

ROSARIO FARACI  
GIUSEPPE FERLITO (\*)

## L'AZIENDA AUTONOMA DELLE TERME DI ACIREALE

### X.1. Introduzione

Il contributo prende in esame una delle realtà idrotermali più importanti della Sicilia, le Terme Regionali di Acireale, in provincia di Catania, allo stato attuale nella forma giuridica di azienda autonoma, ma che, entro il 2005, assumerà quella di società per azioni. Alla luce di tale obiettivo di privatizzazione formale, il contributo analizza le principali ipotesi di ristrutturazione organizzativa, di riposizionamento strategico e di privatizzazione sostanziale connesse al cambiamento della configurazione giuridica. Il lavoro è frutto di una articolata attività di indagine, condotta ad un duplice livello, *on desk* e *on field*, quest'ultima realizzata attraverso interviste ad amministratori pubblici ed operatori del settore <sup>1</sup>.

### X.2. Il termalismo in Sicilia

La Sicilia è una regione con un rilevante patrimonio idrotermale <sup>2</sup>; dispone di circa 60 sorgenti, pari al 6% dell'intera offerta nazionale; sono pochi,

---

(\*) Sebbene il lavoro sia il frutto di un'impostazione unitaria, i paragrafi 1, 4 e 5 vanno attribuiti a Faraci, mentre i paragrafi 2 e 3 vanno attribuiti a Ferlito.

<sup>1</sup> Gli Autori ringraziano, per il prezioso tempo loro concesso, l'avv. Nino Garozzo, sindaco di Acireale e già commissario delle Terme Regionali di Acireale; la dott.ssa Dorotea Piazza, commissario delle Terme Regionali di Sciacca; il dott. Egidio Cacciola, direttore dell'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Acireale; il rag. Pietro Foti, presidente dell'ADACE, l'associazione degli albergatori di Acireale; il dott. Salvatore Zappalà, Presidente del gruppo di tour operating Dimsi SpA; il dott. Giuseppe Contarino, presidente dell'Accademia degli Zelanti e dei Dafnici di Acireale.

<sup>2</sup> Cfr. Cascio, 1963 e 1982.

tuttavia, i marchi di acque minerali riconosciuti ed apprezzati dal mercato. Le stazioni termali regolarmente funzionanti dal punto di vista preventivo, terapeutico e riabilitativo sono appena nove<sup>3</sup>.

Di queste sicuramente le più importanti sono Acireale, in provincia di Catania, e Sciacca, in provincia di Agrigento, poiché tali località risultano particolarmente apprezzate per il turismo balneare e per il notevole flusso di escursionisti interessati alle rispettive manifestazioni del Carnevale<sup>4</sup>. Entrambe le strutture termali sono beni demaniali della Regione Siciliana che, sotto la vigilanza del Dipartimento Turismo, Sport e Spettacolo dell'Assessorato al Turismo, ne assicura e controlla la gestione<sup>5</sup>.

I destini turistico-termali di Acireale e Sciacca sono in qualche modo paralleli. Entrambe le aziende autonome delle Terme saranno trasformate entro il 2005 in società per azioni<sup>6</sup>; saranno presto dotate di un consiglio di amministrazione che sostituirà l'attuale gestione commissariale; a breve, il governo dovrebbe passare ai privati, poiché la Regione Siciliana non è più da tempo in condizioni di esercitare il duplice ruolo di imprenditore e finanziatore<sup>7</sup>; per entrambe si è posta la questione di valutare l'opportunità di trasformare la denominazione della città in città-terme<sup>8</sup>. Disciplinate dal medesimo "corpus" legislativo, recentemente le Terme di Acireale e di

---

<sup>3</sup> L'offerta termale siciliana è rappresentata da una serie di strutture, pubbliche e private, anche in forma alberghiera, localizzate in diverse aree dell'isola: le Terme Giuseppe Marino e le Terme Granata Cassibile, entrambe in territorio di Ali Terme (provincia di Messina); le Terme Segestane di Castellmare del Golfo (in provincia di Trapani); le Terme Acqua Pia Srl in territorio di Montevago-Acqua Pia (in provincia di Agrigento); gli stabilimenti termali localizzati nelle isole Eolie, a Vulcano-Lipari (in provincia di Messina); la società Terme e Alberghi S.T.E.A. SpA di Terme Vigliatore (in provincia di Messina); il Grand Hotel Terme (gestione I.G.A.R. Srl) a Termini Imprese (in provincia di Palermo); le Terme Regionali di Sciacca (provincia di Agrigento) e di Acireale (provincia di Catania) entrambe aziende autonome controllate dalla Regione Siciliana.

<sup>4</sup> Al 2001 (fonte: Regione Siciliana, 2001,2003), Acireale pesa per il 3,3% sul totale delle presenze turistiche in Sicilia (nel 1995 pesava il 4,1%), mentre Sciacca vale il 4,1% (mentre nel 1995 era al 2,9%). Sugli aspetti statistici del turismo in Sicilia, si vedano Busetta e Torrisi (2004).

<sup>5</sup> Le competenze della Regione in materia di termalismo sono distribuite fra vari Assessorati. In materia di "aziende termali regionali" e di "patrimonio termale regionale", la competenza spetta al servizio S2 "Vigilanza enti turistici, imprese e professioni" del Dipartimento Turismo Sport e Spettacolo.

<sup>6</sup> In base alla legge 28 dicembre 2004 n.17 che ha esteso al 31 dicembre 2005 il termine precedentemente previsto per il dicembre 2004.

<sup>7</sup> Si veda al riguardo la Relazione preliminare al D.d.l. n.233/96 della Regione Siciliana in cui sono esplicitati i motivi del disimpegno dalla gestione di attività economiche.

<sup>8</sup> In realtà, a Sciacca, il referendum popolare programmato per il 28 dicembre 2003 per la trasformazione della denominazione in Sciacca Terme non si è mai svolto per il mancato raggiungimento del quorum di votanti. Ad Acireale, invece, alcuni politici si sono fatti promotori della medesima iniziativa (marzo 2005).

Sciaccia hanno beneficiato di un provvedimento regionale che assicura al personale lo status di dipendenti pubblici, anche in presenza di un gestore privato<sup>9</sup>.

### **X.3. L'azienda autonoma delle Terme Regionali di Acireale: struttura, servizi offerti e condizioni economico-finanziarie**

#### *Localizzazione e genesi.*

Le Terme di Acireale ricadono all'interno di un vasto territorio delle Aci, compreso fra le pendici dell'Etna e il litorale del Mare Jonio, in cui l'acqua ha sempre rappresentato un'importante risorsa per lo sviluppo economico del comprensorio<sup>10</sup>. Si deve ai Greci lo sfruttamento delle acque sulfuree e la messa in opera delle prime costruzioni termali, chiamate Xiphonie; ai Romani la realizzazione della struttura termale di Santa Venera al Pozzo, i cui resti archeologici rappresentano tuttora un'importante attrazione turistica nel territorio delle Aci<sup>11</sup>. La nascita delle Terme risale al 1 maggio 1873 con la realizzazione ad Acireale dello stabilimento principale di Santa Venera, l'annesso parco e il *Grand Hotel des Bains*, mentre le sorgenti termali rimanevano in territorio di Acicatena<sup>12</sup>.

Le Terme di Acireale assumono la configurazione di azienda autonoma, titolare di un patrimonio proprio distinto da quello regionale, soltanto nel 1954, grazie ad un decreto istitutivo della Regione Siciliana<sup>13</sup>, successivamente nel 1976 acquistano anche personalità giuridica autonoma<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Con la legge finanziaria regionale n.17 del 28 dicembre 2004, è stata introdotta una norma di tutela del posto di lavoro dei dipendenti termali che, seppur legati da un contratto di natura privatistica, d'ora in avanti confluiranno in un ruolo speciale ad esaurimento della Regione Siciliana, conservando la posizione giuridica, economica e previdenziale posseduta alla data della trasformazione delle Terme in SpA. Si veda l'articolo di Vella (2004).

<sup>10</sup> Si veda l'interessante contributo storico di S.Bella (1999).

<sup>11</sup> Una disamina storica delle Terme di Acireale è contenuta in C.Cosentini (1973).

<sup>12</sup> Si veda il contributo "Una storia di acque millenarie" dello storico Matteo Donato, riportato sul sito dell'azienda ([www.termes-acireale.com](http://www.termes-acireale.com)). Tra i visitatori illustri delle Terme si annoverano i Reali d'Italia e il compositore tedesco Richard Wagner che, si narra, aggiunse al Parsifal la nota "Incantesimo del Venerdì Santo" proprio in onore di Acireale e delle sue Terme.

<sup>13</sup> D.P.L. REG. 20 dicembre 1954 n.12, emanato in esecuzione delle delega contenuta nell'art.28 della legge regionale del 31 dicembre 1951.

<sup>14</sup> Con la legge regionale 6.5.1976 (art.1) le Terme, acquistando personalità giuridica autonoma, cessano di essere patrocinate dall'Avvocatura dello Stato che, dal 1954, ne tutelava gli interessi in sede giudiziaria.

Attraverso l'azienda autonoma <sup>15</sup>, la Regione ha direttamente esercitato il ruolo di imprenditore nel settore termale; mantenendo, tuttavia, alcune importanti prerogative sulle modalità di captazione e utilizzazione a fini commerciali e terapeutici delle acque <sup>16</sup>, ne è stata nel corso degli anni anche il principale finanziatore <sup>17</sup>.

#### *Complesso aziendale.*

Allo stato attuale, l'attività termale e i servizi connessi vengono esercitati in due strutture: la prima, denominata Santa Venera, su un'area di 4.000 mq, è quella originariamente destinata alle cure idrotermali, realizzata nel 1873 (su iniziativa del Barone Agostino Pennisi di Floristella) che mantiene oggi solo l'accettazione e gli uffici direttivi; la seconda, denominata Santa Caterina, più moderna, su un'area di 9.000 mq, in funzione dal 1987, è adibita sia ad uso termale che a medicina specialistica. Sono in funzione pure due piscine <sup>18</sup>.

Alle Terme Regionali appartengono pure due alberghi, l'Hotel delle Terme (3 stelle, con 53 camere, per complessivi 99 posti letto) e l'Excelsior Palace Terme (3 stelle, con 230 camere per complessivi 431 posti letto). Il primo è affidato alla gestione di un'impresa familiare <sup>19</sup>; il secondo (un ex pastificio acquisito e ristrutturato dalla Regione) è stabilmente locato alla catena SHR (Sicilian Hotel & Resort) <sup>20</sup>, che corrisponde alla Regione un canone annuo per l'utilizzazione dell'immobile <sup>21</sup>.

Al patrimonio termale sono annesse anche due ulteriori strutture, la cui utilizzazione rimane assai controversa. La prima struttura è un centro di servizi polifunzionale, di circa 6.000 mq, completata nel 1992, in procinto di essere inaugurata nel giugno 2004, finora mai utilizzata, che dovrebbe entrare

---

<sup>15</sup> Sul concetto di azienda autonoma, si veda Borgonovi (2004). E' stato opportunamente sottolineato che non esiste un archetipo di azienda autonoma nel diritto italiano.

<sup>16</sup> Le Terme sono titolari di una concessione mineraria per le risorse idrominerali che riguarda sia le acque termali che le acque minerali.

<sup>17</sup> Sul ruolo dello Stato come soggetto imprenditore, finanziatore, fornitore e regolatore delle attività economiche si veda il contributo di Faraci (2002). Con riferimento alla Regione Siciliana, le formule organizzative con le quali è stato possibile l'intervento regionale nell'attività produttiva sono state: la società per azioni a partecipazione regionale, l'azienda autonoma regionale, l'ente pubblico regionale nonché le società finanziarie (Bruno, 2000).

<sup>18</sup> Una piscina scoperta (di mt 33x18) e una coperta (di mt 12x6).

<sup>19</sup> Il canone annuo corrisposto è di circa 62.000 €, ma c'è un contenzioso in corso derivante dalla mancata corresponsione di alcuni canoni di locazione pattuita.

<sup>20</sup> La catena, appartenente dal gruppo di tour operating Dimsi SpA, gestisce in Sicilia circa 2000 posti letto.

<sup>21</sup> Esiste uno squilibrio fra il canone di affitto che i terzi corrispondono all'azienda Terme (circa 380.000 €) rispetto ai costi che quest'ultima sostiene per l'estinzione del mutuo fondiario che grava sulla struttura (633.000 €).

in funzione a metà del 2005 <sup>22</sup>. La seconda struttura è un impianto di imbottigliamento di acque minerali (Acqua Pozzillo), su una superficie di 2.000 mq, che rappresenta l'asset principale dell'omonima società, un tempo appartenente ai privati, poi ceduta alla Regione, per poi ritornare ai privati a seguito di una procedura concorsuale <sup>23</sup>. Sul patrimonio gravano mutui, contratti fino al 2013, per circa 12,5 milioni di € <sup>24</sup>.

La tabella 1 sintetizza il valore del patrimonio immobiliare appartenente alle Terme Regionali di Acireale che, solo procedendo ad opportune valutazioni <sup>25</sup>, dovrebbe rappresentare il capitale iniziale della costituenda società per azioni <sup>26</sup>.

**Tab. 1 – Il patrimonio immobiliare delle Terme Regionali di Acireale (in Euro)**

Struttura	Valutazione (al 2001)
Stabilimento Terme Santa Venera	2.245.427
Stabilimento Terme Santa Caterina	3.557.315
Centro servizi polifunzionale	6.276.170
Hotel delle Terme	2.245.427
Hotel Excelsior Palace Terme	11.025.948
Stabilimento Acqua Pozzillo	1.290.475
<b>Totale</b>	<b>26.640.762</b>

Fonte: Ns elaborazioni su dati aziendali

<sup>22</sup> Della questione si è persino occupata la nota trasmissione televisiva “Striscia la notizia” con i servizi di Sasà Selvaggio (1/4/2004, intervista con l'assessore regionale Francesco Cascio) e Stefania Petyx (30/12/2004, intervista con l'assessore regionale Fabio Granata)

<sup>23</sup> Ormai da diversi anni, questa attività non rientra tra il core business dell'azienda. Negli anni '90 la Pozzillo era in procinto di passare al gruppo Ciarrapico (si veda N.D.Basile, 1990). Tuttavia, i procedimenti di fallimento e di liquidazione che gravano sull'Acqua Pozzillo potrebbero nuocere alla stabilità complessiva delle Terme, azionista di maggioranza dell'azienda, per l'entità di alcuni rilevanti debiti.

<sup>24</sup> Mutui fondiari contratti con il Banco di Sicilia per le strutture (e relative attrezzature) del centro polifunzionale e dell'albergo Excelsior Palace.

<sup>25</sup> Su incarico del commissario arch.Mangiaracina, il rag. Antonino Di Mauro di Catania ha redatto nel 2002 un “Rapporto informativo” contenente, fra gli altri, i criteri di rilevazione contabile (finanziario e civilistico-fiscale) per la determinazione del patrimonio netto. Il Rapporto prospetta una serie di interventi che la Regione Siciliana dovrebbe porre in essere prima di procedere alla privatizzazione formale e poi a quella sostanziale.

<sup>26</sup> La competenza a determinare la consistenza del capitale iniziale della SpA, sulla base del netto patrimoniale risultante dagli ultimi bilanci, dovrebbe essere attribuita all'Assessore regionale al Bilancio, per analogia con quanto previsto dall'art.1 del decreto legge 21 giugno 1993 n.198.

*Servizi offerti.*

Le acque delle Terme di Acireale, di tipo sulfureo-salzo-bromo-iodico-ipotermale (22°C) e radioattive, devono la loro particolarità all'origine vulcanica e alla mescolanza con acqua marina sotterranea. I fanghi sulfurei, ottenuti dalla macerazione dell'argilla vulcanica nell'acqua sulfurea per almeno tre anni, sono assai efficaci nella cura di malattie osteoarticolari, reumatiche e dermatologiche.

Le Terme di Acireale erogano pure servizi di medicina specialistica: pneumologia, neurologia, ortopedia, angiologia e medicina estetica realizzati dal complesso termale di Santa Caterina, in funzione dal 1987<sup>27</sup>.

I servizi offerti sono riepilogati nella tabella 2. Nel complesso, tuttavia, gli impianti delle Terme di Acireale risultano mediamente utilizzati intorno al 20-30% della loro capacità produttiva<sup>28</sup>.

**Tab.2 – I servizi offerti nei diversi reparti**

Reparto	Prestazioni
Fangobalneoterapia	Fango e bagno sulfureo; bagno sulfureo; idromassaggio sulfureo; fango con idromassaggio sulfureo; massaggio manuale; visita specialistica ortopedica
Reparto inalatorio	Inalazione, umage, nebulizzazione; aerosol, lavaggio nasale, nebbia; lavaggio auricolare; insufflazione endotimpanica; esame audiometrico; esame impedenzometrico; visita specialistica otorino
Servizi accessori	Rieducazione respiratoria; ventilazione meccanica assistita; esame spirometrico; visita specialistica pneumologica; esame doppler; visita specialistica angiologia
Reparto dermocosmesi	Fango e bagno sulfureo; bagno sulfureo; idromassaggio sulfureo; visita specialistica dermatologica; maschera facciale; linfo drenaggio viso; peeling superficiale viso; sauna; doccia filiforme
Reparto fisiokinesiterapia	Marconiterapia, radar, ionoforesi, ultrasuoni, infrarossi, ultravioletti, elettroterapia, diadinamica antalgica; kinesiterapia, ginnastica correttiva; laserterapia, magnetoterapia; massaggio manuale distrettuale; massaggio manuale generale; visita specialistica fisiatrica

*Fonte:* Terme di Acireale

<sup>27</sup> C'è una molteplicità di branche specialistiche assimilabili ad un presidio poliambulatoriale.

<sup>28</sup> Saturnia SpA Service (2001b).

### *Struttura organizzativa e profili di governance*

La struttura organizzativa delle Terme presenta caratteristiche semplici ed è assimilabile ad un modello per funzioni. Il Direttore generale vigila sulla direzione contabile, tecnica e sanitaria; si occupa direttamente di quella amministrativa. Quest'ultima è costituita da un ufficio di segreteria e affari generali, un ufficio marketing e promozione e un ufficio del personale.

Complessivamente, alle Terme lavorano 115 persone con contratto a tempo indeterminato, e 35 addetti con contratto di collaborazione professionale, un numero decisamente sovradimensionato rispetto al livello di prestazioni e servizi offerti, ma paradossalmente inferiore al fabbisogno definito dalla pianta organica. I dipendenti sono inquadrati con contratto di diritto privato; in base a quanto previsto dalla legge finanziaria regionale del 2004, transiteranno entro i primi 90 giorni del 2005 in un ruolo speciale ad esaurimento, rimanendo così di fatto dipendenti regionali.

Sul piano della *governance*, le prerogative di gestione rimangono di competenza della Regione Siciliana, proprietaria degli immobili e garante del patrimonio, che le esercita attraverso un organo di governo, attualmente rappresentato da un commissario regionale<sup>29</sup>.

In realtà, a regime, avrebbe dovuto operare un consiglio di amministrazione, poiché l'ultimo risale al 1987<sup>30</sup>. Infatti, la struttura organizzativa delle aziende delle Terme (di Acireale e di Sciacca) prevede i seguenti organi: il Presidente<sup>31</sup>, il Consiglio di Amministrazione<sup>32</sup>, il collegio dei revisori<sup>33</sup>, il Direttore Amministrativo e il Comitato centrale<sup>34</sup>. Con

---

<sup>29</sup> L'ultimo commissario, in ordine di tempo, è il dirigente regionale dott. Antonio Curatola, nominato fino al 31 dicembre 2003 (in base al decreto n.82/Gab dell'11 settembre 2003), prorogato fino al 31 dicembre 2004 (in base al decreto n.91/Gab del 16 luglio 2004) ed ulteriormente prorogato al 31 gennaio 2005 (in base al decreto n.22/Gab del 10 gennaio 2005).

<sup>30</sup> Ai tempi in cui era Presidente della Regione l'acese Rino Nicolosi (1934-1998).

<sup>31</sup> Nominato dall'Assessore al Bilancio della Regione fra quanti – in base alla legge regionale 6 aprile 1996 n.27 – risultano iscritti in un apposito albo regionale.

<sup>32</sup> Più articolato risulta il meccanismo di nomina del consiglio di amministrazione. In attuazione del decreto legislativo del 1954, risultava nominato con decreto dell'Assessorato regionale al bilancio, composto da dieci membri stabiliti dagli Assessori competenti e dal Comune nel cui territorio si svolge l'attività dell'azienda, durava in carica per un periodo di quattro anni rinnovabile. Le modifiche introdotte dalla legge regionale 6 aprile 1996 n.27 ne hanno cambiato la composizione, rendendolo più snello.

<sup>33</sup> La designazione dei componenti effettivi prevedeva che questa avvenisse da parte della Corte dei Conti, della Ragioneria generale della Regione e dal Comune di Acireale.

<sup>34</sup> Il Comitato centrale, composto da dodici membri nominati dall'Assessore al Bilancio, era un organo con funzioni meramente consultive, per fornire pareri su: i programmi di massima delle attività aziendali; i bilanci preventivi e i rendiconti consuntivi oltre che sull'organizzazione e gestione del personale dipendente; la gestione delle aziende e la politica tariffaria da applicarsi ai beni ed ai servizi prodotti.

l'approvazione dello statuto che disciplina la trasformazione delle Terme in SpA, la composizione degli organi sociali varia ulteriormente <sup>35</sup>.

#### *Condizioni economico-finanziarie*

Le Terme di Acireale versano ormai da diversi anni in condizioni assai critiche <sup>36</sup>; sono numerose le carenze gestionali <sup>37</sup>.

I ricavi da prestazioni (vedi tabella 3) – il 92% in regime di convenzione con il servizio sanitario nazionale, derivanti da una clientela regionale (prevalentemente di sesso maschile e di età compresa fra i 31 e i 60 anni) che rappresenta il 68,72% delle presenze nazionali <sup>38</sup> – non sono sufficienti a coprire i costi della struttura e la Regione è costretta annualmente a colmare il disavanzo, assicurando il pareggio di bilancio <sup>39</sup>.

Con riferimento agli ultimi dati disponibili, il disavanzo ammonta a circa 3,2 milioni di Euro, coperto interamente dalla Regione: i costi sono infatti 5,2 milioni di Euro (il 68% dei quali si riferiscono al personale; il 19% ad acquisti, manutenzioni ed energia; il 13% a mutui e oneri finanziari).

**Tab. 3 – Evoluzione dei ricavi in rapporto al numero di pazienti e alle prestazioni erogate (in Euro)**

Anno	<i>Numero pazienti</i>	<i>Numero prestazioni</i>	<i>Ricavi prestazioni £</i>	<i>Ricavi prestazioni €</i>	<i>Spesa media paziente €</i>
1984	20.298	393.726	1.526.722.111	788.486,167	38,85

<sup>35</sup> Il Consiglio di Amministrazione (art.7), nominato dall'Assessorato al Turismo della Regione, è composto da cinque membri, di cui uno designato dal Sindaco di Acireale, compreso il Presidente, durano in carica tre esercizi e sono rieleggibili. Il Direttore (art.11) viene nominato a seguito di selezione indetta con bando ad evidenza pubblica, dura tre anni e può essere riconfermato. Il Collegio sindacale (art.12) è nominato dall'Assessorato al Turismo della Regione.

<sup>36</sup> Nel 2003, lo stabilimento ha incassato 1,200,000 € con 20.500 presenze e un crollo delle prestazioni (-78%) rispetto all'anno precedente. Le ragioni del dissesto – secondo Saturnia SpA Service (2001b) – sono ascrivibili a: carenze nella identificazione degli obiettivi e delle strategie aziendali; sovradimensionamento ed inappropriata distribuzione degli organici; serie carenze nell'organizzazione e gestione delle risorse aziendali, economiche, umane, strutturali e tecnologiche; serie carenze nei meccanismi di definizione e controllo della spesa.

<sup>37</sup> Un esempio è la gestione del sistema informativo interno, frammentario e non integrato, in cui risultano informatizzate le aree tecnica, dello sportello clienti e della contabilità e retribuzioni,

<sup>38</sup> Lombardia, Lazio e Puglia sono le regioni dalle quali proviene la maggior parte della clientela extra-regionale delle Terme di Acireale (fonte: Terme di Acireale, 2003).

<sup>39</sup> Posto uguale a 100 l'ammontare dei ricavi, l'indice dei costi si pone pari a 235 se rapportato ai soli ricavi da prestazione (fonte: Saturnia, 2001a).

1985	25.383	450.919	1.871.008.381	966.295,186	31,06
1986	29.444	524.405	2.175.934.986	1.123.776,635	26,78
1987	36.522	633.251	2.661.697.885	1.374.652,236	21,59
1988	36.952	713.892	3.518.923.803	1.817.372,475	21,34
1989	36.429	513.410	3.903.063.397	2.015.764,019	21,64
1990	37.503	524.851	3.687.426.006	1.904.396,601	21,02
1991	31.713	452.165	3.552.556.567	1.834.742,348	24,86
1992	26.171	345.367	2.829.754.560	1.461.446,265	30,13
1993	19.151	257.469	2.198.781.668	1.135.575,962	41,17
1994	19.293	271.117	2.055.979.775	1.061.824,939	40,87
1995	18.201	301.663	2.151.925.879	1.111.376,967	43,32
1996	19.418	327.574	2.488.639.041	1.285.274,802	40,61
1997	20.318	360.746	2.775.034.285	1.433.185,602	38,81
1998	20.380	390.586	2.981.639.805	1.539.888,448	38,69
1999	20.454	420.426	3.188.245.325	1.646.591,294	38,55
2000	20.352	406.495	2.899.752.235	1.497.597,047	38,74
2001	-	-	-	-	-
2002	-	-	-	-	-
2003 (*)	20.500	288.000	2.347.439.235	1.213.445,409	-
Saggio var. 1984-2000	<b>- 0,91 %</b>	<b>-1%</b>	<b>2,86%</b>	<b>2,86%</b>	<b>-0,91%</b>

Fonte: Ns elaborazioni su dati aziendali. (\*) Fonte: "Acireale, il business fa acqua" di Letizia Vella, Il Sole 24 Ore, 23.06.2004.

#### **X.4. La transizione delle Terme di Acireale verso la privatizzazione: ipotesi di ristrutturazione organizzativa, riposizionamento strategico e apertura ai privati.**

La transizione delle Terme di Acireale verso la privatizzazione appare assai complessa e, nonostante la definizione di un *timetable* predisposto dalla Regione Siciliana, non immediata. Nel maggio 2004 è stato approvato lo schema di statuto della società per azioni, che dovrebbe essere istituita entro il 2005<sup>40</sup>. Tuttavia, la privatizzazione formale è soltanto la prima di una serie di

<sup>40</sup> Lo schema di statuto è stato predisposto dal noto giurista Alberto Stagno D'Alcontres. L'oggetto sociale è ampio (art.4 dello statuto), poiché la società ha per oggetto la valorizzazione e lo sfruttamento di tutte le acque termali e minerali esistenti o che venissero scoperte nell'ambito del territorio termale; le attività accessorie e complementari, quali l'esercizio di attività sanitarie, riabilitative e curative in genere; la vendita dell'acqua minerale, termale e naturale in genere, del fango termale, in Italia e all'estero; la conduzioni di alberghi, ristoranti, bar ed esercizi pubblici in genere, nonché di carattere ricreativo e di intrattenimento; la gestione di beauty-farm.

operazioni che dovranno portare la gestione delle Terme ai privati <sup>41</sup>; un'altra questione che il procedimento di trasformazione pone è quella relativa al regime di responsabilità della Regione, quale azionista unico, per le obbligazioni contratte dalla società risultante dalla privatizzazione formale <sup>42</sup>.

Allo stato attuale, alla transizione è legata la fattibilità di alcune ipotesi di ristrutturazione organizzativa, di riposizionamento strategico e di apertura ai privati che sono da tempo in discussione fra politici, dirigenti dell'Assessorato regionale al Turismo, imprenditori e collettività acese (vedi fig.1)



Fig.1 – Il dibattito sul rilancio del termalismo ad Acireale

*Ipotesi di ristrutturazione organizzativa.*

Le ipotesi di *restructuring* sono diverse ma, per semplicità, si possono ricondurre a due alternative.

La prima, prospettata in uno studio che le Terme di Acireale commissionarono qualche anno fa a Saturnia SpA Service <sup>43</sup>, prevede lo

<sup>41</sup> Secondo Bruno (2000) è evidente la necessità di più specifiche disposizioni di legge per attuare il mutamento della forma giuridica. In particolare queste dovrebbero riguardare: a) l'individuazione dell'autorità che delibera la trasformazione; b) gli adempimenti formali necessari per la pubblicità del mutamento della veste giuridica; c) la determinazione iniziale del capitale sociale delle società risultanti dalla trasformazione.

<sup>42</sup> Nella fase immediatamente successiva alla trasformazione, la società può essere retta da un amministratore unico, nominato dalla Regione.

<sup>43</sup> Si tratta di una struttura specializzata all'interno delle Terme di Saturnia Srl nell'area della consulenza aziendale specifica nel settore delle terme e del benessere ([www.termedisaturnia.it](http://www.termedisaturnia.it)).

smembramento dell'attuale complesso termale (con l'esclusione dell'albergo Excelsior Palace Terme e dello stabilimento dell'Acqua Pozzillo) in tre distinte unità organizzative, autonome sul piano giuridico, ognuna delle quali destinate ad un diverso business: Acireale Resort & SpA (per il termalismo del benessere), Santa Venera Hotel & SpA (per il termalismo tradizionale) e CAMPERT (per la medicina specialistica e la riabilitazione)<sup>44</sup>. Ciò potrebbe prefigurare il coinvolgimento di diverse categorie di privati, a seconda dell'attività economica di interesse. Si profila però il rischio di una concentrazione di interessi sul business ricettivo-alberghiero che, per la localizzazione delle Terme in prossimità del mare, si presenta sicuramente il più attrattivo e profittevole<sup>45</sup>.

La seconda ipotesi prevede l'unità funzionale dei diversi impianti termali, senza procedere a smembramenti e annettendo al patrimonio anche i cespiti inizialmente esclusi dalla valutazione di Saturnia Service. Ciò ha l'indubbio vantaggio di mantenere inalterate le caratteristiche economico-produttive dell'attuale complesso, in una dimensione ottima minima che assicuri la sinergia tra termalismo (tradizionale e del benessere), servizi collaterali e business ricettivo-alberghiero; tuttavia, non sempre un unico privato potrebbe essere disposto ad accettare forti oneri e rilevanti condizionamenti alla scelta del segmento di mercato più interessante su cui investire<sup>46</sup>.

Un problema, comune alla praticabilità di ciascuna delle due ipotesi prospettate, è comprendere a chi spetti il *restructuring*; se al management pubblico, di provenienza regionale, che tuttavia non ha le competenze

---

Lo studio prevedeva la valutazione delle risorse aziendali, ambientali, strutturali ed umane nonché il controllo dello stato gestionale delle Terme.

<sup>44</sup> Acireale Resort & SpA, destinato ad una clientela di fascia alta, anetterebbe lo stabilimento di Santa Caterina, il parco, il pozzo e la galleria per l'accesso al mare (investimenti previsti per circa 10 milioni di euro; ricettività alberghiera per 200 posti letto in albergo a 4 stelle; 160 persone occupate a regime); Santa Venera Hotel & SpA, destinato ad una clientela di fascia media e bassa, comprenderebbe lo stabilimento Santa Venera con annesso Hotel delle Terme, parco e piscine (investimenti previsti per 5 milioni di euro all'incirca; ricettività alberghiera per 100 posti letto in albergo a 3 stelle; 80 persone occupate a regime); CAMPERT, destinato ad una clientela diversificata, anetterebbe il centro polifunzionale per l'erogazione di servizi di medicina specialistica e riabilitazione (investimenti previsti per meno di 1 milione di euro all'incirca; 40 persone occupate a regime).

<sup>45</sup> Per tali motivi, si sono registrate posizioni contrarie di alcuni parlamentari regionali e dell'associazione degli albergatori che intravedono nel Progetto di Recupero di Saturnia SpA Service le premesse per operazioni speculative di privati, interessati alla sola gestione degli alberghi situati in prossimità del mare.

<sup>46</sup> Si pone, in questo caso, il problema dell'estinzione del mutuo fondiario (contratto con il Banco di Sicilia) che grava fino al 2013 tanto sull'albergo Excelsior Palace Terme quanto sul centro polifunzionale. Rimarrebbe poi irrisolta la questione dello stabilimento di imbottigliamento dell'acqua minerale, di cui le Terme sono l'azionista principale.

necessarie per effettuarlo <sup>47</sup>; o se ai privati, i quali potrebbero operare tali scelte, negoziandone l'attuazione durante il processo di dismissione,

Un atto preliminare alla privatizzazione è stato comunque compiuto dalla Regione Siciliana con l'approvazione dei citati provvedimenti sul personale dipendente. Ciò dovrebbe rendere meno oneroso per i privati il problema del personale e del relativo costo.

#### *Ipotesi di riposizionamento strategico.*

Le ipotesi di riposizionamento strategico delle Terme di Acireale non sono disgiunte da quelle di *restructuring* prima illustrate e dalle strategie di sviluppo, a livello territoriale, dell'offerta turistica della città.

In primo luogo, la crisi in cui versano le Terme di Acireale è legata ad una profonda debolezza competitiva dell'azienda all'interno di un mercato che sta mutando rapidamente. Il business prevalente è ancora quello del "termalismo sociale e assistito" che, come è noto, è maturo, poco attrattivo, privo di ulteriori possibilità di sviluppo autonomo <sup>48</sup>. Un business alternativo su cui posizionarsi è sicuramente quello del termalismo del benessere, di cui il termalismo tradizionale (fangobalneoterapia e cure inalatorie) è complementare, decisamente in crescita e più attrattivo, che tuttavia richiede ulteriori investimenti che l'amministrazione pubblica non è nelle condizioni di effettuare <sup>49</sup>.

In secondo luogo, per la natura "contestuale" dell'offerta termale, il riposizionamento delle Terme di Acireale è legato alla inclusione del termalismo all'interno del sistema locale di offerta turistica <sup>50</sup>. In realtà, quest'ultimo appare assai debole, poiché non esiste ancora una strategia di marketing territoriale, e non sono stati finora utilizzati strumenti per il finanziamento pubblico dell'offerta turistica locale <sup>51</sup>. Il turismo termale è ancora un prodotto emergente, se confrontato con quello balneare cui la città di Acireale deve senz'altro la notorietà <sup>52</sup>: il termalismo incide soltanto per

---

<sup>47</sup> E' quanto prospettava il commissario straordinario arch.Mangiaracina.

<sup>48</sup> Il business cresce ad un tasso medio di 0,4% all'anno (Federterme, 2004).

<sup>49</sup> Il business cresce ad un tasso medio di 8,9% all'anno (Federterme, 2004).

<sup>50</sup> Sui PIT in Sicilia si veda Faraci e Puglisi (2003).

<sup>51</sup> Un tentativo di raccordo fra i vari enti è stato effettuato l'8 agosto 2002 quando l'Assessorato regionale al Turismo ha stipulato con Terme, Azienda di soggiorno e turismo di Acireale, la Società consortile a r.l. Acirealehotels e il vettore Meridiana SpA un protocollo d'intesa per la promozione turistica di Acireale che non ha avuto mai seguito.

<sup>52</sup> Acireale vale il 32,6% dei flussi turistici della provincia di Catania (fonte: Provincia Regionale, 2004); ha un totale di 3500 posti letto, con un indice di occupazione del 31% (fonte: Azienda di Cura, Soggiorno e Turismo di Acireale).

l'1,34% del movimento turistico complessivo <sup>53</sup>, e per tali motivi, il complesso aziendale delle Terme ad oggi non appare elemento di richiamo turistico <sup>54</sup>.

In terzo luogo, vanno considerati i vincoli "naturali" al riposizionamento nel business del termalismo del benessere. Un primo vincolo è la portata delle acque che, allo stato attuale, appare ancora limitata rispetto ai fabbisogni generati dall'implementazione di servizi del benessere: la sorgente di Santa Venera al Pozzo, in uno stato di gravissima incuria <sup>55</sup>, produce appena 800 ml di acqua al secondo, insufficiente ad assicurare un approvvigionamento costante ed adeguato di tutte le strutture <sup>56</sup>. Sono stati effettuati alcuni studi per valutare le possibilità di ampliare la portata delle fonti, ma il territorio su cui insistono le Terme non è esente da rischi di dissesto idrogeologico <sup>57</sup>. Un secondo vincolo è la localizzazione delle Terme nell'ambito della riserva naturale della Timpa che impedisce nuove edificazioni e limita i cambiamenti nella destinazione d'uso degli edifici già presenti.

Un altro problema connesso è l'ampliamento dei soggetti offerenti l'acqua termale: in tal senso, l'associazione degli albergatori locali rivendica da tempo la possibilità di erogare, nelle proprie strutture, acqua termale almeno una volta alla settimana.

Un corretto riposizionamento strategico andrebbe effettuato avvalendosi della SWOT analysis che riassume la prospettiva interna (dell'azienda) ed

---

<sup>53</sup> Il valore, considerando anche la componente regionale non pendolare, sale al 2,34%, in ogni caso inferiore al dato medio regionale del 3,99% (fonte: Regione Siciliana, 2003). Il calcolo del contributo del termalismo al turismo acese è stato effettuato rapportando le presenze nella struttura termale al movimento turistico negli esercizi alberghieri ed extra-alberghieri di Acireale. Quest'ultimo, al 2004 (fonte: Azienda Autonoma della Stazione di Cura, Soggiorno e Turismo), è stato di 134.232 arrivi (di cui 106.964 italiani e 27.268 stranieri) e di 381.342 presenze (di cui 311.147 italiani e 70.195 stranieri). L'Azienda di Cura, tuttavia, stima nel 10% il contributo del termalismo (specie nella stagione primaverile) al movimento turistico della città.

<sup>54</sup> L'azienda delle Terme non è in grado di proporsi come sostegno concreto allo sviluppo dell'economia del territorio. Non genera flussi turistici aggiuntivi a quelli del turismo balneare; genera poco indotto nel territorio; non è fattore di stimolo per la nascita di nuove imprese.

<sup>55</sup> Si veda la relazione del Corpo Regionale delle Miniere, distretto di Catania, del 19.04.1996 che denuncia come il bacino di riserva idrica sia fortemente compromesso e sussistano rilevanti problemi di condizioni igienico-sanitarie.

<sup>56</sup> La creazione di sistemi di stoccaggio delle acque, al di là del fatto che probabilmente non riuscirebbe a risolvere l'esigenza di approvvigionamento, introdurrebbe poi molti rischi di inquinamento ed ulteriori costi di gestione.

<sup>57</sup> Su incarico dell'azienda delle Terme (30.4.1999), è stato affidato al dott. Vincenzo Adorno uno studio idrogeologico e della capacità produttiva del pozzo pertinente all'impianto di captazione e sollevamento dello stabilimento termale di Santa Caterina. Ulteriori ricerche sono state commissionate all'Università degli Studi di Catania.

esterna (di mercato) entro cui collocare le scelte del management aziendale (tabella 4).

**Tab. 4 La SWOT ANALYSIS**

Opportunità	<p>Presenza di risorse (storiche, archeologiche e naturalistiche) per lo sviluppo di un turismo alternativo in Sicilia</p> <p>Incremento della clientela giovanile.</p> <p>Miglioramento delle condizioni di vita della popolazione anziana</p> <p>Evoluzione degli stili di vita e dei modelli di consumo verso il “salutismo”</p>
Minacce	<p>Scarsa valorizzazione del benessere termale</p> <p>Invecchiamento e deterioramento dell’immagine delle Terme</p> <p>Mancata attuazione di politiche di marketing</p> <p>Prevalenza di comportamenti individualistici a scapito delle potenzialità sistemiche</p>
Punti di forza	<p>Contesto territoriale attrattivo (Acireale vale il 3,3% del movimento turistico siciliano)</p> <p>Condizioni climatiche eccellenti</p> <p>Termalismo già esistente sul territorio regionale</p> <p>Presenza di adeguate strutture ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere) nella località</p> <p>Elevata qualità, scientificamente accertata, della fangoterapia</p>
Punti di debolezza	<p>Presenza di curisti stranieri quasi nulla</p> <p>Provenienza regionale “pendolare” della clientela</p> <p>Scarse competenze di marketing nella gestione aziendale</p> <p>Immagine troppo legata al termalismo tradizionale</p> <p>Eccessiva dipendenza dal regime di convenzione con il SSN</p> <p>Natura pubblica del soggetto economico</p> <p>Basso livello di fidelizzazione della clientela</p> <p>Mancanza di acqua in grandi quantità</p> <p>Personale eccedente rispetto al fabbisogno</p>

Fonte: ns. elaborazioni

*Ipotesi di privatizzazione.*

La privatizzazione sostanziale non sembra messa in discussione nelle valutazioni dei dirigenti regionali, dei politici e degli operatori economici interessati al destino economico della struttura. Sembrano, piuttosto, problematiche tre questioni: le modalità più appropriate attraverso cui realizzare il coinvolgimento dei privati, la determinazione della quota di capitale sociale da assegnare ai privati, i tempi di attuazione della vendita. In

tal senso, potrebbe risultare utile il confronto con le esperienze di privatizzazione avviate in altri complessi termali italiani <sup>58</sup>.

La prima questione, ovvero la scelta delle modalità di coinvolgimento dei privati, apparentemente di natura tecnica, è anche politica. Secondo quanto disposto dalla disciplina regionale (art.3 del decreto presidente Regione n.37/97), le procedure di dismissione sono: l'offerta pubblica di vendita, sia a prezzo fisso sia a prezzo determinata con sistema d'asta, l'asta pubblica con eventuale preselezione dei partecipanti, la trattativa privata <sup>59</sup>. Sembra che la preferenza del legislatore regionale sia andata finora nella direzione di favorire strutture proprietarie ad azionariato diffuso <sup>60</sup>; in realtà la procedura di vendita dell'offerta pubblica non è destinata a trovare una diffusa applicazione nella realtà siciliana per aziende, come le Terme, che difficilmente susciteranno l'interesse di un vasto pubblico di sottoscrittori. Appare più probabile l'attuazione delle altre due procedure, con leggera prevalenza della trattativa privata sull'asta pubblica <sup>61</sup>.

La seconda questione, riguardante la quota di capitale sociale da assegnare ai privati, è senz'altro la più delicata, poiché rinvia alla decisione politica del controllo sui fini di pubblica utilità per il cui raggiungimento furono costituite le Terme nel 1873. Il dibattito attuale registra molteplici posizioni al riguardo. L'ipotesi più verosimile è quella che prevede la costituzione di due diverse entità giuridiche. La prima sarebbe una società per azioni (con eventuale incedibilità delle azioni ai privati) o una fondazione a maggioranza pubblica, chiamata a gestire l'immenso patrimonio immobiliare (su cui pesa il problema di una sua congrua valutazione) e a vigilare sulla funzione di pubblica utilità che si riconosce al termalismo tradizionale <sup>62</sup>. Si discute se tale società pubblica manterrà pure la proprietà dello stabilimento di imbottigliamento dell'acqua minerale Pozzillo. La seconda, a maggioranza privata, sarebbe la società di gestione del complesso termale, che dovrebbe operare nell'ambito dei vincoli di utilizzazione definiti dalla prima società e alla quale dovrebbe corrispondere un canone di locazione per l'utilizzazione delle strutture

---

<sup>58</sup> Si veda il Rapporto di Federterme (2004).

<sup>59</sup> Una rassegna delle diverse modalità di privatizzazione è contenuta in Faraci (2002). Con riferimento alle procedure di dismissione previste dalla Regione Siciliana, si veda Bruno (2000). Le modalità sono previste dalla delibera Cipe del 30 dicembre 1992.

<sup>60</sup> Cfr. Decreto del Presidente della Regione Siciliana n.37/97.

<sup>61</sup> In base alla normativa, il ricorso alla trattativa privata è possibile quando ricorrono "interessi pubblici di particolare rilevanza".

<sup>62</sup> Di tale struttura potrebbero far parte la Regione Siciliana, il Comune di Acireale (ove sono localizzati gli impianti termali), il Comune di Acicatena (ove è localizzata la sorgente termale) ed altri Enti pubblici coinvolti nella valorizzazione e promozione turistica della città di Acireale (tra questi, la Provincia Regionale di Catania). Non è esclusa una partecipazione sociale, seppur minoritaria, dei privati che sarebbero coinvolti nella gestione delle Terme.

pubbliche termali (i due impianti di Santa Venera e Santa Caterina), di servizi (il Centro polifunzionale) e ricettivo-alberghiere (l'Hotel delle Terme e l'Hotel Excelsior Palace Terme). In tal senso, la Regione potrebbe riservarsi alcuni poteri speciali in tema di governo dell'azionariato e di profili gestionali

<sup>63</sup>

La terza questione riguarda i tempi della cessione ai privati, poiché non è ancora prevista una tempificazione della vendita. E' verosimile che questa verrà suggerita dall'*advisor* che sarà incaricato dal soggetto pubblico di seguire tutte le fasi della privatizzazione.

Le tre questioni precedentemente illustrate influiranno sul prezzo di vendita che dovrà temperare due opposte esigenze: una "al rialzo", poiché comunque è rilevante la consistenza del patrimonio immobiliare; l'altra "al ribasso", che tenga conto dello stato di crisi dell'azienda, degli oneri che su essa gravano e della maturità del business del termalismo sociale che non assicura da solo adeguati ritorni sul capitale investito.

## **X.5. Conclusioni**

Il coinvolgimento dei privati nella gestione delle Terme di Acireale non sarà facile nei prossimi anni. Sulle modalità, sui tempi e sugli esiti della privatizzazione (sostanziale) pesano le incertezze della classe politica e dell'amministrazione regionale. Il ruolo degli *stakeholders* locali (collettività, imprenditori e amministratori locali) è molto debole e ciò contribuisce a legittimare le scelte che dirigenti e politici vorranno adottare per favorire il passaggio ai privati.

L'assenza di una adeguata strategia di marketing territoriale della città di Acireale rende ancor più problematico il collocamento delle Terme nell'offerta turistica cittadina.

In tal senso, la privatizzazione (formale) potrebbe essere soltanto l'inizio di un cammino irto di ostacoli che, allo stato attuale, non sembrano emergere in tutta la loro gravità, poiché è ancora assicurata la piena copertura del deficit di bilancio da parte della Regione. Occorre completare il percorso degli atti propedeutici, sostanziali e non solo formali, per riportare l'azienda delle Terme ad una condizione di adeguata redditività, in un mercato che registra forti discontinuità rispetto al passato.

---

<sup>63</sup> Ne accenna Bruno (2000) quando sostiene che nell'ambito della prima categoria vi rientra la possibilità di impedire l'assunzione di partecipazioni rilevanti nella società; nella seconda il potere di veto all'adozione di delibere di alienazione di aziende o rami di esse, di modifiche allo statuto comportanti anche indirettamente la modificazione o l'ostacolo all'esercizio dei poteri speciali, nonché il diritto alla nomina di uno o più amministratori e sindaci.

## BIBLIOGRAFIA

- BASILE N.D. (1990), “La Regione cede il controllo dell’Acqua Pozzillo”, *Il Sole 24 Ore*, 17 gennaio.
- BELLA S. (1999), *Acque, ruote e mulini nella terra di Aci*, Comune di Acicatena.
- BORGONOVÌ E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BRUNO N. (2000), *La disciplina delle privatizzazioni in Sicilia*, Ceradi, Luiss, Roma.
- BUSETTA P., TORRISI B. (2004), “Aspetti statistici del turismo in Sicilia”, in LA ROSA R. (a cura di), *Lo sviluppo del turismo in Sicilia*, Franco Angeli, Milano.
- CASCIO G. (1963), “Considerazioni sulle possibilità di sviluppo dell’idrologia medica in Sicilia”, *Atti Accademia Scienze Mediche*, n.6, pag.50-55, Palermo.
- CASCIO G. (1982), “Il termalismo in Sicilia”, *Atti del I Congresso internazionale di climatismo e termalismo*, pag.61-70, Palermo.
- COSENTINI C. (1973), “Cento anni con le Terme Santa Venera ad Acireale”, *Memorie e Rendiconti*, serie II, vol. III, Accademia di Scienze, Lettere e Belle Arti e Dei Dafnici, Acireale.
- FARACI R. (2002), *Dall’impresa pubblica all’impresa privata. Logiche e problematiche del fenomeno della privatizzazione*, Giappichelli, Torino.
- FARACI R., PUGLISI B. (2003), “Sicilia: arrivano i PIT”, *La Rivista del Turismo*, Touring Club Italiano, n.5.
- FEDERTERME (2004), *Rapporto sul Termalismo in Italia*, Mercury, Firenze.
- PROVINCIA REGIONALE DI CATANIA (2004), *Isolatino Porject*.
- REGIONE SICILIANA (2001), *Primo Rapporto sul Turismo in Sicilia*, Mercury, Firenze.
- REGIONE SICILIANA (2003), *Rapporto sul Turismo in Sicilia*, Mercury, Firenze.
- SATURNIA SPA SERVICE. (2001a), *Analisi aziendale – Azienda Autonoma delle Terme di Acireale – Relazione d’Analisi*.
- SATURNIA SPA SERVICE. (2001b), *Progetto di Recupero dell’Azienda Autonoma delle Terme di Acireale*.
- VELLA L. (2004), “Acireale, il business fa acqua”, *Il Sole 24 Ore*, del 23 giugno.
- VELLA L. (2004), “Per i lavoratori il paracadute del posto in un ente pubblico”, *Il Sole 24 Ore*, del 23 giugno.