Il caso della Colonia Marina Dux a Cagliari

Analisi del processo decisionale

Politecnico di Torino
Architettura Costruzione e Città
a.a. 2025/2026

Relatrice: Prof.ssa Isabella M. Lami
Co-Relatrice: Dr.ssa Beatrice Mecca
Candidato: Alberto Cusano

Politecnico di Torino

Il caso della Colonia Marina Dux a Cagliari

Analisi del processo decisionale

Relatrice: Prof.ssa Isabella M. Lami
Co-Relatrice: Dr.ssa Beatrice Mecca

Candidato: Alberto Cusano

ABSTRACT

Il patrimonio architettonico del XX secolo si trova in una posizione di fragilità a causa, da un lato, del deterioramento materico delle strutture e, dall'altro, dell'inadeguatezza tecnologica e funzionale rispetto alle rinnovate esigenze contemporanee. L'edificio razionalista noto come "ex Colonia Marina Dux" a Cagliari, rappresenta, nel panorama italiano, un caso studio esemplare di mancata valorizzazione culturale, a causa di molteplici stasi e complicanze. Il presente lavoro di tesi si configura come un'analisi del processo decisionale riguardante la riqualificazione del bene architettonico, all'interno dell'orizzonte teorico dell'*adaptive reuse*. Partendo da un'approfondita ricerca di fonti, finalizzata a raccogliere tutte le informazioni necessarie alla piena comprensione del caso, il lavoro sintetizza i processi mediante l'utilizzo della Stakeholders Analysis e dell'Analisi SWOT relazionale. Il risultato, validato tramite il parere di un attore che ha preso parte al processo analizzato, consentirà di osservare e definire gli elementi e gli attori che hanno maggiormente influenzato il processo, talvolta rallentandolo, talvolta promuovendolo.

INDICE

Abstract

1. INTRODUZIONE 1

2. IL CONTESTO 5

- **2.1. Architettura e fascismo** 7
- **2.2. Le colonie marine** 11
- **2.3. Caratteristiche tipologiche** 15
- **2.4. L'eredità** 21

3. DISEGNO DELLA RICERCA 27

- **3.1. Raccolta e Revisione dei documenti** 31
- **3.2. Sintesi e rappresentazione grafica** 33
  - 3.2.1. Stakeholders Analysis 35
    - 3.2.1.1. Individuazione degli attori partecipanti al processo decisionale 37
    - 3.2.1.2. Power-Interest Grid 43
    - 3.2.1.3. Social Network Diagram 47
    - 3.2.1.4. Management Web 51
  - 3.2.2. Analisi SWOT relazionale 55
    - 3.2.2.1. Analisi SWOT 56
    - 3.2.2.2. Dinamicità e relazioni 59

- **3.3. Validazione dei risultati** 65
  - 3.3.1. Member checking 65
  - 3.3.2. Il questionario 67

4. LA COLONIA MARINA DUX 79

- **4.1. La Storia** 81
  - 4.1.1. L'ideazione 81
  - 4.1.2. La prima soluzione 82
  - 4.1.3. Il secondo progetto 87
  - 4.1.4. Successive soluzioni 89
  - 4.1.5. Il completamento dei lavori 95
  - 4.1.6. Il periodo di attività 99
  - 4.1.7. La dismissione e il successivo abbandono 101
  - 4.1.8. La prima gara 105
  - 4.1.9. La prima aggiudicazione 107
  - 4.1.10. Dichiarazione di vincolo 109
  - 4.1.11. Le conseguenze 111
  - 4.1.12. La seconda aggiudicazione 115
  - 4.1.13. La prima variante al PUC 117
  - 4.1.14. Il contenzioso 119
  - 4.1.15. La nuova proposta 124
  - 4.1.16. La fine della prima gara 125
  - 4.1.17. La ridefinizione dell'intervento 131
  - 4.1.18. La seconda variante al PUC 133
  - 4.1.19. La seconda gara 135

- 4.1.20. La Valutazione di Impatto Ambientale 137
- 4.1.21. Il progetto di riqualificazione 139

- **4.2. Il Riepilogo** 145
- **4.3. Sintesi del processo decisionale** 157
  - 4.3.1. Gli attori 159
  - 4.3.2. Gli elementi e le variabili 185

5. IL RISCONTRO 201

6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI 207
- **6.1. Gli esiti del processo** 209
- **6.2. Linee guida** 217

7. CONCLUSIONI 223

INDICE

INDICE DELLE IMMAGINI

Indice delle Immagini

- **Figura 1** *Palazzo della civiltà italiana, quartiere "EUR", Roma* 6
- **Figura 2** *Campo lunghissimo, bambini fanno esercizi ginnici in spiaggia, 1940* 7
- **Figura 3** *Ubaldo Badas* 9
- **Figura 4** *Bambini della colonia marina di San Antonio mentre eseguono il saluto fascista, Eboli (SA), 1930* 12
- **Figura 5** *Tessera d'iscrizione alla Gioventù Italiana del Littorio, 1936* 13
- **Figura 6** *Casa del Fascio a Predappio* 15
- **Figura 7** *Colonia Montecatini a Cervia* 17
- **Figura 8** *Colonia Marina Edoardo Agnelli a Marina di Massa* 17
- **Figura 9** *Colonia Marina XXVIII Ottobre a Cattolica, 1932* 18
- **Figura 10** *Numero delle Colonie Marine Fasciste durante il Ventennio suddivise per regione* 22
- **Figura 11** *Condizione attuale delle Colonie Marine Fasciste* 23
- **Figura 12** *Funzioni attribuite alle colonie marine riconvertite* 24
- **Figura 13** *Numero delle Colonie Marine Fasciste abbandonate per regione.* 26
- **Figura 14** *Schema del Disegno della ricerca* 30
- **Figura 15** *Diagramma riassuntivo della tipologia, livello, risorse e ruole degli stakeholders* 40
- **Figura 16** *Rielaborazione personale della griglia potere-interessi* 44
- **Figura 17** *Rielaborazione personale della Stakeholders Circle Methodology* 50

- **Figura 18** *Rielaborazione personale della Stakeholders Management Web* 53
- **Figura 19** *Rielaborazione personale della Stakeholders Management Web* 54
- **Figura 20** *Rielaborazione personale della SWOT methodology* 57
- **Figura 21** *Struttura del questionario* 68
- **Figura 22** *Colonia Marina Dux, primi anni 40'* 80
- **Figura 23** *Spiaggia del Poetto, Cagliari (CA), 1926* 81
- **Figura 24** *Rielaborazione grafica della pianta del piano rialzato del primo progetto.* 83
- **Figura 25** *Rielaborazione grafica del prospetto verso terra del primo progetto.* 83
- **Figura 26** *Rielaborazione grafica della pianta del primo piano del primo progetto.* 84
- **Figura 27** *Rielaborazione grafica del prospetto laterale del primo progetto.* 84
- **Figura 28** *Rielaborazione grafica del prospetto verso mare del primo progetto.* 84
- **Figura 29** *Padiglione Italiano, Chicago, 1933* 86
- **Figura 30** *Casa del Balilla, Civitanova Marche, 1933-35* 86
- **Figura 31** *Rielaborazione grafica della pianta del piano dei plinti del secondo progetto.* 88
- **Figura 32** *Rielaborazione grafica della pianta del piano rialzato del secondo progetto.* 88
- **Figura 33** *Plastico della terza versione progettuale* 89
- **Figura 34** *Rielaborazione grafica della pianta del piano dei plinti del quarto progetto.* 90
- **Figura 35** *Rielaborazione grafica del secondo piano del quarto progetto.* 90
- **Figura 36** *Rielaborazione grafica del prospetto frontale del quarto progetto.* 91

INDICE DELLE IMMAGINI

- **Figura 37** Colonia Marina Dux in costruzione, fine anni 30' 91
- **Figura 38** *Mussolini in visita alla Colonia Marina Dux, 1942* 92
- **Figura 39** *Ospedale Marino, 1951* 93-94
- **Figura 40** *Veduta aerea del Poetto, 1952* 96
- **Figura 41** *Rielaborazione grafica della pianta del piano rialzato del secondo progetto.* 98
- **Figura 42** *Rielaborazione grafica della pianta del secondo piano del secondo progetto.* 98
- **Figura 43** *Complesso dell'ex Ospedale Marino* 99
- **Figura 44** *Ex edificio adibitato a chirurgia d'emergenza, prospetto verso il mare, 2026* 100
- **Figura 45** *Ex Ospedale Marino, 2026* 103
- **Figura 46** *Ex Ospedale Marino, 2026* 103
- **Figura 47** *Ex Ospedale Marino, 2026* 104
- **Figura 48** *Ex Ospedale Marino, 2026* 104
- **Figura 49** *Render del progetto della Prosperius s.r.l., 22/08/2013* 119
- **Figura 50** *Intervento strutturale* 140
- **Figura 51** *Intervento strutturale* 140
- **Figura 52** *Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l.* 141
- **Figura 53** *Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l.* 142
- **Figura 54** *Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l.* 144
- **Figura 55** *Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l.* 144
- **Figura 56** *Timeline della storia della Colonia Marina Dux* 146
- **Figura 57** *Timeline sulle cronologia delle gestioni e delle concessioni della Colonia Marina Dux* 148
- **Figura 58** *Evoluzione della normativa.* 154
- **Figura 59** *Caratterizzazione degli attori partecipanti al processo* 160
- **Figura 60** *Griglia Potere-Interesse* 165

- **Figura 61** *Circle Methodology* 172
- **Figura 62** *Management web relativa alla Regione Sardegna* 176
- **Figura 63** *Management web relativa alla Prosperius s.r.l.* 179
- **Figura 64** *Management web relativa alla Colonia Hotel s.r.l.* 182
- **Figura 65** *Matrice SWOT relativa al processo del 2006* 188
- **Figura 66** *Matrice SWOT relativa al processo del 2021* 190
- **Figura 67** *Matrice SWOT ibrida* 192
- **Figura 68** *Matrice delle risposte sulla base della scala Likert* 203

INDICE DELLE TABELLE

Indice delle Tabelle

- **Tabella 1** *Categorie costruttive delle Colonie Marine Fasciste* 19
- **Tabella 2** *L'elemento della Torre nelle Colonie Marine Fasciste a monoblocco orizzontale.* 19
- **Tabella 3** *Caratteristiche tecniche nelle Colonie Marine Fasciste* 19
- **Tabella 4** *Rielaborazione personale della complessità* 41
- **Tabella 5** *Rielaborazione personale della complessità minima* 42
- **Tabella 6** *Rielaborazione personale della complessità massima* 42
- **Tabella 7** *Valutazione degli stakeholders secondo gli attributi di potere, prossimità e urgenza* 48
- **Tabella 8** *Rielaborazione personale della Matrice quadrata SWOT* 60
- **Tabella 9** *Rielaborazione personale della Matrice quadrata SWOT, Analisi per riga* 62
- **Tabella 10** *Rielaborazione personale della Matrice quadrata SWOT, Analisi per colonna* 63
- **Tabella 11** *Tabella per il calcolo dell'indice di complessità* 164
- **Tabella 12** *Valutazione secondo i tre attributi* 170
- **Tabella 13** *Analisi delle relazioni tra gli elementi della matrice SWOT relativa al processo del 2006* 194
- **Tabella 14** *Analisi delle relazioni tra gli elementi della matrice SWOT relativa al processo del 2021* 197
- **Tabella 15** *Attori che hanno favorito, rallentato o sono risultati neutrali durante il processo* 210
- **Tabella 16** *Elementi e variabili che hanno favorito, rallentato o sono risultati neutrali durante il processo* 212

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ambientale ha modificato e influenzato la modalità di interazione tra l'attività antropica e il territorio. Nella pianificazione e gestione del proprio spazio di competenza, le realtà costiere subiscono la complessità dovuta alla presenza di fragili ecosistemi litoranei. In questo panorama, la città di Cagliari si configura come esemplare per i tentativi avviati negli ultimi vent'anni volti alla salvaguardia delle sue zone meno antropizzate. Questo nuovo approccio sostenibile trova riferimento nel quadro normativo europeo nella Convenzione Europea del Paesaggio del 2000 che, all'articolo 1, definisce il paesaggio come "una determinata parte di territorio, così come è percepita dalle popolazioni, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali e/o umani e dalle loro interazioni". Da questa definizione è possibile evincere che il territorio rappresenta esso stesso un patrimonio paesaggistico da tutelare. Si consideri, inoltre, che la Convenzione di Faro del 2005 ha introdotto il concetto delle *heritage communities* (comunità custodi del patrimonio), sottolineando il ruolo di custodia da parte della comunità dei beni aventi valore storico, culturale e identitario. Il paesaggio, dunque, si delinea come la totalità dei fattori che testimoniano la storia di una determinata porzione di territorio.

Nel quadro normativo italiano, il Codice dei Beni Culturali (D.Lgs. 42/2004) assimila questo principio, all'articolo 10, definendo i beni culturali come tutte le cose mobili e immobili aventi valore di civiltà grazie al loro interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e

bibliografico. Gli Enti e le Amministrazioni competenti tutelano il nostro patrimonio tramite l'imposizione di vincoli di tipo storico-culturale, volti ad assicurarne la conservazione, la valorizzazione e la salvaguardia (Italia, 2004).

Nonostante la presenza di normative volte alla tutela del paesaggio, le emergenze ambientali odierne, prima fra tutte il consumo di suolo, minacciano il nostro territorio. Infatti, i dati riportati dal Rapporto Ambiente ISPRA del 2025 segnalano un incremento della superficie consumata del 15,6% rispetto al 2023, con un ritmo che raggiunge i 2,7 mq. al secondo (ISPRA, 2025; Divertito, 2025).

In contrapposizione al consumo di suolo, si consideri il tema della dismissione edilizia; secondo i dati ISTAT e CESCAT del 2022, si stima che il 6% del patrimonio immobiliare italiano, comprensivo di edifici residenziali, industriali e religiosi, sia inutilizzato (Calloni, 2022).

Se da un lato questa situazione rappresenta un problema serio, spesso accompagnato dalle tematiche della deturpazione dell'ambiente, dovuto al degrado progressivo delle strutture abbandonate, dall'altro può essere visto come una risorsa già esistente da poter riconvertire in un'opportunità per la comunità, in seguito a un processo di *adaptive reuse*. Questa strategia si configura, dunque, come una possibile soluzione alle problematiche sopraelencate, consentendo di dare una nuova vita a edifici dismessi, da un lato mantenendone i connotati e le caratteristiche formali, permettendo, così, di conservare il proprio valore culturale, dall'altro, modificandone la destinazione d'uso

e rendendolo parte viva e integrante del contesto urbano di appartenenza (Schaeli, 2025; University of the Built Environment, 2024).

In questo scenario, con specifico riguardo verso la tipologia delle Colonie Marine Fasciste, il lavoro di tesi si configura come un'analisi del processo decisionale riguardante la volontà di riqualificare l'edificio razionalista noto come "Ex Colonia Marina Dux" a Cagliari, dichiarato bene storico-culturale nel 2007.

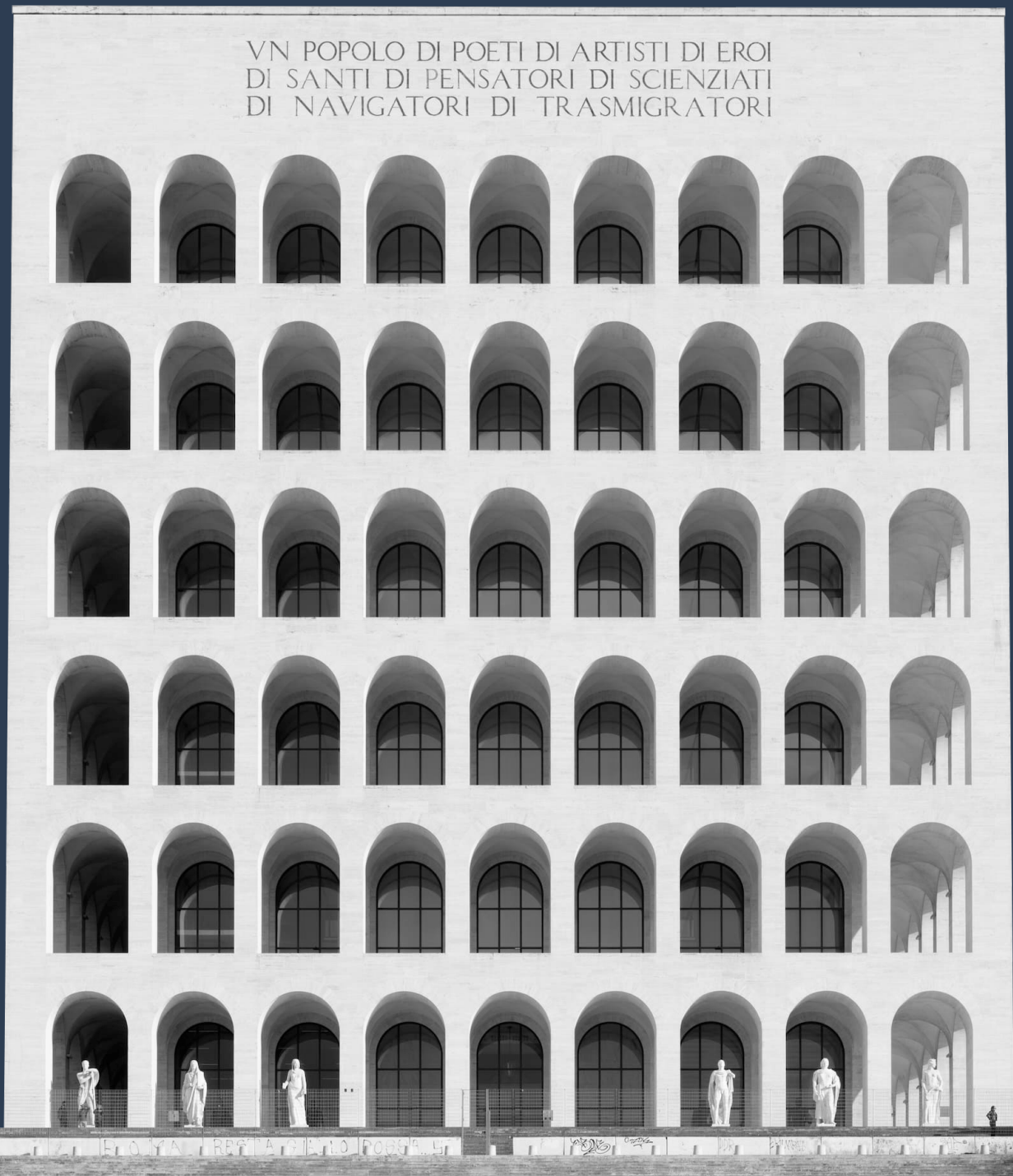
La raccolta di fonti, comprensiva di rassegna stampa, atti e documenti ufficiali, permette che le dinamiche del processo vengano analizzate e sintetizzate tramite la Stakeholders Analysis e l'analisi SWOT relazionale. I risultati vengono successivamente sottoposti a validazione da parte di un attore chiave del processo, tramite l'impiego di un questionario.

La ricerca si pone due scopi principali. Il primo indaga quali attori e quali elementi caratterizzanti il procedimento lo abbiano favorito o rallentato, mentre il secondo si propone di individuare, a partire dagli esiti ottenuti sul caso studio, delle linee guide generali ed ipotetiche per la riqualificazione delle Colonie Marine Fasciste abbandonate lungo le coste italiane.

Il lavoro di tesi ha inizio, nel secondo capitolo, con un'analisi del contesto storico-culturale in cui ha avuto avvio la costruzione dell'ex Colonia Marina Dux. In seguito, il terzo capitolo, denominato "Disegno della ricerca", tratta della metodologia impiegata, comprensiva di una fase di raccolta e revisione delle fonti e di una fase di

rielaborazione, analisi e rappresentazione grafica delle dinamiche processuali. Il quarto capitolo è suddiviso in tre parti. La prima espone la storia del caso studio, a partire dal suo concepimento fino allo stato attuale, restituendo una linea temporale ordinata degli eventi accaduti. La seconda riassume sinteticamente, tramite l'utilizzo di timeline tematiche, gli eventi così come interpretati dalle fonti raccolte, mentrela terza parte si riserva l'analisi rispettivamente degli attori e degli elementi che hanno influenzato il procedimento. Conseguentemente, il quinto capitolo sottopone i risultati ottenuti al parere di un attore chiave, coinvolto nel processo, tramite l'utilizzo di un questionario. In conclusione, il sesto capitolo discute i risultati ottenuti e il settimo mostra la conclusione della ricerca.

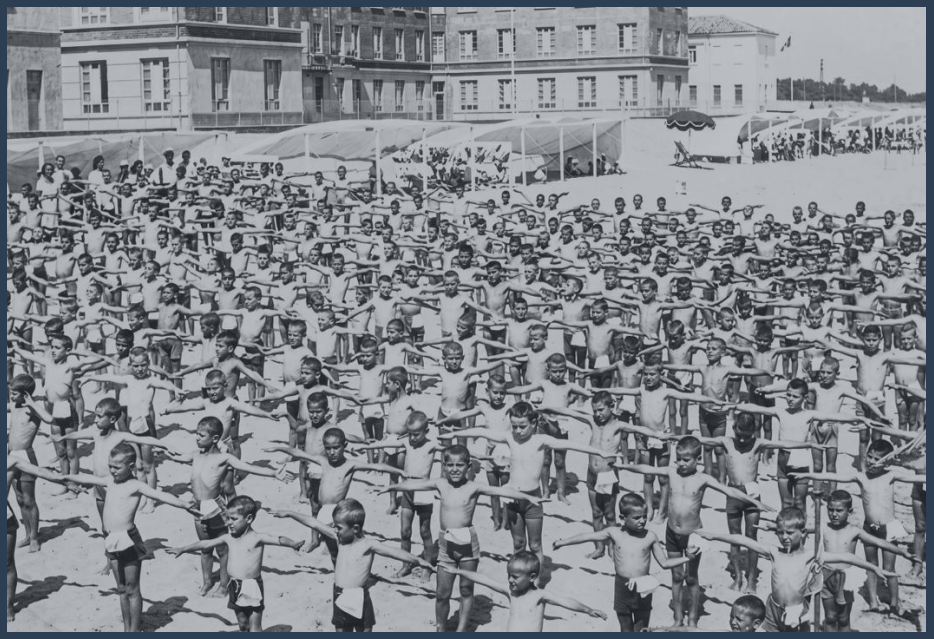
2. IL CONTESTO


VN POPOLO DI POETI DI ARTISTI DI EROI
DI SANTI DI PENSATORI DI SCIENZIATI
DI NAVIGATORI DI TRASMIGRATORI

2.1. Architettura e Fascismo

La collocazione temporale della fase di progettazione e dell'inizio della costruzione della Colonia Marina Dux ricade nel periodo storico del Ventennio Fascista. Il movimento politico si poneva, almeno agli inizi, come una forza giovane e rivoluzionaria che asseriva di voler emancipare l'Italia in senso moderno, riallineandola alle altre grandi nazioni europee. In questa cornice, l'architettura assume un ruolo di veicolo della propaganda e della grandezza della nazione italiana. Intere aree urbane subiscono questa nuova tendenza, come il quartiere "EUR" a Roma con il Palazzo della civiltà italiana visibile in Figura 1. Vengono costruiti edifici e monumenti, come le Case del Fascio, le Colonie Marine, tipologia protagonista del lavoro di tesi,

▲ *Fig. 1, Palazzo della civiltà italiana, quartiere "EUR", Roma. https://roma.huopenair.com/it/esperienze/palazzo-della-civilta-italiana*



◀*Fig. 2, Campo lunghissimo, bambini fanno esercizi ginnici in spiaggia, 1940. (Contenuto migliorato con l'AI) https://patrimonio.archivioluce.com/luce-web/detail/IL0000014310/12/-4543.html?indexPhoto=12*

istituendo campi estivi, di cui è visibile una fotografia in Figura 2, e scuole all'aperto da impiegare come terreno fertile per l'istruzione e il controllo dei piccoli Balilla. Il termine "Balilla" fa riferimento all'organizzazione istituita nel 1926 dal regime fascista per l'educazione fisica e ideologica dei giovani italiani (De Vettor, 2016; Frisoni, 1985).

Dal punto di vista architettonico si ammira una contrapposizione tra il classicismo neoromano e il razionalismo funzionalista. Da un lato, il primo aveva la funzione di veicolare i valori nostalgici e identitari della grandezza dell'antica Roma, ispirazione e idealizzazione, da parte del partito fascista, dell'immagine dell'Italia; dall'altro, invece, il razionalismo funzionalista veicolava i valori della modernità e delle nuove scoperte tecnologiche che, pur mantenendo un carattere monumentale, quasi sacrale, portò alla sperimentazione di nuovi assetti e materiali (De Vettor, 2016).

Nel 1926 si costituisce il Gruppo 7, una compagine di architetti, tra cui Adalberto Libera, che sperimentano una tendenza verso un'architettura "nuova", aperta alle innovazioni in campo tecnico e alle nuove influenze del modernismo europeo. Il Gruppo 7, poi dissolto nel 1928 nel MIAR (Movimento Italiano per l'architettura razionale), porterà tutta l'Italia fascista a essere influenzata dalle nuove correnti di pensiero in ambito architettonico (De Vettor, 2016; unionearchitetti.com , 2022; Nifosì, 2022; domusweb.it).

Anche in Sardegna, come nel resto d'Italia, ci si indirizza verso la realizzazione di architetture che rispettassero i principi suddetti, caratterizzando tutto il territorio, in particolar modo, la città di Cagliari. Il protagonista della scena sarda e cagliaritana, insieme a Salvatore Rattu, è stato Ubaldo Badas, raffigurato in Figura 3.

"Prima di lui nessuno s'era messo con lo stesso coraggio a svecchiare la città. Soltanto ora passato lo stupore del primo momento comincia a prendere gusto la sobrietà e la sinteticità elegante delle opere di Badas"
(N. Valle, Incontri: Ubaldo Badas, in «Mediterranea», anno VII, n.1, p. 41, 1933);

◀ *Fig. 3, Ubaldo Badas. (Contenuto migliorato con l'AI) https://www.vicosanlucifero.it/excalibur/excalibur121/excalibur121-07.html*

Nicola Valle, scrittore sardo, descrive in questa maniera, in un articolo del 1933, il giovane progettista che si apprestava a lasciare la sua impronta moderna su una città caratterizzata ancora fortemente da un'impronta ecclettica e da uno stile tradizionale. Nonostante Badas sia stato il più importante esponente del razionalismo in Sardegna, le sue opere hanno spesso generato dubbi o incertezze nel momento della loro effettiva attribuzione. Messo a capo dell'Ufficio Tecnico del Comune di Cagliari nel 1929 dal suo amico e podestà Enrico Endrich, esponente del Partito sardo d'Azione e del Partito Nazionale Fascista (PNF), Badas non era architetto o ingegnere edile iscritto all'albo, motivo per cui i suoi progetti venivano firmati da progettisti abilitati dell'epoca, che gli richiedevano aiuto e collaborazione date le sue conoscenze tecniche e la sua impronta modernista. La lunga e controversa vicenda legata al progetto della Colonia Marina Dux, da realizzare sulla spiaggia del Poetto, mostra un'evoluzione nello stile del progettista. Le diverse versioni progettuali prodotte da Badas sono accomunate dalla scelta del calcestruzzo armato a causa delle sue potenzialità espressive, impiegato con modalità differenti da quelle in uso nel panorama italiano di quegli anni e più vicine alle contemporanee opere del Movimento Moderno europeo (Valle, 1933).

2.2. Le Colonie Marine

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento si diffusero in Italia le colonie marine. Nacquero come edifici che avevano finalità essenzialmente curative rivolte a bambini bisognosi e malati che non avevano accesso alle terapie. L'organizzazione e la gestione era in mano a soggetti privati come banche, opere pie e singoli benefattori religiosi o laici, spesso di carattere caritatevole (Farina e Lembo-Fazio, 2021).

Nel corso degli anni Venti, sotto il Fascismo, si affidò la gestione delle colonie alle federazioni locali del Partito Nazionale Fascista (PNF), più precisamente all'Opera nazionale Balilla e all'Opera nazionale Maternità e Infanzia. La prima era un'organizzazione legata al Ministero dell'Educazione che inquadrava i bambini e i ragazzi, maschi e femmine, dai 6 ai 18 anni, la seconda si occupava dell'assistenza alle madri e ai bambini. Costruite negli anni del trionfo dei miti dell'igiene e dell'ordine, le colonie estive dell'Opera Nazionale Balilla costituirono per gli architetti degli anni trenta un impegnativo tema di lavoro, configurandosi come un laboratorio di sperimentazione ottimale per misurare, nella realtà del progetto, l'efficacia degli ideali etici ed estetici dell'epoca. Offrendosi, infatti, come occasione irripetitiva di "total environment", il disegno delle colonie sembrò incarnare le istanze pedagogiche e riformatrici dell'architettura moderna (Benetti, 2019; Farina e Lembo-Fazio, 2021; Irace, 1985).

Durante gli anni Trenta le colonie di vacanza furono

riorganizzate secondo le linee di un maggiore accentramento del potere. Divennero, infatti, un mezzo a servizio della costruzione dello stato totalitario e della massima organizzazione del consenso, necessario a porre sotto il controllo dello stato e del partito ogni aspetto della vita politica, economica e sociale italiana, come testimonia la fotografia in Figura 4 che mostra i bambini della colonia marina di Eboli eseguire il saluto romano. L'educazione dell'infanzia, primo veicolo per la crescita dell'"uomo nuovo fascista" e dei futuri soldati per le guerre del fascismo, ricevette una particolare attenzione, sia nel campo della scuola, sia in quello dell'organizzazione delle

▶ *Fig. 4, Bambini della colonia marina di San Antonio mentre eseguono il saluto fascista, Eboli (SA), 1930. (Contenuto migliorato con l'AI)*
http://www.eboliarchiviodigitale.it/immagine.do?codiceimmagine=4203

attività ricreative e assistenziali quali le colonie di vacanza. Nel 1937 esse, come tutte le organizzazioni e le strutture destinate all'infanzia, furono affidate alla Gioventù italiana del Littorio (G.i.L.), un'organizzazione presso cui venivano tesserati i piccoli Balilla (vedi Figura 5), che collaborava per la gestione delle colonie con i presidi sanitari locali e con le prefetture. Le colonie rappresentarono un tema architettonico nuovo e inesplorato per gli architetti dell'epoca, che si trovarono a doversi interfacciare in situazioni isolate dal contesto urbano, permettendo così la sperimentazione di linguaggi e forme innovative (Frisoni, 1985; Irace, 1985).

P. N. F.
GIOVENTÙ ITALIANA DEL LITTORIO
anno XVIII
Nº 1176500
il Balilla
Martini Antonio
di Rivisondoli
nato il 28.4.1927
è iscritto alla G. I. L. dal 1936
appartenente al comando della
G. I. L. del Fascio di combattimento
di Roiano prov. di Reggio Em.
legione ..... centuria .....
IL COM.TE GENERALE
STARACE

I possessori della presente tessera usufruiscono delle provvidenze stabilite dallo statuto della Cassa mutua assistenza « Arnaldo Mussolini » della G. I. L. semprechè ricorrano le condizioni dell' apposito regolamento per le concessioni assistenziali e secondo le norme in esso contenute.

I benefici di massima sono per il caso d'infortunio e consistono in lire 2 al giorno per invalidità temporanea a partire dall' undicesimo giorno da quello in cui la lesione ha avuto inizio e fino ad un periodo massimo di giorni 70.

L. 5000 in caso di morte.
L. 30000 in caso di invalidità permanente totale o una indennità proporzionalmente ridotta in caso di invalidità permanente parziale.

◀ *Fig. 5, Tessera d'iscrizione alla Gioventù Italiana del Littorio, 1936. (Contenuto migliorato con l'AI) https://artsupp.com/it/artisti/anonimo/tessera-d-iscrizione-alla-gioventu-italiana-del-littorio*

2.3. Caratteristiche tipologiche

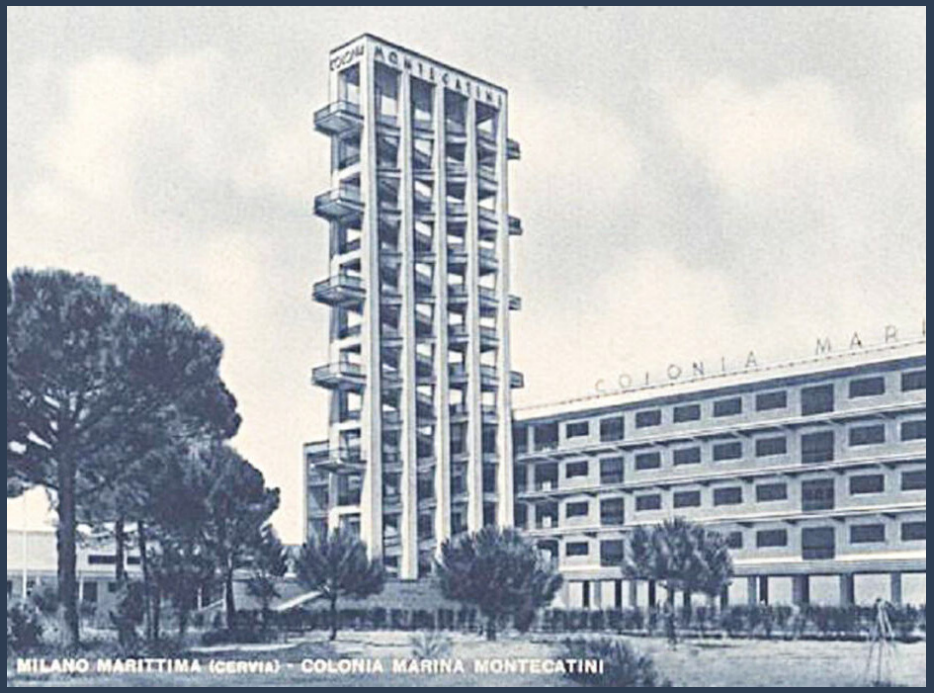
Nonostante l'architettura fascista si configurasse come un mezzo d'espressione della grandezza della nazione italiana, attraverso l'adozione dello stile razionalista, le tipologie di edifici realizzati non sempre rientravano in schemi predefiniti. Infatti, solo determinate categorie di strutture erano costruite rispettando specifici assetti o riportando medesimi elementi identitari. In questo ambito risulta esemplare la tipologia delle Case del Fascio poichè, data l'assoluta importanza identitaria e rappresentativa che tali strutture detenevano, era fondamentale che fosseroro costituite da elementi ricorrenti e facilmente riconoscibili, come la "Torre Littoria", visibile nell'esempio della Casa del Fascio a Predappio in Figura 6 (Lami e al, 2023).

Al contrario, le colonie marine fasciste si distinguevano principalmente per la loro ubicazione periferica rispetto

◀ *Fig. 6, Casa del Fascio a Predappio. https://www.ilsole24ore.com/art/a-predappio-partono-lavori-casa-fascio-resta-l-incognita-suo-utilizzo-AECmftCD*

ai centri abitati, lungo le coste, ma non erano accomunate da elementi formali uniformi. Si trattava, di fatto, sperimentazioni ibride che avevano lo scopo di fondere le necessità dell'albergo, dell'edificio scolastico, della casa di cura e del centro sportivo. Inoltre, le condizioni morfologiche e ambientali specifiche per ogni determinato contesto insediativo, unitamente alle diversificate richieste della committenza in termini spaziali e di accoglienza contribuivano a rendere ogni edificio peculiare, e non riconducibile a un modello preciso (Neri, 2021).

Ciò nonostante, il ruolo formativo e propagandistico assunto presupponeva dei tratti distintivi, che seppur non univocamente declinati, conducevano a impostazioni progettuali simili tra loro. Nelle colonie ricorre l'immagine della "caserma", caratterizzata da spaziosi ambienti funzionali alle adunate dei Balilla. Tali spazi erano adatti a creare la scenografia teatrale per il movimento coordinato dei bambini che richiamava esplicitamente la ritualità delle parate militari. Erano gli ampi spazi pubblici e i sistemi di risalita (scale e rampe) i luoghi adatti alle celebrazioni di questo tipo, capaci di restituire fotograficamente l'immagine della gioventù fascista. Mario Labò e Attilio Podestà (1942), furono due storici italiani che tramite l'indagine "*Colonie Marine - Montane - Elioterapiche*" definirono alcuni approcci particolarmente diffusi nella realizzazione delle colonie. Per le colonie marine si individuavano principalmente due categorie. La prima e più ricorrente era l'edificio allungato a monoblocco orizzontale, che riprendeva l'orizzontalità del paesaggio



◀*Fig. 7, Colonia Montecatini a Cervia. https://www.guidaallacittadelnovecento.it/it/colonia-montecatini/*

◀ *Fig. 8, Colonia Marina Edoardo Agnelli a Marina di Massa. https://francesco005.altervista.org/index.php/bb-4*

▶ *Fig. 9, Colonia Marina XXVIII Ottobre a Cattolica, 1932.*
https://www.genteeterritorio.it/le-colonie-marine-risvegliamo-le-belle-addormentate/

marino. Talvolta la struttura era completata dalla presenza della "Torre". Essa poteva configurarsi sia come elemento di servizio, utile, ad esempio, al collegamento verticale dei diversi livelli, come nel caso della Colonia Montecatini di Cervia, visibile in Figura 7, sia costituire l'elemento principale del complesso come nel caso della Colonia Marina Edoardo Agnelli a Marina di Massa, riportata in Figura 8 (Neri, 2021).

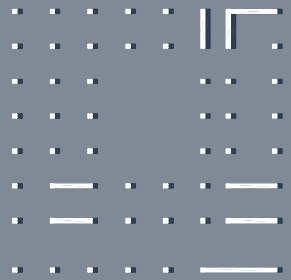
La seconda categoria risultava essere la colonia "a villaggio", ovvero un complesso di più unità suddivise e dimensionate secondo la propria funzione, come nel caso della Colonia XXVIII Ottobre a Cattolica, visibile in Figura 9. Inoltre, lo stile architettonico razionalista, impiegato nella realizzazione delle colonie marine fasciste, presupponeva impianti strutturali a pianta libera, e l'utilizzo del cemento armato come materiale principale, configurandoli come elementi ricorrenti (Farina e Lembo-Fazio, 2021).

Monoblocco orizzontale	Colonia a villaggio

▲ *Tabella 1. Categorie cotruttive delle Colonie Marine Fasciste.*

Torre Assente	Torre di servizio	Torre principale

▲ *Tabella 2. L'elemento della Torre nelle Colonie Marine Fasciste a monoblocco orizzontale.*

Maglia strutturale libera	Utilizzo del cemento armato
	

▲ *Tabella 3. Caratteristiche tecniche nelle Colonie Marine Fasciste.*

In sintesi, le Tabelle 1, 2 e 3 illustrano gli elementi e le caratteristiche ricorrenti nelle Colonie Marine Fasciste. La Tabella 1 mostra le due principali categorie edilizie : il monoblocco orizzontale e le colonie a villaggio. Successivamente, la Tabella 2 descrive l'elemento della Torre nella tipologia a monoblocco orizzontale, individuando 3 possibili configurazioni: l'assenza dell'elemento, la sua natura di servizio nei confronti dell'edificio principale, oppure il suo ruolo di componente principale del complesso. Infine, in Tabella 3 sono indicati i due elementi tecnico-costruttivi tipici di tutte le colonie marine, derivanti dallo stile architettonico razionalista: la pianta a maglia strutturale libera e l'utilizzo del cemento armato come materiale costruttivo.

2.4. L'eredità

Lungo le coste italiane è possibile riscontarre la presenza di svariati elementi degradati, abbandonati e obsolescenti, risultato delle attività insediative stratificatesi negli anni. Le Colonie marine fasciste rientrano in questo insieme di manufatti, risultando di particolare pregio per il forte valore patrimoniale detenuto, in virtù della testimonianza storica e artistica dell'epoca in cui furono progettate e costruite (Legambiente, 2023).

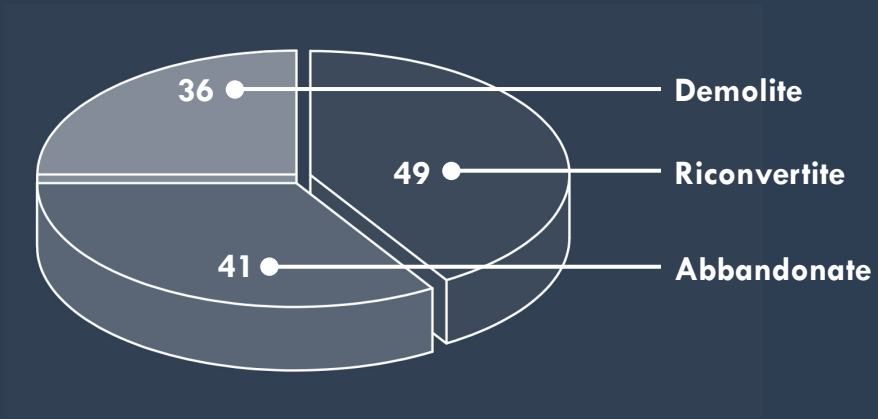
Secondo il *Rapporto Spiagge* di Legambiente (2023) le colonie marine realizzate durante il Ventennio fascista risultano 126. La Figura 10 ne illustra la collocazione suddividendole per regione. Nello specifico ne vennero realizzate 20 in Liguria, 27 in Toscana, 6 nel Lazio, 4 in Campania, 2 in Calabria, 5 in Puglia, 4 in Abruzzo, 8 nelle Marche, 36 in Emilia-Romagna, 6 in Veneto, 1 in Friuli-Venezia Giulia, 6 in Sicilia e 1 in Sardegna (Legambiente, 2023).

In seguito alla fine della Seconda guerra mondiale e al crollo del regime fascista, le colonie cessarono la loro funzione propagandistica, ricoprendo esclusivamente il compito di villeggiatura estiva fino agli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento (Farina e Lembo-Fazio, 2021).

Con l'avvento del boom economico in Italia alla fine degli anni Sessanta, si assistette a un incremento del fenomeno del turismo di massa, che mutò i connotati della villeggiatura estiva in senso individualistico, favorendo la diffusione delle seconde case e delle grandi strutture

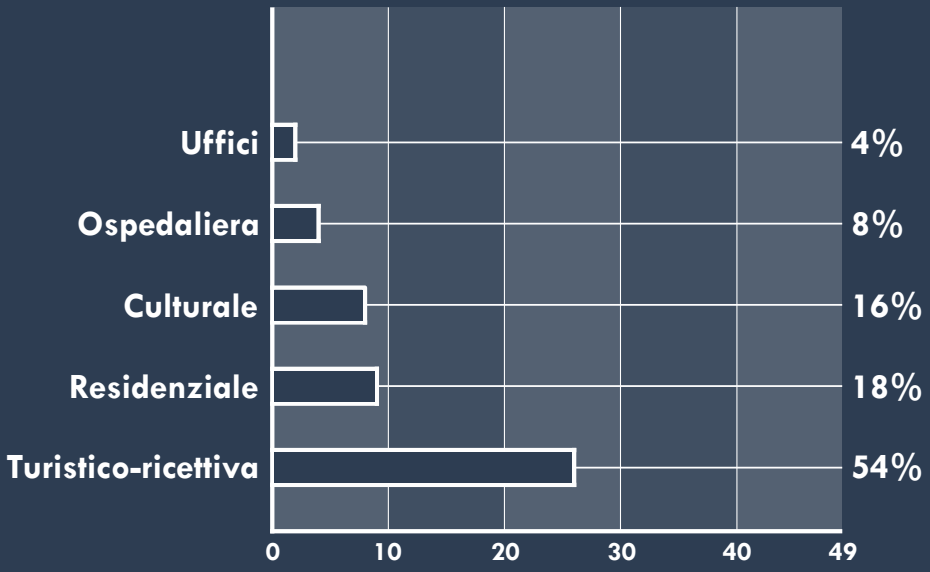
▲ *Figura 10. Numero delle Colonie Marine Fasciste durante il Ventennio suddivise per regione.*

ricettive. Ciò condusse all'obsolescenza il concetto di vacanza "condivisa", riservata ai minori e alla base del funzionamento stesso delle colonie marine, determinando la conseguente dismissione delle strutture e delle attività ad esse connesse (Farina e Lembo-Fazio, 2021).
Negli anni successivi al boom economico, infatti, il destino delle strutture, un tempo concepite come colonie marine, ha seguito tre principali direttrici. Come visibile in Figura 11 una prima quota di edifici (36) è stata demolita, una seconda (49) riconvertita e, infine, una terza parte (41) versa tutt'oggi in stato di abbandono.(Legambiente, 2023)
Possono essere individuate principalmente due cause all'origine della scelta di demolizione: da un lato la condizione di degrado e rovina propria degli immobili abbandonati da decenni; dall'altro la speculazione economica volta alla realizzazione di nuovi manufatti idonei alle rinnovate esigenze imposte dal mercato turistico (Legambiente, 2023).



▲ *Figura 11. Condizione attuale delle Colonie Marine Fasciste.*

In secondo luogo, le caratteristiche tipologiche individuate in precedenza ne hanno favorito, nella maggioranza dei casi (49), la riqualificazione, attraverso l'impiego di differenti destinazioni d'uso. Facendo riferimento alla Figura 12 è possibile osservare quali siano state le funzioni maggiormente adottate. L'ambito turistico-ricettivo risulta significativamente prevalente, motivato dalla necessità di nuovi spazi per il turismo di massa, come grandi hotel e villaggi vacanza. In secondo luogo, si osserva i settori residenziale e culturale occupi una percentuale rilevante, finalizzati rispettivamente alla realizzazione di blocchi di appartamenti e alla rifunzionalizzazione in scuole o musei. Alcune strutture sosno state, inoltre, riconvertite in presidi ospedalieri o uffici. È importante sottolineare che è proprio l'originale conformazione strutturale a permettere



▲ *Figura 12. Funzioni attribuite alle colonie marine riconvertite.*

l'insediamento di tutte le diverse destinazioni d'uso, senza il bisogno di stravolgere radicalmente il corpo di fabbrica nella sua interezza (Legambiente, 2023).

Infine, le coste italiane presentano, ad oggi, 41 ex colonie marine fasciste in stato d'abbandono. La Figura 13 ne mostra la distribuzione geografica suddivisa per Regione. Si tratta di edifici che, solo in casi sporadici, sono stati interessati da proposte progettuale di risanamento le quali, a causa di vincoli burocratici e carenza di risorse finanziarie, non hanno trovato compimento. Nello specifico si contano 5 colonie abbandonate in Liguria, 5 in Toscana, 4 nel Lazio, 1 in Calabria, 2 in Veneto, 12 in Emilia- Romagna, 2 nelle Marche, 3 in Abruzzo, 3 in Puglia, 3 in Sicilia e 1 in Sardegna. Questi complessi rappresentano una duplice sfida: da un lato, la salvaguardia del patrimonio storico-architettonico razionalista di cui sono testimoni e, dall'altro, tutela dell'ecosistema costiero (Legambiente, 2023).

L'attenzione verso le opportunità di recupero di tali strutture si configura come l'orizzonte teorico del presente lavoro di tesi.

▲ *Figura 13. Numero delle Colonie Marine Fasciste abbandonate per regione.*

3. DISEGNO DELLA RICERCA

SOGGETTI
GIOCATORI
Partito Riformatori Sardi
Movimento "Insieme onestamente per Cagliari"
Amministrazione Comunale "Truzzu"
Federalberghi
Assessorato Enti Locali, Finanze ed Urbanistica
Prosperius s.r.l.
Colonia Hotel s.r.l.
SA & GO s.r.l.
Giunta Regionale
Giunta Comunale
Assessorato della Difesa dell'Ambiente
MIC - Soprintendenza SABAP
Assessorato alla Sanità
Assessorato comunale all'urbanistica
Future rector
Agenzia del Demanio
Cittadini
Enti CSP
TAR
Consiglio di Stato
Culture councilor
FOLLA
DEFINITORI DI CONTESTO
INTERESSE
POTERE
POSITIVI
NEGATIVI
Region and Municipalty
Student rapresentatioves
Cda and Senate
Rector
Geologist
ARPA
EDILOG
Competition Jury
poliTo
Investors
EDILOG
politic
bureaucratic
economic
amministr
Masterplan Team
didactic
social
economic
politic
enviro
Students
Professors
Departments
Students
Citizens
Suppliers and Companies
Employees
EDISU
Commercial services
Future rector
EDILOG
Cda and Senate
Gree
EDISU
Molino Residence
SMAT
IREN
INTERNI
ESTERNI
S
W
O
T
Valore architettonico e identitario
Posizione irripetibile
Solidità del Partenariato con Regione e Demanio
Destinazione d'uso coerente
"Museo abitabile" come nicchia del turismo di lusso
FORZE
Stato di degrado avanzato
Rigidità del bando
Logistica e accessibilità
Vincoli storici urbanistici e paesaggistici
DEBOLEZZE
power
interest
+
–
2006 vs 2021
OPPORTUNITA'
Riqualificazione del Waterfront
Recupero patrimonio storico
Turismo del benessere e sanitario
Forte attrattività turistica della città di Cagliari
MINACCE
Cambiamenti di natura politici
Contenziosi amministrativi
Rischi ambientali costieri

3. DISEGNO DELLA RICERCA

Il capitolo “Disegno della Ricerca” spiega la metodologia che ha guidato lo studio, percorrendo le fasi essenziali che hanno portato alla definizione dei risultati.

L’indagine mira ad approfondire le dinamiche che negli anni hanno portato l’Ex Colonia Marina Dux a Cagliari all’attuale condizione. L’analisi si concentra non solo sugli aspetti di carattere architettonico, che consentono di capire la rilevanza che il caso studio preso in esame detiene per la città di Cagliari, ma indaga soprattutto le condizioni attraverso le quali, all’interno di un contesto di rigenerazione urbana e più precisamente del litorale cagliaritano, l’edificio torni a ricoprire un ruolo funzionale per la città. Si tratta, infatti, di un processo lungo, di evidenza pubblica, data la proprietà demaniale del bene, che ne consente una chiara analisi.

Come illustrato nello schema in Figura 14, la ricerca si suddivide in tre fasi. La prima consiste nella raccolta e revisione dei documenti per ricostruire la linea cronologica degli eventi che hanno caratterizzato il caso studio. In seguito, si procede con la sintesi e rappresentazione grafica dei dati ottenuti, tramite la Stakeholders Analysis e l’analisi SWOT relazionale. I risultano vengono, successivamente, sottoposti al processo di validazione, tramite la sottoposizione di un questionario a un attore chiave coinvolto nel processo.

1. **RACCOLTA E REVISIONE DEI DOCUMENTI** → tramite
   - Rassegna stampa
   - Documenti ufficiali

2. **SINTESI E RAPPRESENTAZIONE GRAFICA** → tramite
   - Stakeholders Analysis
   - SWOT relazionale

3. **VALIDAZIONE** → tramite
   - Questionario a un attore chiave

▲ *Figura 14. Schema del Disegno della ricerca.*

3.1. RACCOLTA E REVISIONE DEI DOCUMENTI

Nella prima fase del lavoro di tesi si è proceduto all'individuazione e selezione dei documenti, tramite una rassegna stampa comprensiva di articoli di giornali e siti web, documenti e atti ufficiali.
L'obbiettivo è quello di ottenere tutte le informazioni indispensabili e utili alla comprensione del caso studio, permettendo di ricostruire una linea temporale degli eventi che, susseguitisi nel tempo, hanno portato la struttura all'attuale condizione, ripercorrendo l'iniziale costruzione dello stabile, facendo trapelare la rilevanza storico-architettonica del bene in esame, e i dettagli relativi all'iter burocratico che ha comportato modifiche al Piano Urbanistico Comunale. La ricerca è propedeutica, infine, all'individuazione e catalogazione degli attori coinvolti nel processo decisionale e delle rispettive motivazioni.
La rassegna stampa è comprensiva di 265 articoli di giornale tra testate regionali, quali L'Unione Sarda, La Nuova Sardegna, Sardegna Quotidiano, e nazionali (seppur in minor parte) quali Il Sole 24 ore e il Corriere della Sera. Sono state consultate anche testate online quali Castedduonline.it, VistanetCagliari.it, Sardiniapost.it, Cagliarinews.it, Cagliaritoday.it, Rainews.it, Youtg.it, Cagliaripad.it, CagliariGlobalist.it e Sardegna.24.news.it. Attraverso un'operazione di selezione, che ha escluso gli articoli riportanti informazioni non rilevanti ai fini della comprensione delle dinamiche processuali, ne sono stati effettivamente impiegati 108.
Inoltre, sono stati raccolti 40 atti e documenti ufficiali quali: 19 deliberazioni della Regione Autonoma della Sardegna

e del Consiglio Regionale della Sardegna, 2 deliberazioni del Comune di Cagliari, resoconti e interrogazioni relativi a sedute alla Camera dei Deputati, al Consiglio comunale della città di Cagliari e al Consiglio Regionale della Sardegna, Il rapporto di gestione dell'Assessorato degli Enti Locali, Finanza e Urbanistica della Regione Autonoma della Sardegna, indagini amministrative e tecnico-scientifiche, bollettini ufficiali e studi sull'impatto ambientale della Regione Autonoma della Sardegna.

Dopo una preliminare esaminazione e l'esclusione dei documenti recanti informazioni distanti dalle tematiche oggetto di ricerca, risultano 35 gli atti utili alla comprensione delle vicende.

3.2. SINTESI E RAPPRESENTAZIONE GRAFICA

La sintesi del processo decisionale viene condotta avvalendosi di due importanti strumenti quali la Stakeholders Analysis e l'Analisi SWOT relazionale.

3.2.1.Stakeholders Analysis

La pianificazione urbana e territoriale può essere analizzata come un processo decisionale di politica pubblica, il cui risultato è influenzato dall'intreccio delle relazioni tra i diversi partecipanti al procedimento. Le parti coinvolte consistono in attori agenti nella medisima rete di rapporti, che perseguono i propri obbiettivi secondo le risorve e motivazioni di cui dispongono. Il termine impiegato in letteratura è *stakeholders* che tradotto letteralmente in italiano significa "portatore d'interesse". (Dente, 2014) Il Professore Bruno Dente, docente di Analisi delle Politiche Pubbliche, definisce all'interno del testo "Le decisioni di policy"(2014) *stakeholders* come "*Qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obbiettivi dell'organizzazione*" (vedi pag 31 in Dente, 2014). Gli attori possono avere ruoli, interessi e risorse diversi all'interno del processo decisionale (Dente, 2014).

La Stakeholders Analysis è uno strumento fondamentale per lo studio, supporto e analisi di tutto un processo decisionale. Mette in luce chi siano gli stakeholders interessati, chi prende le decisioni, quali siano i diversi punti di vista relativamente alle diverse parti coinvolte e, infine, quali siano le risorse che possono essere portate in campo per promuovere le proprie strategie (Lami e Mecca, 2021).
Il modello impiegato come base per la Stakeholders Analysis è quello integrato di Fran Ackerman e Colin Eden (2011), affiancato dalla medodologia di Yang (2013) e Bourne e Walker (2005). La finalità dell'analisi è quella di individuare, classificare e osservare le interazioni tra i diversi attori partecipanti al processo. Lo studio si articola in quattro fasi. La prima consiste nell'individuazione degli attori partecipanti al processo decisionale, la seconda introduce la griglia di Potere/Interessi (Ackermann e Eden, 2011), la terza analizza il network tramite il Social Network Diagram (Bourne e Walker, 2005; Yang, 2013) e, infine, la quarta consiste nella Management Web (Ackermann e Eden, 2011).

3.2.1.1. Individuazione degli attori partecipanti al processo decisionale

L'analisi degli attori si pone due obbiettivi principali, ovvero individuare e capire il ruolo degli attori coinvolti nello specifico caso analizzato (Ackermann e Eden, 2011). È, infatti, indispensabile riconoscere tutti i soggetti coinvolti e categorizzarli in base al grado di importanza strategica assunto durante il processo decisionale (Ackermann e Eden, 2011).
La lista degli stakeholders è spesso molto vasta, ed è importante saper distinguere quali ricoprano ruoli decisivi affinché l'analisi si riveli efficacie e utile alla comprensione del processo (Ackermann e Eden, 2011).
Il Professore di Analisi delle Politiche Pubbliche Bruno Dente (2014) propone un set di possibili attori categorizzati in base al ruolo, al livello di interesse e al tipo di risorse da mettere a disposizione (Dente, 2014).
La classificazione degli *stakeholders* dipende dalla natura stessa della parte coinvolta nel processo, e quindi dalla loro tipologia. Gli attori politici agiscono rappresentando i cittadini, sostenuti da un determinato consenso sia in termini generici, sia riferito al fatto in questione, inoltre, sono fortemente soggetti all'impatto dei mass-media e all'opinione pubblica. Gli attori burocratici, invece, operano secondo norme giuridiche che attribuiscono loro specifici compiti. All'interno del processo sono legittimati ad agire da una competenza formale. In relazione alle tipologie di interesse si distinguono i portatori di interessi

specifici e i portatori di interessi generali. I primi agiscono in quanto le conseguenze che deriverebbero dalle strategie proposte nel processo decisionale coinvologno direttamente i loro interessi, mentre i secondo si adoperano in rappresentanza di chi non può difendersi da solo. Infine, la categoria degli esperti riguarda tutti gli attori portatori delle conoscenze e nozioni utili alla corretta comprensione delle problematiche pubbliche e alla scelta appropriata delle soluzioni e alternative da adottare (Dente, 2014).

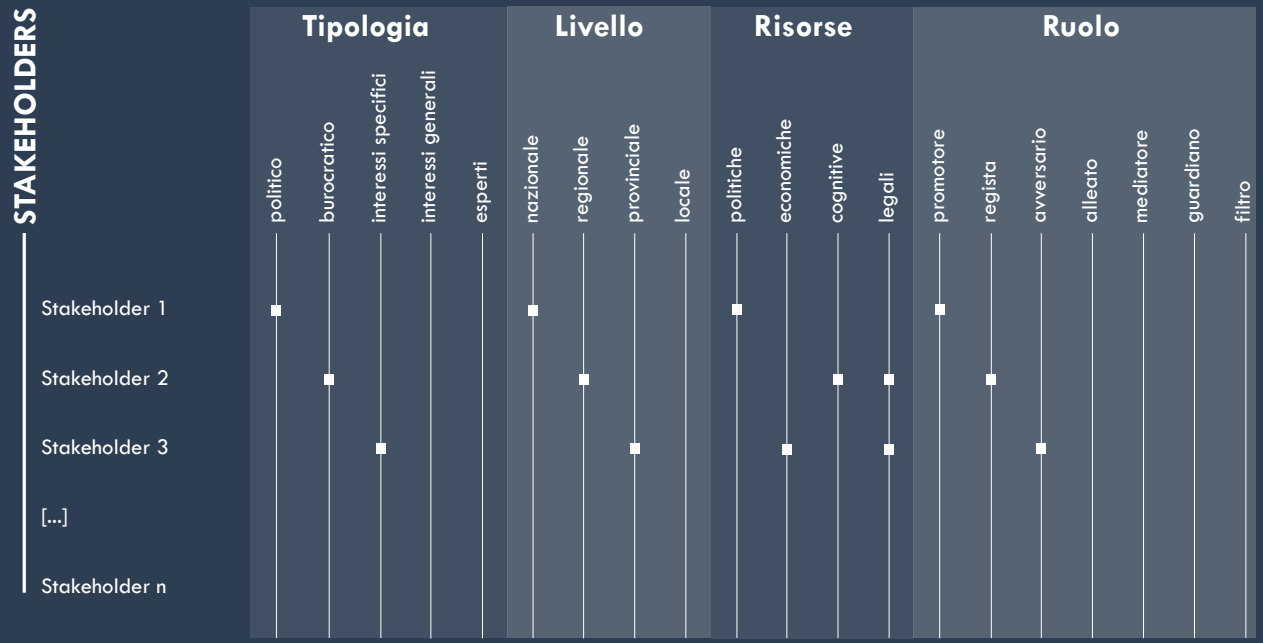
Gli attori basano il loro intervento anche secondo la propria scala di interesse che può essere internazionale, nazionale, regionale, provinciale o locale, a seconda dell'ambito territoriale di competenza (Dente, 2014).

È importante, inoltre, soffermarsi sulla tipologia di risorse messe in campo da ciascun attore. Queste si distinguono in: politiche, economiche e finanziarie, legali e cognitive. Le risorse politiche rappresentano la quota di consenso che un attore è in grado di ottenere, sia che si riferisca alla totalità della popolazione, sia che si riferisca a uno specifico gruppo di persone coinvolto in dinamiche politiche pubbliche. Al contrario, le risorse economiche e finanziarie si cocretizzano nella possibilità di disporre di una certa somma di denaro o altro tipo di bene che influenzi il comportamento degli attori. Le risorse legali si configurano come i vantaggi e gli svantaggi attribuiti a un determinato soggetto dai regolamenti giuridici o dalle decisioni prese dalle autorità amministrative legali. Infine, le risorse cognitive costituiscono l'insieme delle informazioni rilevanti o dei modelli concettuali richieste nel processo

decisionale (Dente, 2014).

In ultima analisi, gli attori possono essere distinti in relazione al ruolo che hanno ricoperto all'interno del processo decisionale. Il soggetto che porta il problema all'attenzione, rimarcando la necessità di un cambiamento viene detto promotore, ed è colui che propone l'adozione di una specifica soluzione. Parallemente al promotore si colloca il regista, che guida il processo lungo il suo iter. L'avversario consiste, invece, nella parte schierata contro il cambiamento suggerito dal promotore. Gli attori che sostengono l'iniziativa del promotore, in quanto portatori di interessi simili, sono riconosciuti come alleati. Seguono poi le figure, tra loro opposte, di mediatore e guardiano. La prima ha il compito di mediare tra le parti qualora si verifichino conflitti tra gli attori; mentre la seconda risulta negativa rispetto al processo, avendo la possibilità di decidere di imporre la propria volontà. In conclusione il ruolo di filtro rappresenta tutti gli attori che entrano nel processo portando gli interessi altrui (Dente, 2014).

Per una lettura complessiva delle diverse caratteristiche di ciascun *stakeholder* viene impiegato il diagramma riassuntivo mostrato in Figura 15. Il dispositivo illustrato permette di ottenere un quadro d'insieme all'interno del quale ogni attore è connotato per tipologia, livello territoriale di appartenenza, risorse a disposizione e ruolo ricoperto all'interno del processo.



▲ *Figura 15. Diagramma riassuntivo della tipologia, livello, risorse e ruole degli stakeholders.*

Data la complessità di un processo decisionale, nell'ottica di facilitarne la comprensione, il Professore Bruno Dente (2014) propone l'utilizzo della Tabella 4, che consente evidenziare la relazione tra la tipologia degli stakeholders e la loro scala di interesse. Il livello di complessità dipende dal numero di righe occupate in relazione al numero di colonne impiegate (Dente, 2014).

COMPLESSITA'					
Dimensione d'interesse	TIPOLOGIE DI STAKEHOLDERS				
	Politici	Burocratici	Esperti	Interesse generale	Interesse speciale
Internazionale					
Nazionale					
Regionale					
Provinciale					
Locale					

▲ *Tabella 4. Rielaborazione personale della complessità in Dente (2014) p.62.*

La complessità sarà minima, come mostrato in Tabella 5, quando la tipologia di attori è la medesima. Infatti, a prescindere dagli obbiettivi di ciascuno, si tenderà inevitabilmente a impiegare lo stesso criterio di scelta, valutando omogeneamente le soluzioni proposte (Dente, 2014).

La complessità sarà, invece, massima, come si può notare in Tabella 6, quando sarà presente almeno un attore per ogni scala di interesse (Dente, 2014).

È possibile calcolare un indice di complessità che può variare da 0 a 1, e che viene misurato come la proporzione tra le celle occupate e le celle totali. (Dente, 2014).

COMPLESSITA' MINIMA					
Dimensione d'interesse	TIPOLOGIE DI STAKEHOLDERS				
	Politici	Burocratici	Esperti	Interesse generale	Interesse speciale
Internazionale		x			
Nazionale		x			
Regionale		x			
Provinciale		x			
Locale		x			

▲ *Tabella 5. Rielaborazione personale della complessità minima in Dente (2014) p.62.*

COMPLESSITA' MASSIMA					
Dimensione d'interesse	TIPOLOGIE DI STAKEHOLDERS				
	Politici	Burocratici	Esperti	Interesse generale	Interesse speciale
Internazionale			x		
Nazionale	x				
Regionale		x			
Provinciale					x
Locale				x	

▲ *Tabella 6. Rielaborazione personale della complessità massima in Dente (2014), p.62.*

Indice di **Complessità**

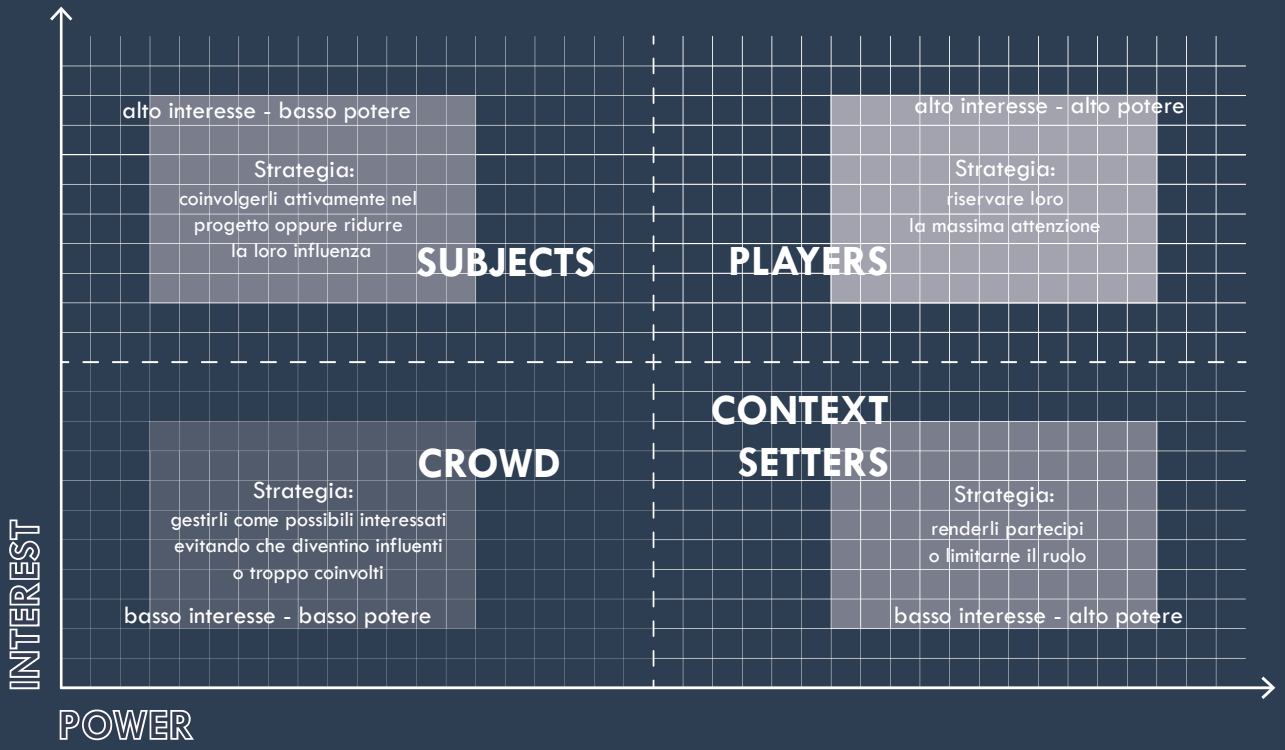
$C_0 = X_C$ / celle totali

X_C = n° celle occupate

celle totali : 5 x 5 = 25 celle

3.2.1.2. Power-Interest Grid

Nell'analisi e gestione degli *stakeholders*, il filosofo R. Edward Freeman introduce un concetto fondamentale nella "*Stakeholders Theory*" da lui formulata nel 1984, ovvero che la relazione tra il potere e l'interesse rappresentino due aspettivi significativi, da indagare attraverso una "*Power-Interest Grid*" (Ackermann e Eden, 2011).
Nel metodo proposto da Ackermann ed Eden (2011) questo secondo passaggio della *Stakeholders Analysis* ha come obbiettivo la classificazione degli attori in base al loro grado di potere e interesse esercitato nel progetto. Infatti, è emerso che non necessariamente un attore con grande interesse abbia il potere di agire o viceversa (Ackermann e Eden, 2011).
La griglia potere-interesse, visibile in Figura 16, con il potere relativo all'asse delle ascisse e l'interesse all'asse delle ordinate, è costituita da quattro quadranti, ognuno dei quali introduce una diversa categoria di attore. Nei due quadranti in alto sono presenti gli stakeholders più interessati, distinti per capacità di influenzare (positivamente o negotivamente) il processo: i "*Subjects*", ovvero i Soggetti, con poco potere e i "*Players*", ovvero i Giocatori con molto. Le due categorie rimanenti assegnate ai quadranti inferiori rappresentano stakeholders che non influenzano subito il processo. I "*Context Setters*", ovvero i Definitori di contesto, sono coloro che avranno un impatto importante sul futuro dell'organizzazione, mentre i "*Crowd*", ovvero la Folla, non sono dei veri e propri stakeholders



▲ *Figura 16. Rielaborazione personale della griglia potere-interessi in Ackermann e Eden (2011), p.183.*

in quanto aventi sia scarso interesse, sia scarso potere. A seconda della categoria di attore sono presentate delle strategie per comprendere la migliore modalità di azione all'interno di un processo decisionale. I Giocatori rappresentano gli attori da considerare con la massima importanza e attenzione poichè godono sia di un forte interesse, che di un forte potere. I Soggetti detengono meno potere rispetto ai Giocatori ma, a causa del loro alto interesse, è importante coinvolgerli nel progetto o, limitarne l'influenza. Anche la Folla dev'essere tenuta in considerazione, nonostante non risulti particolarmente interessatia o decisiva. Infine, i Definitori di contesto, aventi un alto grado di potere, devono essere resi partecipi, o bisogna limitarne il ruolo (Ackermann e Eden, 2011).

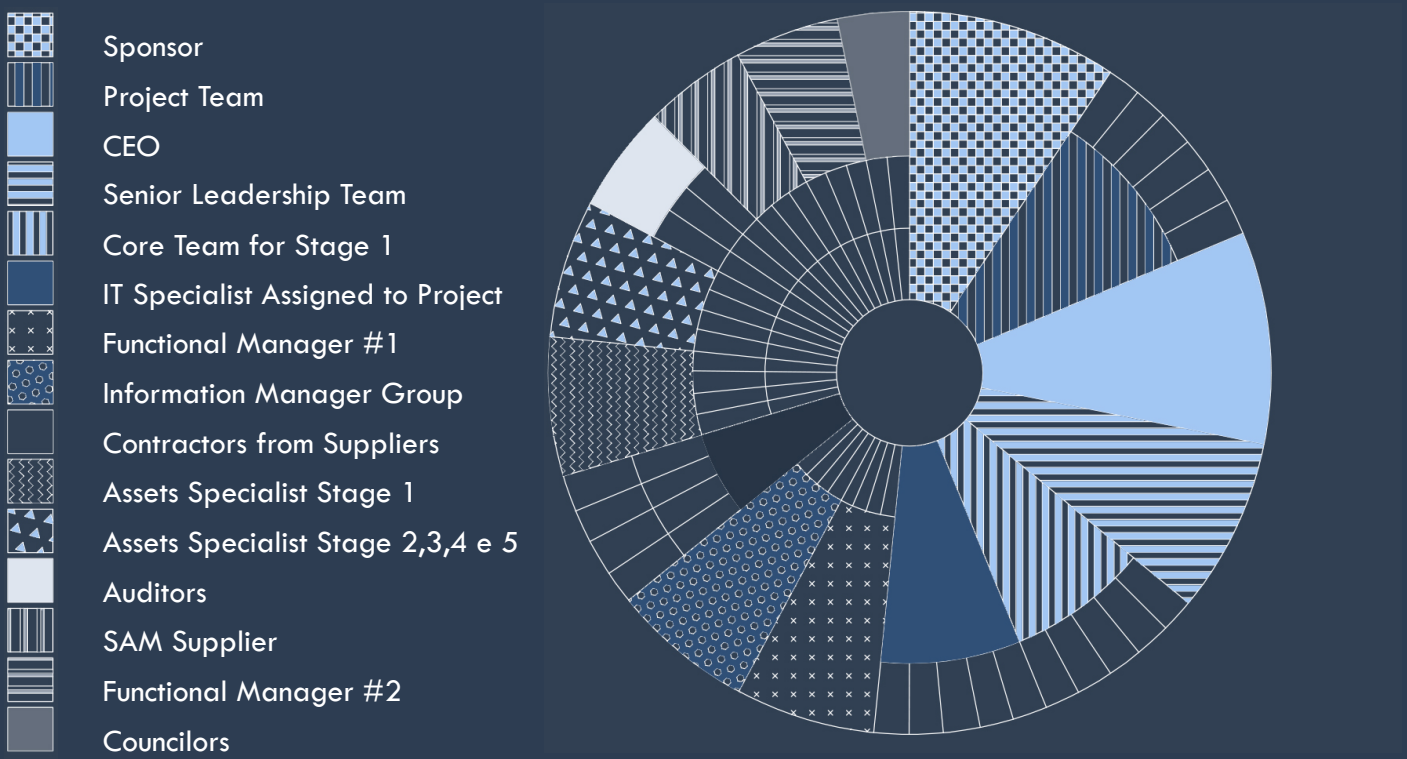
3.2.1.3. Social Network

Le azioni di uno *stakeholder* possono generare una dinamica di risposte in un contesto di altri attori. Rappresentare visivamente queste interazioni può far emergere le relazioni formali e informali sottostanti alle reti sociali (Ackermann e Eden, 2011).
Esplorare le relazioni che insistono tra gli *stakeholders* è utile alla comprensione del processo decisionale. Rebecca Jing Young (2013), professoressa al Royal Melbourne Insitute of Technology (RMIT), nell'ambito della Stakeholders Analysis, distingue due prospettive analitiche: empirismo e razionalismo. La prima cotituisce un'analisi a posteriori, la seconda a priori; data la tipologia del lavoro di tesi affrontato si è ritenuto opportuno analizzare la rete sociale secondo la prospettiva analitica empirica.
L'empirismo sostiene che la conoscenza sia a posteriori solo attraverso l'esperienza e che quindi ci si debba basare sull'osservazione diretta di uno *stakeholder* o di un piccolo gruppo di essi, ovvero i "*core stakeholders*" (Yang, 2013).
Nell'ambito di questa prospettiva R. J. Young suggerisce la "*Stakeholders Circle Methodology*" introdotta dalla dottoressa in Project Management Lynda Bourne *(Bourne e Walker, 2005)*.
In primo luogo, è necessario costruire una scala d'importanza degli *stakeholders*, valutandoli secondo tre attributi: potere, prossimità e urgenza. La Tabella 7 viene impiegata per ordinare gli attori, assegnando, per ciascun fattore, un punteggio da 1 a 5, a seconda del

STAKEHOLDERS	ATTRIBUTI			tot
	Potere	Prossimità	Urgenza	
Stakeholder 1				
Stakeholder 2				
Stakeholder 3				
[…]				
Stakeholder n				

▲ *Tabella 7. Valutazione degli stakeholders secondo gli attributi di potere, prossimità e urgenza.*

grado di potere, prossimità e urgenza assunto all'interno del processo. Nello specifico, il potere esprime la capacità di uno *stakeholder* di influenzare il processo o i risultati del progetto. Succesivamente, la prossimità indica la vicinanza o lontananza dal lavoro del progetto, mentre, l'urgenza misura la disponibilità di uno *stakeholder* nel raggiungere il proprio obbiettivo *(Bourne e Walker, 2005; Yang, 2013)*. La somma dei punteggi assegnati porta alla realizzazione del diagramma circolare della "*Circle Methodology*" mostrato in Figura 17. Come è possibile osservare, il grafico è composto da cerchi concentrici al cui centro è posto il progetto. Il diagramma trasmette tutte le informazioni che caratterizzano questa tipologia di analisi. In primo luogo, la distanza delle circonferenze concentriche dal centro indica la distanza tra lo *stakeholder* e il progetto. L'utilizzo dei *patterns* non è casuale, infatti, la loro diversificazione indica se medesimi *stakeholders* condividono medesimi interessi o viceversa, mentre l'estensione della propria superficie indica l'intensità dell'influenza all'interno del progetto. Infine, la densità del colore può rappresentare il grado di impatto *(Bourne e Walker, 2005)*.



▲ *Figura 17. Rielaborazione personale della Stakeholders Circle Methodology, in Bourne (2005), p.61.*

3.2.1.4. Stakeholders Management Web

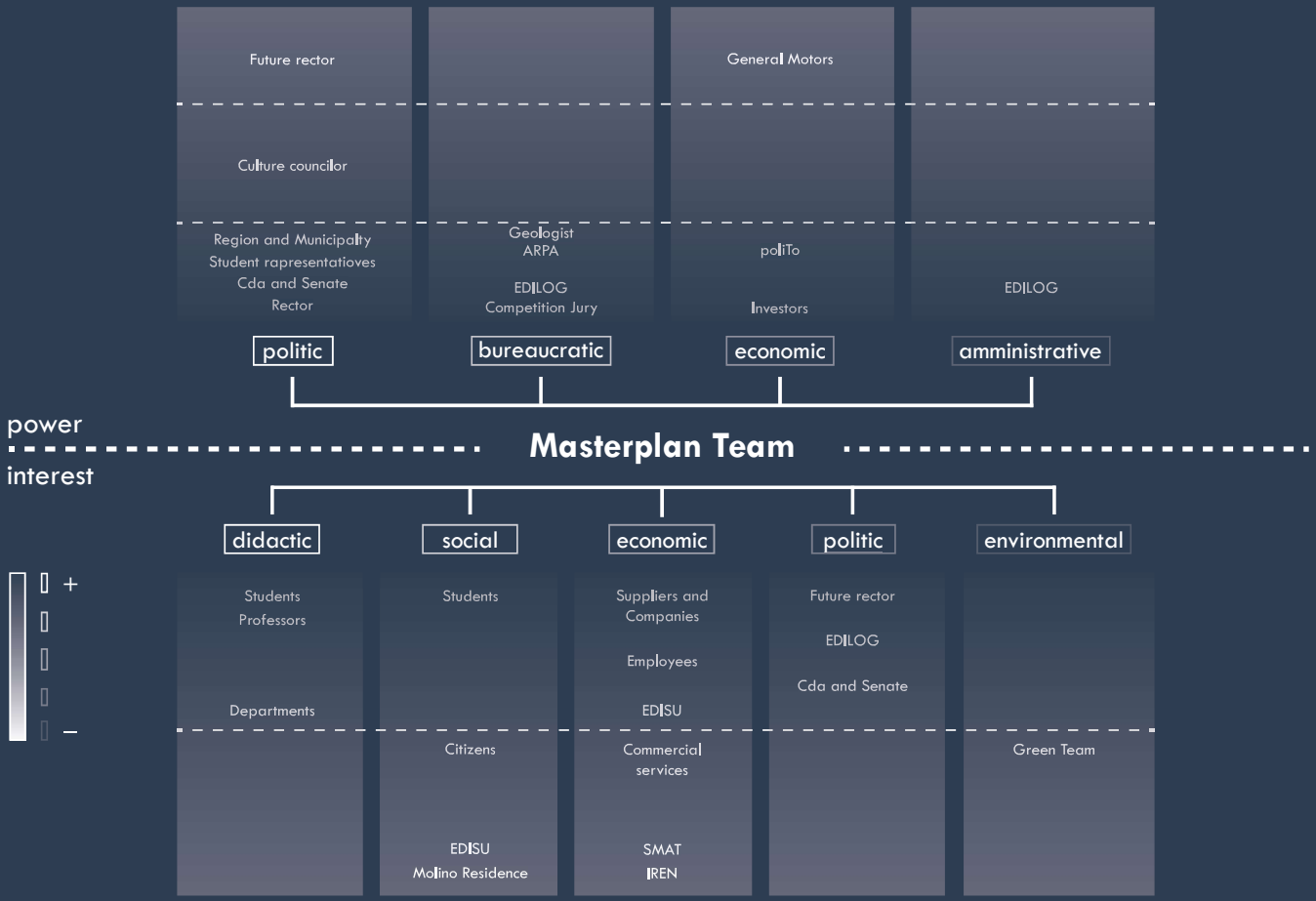
La quarta fase dell'analisi degli *stakeholders* secondo il modello di Ackermann e Eden (2011) è costituita dalla "*Stakeholders Management Web*", utile a comprendere le relazioni tra gli attori chiave del processo decisionale (Ackermann e Eden, 2011).
Infatti, a differenza della griglia potere-interesse e del *Social-Network diagramm*, che evidenziano le relazioni tra tutti gli attori, questa quarta fase tratta solo i più influenti, suggerendo come gestirli in base alla modalità d'esercizio del potere e agli interessi che guidano le rispettive mosse (Ackermann e Eden, 2011).
Il punto di partenza è l'individuazione degli attori più influenti dalla griglia potere-interesse, ovvero dei Giocatori, e la realizzazione di un grafico "*Stakeholders Management Web*" individuale per ognuno di essi. Il grafico si divide in due quadranti principali. Quello superiore rappresenta le "basi di potere" dell'attore, ovvero ciò che l'attore può impiegare in termini di potere e risorsa per portare avanti le proprie iniziative, mentre quello inferiore rappresenta le "basi di interesse", cioè chi è capace di influenzare il modo dell'attore principale di perseguire una strategia durante un processo decisionale (Ackermann e Eden, 2011).
Questa tecnica consente di gestire il potere, facendo emergere quali azioni, cose e/o attori siano positive o negative e quindi vadano rispettivamente a vantaggio o svantaggio delle iniziative dello *stakeholder* esaminato all'interno del processo decisionale (Ackermann e Eden,

2011).

Nella *Stakeholders Management Web* gli attori coinvolti sono rappresentati all'interno di un diagramma ovale, visibile in Figura 18, e nei due riquadri le modalità d'azione. Le linee sottili indicano relazioni causali, le linee in grassetto rappresentano influenze formali, mentre le linee tratteggiate indicano legami informali (Ackermann, Eden e 2011).

Data la tipologia di intervento presa in esame in questo lavoro di tesi, si ritiene più opportuno impiegare una rielaborazione di tale grafico, come raffigurato in Figura 19. Le basi di potere e di interesse vengono suddivise secondo diverse tipologie, in modo tale da organizzare in maniera più leggibile e chiara gli *stakeholders* coinvolti. All'interno del grafico, più uno *stakeholder* viene collacato vicino al Giocatore, più il suo potere o interesse (a seconda dell'inserimento rispettivamente nel quadrante superiore o inferiore) risulta influente e importante ai fini dell'analisi (Lami e Mecca, 2021).

▲ *Figura 18. Rielaborazione personale della Stakeholders Management Web in Ackermann e Eden (2011), p. 189.*



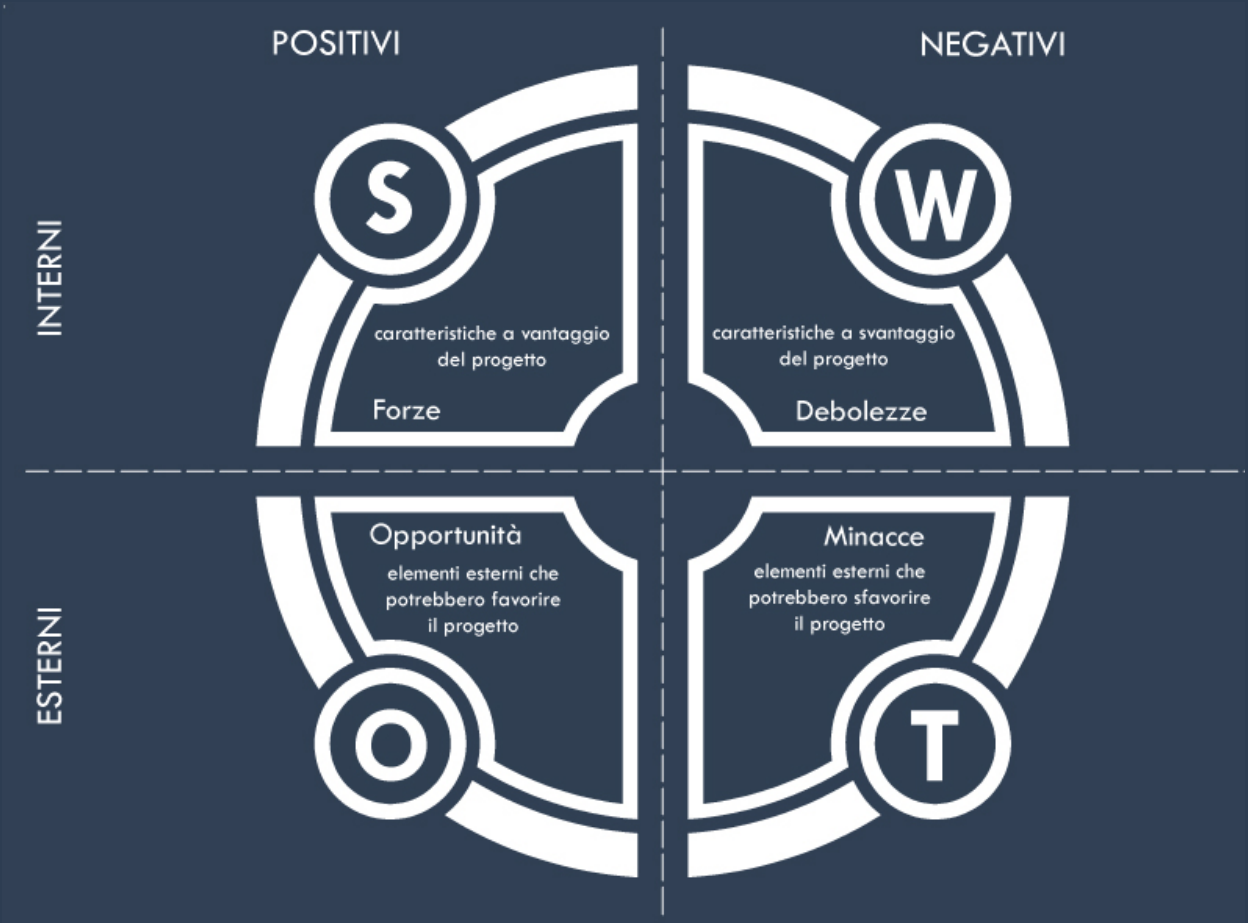
▲ *Figura 19. Rielaborazione personale della Stakeholders Management Web in Lami e Mecca, (2021), p. 15.*

3.2.2. Analisi SWOT relazionale

Molti ricercatori e studiosi in materia di gestione strategica come Igor Ansoff (1965), Richard Andrews (1987), Micheal Porter (1991) e Henry Mintzberg e al (1998) concordano sul fatto che l'analisi "SWOT", acronimo di "*Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats* (che tradotto in italiano risulta Forza, Debolezza, Opportunità e Minacce), si configuri come un ottimo punto di partenza per la gestione delle diverse variabili organizzative e dei problemi all'interno di un processo decisionale (Helms e Nixon, 2010).
L'analisi SWOT relazionale comprende due fasi: la classica analisi SWOT e, successivamente, l'analisi delle relazioni tra i vari elementi individuati.

3.2.2.1 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento chiave per i pianificatori in complesse situazioni strategiche, infatti, riduce la quantità di informazioni da anlizzare, migliorando il processo decisionale. Posizionando nella griglia della SWOT tutti gli elementi a favore e sfavore, interni ed esterni, è più immediato comprendere come i punti di forza possano convertirsi in opportunità, e come i punti di debolezza possano portare a delle minacce per il progetto (Helms e Nixon, 2010).
Come mostato in Figura 20, le quattro categorie di elementi sono forze, debolezze, opportunità e minacce. In primo luogo, i fattori di forza e debolezza sono elementi interni al progetto, che risultano rispettivamente favorevoli e sfavorevoli al processo. Successivamente, si collocano gli elementi esterni di opportunità e minaccia, i quali potrebbero rispettivamente migliorare o danneggiare il processo (Kauark-Fontes e al, 2023).



▲ *Figura 20. Rielaborazione personale della SWOT methodology in* Kauark-Fontes e al. (2023), pag. 5-7.

L'analisi SWOT viene impiegata per l'ottenimento di un quadro conoscitivo della situazione progettuale. Non esiste un metodo ritenuto più efficacie per l'identificazione degli elementi delle quattro categorie, ma sono spesso i progettisti e il loro *team-work* ad occuparsi di questa fase, ricadendo in riflessioni solitarie definite da loro stessi durante l'analisi del contesto progettuale incluso in ogni rispettabile processo (Bezzi, 2005).
La SWOT classica è da considerarsi come un'analisi di basso livello, poiché se ridotta ai minimi termini consiste in una lista di elementi scelti arbitrariamente e intuitivamente da uno o più membri del *team-work*. David Mercer, docente all'Open University Business School, nel suo libro "Marketing" del 1992 si esprime a riguardo, affermando che l'analisi SWOT classica convince le imprese a realizzare una lista, piuttosto che riflettere sull'importanza di quel business in maniera non critica e senza una prioritizzazione, portando, ad esempio, a considerare delle deboli opportunità in equilibrio rispetto a delle minacce serie. Le limitazioni di un'analisi SWOT classica sono molteplici, prima tra tutte l'identificazione non adeguata dei fattori. Inoltre, gli elementi scelti non vengono analizzati secondo una gerarchia, ragione per cui è considerata un'operazione molto soggettiva (Pickton e Wright, 1998).

3.2.2.2. Dinamicità e relazioni

Indipendentemente alle limitazioni dovute alla sua realizzazione, la SWOT ha un difetto intrinseco, infatti, gli elementi categorizzati vengono considerati individualmente rispetto al gruppo di appartenenza. Senza conoscere le relazioni tra gli elementi, sapere che l'elemento A sia un punto di forza non determina che questo potrà agire a favore del programma se esiste un elemento di debolezza B che potrebbe contrastarlo se non annullarlo, come sapere che la minaccia di contesto C non sia tale da vanificare le opportunità riconosciute. Dunque, è importante indagare come gli elementi della matrice interagiscano tra loro per determinare se il quadro ottenuto sia favorevole o sfavorevole all'attuazione del programma, e perché e dove si possa agire per migliorarla (Bezzi, 2005).
La procedura che guida l'ottenimento della SWOT relazionale ha inizio con la realizzazione dell'analisi SWOT classica, individuando un certo numero di elementi di forza, debolezza, opportunità e minaccia. Conseguentemente è necessario costruire la matrice quadrata SWOT, come mostrato nella Tabella 8, modificandola in base al numero di elementi considerati nella prima analisi. Infine, tramite un confronto a coppie, ciascun elemento di riga viene comparato con ciascun elemento di colonna, uno per uno. La comparazione comporta l'assegnazione di un punteggio, da -2 a +2, che esprime la sinergia positiva o negativa tra i due elementi.Partendo dal basso, viene attribuito un punteggio di -2 quando l'elemento di riga è fortemente

ostacolato, se non annullato da quello di colonna. Se, invece, l'elemento di riga riesce, seppur in forma ridotta, a sviluppare i suoi effetti viene assegnato -1. Il punteggio di 0 indica che i due elementi non si influenzano. Riguardo i punteggi positivi, l'assegnazione dipende da quanto l'elemento di riga riesce a incrementare i propri effetti a causa della sinergia con l'elemento di colonna (Bezzi, 2005).

La particolarità della matrice quadrata è che due elementi non vengono analizzati unilateralmente. Infatti, ad esempio dapprima verrà analizzato l'elemento di riga A con l'elemento di colonna D, ma in seguito verrà analizzato l'elemento di riga D in relazione all'elemento di colonna A. Gli elementi di riga e di colonna assumono infatti due ruoli distinti. Mentre quelli di riga vengono classificati

	A	B	C	D	E	F	G	H		tot
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										
H										
tot										

▲ *Tabella 8. Rielaborazione personale della Matrice quadrata SWOT in* Bezzi (2005), pag. 3.

come “variabili dipendenti” (ogni elemento di riga che prendiamo come fattore esistente è soggetto a interferenze e influenze da parte degli elementi di colonna), quelli di colonna risultano “variabili indipendenti” (ogni elemento di colonna viene utilizzato per capire quanto interagisca coi precedenti). Per poter risalire alle relazioni che insistono tra i vari fattori, ciascuno di essi viene analizzato sia come elemento influenzato che come elemento influenzante. È importante specificare che gli elementi negativi di debolezza e minaccia che ricevono un punteggio positivo segnalano un aumento del proprio potenziale negativo (Bezzi, 2005).

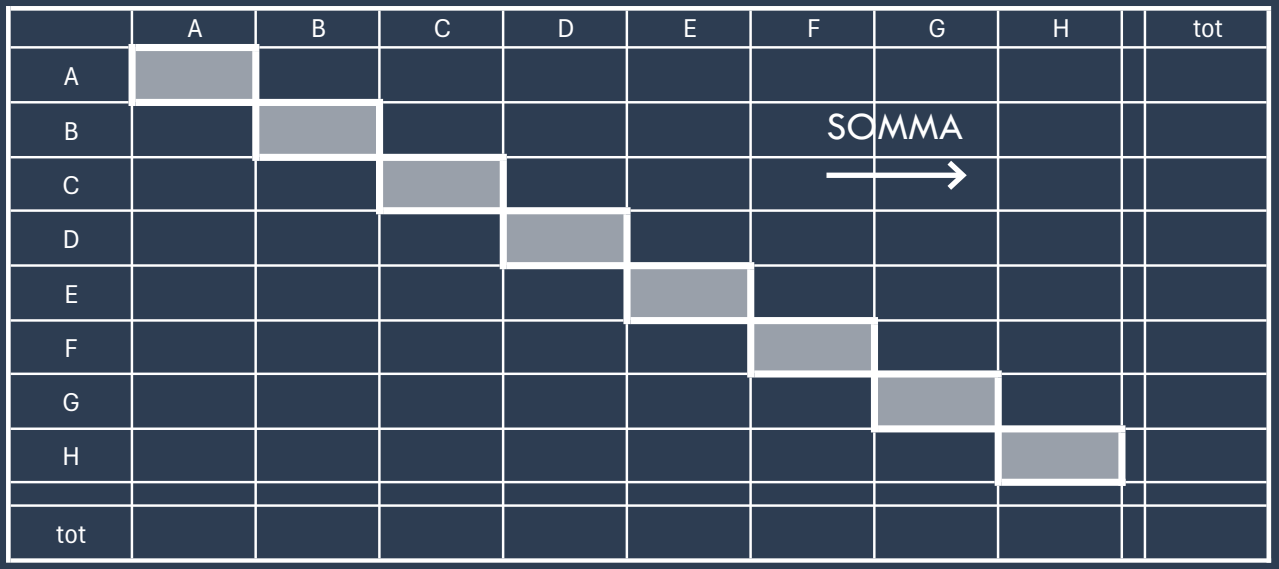
Gli elementi da inserire in matrice non possono essere troppo numerosi, poiché si andrebbe a rendere il processo valutativo molto lungo e faticoso (Bezzi, 2005).

Concluso il lavoro è possibile leggere la matrice ottenuta secondo due modalità. In primo luogo, nella colonna all’estrema destra, in seguito a una somma aritmetica, più alto sarà il punteggio ottenuto più preminenti saranno i rispettivi elementi. (esempio mostarto In Tabella 9 relativo alla riga “B”). La situazione ideale vedrebbe gli elementi di forza e di opportunità avere i punteggi più elevati.

In secondo luogo si può fare un’analoga analisi per colonna osservando quali elementi interagiscono con più frequenza e impatto, individuando quindi i moderator ritenuti particolarmente attivi. (esempio mostrato in Tabella 10 relativo alla colonna “B”). Quest’analisi permette di correggere il programma, proponendo soluzioni alternative rispetto ai moderator individuati, in modo da valorizzare

elementi di forza ed opportunità che nella prima analisi hanno ottenuto, a causa loro, un basso punteggio. La seconda analisi è da considerarsi come principale, a cui subordinare la prima, in quanto consente di rilevare elementi che a prescindere dalla loro collocazione come vettori di riga, influenzano pesantemente gli altri (Bezzi, 2005).

La scelta di impiegare l'analisi SWOT relazionale nel presente lavoro di tesi è motivata dalla sua efficacia e chiarezza. Inoltre, a differenza della classica SWOT che viene realizzata ex-ante, questa può essere utilizzata anche in fasi valutative più avanzate se non finali, per indagare come, ma soprattutto perché, le dinamiche evolutive del progetto abbiano funzionato o meno (Bezzi, 2005).



▲ *Tabella 9. Rielaborazione personale della Matrice quadrata SWOT, Analisi per riga, in* Bezzi (2005), pag. 3.

	A	B	C	D	E	F	G	H		tot
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										
H										
tot										

▲ *Tabella 10. Rielaborazione personale della Matrice quadrata SWOT, Analisi per colonna, in* Bezzi (2005), pag. 3.

La natura prevalentemenete qualitativa e interpretativa delle analisi condotte, e di conseguenza dei risultati ottenuti, impongono la necessità di una validazione conclusiva. A causa della complessità e della peculiarità del processo preso in esame, non potendosi basare su criteri di rappresentatività statistica o di campionamento quantitativo, l'accuratezza dei risultati viene verificata tramite l'utilizzo dei criteri di credibilità, confermabilità e validità interna strutturale (Lincoln e Guba, 1985).

3.3.1. Member checking

In questo ambito, lo scienziato sociale Robert K. Yin (2018) propone una strategia metodologica di natura qualitativa, nota come "triangolazione delle evidenze", che incrementi l'affidabilità dei risultati, riducendo gli errori interpretativi (Yin, 2018).
L'utilizzo di fonti di informazione quali rassegna stampa, documenti e atti ufficiali permette la ricostruzione accurata della *chain of evidence* (catena degli eventi) che, se integrata con l'esperienza degli attori coinvolti consente di evitare o ridurre i *researcher bias* (errori interpretativi) (Yin, 2018).
Nel definire la credibilità dei risultati ottenuti, risulta cruciale la fase di *Member Checking* introdotta da Lincoln e Guba (1985) e ripresa col nome di *Respondent Validation* dal pedagogista e ricercatore statunitense Stake (1995). Questo passaggio consiste nel sottoporre gli esiti della ricerca agli attori che hanno attivamente influenzato e

partecipato al processo decisionale. Quet'operazione consente di verificare la correttezza e l'aderenza logica della comprensione delle dinamiche del caso studio analizzato (Lincoln e Guba, 2018; Stake, 1995).
In questo lavoro di tesi, la validazione dei risultati è stata portata avanti tramite la consultazione di un *key informant* (testimone chiave), individuato nell'Assessore alla pianificazione strategica, urbanistica e ambientale del Comune di Cagliari, Matteo Lecis Cocco Ortu. L'attore selezionato, infatti, per il ruolo ricoperto, risulta istituzionalmente investito di poteri decisionali e di un'ampia conoscenza delle vicende prese in analisi (Yin, 2018).
È opportuno specificare che dal punto di vista metodologico il testimone chiave non viene considerato come un individuo appartenente a una determinata categoria sociale, ma come detentore informativo cruciale e rappresentante dell'azione istituzionale (Meuser e Nagel, 2009).
L'esperto viene, infatti, interrogato per confermare del tutto o in parte o smentire gli esiti ottenuti dalle precedenti fasi della ricerca, svolgendo la funzione di validatore (Soest, 2022).

3.3.2. Il questionario

Per la validazione dei risultati viene impiegato un questionario autocompilato composto da 25 affermazioni da valutare secondo una scala Likert dotata di cinque gradi di intensità. Il punteggio di 1 e 2 esprimono il grado di diaccordo rispetto alla relativa affermazione, il 3 si colloca come neutrale, mentre i punteggi di 4 e 5 indicano il grado di condivisione. E', inoltre, riservato una spazio per motivare la propria risposta.
I risultati del questionario, confrontati con i risultati delle analisi, permetteranno di esporre i risultati finali del lavoro di ricerca.
In riferimento allo schemo mostrato in Figura 21, il questionario è costituito da una prima parte introduttiva nella quale viene descritta la tipologia del lavoro di ricerca e il caso studio, ovvero l'ex Colonia Marina Dux. In secondo luogo, viene spiegato l'obbiettivo e la tipologia del questionario sottoposto, sottolineando la rilevanza che l'opinione dell'intervistato deteniene ai fini della ricerca. Conseguentemente vengono illustrate le modalità di svolgimento del questionario: la scala Likert e lo spazio dedicato all'argomentazione della propria risposta. La sezione relativa alle affermazioni è suddivisa in due ambiti, il primo riguardante gli attori coinvolti, il secondo riguardante gli elementi che hanno caratterizzato il processo. Per entrambi gli ambiti, seguono, successivamente le diverse affermazioni oggetto del questionario.

Salve, mi chiamo Alberto Cusano, sono uno studente del Corso di Laurea Magistrale in Architettura Costruzione e Città del Politecnico [illegible] analizza il processo decisionale relativo alla riqualificazione dell'[illegible]i, con l'obbiettivo di individuare gli attori coinvolti e i principali fattori che hanno influenzato l'evoluzione e gli esiti del procedimento.

INTRODUZIONE

Il suo contributo consentirà di verificare la coerenza delle interpretazioni formulate e di integrare l'analisi con una prospettiva qualif[illegible]ito da 25 affermazioni, suddiviso in una prima parte riguardante gli [illegible]guardante gli elementi che hanno influenzato il procedimento.

SPIEGAZIONE

In primo luogo, è possibile esprimere secondo una scala da 1 a 5 quanto ci si trovi in accordo o in disaccordo con le informazioni riportate, più precisamente:

1 = fortemente in disaccordo;

2 = in disaccordo;

3 = neutrale;

4 = in accordo;

5 = fortemente in accordo.

In secondo luogo, viene riservato uno spazio per motivare la propria risposta.

Viene, infine, allegato il riepilogo del processo decisionale, ricostruite tramite l'impiego di fonti quali articoli di giornali, siti web, atti e documenti ufficiali.

MODALITA'

Parte 1 / Parte 2

AMBITO

1. Affermazione.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Risposta:

.....

.....

.....

AFFERMAZIONI

▲ *Figura 21. Struttura del questionario.*

Viene di seguito riportato il questionario sottoposto all'attore chiave del processo analizzato.

QUESTIONARIO

Salve, mi chiamo Alberto Cusano, sono uno studente del Corso di Laurea Magistrale in Architettura Costruzione e Città del Politecnico di Torino, e la mia tesi di ricerca analizza il processo decisionale relativo alla riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux di Cagliari, con l'obbiettivo di individuare gli attori coinvolti e i principali fattori che hanno influenzato l'evoluzione e gli esiti del procedimento.

Il suo contributo consentirà di verificare la coerenza delle interpretazioni formulate e di integrare l'analisi con una prospettiva qualificata tramite un questionario costituito da 25 affermazioni, suddiviso in una prima parte riguardante gli attori coinvolti, e in una seconda riguardante gli elementi che hanno influenzato il procedimento.

In primo luogo, è possibile esprimere secondo una scala da 1 a 5 quanto ci si trovi in accordo o in disaccordo con le informazioni riportate, più precisamente:

1 = fortemente in disaccordo;

2 = in disaccordo;

3 = neutrale;

4 = in accordo;

5 = fortemente in accordo.

In secondo luogo, viene riservato uno spazio per motivare la propria risposta.

La ringrazio per il tempo e l'attenzione.

Parte 1. Attori coinvolti nel processo

1. L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica si configura come il "regista" del processo, poiché guida il procedimento lungo il suo iter.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

   Commento:
   ……
   ……
   ……

2. I "promotori", ovvero gli attori che portano il problema all'attenzione, rimarcando la necessità di un cambiamento, sono individuati nella Giunta Regionale e nella Giunta Comunale, ma anche nei movimenti e partiti politici come "Insieme onestamente per Cagliari" di Paolo Casu e il partito dei Riformatori Sardi.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

   Commento:
   ……
   ……
   ……

3. Le società aggiudicatarie dei bandi di concorso, SA & GO s.r.l., Prosperius s.r.l. e Colonia Hotel s.r.l., risultano, insieme all'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, alla Giunta Regionale e alla Giunta Comunale, detenere, al tempo stesso, il maggior interesse e maggiore potere all'interno del procedimento.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

   Commento:
   ……
   ……
   ……

4. La Soprintendenza SABAP, la Giunta Regionale, l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica e le tre società aggiudicatarie dei bandi di concorso, risultano gli attori più prossimi alle dinamiche del progetto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

5. Gli attori considerati più influenti ai fini degli esiti del processo sono in ordine: Soprintendenza SABAP, Giunta Regionale, Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, la Giunta Comunale, le tre società aggiudicatarie dei bandi di concorso, gli Assessorati regionali alla Sanità e della Difesa dell'Ambiente, e l'Assessorato comunale all'urbanistica.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

6. Se si considera sotto il termine "Regione Sardegna" l'insieme degli attori regionali quali: Giunta Regionale e Assessorati Regionali, è possibile affermare che le basi di interesse, ovvero ciò che influenza l'attore nel perseguire la propria strategia, sono, da un lato l'interesse territoriale, riferito alla salvaguardia del paesaggio, dall'altro l'interesse sociale per il valore sociale che l'intervento può produrre per la popolazione.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

7. Se si considerano le aggiudicatarie definitive dei bandi di concorso, Prosperius s.r.l. e Colonia Hotel s.r.l., è possibile affermare che le basi di interesse sono, da un lato l'interesse economico, e dall'altro l'interesse sociale, riferito ai cittadini e i turisti della città si configurano come i fruitori degli interventi proposti.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

   Commento:
   ……
   ……
   ……

8. La mancata consultazione, durante la redazione del bando di gara del 2006, della Soprintendenza SABAP da parte dell'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica ha impattato negativamente sul processo. Infatti, la successiva dichiarazione del vincolo storico-culturale nel 2007 ha modificato le limitazioni imposte dal bando riguardo gli interventi e le lavorazioni consentite.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

   Commento:
   ……
   ……
   ……

9. La Soprintendenza SABAP, nonostante abbia agito nella tutela del bene architettonico, ha contribuito negativamente al processo per via della dichiarazione del vincolo storico-culturale.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

   Commento:
   ……
   ……
   ……

10. La mancata consultazione durante la redazione del bando di gara del 2006 dell'Assessorato alla Sanità da parte dell'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica ha rallentato il processo. Infatti, data la destinazione d'uso legata alla cura e al benessere della persona di carattere sociosanitario, l'Assessorato alla Sanità avrebbe potuto verificare la possibilità di assegnazione dei posti di degenza nel piano regionale sanitario, evitando il contenzioso tra la Prosperius s.r.l. e la Regione Autonoma della Sardegna.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

11. Nonostante la decisione della prima aggiudicataria al bando di gara del 2006, la SA & GO s.r.l., di revocare la propria offerta progettuale in seguito all'imposizione del vincolo storico-culturale, la concorrente ha contribuito positivamente al processo, evitando un possibile contenzioso amministrativo derivabile dalla riammissione in gara della Prosperius s.r.l., in seguito alla sentenza del Consiglio di Stato.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

12. L'operato del TAR e del Consiglio di Stato si è rilevato positivo per il processo, risolvendo i contenziosi amministrativi creatisi tra la Regione Sardegna e la Prosperius s.r.l.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

13. Le azioni della Prosperius s.r.l. hanno comportato complicanze per la buona riuscita del processo, rifiutandosi di consegnare le autorizzazioni sanitarie all'Assessorato alla Salute e alimentando il contenzioso con la Regione Autonoma della Sardegna.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

14. Gli organi giurisdizionali della Giunta Regionale e della Giunta Comunale hanno promosso l'intervento di riqualificazione, adoperandosi congiuntamente per la soluzione dei problemi riguardanti l'efficacia e ammissibilità delle due diverse destinazioni d'uso proposte nei due bandi di gara, risultando favorevoli alla corretta riuscita del processo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

15. L'Assessorato comunale all'urbanistica ha contribuito, nell'ambito della propria competenza, alla buona riuscita del procedimento.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

16. La Colonia Hotel s.r.l., aggiudicataria del secondo bando di gara, data la qualità dell'intervento progettuale presentato e la puntualità nella consegna del materiale richiesto per l'approvazione delle fasi preliminari e di V.I.A., ha influenzato positivamente il processo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

17. L'Assessorato della Difesa dell'Ambiente ha fornito un apporto positivo al processo perché, nonostante la V.I.A. abbia richiesto un lungo periodo di analisi, l'accuratezza delle valutazioni permettono l'autorizzazione di un intervento sicuro e di qualità nei confronti della fragile area costiera presa in esame, scongiurando eventuali future problematiche.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

Parte 2. Elementi che hanno influenzato il processo

18. Il valore architettonico e identitario dell'ex Colonia Marina Dux conferisce rilevanza al processo, favorendo la volontà di riqualificare il bene, e configurando il recupero del patrimonio storico come uno degli obbiettivi principali del procedimento, contribuendo positivamente allo stesso.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

19. Lo stato di degrado dell'edificio comporta la necessità di verifiche sulle strutture e sui materiali, configurandosi negativamente rispetto al buon andamento del procedimento.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

20. L'imposizione del vincolo storico-culturale un anno dopo la pubblicazione del primo bando, è classificabile come un punto debole del processo, imponendo la necessità di adattare le proposte progettuali delle concorrenti alle limitazioni dettate dallo stesso.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

21. La destinazione d'uso legata al benessere e alla cura della persona, relativa al bando di gara del 2006, si pone alla base del conflitto tra la Prosperius s.r.l. e l'Assessorato alla Sanità, concernente l'assegnazione dei posti di degenza nel piano sanitario regionale, determinando complicanze nel processo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

22. L'ubicazione dell'ex Colonia Marina Dux lungo il litorale del Poetto di Cagliari comporta delle complicanze relativamente al processo, imponendo la necessità di lunghe verifiche da parte dell'Assessorato della Difesa dell'Ambiente sulla delicata area costiera presa in esame.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

23. I cambiamenti negli schieramenti politici avvenuti nel corso degli anni hanno comportato delle criticità nella la gestione del processo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:

……
……
……

24. Il contenzioso amministrativo tra la Prosperius s.r.l. e la Regione Sardegna ha provocato problematiche all'interno dell'iter burocratico, impattando negativamente sul procedimento.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

25. L'attrattività turistica della città di Cagliari consente di ipotizzare la riqualificazione l'ex Colonia Marina Dux secondo una destinazione d'uso di tipo turistico-ricettiva.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Commento:
……
……
……

4 LA COLONIA MARINA DUX

4.1.1. L'ideazione

Nel 1937, il Partito Nazionale Fascista commissionò per conto del Regno d'Italia la costruzione della colonia marina, nominata "Colonia Marina Dux", a Ubaldo Badas. L'edificio moderno, funzionale e luminoso, visibile in Figura 22, era stato progettato per essere perfettamente in linea con gli ideali di benessere dell'epoca e venne originariamente pensato per sostituire i padiglioni di legno allora presenti sul litorale del Poetto di Cagliari, visibile in Figura 23, e utilizzati per la cura delle malattie polmonari (Loddo, 1999).

Nella progettazione delle colonie marine era metodo diffuso riferirsi a figure dinamiche di suggestione futurista derivate dall'estetica della velocità e del movimento dei nuovi mezzi di comunicazione. Badas propose diverse

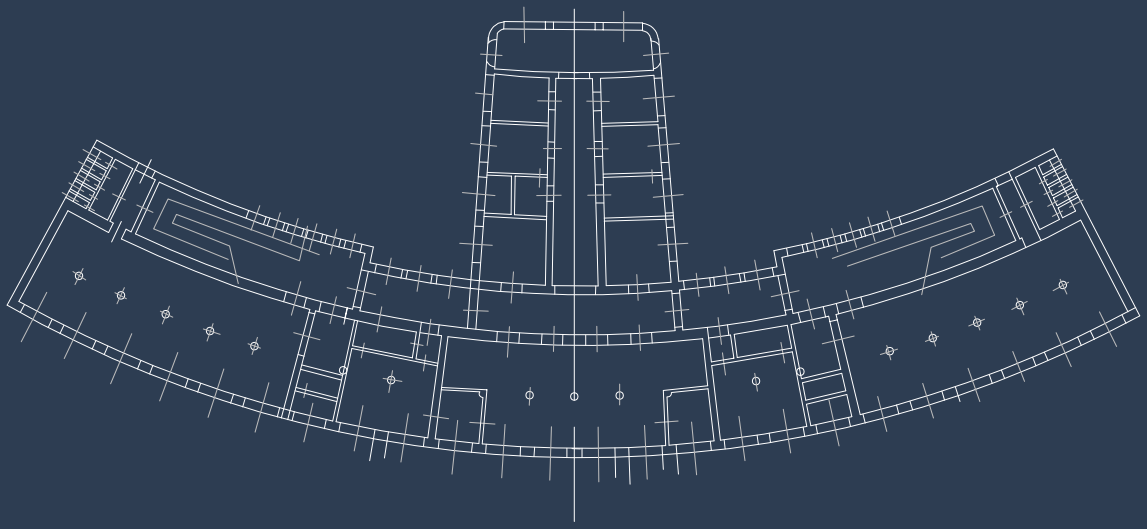
▲ *Fig. 22, Colonia Marina Dux, primi anni 40'. (Contenuto migliorato con l'AI) https://www.unionesarda.it/en/cagliari39-s-marino-hospital-the-final-act-definitive-approval-for-redevelopment-fxlgaiqx*

◀ *Fig. 23, Spiaggia del Poetto, Cagliari (CA), 1926. (Contenuto migliorato con l'AI) (vedi pag. 63, La città estiva, G. Cao, 1998)*

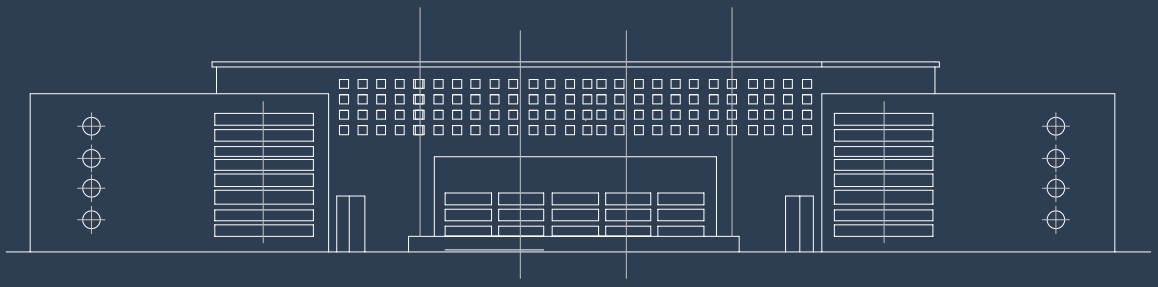
versioni dell'opera, tutte accomunate dall'utilizzo del cemento armato, da un'impostazione planimetrica a sviluppo arcuato, appartenente alla categoria del monoblocco orizzontale, con la convessità rivolta verso il mare o verso la terra, forse ispirata all'immagine di un idrovolante. Nessuna soluzione progettuale ha mai previsto la realizzazione dell'elemento della Torre (Cao, 1998).

4.1.2. La prima soluzione

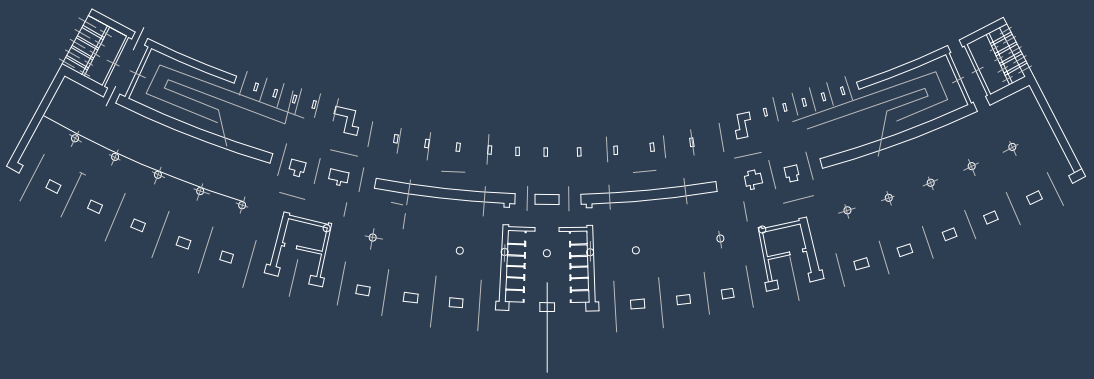
Il primo progetto redatto da Badas presentava chiari riferimenti alle opere di Adalberto Libera, un emergente architetto modernista facente parte del Gruppo 7. Come visibile nelle Figure 24, 25, 26, 27 e 28, la prima soluzione prevedeva la concavità verso terra con inserito al centro, perpendicolare ed in posizione leggermente sopraelevata rispetto alla spiaggia, un basso volume dagli spigoli fortemente arrotondati che si protendeva verso terra, destinato a ingresso ed uffici. La distribuzione principale avveniva attraverso due rampe interne simmetriche (elemento ricorrente in molte colonie), inserite in corpi parallelepipedi leggermente aggettanti rispetto al fronte, caratterizzati da otto larghe finestrature orizzontali allineate in corrispondenza delle rampe e quattro finestre circolari, sempre allineate, in corrispondenza degli antibagni agli estremi. Il primo piano era interamente dedicato ai saloni dormitorio e ai relativi servizi, mentre al piano terra, oltre a due saloni dormitorio, sarebbero stati ubicati tutti gli spazi di servizio, cucine, mensa, uffici,



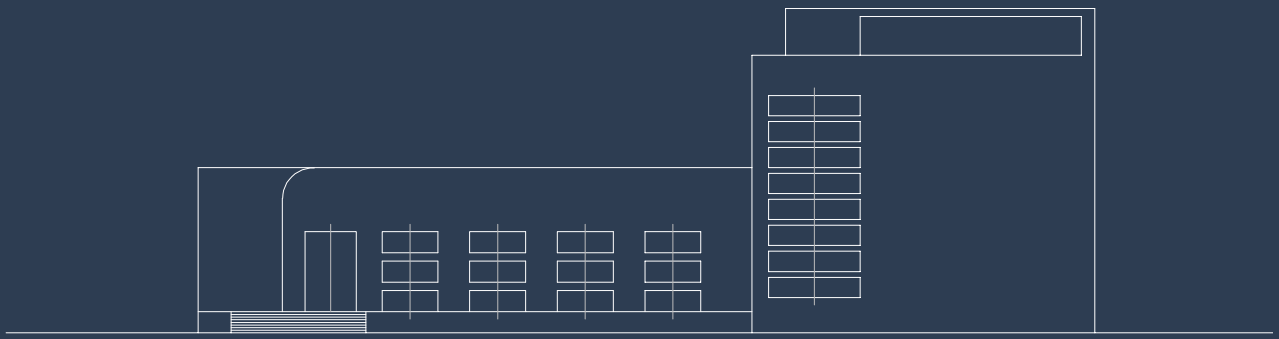
▲ *Figura 24. Rielaborazione grafica della pianta del piano rialzato del primo progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*



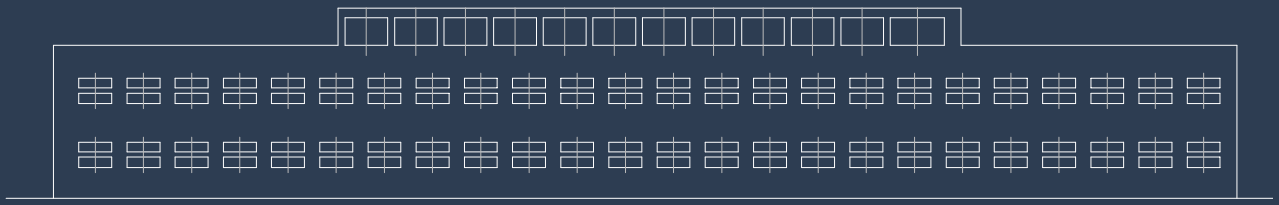
▲ *Figura 25. Rielaborazione grafica del prospetto verso terra del primo progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*



▲ *Figura 26. Rielaborazione grafica della pianta del primo piano del primo progetto. (Sanjust, 2003)*



▲ *Figura 27. Rielaborazione grafica del prospetto laterale del primo progetto. (Sanjust, 2003)*



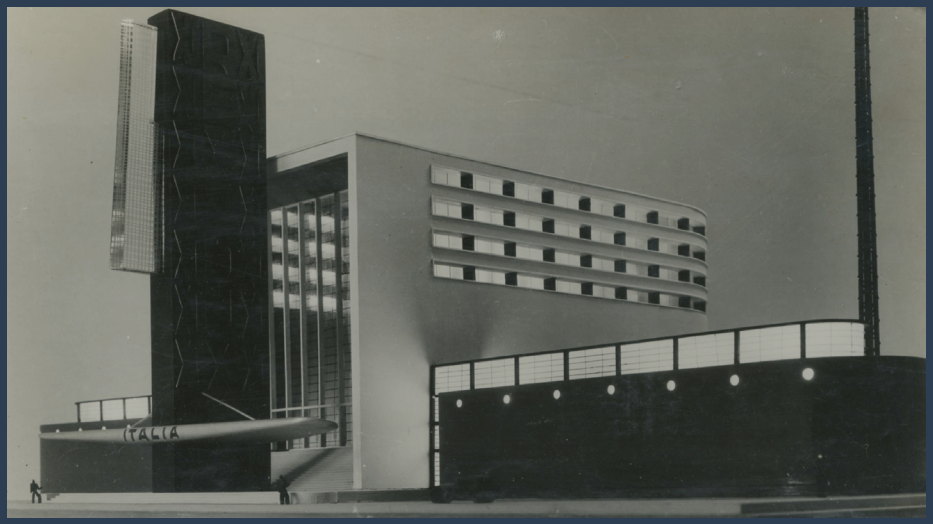
▲ *Figura 28. Rielaborazione grafica del prospetto verso mare del primo progetto. (Sanjust, 2003)*

infermeria e lavanderia. Sia il prospetto sul lato stradale che sul mare presentavano un'assenza nella corrispondenza tra interno ed esterno: le aperture, infatti, sembrano scandire una disposizione interna degli ambienti interni che non risultava dall'effettiva sistemazione proposta. I dormitori vennero pensati come grandi spazi aperti, caratterizzati dall'assenza di suddivisioni interne e con la sola presenza di pilastri circolari. La forte simmetria che caratterizza la parte centrale del corpo, come avviene in numerosi progetti di Badas, va a perdersi verso gli estremi. Dal punto di vista costruttivo, l'architetto propose una struttura mista in muratura portante e pilastri interni, che consentiva di avere spazi liberi (Cocco e Tanca, 2012; Sanjust, 2014).

I riferimenti all'opera di Libera erano molteplici e si intersecavano in vari rimandi. In primo luogo la forma planimetrica, ripresa dal Padiglione italiano all'esposizione di Chicago del 1933, visibile in Figura 29, fu incurvata e invertita nel rapporto tra corpo principale e inserto centrale.

La metodologia compositiva delle bucature variava la percezione della scala dell'edificio, grazie alla moltiplicazione della loro tipologia nello stesso prospetto (tonde, a nastro orizzontali, rettangolari e quadrate, tutte disposte in varie sequenze), adottando inoltre quel sistema di piccole aperture quadrate che Libera chiamava "superfici alveolari in pietracemento" e che aveva sperimentato in vari casi come nel Palazzo delle Poste di Via Marmorata a Roma.

▶ *Fig. 29, Padiglione Italiano, Chicago, 1933. https://www.fondoderenzi.org/opera.php?id=150*

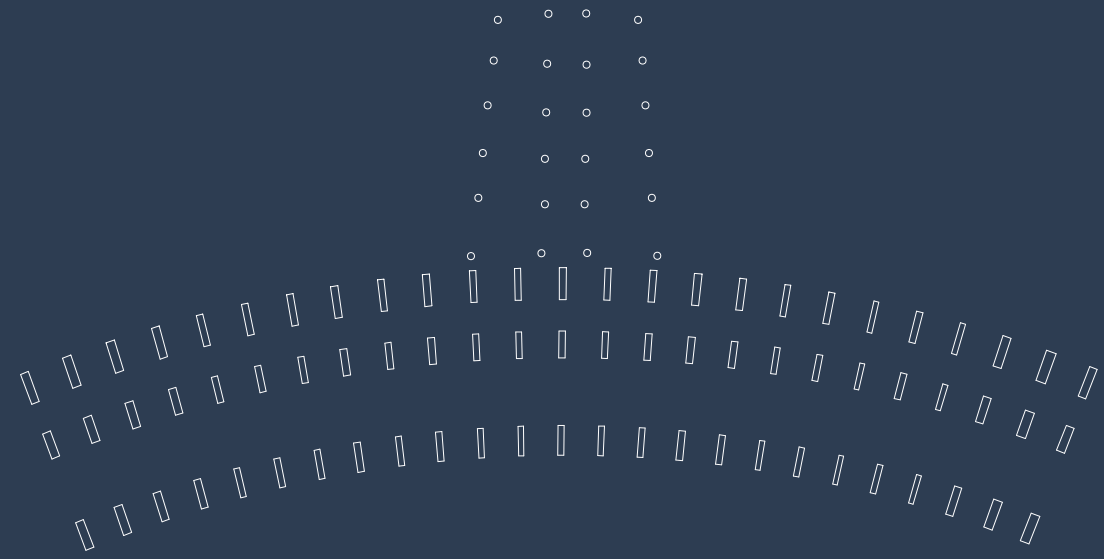


Infine, si poteva notare il disegno a spigoli arrotondati del basso volume d'ingresso, ripreso dalla Casa del Balilla a Porto Civitanova Marche visibile in Figura 30 (Cocco e Tanca, 2012; Sanjust, 2003).

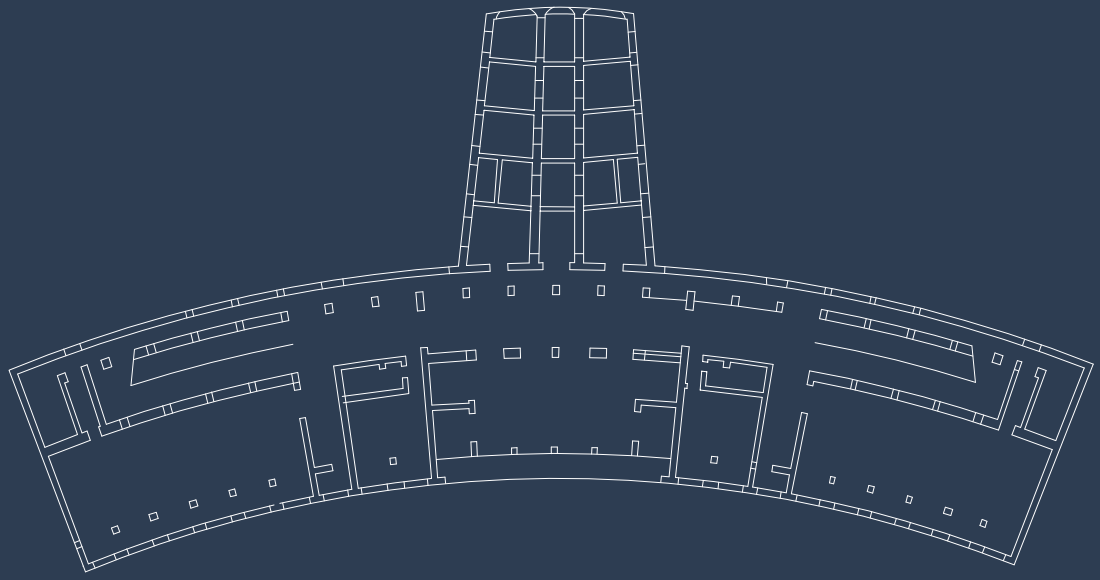
▶ *Fig. 30, Casa del Balilla, Civitanova Marche, 1933-35. https://www.flickr.com/photos/25831000@N08/48898264203*

4.1.3. Il secondo progetto

Il secondo progetto è conosciuto grazie alle due piante di studio dei plinti e del piano rialzato, visibili nelle Figure 31 e 32, dalle quali si notano delle differenze con la precedente conformazione. È possibile notare la rotazione del volume principale, che si presentava rivolto con la concavità verso il mare e non più verso la strada. Internamente la distribuzione degli ambienti rimase pressoché uguale alla prima versione. Il vero cambiamento si ebbe nel tipo di soluzione architettonica scelta da Badas. Infatti, a differenza del primo progetto, caratterizzato da una struttura muraria con attacco a terra tradizionale, nella nuova soluzione ci si spinse verso una struttura intelaiata in calcestruzzo armato con robusti setti, disposti radialmente per il volume principale, e da pilastri a sezione circolare per il volume secondario, a costituire l'attacco a terra. La modifica dell'assetto strutturale in questa direzione può essere ricondotta alla necessità di adottare un sistema di fondazioni su pali, vista la vicinanza al mare. La seconda proposta non risultò essere definitiva; nonostante vennero prodotte successive versioni, molto simili tra loro, il secondo progetto introdusse l'impostazione strutturale definitiva (Cocco e Tanca, 2012; Sanjust, 2003; Sanjust, 2014).



▲ *Figura 31. Rielaborazione grafica della pianta del piano dei plinti del secondo progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*



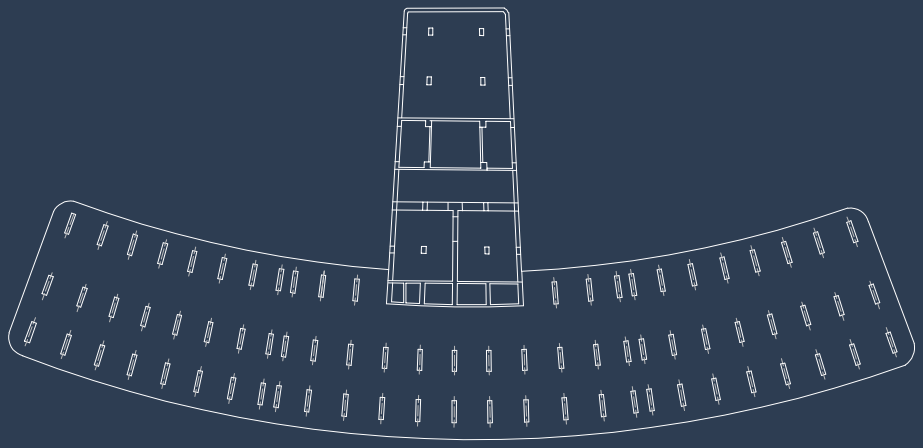
▲ *Figura 32. Rielaborazione grafica della pianta del piano rialzato del secondo progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*

4.1.4. Successive soluzioni

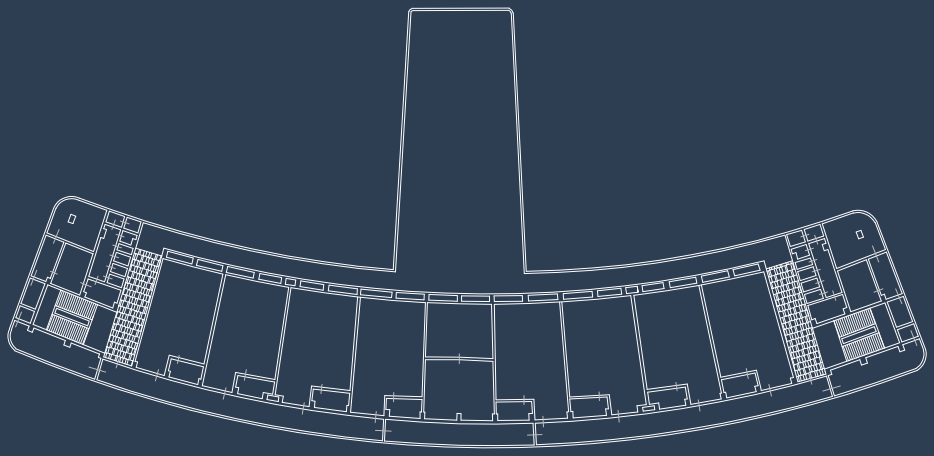
Un terzo progetto, del quale è pervenuta esclusivamente la foto di un plastico non più esistente visibile in Figura 33, mantenne molti degli elementi descritti, ma era diverso dal punto di vista formale, riproponendo una rotazione del corpo principale con convessità verso il mare. Dal plastico è possibile apprezzare una terrazza in copertura, mai nominata prima, molto simile a quella che sarebbe stata realizzata poi. Inoltre, si segnala la presenza di due elementi laterali destinati ad ospitare i collegamenti verticali, messi in comunicazione da un porticato o pergola. Vennero riproposte piccole finestre quadrate sul fronte strada e ricomparvero le aperture circolari menzionate nel primo progetto. Il plastico è importante perché ci fornisce informazioni sul trattamento superficiale ideato da Badas. Il paramento esterno, almeno sul fronte strada, presentava un disegno a maglia quadrata del quale non si conosce il materiale (Sanjust, 2003).
Vennero in seguito realizzate altre versioni progettuali che

◀ *Fig. 33, Plastico della terza versione progettuale. (Paolo Sanjust, 2010)*

portarono l'edificio a configurarsi con una concavità verso il mare, mantenendo la maglia strutturale prevista dal terzo progetto, seppur abbassando l'altezza dei pilotis al piano terra, rendendo la permeabilità più ideale che effettiva, come mostrato nelle Figure 34, 35 e 36 (Sanjust, 2003).



▲ *Figura 34. Rielaborazione grafica della pianta del piano dei plinti del quarto progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*



▲ *Figura 35. Rielaborazione grafica del secondo piano del quarto progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*

▲ *Figura 36. Rielaborazione grafica del prospetto frontale del quarto progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*

Nonostante non siano stati reperiti dei documenti che confermino con certezza a quale stadio dei lavori si riuscì a portare il cantiere, esistono delle fotografie dell'epoca, vedi le Figure 37 e 38, che testimoniano la costruzione dello scheletro strutturale in calcestruzzo già nel 1942, scattate in occasione della visita di Mussolini a Cagliari. È nello stesso anno che la gestione del progetto passa dal PNF alla Gioventù Italiana del Littorio (G.I.L.) (ASCA; Sanjust, 2003).

◀ *Fig. 37, Colonia Marina Dux in costruzione, fine anni 30'. (Contenuto migliorato con l'AI) (https://www.sardegnaabbandonata.it/colonia-dux-cagliari/)*

A causa dei bombardamenti che interessarono la città di Cagliari a partire dal febbraio 1943, i lavori di costruzione vennero sospesi e la Colonia Marina Dux rimase incompiuta, senza mai essere impiegata per la sua originale destinazione d'uso (Cocco e Tanca, 2012; Sanjust, 2003).

▶ *Fig. 38, Mussolini in visita alla Colonia Marina Dux, 1942. (Contenuto migliorato con l'AI) (https://www.sardegnaabbandonata.it/colonia-dux-cagliari/)*

OSPEDALE
MARINO

4.1.5. Il completamento dei lavori

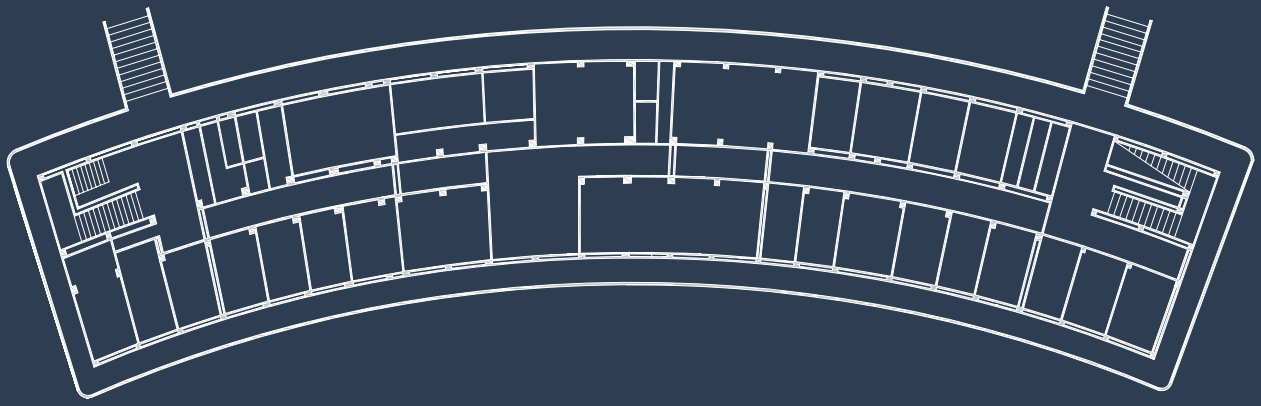
In seguito alla fine della dittatura fascista e della guerra, nel 1945 il rustico strutturale, di proprietà del Demanio Statale, venne dato in concessione d'uso al Consorzio Antitubercolare, attraverso il Dipartimento del Territorio e la Direzione Generale del Demanio, che ne completò la costruzione nel 1947. Il Consorzio Antitubercolare era un ente pubblico che dagli anni Venti e Trenta del Novecento si occupava delle cure verso pazienti affetti da tubercolosi. Diffuso in tutta Italia, operava per conto dello Stato, delle Province e dei Comuni (Casali e Crapa, 2014; CRS, 2006). Il cambio di gestione in fase di completamento dei lavori comportò, da un lato una nuova destinazione d'uso di carattere sanitario, in linea con l'attività del Consorzio Antitubercolare, e dall'altro l'uscita di Badas dalla scena progettuale che, conseguentemente, provocò un'accentuata modificazione dell'impostazione iniziale dell'opera. Le Figure 39 e 40 mostrano l'edificio terminato, mentre in riferimento alle Figure 41 e 42 , è possibile osservare la modificata suddivisione interna degli ambienti, portando i grandi e ariosi spazi originali a una configurazione composta da una serie di camere, servite a pettine da un unico corridoio assiale di distribuzione. Probabilmente per ragioni economiche, venne tamponato tutto il volume collegando tra loro i pilastri e utilizzando gli sbalzi come ballatoi continui perimetrali esterni. Al posto delle balaustre navali in profilato metallico, si realizzarono dei parapetti in muratura piena a nastro che, data la superficie

▲ *Fig. 39, Ospedale Marino, 1951. (Contenuto migliorato con l'AI) https://www.vistanet.it/cagliari/2018/11/28/la-cagliari-che-non-ce-piu-il-vecchio-ospedale-marino-in-una-foto-del-1951/*

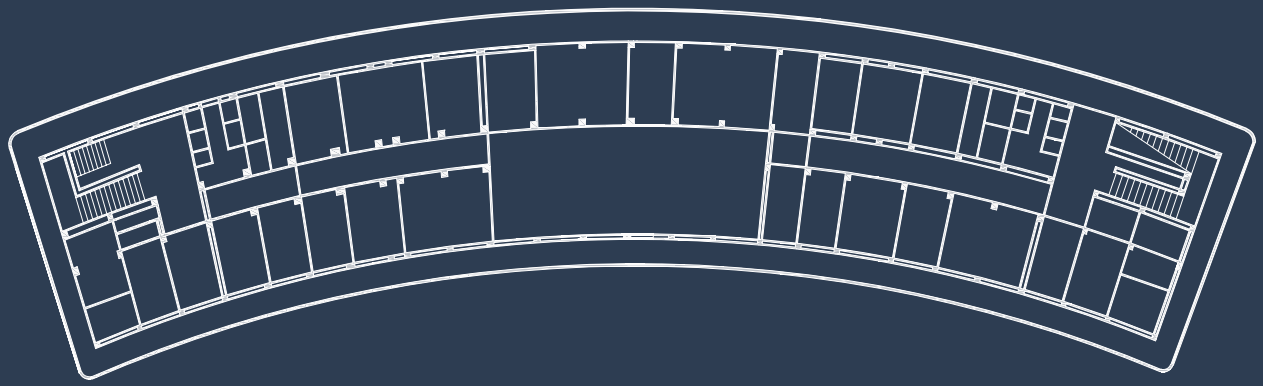
▶ *Fig. 40, Veduta aerea del Poetto, 1952. (Contenuto migliorato con l'AI) https://www.vistanet.it/cagliari/2020/02/04/la-cagliari-che-non-ce-piu-il-poetto-nel-1952/*

Veduta aerea - Poetto - Ospedale
Marino - Veduta generale - Saline

curva ed il forte deterioramento causato dagli agenti atmosferici, venne rivestita con un mosaico industriale di tesserine ceramiche di colore grigio scuro. In relazione alla moltiplicazione e frammentazione degli spazi interni, le bucature, distribuite quasi tutte sui fronti longitudinali, vennero realizzate di forma rettangolare verticale, una per campata, ma non sempre con lo stesso interasse. L'accesso all'interno avveniva dal primo livello, attraverso le scale esterne progettate da Badas, delle quali vengono realizzate solo le due laterali. Inizialmente, l'edificio venne lasciato libero al piano terra, con un vuoto di sei campate centrali nel prospetto concavo, in attesa di edificare il volume secondario, del quale, però, vennero realizzate esclusivamente le fondazioni. Successivamente si operò la chiusura del piano terra, per recuperare ulteriore spazio d'uso. La nuova articolazione, e le tamponature esterne, addossate ai pilotis, furono interventi totalmente incongrui rispetto all'edificio progettato da Badas e non compatibili con esso. Le modifiche apportate in fase di completamento dell'edificio ne mutarono, dunque, il carattere architettonico. Infatti, sia la presenza dei percorsi in quota esterni che le finestre realizzate, erano tipiche delle tipologie abitative economiche a ballatoio, più che di un edificio pubblico. Inoltre, l'originale slancio dell'edificio venne smorzato dalla costruzione dei fascioni murari continui che attenuano l'effetto del volume sospeso e dalla sporgenza della terrazza rispetto al filo del volume edificato (MiBAC-SABAP, 2007b); Loddo, 1999; Sanjust, 2003).



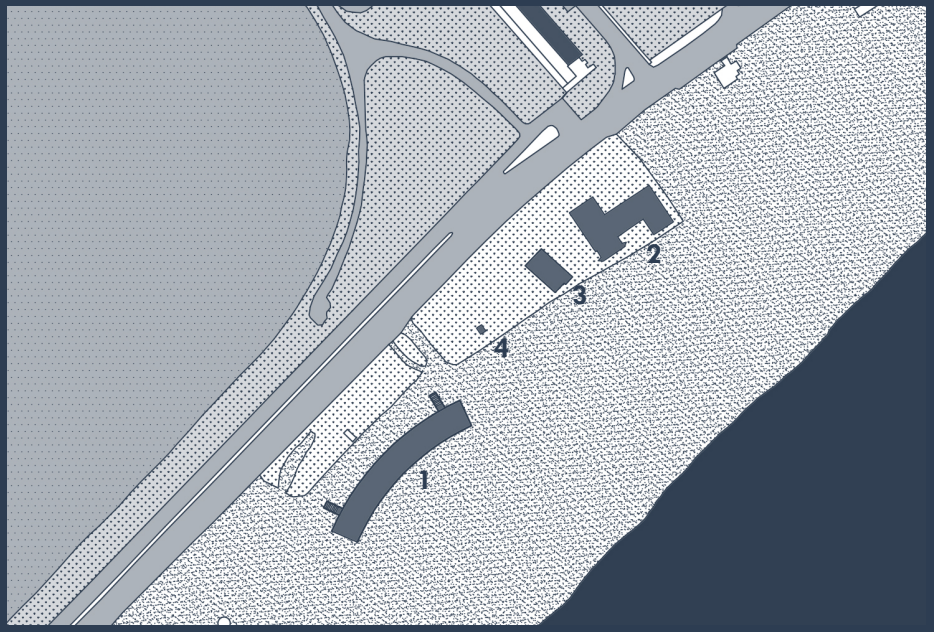
▲ *Figura 41. Rielaborazione grafica della pianta del piano rialzato del secondo progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*



▲ *Figura 42. Rielaborazione grafica della pianta del secondo piano del secondo progetto. (Cocco e Tanca, 2012)*

4.1.6. Il periodo di attività

Dopo il decadimento della concessione al Consorzio Tubercolare, il 20 ottobre 1954 venne istituita e ufficializzata, con atto formale n. 372, la concessione demaniale trentennale al Comune di Cagliari tramite la Capitaneria di Porto di Cagliari, che all'epoca era l'ente preposto alla gestione dei beni demaniali marittimi e operava per conto del Ministero della Marina Mercantile. Vennero realizzati dei fabbricati accessori a servizio del corpo principale e l'ospedale inizialmente specializzato nelle cure tubercolari diventò, sotto la gestione della sanità pubblica locale del Comune di Cagliari, un centro di riferimento per l'ortopedia isolana (Camera dei Deputati, 1987; CRS, 2006).



◀ *Fig. 43, Complesso dell'ex Ospedale Marino.*

Facendo riferimento alla Figura 43, Il complesso ospedaliero era suddiviso tra l'edificio principale dell'Ospedale Marino (1), sviluppato su tre livelli fuori terra, un fabbricato adibito a chirurgia d'urgenza (2), un manufatto adibito a depuratore (3) e un locale gruppo elettrogeno(4) (CRS, 2006).
L'edificio adibito a chirurgia d'urgenza, visibile in Figura 44, ospitava, oltre ai servizi ospedalieri, un garage, una mensa e un deposito gas medicinali. Vi erano ubicati, inoltre, i seguenti servizi tecnici: gruppo elettrogeno, locale aria compressa, deposito della riserva idrica e il locale dei gas medicinali a servizio della sala operatoria (CRS, 2006).

▶ *Fig. 44, Ex edificio adibitato a chirurgia d'emergenza, prospetto verso il mare, 2026.*

4.1.7. La dismissione e il successivo abbandono

Nel 1982, data l'esigenza di spazi più moderni, i reparti dell'Ospedale Marino vennero trasferiti alla struttura riconvertita dell'ex hotel Golfo degli Angeli antistante. L'attività ospedaliera proseguì regolarmente nella nuova sede, oggi conosciuta come nuovo Ospedale Marino, mentre l'edificio originale venne lentamente abbandonato (CRS, 2006).

Nel 1984 il Comune di Cagliari, scaduta la concessione trentennale del bene demaniale, interrogò il Ministero della Marina Mercantile in merito al possibile rilascio di una nuova concessione della durata di un anno per la realizzazione di un compendio balneare. Essendo il bene di proprietà demaniale statale, infatti, non era possibile l'acquisizione dell'immobile da parte del Comune di Cagliari, ma solo la gestione tramite una concessione demaniale. La Capitaneria di Porto di Cagliari, preposta alla gestione dei beni demaniali marittimi dall'Agenzia del Demanio tramite l'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sardegna, approvò l'atto di concessione, richiedendo al Comune la rimozione di tutte le costruzioni non acquisite dallo Stato. La Regione Sardegna, congiuntamente ai Comuni di Cagliari e di Quartu S. Elena, propose la definizione di un assetto riguardante tutto il litorale, comprendendo anche gli interventi richiesti dalla Capitaneria.

Il Comune di Cagliari venne successivamente sollecitato a realizzare gli interventi entro il febbraio 1986, ma rifiutò il pagamento del canone di concessione, ammontante a

634.200.000 lire, richiedendo il rinnovo della precedente concessione con canone ricognitorio. (una somma simbolica pagata per il riconoscimento della proprietà pubblica su un bene demaniale o patrimoniale, concessa a soggetti che ne fanno uso per finalità di pubblico interesse, senza scopo di lucro) (Camera dei Deputati, 1987).

In seguito alla bocciatura da parte della Capitaneria della richiesta del Comune di Cagliari, venne predisposta, dal comune stesso, la pulizia ordinaria e straordinaria dell'arenile retrostante, fornendo appositi frangivento, servizi igienici e di salvataggio a mare, al fine di consentirne la fruibilità da parte della collettività. Con nota 2706/ALT/12.09.1986, il giorno 30 settembre 1986, la Capitaneria di Porto di Cagliari convocò una riunione per valutare l'opportunità di procedere all'acquisizione dei manufatti costituenti il complesso sanitario "Ospedale marino". L'acquisizione in proprietà allo Stato dei suddetti corpi edilizi venne formalizzata il 25 giugno 1993 presso la sede della Capitaneria di Porto di Cagliari, e il bene venne inventariato il 27 gennaio 1994 nel Registro modello 23-D Demanio al numero d'ordine 168 (Camera dei Deputati, 1987).

L'abbandono definitivo dell'ospedale, avvenuto nel 1988, segnò l'inizio di un lungo periodo di inutilizzo e disinteresse collettivo verso l'ex Colonia Marina Dux. Come visibile nelle Figure 45, 46, 47 e 48, l'edificio è pervaso dal degrado dovuto agli agenti atmosferici e all'aerosol marino, che ne altera l'immagine, danneggiandone i materiali e le strutture (Camera dei Deputati, 1987; CRS, 2006).

◀ *Fig. 45, Ex Ospedale Marino, 2026.*

◀ *Fig. 46, Ex Ospedale Marino, 2026.*

▶ *Fig. 47, Ex Ospedale Marino, 2026.*

▶ *Fig. 48, Ex Ospedale Marino, 2026.*

4.1.8. La prima gara

Il 28 marzo 2006 la Giunta Regionale della Sardegna presieduta dal Presidente della Regione Renato Soru, emanò la deliberazione n.12/10 con oggetto "*Valorizzazione dell'immobile "Ex Ospedale Marino" Poetto–Cagliari. Approvazione direttive (disciplinare di gara)" attraverso il quale l'Assessore degli Enti Locali, Finanza e Urbanistica Michele Floris, propone l'indizione di una gara per la valorizzazione dell'immobile "ex Ospedale Marino", attraverso l'affidamento in concessione d'uso per un periodo di 50 anni* (2006). Fu sottolineato che la valorizzazione dovesse essere orientata verso destinazioni turistiche non residenziali, volte alla creazione di centri di servizi per le persone, capaci di incrementare l'offerta, l'attività turistica e la qualità dei servizi ai cittadini dell'area cagliaritana durante l'intero corso dell'anno, privilegiando le soluzioni che, nel rispetto del delicato equilibrio ambientale-paesaggistico, prevedano destinazioni d'uso legate alla cura, al benessere e ai servizi alla persona. Fu, inoltre, specificata la necessità di compiere i dovuti adeguamenti strutturali e architettonici al fabbricato principale e di demolire tutte le sue pertinenze limitrofe (CRS, 2006).
Il 21 luglio 2006, con determinazione n.1206/D (2006a) firmata dal Direttore del Servizio Stefano Usai, venne pubblicato il bando di gara presso il Servizio Centrale Demanio e Patrimonio per la valorizzazione dell'immobile, tramite una procedura ristretta. Nel bando vennero ribadite dichiarazioni già presenti nella delibera della

Giunta Regionale riguardo la durata della concessione, la preferenzialità della destinazione d'uso da adottare, e la demolizione dei fabbricati adiacenti la struttura. La scadenza per la presentazione delle domande di partecipazione e dei relativi allegati fu fissata al 6 novembre dello stesso anno. L'avviso venne pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Autonoma della Sardegna il 29 luglio (2006b) (RAS, 2006a; RAS, 2006b). Dal Resoconto della seduta n. 248 del 28/11/2006 del Consiglio Regionale della Sardegna (2006c) è possibile risalire a manifestazioni di incertezza riguardo la durata della concessione. L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica intervenne, motivandola con l'importante investimento, reso necessario date le condizioni dell'edificio, per rendere nuovamente agibile lo stabile (RAS, 2006c; CRS, 2006).

Il 19 dicembre 2006, con determinazione n. 2803/D (2006d), l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica individuò i candidati invitati a partecipare alla gara con approvazione della lettera d'invito. La prima fu la "Prosperius s.r.l." con sede a Firenze, mentre la seconda e la terza furono la "WELL-FIT s.r.l." e la "SA & GO s.r.l.", entrambe con sede a Cagliari. La Prosperius sr.l. era la sola società non sarda a partecipare, con sede a Firenze ove possedeva e gestiva un centro diagnostico, studi medici, cittadella della riabilitazione, istituto di neuroscienze e un'esclusiva clinica di chirurgia nella Villa Cherubini. La società cagliaritana Well Fit s.r.l., controllata dal costruttore Gualtiero Cualbu, era nota per

aver realizzato importanti interventi nella città come la costruzione del T-Hotel, nonostante avesse operato anche in altre regioni d'Italia. Infine, ci fu la SA & GO s.r.l. di Sergio Porcedda e di Antonio Macciotta. Porcedda era un imprenditore cagliaritano, proprietario dello stabilimento balneare "Il Lido" al Poetto, mentre Antonio Macciotta era il proprietario di alcune cliniche private e case di riposo in Sardegna (RAS, 2006d).

4.1.9. La prima aggiudicazione

Il 23 marzo 2007 l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica nominò, con determinazione n. 571/D (2007), la Commissione per la valutazione delle offerte presentate e il 21 maggio 2007 vennero aperte le buste contenenti l'offerta economica della Sa&Go e della Prosperius; non comparve l'offerta della Well Fit, che non partecipò alla gara (RAS, 2007a; RAS, 2007b).
Il 30 maggio 2007, con determinazione n.1364 (2007), fu nominata aggiudicataria provvisoria della gara la Sa&Go e fu indetta la conferenza dei servizi, ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, alla quale vennero invitati a partecipare per l'acquisizione dei pareri preliminari il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Sardegna il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Sardegna, la Soprintendenza per i beni architettonici e per il paesaggio e per il patrimonio

storico, artistico ed etnoantropologico per le province di Cagliari e Oristano, l'Agenzia del Demanio (filiale di Cagliari), il Comune di Cagliari, l' Ufficio Edilizia Privata, la Capitaneria di Porto di Cagliari, il Dipartimento dei Vigili del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile, il Comando Provinciale di Cagliari, l'Agenzia delle Dogane (Circoscrizione Doganale di Cagliari), la Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato della Pubblica Istruzione Beni Culturali, Informazione, Spettacolo e Sport - Servizio Tutela del Paesaggio di Cagliari, l'Assessorato dei Lavori Pubblici - Servizio del Genio Civile di Cagliari, l'Assessorato Difesa dell'Ambiente - Servizio conservazione della natura e degli habitat, tutela fauna selvatica, esercizio attività venatoria, I.R.F.S., attività fitosanitaria e l'Assessorato degli Enti Locali Finanze ed Urbanistica -Servizio della pianificazione urbanistica. Alla conferenza di servizi fu invitata a partecipare anche l'aggiudicataria provvisoria con i suoi progettisti nell'eventualità fosse necessario richiedere loro dei chiarimenti (RAS, 2007a).
La Prosperius s.r.l. decise, invece, di presentare ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale (TAR) (RAS, 2009).
Il 13 giugno dello stesso anno venne deliberata con determinazione n.1768 che anche l'Azienda Sanitaria Locale (ASL) di Cagliari, rilasciasse il suo parere preliminare in ordine alla proposta tecnica presentata da Sa&Go (RAS, 2007b).

4.1.10. Dichiarazione di vincolo

Il 28 giugno 2007 l'Agenzia del Demanio, in seguito alla conferenza dei servizi, rilasciò parere negativo alla demolizione dell'ex pronto soccorso, a differenza di quanto richiesto nello stesso bando di gara. Venne redatta una relazione storico-artistica con la quale la competente Soprintendenza all'Archeologia, Belle arti e Paesaggio (SABAP) di Cagliari ed Oristano affermò che nell'ex Ospedale permanevano elementi di indubbio valore legati, da un lato, all'alto interesse formale e storico della produzione architettonica del periodo di costruzione, e dall'altro al significato di tipo "sociale", o culturale in senso più esteso, che la struttura aveva rivestito nel panorama cagliaritano da quando era stata edificata. Infatti, osservando il manufatto, era possibile riconoscere i segni dell'impostazione progettuale originaria e dei successivi ripensamenti, nonché le tracce di stratificazione di uso e di adattamento subite nel corso del tempo che costituivano un prezioso documento materiale di architettura moderna. Infine, il 19 settembre con il Decreto del Direttore Regionale Paolo Scarpellini n. 85 (2007) il complesso dell'Ex Ospedale Marino fu sottoposto al vincolo di interesse culturale per assicurarne la salvaguardia. Il vincolo faceva riferimento, indubbiamente, alla struttura originaria della colonia marina, ma anche alle pertinenze limitrofe stratificatesi nel corso del tempo. Inoltre, risultava necessario, da un punto di vista formale, che la struttura originaria venisse preservata così come pervenuta, mantenendo invariata la

sequenza e disposizione di travi, solai e pilastri. L'ufficio tecnico comunale di Cagliari impose, inoltre, la necessità di approvazione del progetto in Consiglio Comunale, in quanto l'immobile ricadeva in una zona urbanistica non preposta al tipo di intervento (MiBAC-SABAP, 2007a).
Il 14 marzo del 2008 il TAR con sentenza n.471 respinse il ricorso della seconda classificata Prosperius s.r.l., sostenendo che l'intervento proposto dalla ricorrente non fosse in linea con le indicazioni presenti sul bando di gara, annullando al tempo stesso il provvedimento di ammissione alla gara della Prosperius s.r.l. che, nonostante ciò, decise di appellarsi in Consiglio di Stato per ottenere una seconda sentenza (Artizzu, 2010b; RAS, 2009).

4.1.11. Le conseguenze

Successivamente alla dichiarazione di vincolo, il 25 novembre 2008 i legali Gianni Contu e Maria Mura della SA & GO s.r.l. sostenerono che l'aggiudicataria provvisoria non potesse, per legge, rimanere vincolata a tempo indeterminato. Venne, inoltre, dichiarato che l'associazione temporanea di imprese lasciava e abbandonava il tavolo, dopo un anno e mezzo di trattative con la Soprintendenza per motivazioni legate all'istituzione del vincolo sull'ex struttura ospedaliera. Infatti, risultava pressochè impossibile modificare la vecchia Colonia Dux e trasformarla in un centro benessere con thalasso-terapia, per i problemi causati dai comportamenti riferibili all'amministrazione regionale" (Ruffi, 2008a; Ruffi, 2008b).
Oltre a revocare l'offerta, venne richiesto un risarcimento di ingenti danni, anche d'immagine, subiti in conseguenza del negligente comportamento dell'amministrazione committente (Ruffi, 2008a; Ruffi, 2008b).
Nella conferenza dei servizi del 9 ottobre 2008, l'architetto Stefano Montinari chiarì le condizioni della Soprintendenza: confermò la possibilità di abbattimento di alcuni pilastri (solo quelli necessari alla realizzazione della hall), vietò la costruzione di vasche e fontane esterne e permise la sopraelevazione dei solai del piano terra da 2.40 mt fino a 2.70 mt. Ciò sicuramente rappresentava un'apertura rispetto al vincolo iniziale, ma non abbastanza per la realizzazione del progetto aggiudicatario. Di fatto, queste imposizioni della direzione per i beni culturali

erano successive all'aggiudicazione del bando per la ristrutturazione dell'ospedale (Noce, 2008).
L'ex Direttore della Soprintendenza Paolo Scarpellini, firmatario del Decreto n. 85 (2007), affermò che la Regione avrebbe dovuto verificare preventivamente il bene in ordine all'interesse culturale e concordare preventivamente con la direzione regionale per i beni architettonici i contenuti del bando stesso (Ruffi, 2008a; Ruffi, 2008b).
Nella redazione del bando, invero, non venne chiesto alcun parere alla Soprintendenza, nonostante fosse intuibile che un edificio di quella portata, con la sua storia, detenesse intrinseco in sé un valore storico-culturale, evitando in questo modo 18 mesi di trattative tra istituzione e impresa aggiudicataria. Intanto la struttura era divenuta rifugio notturno per senzatetto e vandali che comportavano, oltre all'occupazione abusiva del manufatto, un incremento di spazzatura e sporcizia. Erano presenti principi d'incendio e segni di atti vandalici che stavano danneggiando tutte le parti dell'edificio. Fu la prima vera denuncia dello stato attuale dell'edificio, che eviscerava, senza sconti e in tono decisamente malinconico, quelle che erano le pessime condizioni in cui esso versava (Ruffi, 2008a; Ruffi, 2008b).
Il 15 dicembre del 2008 la Sa&Go comunicò ufficialmente la revoca dell'offerta per i mutati obblighi imposti, affermando di essere la vittima di "diatribe tra Regione, Ministero e Comune" (Artizzu, 2009; La Nuova Sardegna, 2009).
Con determinazione n.154 (2009) il 21 gennaio

l'Assessorato agli Enti Locali Finanze ed Urbanistica della Regione Autonoma della Sardegna dichiarò l'infruttuosità della gara e la successiva mancata aggiudicazione (RAS, 2009).

Nel mentre, la Regione Sardegna cercò, in collaborazione con la Soprintendenza ai beni architettonici, di trovare delle misure che potessero permettere una riqualificazione del sito in linea con gli interventi ammissibili, sulla base del vincolo culturale imposto nel 2007 (Noce, 2009a; Noce, 2009b).

Il sindaco di Cagliari Emilio Floris, esprimendosi riguardo la valorizzazione del bene, evidenziò che la realizzazione di un hotel di lusso avrebbe portato forti vantaggi al turismo della città e affermò di essere favorevole a un'interlocuzione con la Regione, gestore del bene demaniale, per la precisione con il Presidente Ugo Cappellacci, per predisporre varianti del PUC in linea con la nuova soluzione proposta. Anche la Giunta Regionale, in particolare l'Assessore all'Urbanistica Gabriele Asunis, si schierò in accordo con la nuova idea del primo cittadino (Muroni, 2009a; L'Unione Sarda, 2009).

La SA & GO s.r.l. condivise l'idea proposta dal sindaco e annunciò di poter prendere in considerazione un investimento di tale portata, esprimendo al tempo stesso perplessità verso l'efficacia di una struttura di quel tipo sul lungomare del Poetto. Il contesto, infatti, non risultava predisposto e pronto ad accogliere un'attività di quel livello. Inoltre, burocraticamente erano presenti molti ostacoli da superare, primo fra tutti l'impossibilità di

edificare nella fascia dei 300 mt dal mare come previsto dal regolamento regionale (Muroni, 2009b).

4.1.12. La seconda aggiudicazione

Il 19 febbraio del 2010 il Consiglio di Stato si esprisse in merito al ricorso alla sentenza del TAR del 14 marzo 2008 presentato dalla Prosperius s.r.l., accogliendo in parte l'appello presentato dalla ricorrente. Infatti, il centro di riabilitazione previsto nel progetto (non richiesto dal bando di gara) era un arricchimento alla beauty farm e non un'alternativa, per cui la società fu reinserita alla partecipazione al concorso (A. Artizzu, 2010a; Artizzu, 2010b; La Nuova Sardegna, 2010b).
La Regione devette procedere, dunque, all'affidamento alla Prosperius del bando di gara, in quanto unica offerta ancora in vigore. Mario Bigazzi, responsabile e fondatore dell'Istituto Prosperius affermò che, insieme all'architetto Enzo Satta, sarebbero state prese le dovute misure per assecondare le necessità imposte dai vincoli sopraggiunti (Artizzu, 2010b).
Nonostante aver manifestato il proprio interesse per la riqualificazione e aver aperto un nuovo dialogo con l'ente, la Prosperius s.r.l. vide nuovamente il proprio progetto esser bocciato dal Comune di Cagliari. Questa volta la motivazione era data dalla non concordanza tra la destinazione d'uso proposta dal progetto e quella effettivamente prevista dal Piano Urbanistico Comunale (PUC). Il dirigente dell'Assessorato all'Ambiente e Urbanistica del Comune di Cagliari Paolo Zoccheddu affermò che lo strumento di pianificazione territoriale non ammetteva gli interventi proposti dalla Prosperius s.r.l.,

definendo due possibili epiloghi: o modificare le volumetrie del progetto presentato, o approvare una variante al piano in Consiglio Comunale (Artizzu, 2010d; Artizzu, 2010e; Artizzu, 2010f; Artizzu, 2010g).
I tecnici dell'assessorato regionale, con dirigente Giovanni Pilia, consegnarono, dunque, il progetto preliminare della Prosperius e la richiesta di variante al PUC al Comune di Cagliari per un intervento pubblico su un immobile pubblico. La restante parte degli enti (tra cui Capitaneria, Vigili del fuoco, Regione, ASL, Soprintendenza, Beni Culturali, Demanio e Dogane) avevano già espresso parere positivo, salvo lievi rimodulazioni (Artizzu, 2010g; Artizzu, 2011a). In seguito alle elezioni comunali, Massimo Zedda prese il posto di Emilio Floris come sindaco. Si giunse, dunque, alla trattazione tra la nuova amministrazione comunale, l'assessore regionale agli Enti Locali Nicolò Rassu e Mario Bigazzi. Il nuovo sindaco indicano ribadì l'esigenza di adottare la variante al PUC, assicurando che l'intenzione dell'ente era quella di far diventare l'Ex Ospedale Marino "il simbolo della riqualificazione della città". Mario Bigazzi intervenne, affermando che il progetto poteva diventare una grande risorsa per la città, sia per la creazione di 110 posti di lavoro, sia per i servizi di cui residenti e turisti avrebbero potuto diventare fruitori una volta ultimati i lavori (Artizzu, 2011b; Artizzu, 2011c; Neri, 2011a; Serra, 2011).
Il 29 ottobre 2011 venne approvato dalla nuova Giunta Comunale il nuovo Piano di utilizzo del Litorale del Poetto, e l'Assessore all'Urbanistica al Comune di Cagliari Paolo

Frau annunciò la dirittura d'arrivo per la variante già prevista nel nuovo piano per consentire il rilascio del parere positivo da parte del Comune di Cagliari nei confronti del progetto della Prosperius s.r.l. (Artizzu, 2011d).

4.1.13. La prima variante al PUC

Il 1° dicembre dalla Giunta Comunale e il 20 dicembre dal Consiglio Comunale, presieduto da Goffredo Depau, con deliberazione n. 73 fu approvata la variante al PUC vigente (L'Unione Sarda, 2011a; Sardegna 24.news, 2011; Zasso, 2011).
Nel documento ufficiale furono inquadrate le circostanze del bando di gara per la valorizzazione dell'Ex Ospedale e considerando che l'area in cui la struttura ricade era classificata dal PUC come zona urbanistica GA1e quella relativa al sedime del fabbricato dell'ex ospedale e tutte le aree al contorno in zona urbanistica H, vennero riclassificate come sottozona GOM e sottozone S3 e S4, specificando gli interventi permessi in accordo con il progetto di Prosperius (La Nuova Sardegna, 2011).
Fu chiarito che il progetto di riqualificazione consisteva nella realizzazione di un centro di Riabilitazione di Alta Specialità ove si prevedeva la riabilitazione intensiva ed estensiva, una sezione di eccellenza per ricovero, un centro domotica e formazione al lavoro del disabile, riabilitazione sportiva e riatletizzazione, una foresteria e un centro benessere termale talasso-elioterapico con health-farm (Neri, 2011b; Sardegna Quotidiano, 2011).

La nuova classificazione delle zone omogenee assegnata avrebbe consentito di dare continuità verso le aree del "Parco Naturale Regionale Molentargius Saline" mediante percorsi pedonali e ciclabili, e verso le aree ubicate lungo il canale delle saline tra i confini dell'ippodromo, che attualmente classificate come zona H, vennero riclassificate in zona S sottozone S3 ed S4 (Comune di Cagliari, 2011; L'Unione Sarda, 2011b).

4.1.14. Il contenzioso

Il progetto della Prosperius, di cui è visibile il render in Figura 49, per assicurarsi una sostenibilità economica duratura, puntava sulla parte sociosanitaria dell'attività del nuovo complesso ospedaliero che prevedeva 95 posti di degenza, e affinché ciò fosse concretamente possibile, c'era bisogno dell'assegnazione da parte della Regione e della Asl competente dei posti letto designati. Il problema che sorgeva era dovuto alla mancanza di un nuovo piano sanitario regionale, per cui non erano previste nuove assegnazioni di posti (Ambu, 2012; Deidda, 2012).
Il consigliere regionale, appartenente al partito dei Riformatori Sardi, PierPaolo Vargiu sollevò delle polemiche in Consiglio Regionale riguardo l'effettiva attrattività del centro benessere, affermando di essere davanti a "un

◀ *Fig. 49, Render del progetto della Prosperius s.r.l., 22/08/2013, https://www.sardiniapost.it/cronaca/ecco-come-sara-lex-ospedale-marino-di-cagliari/*

nuovo ospedale privato" e sostenendo come tutto ciò non avesse alcuna correlazione con il rilancio in chiave turistica della struttura sul mare (Ambu, 2012; Deidda, 2012).
Il 13 novembre ebbero inizio i lavori per le verifiche strutturali, e gli operai della Prosperius s.r.l. entrarono all'interno dell'edificio liberando porte e finestre murate in passato. Mario Bigazzi affermò che solo in seguito alle attività di studio e verifica della struttura attuale sarebbe stato possibile redigere il progetto definitivo. Intanto, La Corte dei Conti affermò, a seguito di un'indagine sul sistema di concessioni demaniali sul lungomare del Poetto, che la Regione era responsabile del cattivo andamento dei procedimenti. Condannò, nello specifico, la negligenza in fase di redazione dei bandi di gara, per non aver richiesto i pareri preliminari alla Soprintendenza (Mascia, 2012; La Nuova Sardegna, 2012).
La Regione indisse una conferenza dei servizi a inizio ottobre 2013 e il progetto ottenne pareri favorevoli, talvolta accompagnati da piccole prescrizioni facilmente integrabili (Cicero, 2013; Lai, 2013; La Nuova Sardegna, 2013).
Il 20 dicembre 2013 fu convocata un'ulteriore conferenza dei servizi per la presentazione del progetto definitivo. Il nuovo Assessore regionale agli Enti Locali Giuseppe Biggio dichiarò che tutti gli aspetti riguardanti il recupero dell'ex ospedale erano ormai definiti, e che l'inizio dei lavori era ostacolato dalla sola consegna da parte della Prosperius s.r.l. dei documenti per l'accreditamento dei posti di degenza del servizio sanitario regionale all'Assessorato

alla Sanità (Artizzu, 2014a; Artizzu, 2014b; Artizzu, 2014c).

Il 2 aprile 2014 con determinazione n. 624 il Direttore del Servizio del Demanio e Patrimonio concluse il procedimento avviato con la determinazione del 21 luglio 2006 n.1206/D (2006), ritenendo aggiudicatario definitivo della gara la Prosperius s.r.l. Nell'estate 2014 però i lavori non iniziarono, e la causa fu la mancanza dell'atto fondamentale dell'accreditamento della struttura sanitaria, ritenuto indispensabile per dare un senso ai cantieri (Almiento, 2014).

All'interno dell'ex ospedale, intanto, divennero sempre più frequenti gli episodi di occupazioni e vandalismo, spingendo la Regione ad agire tramite lo sgombero della struttura (RSA, 2014).

Oltre ai problemi legati alle occupazioni abusive, rimaneva una problematica irrisolta a livello politico. Infatti, la Regione, prima di poter pagare le prestazioni di case private, doveva accreditare i posti letto la cui ripartizione dipendeva dalla ASL di competenza, e solo una deroga per i 95 proposti dalla Prosperius s.r.l., avrebbe potuto risolvere la situazione. In mancanza dei documenti richiesti per la deroga, Mario Bigazzi affermò di non essere ancora riuscito a incontrare il presidente Pigliaru e l'Assessore alla Sanità Luigi Arru (Fresu, 2014a).

Dopo la comunicazione del direttore generale dell'Assessorato alla Sanità, nella quale dichiarava il mancato coinvolgimento dei suoi uffici e ambiguità terminologiche nel progetto della Prosperius s.r.l., l'Assessore

agli Enti Locali, Erriu, annunciò che l'aggiudicazione sarebbe stata revocata entro dicembre dello stesso anno. Di fatto, non era possibile stipulare il contratto con l'aggiudicataria proprio a causa della documentazione mancante (Fresu, 2014b).

La paralisi burocratica riguardante l'ex Colonia Marina Dux venne denunciata alla Camera dei Deputati da PierPaolo Vargiu, appartenente al partito dei Riformatori Sardi, il quale richiese un intervento immediato del Ministero dei Beni e Attività culturali (Piras, 2015; Sardegna.Oggi.it, 2015a).

Di conseguenza, il 29 gennaio i giudici del TAR richiesero alla Regione la chiusura del procedimento amministrativo e di procedere all'accreditamento sanitario. Di conseguenza, Luigi Arru, Assessore regionale alla Sanità, invitò la società a manifestare la propria disponibilità alla stipula del contratto e a inviare tutta l'istruttoria necessaria e mai pervenuta all'assessorato della Sanità per l'avvio delle attività relative alla programmazione sanitaria regionale (Artizzu, 2015a).

Il 18 febbraio 2015 l'Assessore agli Enti Locali, Erriu, convocò una nuova conferenza dei servizi per valutare la sussistenza delle condizioni necessarie alla stipula del contratto con l'Assessorato alla Sanità ancora non firmato. Erriu sostenne, inoltre, in merito all'intervento alla Camera del deputato Vargiu, che la Giunta Cappellacci, costituita anche dal partito dei Riformatori Sardi, avesse approvato il progetto della Prosperius s.r.l. senza la presenza fondamentale dell'Assessorato alla Sanità, e quindi

dell'autorizzazione necessaria (Cagliaripad.it, 2015a).
La conferenza si concluse con la richiesta da parte della Regione alla Prosperius s.r.l. di fornire ulteriori risposte e precisazioni relativamente alla nota della Sanità, che osservava la mancata applicazione delle norme relative alla programmazione sanitaria regionale, come l'accreditamento dei posti di degenza (Artizzu, 2015b) (Cagliaripad.it, 2015b; Norfo, 2015; SardegnaOggi.it, 2015b).

4.1.15.La nuova proposta

Nel marzo 2015 Pierpaolo Vargiu, di appartenenza al partito dei Riformatori Sardi, propose di far diventare l'ex ospedale un albergo di lusso, e premette affinché Regione, Comune e Soprintendenza si mettessero d'accordo per puntare sulla destinazione d'uso turistico dello stabile (Cagliaripad.it, 2015c; Zasso, 2015).
Il 9 luglio dello stesso anno si tenne una riunione alla sede Confcommercio tra Mauro Murgia (presidente regionale Federalberghi), Antonella Giglio (direttore dell'Assessorato regionale agli Enti Locali), Paolo Frau (Assessore comunale all'urbanistica), e Piero Comandini (Consigliere regionale) sul futuro della struttura, a cui risultavano invitati ma mancanti il sindaco Massimo Zedda, l'Assessore Erriu, il commissario della camera di Commercio Paola Piras e la società Prosperius s.r.l. Il dibattito si articolò secondo la possibilità di destinare l'edificio ad attività ricettive di lusso, vista la mancanza di posti per ricovero da assegnare alla clinica prevista dalla Prosperius s.r.l. Nonostante le nuove e interessanti proposte la direttrice dell'Assessorato agli Enti Locali ricordò che la prima gara non era stata ancora annullata e che revocare l'assegnazione alla vincitrice avrebbe aumentato il contenzioso (Artizzu, 2015c).
Agli inizi di dicembre il sindaco Massimo Zedda avviò con il Presidente della Regione Francesco Pigliaru una serie di incontri per risolvere la vicenda dell'ex ospedale e poterlo riqualificare in chiave turistico-ricettiva (Artizzu, 2015d).

4.1.16. La fine della prima gara

Il progetto della Prosperius, infatti, risultava bloccato, nonostante l'aggiudicazione della concessione, in quanto non avendo gli accrediti non poteva effettuare le cure ai pazienti. Il sindaco affermò che dato che la strada di un centro di riabilitazione non sembrava essere più percorribile, stava lavorando con la Regione a un accordo di programma finalizzato a cambiare la destinazione d'uso dell'edificio, con un'ulteriore variante urbanistica al PUC (A. Artizzu, 2015d).
Nel mentre, a inizio ottobre, la Prosperius s.r.l. ricorse al TAR, chiedendo la firma del contratto da parte della Regione (Fresu, 2015).
Tuttavia, il progetto della Prosperius s.r.l. non si poteva realizzare per mancanza di posti letto e di budget. Vargiu propose, dunque, che la Regione chiudesse la pratica con una transazione, per evitare udienze al TAR (L'Unione Sarda, 2016).
Anche il nuovo candidato sindaco delle liste popolari contrassegnate da "Insieme Onestamente per Cagliari", Paolo Casu, intervenne relativamente al futuro dell'ex ospedale, dapprima criticando i continui rimandi sia da parte della Regione che del Comune, e in seguito discostandosi dall'ipotesi di riqualificazione in chiave turistico-ricettiva, non attualmente approvata dal PUC (Deidda, 2016a; CagliariGlobalist.it, 2016).
La sentenza del TAR del 29 gennaio dichiarò che la Regione Sardegna fosse obbligata a procedere all'accreditamento

dei posti di degenza del progetto del centro riabilitativo della Prosperius s.r.l. (da 95, portati a 80 per agevolarne l'accreditamento) Inoltre, affermò che l'Assessorato agli Enti Locali aveva la responsabilità di assumere il provvedimento conclusivo entro 30 giorni. Il presidente della Commissione sanità del Consiglio regionale, Mondo Perra, propose alla società fiorentina, dopo aver individuato che il problema dell'accreditamento dei posti era dovuto alla mancata copertura da parte del Piano sanitario regionale, di cambiare il progetto e costruire un albergo in linea con le prospettive del sindaco e del direttore di Confcommercio. La modifica dell'accordo di programma avrebbe permesso, infatti, l'avvio dei lavori (Artizzu, 2016a; Deidda, 2016b; Il Corriere della Sera, 2016).

Gli uffici legali della direzione e dei due assessorati coinvolti furono impegnati a capire come sorpassare la sentenza del TAR del 29 gennaio. L'elemento a favore era la mancanza della richiesta da parte della società vincitrice all'Assessorato alla Sanità per il rilascio dell'autorizzazione per la realizzazione della struttura sanitaria. Inoltre, secondo i dirigenti degli Enti Locali, la Prosperius s.r.l. non sarebbe stata in possesso neanche dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività sanitaria propedeutica alla richiesta e all'eventuale rilascio dell'accreditamento. La Regione, dunque, spostò di 45 giorni l'ultimatum imposto dalla sentenza del TAR, richiedendo alla società fiorentina la disponibilità alla stipula del contratto. Richiese, altresì, la trasmissione di tutte le eventuali autorizzazioni per l'esercizio dell'attività (Artizzu, 2016b).

La Prosperius s.r.l. si rifiutò di richiedere le autorizzazioni all'Assessorato della Sanità e la Regione avviò il procedimento di decadenza dell'aggiudicazione dell'immobile. In risposta, la società si difese, affermando che la Regione stesse tentando di scaricare gli errori commesi e di ritirare l'aggiudicazione, ormai politicamente non più gradita alla sopravvenuta maggioranza politica (Artizzu, 2016c).

Il 4 aprile 2016 Pierpaolo Vargiu, candidato sindaco del movimento civico "#CA_mbia CA_gliari", richiese l'intervento urgente della presidenza della Regione perché fosse definita la futura destinazione d'uso dell'ex ospedale. Inoltre, la procedura di affidamento attuale portava verso una fruizione che appariva contraddittoria dato che il bando prevedeva una destinazione d'uso turistica non residenziale e non una a carattere socio-sanitario. Peraltro, l'urgenza della richiesta era motivata anche dal contenzioso creatosi tra la Regione e la società aggiudicataria (Artizzu, 2016d).

Il 4 agosto i giudici del TAR stabilirono che il provvedimento regionale di decadenza dell'aggiudicazione fosse illegittimo. La misura era stata avviata perché la Prosperius s.r.l. non aveva attivato le procedure necessarie a ottenere le autorizzazioni indispensabili dall'Assessorato alla Sanità. La sentenza affermò che le colpe non potevano essere addossate alla società, ma che le manchevolezze correlate fossero il risultato delle omissioni compiute dalla stessa amministrazione regionale, quali prima tra tutte, il mancato coinvolgimento nella conferenza dei servizi del

Responsabile del Servizio sanità regionale che avrebbe potuto, in corso di istruttoria, apportare gli elementi necessari alla valutazione del progetto. In conclusione, i giudici precisarono che, qualora la Regione avesse intenzione di revocare la concessione sull'immobile, lo avrebbe potuto fare, corrispondendo al privato l'adeguato indennizzo (Cagliaripad.it, 2016; Norfo, 2016; Pinna, 2016).

La Regione decise di presentare ricorso in Consiglio di Stato contro la sentenza del TAR sul provvedimento di decadenza della concessione. La discussione fu fissata per il 6 aprile del 2017 (Fresu, 2016).

In attesa della pubblicazione della sentenza, il 9 aprile entrambi gli schieramenti politici di maggioranza e opposizione si trovarono al Poetto a manifestare tramite un sit-in. L'obbiettivo della manifestazione era chiedere al presidente regionale Pigliaru di intervenire con urgenza sull'ex Colonia Marina Dux. La preoccupazione che accomunava tutte le forze politiche, infatti, era che l'ex ospedale collassasse prima di poter avviare i lavori di riqualificazione. Il problema principale era l'ambiguità delle intenzioni politiche sulla tipologia di destinazione d'uso più adatta (Noce, 2017).

La sentenza del Consiglio di Stato approvò l'operato dell'Assessorato regionale degli Enti Locali che aveva dichiarato decaduto l'aggiudicatario della gara per la concessione dell'ex ospedale a causa della sua inadempienza alla richiesta delle autorizzazioni previste. Il Presidente della Regione Francesco Pigliaru si mostrò

soddisfatto e pronto a svoltare le sorti dell'ex ospedale. Erriu sottolineò la necessità di intervenire tempestivamente alla demolizione dell'ex pronto soccorso, libero da vincoli storici e culturali, rinaturalizzando le aree adiacenti alla struttura, così da restituire ai cittadini un pezzo di spiaggia. La sentenza validò il riutilizzo dell'immobile a fini turistici e di sviluppo economico così come inizialmente proposto dai Riformatori con PierPaolo Vargiu, che da subito avevano criticato la scelta del centro benessere. Anche il sindaco Massimo Zedda affermò di essere in accordo con la costruzione di un albergo e che la demolizione del pronto soccorso potesse essere un primo segno della restituzione ai residenti di quel tratto del litorale (Cagliaripad.it, 2017; Cocco, 2017; Neri, 2017; SardegnaOggi.it, 2017a; SardegnaOggi.it, 2017b).

Il Consiglio di Stato, con sentenza n.130 dell'11 gennaio 2018, giudicò inammissibile un ricorso da parte della società fiorentina poiché, come confermato dall'assessore alla Sanità Luigi Arru, la programmazione sanitaria doveva essere coerente con i fabbisogni rilevati in ambito regionale. Infatti, il progetto della Prosperius s.r.l. prevedeva l'accreditamento di ulteriori posti di degenza nel servizio sanitario regionale, rispetto al totale stabilito dalle autorità sanitarie. La gara iniziata il 21 giugno 2006 era dunque conclusa e giudicata infruttuosa (Pinna, 2018a; RAS, 2018; Sardiniapost.it, 2018a).

Con la chiusura del primo bando, fu possibile predisporre tutti gli strumenti utili ad avviare un secondo procedimento che vedesse coinvolto l'ex ospedale nella realizzazione

dell'albergo di lusso. Vi era poi da considerare che la scelta della nuova destinazione d'uso risultava in linea con il piano di utilizzo dei litorali, approvato nel 2015 dal Comune di Cagliari. Esso prevedeva, infatti, la riqualificazione del lungomare del Poetto in chiave turistica. Nonostante ciò, era necessaria una variante al PUC per poter destinare il bene demaniale ad attività turistico-ricettive (Artizzu, 2018).

4.1.17. La ridefinizione dell'intervento

Il 6 marzo 2018, con deliberazione n. 12/71 (2018), l'Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica avviò le procedure per la valorizzazione del compendio demaniale marittimo denominato "Ex Ospedale Marino". In primo luogo, fu ribadita la revoca della prima gara a causa della mancanza delle autorizzazioni sanitarie, indispensabili per la tipologia di intervento proposto dall'aggiudicataria. In secondo luogo, venne specificato che, a differenza della gara del 2006, la riqualificazione dell'Ex Ospedale Marino e delle sue aree limitrofe avrebbe dovuto essere orientata verso soluzioni di tipo turistico-ricettive. La Regione si impegnò, inoltre, a intraprendere le necessarie interlocuzioni con il Comune di Cagliari, volte all'adeguamento dell'attuale strumento urbanistico, per renderlo coerente alle finalità d'uso promosse dal bando (Cagliaripad.it, 2018; La Nuova Sardegna, 2018; L'Unione Sarda, 2018; RAS, 2018; VistanetCagliari.it, 2018; Sardiniapost.it, 2018b).

Lo stesso giorno fu richiesta l'autorizzazione per la concessione dell'immobile di proprietà del Demanio dello Stato "Ex Ospedale Marino", che fu rilasciata dalla Commissione regionale per il patrimonio culturale della Sardegna il 10 ottobre 2018 con Decreto n. 123 (Neri, 2019a).

La scelta di una destinazione d'uso di tipo turistico-ricettivo si concretizzava in due possibili soluzioni: un hotel o un centro servizi turistici per il Poetto e Molentargius. La Regione,

in accordo con il Comune di Cagliari propendette per la prima soluzione e il 22 gennaio 2019 venne approvata la richiesta di variante al PUC per consentire l'attuazione della tipologia di intervento individuata (Careddu, 2019; L'Unione Sarda, 2019; Neri, 2019a; Neri, 2019b; Zasso, 2019).

In attesa della variante urbanistica al PUC, il Comune di Cagliari fu chiamato alle urne nel giugno 2019. La nuova amministrazione di centrodestra, con sindaco Paolo Truzzu, si espresse riguardo al caso dell'ex Colonia Marina Dux, avanzando una nuova proposta alla Regione. Fu, infatti, richiesta l'acquisizione dell'immobile, ipotizzandone la riqualificazione tramite un accordo stimato di 30 milioni di euro con dei soggetti privati. I partiti all'opposizione, però, non sostennero l'iniziativa per diverse ragioni. In particolare, l'ex Presidente del Consiglio Comunale Guido Portoghese, insieme alla consigliera comunale Francesca Ghirra e al Vicepresidente del Consiglio Comunale Matteo Lecis Cocco Ortu (tutti afferenti al Partito Democratico), manifestarono il proprio dissenso affermando che la nuova proposta avrebbe comportato un ulteriore rallentamento, aggiungendo solo ulteriori rischi a un iter già complicato di per sé. Venne presentata, dunque, una mozione di sfiducia sottolineando che il rudere sulla spiaggia era un bene demaniale statale, in gestione alla Regione, la cui esclusiva competenza risiedeva nell'affidamento in concessione del bene, e non nel suo trasferimento ad enti terzi (Neri, 2019b; VistanetCagliari.it, 2019).

4.1.18. La seconda variante al PUC

Esclusa la possibilità di acquisizione dell'ex Colonia Marina Dux da parte del Comune di Cagliari, l'8 settembre 2020 il Consiglio Comunale approvò la nuova variante al PUC. Tramite la deliberazione n.99 (2020), fu resa possibile la categorizzazione della struttura dell'Ex Ospedale Marino a fini turistico-ricettivi, permettendo, come previsto dagli accordi tra Regione e Comune, di procedere con il processo di valorizzazione. Nello specifico, facendo riferimento alla deliberazione n. 12/71 della Giunta Regionale (2018), si precisò che l'area presa in esame era cotituita dal compendio denominato "Ex Ospedale Marino", il retrostante complesso immobiliare denominato "Ippodromo di Cagliari" e le aree di proprietà pubblica, al di fuori del demanio marittimo, più prossime e funzionali ai predetti beni. Il documento ufficiale recita che la sottozona Gom-Ex Ospedale Marino prevedeva interventi volti al recupero funzionale dell'edificio storico, indirizzati ad attività ricettive di tipo alberghiero e/o centri servizi per la fruizione turistica del compendio, comprensivo del Parco del Molentargius e del Poetto. Al fine di dotare l'edificio dell'Ex Ospedale dei servizi complementari, indispensabili per la sostenibilità funzionale dell'intervento di riqualificazione, era ammessa la rifunzionalizzazione dei volumi dell'ex pronto soccorso con la contestuale bonifica, messa in sicurezza e riqualificazione ambientale e paesaggistica della pertinente area. Il sindaco Truzzu raccolse i meriti della nuova variante dello strumento di

pianificazione urbanistica, promettendo l'impegno e il sostegno del Comune alla Regione per la buona riuscita del nuovo procedimento (Cagliaripad.it, 2020; Comune di Cagliari, 2020; Castedduonline.it, 2020; Youtg.net, 2020; VistanetCagliari.it, 2020).

4.1.19. La seconda gara

Predisposto lo strumento urbanistico, il 14 gennaio 2021 l'Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica, con determinazione n.107 protocollo n. 1620 (2021), indisse la procedura comparativa ad evidenza pubblica per il rilascio della concessione demaniale marittima per la riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico-ricettiva del complesso immobiliare "Ex Ospedale Marino", sito nel litorale di Cagliari, località Poetto. La durata proposta per la concessione era di 20 anni, mentre il canone demaniale base di gara ventennale era pari a 418.797,60 euro. (Il canone demaniale è il pagamento dovuto da un privato che usufruisce di un bene demaniale statale). Fu, inoltre, esplicitato che sarebbe stato impiegato il criterio al massimo rialzo per la valutazione delle offerte ricevute. A differenza del bando del 2006, fu fatto esplicito riferimento al decreto 85 del Ministero Beni e Attività Culturali - Soprintenza SABAP (2007), ovvero al vincolo storico-culturale (RAS, 2021a; VistanetCagliari.it, 2021).

In seguito alla ricezione di 6 plichi in data 19 aprile 2021, in ordine di consegna da Cosir s.r.l., Hotel Regina Margherita s.r.l., Colonia Hotel s.r.l., Proma s.r.l., Colonial s.r.l. e da Sha Societe' Hotelier des Alpes s.r.l., il 23 aprile 2021 fu nominata la commissione di gara presieduta dall'Ing. Stefania Zedda, sostituta del direttore del Servizio Demanio e Patrimonio, e composta dall'Ing. Giacomo Laconi e dal dott. in Economia Antonio Deidda, funzionari

presso l'Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica. Il 6 ottobre 2021 uscì la graduatoria riportando al primo posto la COLONIA HOTEL S.R.L., impresa posseduta da Sergio Zuncheddu, azionista del gruppo "L'Unione Sarda", con un rialzo riferito al canone demaniale del 1200% pari a 272.218,44 euro annui complessivi, di cui 20.393,88 euro per canone base e 251.278,56 euro per sovracanone da rialzo gara (RAS, 2021b; VistanetCagliari.it, 2021; Sardiniapost.it, 2021).

La Colonia Hotel s.r.l. venne nominata aggiudicataria definitiva il 30 novembre 2021, con determinazione n. 4119, dal Direttore dell'Assessorato degli Enti Locali Finanze e Urbanistica, Giovanni Serra (RAS, 2021c; Sardiniapost.it, 2021).

Dopo la realizzazione della recinzione del cantiere da parte del Comune di Cagliari, il 30 novembre 2022, la Colonia Hotel s.r.l. fu autorizzata ad occupare il compendio demaniale al fine di predisporre le opere di messa in sicurezza (recinzione, interdizione, segnalazione di pericolo, vigilanza, etc.), per poter proseguire alle attività di rilievo, indispensabili per la successiva progettazione (RAS, 2022).

4.1.20. La Valutazione di Impatto Ambientale

Successivamente all'allestimento del cantiere, fondamentale per le preliminari verifiche strutturali, il progetto della Colonia Hotel s.r.l., datato 7 settembre 2023, fu valutato in conferenza dei servizi nel febbraio 2024 ottenendo pareri favorevoli. Nonostante ciò, l'iter fu sospeso a causa della Valutazione di Impatto ambientale (V.I.A.) da parte dell'Assessorato della Difesa dell'Ambiente della Regione Sardegna, che, come dichiarato dall'Assessore all'Urbanistica al Comune di Cagliari, Matteo Lecis Cocco Ortu, era fondamentale visto il luogo di particolare pregio ambientale e paesaggistico (Rapeanu, 2025).
Dopo un periodo d'attesa durato quasi due anni, l'8 ottobre 2025 venne pubblicato sul portale Sardegna Ambiente lo studio ambientale portato avanti dalla Regione. La Giunta Regionale, con determinazione 52/58 (2025), su proposta dell'Assessora della Difesa dell'Ambiente, Rosanna Laconi, determinò la non assoggettabilità a V.I.A. comprensiva della valutazione di incidenza ambientale (V.Inc.A), introducendo alcune piccole prescrizioni mirate a migliorare ulteriormente gli aspetti ambientali e paesaggistici del progetto. Nel dettaglio, il procedimento aveva tenuto in considerazione i contributi istruttori del Servizio di tutela del paesaggio Sardegna Meridionale, del Servizio pianificazione paesaggistica e urbanistica, del Servizio territoriale Ispettorato ripartimentale di Cagliari, dell'ARPAS - Dipartimento Cagliari e Medio Campidano, della Direzione generale dell'ADIS, della Direzione generale

del Comune di Cagliari, del Dipartimento di Prevenzione della Asl 8 e del Genio civile di Cagliari. Inoltre, data l'assenza di pareri o contributi istruttori da parte della Soprintendenza archeologica, belle arti e paesaggio per la Città metropolitana di Cagliari e le provincie del Sud Sardegna e Oristano e la Città metropolitana di Cagliari, fu possibile procedere all'acquisizione dei documenti, atti e programmi necessari al corretto svolgimento dei lavori, il cui termine fu fissato entro cinque anni. Come affermato dall'Assessora della Difesa dell'Ambiente, ci si trovava dinanzi la chiusura del lungo percorso amministrativo intrapreso nel 2006, che avrebbe permesso di restutuire al litorale del Poetto un luogo simbolo della città (La Nuova Sardegna, 2025; Madeddu, 2025; Noli, 2025; Rainews.it, 2025; RAS, 2025a; RAS, 2025b).

4.1.21. Il progetto di riqualificazione

Come riportato dagli allegati al procedimento V.I.A., Il progetto ideato dalla Colonia Hotel s.r.l., si sviluppa su un'area di 12.000 mq e comprende tutti gli edifici facenti parte dell'ex complesso dell'ospedale marino, ovvero l'Ex Ospedale Marino, l'ex pronto soccorso, l'ex deposito per Servizi ospedalieri e un piccolo locale di deposito. Le strutture si presentano in totale stato di degrado e abbandono, richiedendo importanti verifiche strutturali e materiche. La società "Secured Solutions s.r.l.", nata come *spin-off* accademico dell'Università di Cagliari, si occupa del piano di recupero strutturale. Come mostrate nelle Figure 50 e 51, vengono portati avanti scavi e rilievi geometrici delle fondazioni e dei solai, prove magnetometriche, carotaggi operati sugli elementi in calcestruzzo armato, prove a trazione sulle barre d'armatura. Nonostante le analisi abbiano confermato la qualità strutturale del progetto originario, ci si trova in presenza di un oggetto fortemente danneggiato, in primis dall'aerosol marino, che richiede ingenti opere di bonifica (Securedsolutions.it, 2025).

L'intervento proposto dalla società vincitrice si configura come un hotel di lusso composto da 68 stanze, per totale di 127 posti letto, suddivisi tra il corpo principale, l'ex pronto soccorso e l'ex locale dedicato ai servizi ospedalieri, completato da piscina, spa e lettini sull'arenile. Nello specifico, con riferimento alla struttura dell'ex Colonia Marina Dux, al piano terra vengono posizionate le camere,

▶ *Fig 50. Intervento strutturale - https://securedsolutions.it/laboratorio-di-diagnostica-strutturale/colonia-dux/*

▶ *Foto 51. Intervento strutturale - https://securedsolutions.it/laboratorio-di-diagnostica-strutturale/colonia-dux/*

con accesso diretto, una Spa, sale conferenze, locali tecnici e depositi. La continuità visiva tra gli spazi interni e la spiaggia è assicurata da grandi vetrate e da passerelle in legno. Il primo piano comprende la hall, una terrazza con area ristoro e 17 *suite*. Al secondo livello, vengono disposte 22 camere. Infine, il lastrico solare è caratterizzato da un solarium, una mini-piscina, un bar e un ristorante panoramico. Tutti gli elementi costruttivi, come le vetrate e le coperture mobili, seguono il principio della reversibilità, con un impatto minimo sul paesaggio. I materiali scelti, tra cui il legno e il vetro, sottolineeranno l'integrazione tra la struttura e l'ambiente circostante. L'ex pronto soccorso offre servizi pensati per soggiorni lunghi e famiglie. Al piano terra viene collocata la reception, il deposito bagagli, la

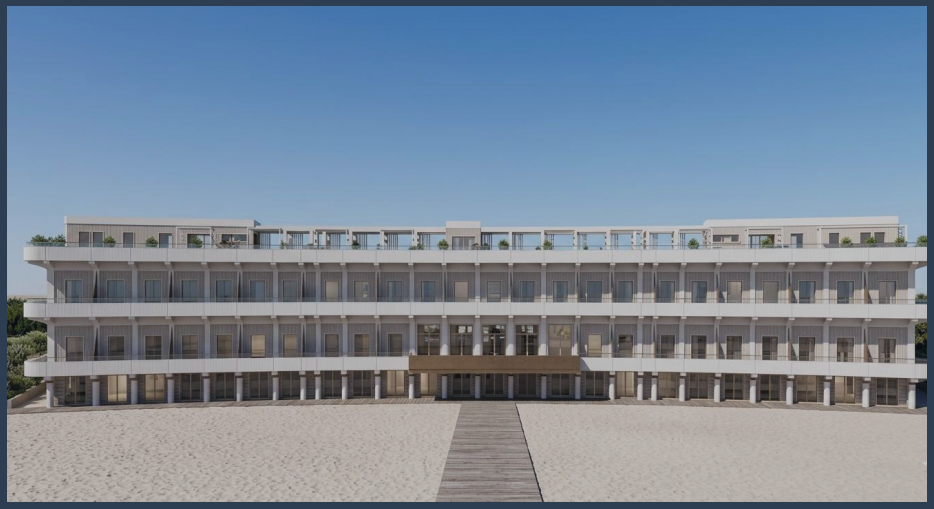
◀*Fig. 52, Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l. (Contenuto migliorato con l'AI) https://cagliarinews.it/cagliari-ex-marino-hotel-stellato-7-agosto-2025/*

zona relax, l'angolo bar e e otto camere. Il primo piano ospita una SPA con aree separate per genere, spogliatoi, guardaroba e tre ulteriori camere. La terrazza è composta da spazi fitness e da una vasca idromassaggio dedicata alla talassoterapia. Il secondo livello ospiterà nuove zone relax, spazi per yoga e attività all'aperto. L'ex pronto soccorso e il corpo principale dell'hotel sono connessi tramite un percorso pedonale interno, riservato anche ai golf cart, nell'ottica di accessibilità totale. Infine, l'ex deposito dei servizi ospedalieri ospita due camere. Per quanto riguarda la copertura danneggiata dell'edfiicio principale, la strategia comprende la demolizione e ricostruzione, seguendo lo stile architettonico preesistente. Il fabbricato che ospitava i liquidi infiammabili, viene

▶ *Fig. 53, Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l. (Contenuto migliorato con l'AI) https://cagliarinews.it/cagliari-ex-marino-hotel-stellato-7-agosto-2025/*

sfruttato per il posizionamento dei vani tecnici della piscina, completamente amovibile e realizzata su una piattaforma in acciaio e legno, senza alterare la morfologia dunale. Gli interventi interessano anche il contesto ambientale. Per prima cosa viene ridisegnata la duna che separa l'edificio dalla spiaggia, eliminando l'asfalto e introducendo soluzioni sostenibili come il recupero delle acque piovane per l'irrigazione. Le passerelle pedonali, tutte removibili, permettono l'accesso alla spiaggia. La Torre di Mezza Spiaggia, legata storicamente al compendio, rientra nell'intervento di valorizzazione. Sono previste opere di ingegneria naturalistica per stabilizzare e rigenerare le dune: fascine in cocco, barriere frangivento in canne e nuclei d'innesco in vegetazione autoctona contribuiranno a ridurre l'erosione e migliorare la qualità ambientale dell'area. Il progetto include anche un'area parcheggi pavimentata con prato armato e materiali riciclabili, drenanti e a basso impatto ambientale. Il recupero del calcestruzzo armato, deteriorato dall'esposizione prolungata all'ambiente marino, prevede la pulizia delle armature, la ricostruzione delle parti danneggiate e il consolidamento dei solai. Le Figure *52*, *53*, *54* e *55* mostrano i render del progetto della Colonia Hotel s.r.l. (Neri, 2025; RAS, 2024).

▶ *Fig. 54. Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l. (Contenuto migliorato con l'AI) https://cagliarinews.it/cagliari-ex-marino-hotel-stellato-7-agosto-2025/*



▶ *Fig. 55. Render del progetto della Colonia Hotel s.r.l. (Contenuto migliorato con l'AI) https://cagliarinews.it/cagliari-ex-marino-hotel-stellato-7-agosto-2025/*

Il processo di riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux a Cagliari, portato avanti dall'Assessorato agli Enti locali, Finanze e Urbanistica della Regione Autonoma della Sardegna, gestore e concessionaria del bene per conto dell'Agenzia del Demanio della Repubblica Italiana, è segnato da un susseguirsi di azioni, dinamiche e relazioni tra attori pubblici e privati, che, a causa delle caratteristiche intrinseche al bene architettonico in oggetto e della sua collocazione geografica (sul litorale della spiaggia del Poetto di Cagliari), si rivela molto lungo nel tempo ed è caratterizzato da molteplici complicanze, ritardi e contenziosi.

Le Figure 56 e 57 riassumono rispettivamente le tappe fondamentali della storia della Colonia Marina Dux e gli enti e attività che hanno avuto il bene in gestione e concessione negli anni. L'edificio viene progettato da Ubaldo Badas sotto commissione del Partito Nazionale Fascista, producendo più versioni progettuali. I lavori hanno inizio sotto il regime fascista, passando quasi subito sotto la gestione della Gioventù Italiana del Littorio, ma vengono interrotti dallo scoppio della II Guerra Mondiale. Nel 1945, finita la guerra, la gestione viene affidata al Consorzio Antitubercolare, che ne termina la costruzione nel 1947, modificando la funzione della struttura da colonia marina a ospedale. L'Ospedale Marino diventa, durante la concessione trentennale al Comune di Cagliari, un importante presidio sanitario per il territorio della città. Tuttavia, l'esigenza di nuovi spazi, porta al trasferimento dei reparti in una seconda struttura retrostante, avviando

► *Fig. 56, Timeline della storia della Colonia Marina Dux.*

STORIA DELLA COLONIA MARINA DUX

1937-1942

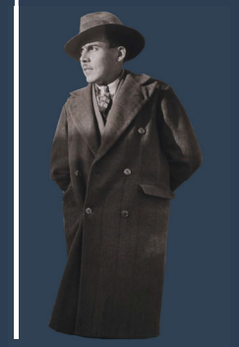
Inizio dei lavori di costruzione della Colonia Marina Dux.

INIZIO DEI LAVORI

PROGETTAZIONE

Ubaldo Badas progetta la Colonia Dux sotto commissione del PFN. Verranno prodotte diverse versioni progettuali.

1937



II GUERRA MONDIALE

A causa degli eventi bellici dovuti allo scoppio della II Guerra Mondiale viene interrotta la costruzione dell'edificio.

1942

1945-1947

Termine dei lavori di costruzione della struttura che diventerà "Ospedale Marino" prima, sotto la gestione del Consorzio Antitubercolare e successivamente del Comune di Cagliari.

FINE DEI LAVORI PER L'OSPEDALE

AGGIUNTE

Vengono realizzati dei fabbricati accessori alla struttura originale.

1954

1982-2006

Nel 1982 inizia la dismissione dell'ospedale, fino al definitivo abbandono avvenuto nel 1988.

ABBANDONO

1° GARA

La Regione Sardegna emanata la deliberazione per la "Valorizzazione dell'Ex Ospedale Marino", con una concessione prevista di 50anni e destinazione d'uso riguardante la cura e il benessere della persona.

2006

2021

La Regione Sardegna pubblica il bando di concorso per la valorizzazione del compendio demaniale marittimo denominato Ex Ospedale Marino in chiave turistico-ricettiva.

2° GARA

lentamente la sua dismissione. Nel 1984 il Comune di Cagliari richiede la concessione per la realizzazione di un compendio balneare, che non viene approvata dall'Agenzia del Demanio a causa del mancato pagamento del canone di concessione. Dal 1988 il complesso resta abbandonato definitivamente.

Nel 2006 la Regione Sardegna pubblica il primo bando per la riqualificazione e concessione dell'ex colonia marina con destinazione d'uso legata alla cura, al benessere e ai servizi alla persona. Nei primi mesi del 2007 viene nominata vincitrice della gara la concorrente SA & GO s.r.l., mentre l'altra concorrente, Prosperius s.r.l., fa ricorso al TAR. L'Agenzia del Demanio, tuttavia, rilascia un parere negativo alla conferenza dei servizi tenuta per l'avvio della concessione, giustificato dalla volontà di esaminare il valore storico-culturale del bene. Conseguentemente, il 19 settembre dello stesso anno la Soprintendenza SABAP dichiara il vincolo storico-culturale sull'ex colonia marina, imponendo restrizioni sugli interventi ammissibili. A causa di questa prima complicanza nel dicembre 2008 la SA & GO s.r.l. comunica la revoca della propria offerta, in quanto prevede lavorazioni non più permesse a causa del vincolo sopraggiunto. L'ex aggiudicataria accusa la Regione Sardegna di condotta negligente per non aver coinvolto nella stesura del bando di gara la Soprintendenza.

Nel gennaio del 2009 l'Assessorato agli Enti Locali dichiara l'infruttuosità della gara e la mancata aggiudicazione. Successivamente la Regione Sardegna in collaborazione con l'Agenzia del Demanio e la Soprintendenza SABAP si

► *Fig. 57, Timeline sulle cronologia delle gestioni e delle concessioni della Colonia Marina Dux.*

CRONOLOGIA DELLE GESTIONI E DELLE CONCESSIONI

1937 - 1942

Commissiona la costruzione della Colonia Marina Dux all'Ufficio Tecnico del comune di di Cagliari.

PARTITO NAZIONALE FASCISTA

1942 - 1945

Interruzione dei lavori a causa degli eventi bellici

II GUERRA MONDIALE

1942

Dal PNF passa alla Gioventù Italiana del Littorio

GIOVENTU' ITALIANA DEL LITTORIO

1945 - 1954

Completa la Costruzione, adattando il progetto alla nuova destinazione di ospedale.

CONSORZIO ANTITUBERCOLARE

1954 - 1984

Gestore dell'Ospedale Marino per 30 anni.

COMUNE DI CAGLIARI

1984 - 1985

Durata annuale, per la realizzazione di un compendio balneare, mai realizzato per il mancato pagamento del canone di concessione.

COMUNE DI CAGLIARI

1988

Abbandono definitivo

ABBANDONO

2012 - 2017

Vincitore del 1° Bando di gara del 2006 per la valorizzazione dell'Ex Ospedale Marino.

PROSPERIUS S.R.L.

2022 - oggi

Vincitore del 2° Bando di gara per la Valorizzazione del compendio denominato "Ex Ospedle Marino.

COLONIA HOTEL S.R.L.

impegna a trovare delle misure in linea con le limitazioni imposte dal vincolo. Tra le nuove proposte, il Comune di Cagliari apre la strada alla possibilità di impiegare una destinazione d'uso di tipo turistico-ricettiva per la realizzazione di un hotel di lusso.
Nel febbraio 2010 il Consiglio di Stato, dopo un primo ricorso rigettato dal TAR, motivato dalla non corrispondenza del progetto rispetto alle linee guida indicate nel bando di gara, riammette la Prosperius s.r.l. in gara, proclamandola automaticamente, a causa della mancanza di altre offerte, aggiudicataria del concorso. Il progetto presentato dalla Prosperius s.r.l. non è però ammesso dal PUC del Comune di Cagliari. In seguito a trattative tra il Comune e la Regione si decide di apportare una variante urbanistica, che viene approvata in Consiglio Comunale nel dicembre 2011. Il progetto presentato dalla Prosperius s.r.l. comprende un centro benessere e una health-farm, a vocazione cittadina ma soprattutto turistica; nonostante ciò, il motore economico in grado di rendere il progetto sostenibile nel tempo è la parte socio-sanitaria del complesso, per la quale vengono ipotizzati 95 posti di degenza da gestire in collaborazione con l'ASL competente. Tuttavia, il piano sanitario regionale non prevede l'assegnazione di nuovi posti di degenza. Il partito dei Riformatori Sardi esprime la propria perplessità riguardo l'effettiva attrattività del progetto proposto, mettendo in dubbio l'efficacia della destinazione d'uso richiesta dal bando di gara. Dopo aver condotto delle verifiche strutturali sull'edificio, e dopo l'esito positivo della conferenza dei

servizi dell'ottobre 2013 in merito al progetto defintivo, il 2 aprile 2014 l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze ed Urbanistica dichiara aggiudicataria definitiva della gara la Prosperius s.r.l. Malgrado ciò, la mancanza dei documenti relativi all'accreditamento dei posti di degenza del servizio sanitario regionale non permette l'avvio dei lavori nel periodo estivo. Il 28 ottobre 2014 l'Assessorato alla Sanità comunica il mancato coinvolgimento all'interno del processo, oltre a perplessità riguardo il progetto proposto dall'aggiudicataria. La Prosperius s.r.l., impedita nel dare avvio ai cantieri, fa ricorso al TAR, che nel gennaio 2015 stabilisce che la Regione debba concludere il procedimento amministrativo con l'accreditamento dei posti letto. L'Assessorato alla Sanità invita nuovamente la Prosperius s.r.l. a inviare la documentazione e l'istruttoria necessaria alla programmazione delle attività sanitarie regionali.

Il partito dei Riformatori Sardi sostiene che la colpa del ritardo sia dovuta all'inefficienza dell'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, il quale ribatte affermando che il problema sia da ricondurre all'approvazione del progetto dalla Giunta Regionale (comprensiva dello stesso partito), nonostante mancasse il parere dell'Assessorato alla Sanità.

Durante l'espletamento dell'istruttoria finalizzata all'accreditamento dei posti del servizio sanitario regionale, nel marzo 2015 viene riavanzata la proposta, da parte dei Riformatori Sardi, della realizzazione di un hotel di lusso. Viene, infatti, convocata una riunione tra Regione, Comune

e Federalberghi per valutare questa nuova opzione, che si conclude con un nulla di fatto, essendo la prima gara ancora aperta e già aggiudicata, e che la posibilità di revocare l'offerta da parte della Regione comporterebbe un aumento del contenzioso con la concorrente.
La situazione si trova nuovamente in una condizione di stallo a causa, da un lato dell'impossibilità dell'accreditamento dei posti letto necessari alla sostenibilità e fattibilità economica del progetto e, dall'altro, della volontà di realizzare un nuovo intervento senza poter chiudere il primo già intrapreso. Sia il Partito dei Riformatori, che il movimento "Insieme onestamente per Cagliari" del candidato sindaco Paolo Casu, condannano i continui rimandi della Regione, esortando ad accelerare le pratiche per poter riqualificarre l'ex colonia marina in una struttura alberghiera. Mentre la Prosperius s.r.l. continua a rifiutarsi di chiedere le autorizzazioni utili allo svolgimento dell'attività sanitaria all'Assessorato alla Sanità, la Regione avvia le pratiche per la decadenza dell'aggiudicazione dell'immobile. La concorrente afferma che la Regione stia tentando di ignorare la sentenza del TAR del gennaio 2015 poichè mancante l'originale sostegno politico: il dibattito viene così traslato in tribunale.
Il 4 agosto dello stesso anno il TAR stabilisce che il provvediemnto di decadenza della Regione sia illeggittimo, e che la responsabilità della mancanza della documentazione da parte della concorrente è da imputare all'amministrazione regionale che non convocò l'Assessorato alla Sanità, il quale in fase preliminare avrebbe potuto

apportare le dovute valutazioni e modifiche al progetto. La sentenza si conclude affermando che qualora la Regione volesse revocare l'offerta avrebbe dovuto corrispondere alla concorrente un adeguato indennizzo. La Regione ricorre in Consiglio di Stato, che il 6 aprile 2017 ribalta la situazione affermando che il provvedimento di decadenza della Regione sia legittimato a seguito della mancata richiesta dell'autorizzazione da parte della Prosperius s.r.l. all'Assessorato alla Sanità. In conclusione, l'11 gennaio 2018 il Consiglio di Stato comunica l'impossibilità di un ricorso da parte della concorrente e la gara, iniziata nel 2006, dopo dodici anni è conclusa e dichiarata infruttuosa. Il 6 marzo 2018 la Regione avvia le procedure necessarie per la valorizzazione del compendio demaniale marittimo noto come "Ex Ospedale Marino". Viene richiesta l'autorizzazione alla concessione del bene all'Agenzia del Demanio che viene rilasciata il 10 ottobre 2018. La Regione intraprende le interlocuzioni con il Comune di Cagliari per l'adeguamento del PUC in funzione della destinazione d'uso di tipo turistico-ricettiva e il 22 gennaio 2019 viene approvata la richiesta della variante. Nonostante ciò, l'amministrazione comunale Truzzu propone alla Regione l'acquisizione da parte del Comune dell'immobile, nell'ottica di un futuro accordo tra l'ente e un privato per la sua valorizzazione. La proposta, tuttavia, non è ammissibile in quanto l'ex ospedale risulta di proprietà demaniale statale e la Regione ne è esclusivamente gestore e concessionaria. L'8 settembre 2020 viene approvata la nuova variante del PUC. Il 14 gennaio del

2021 L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica indice la procedura comparativa ad evidenza pubblica per il rilascio della concessione demaniale marittima per la riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico-ricettiva del complesso "Ex Ospedale Marino", stavolta specificando la presenza del vincolo storico-culturale imposto dalla Soprintendenza SABAP.

Nel mese di novembre dello stesso anno la società Colonia Hotel s.r.l. si aggiudica il bando di gara con il proprio progetto, iniziando appena un anno dopo a eseguire le prime verifiche e controlli sullo stabile.

Nel settembre 2023 il progetto definitivo passa con esito positivo il controllo degli enti partecipanti alla conferenza dei servizi, e si aspetta la Valutazione di Impatto Ambientale da parte dell'Assessorato regionale della Difesa dell'Ambiente. L'8 ottobre 2025, dopo due anni di attente valutazioni, viene dato il via libera da parte dell'Assessorato, dichiarando la non assoggettabilità del progetta a V.I.A., a parte lievi prescrizioni, e viene fissato dalla Regione Sardegna un termine di 5 anni a partire dall'8 ottobre 2025 entro il quale dovranno terminare i lavori sull'ex ospedale.

In Figura 58 è riassunta l'evoluzione della normativa che ha riguardato il processo analizzato. È possibile osservare che il vincolo storico-culturale viene dichiarato solo un anno dopo la pubblicazione del primo bando. Inoltre, è possibile notare come entrambi i bandi di gara necessitino dell'approvazione di una variante al PUC. La differenza nei due concorsi sta, però, nelle interlocuzioni avvenute

▶ *Fig. 58, Evoluzione della normativa.*

EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA

2006

PUBBLICAZIONE 1° BANDO DI GARA

L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica pubblica il bando di gara per la concessione dell'ex Colonia Marina Dux

2007

VINCOLO STORICO-CULTURALE

La Soprintendenza SABAP dichiara il vincolo storico-culturale sull'ex Colonia Marina Dux.

2011

1° VARIANTE PUC

Il Comune di Cagliari approva la variante al PUC per consentire la destinazione d'uso legata alla cura e al benessere della persona

2018

AVVIO PROCEDURE PER IL 2° BANDO

L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica avvia le interlocuzioni col Comune di Cagliari per il nuovo concorso.

2020

2° VARIANTE PUC

Il Comune di Cagliari approva la variante al PUC per consentire la destinazione d'uso di tipo turistico-ricettivo.

2021

PUBBLICAZIONE 2° BANDO DI GARA

L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica pubblica il secondo bando di gara per la valorizzazione dell'ex Colonia Marina Dux.

2025

V.I.A.

L'offerta della Colonia Hotel s.r.l. ottiene il provvedimento di V.I.A. dall'Assessorato della Difesa dell'Ambiente.

tra Regione Sardegna e Comune di Cagliari. Infatti, nel primo bando di gara la variante al PUC viene approvata in seguito alla pubblicazione del bando, mentre nel caso del secondo concorso la Regione Sardegna predispone la variante al PUC anticipatamente alla pubblicazione del secondo bando di gara , in accordo con il Comune di Cagliari, garantendo un iter burocratico più snello e ordinato. Infine, l'ottenimento del provvedimeno di V.I.A. permette alla Regione Sardegna di avviare i lavori dell'intervento progettuale della Colonia Hotel s.r.l.

4.3. SINTESI DEL PROCESSO

Negli ultimi vent'anni la Colonia Marina Dux è stata protagonista di molteplici tentativi di riqualificazione che hanno comportato iter burocratici articolati. I processi ad evidenza pubblica che sono stati portati avanti dalle amministrazioni competenti sono stati caratterizzati da diversi problemi, contenziosi e controversie che hanno inevitabilmente ritardato, ostacolato e infine causato il completo fallimento dei primi tentativi di risanamento, rendendo necessario, talvolta, l'intervento dei TAR e del Consiglio di Stato.

La prima proposta per la riconversione dell'edificio è stata avanzata nel 2006, 18 anni dopo l'abbandono definitivo, ma solo nel 2025 è stato trovato un reale punto d'incontro tra le amministrazioni, enti e privati, utile all'effettiva messa in opera del progetto di rifunzionalizzazione.

Come spiegato nel capitolo "Disegno della Ricerca", l'obbiettivo del lavoro di tesi è quello di sistematizzare e interpretare le vicende che hanno riguardato l'ex Colonia Marina Dux attraverso la "Stakeholders Analysis" e l'analisi "SWOT", analizzando rispettivamente gli attori coinvolti e le variabili e gli elementi che hanno caratterizzato il processo.

4.3.1. Gli Attori

L'analisi proposta mira a indagare l'insieme delle dinamiche riguardanti i numerosi attori partecipanti al processo di riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux, per comprendere le ragioni, interessi e obbiettivi che li hanno caratterizzati.

4.3.1.1. Individuazione degli attori partecipanti al processo decisionale

Nella selezione degli attori è stata operata una scrematura, scegliendo coloro che hanno attivamente preso parte e influenzato il processo.
Si specifica che a causa della complessità della struttura amministrativa della Regione Autonoma della Sardegna, così come del Comune di Cagliari, si è scelto di considerare i singoli organismi e servizi che hanno preso parte al processo, suddivisi rispettivamente in Giunta Regionale, Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, Assessorato della Difesa dell'Ambiente e Assessorato alla Sanità; e Giunta comunale e Assessorato comunale all'Urbanistica.
Inoltre, per una più efficacie lettura sono stati raggruppati sotto la sigla "Enti CSP" tutti gli enti/servizi di livello regionale che hanno partecipato alle numerose conferenze dei servizi, cui pareri siano stati positivi e non abbiano influenzato singorlarmente il processo.
Facendo riferimento al diagramma in Figura 59 si può

▲ *Figura 59. Caratterizzazione degli attori partecipanti al processo.*

osservare la caratterizzazione di ogni attore per tipologia, livello territoriale di appartenenza, tipo di risorsa e ruolo.

La tipologia più numerosa di attori è quella burocratica, con 8 attori su 19 totali, comprensiva di enti, organi burocratici e amministrativi (Agenzia del Demanio, Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, Assessorato della Difesa dell'Ambiente, Assessorato alla Sanità, Assessorato comunale all'urbanistica, TAR, Consiglio di Stato e gli Enti CPS). Per ragioni analoghe a quelle degli attori burocratici è possibile notare una forte incidenza di attori politici (Giunta Regionale, Giunta Comunale, Partito dei Riformatori Sardi, Movimento "Insieme onestamente per Cagliari" e l'Amministrazione comunale Truzzu). Gli attori con interessi specifici risultano essere le tre concorrenti ai bandi di concorso (SA & GO s.r.l., Prosperius s.r.l. e Colonia Hotel s.r.l.), accomunate dallo stesso interesse economico riguardo la potenziale ipotesi di concessione, riqualificazione e gestione del bene. La Soprintendenza SABAP viene considerata come unico esperto, in quanto unico ente che possa esprimere delle valutazioni sull'importanza storico-culturale del bene. Infine, i cittadini rappresentano l'unico gruppo di attori mosso da interessi generici, poichè possiedono il diritto e il dovere di agire, tramite associazioni o organizzazioni, alle decisioni pubbliche.

Analizzando i livelli territoriali di appartenenza, è riscontrabile una prevalenza di attori appartenenti al livello regionale e locale. Ciò è dato dalla natura stessa

del processo, da un lato gestito dagli organi e servizi della Regione Autonoma della Sardegna, dall'altro attivo sul territorio del comune della città di Cagliari. In aggiunta, sono presenti tre enti di livello nazionale, ovvero l'Agenzia del Demanio proprietaria dell'edificio, il Consiglio di Stato, e l'associazione Federalberghi. Solo la Soprintendenza SABAP opera a livello provinciale.

Dall'analisi delle risorse emerge che tutti gli attori burocratici presentano risorse legali, ma solo gli Assessorati (regionali e comunale), gli enti CPS e la Soprintendenza SABAP possiedono anche risorse di tipo cognitivo, poichè chiamate a esprimere il proprio parare alle conferenze dei servizi. Gli attori di tipologia politca risultano tutti in possesso sia di risorse politiche che legali. Gli unici attori a disporre di risorse economiche, che per mezzo di tali possono influenzare il processo, risultano essere le tre concorrenti che hanno vinto le gare ad evidenza pubblica.

Infine nella sezione relativa ai ruoli si nota che il regista, ovvero colui che guida il processo è l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica mentre i promotori sono gli attori politici, ovvero la Giunta Regionale, la Giunta Comunale, il partito dei Riformatori Sardi, il movimento "Insieme onestamente per Cagliari e l'amministrazione comunale Truzzu. Vengono individuati come alleati, da un lato l'Assessorato della Difesa dell'Ambiente e l'Assessorato comunale all'urbanistica dato che condividono il medesimo interesse dei promotori, e dall'altro le tre concorrenti SA

& GO s.r.l., Prosperius s.r.l. e Colonia Hotel s.r.l. poichè sostenitrici dei promotori per propri interessi personali. La Soprintendenza SABAP viene definita guardiano in quanto possiede il tipo di competenza necessaria a imporsi rispetto agli altri attori. Per facilitare la comprensione, viene riportata la Taballa 11, proposta da B. Dente (2014), per il calcolo dell'indice di complessità, utile a evidenziare la relazione tra la tipologia di attore e il livello territoriale di appartenenza. In primo luogo, emerge che non sono coinvolti attori di livello internazionale, ma sono di livello nazionale, regionale, provinciale e locale. In particolare, come confermato nel diagramma in Fig . 59, si nota che gli attori politici sono appartenenti alla dimensione regionale e locale; gli attori burocratici a quella nazionale, regionale e locale; gli attori con interessi specifici a quella nazionale e locale. Per quanto concerne gli esperti e i portatori di interessi generali si può osservare che appartengono a un'unica dimensione d'interesse territoriale, infatti, l'unico attore configurato come esperto, la Soprintendenza SABAP, appartiene alla dimensione provinciale, mentre, l'unico gruppo di attori configurato come portatore di interessi generali, i cittadini, appartengono alla dimensione locale. Il calcolo dell'indice di complessità, rapporto tra le celle occupate (9) e le celle totali (25) si attesta, dunque, a 0,36, un valore medio-basso, poichè, nonostante siano presenti all'interno del processo tutte le tipologie di attori, questi ricadono prevalentemente nel livello regionale e locale.

COMPLESSITA'					
Dimensione d'interesse	TIPOLOGIE DI STAKEHOLDERS				
	Politici	Burocratici	Esperti	Interesse generale	Interesse specifico
Internazionale					
Nazionale		x			x
Regionale	x	x			
Provinciale			x		
Locale	x	x		x	x

▲ *Tabella 11. Tabella per il calcolo dell'indice di complessità.*

4.3.1.2. Griglia Potere-Interesse

La griglia potere-interesse, rappresentata in Figura 60, analizza gli attori coinvolti nel processo, mettendo in relazione il loro grado di potere e interesse, definendoli, secondo quattro categorie: la Folla, i Definitori di contesto, i Soggetti e i Giocatori. Iniziando la lettura della griglia dal quadrante in basso a sinistra, si osserva che gli attori che ricadono nella categoria "Folla" sono i cittadini, L'Agenzia del Demanio e gli Enti CPS. Questi tre attori sono accomunati da avere sia l'interesse che il potere limitato riguardo il processo, ciò non significa che non vadano

▲ *Figura 60. Griglia Potere-Interesse.*

tenuti in considerazione, ma che non risultano impattanti ai fini della buona o mala riuscita del procedimento. In particolare, i cittadini hanno un interesse generale, motivato dall'appartenenza al Comune di Cagliari, e il loro potere è limitato poichè non può essere esercitato direttamente, ma tramite organizzazioni e associazioni. L'Agenzia del Demanio, nonostante sia l'attore che possiede il bene oggetto del processo, viene valutata di scarso interesse e potere poichè competente su un livello territoriale differente (nazionale) rispetto al resto degli attori che gestiscono e influenzano il processo (regionale e locale). Infine, gli Enti CPS vengono inseriti nella folla, poichè il loro interesse e potere viene esercitato esclusivamente durante le conferenze dei servizi, e il loro ruolo non si rivela in alcun modo cruciale. Nonostante questo, è possibile notare che tra gli attori appartenenti alla categoria "Folla" quest'ultimi siano dotati di maggiore potere, poichè potenzialmente se il parere espresso durante una conferenza dei servizi fosse stato negativo, avrebbero potuto rallentare il processo. Gli attori appartenenti alla categoria dei "Definitori di contesto" sono tutti gli attori che nonostante non siano direttamente interessati al processo hanno il potere necessario a influenzarlo e, talvolta, ostacolarlo. La Soprintendenza SABAP, gli Assessorati regionali della Difesa dell'Ambiente e alla Sanità e l'Assessorato comunale all'urbanistica ricadono in questa categoria poichè la loro partecipazione al processo è limitata, ma nonostante questo, hanno il potere di influenzare, rallentare o ostacolare il processo tramite specifiche prescrizioni e/o

azioni sui progetti presentati durante l'iter. Per citare degli esempi si faccia riferimento al vincolo storico-culturale imposto sull'ex Colonia Marina Dux dalla Soprintendenza SABAP, oppure all'assegnazione dei posti letto del piano regionale sanitario da parte dell'Assessorato alla Sanità, indispensabili ai fini della sostenibilità economica del progetto della concerrente Prosperius s.r.l. Infine, gli organi giurisdizionali, TAR e Consiglio di Stato, risultano essere da un lato gli attori con minore interesse in assoluto, vista la loro lontananza dal processo, ma dall'altro tra gli attori con maggiore potere, dato il loro ruolo e competenza. Nella categoria dei "Soggetti" ricadono tutti gli attori che nonostante siano particolarmente interessati e vicini alle dinamiche del procedimento, non dispongono del potere necessario a influenzarlo significativamente. In ordine descrescente di interesse nei confronti del processo vengono inseriti il partito dei Riformatori Sardi, il movimento "Insieme onestamente per Cagliari" e l'amministrazione comunale Truzzu. Questi tre attori, di tipologia politica, hanno un forte interesse affinche il processo si riveli un successo, ma non dispongono del potere necessario a influenzarlo direttamente. L'associazione "Federalberghi", allo stesso modo, è interessata alla realizzazione di un hotel di lusso, ma non dispone del potere per influenzare attivamente il procedimento. L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, la Giunta Comunale, la Giunta Regionale e le tre concorrenti ai bandi di concorsi, Prosperius s.r.l., Colonia Hotel s.r.l. e SA & GO s.r.l. vengono categorizzati come "Giocatori". Il potere e l'interesse di questi attori è,

infatti, molto elevato.L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica è un giocatore in quanto è il servizio della Regione Autonoma della Sardegna che gestisce e regola i bandi di concorso sulla riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux. In linea con la medesima intensità di interesse dell'Assesorato vengono posizionate le tre concorrenti ai bandi di concorso, che per interessi specifici, risultano più che motivate alla buona riuscita del processo; a differenza dell'assessorato, però, esse godono di maggiore potere, poichè è la loro partecipazione ai bandi di gara che rende possibile, almeno teoricamente, la riqualificazione dell'edificio. Infine, risultano appartenenti alla categoria dei giocatori la Giunta Regionale e la Giunta Comunale. Questi due ultimi attori, infatti, hanno il potere di scegliere verso quale direzione orientare l'intervento di riqualificazione, agendo rispettivamente a livello regionale e locale, portando in campo, non solo interessi politici, amministrativi e legali, ma rappresentando anche gli interessi generali dei cittadini. In sintesi gli attori che esercitano maggiore potere all'interno del processo sono le tre concorrenti ai bandi di concorso, Prosperius s.r.l., Colonia Hotel s.r.l. e SA & GO s.r.l., seguite dal Consiglio di Stato, la Soprintendenza SABAP, TAR, Giunta Regionale e Giunta Comunale. Gli attori, invece, che nutrono maggiore interesse verso il processo sono l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, le tre concorrenti ai bandi di concorso , la Giunta Regionale, la Giunta Comunale e gli attori politici quali partito dei Riformatori Sardi e il movimento "Insieme onestamente per Cagliari".

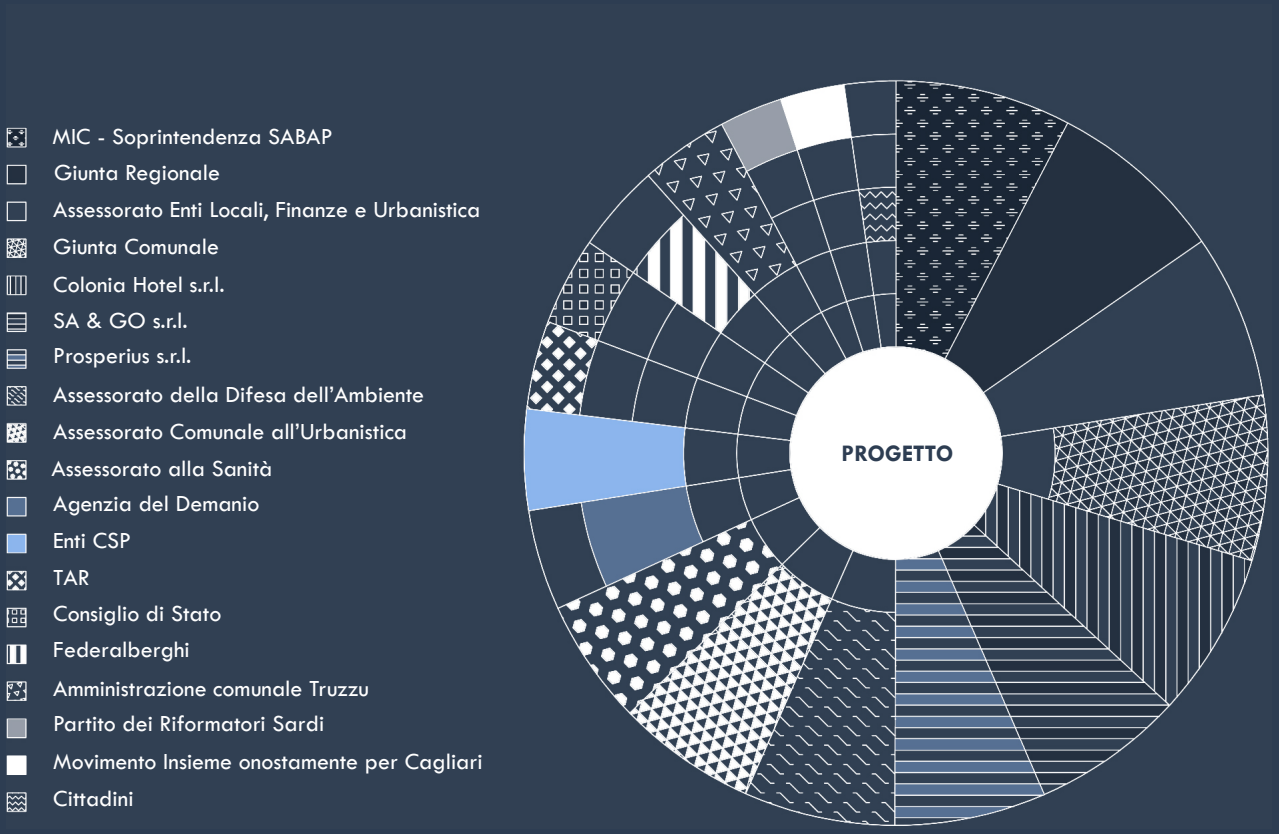
4.3.1.3. Social Network - Circle Methodology

L'esplorazione della rete di relazioni che insistono tra gli attori del processo è utile alla migliore comprensione dello stesso.
Come spiegato nel capitolo "Disegno della Ricerca", in questa tesi viene impiegata la prospettiva analitica empirica, basata sull'esperienza degli attori coinvolti.
Preliminarmente, è necessario costruire una scala di importanza, valutando ciascun attore secondo gli attributi di potere, prossimità e urgenza tramite l'assegnazione di un punteggio da 1 a 5, come visibile in Tabella 12.
L'attributo del potere indica quanto l'attore sia capace di influenzare il processo e i suoi risultati, ed essendo un analisi a posteriori, il punteggio massimo di 5 punti è stato attribuito alla Soprintendenza SABAP, poichè dichiarando il vincolo storico-culturale sull'immobile, ha paralizzato l'iter di riqualificazione, influenzando la prima aggiudicataria SA & GO s.r.l. a tal punto da portarla a revocare la propria offerta. Viene, invece, attribuito un punteggio di 4 punti agli attori che hanno partecipato attivamente al processo, sia nella gestione dei bandi di concorso (Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica), sia nelle decisioni riguardanti il procedimento (Giunta Regionale; Giunta Comunale), sia nelle dinamiche riguardanti la fattibilità tecnica e ambientale dei progetti proposti (Assessorato della Difesa dell'Ambiente; Assessorato alla Sanità), sia nelle proposte progettuali avanzate (Colonia Hotel s.r.l., Prosperius s.r.l., SA & GO s.r.l.). È interessante notare

◀ *Tabella 12. Valutazione secondo i tre attributi.*

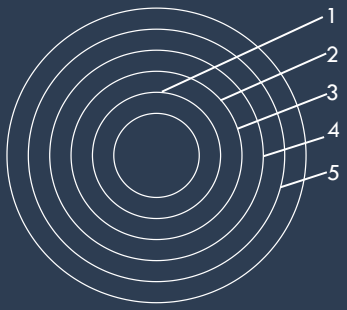
STAKEHOLDERS	ATTRIBUTI			tot
	Potere	Prossimità	Urgenza	
MIC - Soprintendenza SABAP	5	4	5	**14**
Giunta Regionale	4	5	5	**14**
Assessorato Enti Locali, Finanze e Urbanistica	4	5	4	**13**
Giunta Comunale	4	4	5	**13**
Colonia Hotel s.r.l.	4	5	4	**13**
SA & GO s.r.l.	4	5	3	12
Prosperius s.r.l.	4	5	3	12
Assessorato della Difesa dell'Ambiente	4	4	4	12
Assessorato comunale all'urbanistica	3	4	4	11
Assessorato alla Sanità	4	3	3	10
Agenzia del Demanio	2	3	3	8
Enti CPS	3	2	3	8
TAR	5	1	1	7
Consiglio di Stato	5	1	1	7
Federalberghi	2	2	3	7
Amministrazione comunale "Truzzu"	2	2	3	7
Partito dei Riformatori Sardi	2	1	2	5
Movimento: "Insieme onestamente per Cagliari"	2	1	2	5
Cittadini	1	2	1	4

come i cittadini siano l'unico gruppo di attori che riceve un punteggio pari a 1, indicando la bassa influenza all'interno del processo.
L'attributo della prossimità indica la vicinanza o la lontananza dal lavoro del progetto. Gli attori a cui è stato attribuito il punteggio massimo di 5 punti, poichè tutti fortemente interessati, sono L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, la Giunta Regionale e le tre concorrenti ai bandi di concorso, Colonia Hotel s.r.l., Prosperius s.r.l. e SA & GO s.r.l. È possibile notare che molti attori dodati di un forte potere non siano prossimi al lavoro del progetto come ad esempio il TAR e il Consiglio di Stato che ricevono un punteggio pari a 1.
Infine, l'attributo dell'urgenza esprime la disponibilità di un attore a raggiungere il proprio obbiettivo. Gli attori con il punteggio massimo di 5 punti sono La Soprintendenza SABAP, la Giunta Regionale e la Giunta Comunale. Infatti, la Soprintendenza SABAP non viene ostacolata nell'imporre il vincolo storico-culturale sull'ex Colonia Marina Dux e la Giunta Regionale in accordo con la Giunta Comunale riesce di modificare la destinazione d'uso legata alla cura e al benessere della persona relativa al primo bando di concorso in una destinazione d'uso di tipo turistico-ricettiva. Viene assegnato un punteggio di 4 punti a tutti gli attori che riescono a raggiungere i propri obbiettivi, nei limiti delle azioni e degli scopi degli altri. Ad esempio la concorrente Colonia Hotel s.r.l. riesce ad aggiudicarsi il bando di concorso del 2021, dovendo adeguare il progetto a piccole prescrizioni utili al superamento della



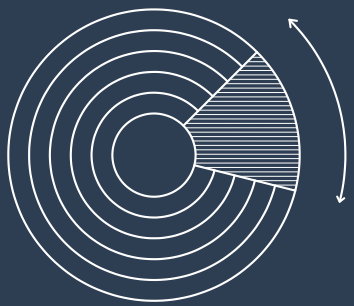
▲ *Figura 61. Circle Methodology.*

Gradi di prossimità



Cerchi concentrici

Grado di influenza



Ampiezza e Superficie

Gradi di impatto

Intensità del colore

V.I.A. Viene assegnato il punteggio più basso agli attori che non hanno obbiettivi riguardo il processo. Ad esempio il TAR e il Consiglio di Stato hanno l'obbiettivo di garantire la legalità, l'imparzialità e la correttezza dell'azione della Pubblica Amministrazione, ma non possediono degli obbiettivi specifici in merito al processo di riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux.

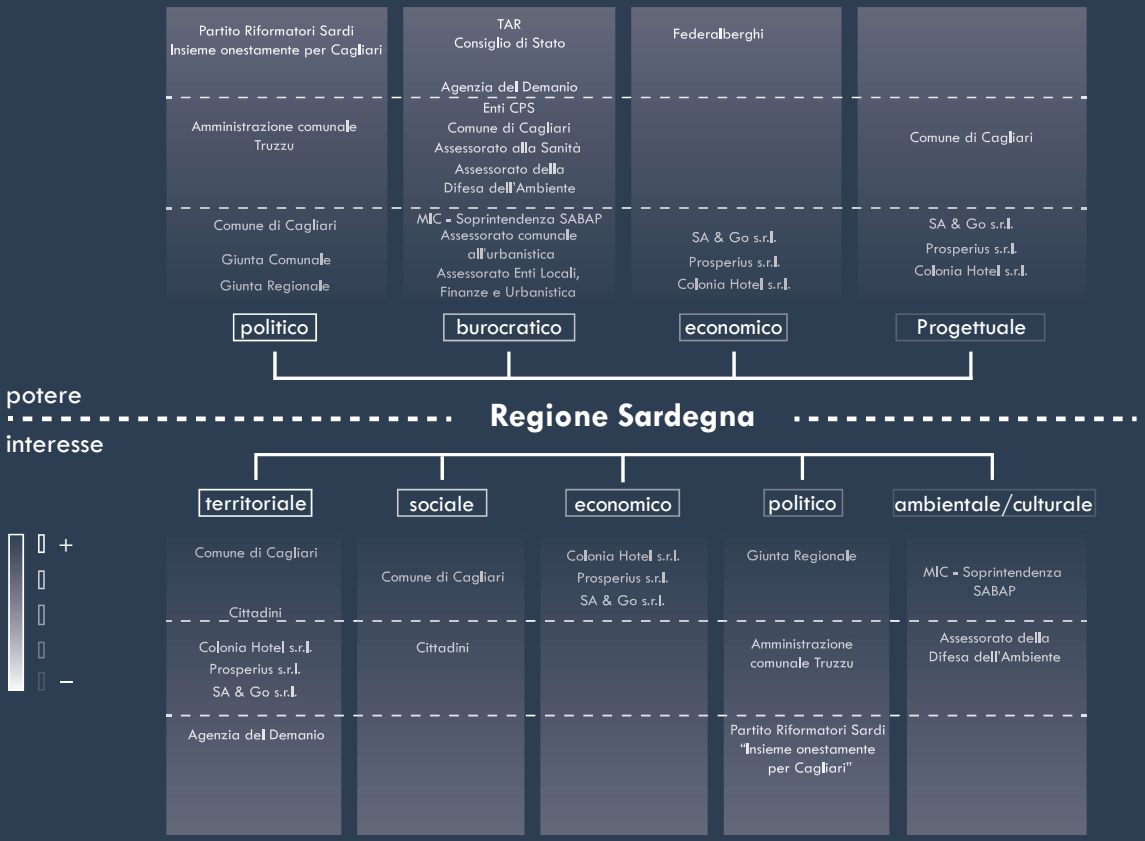
L'ottenimento di una classifica, sulla base dei tre attributi descritti in precedenza permette di impiegare i dati raccolti per la costruzione del grafico della "Circle Methodology" (Bourne e Walker, 2005),visibile in Figura 61.

Il diagramma ottenuto è caratterizzato da cerchi concentrici al cui centro è posto il progetto. In primo luogo, è importante sottolineare che la distanza di ciascun attore dal progetto indica il grado di prossimità, collocando L'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, la Giunta Regionale e le tre concorrenti ai bandi di concorso, Colonia Hotel s.r.l., Prosperius s.r.l. e SA & GO s.r.l. come attori più prossimi. In seguito, è utile notare che l'ampiezza, l'assegnazione dei pattern e dei colori non è casuale: l'ampiezza rappresenta il grado di influenza, l'utilizzo dello stesso pattern per più attori indica medesimi interessi e la scala di colore impiegata esprime l'impatto (più scuro è il colore più forte è l'impatto dell'attore). Gli attori che influenzano in maniera preponderante il processo sono, dunque, la Soprintendenza SABAP, la Giunta Regionale, l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica e le tre concorrenti aggiudicatarie dei bandi di concorso. Tra questi la Giunta Regionale e Comunale condividono i medesimi interessi, nonostante

l'impatto delle decisioni della Giunta Regionale siano più forti rispetto a quelle della Giunta Comunale. Anche le tre concorrenti aggiudicatarie dei bandi di concorso condividono medesimi interessi, nonostante il pattern relativo alla Colonia Hotel s.r.l. abbia un orientamente diverso da quello della Prosperius s.r.l. e della SA & GO s.r.l. dovuto alle differenze intrinseche ai due bandi di gara. La Soprintendenza SABAP è caratterizzata dal colore più scuro, e quindi considerata di maggiore impatto per le ragioni sopra citate. È interessante notare che attori molto interessati al processo, come l'amministrazione comunale Truzzu, il partito dei Riformatori Sardi e il movimento "Insieme onestamente per Cagliari" risultano significativamente meno impattanti o influenzanti di attori sostanzialmente poco interessati come il TAR e il Consiglio di Stato.

4.3.1.4. Management web

L'ultima fase della Stakeholders Analysis consiste nella Management web. Questa tipologia di analisi prende in considerazione gli attori principali, i giocatori relativi alla griglia Potere-Interesse, che dato l'elevato interesse e potere, sono capaci di influenzare e impattare considerevolmente le dinamiche del processo. Si specifica che la Giunta Comunale, individuata tra i giocatori nella griglia Potere-Interesse, non viene considerata poichè, nonostante l'elevato interesse e potere, partecipa indirettamente al processo, senza interfacciarsi direttamente con tutti gli altri giocatori. (La Giunta Comunale non ha rapporti diretti con le tre concorrenti ai bandi di concorso). Gli attori, invece, considerati in quest'analisi sono, da un lato la Giunta Regionale e gli assessorati regionali, dall'altro le tre concorrenti ai bandi di concorso.
Per una Mangement web più comprensibile è stato ritenuto opportuno considerare unitamente la Giunta Regionale e gli assessorati regionali, sotto il nome di "Regione Sardegna". Nel caso delle tre concorrenti, invece, è stato operata una distinzione tra i due bandi di gara, riferiti a due concorsi con elementi e caratteristiche diverse. Da un lato è stata analizzata la vincitrice del primo concorso, Prosperius s.r.l., dall'altro la vincitrice del secondo, Colonia Hotel s.r.l.
Si specifica che il grafico ottenuto vedrà le basi di potere e di interesse disposte in ordine di intensità: più vicine saranno all'attore "Giocatore", maggiore sarà la loro rilevanza.



▲ *Figura 62. Management web relativa alla Regione Sardegna.*

In Figura 62 si può osservare la Management web relativa alla Regione Sardegna. Le basi di potere, ovvero ciò che l'attore può impiegare in termini di potere e risorsa per perseguire i propri scopi, vengono analizzate secondo quattro ambiti: politico, burocratico, economico e progettuale. Nell'esercitare il proprio potere politico, la Regione Sardegna, si esprime tramite la Giunta Regionale e si interfaccia con la Giunta Comunale. Le azioni richieste dai bandi pubblicati dalla Regione Sardegna,

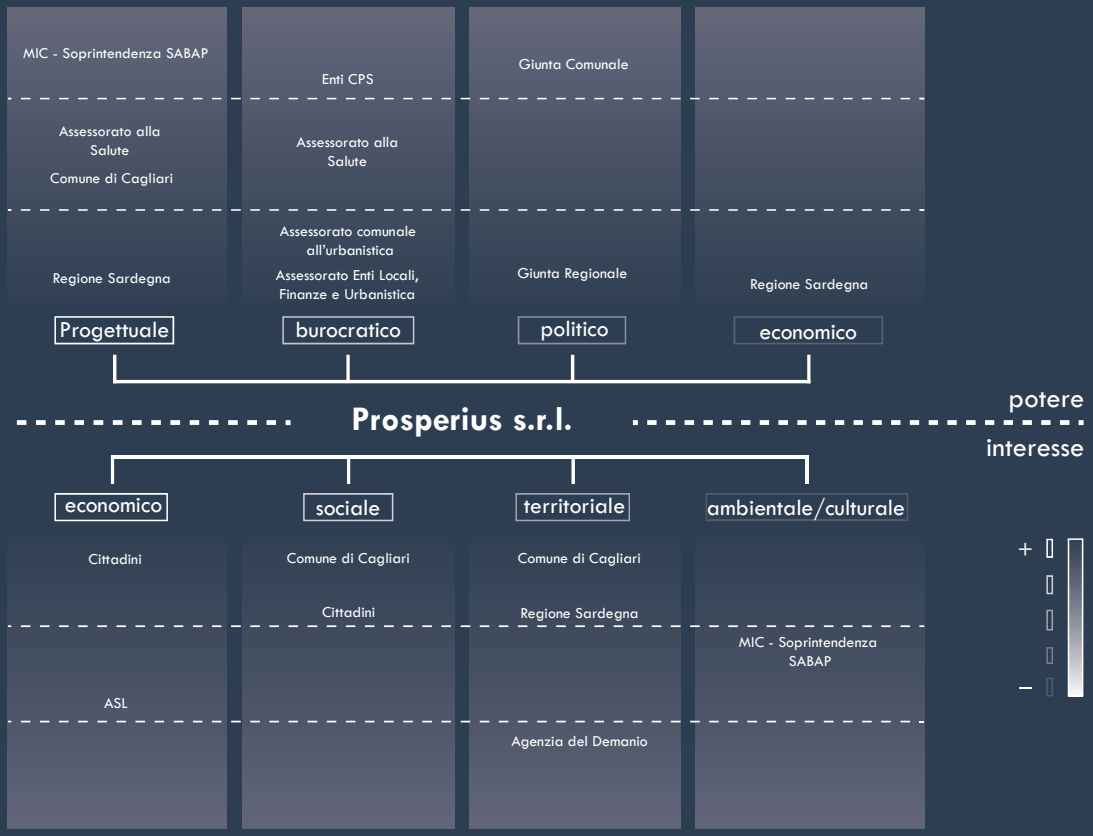
infatti, insistono sul territorio del Comune di Cagliari, e questo presuppone necessarie interlocuzioni tra i due enti. Nell'ambito burocratico la Regione Sardegna agisce tramite l'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, servizio che nello specifico si occupa della gestione del processo. Per le medesime ragioni dell'ambito politico, la Regione Sardegna si interfaccia con l'Assessorato comunale all'urbanistica. In questo ambito viene, inoltre, inserita la Soprintendenza SABAP, che regola, tramite l'imposizione del vincolo storico-culturale, la tipologia di interventi permessi. È interessante notare che il TAR e il Consiglio di Stato occupano le posizioni più lontane dalla Regione Sardegna, infatti, le sentenze emesse dai due organi giurisdizionali rappresentano una limitazione del potere burocratico del giocatore. Nell'ambito economico e progettuale, la Regione Sardegna si interfaccia con le tre concorrenti ai bandi di gara, essendo gli unici attori diposti, da un lato a prendere in carico l'onere della concessione dell'edificio, dall'altro a sviluppare e proporre gli interventi progettuali richiesti dal giocatore.

Le basi di interesse della Regione Sardegna, ovvero gli attori capaci di influenzare il modo di agire del giocatore nel processo, vengono analizzate secondo cinque ambiti: territoriale, sociale, economico, politico e ambientale/culturale.

L'interesse territoriale è proprio del giocatore in quanto gestore dell'area oggetto della concessione, e necessita di interfacciarsi, in primo luogo, col Comune di Cagliari, e in secondo luogo con le tre concorrenti ai bandi di gara.

L'interesse sociale è correlato al Comune di Cagliari e ai suoi cittadini dato l'impatto che le tipologie di intervento richieste possono potenzialmente avere per la popolazione. L'interesse economico è strettamente condizionato dalle tre concorrenti ai bandi di gara, che devono accettare i canoni imposti dalla Regione. L'interesse politico è proprio della Giunta Regionale, che deve interfacciarsi, da un lato con l'amministrazione Truzzu che tenta l'ottenimento del bene, dall'altro con il movimento "Insieme onestamente per Cagliari" che critica politicamente l'operato della Regione. Infine, l'interesse ambientale/culturale è soggetto da un lato al vincolo imposto dalla Soprintendenza e dall'altro alla V.I.A. di competenza dell'Assesssorato della Difesa dell'Ambiente.
In conclusione, l'ambito politico e burocratico del potere sono i più preminenti, a causa della natura stessa della Regione Sardegna, e del carattere pubblico del processo analizzato. In seguito, gli interessi territoriale e sociale risultano i principali, in primo luogo per la tipologia di intervento riguardante la fascia territoriale costiera, molto fragile e soggetta a limitazioni e vincoli volti alla sua salvaguardia e, in secondo luogo, per il valore sociale che l'intervento può produrre in relazione alla vita dei cittadini e al turismo per la città di Cagliari.

In Figura 63 si può osservare la Management web relativa alla vincitrice del primo bando di gara, Prosperius s.r.l. Le basi di potere vengono analizzate secondo quattro ambiti: progettuale, burocratico, politico ed economico. La



▲ *Figura 63. Management web relativa alla Prosperius s.r.l..*

Prosperius s.r.l. presenta un potere progettuale dato dalla natura del ruolo che ricopre all'interno del processo. Di conseguenza ha bisogno di interfacciarsi con la Regione Sardegna che regola il procedimento, da cui dipende l'aggiudicazione del bando di gara. In secondo luogo, è possibile vedere che il potere progettuale è soggetto all'influenza del Comune di Cagliari che, tramite varianti del PUC, può consentire o meno determinate tipologie di intervento. Tra gli attori che impattano il potere progettuale della Prosperius s.r.l. si ha l'Assessorato alla Salute, da cui dipende l'assegnazione dei posti letto nel

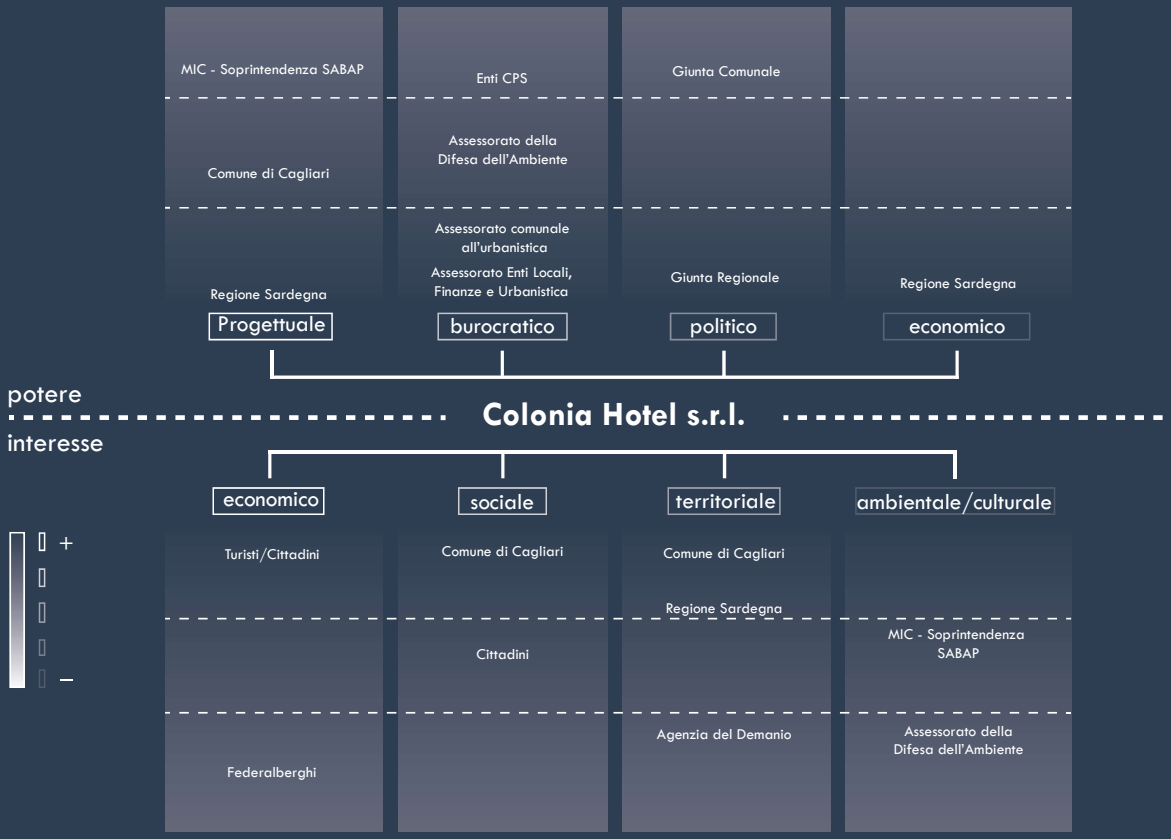
servizio sanitario regionale, senza la quale il progetto proposto dal giocatore non può essere approvato. Anche la Soprintendenza SABAP impatta in ambito progettuale, a causa delle limitazioni imposte dal vincolo storico-culturale. Il potere burocratico è fortemente condizionato dagli enti che gestiscono il processo: Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, Assessorato comunale all'urbanistica, Assessorato alla Salute e gli Enti CPS. La Prosperius s.r.l., infatti, è soggetta alle decisioni e ai pareri di questi servizi ed enti. La base di potere politico è soggetta all'influenza della Giunta Regionale e indirettamente della Giunta Comunale. Infine, il potere economico è subordinato al conone di concessione imposto dalla Regione Sardegna.

Le basi di interesse della Prosperius s.r.l. vengono analizzate secondo l'ambito economico, sociale, territoriale e ambientale/culturale. In primo luogo, essendo l'interesse economico preponderante, la Prosperius è fortemente legata ai cittadini, possibili fruitori del centro benessere, e all'ASL di competenza. Infatti, è grazie a questi due attori se l'intervento, una volta concluso, portarà entrate economiche al giocatore. Anche l'ambito sociale è considerato importante, proprio per la funzione benefica dell'attività sanitaria prevista nel progetto, nei confronti dei cittadini, sempre intesi come fruitori, ma sopratutto nei confronti del Comune di Cagliari da configurarsi come risorsa turistica cittadina. In ambito territoriale la Prosperius s.r.l. subisce l'influenza degli enti che gestiscono il territorio, in ordine: Comune di Cagliari, Regione

Sardegna e Agenzia del Demanio. Infine, nonostante non sia considerato di particolare importanza, è necessario considerare l'interesse di ambito ambientale/culturale poichè ci si trova in presenza di un bene storico vincolato dalla Soprintendenza SABAP.

In conclusione, essendo la Prosperius s.r.l. una vincitrice del bando di concorso del 2006, l'ambito di potere preponderante è quello progettuale, in relazione alle limitazioni imposte dalla Regione Sardegna, dal Comune di Cagliari e dall'Assessorato alla Salute. Inoltre, l'interesse economico e sociale, che la Prosperius nutre nei confronti del processo, è da considerarsi influenzabile principalmente dai cittadini e dalla ASL di competenza.

In Figura 64 si può osservare la Management web relativa alla vincitrice del secondo bando di gara, Colonia Hotel s.r.l. Le basi di potere vengono analizzate secondo quattro ambiti: progettuale, burocratico, politico ed economico. Come nel caso della vincitrice del primo bando di gara, anche per la Colonia Hotel s.r.l. il potere progettuale risulta essere quello più preminente, esercitato secondo i limiti imposti dalla Regione Sardegna, dal Comune di Cagliari e dalla Soprintendenza SABAP, per ragioni analoghe alla Prosperius s.r.l. Il potere burocratico risulta particolarmente influenzato da tutti gli Assessorati, regionali e comunali, e dagli Enti CPS che partecipano alle conferenze dei servizi. Si noti in particolare la presenza dell'Assessorato della Difesa dell'Ambiente, che tramite il processo di V.I.A., valuta se l'intervento proposto dalla concorrente sia in linea con le norme ambientali. I poteri politico ed economico sono



▲ *Figura 64. Management web relativa alla Colonia Hotel s.r.l..*

più limitati, nel primo caso dagli organi giurisdiziionali della Giunta Regionale e indirettamente della Giunta Comunale, e nel secondo dalla Regione Sardegna.
Le basi di interesse della Colonia Hotel s.r.l. vengono analizzato secondo gli ambiti economico, sociale, territoriale e ambientale/culturale. L'interesse principale della vincitrice è di tipo economico, infatti, lo scopo è avviare un'attività imprenditoriale turistica di lusso. Per la sostenibilità economica del proprio intervento, il giocatore deve fare i conti con i posibili fruitori della

struttura, ovvero i cittadini, ma sopratutto i turisti. Anche l'ambito di interesse sociale è importante per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale e del turismo della città; il Comune di Cagliari e i suoi cittadini condividono questo interesse, poichè portatore di ricchezza per tutte le attività e imprese locali. È opportuno, infine, citare gli ambiti di interesse territoriale e ambientale/culturale poichè, da un lato la tipologia di intervento si instaura in una zona territoriale fragile che è soggetta alle politiche di salvaguardia del Comune di Cagliari, della Regione Sardegna e dell'Agenzia del Demanio, dall'altro perchè l'edificio in oggetto è sottoposto a vincolo storico-culturale dalla Soprintendenza SABAP.

In conclusione, la Colonia Hotel s.r.l., vincitrice del bando di gara del 2021, possiede una fortem base di potere progettuale, limitata dalle regole imposti dalla Regione Sardegna e dal Comune di Cagliari, mentre gli interessi di ambito economico e sociale risultano essere i più rilevanti ai fini della sostenibilità dell'attività imprenditoriale progettata dalla vincitrice.

In ultima analisi, è utile soffermarsi su ciò che differenzia il giocatore di natura pubblica, Regione Sardegna, dai giocatori di natura privata, Prosperius s.r.l. e Colonia Hotel s.r.l. La Regione Sardegna possiede solide basi di potere politico e burocratico che, per le caratteristiche intrinseche ad essa, le permettono di influenzare e regolare il processo relativamente alle norme imposte dal Comune di Cagliari. La Prosperius s.r.l. e la Colonia Hotel s.r.l. godono, invece di una solida base di potere progettuale poichè è in mano

a loro la scelta delle alternative progettuali di intervento all'interno dei bandi di gara., coerentemente ai limiti e vincoli imposti dalla Regione Sardegna, dal Comune di Cagliari e dalla Soprintendenza SABAP.
L'interesse prevalente della Regione Sardegna, è in primo luogo di ambito territoriale. L'intervento di riqualificazione richiesto, infatti, ha l'obbiettivo di risanare un edificio e la zona territoriale adiacente ad esso, oggi particolarmente degradata. La Regione Sardegna nutre, anche, un forte interesse sociale data la volontà di restituire alla popolazione un edificio storico e un tratto costiero, ad oggi, non fruibile. L'interesse prevalente, invece, della Prosperius s.r.l. e della Colonia Hotel s.r.l. è di tipo economico; le due imprese, infatti, partecipano ai bandi di gara per un ritorno economico personale. In entrambi i casi è importante sottolineare che il successo degli interventi progettati dalle due vincitrici sia da relazionare ai potenziali fruitori, nel primo caso del centro benessere, nel secondo dell'hotel di lusso, ovvero ai cittadini e ai turisti della città di Cagliari. Di conseguenza, anche l'interesse sociale ricopre un ruolo fondamentale, infatti, l'attenzione alle esigenze della popolazione e del turismo della città non può che incentivare l'attrattività, nel primo caso del potenziale centro benessere, nel secondo dell'hotel di lusso.
I tre giocatori individuati, inoltre, sono accomunati, seppur in maniera marginale, dallo stesso interesse ambientale/culturale, infatti, tutti e tre agiscono nel rispetto ambientale dell'area litoranea in esame e si adoperano per la valorizzazione culturale dell'ex Colonia Marina Dux.

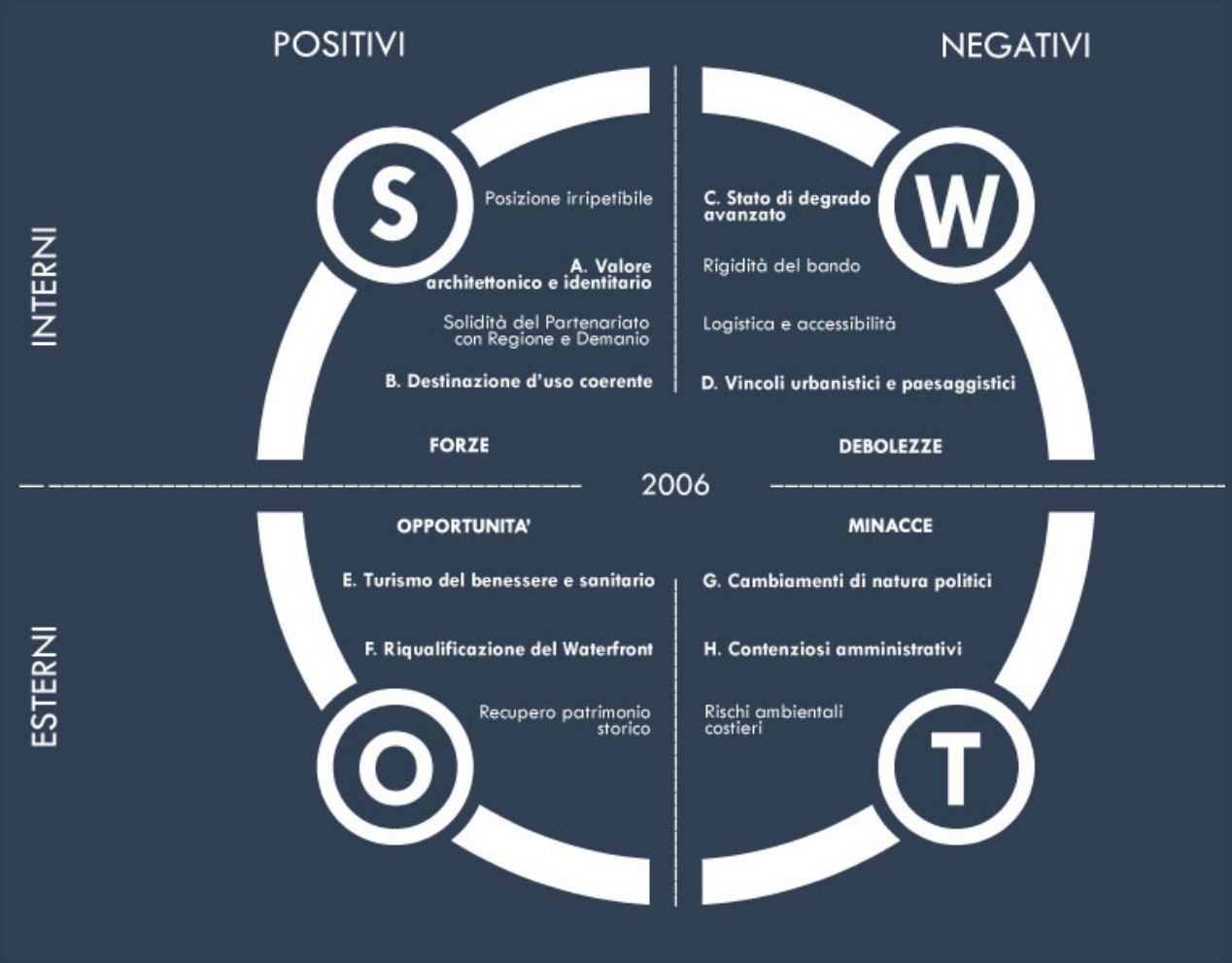
4.3.2. Gli elementi e le variabili

L'analisi SWOT relazionale, come spiegato nel capitolo "Disegno della ricerca" rappresenta un'operazione, spesso eseguita in fase di progettazione, che permette di individuare quali siano gli elementi di forza, debolezza, opportunità e minaccia, indagando quali condizionano maggiormente il processo. Il primo step fondamentale è la costruzione della matrice SWOT, comprensiva degli elementi considerati di forza, debolezza, opportunità e minaccia rispetto al processo; il secondo indaga le relazioni che insistono tra gli elementi individuati.
Il processo ad evidenza pubblica portato avanti dalla Regione Sardegna sull'ex Colonia Marina Dux è scandito dalla pubblicazione di due bandi di concorso diversi per caratteristiche dell'intervento richiesto.
Per questa motivazione è stato ritenuto più opportuno operare un'analisi SWOT relazionale relativa al processo del primo bando del 2006 e una relativa al processo del secondo bando del 2021.
Si specifica che nella fase di analisi delle relazioni tra gli elementi individuati è stata operata una selezione, prendendo in considerazione due elementi per ogni categoria (forza, debolezza, opportunità e minaccia), scegliendo quelli più identitari e distintivi delle due matrici ottenute nella prima fase.

4.3.2.1. Matrice SWOT

Il bando di concorso pubblicato dall'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica della Regione Sardegna nel 2006 aveva come oggetto la concessione e riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux con una destinazione d'uso legata alla cura e al benessere della persona. Come possibile notare in Figura 65 i primi due punti di forza individuati riguardano l'edificio e la sua collocazione geografica, infatti, la ricchezza architettonica ereditata da Badas è da considersarsi un valore aggiunto al bene sia in termini estetici che in termini qualitativi, e la posizione della struttura sul litorale del Poetto della citta di Cagliari è irripetibile dati gli odierni vincoli urbanistici e paesaggistici riguardanti l'edificazione sulla fascia costiera. In aggiunta, la tipologia di accordo tra ente pubblico (Regione Sardegna) e soggetto privato (le imprese che hanno partecipato al bando di concorso) si configura come una base giuridica solida per una concessione di lungo periodo. Infine, si ricorda che la destinazione d'uso richiesta dall'ente è in linea con l'originale utilizzo dello stabile. Riguardo gli elementi di debolezza, il primo a essere individuato è lo stato di degrado in cui versa l'edificio poichè presuppone la necessità di analisi dei materiali e delle strutture danneggiati nel tempo dall'aerosol marino. Inoltre, la richiesta di una destinazione d'uso specifica, come affermato nel bando, può rappresentare un problema per dei potenziali investitori con modelli di business ibridi o del tutto differenti. La collocazione dell'edificio sulla spiaggia

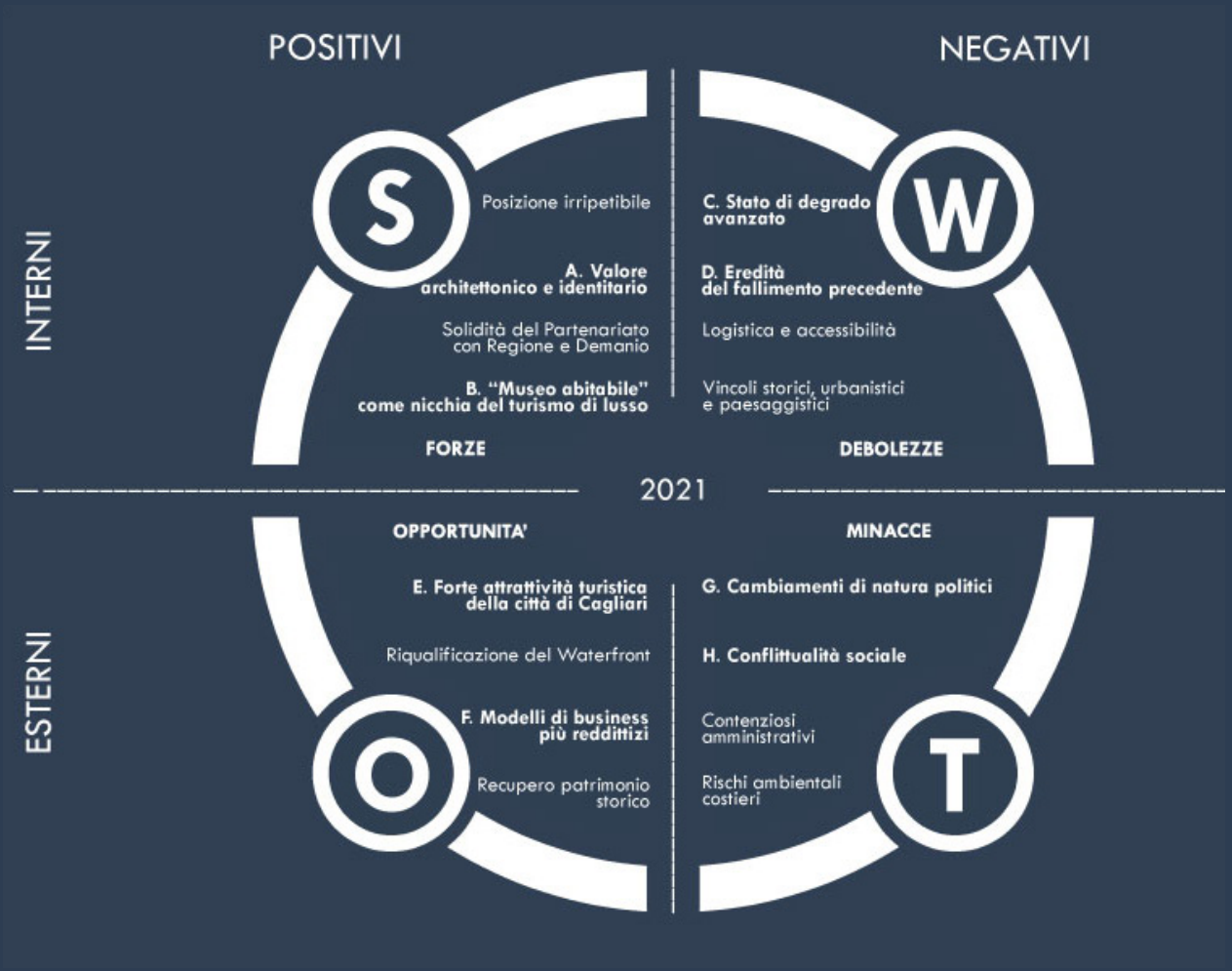
del Poetto comporta, per di più, due effetti: il primo è l'assogetazione ai vincoli urbanistici e paesaggistici su tutti gli interventi da realizzare, il secondo è dato dalla scarsità dei parcheggi e dal traffico (specie nel periodo estivo), che risulterebbero una limitazione per l'operatività di una clinica o centro benessere. Gli elementi individuati che costituiscono un'opportunità per il processo sono il turismo riguardante il benessere della persona e il turismo sanitario che potrebbero favorire la destinazione d'uso richiesta, la riqualificazione del *Waterfront* del Poetto e il recupero del patrimonio storico, inteso come risorsa culturale e lascito generazionale per i cittadini di Cagliari, che possano incentivare la buona riuscita dle processo.
Al contrario, gli elementi individuati che minacciano la buona riuscita dell'intevrento sono i cambiamenti di natura politica, possibili contenziosi amministrativi e i rischi derivanti dall'ambiente costiero. In primo luogo, il sopraggiungere di cambiamenti negli schieramenti politici potrebbe significare il futuro mancato consenso nella realizzazione delle lavorazioni, causando rallentamenti e frizioni. Nonostante la stabilità giuridica di un accordo tra pubblico e privato, la possibilità che in un processo pubblico si arrivi a contenziosi amministrativi è molto elevata data la pesante bruocrazia necessaria all'approvazione dei diversi step della concessione e riqualificazione dell'edificio. Infine, l'ambiente costiero espone l'edificio agli agenti atmoferici e ambientali tipici dell'ecosistema litoraneo, richiedendo l'utilizzo di materiali più specifici e dispendiosi, oltre a notevoli interventi di manutenzione



▲ *Figura 65. Matrice SWOT relativa al processo del 2006.*

ordinaria e straordinaria.
La matrice SWOT in Figura 66 fa riferimento al bando di concorso pubblicato nel 2021 dall'Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica della Regione Sardegna per la concessione, riqualificazione, valorizzazione e gestione dell'ex Colonia Marina Dux con destinazione d'uso turistico-ricettiva. Tra gli elementi di forza, per ragioni analoghe a quelle della matrice SWOT 2006, vengono individuati la posizione irripetibile del bene, il suo valore storico e identitario e il partenariato pubblico-privato. In aggiunta, essendo la destinazione d'uso richiesta di tipo turistico-ricettiva relativa al mercato di lusso, l'edificio consente di essere adoperato come "Museo abitabile", implementando l'immagine lussureggiante del bene. Per ragioni analoghe alla matrice SWOT 2006, tra gli elementi di debolezza compaiono lo stato di degrado in cui versa lo stabile, la logistica e l'accessibilità e i vincoli urbanistici e paesaggistici; a differenza del primo caso, però, è importante considerare anche il vincolo storico-culturale imposto dalla Soprintendenza SABAP nel 2007. Oltre a ciò è necessario menzionare tra i punti di debolezza l'eredità fallimentare del primo bando di concorso, che ha come effetto lo scoraggiamento di potenziali investitori. Parimenti con la matrice SWOT 2006 sono state evidenziate tra le opportunità la forte attrattività turistica della città di Cagliari, la riqualificazione del Waterfront del Poetto e il recupero del patrimonio storico. È utile menzionare che la destinazione d'uso richiesta nel bando pubblicato nel 2021 consenta dei margini di guadagno molto

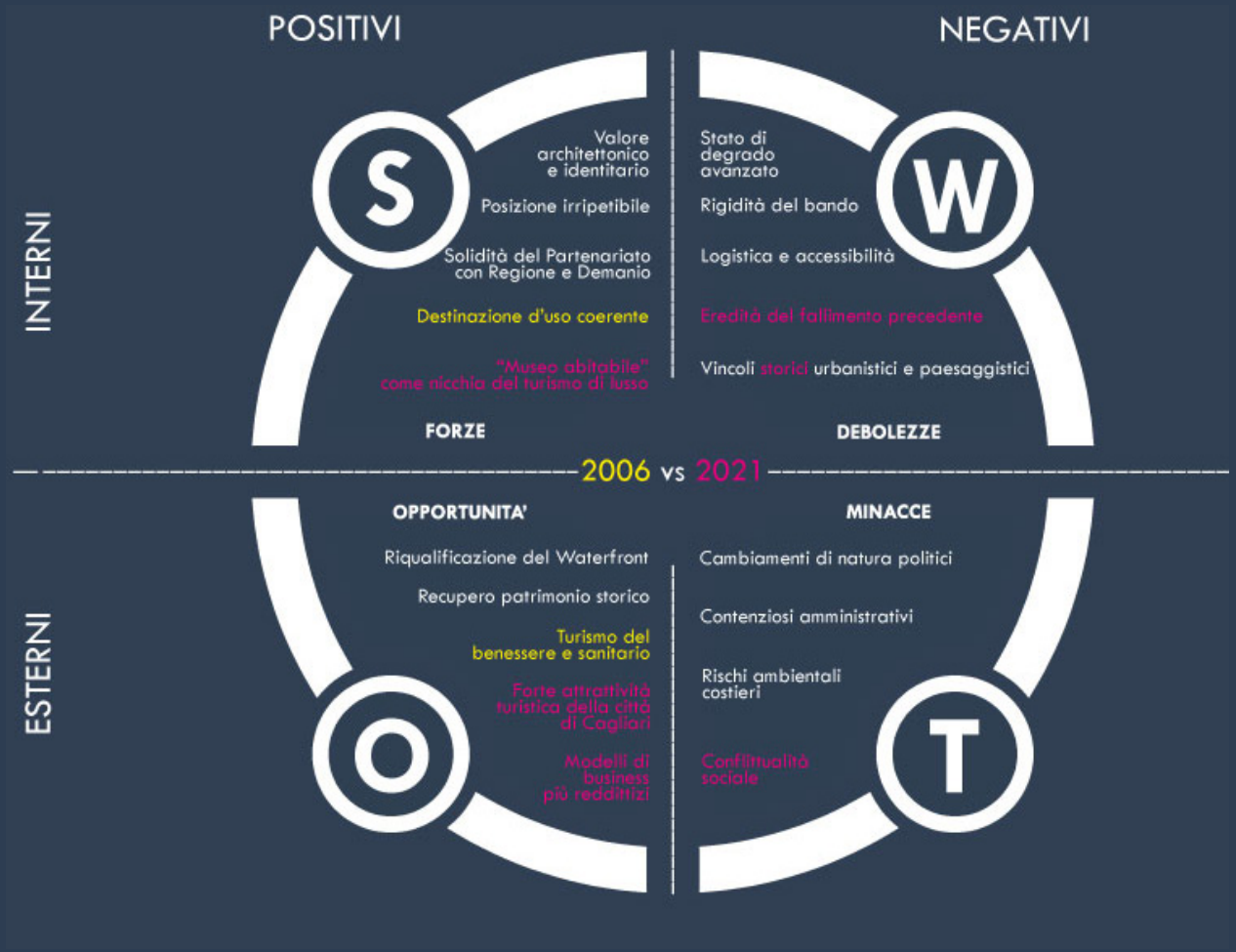
ampi, che potrebbero favorire dei modelli di business più redditizi. Infine, similmente alla matrice SWOT del 2006 vengono individuate come minacce al processo i cambiamenti di natura politica, i contenziosi amministrativi e i rischi ambientali costieri. In secondo luogo viene inserito l'elemento della conflittualità sociale; i cittadini potrebbero avvertire la privatizzazione del bene come una perdita



▲ *Figura 66. Matrice SWOT relativa al processo del 2021.*

della fruizione pubblica del bene collettivo e per questo mobilitarsi per opporsi all'intervento.
In Figura 67 viene mostrata una matrice SWOT ibrida tra gli elementi di forza, debolezza, opportunità e minaccia relativi ai processi del 2006 e del 2021. Quest'analisi permette di osservare quali fattori in comune presentino entrambi i processi, e quali, invece, cambino. Gli elementi in comune, indipendentemente dalla categoria di appartenenza, sono caratterizzati dall'essere relativi o all'edificio (valore architettonico e identitario; stato di degrado avanzato; recupero del patrimonio storico), o all'area costiera in esame (posizione irripetibile; logistica e accessibilità; vincoli urbanistici e paesaggistici; riqualificazione del Waterfront; rischi ambientali costieri) o alla natura pubblica del processo familiare ad entrambi i casi (solidità del partenariato con Regione e Demanio; rigidità del bando; cambiamenti di natura politica; contenziosi amministrativi). Al contrario, gli elementi che si diversificano tra i due processi sono relativi a differenti caratteristiche intrinseche ad essi. La destinazione d'uso legata al benessere e alla cura della persona del processo del 2006 comporta la coerenza di funzione in linea con la storia dell'edificio; inoltre, essa caratterizza la tipologia di turismo considerata tra gli elementi di opportunità. La destinazione d'uso di tipo turistico-ricettivo di lusso del processo del 2021comporta lo sfruttamento del concetto di museo abitabile come ambito del turismo di lusso, spostando l'attenzione da un settore specifico del turismo, alla generale attrattività della città di Cagliari. Vi sono,

infine, degli elementi che compaiono esclusivamente per il processo del 2021, ad esempio l'eredità del fallimento precedente, poichè successivo al primo. In aggiunta, tra i vincoli considerati nel processo del 2021 compare anche il vincolo storico, soppraggiunto successivamente al primo processo. Infine, l'elemento di minaccia riguardante la conflittualità sociale è relativo al processo del 2021, poichè la privatizzazione del bene è presente solo in questo caso.



▲ *Figura 67. Matrice SWOT ibrida.*

4.3.2.2. Analisi delle relazioni

Per l'analisi della dinamicità sono stati impiegati dei fogli tabellari di excel, per poter definire i gradi di influenza degli elementi delle due matrici SWOT.
In primo ordine viene affrontata la lettura dei risultati della Tabella 13 relativa alla matrice SWOT 2006, e in seguito la Tabella 14 relativa alla matrice SWOT 2021.
L'assegnazione dei valori -2, -1, 0, +1, e +2 avviene mettendo in relazione ogni elemento di riga a ogni elemento di colonna, valutando quanto l'elemento di riga subisca positivamente o negativamente l'influenza di ciascun elemento di colonna. Si ricorda che per i valori:

- -2: l'elemento di riga è fortemente ostacolato, se non annullato da quello di colonna;
- -1: l'elemento di riga è ostacolato dall'elemento di colonna, ma riesce, seppur in forma ridotta, a sviluppare i suoi effetti;
- 0: i due elementi non si influenzano;
- +1: l'elemento di riga vede incrementare i propri effetti a causa della sinergia con l'elemento di colonna;
- +2: l'elemento di riga incrementa notevolmente i propri effetti grazie alla sinergia con l'elemento di colonna;

È importante ricordare, come spiegato nel capitolo "Disegno della ricerca" che gli elementi negativi di debolezza e minaccia che ricevono un punteggio positivo segnalano un aumento del proprio potenziale negativo, e viceversa per un punteggio negativo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	tot
A		Il valore architettonico non influenza la destinazione d'uso coerente **0**	il valore architettonico mitiga lo stato di degrado **-1**	il valore architettonico non influenza la presenza dei vincoli **0**	il valore architettonico implementa il turismo **+2**	il valore architettonico incentiva la riqualificazione del Waterfront **+2**	il valore architettonico non influenza i cambiamenti politici **0**	il valore architettonico non influenza i contenziosi amministrativi **0**	**+3**
B	la destinazione d'uso risulta neutrale con la qualità strutturale **0**		la destinazione d'uso non influenza lo stato di degrado **0**	la destinazione d'uso non influenza la presenza dei vincoli **0**	la destinazione d'uso scelta implementa la tipologia di turismo **+1**	la destinazione d'uso non influenza la riqualificazione del Waterfront **0**	la destinazione d'uso non influenza i cambiamenti politici **0**	la destinazione d'uso potrebbe causare contenziosi amministrativi **+1**	**+2**
C	il degrado intacca negativamente la qualità strutturale **-2**	il degrado intacca negativamente qualunque destinazione d'uso **-2**		il degrado non influenza la presenza dei vincoli **0**	il degrado influenza negativamente il possibile turismo **-2**	il degrado ostacola la riqualificazione del Waterfront **-1**	il degrado non influenza i cambiamenti politici **0**	il degrado potrebbe provocare dei contenziosi amministrativi **+1**	**-6**
D	i vincoli limitano la valorizzazione dell'architettura **-1**	i vincoli limitano le azioni verso qualunque destinazione d'uso **-1**	i vincoli possono limitare le azioni di contrasto al degrado **+1**		i vincoli potrebbero limitare il turismo **+1**	i vincoli potrebbero limitare la riqualificazione del Waterfront **-1**	i vincoli non influenzano i cambiamenti politici **0**	i vincoli potrebbero provocare dei contenziosi amministrativi **+1**	**0**
E	il turismo favorisce la valorizzazione dell'opera **+1**	il turismo influenza positivamente la tipologia di destinazione d'uso prevista **+1**	il turismo non influenza lo stato di degrado **0**	il turismo non influenza la presenza dei vincoli **0**		il turismo incentiva la riqualificazione del Waterfront **+1**	il turismo non influenza i cambiamenti politici **0**	il turismo non influenza i contenziosi amministrativi **0**	**+3**
F	La riqualificazione del Waterfront aumenta l'accessibilità **+1**	la riqualificazione del Waterfront non influenza la destinazione d'uso **0**	la riqualificazione del Waterfront è una forma di lotta al degrado **-2**	la riqualificazione del Waterfront non influenza la presenza dei vincoli **0**	la riqualificazione del Waterfront incentiverebbe il turismo **+2**		la riqualificazione del Waterfront non influenza i cambiamenti politici **0**	la riqualificazione del Waterfront potrebbe causare contenziosi amministrativi **+1**	**+2**
G	i cambiamenti politici non influenzano il valore **0**	i cambiamenti politici potrebbero significare un cambio di destinazione d'uso **-1**	i cambiamenti politici potrebbero rallentare il processo e favorire il degrado **+1**	i cambiamenti politici non influenzano la presenza dei vincoli **0**	i cambiamenti politici potrebbero limitare il turismo **+1**	i cambiamenti politici potrebbero mettere in discussione la riqualificazione del Waterfront **-1**		i cambiamenti politici potrebbero provocare dei contenziosi amministrativi **+1**	**+1**
H	i contenziosi amministrativi non influenzano il valore **0**	i contenziosi amministrativi non influenzano la destinazione d'uso **0**	i contenziosi amministartivi potrebbero rallentare il processo e favorire il degrado **+2**	i contenziosi amministartivi non influenzano la presenza dei vincoli **0**	i contenziosi amministrativi non influenzano il turismo **0**	i contenziosi amministrativi potrebbero rallentare la riqualificazione del Waterfront **-1**	i contenziosi amministrativi potrebbero provocare dei cambiamenti politici **-1**		**0**
tot	**-1**	**-3**	**+1**	**0**	**+5**	**-1**	**-1**	**+5**	

▲ *Tabella 13. Analisi delle relazioni tra gli elementi della matrice SWOT relativa al processo del 2006.*

Osservando la Tabella 13, si può notare l'analisi delle relazioni tra gli elementi della matrice SWOT relativa al processo del 2006. In primo luogo è opportuno leggere i risultati riportati in colonna all'estrema destra. Gli elementi positivi più preminenti risultano essere il valore architettonico e identitario dell'edificio e il turismo sanitario e legato al benessere della persona con un punteggio totale di +3, ciò significa che l'apporto che questi elementi offrono nell'ambito del processo può influenzarlo positivamente più di ogni altro fattore. In aggiunta, anche la destinazione d'uso coerente e la riqualificazione del Waterfront si configurano come elementi rilevanti, capaci di influenzare positivamente il processo con un punteggio finale di +2. Il fatto che i due elementi di forza e di opportunità scelti risultino influenti è indice di una situazione favorevole alla buona riuscita del processo. Nonostante questo, L'elemento che in assoluto impatta maggiormente è il punto di debolezza relativo allo stato di degrado della struttura, con un punteggio di - 6, suggerendo la necessità di un'attenta considerazione del fattore nelle fasi del processo. Questa prima analisi mette, inoltre, in evidenza come la restante parte degli elementi, in maggioranza negativi, non sia particolarmente preminente, considerandoli come fattori secondari.

La seconda lettura della Tabella 13 viene fatta considerando i punteggi ottenuti nell'ultima riga in basso. I moderator, ovvero i fattori che interagiscono con più frequenza e impatto risultano essere l'elemento di opportunità del turismo sanitario e legato al benessere della persona e

l'elemento di minaccia relativo ai contenziosi amministrativi, entrambi con un punteggio di +5. Questa seconda analisi evidenzia come i due elementi sopra citati siano quelli maggiormente capaci di alterare il processo, positivamente nel caso del primo e negativamente nel caso del secondo. In conclusione, mentre il turismo sanitario e legato al benessere della persona risulta essere l'elemento positivo di maggiore rilevanza, incrementando gli effetti positivi degli elementi di forza e opportunità e mitigando gli effetti negativi degli elementi di debolezza e minaccia, i contenziosi amministrativi si configurano come l'elemento negativo più soggetto a influenzare negativamente il processo, indebolendo i punti di forza e opportunità e accrescendo il potenziale negativo degli elementi di debolezza e minaccia. Inoltre, è opportuno sottolineare che la scelta di una destinazione d'uso coerente con la storia dell'edificio, con un punteggio di -3, risulta essere il fattore meno impattante sulla restante parte degli elementi.

Osservando la Tabella 14, si può notare l'analisi delle relazioni tra gli elementi della matrice SWOT relativa al processo del 2021. Analogamente alla prima tabella, la lettura viene intrapresa partendo dai risultati riportati nella colonna all'estrema destra. È possibile notare che tutti gli elementi positivi raggiungo un punteggio elevato, in ordine: l'attrattività turistica della città di Cagliari con 5 punti, il concetto di "Museo abitabile" come nicchia del turismo di lusso e l'opportunità di modelli di business più redditizi con 4 punti e il valore architettonico e identitario dell'edificio con 3 punti. Ciò indica che tutti gli elementi

	A	B	C	D	E	F	G	H	tot
A		Il valore architettonico permette il museo abitabile **+2**	il valore architettonico mitiga lo stato di degrado **-1**	il valore architettonico comporta la presenza dei vincoli storici **-2**	il valore architettonico implementa l'attrattività turistica **+2**	il valore architettonico incentiva business più redditizi **+1**	il valore architettonico non influenza i cambiamenti politici **0**	il valore architettonico è una delle ragioni della conflittulità sociale **+1**	**+3**
B	il museo abitabile valorizza la qualità architettonica **+1**		il museo abitabile non influenza lo stato di degrado **0**	il museo abitabile non influenza la presenza dei vincoli **0**	il museo abitabile favorisce l'attrattività turistica **+1**	il museo abitabile incentiva business più redditizi **+1**	il museo abitabile non influenza i cambiamenti politici **0**	il museo abitabile potrebbe accentuare conflittualità sociale **+1**	**+4**
C	il degrado intacca negativamente la qualità strutturale **-2**	il degrado intacca negativamente il museo abitabile **-2**		il degrado non influenza la presenza dei vincoli **0**	il degrado potrebbe influenzare l'attrattività turistica **-2**	il degrado ostacola business più redditizi **-1**	il degrado non influenza i cambiamenti politici **0**	il degrado potrebbe provocare conflittualità sociale **+1**	**-6**
D	i vincoli limitano la valorizzazione dell'architettura **-1**	i vincoli limitano le azioni verso il museo abitabile **-1**	i vincoli possono limitare le azioni di contrasto al degrado **+1**		i vincoli potrebbero limitare l'attrattività turistica **+1**	i vincoli potrebbero limitare o impedire business più redditizi **-2**	i vincoli non influenzano i cambiamenti politici **0**	i vincoli non influenzano la conflittualità sociale **0**	**-2**
E	l'attrattività turistica favorisce la valorizzazione dell'opera **+1**	l'attrattività turistica permette la realizzazione del museo abitabile **+2**	l'attrattività turistica non influenza lo stato di degrado **0**	l'attrattività turistica non influenza la presenza dei vincoli **0**		l'attrattività turistica incentiva business più redditizi **+1**	l'attrattività turistica non influenza i cambiamenti politici **0**	l'attrattività turistica potrebbe provocare conflittualità sociale **+1**	**+5**
F	business più redditizi potrebbero incrementare il valore **+1**	business più redditizi permettono la realizzazione del museo abitabile **+1**	business più redditizi potrebbero facilitare la lotta al degrado **-1**	business più redditizi non influenzano la presenza dei vincoli **0**	business più redditizi implementano l'attrattività turistica **+2**		business più redditizi non influenzano i cambiamenti politici **0**	business più redditizi potrebbero causare conflittualità sociale **+1**	**+4**
G	i cambiamenti politici non influenzano il valore **0**	i cambiamenti politici potrebbero impedire il museo abitabile **-1**	i cambiamenti politici potrebbero rallentare il processo e favorire il degrado **+1**	i cambiamenti politici non influenzano la presenza dei vincoli **0**	i cambiamenti politici potrebbero limitare l'attrattività turistica **+1**	i cambiamenti politici potrebbero ostacolare business più redditizi **-1**		i cambiamenti politici potrebbero portare a conflittualità sociale **+1**	**+1**
H	la conflittualità sociale non influenza il valore **0**	la conflittualità sociale potrebbe impedire la realizzazione del museo abitabile **-2**	la conflittualità sociale potrebbe rallentare il processo e favorire il degrado **+2**	la conflittualità sociale non influenzano la presenza dei vincoli **0**	la conflittualità sociale non influenza l'attrattività turistica **0**	la conflittualità sociale potrebbe impedire business più redditizi **-2**	la conflittualità sociale potrebbe portare a cambiamenti politici **-1**		**-3**
tot	**0**	**-1**	**+2**	**-2**	**+5**	**-3**	**-1**	**+6**	

▲ *Tabella 14. Analisi delle relazioni tra gli elementi della matrice SWOT relativa al processo del 2021.*

positivi possono essere di forte supporto alla buona riuscita del processo, accentuando i propri effetti, e mitigando quelli dei fattori negativi. Gli elementi negativi che raggiungono un punteggio elevato sono lo stato di degrado dell'opera con un punteggio di -6, e la minaccia della conflittualità sociale, con un punteggio di -3. Entrambi si collocano in contrasto con gli effetti provacati dai fattori positivi e incrementano quelli dei fattori negativi. È interessante notare come i vincoli storici, urbanistici e paesaggistici abbiano un punteggio pari a -2, indicando, seppur in misura minore, un'influenza negativa all'interno del processo.

La seconda lettura della Tabella 14 viene fatta considerando i punteggi ottenuti nell'ultima riga in basso. I moderator individuati sono la conflittualità sociale con 6 punti, l'attrattività turistica della città di Cagliari con 5 punti e, in misura minore con 2 punti, lo stato di degrado dell'edificio. La conflittualità sociale, che potrebbe scaturire dalla decisione di privatizzare il bene demaniale pubblico e quindi sottrarlo alla libera fruizione dei cittadini, è un elemento potenzialmente molto impattante negativamente. Infatti, essendo il bene appartente allo Stato e quindi alla collettività, forme di protesta e resistenza cittadina verso determinati tipi di interventi potrebbero causare, non solo il fallimento del processo, ma anche mettere in discussione l'operato politico e amministrativo degli enti. L'attrattività turistica della città di Cagliari si configura come un moderator, capace di influenzare con forte impatto e frequenza il resto degli elementi presi in considerazione.

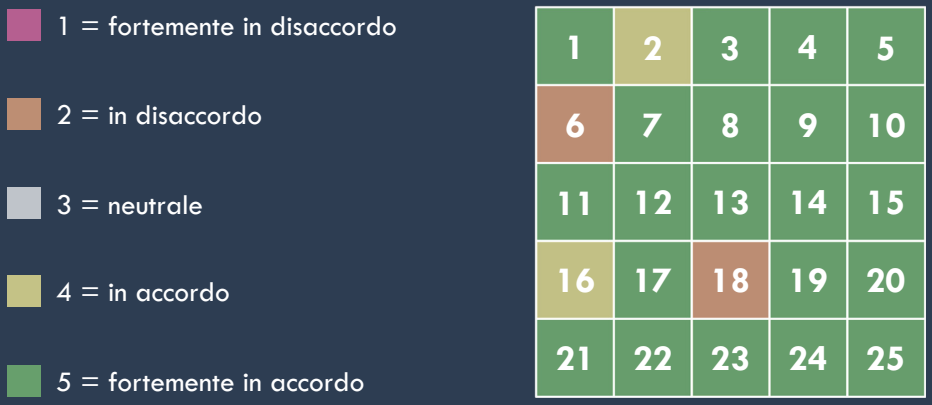
Anche lo stato di degranìdo dell'edificio, suppur con minore impatto, risulta un elemento da tenere in considerazione. Al contrario, il concetto di "Museo abitabile" come nicchia del turismo di lusso e l'opportunità di impiegare modelli di business più redditizi, con un punteggio di -3 risultano gli elementi che meno impattano sugli altri fattori. Infine è utile rimarcare che neanche il valore architettonico e identitario dell'edificio e i vincoli risultano particolarmente impattanti sulla restante parte degli elementi.
È interessante, infine, notare come i vincoli urbanistici e paesaggistici, nel caso del primo concorso, comprensivi del vincolo storico-culturale nel caso del secondo, che interessano l'edificio e l'area raggiungano un punteggio rispettivamente pari a 0 e -2. Questa situazione può essere spiegata dalla natura stessa dei vincoli sopra menzionati. Ci si trova in presenza, infatti, di elementi che sono indipendenti dal processo, che non possono essere ignorati e che si collocano alla base di ogni intervento potenzialmente rivolto ai bandi di concorso. Ciò significa che essi non impattano realmente sul processo per la propria natura. Dunque, la problematica che riguarda il vincolo storico-culturale nel caso del primo concorso, è dovuta al fatto che la sua dichiarazione sia avvenuta successivamente alla pubblicazione del bando, costringendo le concorrenti ad apportare modifiche in corso d'opera, e di conseguenza comportando rallentamenti e stalli nel procedimento.

5. IL RISCONTRO

In seguito allo svolgimento delle analisi degli attori coinvolti e degli elementi e variabili caratterizzanti il processo, si procede alla validazione degli esiti ottenuti tramite la somministrazione del questionario all'Assessore all'urbanistica del Comune di Cagliari, Matteo Lecis Cocco Ortu.

Si specifica che il questionario è stato svolto in presenza, raccogliendo, dunque, una testimonianza più accurata, grazie alla possibilità di intervento dell'intervistatore, nel chiarimento di dubbi o perplessità riguardo le affermazioni formulate. Successivamente alla spiegazione delle modalità di risposta del questionario si è proceduto alla disamina delle singole considerazioni.

Per un'immediata lettura dei risultati viene costruita una matrice quadrata 5 x 5, mostrata in Figura 68, che illustra cromaticamente l'assegnazione dei valori della scala Likert da parte dell'Assessore. I colori descrivono quanto l'attore si trova in accordo o in disaccordo, mentre all'interno della matrice sono riportati i numeri delle rispettive affermazioni valutate.



▲ *Fig. 68. Matrice delle risposte sulla base della scala Likert.*

In prima istanza, si può notare che l'attore si trova fortemente in accordo con 21 delle dichiarazioni presenti nel questionario, in accordo con 2 e in disaccordo con 2. Sostenere di essere fortamente in accordo comporta l'assenza di un commento critico da parte dell'intervistato, in quanto le informazioni valutate sono pienamente confermate e condivise dallo stesso, per cui vengono

riportati i commenti relativi alle restanti 4 affermazioni. Le considerazioni che hanno ricevuto un punteggio di 4, rispetto alla scala Likert, configurando il parare dell'attore come "in accordo", sono la 2 e la 16. La dichiarazione n.2 afferma: "*I "promotori", ovvero gli attori che portano il problema all'attenzione, rimarcando la necessità di un cambiamento, sono individuati nella Giunta Regionale e nella Giunta Comunale, ma anche nei movimenti e partiti politici come "Insieme onestamente per Cagliari" di Paolo Casu e il partito dei Riformatori Sardi.*" L'Assessore afferma di essere in accordo, e non fortemente in accordo, poichè sostiene che il movimento civico "Insieme onestamente per Cagliari" del candidato sindaco Paolo Casu e il partito dei Riformatori Sardi non siano stati influenti ai fini del procedimento, e che conseguentemente l'azione promotrice portata avanti dai due gruppi di attori non sia rilevante ai fini dell'analisi. Successivamente, l'affermazione n.16 esplicita "*La Colonia Hotel s.r.l., aggiudicataria del secondo bando di gara, data la qualità dell'intervento progettuale presentato e la puntualità nella consegna del materiale richiesto per l'approvazione delle fasi preliminari e di V.I.A., ha influenzato positivamente il processo.*". In questo caso, l'Assessore discute sulle tempistiche impiegate dalla concorrente al secondo bando di gara. Egli sostiene che, nonostante il lavoro svolto dalla Colonia Hotel s.r.l. sia stato qualitativamente soddisfaciente, le tempistiche impiegate nella consegna degli elaborati progettuali utili alla verifica di V.I.A. si siano dilatate eccessivamente. L'Assessore precisa, comunque, che l'impatto della Colonia

Hotel s.r.l. all'interno del processo è da considerarsi come positivo.

Di contro, le affermazioni che hanno ricevuo un punteggio di 2 sulla scala Likert, riportando il disaccordo da parte dell'Assessore sono la 6 e la 18. La dichiarazione n.6 afferma: "*Se si considera sotto il termine "Regione Sardegna" l'insieme degli attori regionali quali: Giunta Regionale e Assessorati Regionali, è possibile affermare che le basi di interesse, ovvero ciò che influenza l'attore nel perseguire la propria strategia, sono, da un lato l'interesse territoriale, riferito alla salvaguardia del paesaggio, dall'altro l'interesse sociale per il valore sociale che l'intervento può produrre per la popolazione.*" L'intervistato sostiene che le basi d'interesse territoriale e sociale non siano le più preminenti, ma che ciò che ha effettivamente mosso l'operato della Regione Sardegna sia stato l'interesse economico. Infatti, dichiara che se gli interessi territoriali e sociali fossero stati alla base delle azione del gruppo di attori, si sarebbe optato per una rifunzionalizzazione pubblica dell'edificio, rendendolo pienamente usufruibile dalla popolazione. É, invece, l'interesse economico a esser considerato come preponderante poichè l'ente, non disponendo delle risorse adeguate alla sua riqualificazione, decide di darlo in concessione a una società privata. L'Assessore, nel formulare il proprio commento, esprime un giudizio riguardo un terzo elemento considerato come un punto di forza all'interno dell'Analisi SWOT, ovvero la "Solidità del Partenariato con la Regione e il Demanio". Egli sostiene che la tipologia di accordo, nonostante abbia delle solide basi

giuridiche, possa aver provocato una dilatazione dei tempi del processo e che se, al contrario, l'intervento fosse stato del tutto privato sarebbero state evitate diverse criticità. Infine, l'affermazione n.18 recita: "*Il valore architettonico e identitario dell'ex Colonia Marina Dux conferisce rilevanza al processo, favorendo la volontà di riqualificare il bene, e configurando il recupero del patrimonio storico come uno degli obbiettivi principali del procedimento, contribuendo positivamente allo stesso.*" L'Assessore sostiene che il valore architettonico e indentitario dell'edificio non sia da considerarsi a pieno titolo come un elemento di forza. Infatti, all'interno del processo, ciò che ha motivato, dapprima la verifica di interesse storico-culturale e, successivamente, l'imposizione del vincolo dalla Soprintendenza, è proprio il pregio storico e architettonico dell'opera. L'Assessore specifica, infine, che se l'obbiettivo fosse stato quello di riqualificare e salvaguardare il bene, recuperando, quindi, il patrimonio storico, si sarebbe optato per una differente tipologia di rifunzionalizzazione, proponendone, ad esempio, la sua musealizzazione.

6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

6.1. Gli esiti del processo

L'ultima fase della ricerca prevede la lettura critica dei risultati derivati dalle analisi condotte, integrata dal confronto con il parere dell'attore chiave coinvolto nel procedimento. La discussione è propedeutica all' esplicitazione di quali attori e quali elementi e variabili abbiano favorito o ostacolato il processo decisionale.
Per una lettura più semplice e immediata degli esiti della ricerca vengono impiegate due tabelle, ugualmente strutturate. La prima riporta l'elenco degli attori coinvolti, mentre la seconda gli elementi e le variabili considerate. Ogni attore ed elemento viene classificato come favorevole, sfavorevole o neutrale rispetto al processo.
Dall'analisi degli attori è possibile prendere in considerazione coloro i quali hanno rivestito un ruolo cruciale.
Come si nota in Tabella 15, sebbene l'**Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica** risulti il regista del procedimento, la mancata consultazione con la **Soprintendenza SABAP** e con l'**Assessorato alla Sanità** durante la redazione del primo bando di gara, ha comportato più volte la totale paralisi del primo concorso, da un lato per l'imposizione del vincolo storico-culturale, dall'altro per l'impossibilità nell'assegnazione dei posti di degenza nel piano del servizio sanitario regionale. L'operato del **TAR** e del **Consiglio di Stato** ha influito sulla celerità del procedimento, causando la risoluzione dei contenziosi creatisi tra l'Assessorato agli Enti Locali,

ATTORI	FAVORITO IL PROCESSO	RALLENTATO IL PROCESSO	NEUTRALE RISPETTO AL PROCESSO
MIC - Soprintendenza SABAP		x	
Giunta Regionale	x		
Assessorato Enti Locali, Finanze e Urbanistica		x	
Giunta Comunale	x		
Colonia Hotel s.r.l.	x		
SA & GO s.r.l.	x		
Prosperius s.r.l.		x	
Assessorato della Difesa dell'Ambiente	x		
Assessorato comunale all'urbanistica	x		
Assessorato alla Sanità		x	
Enti CPS	x		
TAR	x		
Consiglio di Stato	x		
Agenzia del Demanio			x
Federalberghi			x
Amministrazione comunale "Truzzu"			x
Partito dei Riformatori Sardi			x
Movimento: "Insieme onestamente per Cagliari			x
Cittadini			x

▲ *Tabella 15. Attori che hanno favorito, rallentato o sono risultati neutrali durante il processo.*

Finanze e Urbanistica e le concorrenti al primo bando di gara. Gli organi giurisdizionali della **Giunta Regionale** e della **Giunta Comunale** hanno promosso l'intervento di riqualificazione, adoperandosi unitamente per la risoluzione di problemi riguardanti l'efficacia e l'ammissibilità delle due differenti destinazioni d'uso. L'**Assessorato della Difesa dell'Ambiente** e l'**Assessorato comunale all'urbanistica** e gli **Enti CPS** hanno contribuito, nell'ambito della loro competenza, alla buona riuscita del processo, senza ostacolarlo. Nonostante la revoca della propria offerta, la **SA & GO s.r.l.** ha di fatto favorito il processo, poichè ha evitato il potenziale contenzioso amministrativo per la riammissione in gara della **Prosperius s.r.l.** Quest'ultima ha, invece, rallentato il processo, richiedendo più volte l'intervento del TAR e del Consiglio di Stato e rifiutandosi di presentare la richiesta di autorizzazione all'Assessorato alla Sanità. Infine, è possibile affermare che la condotta della **Colonia Hotel s.r.l.** sia stata puntuale, favorendo l'operato della Regione Sardegna in merito all'approvazione della proposta progettuale presentata. La restante parte degli attori coinvolti nel processo, ovvero l'Agenzia del Demanio, Federalberghi, l'amministrazione comunale Truzzu, il movimento "Insieme onestamente per Cagliari" e i cittadini, è stata ritenuta neutrale ai fini del processo, in quanto stakeholders non aventi le risorse, il ruolo o l'interesse sufficiente a impattare significativamente il decorso dello stesso.

Dall'analisi degli elementi e delle variabili è possibile individuare quali abbiano caratterizzato negativamente

	ELEMENTI E VARIABILI	FAVORITO IL PROCESSO	RALLENTATO IL PROCESSO	NEUTRALE RISPETTO AL PROCESSO
ELEMENTI DI PROGETTO	Valore architettonico e identitario		x	
	Recupero del patrimonio storico		x	
	Stato di degrado		x	
	Vincolo storico-culturale		x	
	Destinazione d'uso legata alla cura e al benessere della persona		x	
	Destinazione d'uso di tipo turistico-ricettiva	x		
ELEMENTI DI CONTESTO	Ubicazione		x	
	Riqualificazione del Waterfront del Poetto			x
	Logistica e accessibilità al sito			x
	Forme di Turismo			x
	Rischi Ambientali e Costieri			x
ELEMENTI DI PROCESSO	Cambiamenti politici		x	
	Contenziosi amministrativi		x	
	Partenariato con Regione e Demanio		x	
	Impossibilità di assegnazione dei posti letto		x	
	Conflittualità Sociale			x
	Rigidità del bando di gara			x

▲ *Tabella 16. Elementi e variabili che hanno favorito, rallentato o sono risultati neutrali durante il processo.*

e quali positivamente il processo.
Come si può notare nella Tabella 16, gli elementi vengono suddivisi in tre categorie: elementi di progetto, di contesto e di processo. La prima categoria comprende le variabili che riguardano le caratteristiche e le scelte progettuali dell'Ex Colonia Marina Dux, nello specifico il valore architettonico e identitario, il recupero del patrimonio storico, lo stato di degrado, il vincolo storico-culturale e le due destinazioni d'uso legate alla cura e al benessere della persona e turistico-ricettiva. La seconda categoria comprende gli elementi esterni alla struttura quali la sua ubicazione, la riqualificazione del Waterfront del Poetto, la Logistica e accessibilità al sito, le forme di Turismo e i Rischi ambientali e costieri. Infine, la terza categoria tratta i fattori propri delle dinamiche processuali quali i cambiamenti politici, i contenziosi amministrativi, il partenariato con Regione e Demanio, l'impossibilità di assegnazione dei posti letto, la conflittualità sociale e la rigidità del bando di gara.
Esaminando la prima categoria, il **valore architettonico e identitario e il recupero del patrimonio storico**, ponendosi alla base della necessità delle verifiche di interesse storico-culturale sull'ex Colonia Marina Dux, rallentano il procedimento, nonostante fossero stati originariamente individuati come elementi positivi all'interno dell'analisi SWOT. L'avanzato **stato di degrado** dell'edificio comporta la necessità di verifiche sulle strutture e sui materiali che, inevitabilmente, causano una dilatazione dei tempi di progettazione.
Nonostante la dichiarazione del **vincolo storico-culturale**

da parte della Soprintendenza SABAP abbia la finalità di salvaguardare il bene architettonico, ostacola il corso del procedimento, portando la SA & GO alla revoca della propria offerta e imponendo limitazioni nelle lavorazioni ammesse per l'intervento di riqualificazione alla Prosperius s.r.l. Infine, mentre la **destinazione d'uso di tipo turistico-ricettivo**, sostenuta dalla maggioranza degli attori coinvolti, si rivela favorevole al procedimento, ponendosi come immediata soluzione al fallimento del primo bando di gara, la **destinazione d'uso legata al benessere e alla cura della persona** si configura alla base dell'impossibilità di assegnazione dei posti di degenza nel piano sanitario regionale, risultando critica nel corso dell'iter decisionale.
Tra gli elementi di contesto risalta l'**ubicazione** dell'ex ospedale che, nonostante rappresenti un punto di forza del processo in termini di attrattività turistica, presuppone lunghe verifiche ambientali da parte dell'Assessorato della Difesa dell'Ambiente.
Infine, tra le variabili processuali vengono riconosciute come criticità i cambiamenti politici, i contenziosi amministrativi, il Partenariato con Regione e Demanio e l'impossibilità di accreditamento dei posti letto.
In primo luogo, i **cambiamenti politici** avvenuti nel corso dei vent'anni presso la Regione Sardegna e il Comune di Cagliari hanno causato, spesso, visioni divergemti nella gestione e nelle idee riguardanti la riqualificazione dell'edificio che hanno portato alla dilatazione del processo. Il rapporto tra enti pubblici e privati, posto come base giuridica solida della concessione oggetto dei bandi di gara, comporta

l'insorgenza di **contenziosi amministrativi** che ostacolano significativamente l'iter, richiedendo l'intervento del TAR e del Consiglio di Stato e delineando il **Partenariato con la Regione e il Demanio**, come elemento d'ostacolo al processo. Infine, l'impossibilità di accreditamento dei posti di degenza nel piano sanitario regionale viene riconosciuto come la variabile che ha determinato il fallimento del primo bando di gara, alimentando il contenzioso tra la Regione Sardegna e la Prosperius s.r.l.

La restante parte degli elementi e delle variabili individuate durante le analisi non è risultata significativamente impattante ai fini del processo.

In sintesi gli elementi di progetto sono emersi come maggiormente problematici, comportando diverse criticità e conseguenti rallentamenti; l'unico fattore positivo risulta essere la destinazione d'uso in chiave turistico-ricettiva. Parimenti gli elementi di processo si configurano come potenzialmente rischiosi rispetto al procedimento, evidenziando quali possano essere i principali ostacoli all'interno di un iter burocratico tra enti pubblici e soggetti privati. Tali categorie di fattori comprendono la quasi totalità degli ostacoli riscontrati, richiedendo, dunque, un'accurata considerazione in fase di porgettazione. Infine, gli elementi di contesto si pongono, generalmente, come neutrali. Essi sono, di fatto, elementi esterni che non condizionano significativamente l'andamendo del processo. Tra questi, solo l'ubicazione del bene comporta degli effettivi rallentamenti dovuti alle verifiche ambientale sulla fragile zona costiera in cui insiste l'edificio.

6.2. Linee guida

Lo studio e l'analisi degli attori e degli elementi e variabili del processo decisionale riguardante la riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux, confrontati con i tratti tipologici intrinseci ed estrinseci alle Colonie marine fasciste, permettono di avanzare delle riflessioni teoriche, delineando possibili approcci operativi applicabili a simili scenari di rigenerazione.
In primo luogo, si ritiene opportuno considerare la valenza storico-culturale e identitaria che detiene l'ex Colonia Marina Dux a Cagliari. L'edificio venne progettato da Ubaldo Badas, uno dei massimi esponenti del razionalismo in Sardegna, e conserva le caratteristiche dell'architettura fascista tipica del Ventennio. Il progetto presentava un manufatto costituito da un monoblocco orizzontale con convessità verso il mare, strutturato secondo una pianta a maglia libera, con pilotis a vista e realizzato in cemento armato. Internamente erano collocati ampi ambienti comunitari, e l'accesso al piano rialzato era concepito secondo tre imponenti rampe di scale, due laterali e uno scalone centrale. La peculiarità della Colonia Marina Dux è che nonostante sia stata progettata per essere una colonia fascista, la costruzione venne interrotta durante la Seconda guerra mondiale, e il conseguente completamento venne attuato modificando il progetto di Badas per adattare la struttura alle esigenze di un presidio ospedaliero. Ciò ha comportato una modificazione del progetto originale, sostituendo gli ampi spazi con una serie di camere servite

a pettine da un corridoio centrale, tamponando i pilotis al piano terra e rinunciando allo scalone centrale. Secondo lo studio preliminare delle Colonie marine fasciste, in cui vengono esposti i fattori di pregio architettonico che riconoscono queste strutture come parte del patrimonio storico-culturale, emerge che l'ex Colonia Marina Dux rientra nella categoria del monoblocco orizzontale senza la presenza della Torre, e riporta i tratti tecnici dell'architettura razionalista quali la pianta a maglia libera e l'utilizzo del cemento armato come simbolo di sperimentazione e innovazione. L'edificio progettato da Badas rappresenta, dunque, una testimonianza della storia e dello stile architettonico razionalista. Da ciò deriva la dichiarazione del vincolo storico-culturale del 2007 da parte della Soprintendenza SABAP, che nonostante tutelasse il bene da interventi non consoni, ha rallentato e contribuito al fallimento della gara del 2006, a causa del tempismo tardivo rispetto alla pubblicazione del bando. Questo significa che gli elementi di progetto quali il valore identitario, il recupero del patrimonio e il vincolo storico-culturale, richiedono un'attenta considerazione in processi di riqualificazione riguardanti tali opere, poichè parte del patrimonio culturale.

In secondo luogo, viene proposta una riflessione che prende spunto dalla collocazione geografica dell'ex Colonia Marina Dux. L'edificio razionalista sorge lungo il litorale del Poetto di Cagliari, in una posizione periferica rispetto al centro abitato, sia al tempo della sua costruzione che attualmente. Le analisi hanno evidenziato che l'elemento

di contesto dell'ubicazione, acuito dall'influenza negativa del fattore di progetto riguardante lo stato di degrado, risulti sfavorevole al buon andamento del procedimento a causa delle lunghe valutazioni ambientali, indispensabili all'autorizzazione di interventi in tali fragili zone costiere. In seguito a uno studio approfondito delle zone limitrofe al manufatto, il progetto della Colonia Hotel s.r.l. supera la V.I.A. e la V.Inc.A. grazie alla sostenibilità ambientale delle azioni proposte, ad interventi di salvaguardia del sistema dunare adiacente alla struttura, a soluzioni reversibili e all'utilizzo di materiali di origine naturale. La caratteristica che accomuna tutte le Colonie marine fasciste è la loro ubicazione periferica lungo gli arenili e litorali delle coste italiane, e secondo il rapporto Legambiente (2023) la totalità delle strutture fasciste abbandonate versa in un avanzato stato di degrado, contribuendo all'inquinamento ambientale di tali aree costiere. I due elementi di contesto e progetto descritti sopra risultano, dunque, di forte impatto all'interno di un processo decisionale che riguarda la rifunzionalizzazione di tali fabbricati.

In ultima analisi, si ritiene rilevante considerare l'adattabilità dell'ex Colonia Marina Dux a diverse tipologie di funzioni. Il caso studio è stato oggetto di rifunzionalizzazione ancora prima del termine dei lavori. Infatti, nonostante fosse stato progettato come Colonia marina fascista, l'edificio viene adattato a presidio ospedaliero. Inoltre, si ricorda che la scelta della destinazione d'uso, all'interno dei bandi di gara del 2006 e del 2021, non è stata contestata per l'effettiva impossibilità di riconversione del manufatto, ma per ragioni

dovute alla mancata condivisione politica dell'intervento e alla scarsa comunicazione tra gli enti partecipanti. Ciò evidenzia la versatilità funzionale della struttura progettata da Badas, riconducibile alle caratteristiche tecniche e tipologiche sopra descritte. In aggiunta, è utile sottolineare che la scelta della destinazione d'uso di tipo turistico-ricettivo ha ottenuto un forte supporto politico, poichè l'esiguità delle risorse finanziarie a disposizione della Regione richiedeva un intervento privato, che portasse un flusso economico nelle casse dell'amministrazione. I dati sulle Colonie marine fasciste del rapporto di Legambiente (2023) sostengono che 49 unità su un totale di 90 esistenti siano state rifunzionalizzate, di cui la metà tramite funzioni turistico-ricettive a causa della forte domanda turistica. Oltretutto, si evidenzia che solo 8 strutture su 49 sono state destinate a funzioni pubbliche, come musei o scuole, delineando una netta differenza tra riconversioni di carattere pubblico e privato. È possibile supporre, dunque, che la condivisione politica dell'intervento possa essere in parte influenzata dalla sostenibilità economica del progetto di rifunzionalizzazione, a seconda delle risorse economiche a disposizione delle amministrazioni. Tuttavia, nonostante i dati di Legambiente (2023) riportino una netta maggioranza di interventi privati, risulta plausibile presumere che il successo delle riqualificazioni non dipenda tanto dal carattere pubblico o privato delle stesse quanto dalla consistenza delle risorse finanziarie impiegate.

In sintesi, è possibile ipotizzare che all'interno di un processo decisionale riguardante la riqualificazione di un

edificio che è stato progettato come Colonia marina fascista potrebbe essere essenziale che gli enti preposti alla tutela del patrimonio valutino preliminarmente l'interesse storico-culturale, così da conservare i tratti tipici di tale categoria edilizia senza compromettere l'intervento stesso. Inoltre, è plausibile supporre che simili operazioni sanatorie debbano essere orientate al rispetto e alla valorizzazione dell'ecosistema marino e che la predilezione per l'utilizzo di materiali sostenibili e di origine naturale, così come la scelta di sfruttare soluzioni reversibili, potrebbero essere usati strategicamente per tutelare queste fragili porzioni di territorio. Infine, sarebbe preferibile valutare preventivamente la fattibilità economica dell'intervento in relazione alla disponibilità finanziaria dell'ente promotore, in modo da orientare l'azione verso una soluzione economicamente solida e sostenibile nel tempo.

7. CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi tratta il tema delle Colonie marine fasciste, suggerendo il riuso adattivo come risposta allo stato di abbandono e degrado a cui tali strutture sono soggette lungo le coste italiane.
La ricerca propone un'analisi del processo decisionale di riqualificazione dell'edificio razionalista noto come "ex Colonia Marina Dux" di Ubaldo Badas, sito nel lungomare Poetto a Cagliari. La struttura, originariamente concepita come colonia marina fascista, è stata riconvertita in ospedale pubblico alla fine della Seconda guerra mondiale, per essere poi dismessa alla fine degli anni Ottanta. Dal 2006 la Regione Autonoma della Sardegna, per conto dell'Agenzia del Demanio, si è adoperata per la sua riqualificazione, promuovendone la rifunzionalizzazione secondo destinazioni d'uso differenti rispetto alle precedenti.
Il lavoro di ricerca, collocandosi nel suddetto panorama, si è concentrato sulla disamina degli attori coinvolti nel processo e delle variabili che lo hanno contraddistinto. Gli obbiettivi sono stati indagare le dinamiche dell'iter burocratico al fine di rilevare i soggetti e i fattori che lo hanno favorito o rallentato, e risalire ad accorgimenti operativi applicabili a ipotetici scenari di rigenerazione delle Colonie marine fasciste abbandonate, presenti in Italia.
L'indagine ha avuto inizio con una rassegna stampa e con la raccolta di atti e documenti ufficiali, al fine di ricostruire la storia dell'ex Colonia Marina Dux. Nello specifico sono stati impiegati 108 articoli, afferenti a diverse testate

giornalistiche e 35 atti ufficiali.
I dati emersi dall'interpretazione delle fonti sono stati, successivamente, sistematizzati e rappresentati graficamente attraverso la *Stakeholders Analysis* e l'Analisi SWOT relazionale. La prima si è concentrata sulla disamina delle parti coinvolte, facendone emergere gli interessi, le motivazioni e le risorse a disposizione, mentre la seconda ha preso in esame i fattori che hanno caratterizzato il procedimento, positivi e negativi, esterni ed interni, studiandone le reciproche relazioni.
Gli esiti delle analisi sono stati, infine, oggetto di un processo di validazione, tramite l'utilizzo di un questionario composto da 25 affermazioni, sottoposto all'Assessore all'urbanistica del Comune di Cagliari.
I risultati della ricerca restituiscono un iter burocratico complesso, che è contraddistinto dalla partecipazione di molteplici attori pubblici e privati e segnato da numerosi rallentamenti e criticità. Ciò che emerge è l'eterogeneità degli interessi e degli obiettivi dei partecipanti al processo, in un contesto contrassegnato da un lato dalla necessità di salvaguardare il bene architettonico dal punto di vista storico-culturale e dall'altro dall'ubicazione della struttura lungo un'area costiera fragile, soggetta a specifiche verifiche ambientali.
Nel dettaglio risulta che l'Assessorato regionale agli Enti Locali Finanze e Urbanistica non convocò la Soprintendenza SABAP nella fase di redazione del primo bando di gara del 2006. Ciò comportò la successiva dichiarazione del vincolo storico-culturale nel 2007, che impose stringenti

limitazioni agli interventi progettuali permessi, portando l'aggiudicataria del bando, la SA & GO s.r.l., alla revoca della propria offerta. Lo stallo, dovuto alla mancanza di offerte valide e alla nuova prospettiva di rifunzionalizzazione in chiave turistico-ricettiva dell'edificio, venne interrotto dalla riammissione in gara della Prosperius s.r.l. grazie a una sentenza del Consiglio di Stato. In seguito all'aggiudicazione del bando con un progetto di carattere socio-sanitario, il processo subì, tuttavia, una paralisi. In primis venne a mancare il condiviso sostegno politico verso la tipologia di rifunzionalizzazione proposta e, in aggiunta, la mancata consultazione dell'Assessorato regionale alla Sanità nelle fasi di approvazione del progetto, provocò l'impossibilità di accreditamento dei posti di degenza nel piano sanitario regionale, fattore fondamentale per la sostenibilità economica dell'intervento. In seguito a un lungo contenzioso tra la Regione e l'aggiudicataria, il Consiglio di Stato concluse il procedimento nel 2018, 12 anni dopo la pubblicazione del primo bando. La successiva gara, indetta nel 2021, permette, ad oggi, la riqualificazione dell'ex colonia marina, in un hotel di lusso, a seguito del superamento delle verifica di V.I.A. e V.inc.A.

L'indagine ha, dunque, portato alla luce i momenti critici dell'iter, configurando l'Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica, l'Assessorato alla Sanità, la Soprintendenza SABAP e la Prosperius s.r.l. come i soggetti che hanno maggiormente rallentato il procedimento. Al contrario, vengono considerati attori favorevoli al processo gli organi della Giunta Regionale e Comunale, le concorrenti Colonia

Hotel s.r.l. e SA & GO s.r.l., l'Assessorato della Difesa dell'Ambiente e l'Assessorato comunale all'urbanistica, gli enti partecipanti alle conferenze dei servizi e, infine, gli organi giurisdizionali del TAR e del Consiglio di Stato.
I fattori analizzati sono stati suddivisi in elementi di progetto, di contesto e di processo.
I fattori legati al valore identitario-architettonico del bene, la prospettiva di recupero del patrimonio storico-culturale, l'avanzato stato di degrado, il vincolo storico-culturale e la destinazione d'uso legata alla cura e al benessere della persona sono risultati elementi di progetto significativamente critici. In aggiunta, l'elemento di contesto concernente l'ubicazione ha causato la necessità di lunghe verifiche ambientali. Infine, gli elementi di processo, quali i contenziosi amministrativi, il carattere pubblico dell'iter, la mancata condivisione politica dell'intervento previsto e l'impossibilità di accreditamento dei posti di degenza nel servizio sanitario regionale hanno provocato gli stalli burocratici che hanno rallentato il procedimento.
Esclusivamente la destinazione di tipo turistico-ricettivo viene rilevata come elemento favorevole al procedimento, permettendo l'aggiudicazione di un progetto che attualmente risulta approvato dall'amministrazione.
Infine, dalla ricostruzione degli eventi e dei risultati del processo di riqualificazione dell'ex Colonia Marina Dux, in accordo con l'analisi della tipologia della Colonia marina fascista, è possibile ipotizzare, per simili scenari d'intervento, tre principali linee guida. In primo luogo, il valore storico-culturale di tali strutture andrebbe

verificato preventivamente, per evitare l'insorgenza di criticità burocratiche. Inoltre, data l'ubicazione delle ex colonie sulle coste italiane, potrebbe risultare rilevante un'accurata analisi e valutazione ambientale delle azioni proposte, definendo come potenzialmente efficaci le soluzioni reversibili e l'impiego di materiali e tecnologie sostenibili. Infine, per ottenere degli interventi sostenibili economicamente nel tempo potrebbe risultare decisivo considerare la condivisione politica della destinazione d'uso scelta in relazione alla disponibilità delle risorse finanziarie dell'ente promotore.

In conclusione, il presente lavoro di tesi porta all'attenzione il tema della valorizzazione del patrimonio storico-architettonico e, nonostante le criticità riscontrate lungo il decorso del processo, la volontà di rifunzionalizzare l'edificio dell'ex Colonia Marina Dux si pone come alternativa al suo abbandono e degrado, permettendo di salvaguardare il bene e di tramandarlo nel tempo, offrendo alla città di Cagliari un'occasione di crescita della propria offerta turistica.

In termini generali, l'opportunità che offre il processo di adaptive reuse si configura, dunque, come soluzione alla dismissione del patrimonio delle colonie marine in Italia permettendo, da un lato di conservare e trasmettere i valori e il pregio artistico dei beni, e dall'altro di configurare spazi coerenti con le rinnovate necessità delle realtà antropiche contemporanee.

Bibliografia

Ackermann F. e Eden C. (2011) *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, Long Range Planning 44(3). Disponibile presso https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001

Almiento L. (2014, Luglio 30) *Ex Marino, il progetto si è arenato in viale Trento,* L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Dispsonibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=39587 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Ambu S. (2012, Luglio 30) *Il vecchio Marino tornerà ospedale*, La Nuova Sardegna, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=26795 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Andrews K.R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*. (terza edizione). Richard D. Irwin

Ansoff I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill

Artizzu A. (2009, Gennaio 29) *L'ex Marino resta un rudere*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=4043 (Ultimo accesso 07/10/2025)

A. Artizzu (2010, Febbraio 15)a *Ex Marino, attesa la sentenza del Consiglio di Stato*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=9570 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Febbraio 25)b *Ex Marino, torna in gioco la Prosperius*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Diponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=9821 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Aprile 23)c *Pronti a recuperare l'ex Marino*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=11013 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Settembre 1)d *Ex Marino, il comune boccia il progetto,* L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Diponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=13136 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Settembre 1)e *Per l'okay serve il parare di diciotto enti*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=13137 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Settembre 2)f *Floris: Quel rudere è uno scandalo*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=13161 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Novembre 4)g *Ex Marino, area parcheggi da modificare*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=14029 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Artizzu A. (2010, Dicembre 15)h *Ex Marino, ok al progetto di recupero*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=14584 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Artizzu A. (2011, Gennaio 28)a *Ex Marino, serve la variante al PUC*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=15191 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Artizzu A. (2011, Luglio 25)b *Ex Marino, la svolta è vicina*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=18330 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Artizzu A. (2011, Luglio 27)c *Svolta per l'ex Marino*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=18407 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Artizzu A. (2011, Novembre 2)d *Ex Marino, presto la svolta*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=20461 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Artizzu A. (2014, Febbraio 3)a *L'ex Marino al rush finale*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=36275 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Artizzu A. (2014, Febbraio 3)b *La conclusione dei lavori fra tre anni*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=36276 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Artizzu A. (2015, Febbraio 2)a *Ex Marino, i paletti della Regione*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42402 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Artizzu A. (2015, Febbraio 19)b *Ex Marino, un pasticcio*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42773 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Artizzu A. (2015, Luglio 10)c *Un albergo di lusso al posto dell'ex Marino*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=45564 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Artizzu A. (2015, Dicembre 18)d *Se sette anni vi sembran troppi*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=48563 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Artizzu A. (2016, Febbraio 2)a *Convinciamo la Prosperius a realizzare un albergo*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=49398 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Artizzu A. (2016, Marzo 1)b *Ultimatum con sorpresa*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=49920 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Artizzu A. (2016, Marzo 29)c *Ex marino, chiesta la nomina di un commissario*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=50408 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Artizzu A. (2016, Aprile 4)d *#CA_mbia: lettera sul futuro del Marino,* L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=50521 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Artizzu A. (2018, Gennaio 15), *L'ex Marino sarà un hotel, Intesa tra Comune e Regione sul futuro del rudere*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=61182 (Ultimo accesso 15/10/2025)

ASCA, Ufficio Provinciale Gioventù Italiana di Cagliari, C. 40, *Cambio di proprietà dalla ex Federazione dei Fasci alla G.I.L.*, Atto a rogito notaio dottor Ignazio Cugusi n. 28631. Bezzi C (2005) *La SWOT "dinamica" o "relazionale"*, Rassegna Italiana di Valutazione, 9(31).

Benetti A. (2019, Agosto 13), *Icone costiere: appunti sulle colonie estive italiane da Mussolini alla Valtur*, Editoriale Domus, Milano. Disponibile presso https://www.domusweb.it/it/architettura/2019/08/13/icone-costiere-appunti-sulle-colonie-estive-italiane-da-mussolini-alla-valtur.html

Bourne L. (2005) *Project Relationship Management and the Stakeholder Circle™*, relatore: Derek Walker, Tesi di Dottorato, Università RMIT, Graduate School of Business.

CagliariGlobalist.it (2016, Gennaio 18) *Paolo Casu sul futuro dell'Ospedale Marino e dell'ex Ospedale Marino*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=49066 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Cagliaripad.it (2015, Febbraio 12)a *Ex ospedale Marino, il 18 febbraio si decide. Erriu "Criticità nel bando: sanità mai coinvolta"*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42636 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Cagliaripad.it (2015, Febbraio 19)b *Ospedale Marino, faccia a faccia tra Regione e Prosperius*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42776 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Cagliaripad.it (2015, Marzo 9)c *Riformatori: "Grand hotel all'ospedale marino" pronte 10 mila cartoline*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=43178 (Ultimo accesso 14/10/2015)

Cagliaripad.it (2016, Agosto 8), *Tar annulla decisione Regione, ex Marino torna a Prosperius,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=52595 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Cagliaripad.it (2017, Giungo 29) *Ospedale Marino, Vargiu (Rif): "Avevamo ragione noi, ora stop a sprechi di tempo",* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=58096 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Cagliaripad.it (2018, Marzo 9) *Cagliari, deciso il destino dell?Ex ospedale Marino*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=62085 (Ultimo accesso...

Cagliaripad.it (2020, Settembre 9), *Cagliari, ex Marino da ospedale a Hotel: la comunicazione del sindaco Truzzu,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=72957 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Calloni D. (2022, Maggio 5), *Dati sul degrado edilizio e urbano*, ascosilasciti.com. Disponibile presso https://ascosilasciti.com/it/2022/05/05/degrado-urbano-luoghi-abbandonati-italia-urbex/

Camera dei Deputati (1987) *Resoconto stenografico dell'Assemblea: X Legislatura - Discussioni - Seduta Del 14 Dicembre 1987*. Portale Storico della Camera dei Deputati. Disponibile presso https://legislature.camera.it/_dati/leg10/lavori/stenografici/sed0062/rsi0062.pdf

Cao G. (1998) *La città estiva, Cagliari balneare al Poetto 1913-1986*. VerbaVolant

Careddu M. (2019, Gennaio 23) *Marino e piazza San Cosimo, doppio sì*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=66507 (Ultimo accesso 17/10/2025)

Casali L. e Capra M. E. (2014, Aprile 15) *Il ruolo dei Consorzi Antitubercolari nella lotta alla Tubercolosi*. Rassegna di Patologia dell'Apparato Respiratorio, V.29(2) Disponibile presso https://doi.org/10.36166/2531-4920-2014-29-26 (Ultimo accesso 23/10/2025)

Castedduonline.it (2020, Settembre 9) *Cagliari, maxi centro turistico dall'ex ospedale Marino all'Ippodromo: via alla riqualificazione,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=72963 (Ultimo accesso 17/10/2025)

Cicero P. (2013, Ottobre 14) *Ex Marino, via libera ai lavori*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=34422 (Ultimo accesso 12/10/2025)

Cocco G. B. e Tanca M. (2012) *Ubaldo Badas. La Colonia marina Dux a Cagliari*, Gangemi

Cocco M. (2017, Giugno 29) *Ex Marino, si ricomincia da capo*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=58124 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Comune di Cagliari (2011, Dicembre 20) *Deliberazione del Consiglio Comunale n. 73, Progetto di riqualificazione del vecchio Ospedale Marino -Variante al PUC vigente*. Disponibile presso https://www.comune.cagliari.it/portale/protected/77195I/0/def/ref/DOC120191I/

Comune di Cagliari (2020, Settembre 8), *Approvazione della variante urbanistica, ai sensi dell'art. 20 della L.R. 45/89, finalizzata all'avvio delle procedure di valorizzazione del compendio demaniale marittimo denominato "Ex Ospedale Marino" in località Lungomare Poetto (Quadro Normativo 14 "Poetto, Capo Sant'Elia, CalaMosca", Unità Cartografica 8 del PUC vigente) - Modifica degli articoli 29, 62 e 63 delle NTA del PUC,* Deliberazione del Consiglio Comunale n. 99/2020. Disponibile presso Comune.Cagliari.it

Consiglio d'Europa (2000) *Convenzione Europea del Paesaggio*, Serie dei Trattati del Consiglio d'Europa - n. 176. coe.int, art 1.

Consiglio d'Europa (2005) *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società* (CETS No.199). Disponibile presso https://www.coe.int/it/web/venice/faro-convention

Consiglio regionale della Sardegna (2006, Novembre 28) *Resoconto della seduta n. 248*. Disponibile presso https://www.consregsardegna.it/www3/resoconti/resoconto8256.html?idverbale=130248

Deidda A. (2012, Luglio 30) *I Riformatori "Fermiamo la riqualificazione dell'Ospedale Marino"*, Cagliaripad, Comunecagliarinews.it.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=26821 (Ultimo accesso 13/10/2025)

Deidda A. (2016, Gennaio 18)a *Vergogna ex Marino, subito la demolizione dell'ex pronto soccorso*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=49070 (Ultimo accesso 13/10/2025)

Deidda A. (2016, Febbraio 3)b *Rebus Marino, Giovanni Dore: Subito il centro di riabilitazione*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=49405 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Dente, B. (2014) *Understanding Policy Decision*, Springer. Disponibile presso https://doi.org/10.1007/978-3-319-02520-9

De Vettor L. (2016) *Architettura fascista nell'epoca democratica post-bellica in Italia: Una breve introduzione*, Verbum – Analecta Neolatina, 17(1-2), p. 7–17. Disponibile presso https://ojs.ppke.hu/verbum/article/view/397

Divertito S. (2025), *Consumo di suolo, l'Italia perde 2,7 metri quadri al secondo: il report ISPRA 2025, Renewable matter*, ascosilasciti.com. Disponibile presso https://ascosilasciti.com/it/2022/05/05/degrado-urbano-luoghi-abbandonati-italia-urbex/

Farina M. , Lembo-Fazio F. (2021) *Colonie marine, ascesa e declino di una tipologia edilizia*, ilgiornaledellarchitettura.com. Disponibile presso https://inchieste.ilgiornaledellarchitettura.com/colone-marine-caratteri-funzionali-e-spaziali/

Fresu E. (2014, Settembre 30)a *Il gran pasticcio dell'ecomostro*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it . Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=40441(Ultimo accesso 13/10/2025)

Fresu E. (2014, Dicembre 18)b *Ex Marino, bando annullato*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=41771 (Ultimo accesso 13/10/2025)

Fresu E. (2015, Ottobre 29) *Ex marino, nuovo ricorso al TAR*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=47475 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Fresu E. (2016, Dicembre 22), *Ex Marino, decisione in aprile*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=54746 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Frisoni G. et al. (1985, Marzo) *Storia e miti della colonia*, Editoriale Domus n. 659.

Helms M.M. e Nixon J. (2010) *Exploring SWOT Analysis – where are we now?, A review of academic research from the last decade*, Journal of Strategy and Managemenet, 3(3). Disponibile presso https://doi.org/10.1108/17554251011066465

Il Corriere della Sera (2016, Febbraio 25) *L'ex ospedale in riva al mare affogato nelle carte bollate*. Disponibile presso https://video.corriere.it/ex-ospedale-riva-mare-affogato-carte-bollate/034bb74c-dbe5-11e5-b9ca-09e1837d908b (Ultimo accesso 15/10/2025)

Irace F. (1985, Marzo) *L'utopie nouvelle: l'architettura delle colonie/Building for a new era: health services in the thirties*, Editoriale Domus n.659.

Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (2025). *Rapporto Ambiente SNPA 2025, Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici*. Edizione 2025. p. 24, isprambiente.it

Italia (2004, Gennaio 22), *Decreto legislativo del 22 gennaio 2004, n. 42. Codice dei beni culturali e del paesaggio*, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 45 del 24 febbraio 2004. Parte Seconda, Capo I, Articolo 10.

Kauark-Fontes e al (2023, Marzo 2) *Towards Adaptive Governance of Urban Nature-Based Solutions in Europe and Latin America, A Qualitative Exploratory Study.* Sustainability, 4479. https://doi.org/10.3390/su15054479

Lai F. (2013, Ottobre 14) *Nuovo Opedale Marino: c'è l'ok della conferenza di servizi al progetto*, Castedduonline.it, Comunecagliarinews.it. Diponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=34430 (Ultimo accesso 13/10/2025)

Lami, I.M. e al (2023, Aprile 5) *A Replicable Valorisation Model for the Adaptive Reuse of Rationalist Architecture,* Land, 12(4), 836. Disponibile presso https://doi.org/10.3390/land12040836

Lami, I.M. e Mecca, B. (2021) *Assessing Social Sustainability for Achieving Sustainable Architecture*, Sustainability

13(1), n.42. Disponibile presso https://doi.org/10.3390/su13010142

La Nuova Sardegna (2009, Gennaio 30) *Annullata la gara per l'ex Ospedale Marino*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=4060 (Ultimo accesso 08/10/2025)

La Nuova Sardegna, (2010, Febbraio 19)a *Oggi la decisione del Consiglio di Stato,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=9706 (Ultimo accesso 08/10/2025)

La Nuova Sardegna (2010, Aprile 23)b *Ex ospedale Marino, la Prosperius può essere la vincitrice,* Comunecagliarinews.it. Disponibile preso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=10992 (Ultimo accesso 08/10/2025)

La Nuova Sardegna (2011, Dicembre 2) *Ospedale Marino ora possibile intervenire sul rudere,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21162 (Ultimo acceso 08/10/2025)

La Nuova Sardegna (2012, Novembre 14) *Tra rudere e sprechi il Poetto muore,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.

php?pagina=28637 (Ultimo accesso 09/10/2025)

La Nuova Sardegna (2013, Ottobre 14) *Riabilitazione, sì al centro del Marino*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=34423 (Ultimo accesso 13/10/2025)

La Nuova Sardegna (2018, Marzo 9) *Delibera di giunta, via libera per l'hotel al posto dell'ex ospedale Marino*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=62075 (Ultimo accesso 16/10/2025)

La Nuova Sardegna (2025, Ottobre 9) *Ex Ospedale Marino, c'è un progetto da 12 milioni: il rudere del Poetto diventa hotel di lusso fronte mare,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://www.lanuovasardegna.it/regione/2025/10/09/news/ex-ospedale-marino-c-e-un-progetto-da-12-milioni-il-rudere-del-poetto-diventa-hotel-di-lusso-fronte-mare-1.100773082 (Ultimo accesso 17/10/2025)

Legambiente (2023, Luglio) *Rapporto Spiagge 2023*, La situazione e i cambiamenti in corso nelle aree costiere italiane. Disponibile presso https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Embedded/Documenti/2024/08/08/Report-Spiagge-2023.pdf

Lincoln Y. S. e Guba E G (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Pubblications

Loddo G. (1999) *Cagliari: Architetture dal 1900 al 1945*, Coedisar

L'Unione Sarda (2009, Agosto 7) *Progetto giusto, strada lunga e irta di ostacoli,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=6682 (Ultimo accesso 09/10/2025)

L'Unione Sarda (2011, Dicembre 2)a *Ex Marino, si parte,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21147 (Ultimo accesso 09/10/2025)

L'Unione Sarda (2011, Dicembre 22)b *La rinascita dell'ex Marino,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21541(Ultimo accesso 09/10/2025)

L'Unione Sardda (2016, Gennaio 13) *Vargiu: "La Regione deve decidere in fretta",* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=48999 (Ultimo accesso 14/10/2025)

L'Unione Sarda (2018, Marzo 9) *L'ex Marino diventerà un albergo. Approvata la delibera regionale per il cambio di destinazione,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=62069 (Ultimo accesso 15/10/2025)

L'Unione Sarda (2019, Gennaio 21) *Domani si deciderà sulla variante al Puc, Ex Marino e nuove aree pedonali in Aula,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=66473 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Madeddu D. (2025, 0ttobre 10) *Cagliari, l'ex opedale Marino diventa un hotel a cinque stelle*, Il Sole 24 Ore. Disponibile presso https://www.ilsole24ore.com/art/cagliari-l-ex-ospedale-marino-diventa-hotel-cinque-stelle-AH4C4O6C (Ultimo accesso 17/10/2025)

Mascia L. (2012, Novembre 14) *Ma il cantiere muove i primi passi*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=28634 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Meuser M. e Nagel U. (2009) T*he Expert Interview and Changes in Knowledge Production. Interviewing Experts,* 17-42. Palgrave Macmillan, Londra

Ministero per i Beni e le Attività Culturali - Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Cagliari e Oristano (2007, Settembre 19)a *Decreto n. 85, Ex Ospedale Marino, già Colonia Marina Dux* . Disponibile presso https://sardegna.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/02/Decreto085-2007.pdf

Ministero per i Beni e le Attività Culturali - Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di di Cagliari e Oristano. (2007, Settembre 19)b *Relazione storico artistica sul bene Colonia Marina Dux*. Disponibile presso https://sardegna.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/02/decreto_085_2007_rel.pdf

Mintzberg H. e al (1998) *Strategy Safary-The complete guide through the wilds of strategic management,* Financial Prentice Hall.

Muroni A. (2009, Agosto 6)a *L'ex Marino? Diventi un hotel di lusso*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=6669 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Muroni A. (2009, Agosto 7)b *Hotel all'ex Marino, dubbi e proposte*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=6680 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Neri E. (2011, Luglio 27)a *Ospedale Marino, via alla spa*, Sardegna24.news, Comunecagliarinews.it Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=18410 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Neri E. (2011, Dicembre 14)b *Ecco il nuovo Ospedale Marino tra piscine, saune e ristoranti*, Sardegna24.news, Comunecagliarinews.it.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21389 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Neri E. (2017, Giugno 29), *Svolta Ospedale Marino, addio Prosperius, un hotel cancellerà il rudere*, Castedduonline.it, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=58119 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Neri E. (2019, Gennaio 15)a *Cagliari, il destino dell'ex Ospedale Marino: centro servizi turistici o hotel di lusso*, Castedduonline.it, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=66415 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Neri E. (2019, Gennaio 23)b *Cagliari, via libera del Comune, sì all'hotel di lusso all'ex Ospedale Marino,* Castedduonline.it, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=66501 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Neri E. (2019, Settembre 24)c *Il Comune vuole acquisire il vecchio ospedale Marino, ma è polemica: azzardo rischioso, servono 30 milioni di euro*, Castedduonline.it, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=69491 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Neri E. (2025, Agosto 7) *Cagliari, svolta turismo di lusso al Poetto: l'ex Ospedale Marino hotel stellato sul mare*, Cagliarinews.it. Disponibile presso https://cagliarinews.it/cagliari-ex-marino-hotel-stellato-7-agosto-2025/ (Ultimo accesso 17/10/2025)

Neri G. (2021) *La Colonia Olivetti a Brusson, Ambiente pedagogia e costruzione nell'architettura italiana*, Archivio del Moderno, Officina Libraria. Disponibile presso https://www.officinalibraria.net/download/667/e0dd7de883de/colonia-olivetti-oa_completok.pdf

Nifosì G. (2022, Marzo 29), *Architettura del XIX e XX secolo,* Verbum Analecta Latina. Disponibile presso https://ojs.ppke.hu/verbum/article/view/397

Noce M. (2008, Novembre 26) *Il pasticciaccio brutto dell'ex Marino*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=3217 (Ultimo acceso 08/10/2025)

Noce M. (2009, Luglio 31)a *Ex Marino degrado a cinque stelle*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=6579 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Noce M. (2009, Luglio 31)b *Alla Regione si lavora al nuovo bando di gara*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=6581 (Ultimo accesso 09/10/2025)

Noce M. (2017, Aprile 10) *Doppio sit-in per l'ex Marino Progressisti contro la Regione. Vargiu un piano per il Poetto*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=56619 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Noli E. L. (2015, Ottobre 30) *Storia del vecchio ospedale Marino del Poetto: dalla colonia Dux al futuro hotel di lusso*, Cagliaritoday.it. Disponibile presso https://www.cagliaritoday.it/cronaca/storia-vecchio-ospedale-marino-poetto-cagliari-colonia-dux-hotel-lusso.html (Ultimo accesso 15/10/2025)

Norfo J. (2015, Febbraio 19) *Vecchio ospedale Marino, il rimpallo continua: nuova fumata grigia*, Castedduonline.it, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42781 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Norfo J. (2016, Agosto 5) *Poetto, l'ultima beffa del Marino: Regione ko, vince Prosperius*, Castedddduonline.it, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=52594 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Pau F. (2009, Agosto 8), *Ubaldo Badas Architetto*, Editoriale Domus, Milano. Disponibile presso https://www.domusweb.it/it/notizie/2009/08/30/ubaldo-badas-architetto.html

Pickton D. e Wright S. (1998) *What's SWOT in strategic analysis?*, Strategic Change, 7(2), 101–109. Disponibile presso https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6

Pinna F. (2016, Agosto 5) *Regione sconfessata dal TAR, il Marino torna a Prosperius*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=52589 (Ultimo accesso 14/10/2025)

Pinna F. (2018, Gennaio 12)a *Prosperius ricorso respinto: il Marino resta alla Regione*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=61158 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Pinna F. (2018, Agosto 8)b *Ex Marino, la Regione aspetta*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=52607 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Piras L. (2015, Gennaio 26), *Ex Marino: guai in vista*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42245 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Porter M. (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, 12(2), 95–117. Disponibile presso https://doi.org/10.1002/smj.4250121008

Rapeanu P. (2025, Luglio 24), *Cagliari, l'hotel extralusso è un miraggio: l'ospedale Marino blindato e abbandonato*, Cagliarinews.it. Disponibile presso https://cagliarinews.it/hotel-ospedale-marino-abbandonato-24-luglio-2025/ (Ultimo accesso 17/10/2025)

Regione Autonoma della Sardegna (2006, Marzo 28)a Deliberazione n. 12/10, *Valorizzazione dell'immobile "Ex Ospedale Marino" Poetto – Cagliari. Approvazione direttive (disciplinare di gara)*. Delibere della Giunta Regionale. Disponibile presso https://delibere.regione.sardegna.it/delibera/32989

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2006, Luglio 21) b Deliberazione n. 1206/D, *Bando di gara per la valorizzazione dell'immobile noto come "Ex Ospedale Marino" ubicato in località Poetto del Comune di Cagliari*. Direzione generale enti locali e finanze, servizio centrale demanio e patrimonio. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_19_20060724164124.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2006, Luglio 29)c *Annunzi Legali,* Bollettino Ufficiale della Regione Autonoma della Sardegna, n.23. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_22_20060801091220.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2006, Dicembre 19)d *Determinazione n.2803/D,* Bollettino Ufficiale della Regione Autonoma della Sardegna, n.40. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_5_20061229132541.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2007, Marzo 23) a *Determinazione n. 571/D*. Disponibile presso https://agenziaregionaleperillavoro.regione.sardegna.it/documenti/1_19_20070326163426.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2007, Maggio 21) *Avviso di convocazione eduta pubblica di apertura delle buste contenenti le offerte economiche*. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_5_20070515125729.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2007, Maggio 30)b *Determinazione n. 1364*. Disponibile presso https://www.sardegnaambiente.it/documenti/1_19_20070531132450.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali, Finanze e Urbanistica (2009, Gennaio 21) *Determinazione n.154*. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_19_20090122130210.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica (2014, Giugno 20) Determinazione Prot. n. 23699 rep. n. 1369. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_422_20140625134212.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica (2018, Marzo 6) *Deliberazione n. 12/71, Cagliari, Lungomare Poetto. Riqualificazione aree e beni di proprietà pubblica. Avvio procedure di valorizzazione del compendio demaniale marittimo denominato "Ex Ospedale Marino".* Disponibile presso https://www.sardegnaagricoltura.it/documenti/1_73_20180308095623.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica (2021, Gennaio 14) a *Procedura comparativa ad evidenza pubblica per il rilascio della concessione demaniale marittima per la riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico ricettiva, del complesso immobiliare 'EX OSPEDALE MARINO', sito nel litorale di Cagliari Località Poetto, ai sensi dell'art. 36 del codice della navigazione. Indizione della procedura ed approvazione schema di avviso, allegati, modulistica,* determinazione n.107 protocollo n. 1620. Disponibile presso https://www.area.sardegna.it/documenti/1_422_20210219093330.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali Finanze e Urbanistica (2021, Aprile 23)b *Procedura comparativa ad evidenza pubblica per il rilascio della concessione demaniale marittima per la riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico ricettiva, del complesso immobiliare 'EX OSPEDALE MARINO', sito nel litorale di Cagliari Località Poetto, ai sensi dell'art. 36 del codice della navigazione. Nomina della commissione di gara*, determinazione n.1398/15327. Disponibile presso https://files.regione.sardegna.it/squidex/api/assets/redazionaleras/338cefe4-9e89-4e7e-b7fa-3e857bf35214/1-422-20210426084436.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali Finanze ed Urbanistica (2021, Novembre 30)c *Procedura comparativa ad evidenza pubblica per il rilascio della concessione demaniale marittima per la riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico ricettiva, del complesso immobiliare 'EX OSPEDALE MARINO', sito nel litorale di Cagliari Località Poetto, ai sensi dell'art. 36 del codice della navigazione. Aggiudicazione DEFINITIVA*, determinazione n. 4119. Disponibile presso https://files.regione.sardegna.it/squidex/api/assets/redazionaleras/45f280ce-1c37-4e9e-919c-64d590e83243/1-82-20211201174356.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato agli Enti Locali Finanze ed Urbanistica (2022, Settembre 26) *Anticipata occupazione, ai sensi dell'art. 38 C.d. N., in favore della soc. Colonia Hotel S.r.l, del compendio demaniale denominato 'EX OSPEDALE MARINO', sito nel litorale di Cagliari Località Poetto, della superficie di circa 12488,00 mq*, determinazione n. 3125. Disponibile presso https://files.regione.sardegna.it/squidex/api/assets/redazionaleras/c1f71184-474d-43aa-8f7d-f9396faebd31/1-422-20221003093141.pdf

Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato della Difesa dell'Ambiente (2024, Febbraio 14), *RELAZIONE TECNICA ILLUSTRATIVA EX ART. 146 DEL D. LGS. 42/2004 POSIZIONE: 2023-2084*. Disponibile presso www.sardegnaambiente.it

Regione Autonoma della Sardegna (2025, Ottobre 8)a *Riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico ricettiva, del complesso immobiliare "Ex Ospedale Marino", sito nel litorale di Cagliari Località Poetto. Proponenti: Società Colonia Hotel S.r.l., in qualità di soggetto aggiudicatario della procedura comparativa ad evidenza pubblica per il rilascio della concessione demaniale marittima per la riqualificazione, valorizzazione e gestione in chiave turistico ricettiva, del complesso immobiliare Ex Ospedale Marino, e Servizio demanio e patrimonio di Cagliari dell'Assessorato regionale degli Enti Locali, Finanze e Urbanistica, in qualità di Ente Gestore del bene demaniale costituito dal medesimo complesso immobiliare. Procedura di verifica di assoggettabilità alla valutazione di impatto ambientale (V.I.A.), comprensiva della valutazione di incidenza ambientale (V.Inc.A.). L.R. n. 1/2019, D.Lgs. n. 152/2006, e s.m.i., D.P.R. n. 357/1997, e s.m.i., Delib.G.R. n. 11/75 del 2021 e Delib. G.R. n. 30/54 del 2022.*, Determinazione n.52/58. Disponibile presso https://www.sardegnasira.it/archivio/2025/10/10/1/202510101235461 63

Regione Autonoma della Sardegna (2025, Ottobre 9) b *Ex Ospedale Marino del Poetto: dalla Giunta via libera definitivo alla riqualificazione. Il rudere diventa un hotel di lusso immerso nella natura*, Comunicato stampa. Disponibile presso https://www.regione.sardegna.it/notizie/ex-ospedale-marino-del-poetto-dalla-giunta-via-libera-definitivo

Rowley, T. J. (1997) *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*, The Academy of Management Review 22(4), 887-910. Disponibile presso https://doi.org/10.2307/259248

Ruffi M. (2008, Novembre 25)a *Ex ospedale Marino, tutto da rifare*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=3189 (Ultimo accesso 08/10/2025)

Ruffi M. (2008, Novembre 25)b *Viaggio nel gigante abbandonato da 25 anni*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=3191(Ultimo acceso 08/10/2025)

Sanjust P. (2014), *Protagonisti locali della modernità: Ubaldo Badas*, Gangemi

Sanjust P. (2003), *Ubaldo Badas, Architetture 1930-1940*, Quaderno del Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Cagliari, Facoltà di Ingegneria, Cagliari

Sardegna24.news.it (2011, Dicembre 2) *Ospedale Marino, c'è l'ok della Giunta,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21166 (Ultimo accesso 09/10/2025)

SardegnaOggi.it (2015, Gennaio 26)a *Ex Marino, bando bloccato: la vicenda alla Camera,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42238 (Ultimo accesso 13/10/2025)

SardegnaOggi.it (2015, Febbraio 19)b *Ex ospedale Marino, la Regione vuole certezze,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=42768 (Ultimo accesso 13/10/2025)

SardegnaOggi.it (2017, Giungo 29)a *Ex ospedale Marino, concessione decaduta: il rudere torna alla Regione,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=58098 (Ultimo accesso 15/10/2025)

SardegnaOggi.it (2017, Giugno 29)b *Zedda: "Un albergo all'ex ospedale Marino. E giù il vecchio pronto soccorso",* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=58100 (Ultimo accesso 15/10/2025)

Sardinapost.it (2018, Gennaio 12)a *Ex ospedale Marino, Consiglio di Stato: "Ricorso società inammissibile",* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=61168 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Sardiniapost.it (2018, Marzo 9)b *L'ex ospedale Marino di Cagliari diventerà un albergo in riva al mare,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=62062 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Sardiniapost.it (2021, Dicembre 3) *L'Ospedale Marino và a Sergio Zuncheddu. La Regione firma l'aggiudicazione*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://www.sardiniapost.it/cronaca/lex-ospedale-marino-va-alla-immobiliare-europea-la-regione-firma-laggiudicazione/ (Ultimo accesso 17/10/2025)

Sardegna Quotidiano (2011, Dicembre 21) *Via libera alla variante per l'ex ospedale Marino,* Comunecagliarinews.it. *Disponibile presso* https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21509 (Ultimo accesso 17/11/2025)

Schaeli J. (2025, Gennaio) *How Can Adaptive Reuse Create a Living Bridge,* Interior Educators. Disponibile presso https://interioreducators.co.uk/uploads/submitted-files/205.Writing25_03_.pdf

Serra A. (2011, Agosto 1) *L'ex Marino, polo attrattivo per tutta l'area*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=18504 (Ultimo accesso 17/11/2025)

Soest C. (2022) *Why Do We Speak to Experts? Reviving the Strength of the Expert Interview Method*. Perspectives on Politics, 21(1), 277-287. Disponibile presso https://doi.org/10.1017/S1537592722001116

Stake R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Sage Publications

University of the Built Environment, (2024) EST. 1919, *What is adaptive reuse (and why is it important)?*, ube.ac.uk.it. Disponibile presso https://www.ube.ac.uk/whats-happening/articles/what-is-adaptive-reuse/ (Ultimo accesso 08/12/2025)
Valle N. (1933) *Incontri: Ubaldo Badas*, Mediterranea, anno VII, n.1.

Yang, R. J. (2013) *An Investigation of Stakeholder Analysis in Urban Development Projects: Empirical or Rationalistic Perspectives*, International Journal of Project Management 32(5). Disponibile presso https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011

Yin R. K (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (sesta edizione). Sage Publications

Zasso M. (2011, Dicembre 2) *Via libera al Marino del futuro*, Sardegna Quotidiano, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=21155 (Ultimo accesso 17/11/2025)

Zasso M. (2015, Marzo 9) *No a una clinica nell'ex Marino, diventi un hotel extra lusso*, L'Unione Sarda, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=43158 (Ultimo accesso 13/10/2025)

Zasso M. (2019, Gennaio 23) *Poetto, svolta per il rudere del Marino: l'ex ospedale diventerà un albergo*, Sardiniapost.it, Comunecagliarinews.it.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=66515 (Ultimo accesso 16/10/2025)

Sitografia

domusweb.it, Riletture contemporanee del razionalismo italiano. Disponibile presso : https://www.domusweb.it/it/movimenti/razionalismo-italiano.html (Ultimo accesso 13/10/2025)

Rainews.it (2025, Ottobre 9), *Nuova vita per l'ex ospedale marino del Poetto: diventerà un hotel di lusso*. Disponibile presso https://www.rainews.it/tgr/sardegna/articoli/2025/10/nuova-vita-per-lex-ospedale-marino-del-poetto-diventera-un-hotel-di-lusso-75553ca1-4536-4c33-84f1-223238c829f0.html (Ultimo accesso 17/10/2025)

Securedsolutions.it (2025), *Colonia Dux di Cagliari, aboratorio di Diagnostica Strutturale*. Disponibile presso https://securedsolutions.it/laboratorio-di-diagnostica-strutturale/colonia-dux/ (Ultimo accesso 25/11/2025)

unionearchitetti.com, (2022, Giugno 9) Architettura fascista: caratteristiche e importanza. Disponibile presso https://www.unionearchitetti.com/architettura-fascista-caratteristiche-importanza/

VistanetCagliari.it (2018, Marzo 9) *Deciso il futuro del vecchio ospedale Marino: verrà restaurato e usato come struttura turistica*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=62065 (Ultimo accesso 25/11/2025)

VistanetCagliari.it (2019, Settembre 27) *Riqualificazione x ospedale Marino, l'opposizione a Truzzu: "Basta ritardi, si completi il percorso"*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=69549 (Ultimo accesso 25/11/2025)

VistanetCagliari.it (2020, Settembre 8) *Truzzu: "L'ex Ospedale Marino non è pià un ospedale. Via al progetto di riqualificazione turistica"*, Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=72961 (Ultimo accesso 25/11/2025)

VistanetCagliari.it (2021, Marzo 5)a *Cagliari, l'ex Ospedale Marino dibventerà un hotel di lusso. Presentato il bando,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=74352 (Ultimo accesso 25/11/2025)

VistanetCagliari.it (2021, Aprile 21)b *Cagliari, ex Ospedale Marino: sei candidati per la trasformazione in hotel,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=74796 (Ultimo accesso 25/11/2025)

Youtg.net (2020, Settembre 9) *Un albergo nell'ex Marino: la svolta per l'ecomostro del Poetto,* Comunecagliarinews.it. Disponibile presso https://comunecagliarinews.it/rassegnastampa.php?pagina=72953 (Ultimo accesso 25/11/2025)

SITOGRAFIA