. I ricavi attesi dal programma di valorizzazione sono stati commisurati alla domanda potenziale di visita dei due poli museali.

L'analisi economico-finanziaria prende in considerazione i costi e i ricavi derivanti dall'attuazione della strategia di valorizzazione adottando un criterio "*differenziale*" (o incrementale). Sono esaminate, a tal fine, unicamente le voci di entrata e di uscita direttamente connesse all'attuazione del progetto, al netto dei costi e ricavi che le istituzioni già oggi sostengono e che, anche in futuro, dovrebbero sopportare per mantenere le strutture museali.⁵⁴

Le voci di costo e ricavo stimate nell'analisi fanno riferimento, da un lato, ad attività imputabili direttamente alle sedi museali e alle istituzioni responsabili della gestione, dall'altro, a funzioni condivise finalizzate alla valorizzazione del sistema nel suo insieme. La ripartizione e l'effettiva imputazione delle voci, dal punto di vista delle istituzioni coinvolte, costituirà uno degli aspetti da valutare nella fase di avvio del progetto di sistema.

4.1. PRIMA FASE

L'allestimento temporaneo delle sculture, sia per il polo di Cagliari che per il museo di Cabras, *non* dovrebbe determinare effetti significativi sulle *spese* relative alla gestione ordinaria dei siti.

I costi di manutenzione, le utenze e la pulizia, nello specifico, non varieranno, dal momento che non si prevede alcun ampliamento degli spazi o potenziamento delle attrezzature e degli impianti. Allo stato attuale, nel bilancio della Soprintendenza figura un costo annuale per telefono, riscaldamento, pulizie e rifiuti solidi urbani di 50 mila euro, parte (minima) dei quali sono condivisi con la Pinacoteca, cui andrebbero sommate le spese per la manutenzione ordinaria⁵⁵

⁵⁴ La scelta di focalizzare l'analisi sui valori differenziali, peraltro, si lega anche alla difficoltà di quantificare costi e ricavi di gestione delle istituzioni culturali pubbliche, soprattutto di quelle statali, nelle quali molte delle funzioni di base dei musei – come di altri uffici ministeriali, non sono individuabili come centri autonomi di costo.

⁵⁵ I costi della manutenzione ordinaria, condivisi con tutte le sedi museali di competenza della Soprintendenza, non sono state rese disponibili.

Per lo stesso motivo, non si ipotizza alcun incremento dei costi del personale destinato a custodia, accoglienza, visite guidate e biglietteria.⁵⁶

Per la gestione del *Museo di Cagliari*, la Soprintendenza dispone di 36 operatori addetti a vigilanza, accoglienza e accompagnamento dei visitatori. Con riferimento alle attività didattiche – funzione aggiuntiva che la Soprintendenza intende attivare nel Museo, in questa fase, in forma parziale – si farà ricorso ad altre risorse interne (addetti che operano in altri siti archeologici statali del territorio regionale).

La cooperativa Penisola del Sinis, per la gestione delle sale di Mont'e Prama potrà contare, oltre che sulle risorse del Museo (4/5 addetti all'accoglienza e alla custodia), anche sul personale attualmente destinato ai siti di Tharros e Torre S. Giovanni (circa 10 addetti).

La prima fase del percorso di valorizzazione della collezione di Mont'e Prama comporterà, per contro, l'incremento di alcune voci di spesa aggiuntive, da imputare *a entrambe le istituzioni museali* (come costo di sistema), finalizzate alla *promozione* (sotto forma di azioni integrate e coordinate) del nuovo allestimento.

In primo luogo, deve essere prevista la predisposizione di una serie di campagne *media* e stampa (pubblicità, manifesti, ecc.), accompagnate a un'attività, da svolgere direttamente nei siti museali: *eventi* a carattere *informativo, scientifico e divulgativo* da affiancare all'esposizione della collezione nelle due sedi di *Cagliari e Cabras* e, eventualmente anche in altri luoghi di rilevante interesse culturale nella regione⁵⁷.

Un'azione di particolare rilievo, in questa fase - come visto – potrebbe riguardare l'allestimento di un *evento espositivo itinerante* da far circuitare al di fuori del territorio regionale, attraverso *accordi di prestito* (di pezzi che non sarebbero comunque esposti in questa fase, per mancanza di spazi nelle due sedi) con importanti istituzioni museali nazionali e internazionali.

I costi legati a queste iniziative, almeno in questa fase, dovrebbero incidere in misura contenuta sulla gestione corrente, dal momento che la progettazione dei *contenuti e dei materiali della comunicazione* (da utilizzare per presentazioni ed eventi nei siti) potrebbe essere realizzata, in parte, dal personale della Soprintendenza di Cagliari (in economia).

Il costo per la predisposizione dei materiali informativi (*depliant*, guide brevi, ecc.) da distribuire ai visitatori, inoltre, potrebbe essere assolto attraverso le risorse destinate all'avvio dei percorsi espositivi (già comprese nell'investimento iniziale previsto).

Per quanto riguarda le attività di *promozione e pubblicità*, è stimabile un costo *una tantum* di circa *100 mila euro*, corrispettivo per la predisposizione e la diffusione su stampa e altri media di una campagna pubblicitaria.

Tabella 20 – Stima dei costi aggiuntivi della prima fase del percorso di valorizzazione del Sistema museale di Mont'e Prama (euro)

	2013	2014
Progettazione e predisposizione di una mostra itinerante	100.000	50.000
Promozione e comunicazione	50.000	50.000
Totale spese a carico del Sistema museale	150.000	100.000

Un'altra voce di costo aggiuntivo da considerare è quella che riguarda la predisposizione *di una mostra itinerante*. Facendo riferimento a casi simili, si è stimato per questa attività un costo di circa *150 mila*

⁵⁶ Possono considerarsi trascurabili, nello specifico, i costi legati all'eventuale maggior impegno richiesto al personale in occasione dei periodi di maggior affluenza di pubblico (a seguito dell'inaugurazione e per eventi temporanei).

⁵⁷ In questa fase è possibile anche prevedere iniziative da localizzare nel Centro di Li Punti.

euro⁵⁸ (sempre *una tantum*) necessario alla progettazione del percorso scientifico. La realizzazione dell'allestimento, il trasporto e gli altri costi connessi all'organizzazione degli eventi fuori dal territorio regionale sarebbero sostenuti dalle istituzioni ospitanti, senza alcuna aggravio sulle spese del Sistema museale.

Le spese aggiuntive imputabili all'attività (comune) di promozione, informazione e comunicazione connesse all'avvio del sistema museale, da distribuire in tutto l'arco del 2013 e del 2014, potrebbero quindi ammontare complessivamente a circa 250 mila euro.

A fronte di tale spesa, devono essere considerate le *entrate* derivanti principalmente dall'attrazione di *flussi aggiuntivi di visitatori* nelle due sedi espositive. L'incremento della domanda (pagante e non), già in questa fase del progetto, potrebbe risultare consistente, considerato il valore storico-culturale delle sculture e il probabile "effetto annuncio" connesso a un'esposizione attesa da tempo (non solo dalla collettività sarda). Nel periodo considerato (2013-2014) è previsto un incremento complessivo di visitatori nel Museo archeologico di Cagliari di circa 37 mila unità, di cui 18 mila paganti (al 2014 il flusso complessivo dovrebbe arrivare a 87 mila ingressi totali).

Tabella 21 – Domanda aggiuntiva di visita

	2013	2014
<i>Museo archeologico di Cagliari</i>		
Visitatori totali	79.795	87.218
Visitatori aggiuntivi (con progetto)	14.845	22.268
- di cui paganti	7.274	10.911
<i>Sistema culturale di Cabras (Museo e Aree archeologiche)</i>		
Visitatori totali	81.133	85.776
Visitatori aggiuntivi (con progetto)	9.286	13.929
- di cui paganti	5.107	7.661

Nel sito di Cabras, considerato nell'insieme il circuito di Tharros, Torre S. Giovanni e Museo civico, il flusso aggiuntivo di pubblico dovrebbe essere di circa 23 mila visite, di cui 12.500 circa a pagamento (su un totale, al 2014, di quasi 84 mila visite).

Non è previsto, in questa fase, un incremento del prezzo del biglietto nelle due sedi, fissato a 3 euro (5 euro per il biglietto integrato alla visita della Pinacoteca) per il Museo di Cagliari e a 7 euro per il circuito di Cabras. I ricavi aggiuntivi derivanti dalla bigliettazione, secondo queste stime, dovrebbero ammontare a circa 92 mila euro complessivi nel 2014.⁵⁹

Tabella 22 - Stima degli introiti aggiuntivi della prima fase del percorso di valorizzazione del Sistema museale di Mont'e Prama (euro)

	2013	2014
<i>Museo archeologico di Cagliari</i>		
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro)	26.186	39.280
Introiti agg.vi da servizi al pubblico (euro)	13.334	14.000

⁵⁸ Il costo apparentemente elevato di questa voce si giustifica con la necessità di predisporre un allestimento "spendibile" nel mercato nazionale e internazionale, in grado cioè di suscitare l'interesse di istituzioni di grande rilievo, e di fare riferimento, per questo, a figure di riconosciuta fama internazionale e alto profilo scientifico-culturale per il ruolo di coordinatore scientifico/curatore.

⁵⁹ Nel caso del Museo di Cagliari è stato applicato un parametro medio di 3,6 euro di ricavi per visitatore pagante (per tenere conto sia dei biglietti integrati che degli ingressi singoli al museo archeologico). Chiaramente, tale importo non corrisponde necessariamente alle entrate della Soprintendenza, dal momento che — come noto — gli incassi dei biglietti confluiscono in un fondo del Ministero dell'Economia che viene successivamente ripartito tra le istituzioni ministeriali periferiche. Tuttavia, a tutti gli effetti tale importo deve essere considerato un introito aggiuntivo per il sistema pubblico e considerato di conseguenza come ricavo direttamente generato dal progetto.

- da servizi esistenti (euro)	1.334	2.000
- da nuovi servizi (euro)	12.000	12.000
Totale (euro)	39.520	53.280
<i>Sistema culturale di Cabras (Museo e Aree archeologiche)</i>		
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro)	35.752	53.628
Introiti agg.vi da servizi al pubblico (euro)	834	1.251
Totale (euro)	36.586	54.879

Un'altra fonte di entrate aggiuntive da considerare è quella relativa ai *servizi al pubblico*. Nel Museo di Cagliari, allo stato attuale, è disponibile uno spazio di vendita di libri e guide (*bookshop*) e un servizio di visite guidate; a questi servizi si aggiungerà a breve l'apertura di un bar-caffetteria nell'area della Cittadella. La stima degli introiti aggiuntivi legati alla vendita dei servizi già attivi è stata calcolata applicando un valore parametrico pro-capite (media per visitatore degli introiti che la Soprintendenza di Cagliari riceve attualmente sotto forma di *royalties*⁶⁰) al flusso aggiuntivo di visitatori nel Museo. Ne è derivata una stima previsionale di circa 3.334 euro di ricavi aggiuntivi per la Soprintendenza (nei due anni).

Per la previsione dei ricavi attesi dal nuovo servizio bar, non disponendo di dati storici e trattandosi di una struttura che non sarà destinata solo al pubblico del museo archeologico, si è ipotizzata l'applicazione di un canone indicativo di 1.000 euro mensili per un eventuale locazione degli spazi a un esercente privato, per un totale di 12 mila euro l'anno di ricavi aggiuntivi.

Tabella 23 - Flussi di cassa aggiuntivi della gestione della prima fase del percorso di valorizzazione del Sistema museale di Mont'e Prama (euro)

	2013	2014
<i>Costi aggiuntivi</i>		
Museo Archeologico di Cagliari	-	-
Sistema museale di Mont'e Prama	150.000	100.000
<i>Ricavi aggiuntivi</i>		
Museo Archeologico di Cagliari	39.520	53.280
Museo Civico e aree archeologiche di Cabras	36.586	54.879
Totale	76.106	108.159

Con riferimento al sistema di Cabras (Museo + area archeologica), in mancanza di informazioni di dettaglio in merito agli incassi dei servizi⁶¹, è stato applicato un parametro analogo a quello del museo di Cagliari. Gli introiti aggiuntivi derivanti dai servizi venduti al pubblico di Cabras, secondo questa stima, sarebbero pari a circa 2.100 euro nel biennio.

Nel complesso, la prima fase di sviluppo del sistema museale plurale di Mont'e Prama dovrebbe dunque dar luogo a un incremento degli introiti pari a quasi 185 mila euro (per un valore, nel 2014, di 108 mila euro).

⁶⁰ Il dato, calcolato per il 2009 (nel 2010 è decaduto il contratto di affidamento dei servizi alla concessionaria e tali servizi, nel periodo 2010-2011 sono stati erogati internamente dal personale della Soprintendenza), è pari a 0,08 euro di introiti per visitatore (a fronte di introiti totali, compresa la quota del concessionario di 0,8 euro per visitatore). Dati ricavati dalla Rilevazione sui Servizi Aggiuntivi di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, SISTAN/MIBAC.

⁶¹ Il costo del biglietto, pari a 7 euro per la visita dell'area di Tharros e del Museo (inclusa Torre S. Giovanni), include la possibilità, secondo disponibilità di avere un supporto di guida da parte del personale della cooperativa.

4.2. SECONDA FASE

La seconda fase del percorso di sviluppo del sistema museale, come visto, avrà avvio con l'apertura della nuova ala del *Museo archeologico Nazionale di Cagliari*, presso l'ex Museo Regio attiguo alla Cittadella dei musei, prevista per il 2015, e termine indicativo con la realizzazione della nuova struttura museale di Cabras (che potrebbe essere inaugurata nel 2017).

In questa fase, tralasciando i costi per lo spostamento delle collezioni e l'allestimento dei percorsi di visita, già compresi nello stanziamento per l'intervento strutturale sui musei, la Soprintendenza di *Cagliari* dovrà evidentemente prevedere una spesa aggiuntiva legata alla gestione dei nuovi spazi.

Con riferimento al *personale addetto* alle funzioni museali, anche in questa fase non sono previsti aumenti della pianta organica, almeno in maniera stabile. Nel nuovo spazio e nell'attuale museo è infatti prevista l'installazione di un nuovo sistema di videosorveglianza e allarme elettronico, che dovrebbe permettere alla Soprintendenza di recuperare parte dei turni di lavoro attualmente assegnati agli addetti alla custodia notturna del museo attraverso, destinandoli alle funzioni di vigilanza e accoglienza diurne. Le funzioni assolate nella struttura attuale, nel nuovo assetto, saranno meglio distribuite, potendo contare su spazi più ampi e attrezzature migliori, ma rimarranno sostanzialmente inalterati. Faranno eccezione le funzioni da collocare nella nuova ala. Da un lato, per la gestione della biblioteca (che troverà spazio al primo e al secondo piano) sarà necessario prevedere almeno una nuova figura (eventualmente *part-time*). Dall'altro, dovrà essere ampliata (di almeno una figura a tempo parziale) la dotazione di personale addetto alle attività didattiche (che saranno svolte in due sale attrezzate del nuovo museo). Indipendentemente dalle modalità contrattuali e di selezione che saranno adottate, l'attivazione di questi due servizi dovrebbe comportare quindi un costo aggiuntivo di circa quasi *40 mila euro l'anno* per la Soprintendenza⁶².

Deve inoltre essere calcolato il costo aggiuntivo per la gestione dei nuovi spazi in termini di *utenze* (riscaldamento, climatizzazione, illuminazione, ecc.), *spese di pulizia e manutenzione ordinaria*. Sulla base del costo attuale sostenuto dalla Soprintendenza per tali voci, pari a circa 50 mila euro l'anno e della superficie della nuova struttura (circa 800 mq, di poco superiore, almeno con riferimento alle aree destinate ad esposizione, alla superficie del Museo archeologico attuale), si è stimato un costo aggiuntivo pari a circa *30 mila euro*.

La riorganizzazione del percorso di visita nelle due sedi cagliaritanee dovrebbe favorire, inoltre, la predisposizione di nuovi spazi espositivi che potrebbero essere destinati ad attività culturali di varia natura (anche esposizioni temporanee). Per la programmazione e la realizzazione di mostre ed altri eventi in questi spazi si è previsto un costo aggiuntivo annuale di ulteriori *30 mila euro*.⁶³

Il costo totale derivante dall'apertura dei nuovi spazi museali del Regio, secondo queste stime, dovrebbero quindi ammontare a circa *90 mila euro l'anno*, a partire dal 2015.

Tabella 24 – Stima dei costi aggiuntivi della seconda fase del percorso di valorizzazione del Sistema museale di Mont'e Prama

	2015	2016
<i>Museo archeologico di Cagliari</i>		
Personale aggiuntivo (didattica e biblioteca)	40.000	40.000
Utenze, pulizia e manutenzione nuova sede	30.000	30.000

⁶² Tale valore è stato ottenuto applicando il livello medio delle retribuzioni per un livello C (assistenti bibliotecari, operatori museali, ecc.) del CCNL Federculture, pari a circa 31.840 euro annue (al lordo dei contributi previdenziali a carico del datore) all'impegno di due addetti part time al 60% dell'orario intero.

⁶³ Si tratta di un budget di ridotte dimensioni, legato più che altro ad attività di animazione culturale (seminari, pubblicazioni, e alla promozione di piccole mostre collegate alla collezione (la realizzazione di mostre o eventi di grande rilievo, come visto, impone spese molto più elevate).

Attività culturali (esposizioni temporanee, ecc.)	30.000	30.000
Totale	100.000	100.000
<i>Sistema di Cabras</i>		
Attività integrazione museo-sito archeologico	10.000	10.000
<i>Sistema museale di Mont'e Prama</i>		
Promozione e sviluppo del sistema integrato	100.000	100.000

Con riferimento al *sistema di Cabras*, dal momento che la struttura e la disposizione dei percorsi non varieranno, in questa fase, non è stato previsto alcun incremento dei costi di gestione ordinaria. È stato ipotizzato, per contro, un ampliamento delle funzioni di supporto, informazione e comunicazione al pubblico, con lo scopo di favorire la fruizione coordinata del sito archeologico di Tharros con il Museo civico. Le risorse necessarie a sviluppare tali attività e strumenti (visite guidate, trasporti, materiali informativi, ecc.) dovrebbero ammontare ad almeno *10 mila euro l'anno*.⁶⁴

Anche in questa fase vanno considerati i costi aggiuntivi connessi *alle attività di valorizzazione congiunta* del sistema museale, in particolare relative alla promozione e alla comunicazione (funzioni di base che il sistema coordinato di valorizzazione di Mont'e Prama dovrebbe assumere).

Superata la fase di avvio, nella quale si era reso necessario realizzare un'ampia attività di promozione, soprattutto a livello extraregionale (attraverso mostre, eventi e pubblicità), il sistema dovrebbe concentrarsi su azioni mirate, di "mantenimento" della visibilità dell'esposizione (ancora in versione provvisoria), amplificando le iniziative, già avviate dall'origine del progetto, dirette a sviluppare un'immagine unitaria e coordinata dell'offerta museale di Mont'e Prama. A queste attività dovrà essere destinato un flusso di risorse umane e finanziarie, di entità non molto consistente, ma tuttavia continuativo, per garantire il consolidamento di una funzione comune di programmazione culturale. Per queste iniziative si stima un costo annuale di almeno *100 mila euro*.

Tali risorse, oltre a permettere la realizzazione di eventi, convegni, seminari, ricerche e pubblicazioni, dovrebbero sostenere il percorso di *costruzione del sistema museale plurale*, e in particolare le attività del *tavolo di coordinamento interistituzionale* (accordi, incontri, ecc.) che, nel frattempo, sarà stato attivato. Il tavolo - come detto in precedenza - non dovrebbe assumere un assetto strutturato, né comportare costi di funzionamento diretti. La realizzazione di progetti e iniziative comuni – come l'organizzazione di eventi, la comunicazione, la realizzazione di itinerari integrati e altri prodotti culturali comuni – costituirà tuttavia il campo operativo nel quale le istituzioni potranno sperimentare forme di condivisione e coordinamento della programmazione culturale. In questo senso, più ampi saranno i campi di iniziativa e programmazione in comune (eventi, campagne promozionali e altre attività del sistema), maggiori le opportunità di sviluppo di una stabile funzione integrata.

Come nella prima fase, l'incremento dei visitatori, legato non solo all'esposizione delle sculture, ma anche – nel sito di Cagliari – alla disponibilità di nuovi percorsi di visita, apporterà alle istituzioni museali un flusso di entrate aggiuntive da biglietti e servizi culturali connessi.

Tabella 25 - Stima dei ricavi aggiuntivi della gestione nella seconda fase del percorso di valorizzazione del Museo Archeologico di Cagliari

	2015	2016
<i>Museo archeologico di Cagliari</i>		

⁶⁴ La stima dei flussi di pubblico aggiuntivi legati all'esposizione di Mont'e Prama, come osservato nell'analisi della domanda potenziale, non si lega solo alla presentazione della collezione di sculture antiche, pur di grandissimo rilievo storico-archeologico, ma dovrà essere accompagnata e favorita da un programma consistente e articolato di attività dirette a incrementare l'attrattività dei siti. Tali attività, oltre che sul piano del sistema integrato, dovranno essere sviluppate anche a livello di singole aree; nel caso di Cabras, l'impegno dell'istituzione museale dovrebbe essere diretto (anche e soprattutto) a far transitare parte consistente dei flussi diretti all'area archeologia di Tharros (il grande attrattore d'area) nel museo civico.

Visitatori totali	105.774	113.197
Visitatori aggiuntivi	40.824	48.247
- di cui paganti	20.004	23.641
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro) – scenario base	72.013	85.106
Introiti agg.vi da servizi al pubblico (euro)	46.460	47.603
- da servizi esistenti (euro)	3.667	4.334
- da nuovi servizi (euro)	42.792	43.269
Totale (euro)	118.472	132.709
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro) – scenario con maggiorazione del biglietto	154.940	173.852
Totale (euro) – scenario con maggiorazione del biglietto	201.400	221.455

Per stimare i *ricavi aggiuntivi* del Museo di Cagliari derivanti dai biglietti è stata applicata la spesa media per visitatore pagante (3,6 euro) al flusso incrementale di pubblico atteso per gli anni 2015-2016. I ricavi aggiuntivi, nel biennio, ammonterebbero a circa *157 mila euro*.

Come ipotesi alternativa, si è calcolato anche l'effetto di *un'eventuale maggiorazione* del costo del biglietto (applicando a tutti gli ingressi il costo del biglietto integrato, pari a 5 euro); in questa fase, un aumento del costo del biglietto – seppur minimo rispetto a un prezzo già contenuto – sembrerebbe del resto auspicabile, oltre che giustificato da un effettivo incremento quantitativo e qualitativo dell'offerta museale. In tale scenario, gli introiti da bigliettazione risulterebbero pressoché raddoppiati, arrivando in totale, nei due anni, a quasi *330 mila euro*.

A tali introiti vanno sommati i ricavi dei servizi al visitatore che, in questa fase, saranno potenziati e ampliati. Per i servizi già presenti nel Museo di Cagliari sono stati adottati gli stessi criteri di stima (introiti medi della Soprintendenza di Cagliari per visitatore applicato al flusso di pubblico aggiuntivo), così come si è mantenuta la stima del canone mensile del bar-caffetteria.

Per stimare i ricavi derivanti dai servizi di nuova attivazione – pari a circa 86 mila euro nel periodo 2014-2015 – si è proceduto come segue:

- i ricavi del servizio di *audioguide* sono stati stimati applicando al flusso totale delle visite attese⁶⁵ un valore medio di entrate per visitatore (quota Soprintendenza), calcolato sulle istituzioni che dispongono del servizio⁶⁶;
- i ricavi del ristorante sono stati calcolati – come per il bar⁶⁷ – sulla base di un canone indicativo di affitto per la locazione degli spazi pari a 2 mila euro mensili, pari a un totale di *24 mila euro* l'anno.

Tabella 26 - Stima dei ricavi aggiuntivi della gestione nella seconda fase del percorso di valorizzazione del Museo di Cabras (euro)

	2015	2016
Visitatori totali	97.384	102.027
Visitatori aggiuntivi	25.537	30.180
- di cui paganti	14.045	16.599
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro)	98.318	116.194
Introiti agg.vi da servizi al pubblico (euro)	2.294	2.711

⁶⁵ I servizi di nuova erogazione si riferiscono evidentemente al totale dei visitatori (non solo al flusso aggiuntivo).

⁶⁶ Al 2011, il servizio di audioguide risulta presente in 20 sedi museali statali (dati Sistan-Mibac). Le Soprintendenze ricevono, a titolo di royalties, per questo servizio affidato ai concessionari, una media di *0,06 euro* per visitatore.

⁶⁷ La natura dell'attività di ristorazione che la Soprintendenza prevede di attivare è, del resto, tale da ipotizzare una domanda mista, composta da visitatori del museo ma, soprattutto, da residenti e turisti della città. Si consideri a tal proposito che in un caso simile, a Roma, nella Galleria Nazionale d'arte Moderna (GNAM) il servizio ristorante - accessibile anche dall'esterno e di qualità elevata – garantisce un introito annuale alla Soprintendenza di quasi 80 mila euro.

Per quanto riguarda il sito di Cabras, gli introiti aggiuntivi derivanti dall'incremento del volume di pubblico nel museo e nei siti archeologici collegati dovrebbero ammontare a circa *228 mila euro* nel biennio.⁶⁸ I ricavi aggiuntivi da servizi al pubblico, calcolati con la stessa metodologia della prima fase, saranno pari a poco meno di *5.000 euro* totali nel biennio.

Tabella 27 - Flussi di cassa aggiuntivi della gestione nella seconda fase del percorso di valorizzazione del Sistema museale di Mont'e Prama (euro)

	2013	2014	2015	2016
Costi aggiuntivi				
Museo Archeologico di Cagliari	-	-	100.000	100.000
Museo Civico e aree archeologiche di Cabras	-	-	10.000	10.000
Sistema museale di Mont'e Prama	150.000	100.000	100.000	100.000
Ricavi aggiuntivi				
Museo Archeologico di Cagliari	39.520	53.280	118.472	132.709
Museo Civico e aree archeologiche di Cabras	36.586	54.879	100.612	118.905
Totale	76.106	108.159	219.084	251.614

Secondo le previsioni, a conclusione di questa seconda fase il computo dei costi incrementali di gestione derivanti dal progetto di valorizzazione, per il sistema nel suo complesso, dovrebbe risultare pari a circa *670 mila euro (distribuiti su un periodo di 4 annualità)*. L'entità dell'impegno economico richiesto alle istituzioni museali è direttamente commisurato agli obiettivi – ambiziosi, ma realistici, come spiegato altrove – del programma di valorizzazione. Le attività realizzate attraverso queste risorse risultano infatti necessarie a migliorare sensibilmente il grado di attrattività dei siti museali e, su questa ipotesi si basano le previsioni di domanda potenziale formulate per i due siti.

I relativi benefici di questa operazione, anche solo considerando i ricavi diretti - da biglietti e servizi museali – sarebbero, peraltro, potenzialmente molto consistenti. Nello stesso periodo, infatti, gli introiti del sistema museale di Mont'e Prama, suddivisi in misura quasi analoga tra Cagliari e Cabras, ammonterebbero ad almeno *655 mila euro*, a fronte di introiti totali, attualmente, pari a meno di 330 mila euro (senza considerare che, nel caso in cui si applicasse un incremento del prezzo dei biglietti a Cagliari, vi sarebbe un ulteriore flusso di ricavi aggiuntivi pari a *328 mila euro* nel biennio 2015-2016).

4.3. TERZA FASE

Con riferimento alla *terza fase* del programma di valorizzazione, il dettaglio dell'analisi economico-finanziaria è andato necessariamente sfumando, in considerazione dello stato del tutto preliminare dei piani relativi alla costruzione del nuovo Museo archeologico di Cabras, dove dovrebbero trovare definitiva collocazione (gran parte delle) le sculture di Mont'e Prama.

In funzione dell'indeterminatezza di spazi, funzioni e articolazione, risulta alquanto difficile, al momento, produrre stime attendibili sulla gestione della nuova struttura.

In termini del tutto indicativi, si possono formulare alcune ipotesi parametriche basate sulla composizione attuale delle spese di gestione del museo civico. I costi di gestione del museo civico ammontano a circa 156

⁶⁸ Non è previsto, in questo caso, alcun ritocco al prezzo del biglietto di ingresso.

mila euro l'anno per pulizie, manutenzioni, materiali vari e spese generali (sostenuti in gran parte dal Comune di Cabras, che incassa anche i ricavi da biglietti, fatto salvo un aggio al gestore); a questi vanno sommati i costi del personale della cooperativa, pari a circa 515 mila euro l'anno (quasi del tutto coperti da un contributo regionale alla gestione), per un totale di circa 870 mila euro l'anno.

Tenuto conto delle dimensioni che dovrebbe assumere la nuova sezione del museo - la cui apertura è prevista per il 2017 - questo importo potrebbe subire un incremento significativo, arrivando anche a superare quota *un milione di euro*; parte delle funzioni attualmente assolte dal personale della cooperativa, infatti, potrebbero essere distribuite sui nuovi spazi a costi pressoché invariati, mentre per altre - tra cui il personale di custodia, i materiali informativi, le utenze (riscaldamenti, climatizzazione, sorveglianza notturna, ecc.) e le pulizie - sarà necessario prevedere un potenziamento. Si ipotizza che, in linea di massima, i costi aggiuntivi della nuova sede potrebbero ammontare a circa 200 mila euro l'anno⁶⁹.

Al netto del ri-allestimento di parte delle sale espositive, in seguito al trasferimento delle sculture nella nuova sede di Cabras, le condizioni gestionali e il percorso espositivo del *polo di Cagliari*, in questa fase, non dovrebbero variare rispetto al periodo precedente, in termini di costi e ricavi e dal punto di vista delle funzioni.

Dal punto di vista delle *funzioni comuni del sistema museale*, in questa fase dovranno essere previste ulteriori risorse da destinare a eventi e attività di comunicazione, realizzazione di contenuti e altre azioni necessarie a rafforzare da un lato, l'immagine di un'offerta culturale unitaria; dall'altro, a dare al sistema un assetto definitivo e stabile. Da questo ultimo punto di vista, obiettivo del sistema dovrà essere quello di sviluppare e alimentare una funzione stabile e condivisa di programmazione e promozione culturale, aperta a iniziative di rilievo territoriale più ampio e diffuso (eventualmente ad altre istituzioni), attraverso la quale "animare" il sistema culturale (dal punto di vista di contenuti e iniziative per turisti e residenti) e favorire un processo di crescita continuativa ed espansione - nei termini osservati in precedenza - della quantità e della qualità dell'offerta.

I costi da prevedere per la realizzazione di nuovi eventi potrebbero essere di dimensioni analoghe a quelli previsti nelle fasi precedenti nelle due sedi (eventualmente anche in altri siti regionali); si è prevista, a tal proposito, una spesa annuale di *100 mila euro* a carico del sistema museale.

In una proiezione di medio-lungo periodo, questa attività dovrebbe avere una cadenza regolare e periodica, anche e soprattutto dopo il 2018. Sulla falsariga di quanto previsto per la fase di avvio, il sistema dovrebbe dare luogo a una funzione stabile di programmazione attraverso la quale presentare, a distanza di due-tre anni, eventi, mostre e attività culturali di richiamo, destinate al tessuto residenziale locale ma soprattutto a quello nazionale e internazionale. Sarà necessario prevedere, a questo fine, un flusso di risorse continuativo, di entità non ridotta, tale da permettere una programmazione di elevata qualità. Obiettivo di queste azioni, come detto, sarà anche quello di ampliare la strategia di valorizzazione coinvolgendo altre istituzioni culturali, localizzando - per esempio - eventi e attività coordinate anche in altri luoghi di interesse culturale nel territorio regionale. Tanto più elevata sarà la quota di risorse destinate a queste iniziative, tanto maggiori saranno le potenzialità che il sistema potrà esplicitare, non solo in termini di crescita del pubblico, ma più in generale come impatto economico-territoriale del processo di valorizzazione culturale.

Al termine del percorso di assestamento (2018), entrambi i siti museali dovrebbero poter contare su un volume di pubblico notevolmente accresciuto rispetto all'andamento tendenziale che si avrebbe in assenza di una strategia di valorizzazione. I flussi incrementali di visitatori garantirebbero al Museo archeologico di

⁶⁹ Rispetto ai calcoli fatti per la nuova ala del Museo di Cagliari, il costo assume proporzioni maggiori sia per le dimensioni della nuova sede, maggiori, sia per l'attuale disponibilità di personale nel sistema gestito dalla cooperativa.

Cagliari un incremento di ricavi da biglietti pari a circa *130 mila euro* nel 2018; tale importo arriverebbe fino a oltre *291 mila euro* nel caso in cui si fosse applicata una maggiorazione di prezzo alla visita.

Tabella 28 - Stima dei ricavi aggiuntivi della gestione nella terza fase del percorso di valorizzazione del Museo Archeologico di Cagliari

	2017	2018
Visitatori totali	131.753	139.176
Visitatori aggiuntivi (con progetto)	66.803	74.226
- di cui paganti	32.733	36.370
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro) - costo base	117.839	130.932
Introiti agg.vi da servizi al pubblico (euro)	50.463	51.606
- da servizi esistenti (euro)	6.001	6.668
- da nuovi servizi (euro)	44.462	44.938
Totale (euro)	168.302	182.538
<i>Introiti agg.vi da bigliettazione (euro) - effetto maggiorazione</i>	<i>221.133</i>	<i>240.046</i>
<i>Totale (euro) - effetto maggiorazione</i>	<i>271.596</i>	<i>291.652</i>

Con riferimento al polo di Cabras, le entrate aggiuntive derivanti dalla bigliettazione apporterebbero al Comune un volume aggiuntivo di ricavi annuali da bigliettazione, sempre nel 2018, di quasi *200 mila euro*; anche in questo caso, è ipotizzabile che l'apertura della nuova sede possa accompagnarsi a un incremento delle tariffe per la visita. Nell'ipotesi di una maggiorazione di 1 euro (dagli attuali 7 a 8 euro per la visita del museo e delle aree), i ricavi derivanti da questa voce potrebbero superare i *260 mila euro*.

Tabella 29 - Stima dei ricavi aggiuntivi della gestione nella terza fase del percorso di valorizzazione del Museo di Cabras (euro)

	2017	2018
Visitatori totali	113.237	118.278
Visitatori aggiuntivi	45.372	50.413
- di cui paganti	25.066	27.851
Introiti agg.vi da bigliettazione (euro)	175.463	194.959
Introiti agg.vi da servizi al pubblico (euro)	4.076	4.529
Totale (euro)	179.539	199.488
<i>Introiti agg.vi da bigliettazione (euro) - effetto maggiorazione</i>	<i>238.022</i>	<i>260.303</i>
<i>Totale (euro) - effetto maggiorazione</i>	<i>242.098</i>	<i>264.832</i>

Dai servizi al pubblico deriverebbero ulteriori *8.500 euro*⁷⁰.

Nel complesso, il sistema museale, compresi i ricavi da servizi aggiuntivi, potrebbe beneficiare, a regime, di un flusso di entrate dirette pari a oltre *365 mila euro*, equamente suddivisi tra il polo di Cagliari e Cabras; nel biennio, complessivamente, le due istituzioni otterrebbero ricavi per *quasi 700 mila euro*, al netto del possibile incremento delle tariffe.

Tabella 30 - Flussi di cassa aggiuntivi della gestione del Sistema museale di Mont'e Prama - (euro)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
Costi aggiuntivi							
Museo Archeologico di Cagliari	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
Museo civico di Cabras	-	-	10.000	10.000	200.000	200.000	420.000
Sistema museale di Mont'e Prama	150.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	650.000

⁷⁰ Il calcolo, in questo caso, non tiene conto di un possibile potenziamento dell'offerta di servizi nel nuovo museo di Cabras. In merito a tale possibilità, peraltro più che auspicabile, non sono state fornite indicazioni.

Totale	150.000	100.000	210.000	210.000	400.000	400.000	1.470.000
Ricavi aggiuntivi							
Museo Archeologico di Cagliari	39.520	53.280	118.472	132.709	168.302	182.538	694.821
Museo Civico e aree archeologiche di Cabras	36.586	54.879	100.612	118.905	164.638	182.931	658.551
Totale	76.106	108.159	219.084	251.614	332.940	365.469	1.353.372

L'analisi economico-finanziaria del piano di sviluppo e gestione del sistema di Mont'e Prama si è posta come obiettivo principale quello di evidenziare la struttura di costi e ricavi e le condizioni di sostenibilità delle azioni previste dal percorso di valorizzazione integrata del sistema museale di Mont'e Prama.

Gli scenari economico-finanziari, formulati attraverso stime parametriche e proiezioni, sia con riferimento ai due poli del sistema sia alle attività comuni, evidenziano una condizione, dal punto di vista complessivo, di *sostanziale equilibrio*. E per questo tendenzialmente sostenibile dal punto di vista economico-finanziario. Nel periodo considerato, i costi necessari ad alimentare la gestione dei nuovi spazi e le attività di valorizzazione dovrebbero risultare pressoché in linea, come visto, con i ricavi derivanti dall'incremento di pubblico. A regime, la gestione complessiva del sistema dovrebbe generare *costi per 400 mila euro e ricavi per 365 mila euro*, con un leggero passivo (35 mila euro). Questo risultato, già di per sé sostenibile, potrebbe essere ulteriormente migliorato attraverso *un minimo incremento delle tariffe*. Come si è osservato, tale opzione appare peraltro del tutto auspicabile, sia per il Museo di Cagliari, che già oggi offre un patrimonio museale di qualità relevantissima, sia in prospettiva nel nuovo museo di Cabras. In questo caso, oltre a eliminare il lieve passivo potenziale della gestione, il sistema potrebbe beneficiare di un flusso aggiuntivo di entrate da destinare alla valorizzazione.

Tabella 31 - Flussi di cassa aggiuntivi della gestione del Sistema museale di Mont'e Prama - scenario con incremento delle tariffe (euro)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019...
Costi aggiuntivi							
Museo Archeologico di Cagliari	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Museo civico di Cabras	-	-	10.000	10.000	200.000	200.000	200.000
Sistema museale di Mont'e Prama	150.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Totale	150.000	100.000	210.000	210.000	400.000	400.000	400.000
Ricavi aggiuntivi							
Museo Archeologico di Cagliari	39.520	53.280	201.400	221.455	271.596	291.652	291.652
Museo Civico e aree archeologiche di Cabras	36.586	54.879	100.612	118.905	227.137	247.984	247.984
Totale	76.106	108.159	302.012	340.360	498.733	539.636	539.636

L'aumento dei ricavi legato a tale scenario garantirebbe un margine operativo stimabile in circa *174 mila euro in più nell'anno a regime*, con un saldo netto, a questo punto, di poco meno di *140 mila euro* che potrebbero alimentare in maniera continuativa le *iniziative di promozione e valorizzazione* del sistema culturale sia nella fase di sviluppo sia, soprattutto, dopo il 2018, quando la diversificazione e l'animazione culturale del sistema, oltre che l'integrazione culturale e territoriale, costituiranno un fattore determinante per garantire flussi di domanda consistenti.

4.4. CONSIDERAZIONI FINALI: SOSTENIBILITÀ E IMPATTO TERRITORIALE DEL PROGETTO DI VALORIZZAZIONE DI MONT' E PRAMA

In conclusione, appare utile segnalare alcuni elementi emersi nel corso della valutazione. Le stime presentate fanno riferimento - come detto - al sistema nel suo complesso, il quale dovrebbe trovare nella modalità di assetto integrato le forme più sostenibili per garantire un equilibrio interno tra costi e ricavi.

Le condizioni di equilibrio evidenziate dall'analisi si riferiscono al complesso delle attività *aggiuntive* previste dal progetto, le quali a loro volta si innestano in un quadro gestionale di base che - come è noto - risulta *in passivo strutturale* sia per il sito di Cabras che per Cagliari. La gestione dei due siti museali, sia in presenza di una strategia di valorizzazione come quella delineata, sia in assenza di intervento, continuerà a necessitare di un consistente sostegno, attraverso il contributo pubblico. Da questo punto di vista, si può affermare che la strategia di valorizzazione *non determinerà un aggravio* delle condizioni economico-finanziarie della gestione dei siti, *non aumentando* i fabbisogni di contributo pubblico, pur aumentandone il volume complessivo di attività e pubblico coinvolto.

Tra le condizioni per realizzare tale scenario, quella dell'incremento dell'attrattività sembra essere la più determinante. Condizione necessaria a mantenere la gestione in equilibrio rispetto allo scenario attuale, infatti, è che la *domanda mantenga profili di crescita elevati - comunque verosimili* - sia nel periodo di sviluppo (quando sarà facilitato anche da un "effetto annuncio"), sia più avanti, nella fase a regime. A sua volta, la capacità attrattiva dei siti dipenderà strettamente dal livello di maturazione e articolazione delle funzioni di valorizzazione del sistema integrato (e dalle risorse che le istituzioni riusciranno a destinare a questo progetto).

Al contempo, gli effetti complessivi delle attività di valorizzazione *non si circoscrivono* alla gestione delle istituzioni culturali, ma estendono il proprio impatto all'insieme delle attività economiche territoriali che, in maniera diretta o indiretta, saranno connesse alla filiera della valorizzazione culturale (ed anche, potenzialmente, agli altri siti museali della regione).

Nel settore culturale - come noto - gli effetti di un processo di valorizzazione territoriale non possono essere inquadrati con la sola spesa dei visitatori per l'ingresso (e i servizi) nei musei, ma si diffondono a un insieme diversificato di settori economici principalmente attraverso la spesa per consumi collegata alla visita (es. pasti, acquisti di prodotti tipici, alloggio, shopping, acquisto di libri, spettacoli, ecc.). Nel caso del progetto di Mont' e Prama, si è osservato come il sistema possa (debba) puntare ad attrarre un pubblico diversificato e, tra le altre, ad attivare una componente quasi del tutto aggiuntiva per il territorio regionale, quella di un *turismo culturale di qualità e, in gran parte, straniero*.

La spesa media di un turista che si sposta con motivazioni prevalentemente culturali, come reso noto da molte rilevazioni e studi sul fenomeno turistico, assume maggiore consistenza rispetto ad altre tipologie di turismo (soprattutto rispetto al turismo balneare di massa), anche per effetto di una maggiore incidenza della componente straniera.⁷¹

Stando alle previsioni di domanda riferite al progetto, lo sviluppo del percorso di valorizzazione culturale connesso a Mont' e Prama potrebbe attirare un flusso di oltre *60 mila turisti aggiuntivi* (arrivi) nell'isola (nel Sud Sardegna, precisamente) mossi prevalentemente da motivazioni culturali.

⁷¹ A titolo di esempio, una stima dell'ENIT (Annuario del turismo 2004) riporta un valore di spesa media giornaliera pro capite del turista generico pari a 67 euro, a fronte di un valore di 101 euro per il turista culturale. Una rilevazione più recente dell'Osservatorio regionale dell'Umbria del 2008 (Rapporto Annuale dell'Osservatorio Regionale Sul Turismo, Regione Umbria), per il turismo culturale ha stimato una spesa media superiore del 40% rispetto alla spesa degli altri segmenti e differenziata per i turisti italiani (167 euro pro-capite al giorno) e per gli stranieri (circa 181 euro).

L'effetto complessivo, in termini di spesa per consumi, potrebbe arrivare a oltre 17 milioni di euro⁷² l'anno di spesa aggiuntiva che, tradotta in valore aggiunto, si trasformerebbe in circa 10 *milioni di euro* annui di apporto diretto (senza considerare l'effetto indiretto, né quello indotto) al tessuto economico locale, distribuite alle diverse attività economiche della filiera turistica, culturale e commerciale. Si tratta, evidentemente, di un impatto potenziale molto rilevante, giustificato anche dalle notevoli potenzialità attrattive del territorio sardo, in gran parte rimaste poco sfruttate, fino a oggi, sotto il profilo del turismo d'arte e cultura e che giustificerebbe ampiamente l'impegno di spesa (in conto capitale e corrente) richiesto dall'attuazione della strategia alle istituzioni centrali, regionali e locali.

⁷² Valori ottenuti applicando parametri molto prudentziali di spesa alle due componenti di domanda turistica aggiuntiva calcolate per il sistema di Mont'e Prama (italiani, 100 euro; stranieri, 125 euro).