

# UN POSSIBILE MODELLO DI SVILUPPO SOSTENIBILE: BACOLI E LA PISCINA MIRABILIS

Rodolfo Baggio<sup>1</sup>, Cinzia Massa<sup>2</sup>, Vincenzo Moretti<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Università Bocconi, Milano

<sup>2</sup> Segreteria Cgil Napoli e Campania, Napoli

<sup>3</sup> Sociologo, Narratore, Founder #Lavorobenfatto, Napoli

*A possible model for sustainable development: Bacoli and the Piscina Mirabilis*

Beautiful places, mainly when endowed with a rich cultural and historical value, are without doubt powerful engines that amplify the satisfaction of both visitors and local communities and are an important determinant for favoring creative and innovative practices that can lead, ultimately, to a balanced social and economic development. But beauty alone cannot be sufficient for ensuring this progress. A balanced and sustainable development needs to be grounded on efficient and effective governance practices that, in turn, are highly dependent on the relationships between the different components of the system at play. The (strategic) management of such initiatives requires a good organizational culture and sound cooperative planning, involving extensive joint interactions to provide both collective and individual benefits. In this respect all the public and private components of a community are called to be significantly involved. These may seem only theoretical consideration, but real examples that embrace most if not all these elements exist. Here we discuss the case of the Piscina Mirabilis in Bacoli (in the Naples' metropolitan city) run by the first Italian public-private partnership that manages an archeological site. We examine its characteristics, its critical aspects, and its potential for a future balanced and sustainable socio-economic development.

**Keywords:** beauty, sustainable development, cultural heritage, public-private partnerships

**Parole chiave:** bellezza, sviluppo sostenibile, patrimonio culturale, partenariato pubblico-privato

In: Meridiana - Rivista di storia e scienze sociali 2022, in stampa.

La versione finale dell'articolo sarà disponibile su «Meridiana»:

<https://www.viella.it/riviste/testata/8>

© Istituto meridionale di scienze sociali – Viella editrice

## Prologo

Bellezza, creatività e innovazione, insieme a un forte senso di collaborazione e buone pratiche di lavoro, possono dare una forte spinta a uno sviluppo sociale ed economico equilibrato. Ciò è ancor più vero quando in un luogo specifico sono presenti ricchi valori culturali e spirituali. Queste relazioni sono state dimostrate nella letteratura che ha precisato come la bellezza del patrimonio naturale e culturale sia un forte elemento alla base di una crescita socio-economica equilibrata<sup>i</sup> e come un attraente patrimonio culturale possa favorire momenti creativi che portano a tali risultati<sup>iii</sup>. L'idea è in buona sostanza quella di facilitare il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti economici e sociali, spesso dimenticati a favore di quelli ambientali, decisamente più "facili" da approcciare.

A questo riguardo va notato che il quadro teorico dei servizi ecosistemici consente di capire meglio le intricate relazioni esistenti in quei complessi sistemi dinamici chiamati città e non solo. I servizi ecosistemici sono definiti dal Millennium Ecosystem Assessment<sup>iii</sup> come "*i benefici che le persone ottengono dagli ecosistemi. Questi includono servizi di*

*approvvigionamento come cibo e acqua; servizi di regolamentazione come la regolamentazione di inondazioni, siccità, degrado del suolo e malattie; servizi di supporto come la formazione del suolo e il ciclo dei nutrienti; e servizi culturali come benefici ricreativi, spirituali, religiosi e altri benefici immateriali".* Questo approccio fornisce strumenti teorici e pratici per assicurare crescite sostenibili con una combinazione equilibrata dei beni ambientali (naturali e artificiali) con la popolazione umana e da un'attenta gestione delle relazioni sociali ed economiche esistenti, o da costruire, fra di essi<sup>iv</sup>.

Queste basi concettuali sono a loro volta un elemento cruciale per quelle pratiche di innovazione sociale che, dando priorità a valori etici su quelli puramente economico-finanziari, producono effetti degni di nota perché pongono in primo piano il miglioramento delle condizioni di vita delle comunità locali. Abbastanza ovviamente, queste considerazioni "teoriche" hanno bisogno di almeno altri due elementi per dimostrare appieno la loro rilevanza e la possibilità di applicazione: una buona pratica di governo e buone capacità organizzative e di coinvolgimento di tutti gli attori del territorio, i cittadini in primis.

In questo lavoro ci proponiamo di esaminare un caso che ha molte di queste caratteristiche, se non tutte. Si tratta di un "esperimento" che, pur solo agli esordi, ha in sé, per la sua natura, grandi potenzialità: la Piscina Mirabilis di Bacoli (PM), da pochissimo presa in carico per la sua gestione dal primo esempio di partenariato pubblico-privato che si occupa di un bene archeologico.

## **1. Penso che un sogno così non finisca mai più. O diventa realtà?**

In un saggio scientifico, quando si presenta una teoria, ci si chiede, di solito, come risponde al principio di falsificabilità. Come e perché è capace di pronosticare esiti corretti ed evitare quelli sbagliati? Come può produrre casi replicabili? Perché invece è stato scelto qui di partire da un sogno per raccontare un'idea e spiegare a quali condizioni e perché potrebbe diventare realtà? La risposta semplice ma non banale sta nella conclusione di un precedente lavoro, "Beauty as a factor of economic and social development", intitolata per l'appunto "We have a dream", di cui ci sembra utile riportare qui la prima parte<sup>v</sup>:

*"Golfo di Napoli, anno di grazia 2065. A cinquant'anni dall'istituzione dell'area metropolitana, la vecchia Napoli appare letteralmente trasformata dall'avvento dell'internet delle cose e dalla riconfigurazione intelligente del rapporto tra umani generato dal sensazionale sviluppo delle tecnologie digitali. Il sogno di vivere un modello incentrato sulla bellezza come moltiplicatore di opportunità, come creatore di senso, ricchezza e sviluppo (culturale, sociale ed economico), come promotore degli enormi capitali umani, culturali e sociali disponibili, e come promotore di una buona e attiva cittadinanza, è stato sostituito dalla realtà.*

*La città di Bacoli, usata da Baggio e Moretti mezzo secolo fa come esempio di spreco di bellezza (Cuma: l'Acropoli e il parco archeologico; Castello di Baia Aragonese, il resti subacquei delle Terme e della Villa Romana; il Sacello di Miseno; la Tomba di Agrippina, Centum Cellae e la Piscina Mirabile a Bacoli, tutte nello stesso comune e nel raggio di pochi chilometri) è oggi senza pari al mondo, al primo posto nella classifica internazionale delle destinazioni di turismo culturale sostenibile di alta qualità."*<sup>vi</sup>

Nel paragrafo successivo, quello conclusivo, gli autori sottolineavano che quello che avevano appena raccontato era soltanto un sogno, e che però l'equazione, o per meglio dire il sistema di

equazioni a più fattori (efficienza di infrastrutture fisiche, di comunicazione ed economico-finanziarie, struttura delle relazioni sociali ed economiche, governance efficiente, ecc.) imperniata sull'asse bellezza - lavoro benfatto - creatività - innovazione - sviluppo aveva una propria solidità, una reale capacità di tenuta, e che su questo si sarebbe potuto lavorare e si sarebbe lavorato in futuro. Parafrasando un celebre pensiero di Sun Tzu potremmo dire che ci si è dati l'obiettivo di cogliere un'opportunità e dunque di moltiplicarla<sup>vii</sup>.

L'opportunità è data in primo luogo dal contesto, basti sottolineare che dei 25 siti assegnati al Parco Archeologico dei Campi Flegrei ben 12, in pratica la metà, insistono sulla città di Bacoli: Anfiteatro di Cuma; Cento Camerelle, Bauli; Grotta della Dragonara, Misenum; Museo Archeologico dei Campi Flegrei nel Castello di Baia; Parco Archeologico delle Terme di Baia; Parco Archeologico Sommerso di Baia; Parco Monumentale di Baia; Piscina Mirabilis, Misenum; Sacello degli Augustali, Misenum; Teatro Romano, Misenum; Tempio di Diana, Baia; Tempio di Venere, Baia; Tomba di Agrippina, Bauli.

Dato il contesto, è evidente che PM è, per quanto importante, solo una prima tessera di un sogno che si può realizzare, come vedremo a partire dal prossimo paragrafo, che è una sintesi necessariamente arbitraria del documento che Isabella Di Mauro, Vincenzo Porzio e Diego D'Orso hanno ricavato dal "Piano di valorizzazione della Piscina Mirabilis", realizzato in risposta al bando indetto dal Parco Archeologico dei Campi Flegrei, Istituto del MiBACT dotato di autonomia speciale grazie al Decreto Ministeriale del 23 gennaio 2016<sup>viii</sup>.

Riteniamo doveroso sottolineare il debito di riconoscenza verso questo lavoro che ci ha permesso di ricostruire in maniera puntuale il percorso che, come vedremo, nell'Aprile 2021 ha portato l'ATS<sup>ix</sup> *StraMirabilis*, formata dal *Consorzio di Cooperative sociali Coop4Art* di cui fa parte la cooperativa *La Paranza*, dall'*Associazione culturale Misenum* e della *Cooperativa sociale Tre Foglie* a restituire al pubblico nel suo splendore la Piscina Mirabilis.

Per diversi aspetti, il nostro studio di caso ci permetterà di rendere quanto mai esplicita la consapevolezza che non basta associare bellezza e lavoro ben fatto per generare opportunità e sviluppo. Molti altri fattori vanno considerati e tenuti insieme, a partire dai talenti delle persone, dalla qualità delle strutture, dalla partecipazione dei cittadini, dall'efficienza dei sistemi territoriali. Anche nel mondo dei sogni è fondamentale non perdere mai di vista questa consapevolezza se si vuole contribuire in maniera concreta ed efficace alla trasformazione sociale ed economica di Bacoli e dei Campi Flegrei, che è poi il senso e l'obiettivo principale di questa impresa.

## **2. Piscina Mirabilis. Un esperimento di cooperazione pubblico-privato**

Per cominciare un po' di storia, tratta dal documento già ricordato di Isabella Di Mauro, Vincenzo Porzio e Diego D'Orso.

Siamo a Bacoli, l'antica Bauli, area vulcanica situata a nord-ovest della città di Napoli, un luogo ricco di natura, arte e bellezza. Suntuosi impianti termali, tempi votivi, ville di patrizi e letterati romani, rovine sommerse e a cielo aperto sono i tasselli di un mosaico capace di raccontare al mondo intero l'antico splendore dei Campi Flegrei. Eppure, l'inestimabile patrimonio culturale presente in questo territorio è ancora in parte non accessibile o non visitabile, dato che a oggi sono solo 4 i siti del Parco Archeologico dei Campi Flegrei aperti al pubblico. Tutti gli altri sono chiusi oppure affidati ai cosiddetti "assuntori di custodia" che, a richiesta, dovrebbero garantire la fruibilità dei siti archeologici considerati "minori" come Piscina Mirabilis. Stiamo parlando di una delle più grandi cisterne di acqua potabile mai costruita in età augustea per approvvigionare le numerose navi appartenenti alla *Classis Misenensis* della marina militare romana, un tempo ormeggiata nel vicino porto di Miseno, non a caso PM è nota anche, data la sua ampiezza e maestosità, come "Cattedrale dell'acqua".

La Piscina rappresentava il punto di arrivo dell'antico acquedotto che, dalle sorgenti di Serino, situate ad una quota di 330 metri e con un tragitto di circa 100 chilometri, portava l'acqua a Napoli e nei Campi Flegrei, fino alla quota di 8 metri della Piscina (oggi 2 metri, a causa del bradisismo).

La pendenza degli acquedotti giocava un ruolo importante nella formazione di incrostazioni di calcare (e quindi nelle opere di manutenzione), essendo direttamente legate alla velocità e quindi all'ossigenazione dell'acqua. Tutto il rivestimento interno della Piscina, come dei pilastri, è in materiale impermeabilizzante, un cocciopesto di discreto spessore. Distrutto l'acquedotto augusteo, intorno al IV – V secolo d. C, la Piscina non è stata più utilizzata e oggi è ormai completamente svuotata dell'acqua.

L'enorme cisterna ha la capacità di 12.600 metri cubi, ha pianta quadrangolare ed è in parte scavata nel tufo con 4 file di dodici pilastri cruciformi che dividono lo spazio interno in 5 navate lunghe e 13 corte e sorreggono la volta a botte. Su quest'ultima è impostata la terrazza di copertura pavimentata in cocciopesto, comunicante con l'interno con una serie di portelli. Le strutture murarie sono realizzate in *opus reticulatum*<sup>x</sup> con ricorsi di laterizio per le pareti laterali e in tufelli per i pilastri.

Un bacino profondo poco più di un metro, incavato nel pavimento della navata corta centrale e munito di bocca di uscita ad un'estremità, fungeva da *piscina limaria*, cioè da vasca di decantazione e di scarico per la pulizia e il periodico svuotamento della cisterna. L'alimentazione della suddetta cisterna avveniva mediante un condotto d'immissione posto presso l'ingresso del lato occidentale, mentre una serie di finestre aperte lungo le pareti laterali provvedeva all'illuminazione e all'areazione.

L'acqua veniva sollevata sulla terrazza superiore attraverso i portelli con macchine idrauliche e da qui canalizzata. Addossati all'esterno del lato Nord-Est, vi sono dodici piccoli ambienti coperti con volte a botte aventi il piano di calpestio di 1,80 metri più in basso dell'imposta della volta della cisterna. Costruiti in *opus mixtum* e *listatum*<sup>xi</sup>, muniti di un cordolo di cocciopesto alla base dei pilastri, questi ambienti rappresentano un intervento di potenziamento dell'impianto idraulico eseguito tra la fine del I e gli inizi del II secolo d.C.

### 3. Il progetto

Il percorso che è alla base del progetto si fonda sulla ratio e sul principio di sussidiarietà riconosciuto dal terzo comma dell'art. 151 del D.Lgs.n.50/2016 del Codice Dei Contratti. Esso prevede il ricorso a fattispecie aperte ed elastiche di partenariato che favoriscano un maggiore coinvolgimento di quel privato culturale motore d'innovazione sociale e crescita dei territori.

Il riferimento è al "Partenariato Speciale Pubblico Privato" (PSPP), lo strumento che consente al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo "di attivare forme speciali di partenariato con Enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione dei beni culturali immobili"<sup>xii</sup>

In pratica il PSPP, attraverso lo sviluppo di forme inedite di collaborazione tra le parti e di gestione, definisce scenari inediti che favoriscono la valorizzazione e la fruizione di numerosi siti archeologici, musei "minori", beni culturali precedentemente chiusi o difficilmente accessibili. Tutto questo appare tanto più rilevante quando si considera che il 70% del patrimonio culturale italiano è affidato ai Comuni. A nostro avviso, se si vuole fare in modo che tale patrimonio diventi sempre di più una leva di sviluppo economico sostenibile e di coesione sociale, occorre sostenere la diffusione di questo nuovo modello di valorizzazione del patrimonio culturale italiano promuovendolo come motore delle politiche di sviluppo dei territori a base culturale in una prospettiva di lunga durata. È in questo quadro che va collocata la decisione di affidare all'Osservatorio Nazionale sui Partenariati speciali pubblico privato

voluto da Anci, Alleanza delle Cooperative (Agci, Confcooperative, Legacoop) e Forum del Terzo Settore il compito di monitorare le buone prassi sia nel pubblico che nel privato.

Secondo tale Osservatorio, al 31 dicembre 2021 sono 21 i Partenariati Speciali Pubblico Privato (PSPP) attivi, di questi oltre il 70% è ubicato nel Nord Italia.

Il *Parco Archeologico dei Campi Flegrei*, istituito dal MiBACT nel 2016, è stato pioniere di questa innovativa strategia di valorizzazione. Come abbiamo già evidenziato, il Parco Archeologico dei Campi Flegrei e l'ATS StraMirabilis sono il primo caso di Partenariato Speciale Pubblico Privato promosso dal MiBACT o da enti subordinati per l'individuazione di partner per la valorizzazione di siti culturali e archeologici altrimenti destinati a rimanere chiusi. Tra gli obiettivi dell'ATS StraMirabilis c'è quello di fare della PM il centro di un rinnovato impegno culturale teso a introdurre un modello "alternativo" di gestione capace di innescare un processo di cambiamento "dal basso", che preveda cioè la partecipazione attiva di cittadini, imprese sociali, associazioni, fondazioni e altri soggetti che operano sul territorio, fondato sul recupero di luoghi e di identità. Non a caso la rete a cui è affidata la gestione di Piscina Mirabilis coinvolge tre soggetti no profit che, pur nella diversità delle singole esperienze, hanno in comune l'idea della Bellezza come investimento sociale, come strumento di sviluppo territoriale e come bene comune. I tre soggetti in questione sono il *Consorzio di Cooperative sociali Coop4Art* di cui fanno parte la cooperativa *La Paranza*, l'*Associazione culturale Misenum* e la *Cooperativa sociale Tre Foglie*.

Fondamentale è stata, in questo contesto, l'esperienza della cooperativa La Paranza del Rione Sanità nella gestione delle Catacombe di Napoli, che ha maturato la consapevolezza - comprovata dai risultati raggiunti, non solo sul terreno economico - che lo sviluppo di un territorio è legato in maniera imprescindibile alla capacità della comunità di tessere legami<sup>xiii</sup>. È proprio il legame tra luoghi e persone l'elemento che aggiunge valore all'esperienza culturale. La narrazione delle giovani guide e dei giovani accompagnatori ha alle spalle un approccio culturale e sociale che rende immediatamente visibile l'impegno, la passione e la dedizione con cui le persone lavorano ogni giorno per il proprio territorio. Così come non è un caso la scelta, come compagni di viaggio, di due realtà che da anni sono impegnate, in vario modo e a diverso titolo, in attività di valorizzazione e promozione della bellezza archeologica, culturale e paesaggistica di Bacoli e dei Campi Flegrei.

L'associazione culturale Misenum è il soggetto capofila del progetto. Da più di vent'anni la sua mission è quella di valorizzare il patrimonio storico-artistico e archeologico dell'area flegrea, promuovendo la conoscenza anche dei "siti minori", fino a qualche tempo fa sconosciuti ai più nonostante siano stati cantati nei secoli da poeti, letterati e persino imperatori.

I tanti e affascinanti itinerari organizzati dall'associazione, dal Castello di Baia al Teatro di Miseno, dal Sacello degli Augustali alla Grotta della Dragonara, passando per Cuma e l'Antro della Sibilla, restituiscono ai visitatori l'immagine viva di uno straordinario territorio sospeso tra storia, mito e natura.

La cooperativa sociale Tre Foglie è il secondo partner di StraMirabilis. In uno scenario completamente immerso nella natura, il Parco Cerillo - Oasi di Ambiente & Cultura, arricchito da un piccolo e accogliente caffè letterario, è oggi una vera e propria oasi culturale nel centro di Bacoli. Mostre fotografiche, spettacoli teatrali, concerti, attività didattiche, seminari e conferenze, incontri di lettura e orti sociali sono solo alcune delle occasioni di aggregazione che, ogni giorno, animano il Parco. Grazie al progetto *Parco Cerillo - Oasi di Ambiente & Cultura* e grazie alla convenzione con il Comune di Bacoli, la Cooperativa Tre Foglie ha restituito alla collettività un bene comune rendendolo "generativo". In questo modo, ha creato valore.

Coop4Art è il terzo protagonista di StraMirabilis. Il consorzio è una fucina di esperti impegnati nella valorizzazione dei luoghi d'arte del Rione Sanità. Oggi, a distanza di più di dieci anni, quella scommessa è un sogno diventato realtà.

Proprio al fine di valorizzare il sito Piscina Mirabilis attraverso un processo che parte dal basso, i partner hanno deciso di adottare il modello di sviluppo sperimentato dalla cooperativa La Paranza che, dal 2009, gestisce le Catacombe di Napoli nel Rione Sanità. La partecipazione come partner, attraverso il Consorzio Coop4Art, al progetto di valorizzazione della Piscina Mirabile nasce dalla motivata volontà di allargare l'esperienza di successo già realizzata nel quartiere Sanità, in una logica di "contaminazione" positiva.

Per riepilogare possiamo dire che un valore fondamentale di questa esperienza sta nel nesso inscindibile tra i progetti e il territorio. Tale nesso trova la sua insostituibile cerniera nel ruolo e nel lavoro svolto dai giovani soci, i quali da meri destinatari diventano protagonisti e promotori responsabili del processo di cambiamento che essi stessi hanno contribuito ad attivare. Ci pare utile sottolineare che si tratta di giovani che, in assenza di questa opportunità, avrebbero lasciato il quartiere o vi sarebbero rimasti in situazioni di assoluta precarietà, se non di vero e proprio disagio. In buona sostanza, la diffusione di questo modello aiuta a mettere al centro la logica della generatività e dell'economia circolare con l'occhio rivolto alla riqualificazione dei territori e alla crescita del capitale umano prima ancora che del profitto.

Il sapere e il saper fare, non solo quello delle persone, anche quello delle organizzazioni, delle comunità, dei contesti territoriali, sono uno dei fattori strategici più importanti nella determinazione del successo o del fallimento di un progetto come questo di Bacoli e di Campi Flegrei.

Del resto, la trasmissione e condivisione della conoscenza è da sempre un tema cruciale. Intorno alla conoscenza, al suo possesso, alla sua trasmissione e condivisione si intrecciano rilevanti questioni di potere e di controllo, di organizzazione e di cambiamento sociale. È l'intimo nesso tra la mano, la testa e il cuore che diventa la leva per trasformare la teoria in pratica, le idee in fatti, le parole in azioni. È l'approccio che ci fa essere e sentire parte di un progetto, di una missione culturale e sociale, di una possibilità di cambiamento.

Questioni di Apprendimento Organizzativo viene da dire con Argirys e Schön<sup>xiv</sup>, in pratica l'insieme dei processi che consentono di leggere i contesti organizzativi, le relazioni tra persone, organizzazioni e società, e i loro significati, dal punto di vista della conoscenza. Conoscenza che quando è diretta verso un fine non si riferisce solo alle credenze e al coinvolgimento, ma anche all'azione e consente per questo di valutare criticamente successi e insuccessi di una data organizzazione.

È la conoscenza che ci consente di ridefinire costantemente le azioni ordinarie e gli indirizzi strategici dell'organizzazione; di accogliere e valorizzare punti di vista ulteriori rispetto a quelli prevalenti; di sperimentare innovazioni tecniche e organizzative; di collocare gli eventi all'interno di un contesto mentale e dare dunque loro un senso; di sostenere le persone nei loro potenzialmente mai finiti tentativi di crescita culturale e professionale.

Condividere conoscenza vuol dire dunque comprendere e interagire meglio con il contesto e rispondere con maggiore dinamicità e più efficacia ai processi di cambiamento che sempre più caratterizzano la vita delle organizzazioni e delle comunità, in particolar modo in una fase così ambigua e controversa come quella attuale.

L'idea è che le organizzazioni sono in grado di apprendere in quanto strutture e per questa via modificano i propri modi di essere e di operare. E dato che tutti i componenti contribuiscono a ridefinire, arricchire, tradurre in linguaggio comune le diverse abilità ecco che le skills soft diventano decisive come e più di quelle hard.

Nell'organizzazione che apprende l'attività di rilevazione e di correzione dell'errore non rimane esperienza del singolo ma incide e determina conseguenze, più o meno positive a seconda delle scelte operate, sull'intera struttura, sia quando non modificano la natura fondamentale dell'organizzazione, non ne mettono in discussione la core knowledge (single-loop learning), sia quando invece la mappa cambia e vengono modificate norme, procedure, politiche, che determinano un cambiamento della conoscenza di base, che risponde a domande relative al perché e al come cambia l'organizzazione (double-loop learning).

In definitiva, pensare PM e il sistema sociale e territoriale come un'organizzazione che apprende ci può aiutare non solo a condividere visione e missione, ma anche a mettere in campo azioni più efficaci e a ottenere risultati migliori.

#### **4. I primi risultati**

Qualche numero può aiutare a riannodare il filo delle possibilità insite nelle attività di PM.

Nel primo anno (giugno 2021 - giugno 2022) PM è stata visitata da 20861 visitatori, per l'80% cittadini italiani e per il restante 20% stranieri. Nello stesso periodo sono stati creati 4 posti di lavoro, tra cui l'assuntrice di custodia dell'antica cisterna romana, con il compito di accogliere e accompagnare i visitatori all'interno della Piscina Mirabilis. Al loro lavoro va aggiunto quello part time di una persona che si occupa della cura dei luoghi dell'accoglienza e quello costante e volontario da parte dei tre partner del progetto; secondo una stima dei tre partner a fine aprile 2022 sarebbero circa 20 mila le ore di "dono". Questo impegno ha portato anche all'organizzazione di 76 eventi.

Per le ricadute sul territorio, per il momento possiamo dire che anche a Bacoli si cominciano a vedere i benefici di questo flusso. PM è il sito del Parco archeologico dei Campi Flegrei che ha registrato più ingressi e, come sempre accade in questi casi, numerose attività commerciali (ristoranti, negozi di souvenir, salumerie, parcheggi privati, ecc.) stanno ricevendo benefici diretti e indiretti.

Nel quinquennio pre-pandemia Bacoli e i Campi Flegrei hanno fatto registrare una decina di migliaia di arrivi in media all'anno, con una presenza media di quasi tre giorni<sup>xv</sup>.

Non si tratta di valori elevati in termini assoluti, ma se confrontati con quelli delle aree limitrofe e tenuto conto della poca accessibilità in termini di trasporti e di una certa scarsità di strutture ricettive (il sito della ProLoco, <https://www.prolococittadibacoli.it/> elenca una quindicina di possibilità di alloggio e una dozzina di ristoranti) si possono definire discreti. Se questi erano i numeri, appare evidente che l'aumento di flussi derivanti dalle visite alla Piscina assume una rilevanza non trascurabile.

Cosa aggiungere ancora? Che il progetto PM si inserisce nel solco di una conoscenza e di un'esperienza già avviate e non estemporanee, che tengono conto dell'importanza di generare reti a maglie larghe, capaci di includere tutti gli attori del territorio e di determinare il cambiamento. È in questo quadro che vanno viste le molteplici azioni intraprese dall'ATS StraMirabilis al fine di promuovere l'inserimento della Piscina Mirabilis all'interno di un contesto di riqualifica e rinascita culturale con il concorso delle realtà locali.

Il primo passo sicuramente importante riguarda la realizzazione della biglietteria e infopoint di Piscina Mirabilis, prima inesistente. La nuova biglietteria si trova all'interno dei locali messi a disposizione dal Pio Monte della Misericordia, altro partner allargato della rete. Grazie alla collaborazione e allo spirito di accoglienza di questa celebre istituzione, è stato possibile allestire uno spazio per l'accoglienza dei visitatori (dotato di biglietteria, pannelli esplicativi multilingua e servizi igienici) e dei locali dove poter svolgere, in collaborazione con le scuole del territorio, attività didattiche legate alla visita guidata del sito. La biglietteria ha avuto un ruolo centrale nel progetto di valorizzazione, perché ha conferito una maggiore visibilità al sito, riqualificando e restituendo peraltro alla comunità alcuni spazi del Pio Monte della Misericordia.

Investire sul capitale umano del territorio e creare opportunità di lavoro è stato, come abbiamo visto, un ulteriore passo. Nel processo di selezione del personale da coinvolgere, l'Associazione non poteva che privilegiare ancora una volta il nesso tra luoghi e persone, cultura e collettività nella convinzione che i siti archeologici e museali possono lasciare il segno solo quando raccontano una storia fatta anche di identità ed esperienze. Tessere relazioni - fili diversi di un'unica trama - con le realtà imprenditoriali locali, è stata l'ulteriore spinta che ha arricchito la proposta progettuale dell'ATS StraMirabilis.

Un altro stimolo importante alla promozione del sito è venuto infine dalla programmazione di eventi straordinari (Bacoli Percorsi d'Acqua, Aqua Mirabilis, StraMirabilis in Famiglia, Acqua in Bocca, ecc.). Le visite guidate sono oltre la metà del totale, la modalità di solo ingresso è in larga parte scelta da gruppi già accompagnati da una propria guida.

## **5. Territorio, Attori sociali, Reti collaborative**

Alla luce di quanto detto fin qui si può ragionevolmente affermare che PM c'è, è una realtà, una realtà giovane, per taluni versi ancora fragile, comunque da consolidare, ma c'è, sta lì, con il suo progetto, le sue attività, i suoi primi, tangibili, evidenti risultati.

Non è una cosa da poco, in particolar modo quando si parla di possibilità di sviluppo il passaggio dal "voler fare" al "fatto" è decisivo per dare credibilità e senso al progetto. È vero, per molte ragioni PM è solo un primo passo, ma è un primo passo nella giusta direzione, un primo passo che permette di approcciare con maggiore credibilità e consapevolezza alcune domande difficili: che fare per attivare, a partire da PM, i processi necessari a moltiplicare questa prima esperienza e a farla diventare sistemica?; di quali "Miti Razionali" abbiamo bisogno affinché la singola organizzazione produca le scintille utili a facilitare lo sviluppo di una popolazione organizzativa con le caratteristiche necessarie a favorire un salto non solo qualitativo ma anche quantitativo in direzione della bellezza, del lavoro fatto come si deve, dello sviluppo sostenibile?

Come è noto, è stato Selznick<sup>xvi</sup> tra i primi a teorizzare che la società non può essere considerata un semplice aggregato di soggetti e organizzazioni che agiscono sulla base di criteri di razionalità, seppur limitata, per massimizzare la propria utilità, e che dunque occorre spostare la riflessione dalle scelte definite in maniera autonoma dal singolo individuo o dalla singola organizzazione al contesto istituzionale nel quale gli uni e le altre operano.

La nostra tesi è che se è vero che PM può essere, a giusta ragione, definita un'organizzazione che presta il proprio servizio tecnico nell'ambito del sistema artistico culturale Campi Flegrei, è altrettanto vero che se vuole cogliere appieno le sue opportunità non può fare a meno di avere una propria progettualità politica, nel senso suggerito da Selznick. Le sue decisioni non sono infatti soltanto ordinarie e relative all'operatività quotidiana, ma si riferiscono ai valori, all'identità che la animano, al progetto che è alla sua base. Detto in altri termini, PM è alle prese costantemente con la necessità di assumere decisioni critiche che attengono alla volontà politica (nel senso della polis), al bisogno di definire gli scopi, di attivarsi per raggiungerli, di entrare in relazione con gli altri soggetti che operano sul territorio, a partire dalle istituzioni. Come è evidente, si tratta di attività che sono proprie dell'ambito della leadership: definizione di missione e ruolo, composizione di conflitti interni, costruzione della propria identità.

Ancora con l'aiuto di Selznick possiamo definire una lista di pericoli che organizzazioni come PM sono invece tenute a evitare: opportunismo, utopismo, deformazione degli obiettivi, recalcitranza dei mezzi (la controversa e contemporanea necessità di agire per perseguire i fini per cui l'organizzazione è nata e per rafforzare l'organizzazione che li sostiene).

Dato questo sfondo, appare evidente l'importanza del processo di azione - retroazione che si determina tra le organizzazioni e le istituzioni. Con la loro azione, le organizzazioni plasmano il contesto istituzionale, attivano a propria volta processi di isomorfismo e favoriscono la nascita di popolazioni organizzative che hanno caratteristiche, per quanto diverse e complementari, comunque adatte al territorio. Si potrebbe dire 10, 100, 1000 PM, ciascuna con la propria identità ma tenute tutte insieme da visione e valori comuni.

Sono Meyer e Rowan<sup>xvii</sup>, con la loro definizione dei processi di isomorfismo, a dare ulteriore forza teorico-pratica a questo approccio: a loro avviso, proprio perché per essere giudicate efficienti, massimizzare legittimità, risorse, capacità di sopravvivenza, devono rispettare criteri di razionalità stabiliti al di fuori di esse, le organizzazioni che operano nell'ambito dello stesso contesto istituzionale sono spinte ad assumere scelte simili tra loro. In pratica, la capacità di

incorporare nelle loro strutture formali elementi razionalizzati, socialmente legittimati, non solo riduce l'incertezza e mantiene la stabilità delle organizzazioni, ma consente loro di massimizzare legittimità, risorse e capacità di sopravvivenza.

Tra organizzazioni (azioni) e istituzioni (norme) si innesca in pratica un costante processo di azione - retroazione, di pressioni e relazioni. In questo quadro, i processi di isomorfismo sono il risultato non solo della tendenza delle organizzazioni a uniformarsi all'ambiente esterno ma anche dell'azione dell'ambiente che spinge alla nascita di nuove organizzazioni coerenti con i miti razionali da esso stesso prodotti.

A ogni nuovo mito che si consolida, nel nostro caso bellezza, lavoro ben fatto, sviluppo territoriale, corrispondono nuove organizzazioni che nascono per rispondere ai bisogni che l'ambiente esterno produce e alimenta.

Se tutto questo è anche solo in parte vero possiamo dire che Piscina Mirabilis ha una doppia missione. La prima è quella di realizzare i propri scopi. La seconda quella di diventare punto di riferimento per altre organizzazioni che nascono e si consolidano sulla base della propria identità, del proprio senso e significato, dei propri obiettivi, ma nell'ambito di una comune visione di sviluppo.

Con Powell e Di Maggio<sup>xviii</sup> potremmo dire a questo punto che PM va pensata come parte di un campo organizzativo caratterizzato da confini fluidi ma con una fitta e stabile rete di comunicazione nell'ambito della quale orbita un insieme estremamente variegato di attori sociali, economici, politici, istituzionali e culturali.

Secondo Powell e Di Maggio *“Il campo organizzativo è dato da un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono prodotti o servizi simili.”*<sup>xix</sup>

Più nello specifico essi sostengono che nell'ambito di un campo organizzativo con queste caratteristiche:

1. si determinano processi di isomorfismo che non si riferiscono soltanto alle organizzazioni ma coinvolgono anche gli individui;
2. tutte le parti in causa (non solo imprese, istituzioni locali, enti pubblici e privati, ma anche università, stampa, associazioni professionali, sindacati, società di consulenza, organizzazioni di tutela dei cittadini ecc.) sono allo stesso tempo soggetto e oggetto delle azioni - pressioni - sollecitazioni che li contraddistinguono, cosicché al ricercatore sociale spetta svelare non tanto chi influenza cosa, ma come le pressioni circolano, come vengono accolte e con quale velocità;
3. ragionare intorno a un cambiamento organizzativo vuol dire ricostruire la storia dell'organizzazione nella quale il cambiamento si è verificato.

È a partire da qui che, a nostro avviso, PM può contribuire a determinare processi effettivi di cambiamento, a creare valore non solo sul terreno economico ma anche su quello sociale, sulla falsariga di quanto è già accaduto, in maniera in vario modo consapevole, nel Rione Sanità, intorno all'esperienza e a partire dall'iniziativa della Cooperativa La Paranza.

Considerare la realtà come il risultato di un processo di costruzione sociale, come sostiene per esempio Zucker<sup>xx</sup>, l'idea che siano gli atti discorsivi e le contrattazioni di significato tra i soggetti a rendere possibile la ricostruzione della realtà, ci consente di dare ancora maggiore credibilità al processo di cambiamento che stiamo ipotizzando con questo lavoro e ad ampliare le sue condizioni di possibilità.

È il punto di vista dei soggetti, unitamente alle loro azioni all'interno di regole riconosciute e condivise, che attiva e dà forza a questo processo di cambiamento, che gli dà, come si dice, gambe. Dal che consegue che la consapevolezza e la capacità di comunicare e di connettersi tra loro degli attori che in vario modo e su diversi terreni - sociale, istituzionale, politico, economico - interagiscono nel progetto PM è una leva fondamentale per il suo successo e la sua diffusione.

Ancora una volta, va sottolineato il ruolo decisivo che riveste la presenza di contesto istituzionale forte, in grado di trasmettere il proprio contenuto culturale senza scostamenti e di rappresentare lo sfondo nell'ambito del quale le persone e le organizzazioni interpretano il proprio ruolo.

La certezza delle credenze proprie del contesto istituzionale riduce le difficoltà percepite dalle persone e dalle organizzazioni. In altri termini, la solidità del quadro istituzionale percepito è direttamente proporzionale all'aspettativa di conformità delle risposte di altri soggetti. Più le istituzioni sono credibili più i diversi soggetti (persone e organizzazioni) che interagiscono con esse tendono a conformarsi alle decisioni che assumono e a ritenerle vincolanti, con tutto quanto di positivo ne consegue.

La domanda difficile a questo punto diventa: qual è stato fin qui il ruolo delle istituzioni a livello locale e regionale. Sostanzialmente "attendista", come a voler verificare la bontà e la fattibilità concreta del progetto prima di sostenere con decisione l'iniziativa. Le ragioni per cui tutto questo è avvenuto sono tante, ivi compresa la difficoltà a inquadrare bene queste attività e a inserirle nei vari piani di sviluppo turistico e culturale della regione e della città metropolitana e della regione, forse ancora troppo legate a concezioni "tradizionali".

Per ultimo ma, come si usa dire in questi casi, non ultimo, intendiamo sottolineare la rilevanza della narrazione, del racconto, nell'attivazione dei processi di cambiamento. Raccontando storie attiviamo processi di innovazione, trasformazione, incremento del valore sociale delle comunità e delle organizzazioni con le quali interagiamo, nelle quali lavoriamo, studiamo, giochiamo, amiamo, in una parola viviamo.

L'idea in questo caso è che al tempo della società connessa ci sia bisogno di 100, 1000, 10000 Omero, di nuvole di Omero, che raccontino il lavoro e il suo valore e determinino nel corso dell'azione il salto culturale, il cambiamento di paradigma necessario a sostenere la nuova fase. È anche per questo che abbiamo bisogno di storie. Perché, come ha scritto Karl E. Weick, le storie *"aiutano la comprensione, perché integrano quello che si sa di un evento con quello che è ipotizzato [...]; suggeriscono un ordine causale tra eventi che in origine sono percepiti come non interconnessi [...]; consentono di parlare di cose assenti e di connetterle con cose presenti a vantaggio del significato [...]; consentono di costruire un database dell'esperienza da cui è possibile inferire come vanno le cose"*<sup>xxi</sup>.

Abbiamo bisogno di una nuova epica e di nuovi eroi. Un'epica che abbia per protagonisti non più guerrieri imbattibili, figure mitiche, figli e figlie di dei e semidei ma persone normali, le donne e gli uomini che ogni mattina mettono i piedi giù dal letto e fanno bene quello che debbono fare, qualunque cosa debbano fare, non perché si aspettino di avere un premio ma semplicemente perché è così che si fa. Con Barbara Czarniawska<sup>xxii</sup> possiamo dire che raccontare storie, nel nostro caso raccontare la storia di PM e di Bacoli, ci aiuta a vedere le cose in un certo modo, a condividere e a fare nostra una visione, a far viaggiare questa visione e in questo modo determinare il cambiamento (organizzativo, economico, sociale, istituzionale).

L'efficienza da sola non basta, è importante essere e sentirsi legittimati dall'ambiente circostante, sono importanti i processi di isomorfismo, è importante l'effetto moda, che ancora la Czarniawska definisce come la spinta a cambiare indipendentemente dalle necessità e dai risultati. Proprio così: mode e istituzioni, due mondi apparentemente lontani, sono in realtà, secondo la Czarniawska, fortemente interconnessi: ci sono mode che si impongono e perdurano nel tempo fino a diventare istituzioni; ci sono istituzioni che per giustificare la propria esistenza producono mode. È compito del management ai diversi livelli - imprese, associazioni, consorzi, istituzioni, ecc. - riuscire a tenere assieme le due esigenze: non rimanere esclusi dai processi di innovazione reali e non finire abbagliati dall'ultima evanescente, provvisoria novità. Leggiamola: *"la propagazione nel tempo e nello spazio di qualsiasi cosa è nelle mani delle persone; ciascuna di esse può agire in modi molto differenti; può lasciare cadere la cosa, modificarla, deviarla, tradirla, aggiungervi qualcosa o appropriarsene."*<sup>xxiii</sup>

## 6. Criticità

La prossima fermata di questo nostro viaggio verso una realtà in cui PM non sia soltanto un progetto in sé, un fiore all'occhiello, ma rappresenti, per Bacoli e per i Campi Flegrei, un passo importante nella costruzione di un percorso di sviluppo fondato sulla bellezza, sulla cultura, sulla socialità, sulle relazioni, si chiama criticità. Se non si affrontano i punti di debolezza del progetto, immaginando e indicando possibili soluzioni, il percorso perde inevitabilmente di consistenza e di credibilità. Eccone alcune, non necessariamente in ordine di importanza.

Per cominciare intendiamo sottolineare l'insufficiente livello di comunicazione e di condivisione del progetto PM e delle sue potenzialità non solo in quanto tale ma anche, diremmo soprattutto, in relazione con le possibilità di sviluppo del territorio.

Una rondine, come si dice, non fa primavera. Non bastano gli sforzi di pochi e nemmeno le buone intenzioni di tanti, non bastano neanche le dichiarazioni ufficiali, dalle quali pure non si può prescindere. Bisogna che molte cose cambino, a partire dalle istituzioni a ogni livello, dai diversi attori economici e sociali, dalle popolazioni interessate, dalla pubblica opinione, che devono essere protagonisti sempre più attivi, informati, consapevoli del processo di cambiamento.

Non è facile, eppure oggi più che mai ci sono le condizioni per il cambiamento, oggi più che mai possiamo riconoscerci nelle parole del rabbino Hillel: "se non ora, quando?". Procida Capitale della Cultura 2022 è anche da questo punto di vista un'occasione straordinaria non solo per l'isola ma anche per Bacoli e i Campi Flegrei. Cultura, economia, turismo, capacità di accoglienza, condivisione e rafforzamento di valori identitari, capitale sociale, *general intellect*, capacità attrattiva e tanto altro ancora possono ricevere un impulso senza precedenti da questa opportunità. Perché davvero ci sono momenti nei quali, come ha affermato il Sindaco di Bacoli, "siamo tutti procidani. Siamo tutti flegrei. Siamo tutti Capitale Italiana della Cultura." Sì, è una sfida enorme e bisogna essere una squadra.

Ancora una volta al di là delle dichiarazioni, Bacoli saprà essere una comunità all'altezza della sfida che ha davanti? I processi di rigenerazione urbana avviati dall'attuale amministrazione sembrano voler seguire questa strada, anche se siamo ancora lontani dalla capacità di costruire un nuovo rapporto tra la comunità e il territorio. Una cosa è lavorare con i cittadini tutti a un modello inclusivo e partecipativo, un'altra è farlo con gruppi ristretti che non sempre comunicano con il resto della popolazione.

In tema di valorizzazione del patrimonio storico, culturale e paesaggistico, la modalità di progettazione partecipata per produrre idee in grado di attrezzare Bacoli per le sfide future, migliorando la qualità della vita di chi lo vive, dovrebbe essere la regola, non l'eccezione. Detto questo, è giusto valorizzare i segnali di cambiamento che si possono scorgere nella storia recente della città, a partire dalla valorizzazione della Casina Vanvitelliana con annesso parco giochi e area verde, dal Parco della Quarantena diventato fruibile, dall'apertura della passeggiata intorno al lago Fusaro, tutti esempi di promozione dei beni culturali che l'amministrazione comunale sta mettendo in pratica. E lo stesso si può dire del Parco Archeologico Sommerso, del Museo Archeologico dei Campi Flegrei, o anche della decisione di riportare al loro splendore tesori dimenticati come la necropoli d'epoca romana al Fusaro.

Le bellezze che Bacoli può offrire sono veramente tante e il coinvolgimento di cittadini che si adoperano a pulire spiagge e aree dimenticate per restituire loro bellezza, ridefinisce quel senso identità e di appartenenza assopito o cancellato. Anche il murale di più di cento metri realizzato da giovani artisti flegrei con l'immagine del Castello Aragonese, realizzato a Baia, alle porte del Comune, è un segnale di apertura al turista che cerca il bello e non il mordi e fuggi giornaliero.

Detto ciò, resta il fatto che da qui alla necessità che la bellezza e il lavoro ben fatto diventino parte di una visione condivisa che, a Bacoli e nei Campi Flegrei, si fa sistema, il cammino da fare è ancora tanto.

Un secondo elemento di criticità è dato dalla debolezza della macchina organizzativa. Nessuna ipotesi di sviluppo che abbia le caratteristiche che stiamo qui presentando è credibile se non ha alle spalle una solida struttura organizzativa. E questo ci riporta immediatamente alle risorse non solo economiche ma anche umane, culturali, sociali, relazionali di cui c'è bisogno per dare gambe a un progetto di questo tipo.

Visione, partecipazione e organizzazione sono i tre pilastri di cui non si può fare a meno, e paradossalmente oggi quello relativo alla macchina organizzativa è il più debole. Proprio così: la logica del fai da te è ancora troppo prevalente e il protagonismo fine a se stesso di troppi soggetti è un ostacolo serio al suo rafforzamento.

Una macchina organizzativa forte ed efficiente è una precondizione indispensabile per migliorare la capacità di risposta dei diversi soggetti che partecipano al progetto, la loro capacità di comunicare al loro interno e con i soggetti esterni, la loro capacità di vedere le soluzioni e di risolvere i problemi. Vale per tutti, istituzioni comprese, che invece non solo fanno fatica a sostenere il progetto, ma in taluni casi non riescono neanche a rimuovere gli ostacoli meno complicati.

Terza nota dolente sono i collegamenti e le infrastrutture. Bacoli manca, per così dire, di centralità, non è una meta attraversata e attraversabile, bisogna arrivarci apposta e le infrastrutture, i modi per arrivarci, sono al di sotto del livello che sarebbe necessario. La carenza delle infrastrutture, in primo luogo quelle relative alla mobilità a tutti i livelli, rappresenta insomma un freno significativo alle possibilità di sviluppo di questa parte dell'area flegrea.

Detto ciò, bisogna aggiungere che anche su questo terreno qualcosa si muove. Un esempio è l'apertura della fermata della Ferrovia Cumana a Baia che il Sindaco di Bacoli ha definito un sogno che si sta per realizzare.

Siamo davvero sicuri che sarà così? E se invece fosse più utile costruire una visione di insieme in grado di partire dalle piccole cose e di connetterle a quelle più grandi? Proprio così: partire dalle piccole cose, dalle criticità apparentemente più semplici come una migliore segnaletica, la presenza di infopoint, parcheggi per gli autobus dei turisti, la comunicazione con le scuole, fino ad arrivare alla consapevolezza dei cittadini rispetto ai cambiamenti che sono necessari per cogliere fino in fondo queste opportunità, che invece è una cosa grande e tra le più difficili da vedere realizzata.

Prima di concludere questa parte, è bene non dimenticare che viviamo in un mondo sempre più connesso e nel quale la differenza fra il reale e il virtuale sfuma sempre di più. Come ben fa notare Luciano Floridi parlando di *Onlife*<sup>xxiv</sup>, un utilizzo diffuso, efficace ed efficiente delle tecnologie informatiche e di comunicazione oggi disponibili è un elemento dal quale non possiamo prescindere. Si potrebbe quasi affermare che una scarsa presenza, o una difficile reperibilità online significhi un'assenza "reale", e ciò può inficiare molta parte del lavoro che si fa. Le infrastrutture tecnologiche, in generale nel nostro Paese e nell'area in esame, non sono, come noto, delle più efficienti e soprattutto le competenze e le capacità necessarie al loro buon funzionamento sono ancora molto carenti.

In questo quadro, una nota sicuramente positiva viene dal fatto che le istituzioni e soprattutto il Parco Archeologico, oltre ai tradizionali canali di promozione turistica, hanno recentemente incrementato l'uso dei canali tecnologici. Nel periodo di chiusure dovute alla pandemia sono stati prodotti numerosi contributi "virtuali" ed è stato pubblicato online il portale CulturaFlegrea.it (<https://culturaflegrea.it/>) che da un lato si propone come strumento integrato per la fruizione culturale del territorio flegreo e, dall'altro, offre agli utenti informazioni su eventi e iniziative realizzate in collaborazione con partner istituzionali, associazioni e operatori economici. L'auspicio è che tutto questo, insieme all'influenza positiva che può avere la cassa di risonanza di Procida Capitale Italiana della Cultura non solo in questo 2022 ma anche, come è auspicabile, negli anni a venire, possa rappresentare un'ulteriore opportunità da cogliere e moltiplicare.

## Epilogo

“Il futuro è già qui, solo che non è equamente distribuito” aveva osservato William Gibson. Una possibilità di distribuzione equa potrebbe utilizzare ingredienti come:

- metabolizzare la prospettiva di nuove stagioni turistiche che mettano a sistema, in maniera aperta, i programmi di operatori, associazioni e istituzioni collegandoli alla progettazione di itinerari e pacchetti finalizzati alla creazione di un’offerta inedita che interessi l’intero territorio flegreo, legando tra loro natura e paesaggi, agricoltura ed enogastronomia, personaggi, storia e cultura;
- attivare una campagna di comunicazione e promozione che testimoni quanto Bacoli sia in grado di offrire un turismo consapevole. L’obiettivo potrà essere raggiunto a condizione che, sul piano operativo, istituzioni, enti ed imprese private si dedichino alla predisposizione delle condizioni di massima valorizzazione della qualità umana e culturale dell’accoglienza e dei servizi e predispongano infrastrutture fisiche e virtuali efficienti;
- creare un marchio forte e riconoscibile. Sviluppare lo storytelling a 360 gradi, soprattutto quello digitale (atomi, bit, transmedialità). Un marchio che valorizzi ed esalti un turismo diffuso, lento, magari destagionalizzato, rispettoso delle peculiarità locali e delle relazioni tra comunità e paesaggio, basato prima di tutto su una coerente integrazione della pluralità di risorse presenti, sulla qualità, sulla sostenibilità, su solide motivazioni culturali e sul riconoscimento di identità e immagine della Città. E quindi costruire una nuova politica turistica che miri più a presenze qualificate e meno ad arrivi numericamente alti ma di poca “sostanza”.

Tutto ciò può essere realizzato se, e tutte le premesse sembrano esserci, i punti di forza del progetto PM vengono non solo consolidati, ma anche, in qualche modo, amplificati. E fra di essi possiamo annoverare:

- l’approccio di qualità insito nel concetto di lavoro ben fatto, ben sviluppato da Moretti<sup>xxv</sup> nel suo lavoro. Approccio che aggiunge opportunità che magari prima non esistevano, o che comunque non si vedevano e che aumenta la consapevolezza della possibilità di chiunque di contribuire in maniera fattiva a un futuro radioso;
- il cambiamento culturale, che fa crescere lentamente ma in maniera costante l’idea di un bene pubblico che può essere valorizzato, che può dare lustro alla comunità, portando benefici economici e sociali costruendo una comunità coesa che cresce avendo chiaro il senso e il significato di quello che si fa, mutuando quei processi che nel Rione Sanità, dopo 14 anni di fatica e di impegno, sono ormai consolidati e che a Bacoli, a pochi mesi dall’avvio, sembrano aver posto un seme fecondo;
- la creazione di attività - sull’asse bellezza, lavoro ben fatto, creatività, innovazione - che possano essere di esempio ad altri, con modalità diverse e ricche umanamente, socialmente ed economicamente, di vivere il turismo, e che procurano la soddisfazione di sentirsi parte di questo disegno facendo di Bacoli un posto unico, con bellezze naturali, storiche e archeologiche senza uguali.

Dal punto di vista organizzativo, lo schema adottato nell’ambito del partenariato replica quello già adottato per le attività svolte al rione Sanità. Di fatto si tratta di un bell’esempio di innovazione sociale che ricalca, pur con qualche differenza, il modello descritto da Murray, Caulier-Grice e Mulgan<sup>xxvi</sup>, e cioè di innovazione che è *“sociale sia nei mezzi che nei fini [...], le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società sia che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.”*<sup>xxvii</sup>

Le caratteristiche principali possono essere riassunte considerando i punti seguenti: innovazione nelle relazioni tra i diversi attori sul territorio; sostenibilità economica; prevalenza

valori etici, di tutela sociale, ed ambientale su quelli tipicamente economici; soddisfazione di esigenze collettive; uso efficiente dei beni e delle risorse; uso efficace delle tecnologie di comunicazione disponibili. In sostanza si cerca qui di ripetere, pur tenendo in buon conto le particolarità della situazione e l'identità territoriale, quel modello "Sanità" che ha portato a rilevanti cambiamenti strutturali e culturali soprattutto guardando al lungo termine piuttosto che a risultati immediati<sup>xxviii</sup>.

Per quanto riguarda poi l'impatto di questo progetto sullo sviluppo turistico dell'area di Bacoli e dei Campi Flegrei è troppo presto per valutarne a pieno gli effetti, ma l'attrattiva dei luoghi e loro gestione hanno già prodotto interessanti risultati che, una volta consolidati, lasciano ben sperare.

Le proposte e il percorso partecipato avviato con i partner del progetto e gli attori locali e nazionali descritti in questo lavoro prevedono fin da adesso almeno due tappe ulteriori: la prima sarà una giornata di lavoro e di seminari con gli attori del territorio e i residenti per approfondire e sviluppare le buone pratiche iniziate con Piscina Mirabilis; la seconda è un incontro con investitori pubblici e privati che possano essere interessati a costruire, insieme con le amministrazioni locali e i soggetti interessati, percorsi di sviluppo sostenibile che abbiano come assi portanti la bellezza, la creatività e il lavoro ben fatto.

Quello che Baggio e Moretti scrivevano del loro sogno nel quale Bacoli diventava destinazione "al primo posto nella graduatoria mondiale del turismo culturale di alta qualità" potrebbe insomma davvero realizzarsi, e quella intrapresa da Piscina Mirabilis pare essere una buona strada.

---

<sup>i</sup> R. Baggio, V. Moretti, *Beauty as a factor of economic and social development*, in «Tourism Review», 73, 2018, pp. 68-81.

<sup>ii</sup> S. Cerisola, *A new perspective on the cultural heritage–development nexus: The role of creativity*, in «Journal of Cultural Economics», 43, 2019, pp. 21-56.

<sup>iii</sup> Millennium Ecosystem Assessment, *Ecosystems and Human Well-Being: Wetlands and Water Synthesis*, World Resources Institute, Washington, DC, 2005, p. V.

<sup>iv</sup> Å. Jansson, *Reaching for a sustainable, resilient urban future using the lens of ecosystem services*, in «Ecological Economics», 86, 2013, pp. 285-291.

<sup>v</sup> R. Baggio, V. Moretti, *Beauty as a factor of economic and social development*, cit.

<sup>vi</sup> Ivi, p. 76

<sup>vii</sup> Sun Tzu, *L'Arte della Guerra*, Feltrinelli, Milano, 2013.

<sup>viii</sup> vedi: [https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM del 23 gennaio 2016-imported-56987.pdf](https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2023%20gennaio%202016-imported-56987.pdf)

<sup>ix</sup> ATS: associazione temporanea di scopo.

<sup>x</sup> vedi: [https://it.wikipedia.org/wiki/Tecnica\\_edilizia\\_romana](https://it.wikipedia.org/wiki/Tecnica_edilizia_romana).

<sup>xi</sup> Ibid.

<sup>xii</sup> vedi:

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=151&art.versione=2&art.codiceRedazionale=16G00062&art.dataPubblicazioneGazzetta=2016-04-19&art.idGruppo=19&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=0](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=151&art.versione=2&art.codiceRedazionale=16G00062&art.dataPubblicazioneGazzetta=2016-04-19&art.idGruppo=19&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=0)

<sup>xiii</sup> vedi per es.: V. Porzio, *Rione Sanità, art as a means of restoring a neighbourhood*, in *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, a cura di M. Cerquetti, Edizioni Università di Macerata, Macerata, 2017, pp. 261-273. e A. Loffredo, *Le catacombe di Napoli - il patrimonio di una comunità*, Edizioni San Gennaro, Napoli, 2022.

<sup>xiv</sup> C. Argyris, D. A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978

<sup>xv</sup> I dati citati sono quelli pubblicati dall'ISTAT: Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi per tipologia ricettiva, residenza dei clienti e comune di destinazione (<http://dati.istat.it/>)

<sup>xvi</sup> P. Selznick, *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press, Berkley, 1949.

- 
- <sup>xvii</sup> J. W. Meyer, B. Rowan, *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, in «American Journal of Sociology», 83, 1977, pp. 340-363.
- <sup>xviii</sup> P. J. DiMaggio, W. W. Powell, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, in «American Sociological Review», 48, 1983, pp. 147-160
- <sup>xix</sup> Ivi, p. 148.
- <sup>xx</sup> L. G. Zucker, *The role of institutionalization in cultural persistence*, in «American Sociological Review», 42, 1977, pp. 726-743.
- <sup>xxi</sup> K. E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997, p. 140.
- <sup>xxii</sup> B. Czarniawska, *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press, Chicago, 1997.
- <sup>xxiii</sup> Ivi, p. 95
- <sup>xxiv</sup> L. Floridi, *The onlife manifesto: Being human in a hyperconnected era*. Springer, Heidelberg, 2015.
- <sup>xxv</sup> L. Moretti, V. Moretti, *Il Lavoro Ben Fatto: Che cos'è, come si fa e perché può cambiare il mondo*, Napoli: #lavorobenfatto, 2020.
- <sup>xxvi</sup> R. Murray, J. Caulier-Grice, G. Mulgan, *The open book of social innovation*, London: Nesta, 2010.
- <sup>xxvii</sup> Ivi, p. 3
- <sup>xxviii</sup> Vedi per es.: R. Canestrino, M. Ćwiklicki, P. Di Nauta, P. Magliocca, *Creating social value through entrepreneurship: the social business model of La Paranza*, in «Kybernetes». 48, 2019, pp. 2190-2216; S. Consiglio, M. Cicellin, A. Scuotto, D. Ricchezza, *Social innovation in cultural heritage management: a Neapolitan perspective*, in «Social Innovation Studies», 1, 2021, pp. e4639-e4639.