

#### 4. CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

##### 4.1 CONCLUSIONI

Da tutto quanto emerso nel corso dell'analisi condotta è inequivocabile la situazione di gravissimo dissesto dell'Azienda Autonoma delle Terme di Acireale sotto una molteplicità di aspetti: organizzativo, gestionale, commerciale e, primo fra tutti, economico - finanziario.

E' solo grazie al permanente intervento della Regione Siciliana con sostanziosi versamenti a *pareggio di bilancio*, che l'Azienda riesce a ripianare le proprie perdite ed evitare il tracollo.

Le ragioni a cui ascrivere tale dissesto sono molte, diversificate e coprono le aree più diverse dell'Azienda e della sua gestione; di seguito elenchiamo le più significative:

- ✓ Controllo della spesa sostanzialmente inesistente con sistematico sperpero delle risorse dell'Azienda prevalentemente riconducibile a:
  - mancata gestione delle risorse umane e materiali disponibili;
  - mancata adozione di un adeguato sistema di contabilità industriale che permetta all'Azienda di avere una chiara analisi di ogni centri di costo;
  - mancata adozione di un adeguato sistema di contabilità economica e finanziaria che permetta all'azienda di avere certezza di ricavi e di costi in tempo reale;
  - mancata adozione di criteri operativi basati sulla programmazione degli interventi di manutenzione (manutenzione preventiva) con conseguente maggiori danni e necessità di più importanti interventi manutentivi e di maggiore costo in quanto condotti in condizioni di emergenza;
  - affidamento di opere ed incarichi a ditte esterne e consulenti quando la maggioranza delle attività potrebbero e dovrebbero essere condotte con le risorse proprie disponibili;
- || ✓ Dimensionamento complessivo degli organici assolutamente sproporzionato rispetto ai fabbisogni reali ed ai fatturati potenziali;
- ✓ Gestione delle risorse umane sostanzialmente inesistente che si traduce in:

- mancata attenzione ai criteri da adottare per la loro attribuzione ai reparti di destinazione con conseguente mancato e/o errato utilizzo delle stesse in rapporto ai reali fabbisogni con evidenti inefficienze e disconomie;;
  - mancata effettuazione di adeguati programmi di formazione e crescita professionale;
  - demotivazione anche del personale che potrebbe produttivamente contribuire alla crescita dell'Azienda;
  - conflittualità aziendale elevatissima con sistematico ricorso all'intervento giudiziale per la soluzione delle controversie, con maggiori costi per l'Azienda;
  - Insoddisfacente qualità complessiva del servizio verso il Cliente con danneggiamento dell'immagine dell'Azienda sia nell'immediato che nel lungo termine;
- ✓ Mancata valutazione dei flussi operativi interni dell'Azienda al fine di una loro ottimizzazione e dell'eliminazione delle diseconomie;
- ✓ Mancata adozione di adeguati supporti informatici finalizzati alla massima integrazione ed efficienza complessiva dell'Azienda;
- ✓ Mancata adozione di adeguate politiche commerciali che permettessero all'Azienda di aggiornare la propria offerta di prodotti e servizi alle richieste di mercato con conseguente;
- Mancato sfruttamento delle potenzialità commerciali esistenti, sia in termini di espansione geografica che di offerta;
  - Mancato sfruttamento delle possibilità economiche offerte dalle clausole di convenzionamento (livelli tariffari);
  - Mancato sfruttamento degli impianti, delle attrezzature e delle risorse umane disponibili;
  - Progressivo deterioramento dell'immagine dell'Azienda e dei suoi servizi;
  - Mancato e/o errato utilizzo delle risorse già disponibili, quali le piscine (potevano essere caratterizzate 'termali'), gli spazi del polifunzionale, e molti altri spazi sia del Santa Caterina che del Santa Venera;

- ✓ Affidabilità degli impianti e delle attrezzature molto scarsa con imprevedibili e frequenti inefficienze operative che si ripercuotono sia sulla produttività complessiva che sulla qualità del prodotto - servizio offerto;
  - ✓ Situazione delle sorgenti idrotermali disastrosa con perenne rischio di sospensione delle attività in seguito ad accertamenti degli organi competenti;
  - ✓ Elevato rischio di interventi repressivi degli organi di controllo in ragione della mancata rispondenza dell'Azienda ai dettati della vigente normativa sulla sicurezza e prevenzione infortuni (D.Lgs. 626/94).
- In conclusione, è impossibile attribuire le ragioni dell'attuale dissesto ad un unico fattore o anche ad un unico gruppo di fattori. E' però nostro convincimento che l'immediata e maggiore responsabilità di una situazione così grave sia ascrivibile, in estrema sintesi, a:

1. SOVRADIMENSIONAMENTO DEGLI ORGANICI E SOSTANZIALE MANCANZA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE;
2. TOTALE ASSENZA DI CONTROLLO DELLA SPESA, IN PARTICOLARE MA NON SOLO, PER MANUTENZIONI ED INTERVENTI SUI BENI IMMOBILIARI ED IMPIANTISTICI DELL'AZIENDA, PER GIUNTA SENZA ALCUN CONCRETO MIGLIORAMENTO DELLA SITUAZIONE COMPLESSIVA;
3. TOTALE ASSENZA DI UNA STRATEGIA AZIENDALE DI BASE E DI UNA ADEGUATA POLITICA COMMERCIALE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DELL'AZIENDA;

Onde evitare facili quanto improprie strumentalizzazioni ed incorrette interpretazioni di quanto appena enunciato, riteniamo opportuno precisare che la nota relativa al sovradimensionamento degli organici deve necessariamente essere letta in rapporto con l'attuale assetto dell'Azienda e non devono quindi essere intesi come parametri 'assoluti': con un diverso assetto ed indirizzo strategico dell'Azienda, la valutazione in merito agli organici potrebbe infatti assumere una valutazione sostanzialmente diversa.

#### **4.2 CONSIDERAZIONI FINALI**

Per quanto la situazione complessiva si sia dimostrata forse più seria di quanto potesse apparire in fase di avvio delle attività di analisi, siamo comunque giunti alla convinzione che l'Azienda possa confidare in concrete

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

possibilità di recupero.

Se sono chiaramente emersi i punti di debolezza e le diverse basi della grave situazione in cui versa l'Azienda, è altrettanto vero che, come per altro era obiettivo di questa stessa fase valutativa, è stato possibile individuare gli aspetti su cui improntare un concreto e ragionevole progetto di recupero, trasformando molte delle attuali debolezze in reali opportunità per l'Azienda.

La fase di analisi ha infatti fornito molti elementi che costituiranno la base del *Progetto di recupero* che ci accingiamo a sviluppare e le cui linee guida sono già state sommariamente identificate:

A questo proposito, riteniamo sia possibile anticipare che sia realistico immaginare di potere veramente sfruttare al meglio la pressoché totalità delle risorse materiali e strutturali di base che compongono il complesso Aziendale e che non sia affatto remota la possibilità di assicurare anche al complesso delle risorse umane esistenti una continuità che, certamente, l'attuale situazione dell'Azienda in alcun modo garantisce.

E' implicito, e ciò sarà ovviamente dettagliato entro la *Relazione di Progetto*, che ciò comporterà l'avvio di opportuni e mirati programmi di *formazione e riqualificazione* così da ricostituire una base di professionalità solida su cui costruire la futura organizzazione che permetterà all'Azienda di affrontare e superare con successo le sfide dei nuovi mercati cui dovrà rivolgersi.

Il mercato del Termalismo del Benessere, se da un lato non esclude alcuna delle *professionalità* del termalismo sociale, da un altro certamente richiede che gli *operatori* ad ogni livello rispondano a diverse, più ampie ed al contempo specifiche, caratteristiche e che l'Azienda, nel suo complesso, sia in grado di proporre modelli operativi ed organizzativi efficienti, funzionali ed economicamente produttivi, con profonda motivazione di chi li attua e reale soddisfazione della Clientela a cui sono finalizzati.

Il progetto che verrà delineato indicherà i percorsi, i tempi e le risorse necessarie per il raggiungimento, con successo, dell'obiettivo prefissato di recupero e rinascita di una fra le più importanti realtà economiche del ter-

ritorio Acese e della Regione Siciliana.

#### **4.3 RACCOMANDAZIONI SPECIFICHE**

In altra parte di questa stessa relazione abbiamo evidenziato l'estrema gravità in cui versa l'area delle sorgenti idrominerali dell'Azienda nonché tutta l'impiantistica per la raccolta e la distribuzione dell'acqua termale.

Posto che l'acqua termale deve rispondere a ben precisi requisiti sia di purezza microbiologica che di stabilità compositiva, pena la sospensione delle autorizzazioni sanitarie all'utilizzo e la conseguente sospensione delle attività termali, riteniamo doveroso raccomandare caldamente all'azienda immediati ed approfonditi interventi finalizzati alla protezione del patrimonio primo su cui l'Azienda fonda la sua attività e la sua stessa esistenza.

Restando a disposizione della Committenza per ogni ulteriore ed eventuale approfondimento dei temi trattati nella presente relazione, si rilascia in numero tre originali numerati.

Acireale, 30 aprile 2001

p. Terme di Saturnia S.r.l.  
Saturnia SPA Services  
**Riccardo M. Tognocchi**