

collegati due terminali lettori di badge magnetico per la registrazione dei transiti di ingresso e uscita dei dipendenti: uno posto in prossimità dell'ingresso principale della *Palazzina Uffici* del Santa Venera ed il secondo, collegato via modem, presso lo Stabilimento Santa Cáterina. Non esistendo alcun interfacciamento fra questo sistema, per l'acquisizione dei dati di *movimento* dei dipendenti e le procedure di calcolo degli stipendi, le informazioni acquisite vengono trasferite dall'uno all'altro sistema attraverso un prospetto periodico redatto su supporto cartaceo da parte dell'addetta all'ufficio.

L'*Ufficio Paghe e Contributi* dispone di un personal computer con sistema operativo *Windows*® (*Win 98*) e della procedura sviluppata dalla *INAZ Paghe* per il calcolo delle retribuzioni. Inoltre, ai fini della produzione dei cedolini paga e della determinazione di vari elementi della retribuzione si avvale del tabellone elettronico *Lotus 123*®. Anche in questo caso non esiste alcun interfacciamento con le procedure di contabilità cosicché i dati relativi alle retribuzioni e contribuzioni vengono caricati in contabilità attraverso la registrazione manuale dei valori forniti dall'addetto *paghe e contributi* attraverso tabulati periodici.

IN SINTESI:

Il materiale hardware è parzialmente obsoleto, sia per quanto concerne i computer che le periferiche (stampanti).

La funzionalità delle procedure di gestione contabile, gestione presenze e retribuzioni, è di difficile valutazione mancando completamente l'integrazione fra di esse. Se infatti, singolarmente potrebbero essere considerate di discreto livello (e.g. procedura *INAZ Paghe*), di fatto risultano inadatte all'utilizzo in questione mancando degli strumenti di integrazione fondamentali per una organica ed efficiente gestione complessiva della problematica.

Ciò non di meno è doveroso rilevare che le procedure di contabilità evidenziano frequenti *blocchi* e ciò è sintomo di difettosità interne al software (in gergo *bugs*) o, come è altrettanto probabile, problemi di *conflittualità* software fra l'applicativo Unix (procedure di contabilità) e

SATURNIA SPA SERVICE

TERME di SATURNIA s.r.l. - 52050 Saturnia (GR) - Tel. +39.0564601061 - Telefax +39.0564601272
E-mail sss@termedisaturnia.it - Sito web: www.termedisaturnia.it

Documento Riservato - Vietata la divulgazione e/o riproduzione non autorizzata

l'ambiente operativo ospite (task di Windows).

Da tutto questo è facile evincere che la funzionalità e l'efficienza operativa del reparto appare comunque bassa e che le possibilità di errori materiali è estremamente elevata proprio a causa della sistematica necessità delle ripetute registrazioni manuali.

3.6.b.iii. AREA TECNICA

Quest'area ha al momento un unico personal computer, piuttosto obsoleto, con ambiente operativo Windows 95 ed un software di progettazione computerizzata di discreto livello: *Autocad LT*. Non possiede però alcun altro applicativo software a supporto dell'operatività corrente (sviluppo computerizzati, contabilità tecnica di cantiere, ecc.).

Oltre tale PC, la sezione è dotata di tre tavoli da disegno (tecnigrafi) di cui uno retroilluminato per la visione di lucidi e *layers*, di una tagliarina a rotella fino al formato A0 e di una macchina per eliocopie anch'essa fino al formato A0. Di fatto, sia i tecnigrafi che la macchina per eliocopie risultano da tempo inutilizzati (la macchina per eliocopie è probabilmente stata utilizzata pochissimo) e per altro, non risulta che internamente venga effettuata da tempo alcuna progettazione di rilievo.

Abbiamo rilevato che la progettazione e la realizzazione di nuove opere utilizzando risorse interne è pressoché inesistente e, quando occorre tali attività sono affidate esternamente in modo pressoché sistematico. Stessa cosa ci risulta avvenga per la quasi totalità delle attività di manutenzione, con relativa sezione di progettazione e contabilità lavori dove occorrente.

Durante tutto il periodo di osservazione non risulta che siano mai state condotte attività di manutenzione con personale e risorse proprie dell'azienda e, tantomeno, non ci risulta che venga effettuata alcuna programmazione di lavori; ciò è legato anche al fatto che apparentemente la sezione non risulta attuare alcun programma di manutenzione preventiva.

In ragione di quanto appena rilevato e descritto, è comprensibile che

SATURNIA SPA SERVICE

TERME DI SATURNIA s.r.l. - 52050 Saturnia (GR) - Tel. +39.0564601061 - Telefax +39.0564601278

E-mail: sss@termedisaturnia.it - Sito web: www.termedisaturnia.it

Documento Riservato - Vietata la divulgazione e/o riproduzione non autorizzata

A cura di R.M. Tomacchi

- pag. 70 -

Data aggiornamento: 30/04/2008

non possieda alcun applicativo specifico a supporto di tali eventuali attività quali programmi e calendari di intervento, gestione calendari dei cantieri e dei lavori in corso, ecc.. E' però singolare che la sezione, di fatto, non possieda alcuna sorta di database impianti, materiali e strutture per potere tenere almeno una traccia degli interventi tecnici, di qualunque tipo ed a qualunque titolo condotti, a favore dell'Azienda.

Più volte sollecitati, anche ai fini di acquisire specifica documentazione a supporto dei contenuti di questa relazione, non è stato praticamente possibile acquisire documentazione affidabile, certa e soprattutto completa, sulla situazione immobiliare ed impiantistica dell'Azienda e le nostre risultanze e riscontri sono stati possibili solo attraverso ripetuti sopralluoghi e rilievi del relatore. A titolo puramente esemplificativo vale riportare l'episodio recente ove, alla richiesta di documentazione tecnica (planimetrie quotate) riguardante l'immobile adiacente all'Hotel delle Terme sulla cui copertura è stato realizzato un campo di calcetto, è stato verbalmente risposto in modo negativo. Dopo rinnovati solleciti, anche attraverso il Direttore Amministrativo dell'Azienda, è stato verbalmente affermato che non esiste alcuna documentazione del genere in possesso dell'Azienda e solo dopo nuove richieste, è stata fornita una planimetria, anonima, rispetto alla quale non viene data alcuna assicurazione in merito all'effettiva rispondenza con la realtà.

E' comprensibile domandarsi come sia stata effettuata la realizzazione del campo di calcetto ma, soprattutto, come sia stato possibile per l'Azienda valutare la congruità del prezzo pagato per la sua realizzazione se non è, come sembra, in possesso di alcuna documentazione (computi metrici, contabilità di cantiere, ecc.) che possa permetterne la valorizzazione.

Ho rilevato che la sezione sembra ricorrere con singolare frequenza a consulenze tecniche anche per la soluzione di problematiche che, a ns. avviso, potrebbe egregiamente affrontare con le risorse interne ad essa disponibili. Le risultanze di tali consulenze appaiono poi assunte

SATURNIA SPA SERVICE

69

dalla sezione in modo del tutto acritico, sia per quanto concerne i costi che per quanto concerne i contenuti.

Inoltre, dopo quasi sei mesi di ripetute richieste, la sezione tecnica non è riuscita a mettere l'Azienda in condizioni di ispezionare la perforazione che permette l'accesso alla Timpa (pozzo e galleria), non ostante l'altissimo impegno economico che tale opera ha richiesto ed i molti interrogativi che ancora si pongono in merito alla sua utilità ed effettiva possibilità di sfruttamento. E' da evidenziare che tutto il manufatto nonché le attrezzature di sollevamento ad esso pertinenti sono di proprietà dell'azienda, poste all'interno del perimetro aziendale e facilmente raggiungibili. Nel periodo di osservazione, è stato solo possibile prendere visione dei manufatti esterni presenti nell'area dello stabilimento Santa Caterina e dell'uscita a mare della galleria, affacciandosi quest'ultima sulla scogliera della *Timpa*. Attraverso quest'ultima ricognizione si sono potuti effettuare dei rilievi fotografici di parte della galleria attraverso la cancellata che ne limita l'accesso.

IN SINTESI:

Anche in questo caso il materiale hardware è obsoleto, sia per quanto concerne i computer che le periferiche (stampanti), ciò non ostante, è difficile valutare l'incidenza di tale aspetto vista la pressoché invisibile attività della sezione. Le attività di manutenzione con personale e risorse proprie, per quanto disponibili, appaiono minime e, per quanto riguarda la manutenzione programmata, del tutto inesistenti non ostante che ci siano ben due persone addette proprio alla pianificazione di tali attività.

La nostra impressione complessiva è stata di totale di pressoché totale *delega delle responsabilità* a terzi esterni, oltre ad un livello di professionalità e collaboratività inesistente. Per quanto concerne le maestranze addette è pressoché impossibile farne una valutazione oggettiva vista l'apparente totale assenza di una guida.

3.6.C ANALISI DELLA GESTIONE

Ai fini di questa valutazione vengono assunti i dati di costi e ricavi re-

SATURNIA SPA SERVICE

TERME di SATURNIA s.r.l. - 52050 Saturnia (GR) - Tel. +39.0564601061 - Telefax +39.0564601278

E-mail sss@termedisaturnia.it - Sito web: www.termedisaturnia.it

Documento Riservato - Vietata la divulgazione e/o riproduzione non autorizzata

A cura di R.M.Tognocchi

- pag. 72 -

Data aggiornamento: 30/04/2001



lativi agli esercizi 1999 e 2000, come risultanti da bilancio per l'esercizio 1999 e dai dati statistici e contabili per l'esercizio 2000 (non essendo a tutt'oggi stato ancora redatto il bilancio di chiusura), con l'indicazione sintetica degli elementi che concorrono alla loro composizione.

E' comunque da sottolineare che eventuali modeste variazioni dei valori presentati non cambierebbero in alcun modo il quadro complessivo di valutazione: gli indicatori fondamentali di gestione sono talmente significativi da non risultare influenzati nemmeno da errori dell'ordine del 10% o più su ogni singola posta.

Come già anticipato in altro capitolo, l'Azienda presenta un quadro di ricavi costituito da proventi per fornitura di servizi (erogazione di prestazioni termali e medico specialistiche) e proventi da canoni (locazione a terzi di beni immobili e locali di proprietà dell'Azienda).

Ciò premesso, i ricavi ed i costi della gestione sono riassumibili nel quadro che segue:

QUADRO Y1 - CONTO ECONOMICO SINTETICO (in milioni di lire)

Descrizione	1999	2000	Mix %
Ricavi della produzione			
Ricavi da prestazioni in convenzione SSN	2.946	2.678	92%
Ricavi da prestazioni private ed altre	242	221	8%
Totale Ricavi della Produzione :	3.188	2.899	100%
Costi di gestione			
Retribuzioni e compensi	6.869	6.825	68%
Acquisti, Manutenzioni, Energia	3.227	1.869	19%
Mutui, Oneri Finanz. ed Altri	1.525	1.375	13%
Totale Costi di Gestione :	11.621	10.069	100%
Risultato Operativo :	-8.433	-7.170	
Ricavi Immobiliari			
Ricavi per canoni (hotels, ecc.)	956	922	
Totale Ricavi di Gestione :	4.144	3.821	
Risultato di Gestione :	-7.477	-6.248	

E' comunque singolare notare che, se da un lato si rileva un risultato di

gestione fortemente deficitario con oltre sei miliardi di deficit nel 2000 e quasi 7,5 miliardi nel 1999, da un altro, in ragione del contributo regionale annuale a pareggio di bilancio, l'Azienda sembrerebbe addirittura in possesso di una forte liquidità che anno dopo anno si accumula; nei soli due ultimi esercizi evidenziati sembra avere accantonato quasi tre miliardi nel 1999 ed oltre 3,5 miliardi nell'esercizio 2000.

QUADRO Y2 -- CONTO ECONOMICO SINTETICO (in milioni di lire)

Contributo Regionale a Pareggio (netto) :	10.272	9.758
Avanzo / Disavanzo di Gestione :	+2.795	+3.510

E' opportuno precisare che il conto economico sintetico esposto sopra, non essendo stato possibile ottenere il dettaglio degli oneri finanziari, può essere che debba essere integrato con ulteriori costi per interessi passivi e more derivanti dalle esposizioni bancarie dovute ai ritardi, anche notevoli, nell'erogazione del contributo regionale e nel pagamento da parte dell'AUSI delle prestazioni erogate in convenzione.

Pur con questa riserva, il quadro economico - finanziario complessivo è da ritenersi sostanziale non potendo, tali poste, modificarlo in modo significativo.

Ai fini del calcolo degli indici di gestione, vengono evidenziati, scorporandoli, i proventi da canoni perché sostanzialmente estranei alla produzione dei costi di struttura ed operativi e come tali non rapportabili ai gravami gestionali esistenti.

Infatti, tali locazioni, non risulta che producano sostanzialmente costi essendo i consumi e le manutenzioni di ogni tipo a cura e carico dei conduttori, cosa per altro non insolita, trattandosi di locazioni per l'espletamento principalmente di attività imprenditoriali.

Ciò detto, il più evidente aspetto del quadro esposto è l'elevatissima incidenza dei costi delle risorse umane che, come già anticipato in altra parte di questa stessa relazione, superano di gran lunga sia i ricavi terminali che i ricavi complessivi dell'azienda.

QUADRO Z – RAPPORTO RICAVI / COSTI RISORSE UMANE (in milioni di lire)

Descrizione	2000	Index
Totale Ricavi della Produzione :	2.899	235
Ricavi per canoni (hotels, ecc.)	922	- - -
Totale Ricavi di Gestione :	3.821	179
Totale Costi Risorse Umane :	6.825	100

Posto uguale a 100 l'ammontare dei ricavi, l'indice dei costi per risorse umane, si pone uguale a 235 se rapportato ai soli ricavi da prestazioni ed uguale a 179 se si includono i proventi per i sei canoni di affitto.

Questi dati sono fortemente preoccupanti, sia in termini assoluti che se confrontati con simili dati di altre Aziende del settore rapportabili per dimensioni di fatturato e volumi di lavoro.

L'incidenza complessiva del costo per le risorse umane, sul totale dei ricavi, varia generalmente fra il 40% ed il 60% in funzione del livello di qualità del servizio che l'azienda eroga.

Per quanto è stato possibile accertare, la principale spiegazione di questo evidente paradosso è riconducibile a:

- ✓ sostanziale mancanza di reali valutazioni dell'effettivo fabbisogno di personale in rapporto ai volumi di lavoro esistenti;
- ✓ assenza di coordinamento e gestione organica delle risorse umane finalizzata all'ottimizzazione del loro utilizzo;
- ✓ mancata adozione di supporti tecnici, strutturali e contrattuali finalizzati all'ottimizzazione dei livelli di produttività;

Un esempio per tutti di quanto appena affermato emerge dall'analisi dell'operatività dei reparti di fangobalneoterapia.

Secondo quanto descrittomi dal capo sezione sanitaria, sulla base di una durata media del trattamento di circa 50 minuti e sulla base della sequenza operativa delle operazioni componenti il trattamento, così come si sostiene siano state adottate dall'Azienda, la produttività di reparto dovrebbe essere non inferiore, considerato l'orario di sei ore del turno di lavoro, a circa 28 fangobagni per operatore, per giorno, per ogni coppia di 'cellule'.

Nella realtà, questa produttività è del tutto teorica ed anzi, materialmente impossibile.

Per meglio comprendere la meccanica dei modelli proposti è opportuno ricordare che i reparti di fangobalneoterapia sono organizzati in *cellule*, ognuna delle quali comprende due *camerini*, separati e con accesso indipendente, che condividono una cabina doccia (aperta) per le operazioni di defangatura ed una cabina per balneoterapia. Ogni cellula è poi equipaggiata con una toilette privata, anch'essa condivisa.

A questo proposito è opportuno evidenziare che abbiamo avuto modo di rilevare che la presenza della toilette all'interno della *cellula* è a ns. avviso un'inconveniente più che un vantaggio. In alcuni casi, infatti, a causa della permanenza del cliente in toilette oltre il previsto la *cellula* è rimasta inutilizzabile.

Ad ogni operatore è assegnata la cura di due cellule, per un totale di quattro camerini di applicazione fango, due camerini di balneoterapia e due cabine doccia.

Analizzando i *QUADRI A1* ove sono posti a confronto diversi modelli operativi, appare del tutto evidente che il *Modello Operativo 1* risulta inapplicabile per la contemporaneità con cui i due ipotetici Clienti A, B e C, D si verrebbero a trovare nella zona doccia e nella balneoterapia della stessa cellula 01 o 02 rispettivamente e per l'impossibilità per lo stesso operatore di trovarsi contemporaneamente i quattro punti diversi.

QUADRO A1 - MODELLO OPERATIVO 1
CLIENTE A E CLIENTE B - CELLULA 01, CAMERINO A E CAMERINO B

Tempi di applicazione									
00:05	00:10	00:15	00:20	00:25	00:30	00:35	00:40	00:45	00:50
Prep.	Fango			Doccia	Bagno	Reazione			Vest.
A-01a	A-01a	A-01a	A-01a			A-01a	A-01a	A-01a	A-01a
C-02a	C-02a	C-02a	C-02a			C-02a	C-02a	C-02a	C-02a
D-02b	D-02b	D-02b	D-02b			D-02b	D-02b	D-02b	D-02b

Così come del tutto inapplicabile, per ragioni simili, appare anche il *Modello Operativo 2*, essendo impossibile per lo stesso operatore trovarsi

Un corretto schema organizzativo dovrebbe al contrario adottare un modello sul tipo di quello raffigurato nel *Quadro A1 - Modello 4*:

QUADRO A1 - MODELLO OPERATIVO 4
CLIENTE A E CLIENTE B - CELLULE 01 E 02, CAMERINO A E CAMERINO B

Tempi di applicazione												
00:05	00:10	00:15	00:20	00:25	00:30	00:35	00:40	00:45	00:50	00:55	01:00	01:05
Prep.	Fango			Doccia	Bagno	Reazione			Vest.			
A-01a	A-01a	A-01a	A-01a			A-01a	A-01a	A-01a	A-01a			
	B-01b	B-01b	B-01b	D-01b	D-01b	B-01b	B-01b	B-01b	B-01b	B-01b		
		C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	C-02a	
			D-02b	D-02b	D-02b	D-02b	D-02b	D-02b	D-02b	D-02b	D-02b	D-02b

In questo modello non si creano sovrapposizioni fra i Clienti ne necessità 'bilocative' per gli operatori e si ottiene l'ottimizzazione della produttività. Concatenando quindi ricorsivamente il *Modello 4* è possibile prevedere una produttività teorica di circa 24 applicazioni per operatore, per turno di lavoro.

Nella pratica quotidiana, la produttività teorica appena immaginata deve comunque essere ulteriormente ridotta in ragione di altri tempi accessori derivanti da operazioni diverse quali pulizia e risistemazione di camerini, vasche, doccia ed altri piccoli imprevisti correnti.

In conclusione, con l'attuale conformazione dei camerini, non è immaginabile una produttività superiore ai 20÷22 fangobagni / giorno per operatore, in condizioni ottimali, che è comunque decisamente superiore al modello che risulterebbe essere al momento adottato.

Ebbene, non ostante l'applicazione di tutti questi ragionevoli correttivi, al momento (marzo 2001) sono in forza ben otto bagnini-fanghini fra uomini e donne, con una potenzialità produttiva di non meno di 170 prestazioni / giorno a fronte di una richiesta che mediamente si aggira su di una 30ina di applicazioni / giorno, corrispondente al carico di lavoro di meno di due operatori.

Né per altro si può dire che questa sia una condizione di eccezionalità visto che dalla semplice consultazione dei dati statistici sul volume di prestazioni erogate nell'esercizio 2000, si rileva che la punta massima di

prestazioni (riferibile al mese di ottobre) è appena superiore a 7200 prestazioni (fangobagni + bagni con e senza idromassaggio), pari ad un carico di lavoro medio, teorico, di circa 280 prestazioni / giorno sui 26 giorni lavorativi.

Sapendo che, nella realtà, non tutti i clienti completano il ciclo di cure e che, statisticamente, ciò riduce di almeno un 15% il carico di reparto, è realistico ritenere che il carico massimo sia di circa 230 prestazioni/giorno, corrispondente all'impiego di poco meno di 11 operatori distribuiti su 22 'cellule'.

Per tutto il restante periodo dell'anno, gli operatori in forza sono sicuramente sufficienti e, anzi, quasi sempre in forte esubero (e non ostante il modello effettivamente adottato) come evidenziato nel successivo **QUADRO A2 - Fabbisogni di reparto stagione 2000**.

In detto quadro, si riporta il volume di prestazioni erogate nella stagione 2000 con il corrispondente carico medio giornaliero ed il corrispondente effettivo fabbisogno di personale sulla base dell'effettiva produttività media possibile del reparto (21 prestazioni / giorno / operatore su turno unico di sei ore lavorative).

QUADRO A2 - FABBISOGNI DI REPARTO STAGIONE 2000
FANGOBALNEOTERAPIA

Anno 2000	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Fangobagni e bagni	635	939	1.807	1.288	4.902	4.934	5.283	4.256	5.690	7.221	3.756	668
Prestazioni al giorno	19	31	59	42	160	161	173	139	186	236	123	22
Fabbisogno addetti	0,9	1,5	2,8	2,0	7,6	7,7	8,2	6,6	8,9	11,2	5,9	1,0

Nel quadro appena esposto, i periodi dell'anno in cui risulta effettivamente indispensabile fornire rinforzo al reparto con aggiunta di fanghini - bagnini è evidenziato in rosso; in tutti i restanti periodi il personale risulta sovradimensionato, rispetto alle attuali disponibilità (otto persone per le prestazioni di fangobalneoterapia).

Lo stesso tipo di approccio può essere adottato per ogni altro reparto produttivo, sia per le prestazioni termali classiche che per le prestazioni

SATURNIA SPA SERVICE

TERME di SATURNIA s.r.l. - 52050 Saturnia (GR) - Tel. +39.0564601061 - Telefax +39.0564601278

E-mail sss@termedisaturnia.it - Sito web: www.termedisaturnia.it

Documento Riservato - Vietata la divulgazione e/o riproduzione non autorizzata

A cura di R.M. Tognocchi

- pag. 79 -

Data aggiornamento : 30/04/2001

specialistiche. Per quanto debba essere adottata una diversa metodologia più articolata e laboriosa, è altrettanto possibile esprimere una valutazione di produttività dei reparti contabile ed amministrativo.

Nel nostro caso abbiamo però optato per l'adozione di parametri più immediati e significativi, costituiti dal confronto con altre aziende tipiche del settore. A titolo di riferimento, la gestione contabile ed amministrativa di un'azienda termale, con convenzionamento SSN e clientela privata, con ricavi complessivi dell'ordine dell'Azienda Terme di Acireale, viene espletata con l'impiego di un solo ragioniere contabile (responsabile del settore) coadiuvato da due addetti che, occasionalmente e compatibilmente con altri compiti (accettazione, cassa ed assistenza clienti), forniscono la loro collaborazione per l'espletamento delle operazioni mensili di fatturazione Enti (*fatturazione AUSL*).

La stessa azienda tipo, assunta come riferimento, svolge le altre attività di marketing, gestione del personale, accettazione e prenotazioni, cassa, promozione ed assistenza clienti, fatturazione enti ed agenzie ed altre funzioni di segreteria generale e centralino con una decina di persone, di cui un solo *Quadro* (Direttore Terme).

Questi parametri, non sono da considerarsi eccezionali bensì abbastanza tipici del settore e, seppure con le dovute correzioni in base alla tipologia di clientela e di prodotto, ampiamente riferibili alla stragrande maggioranza delle aziende propriamente organizzate, facenti un corretto utilizzo delle buone regole di gestione ed equipaggiate con adeguati sistemi informatici integrati a supporto sia delle attività contabili - amministrative che produttive e di segreteria.

In merito alle valutazioni sull'Azienda Autonoma delle Terme, a tali considerazioni, si aggiunge il fatto che, non ostante l'ampio numero di addetti, in Azienda non vi è alcuna certezza, per esempio, sull'entità del patrimonio reale della società, tanto che è stato del tutto inevitabile dare incarico ad un professionista specializzato per *mettere ordine* in queste poste al fine della prossima trasformazione dell'Azienda in S.p.A..

Sempre in merito alla *Gestione corrente*, è nostra opinione che la col-

locazione degli sportelli di accettazione clienti presso lo stabilimento Santa Venera è quantomeno impropria visto che la quasi totalità delle prestazioni vengono erogate presso lo Stabilimento Santa Caterina, così come le visite mediche di accettazione.

La visita medica dovrebbe essere effettuata dopo la registrazione anagrafica ma prima di ogni altra attività (prenotazione, cassa ed accesso ai reparti di cura), e quindi il fatto di avere scelto l'attuale collocazione impone ai clienti ripetuti percorsi di va e vieni fra le due strutture, seppure con il supporto della navetta aziendale. Abbiamo rilevato che nella realtà, però, ciò non avviene affatto ed in fase di accettazione viene effettuata anche la prenotazione (che comunque è limitata alla fangobalneoterapia, la balneoterapia con idromassaggio e la fisioterapia) a prescindere dagli esiti della successiva visita medica di controllo.

Se questo può apparire un vantaggio, nei fatti, costituisce un limite sia per il Cliente che per l'Azienda nel suo complesso e le ragioni sono descritte di seguito.

- ✓ Nell'eventualità che la visita medica di controllo accertasse l'esistenza di controindicazioni tali da impedire l'effettuazione della cura, il Cliente si trova a dovere necessariamente tornare al Santa Venera per avere il rimborso del ticket già corrisposto e l'Azienda deve emettere una Nota di Credito corrispondente trovandosi, quest'ultima, ad avere effettuato due movimenti contabili che potevano essere risparmiati: emissione della ricevuta / fattura per l'incasso e successiva nota di credito per il rimborso.
- ✓ Nell'eventualità che il medico, in sede di visita, (ne ha la facoltà sia deontologicamente che in base alle clausole di convenzionamento SSN) ritenesse necessario apportare variazioni al ciclo di cura (già prenotato!), il Cliente dovrebbe tornare allo sportello del Santa Venera per modificare la sua prenotazione e quindi tornare al Santa Caterina per fruire delle prestazioni.
- ✓ Se, nell'evenienza appena descritta, accade invece quanto abbiamo avuto modo di accertare, e cioè che per evitare al Cliente il *va e vieni*,

SATURNIA SPA SERVICE

TERME di SATURNIA s.r.l. - 52050 Saturnia (GR) - Tel. +39.0564601061 - Telefax +39.0564601278

E-mail sss@termedisaturnia.it - Sito web: www.termedisaturnia.it

Documento Riservato - Vietata la divulgazione e/o riproduzione non autorizzata

A cura di R.M.Tognocchi

- pag. 21 -

Data aggiornamento : 30/04/2001

il nuovo ciclo viene materialmente applicato in reparto senza alcuna nuova prenotazione né riprogrammazione dell'attività di reparto è evidente che, specialmente nei momenti di maggiore affluenza, i disservizi si generano con estrema facilità se non addirittura con certezza, dato che lo sportello prenotazioni non potendo avere la reale situazione dell'occupazione prenoterà prestazioni in posti già occupati.

Si aggiunge il fatto, non meno grave, che con le modalità adottate l'Azienda si preclude di fatto ogni possibilità di promozione diretta di prestazioni aggiuntive a quelle elencate nella ricetta di invio. Il momento dell'accettazione è per l'appunto il momento più importante per la *vendita di prestazioni aggiuntive*, ed in quanto tali a pagamento diretto.

Un altro aspetto negativo di questa scelta è costituito dalla inevitabile conflittualità, più o meno espressa, che si genera fra l'area di accettazione e l'area medica sanitaria.

Effettuandosi le prenotazioni precedentemente a qualunque 'controllo' medico, si scavalca questa importante fase e se ne riduce la ragione d'essere e la credibilità e con essa la stessa credibilità del medico che la espleta. Il risultato è che non mancheranno le occasioni in cui il medico, anche suo malgrado, si troverà costretto a *mettere in discussione* l'operato dell'accettazione, così come non mancheranno le occasioni perché i ruoli si ribaltino nel caso il Cliente non sia stato rispedito all'accettazione dopo una qualche modifica del programma di cura.

Sempre in merito alla *Gestione Corrente*, una nota ulteriore deve essere espressa per l'area tecnica e di manutenzione.

Usualmente, aziende di pari dimensioni e volume di affari non sono così ampiamente strutturate nell'area tecnico - manutentiva; ciò non ostante godono di un rapporto fra risorse interne ed esterne (consulenze ed incarichi a terzi) assolutamente più favorevole anche perché vengono attuati puntuali programmi di manutenzione preventiva attraverso i quali è possibile l'utilizzo ottimale delle proprie risorse ed una costante ed elevata efficienza e funzionalità degli impianti.

Il contenuto dei successivi Quadri A3 ed A4, relativi ai costi della se-

SATURNIA SPA SERVICE

TERME DI SATURNIA s.r.l. - 52050 Saturnia (GR) - Tel. +39.0564601061 - Telefax +39.0564601278

E-mail sss@termedisaturnia.it - Sito web: www.termedisaturnia.it

Documento Riservato - Vietata la divulgazione e/o riproduzione non autorizzata

A cura di R.M. Tognocchi

- pag. 22 -

Data aggiornamento : 30/04/2001

80

zione in rapporto ai ricavi e degli interventi a si commentano da soli:

QUADRO A3 – COSTO AREA TECNICA - SOLE RISORSE UMANE (in milioni di lire)

Descrizione	1999	2000
Per personale proprio (dipendenti)	1.283,8	1.207,4
Per consulenze tecniche	223,2	1,9
Totale costo risorse umane :	1.517,0	1.209,3
Ricavi totali (inclusi canoni) :	4.144,0	3.821,0
Incid. risorse umane tecniche su ricavi:	36,6%	31,6%

sia in ragione dell'altrettanto cospicua quota che l'Azienda Terme annualmente devolve per le materiali miglorie, ampliamenti e manutenzioni su immobili, impianti ed attrezzature :

QUADRO A4 – SPESE PER MIGLIORIE E MANUTENZIONI (in milioni di lire)

Descrizione	1999	2000	
Per gli immobili	228,0	19,7	
Per parchi e giardini	42,6	41,1	
Per gli impianti	403,1	159,5	
Per la sicurezza	1,3	1,6	- +
Per i depuratori	7,2	-	
Per le piscine	0,5	2,7	- +
Per l'impianto di riscaldamento	5,5	12,3	
Per impianti vari di produzione	235,4	155,6	
Per attrezzature di produzione	60,7	20,0	
Per gli automezzi	5,9	8,9	- +
Per servizi di pulizia	44,5	12,9	- +
Per smaltimento rifiuti civili e speciali	4,2	59,7	- +
Totale spese :	1.038,9	494,0	-
Ricavi totali (inclusi canoni) :	4.144,0	3.821,0	
Incidenza spese in elenco sui ricavi:	25,1%	12,9%	

Lo stato complessivo di abbandono e deterioramento della quasi totalità dei beni materiali dell'azienda è fin troppo generalizzato ed evidente per trovare qualsiasi giustificazione in occasionali difficoltà od incidentali problemi e, francamente, trova difficile giustificazione anche nelle accer-

tate inefficienze interne alla gestione tecnica già descritte nei precedenti capitoli.

Un'ultima, ma non per questo meno importante notazione deve essere fatta in merito alla classificazione della struttura all'interno del rapporto di Convenzionamento con il S.S.N. che, lo ricordiamo, concorre per oltre il 90% alla produzione dei ricavi per prestazioni.

Allo stato attuale le prestazioni convenzionate col S.S.N. sono inserite nei *Livelli Tariffari* che seguono :

QUADRO A5 - TARIFFE CONVENZIONATE S.S.N. CORRENTI (in lire x 1.000)

Prestazione	Livello Tariffario	Importo Convenzionato
Fangobalneoterapia	B	331,2
Balneoterapia	B	155,4
Cure Inalatorie	C	123,6

e visti gli importi già estremamente esigui riconosciuti dal convenzionamento sarebbe stato auspicabile che l'Azienda avesse adottato quelle scelte operative ed organizzative tali da permettergli di ottenere il riconoscimento quantomeno del *Livello Tariffario A* per tutte le cure principali.

QUADRO A6 - TARIFFE CONVENZIONATE S.S.N. LIVELLO A (in lire x 1.000)

Prestazione	Livello Tariffario	Importo Convenzionato	Differenza per ciclo
Fangobalneoterapia	A	349,2	+ 18,0
Balneoterapia	A	163,2	+ 7,8
Cure Inalatorie	A	147,6	+ 24,0

Considerata infatti la differenza di importo, per ogni ciclo di cura erogato in convenzione S.S.N. (come evidenziato nel *QUADRO A6* precedente), l'Azienda avrebbe potuto incrementare i propri ricavi di oltre 130 milioni nel solo esercizio 2000, senza alcun aggravio di costi né per la Clientela (tale differenza non ha alcuna influenza sull'ammontare del *ticket* da questa corrisposto) né per l'Azienda stessa.

Se poi, è non è affatto da escludere, fosse stato possibile per l'Azienda ottenere il riconoscimento del *Livello Tariffario Super*, la differenza di importo per ogni ciclo di cura convenzionato erogato sarebbe stata ancora

più sensibile, come evidenziato nel **QUADRO A7** che segue:

QUADRO A7 – TARIFFE CONVENZIONATE S.S.N. LIVELLO SUPER (in lire x 1.000)

Prestazione	Livello Tariffario	Importo Convenzionato	Differenza per ciclo
Fangobalneoterapia	Super	374,4	+ 43,2
Balneoterapia	Super	175,2	+ 19,8
Cure Inalatorie	Super	159,6	+ 36,0

e la differenza di ricavi sarebbe stata, nel solo esercizio 2000, addirittura di oltre 250 milioni aggiuntivi.

Riteniamo inoltre che un'ulteriore spazio non sfruttato per il recupero di ricavi sia costituito dalla composizione del listino prezzi al pubblico ove, le terapie inalatorie in particolare, si trovano quotazioni a ns. avviso inappropriate rispetto alla tipologia di clientela della struttura ed alla qualità complessiva del servizio offerto. Una indiretta conferma di ciò è data dal fatto che le prestazioni acquistate *privatamente* dai Clienti concorrono solo per il 6% all'ammontare complessivo dei ricavi da vendita di prestazioni.

Se il quantificare i mancati ricavi derivanti da un listino inappropriato richiederebbe una ricerca mirata, lo sperimentare una correzione del listino riducendo i prezzi di alcune prestazioni, ed in particolare le cure inalatorie, è certo un'operazione che l'Azienda avrebbe dovuto attuare.

E' nostra opinione che il prezzo a cui tali terapie avrebbero potuto essere unificate (Inalazioni, Aerosol, Nebulizzazioni e Humages) potrebbe essere intorno alle 12÷15 mila lire per prestazione, con sconti variabili fra il 5% ed il 20% per gli abbonamenti per 6, 12, 18 e 24 prestazioni.

Questi mancati ricavi, soprattutto in una situazione economico finanziaria così seria, sono certamente un'altra omissione particolarmente grave della gestione Aziendale che non sembra non avere fino ad oggi ricercato possibili soluzioni, anche non strutturali come quella evidenziata, per alleggerire lo stato di cronica sofferenza esistente.