

*Tutto quanto servendosi di strumenti adeguati che utilizzino l'informatizzazione dei dati.  
Sarà compito di questo assessorato aggiornare di volta in volta l'amministrazione ed il Consiglio Comunale su come procede la riorganizzazione del settore Patrimonio.>*

---

In questo solo primo anno l'amministrazione interviene, per la prima volta dopo decenni, sul caso delle Terme Stabiane. L'ing. Giuseppe Bruno, incaricato, così relaziona al Consiglio comunale. *<Signor Sindaco, signori consiglieri, vi ringrazio per avermi dato la possibilità di parlarvi dello stato economico e finanziario e delle possibilità che intravedo per il recupero dell'azienda Terme Stabiane. Quattro mesi fa ho accettato con entusiasmo l'incarico affidatomi, consapevole del fatto che le Terme Stabiane sono sempre state un importante punto di riferimento per l'intera economia del territorio. Una risorsa unica, che per le sue enormi potenzialità potrebbe non avere rivali, sia in campo nazionale sia internazionale. Il paradosso che ci caratterizza da alcuni decenni è che altrove alcune strutture termali, pur disponendo di una sola o al massimo di poche sorgenti, hanno saputo creare un indotto turistico capace di trainare una intera città. Nella stessa Castellammare e dintorni, invece, pochi conoscono a fondo la realtà delle nostre Terme. Ma fin dall'inizio del mio incarico ho avuto modo di rendermi immediatamente conto della situazione, che peraltro già immaginavo, anche se con i contorni non definiti. Quattro mesi sono stati poi sufficienti per avere nette e chiare le dimensioni reali della crisi, i cui segnali, peraltro, erano già evidenti da molto tempo. Secondo la mia analisi, e secondo i dati che mi sono stati forniti, si tratta di una combinazione di molti fattori, che hanno provocato il ridimensionamento del volume d'affari delle Terme: c'è stata, e non solo negli ultimi tre anni una perdita progressiva di alcune quote di mercato, che associata all'entità dei prezzi di alcune cure ha prodotto dei risultati economici estremamente negativi. Questi segnali fino ad oggi erano stati trascurati, probabilmente per una visione esageratamente ottimistica e superficiale, che reputava immancabile un'evoluzione positiva del settore. Non sono state quindi prese le adeguate contromisure, e non è stata attuata nessuna strategia di rilancio. Intanto, l'attesa inversione di*

tendenza però non c'è stata. per cui la situazione, in mancanza di adeguati correttivi, si è ulteriormente aggravata. Voi sapete che il quadro entro cui si consuma rapidamente la crisi di un'azienda è evidenziato da: - una perdita di esercizio del 10 %, a cui si accompagnano perdite analoghe o anche inferiori, nei due esercizi precedenti; - da Oneri finanziari superiori 0'8-10% del fatturato e di livello simile anche nei due esercizi precedenti.- da un fatturato stabile o in calo, negli ultimi tre esercizi - un indebitamento a breve è sempre più elevato. Nel nostro caso ci troviamo di fronte ad un trend ancora più negativo, che, negli ultimi tre anni di gestione, non ha fatto che aumentare: ci sono state perdite di esercizio che dal 12% sono arrivate fino al 40% od al 50%; gli oneri finanziari sono saliti dal 5,5%, al 9,29% fino al 10,7%; gli oneri relativi al personale sono aumentati addirittura del 82% del fatturato dell'esercizio 1991 sino al 121% del 1993; paradossalmente le spese per manutenzione sono diminuite progressivamente: dal 10 % del '91 fino al 40% dell'esercizio 1993; e non ci sono stati investimenti per riconversioni o potenziamenti. Quello che emerge è dunque un quadro fortemente squilibrato, se a fronte di un aumento di oneri finanziari e spese per il personale corrisponde un taglio delle spese di manutenzione o di investimenti. Una politica Impensabile per un'impresa che deve riconquistare la sua competitività sul mercato. Indubbiamente questi dati, se considerati al di fuori dal contesto economico generale del settore termale dell'intero Paese, non possono fare altro che rappresentare una crisi molto grave, irreversibile. Ma se si tiene conto che la stessa crisi ha colpito anche tutti gli altri stabilimenti termali, e che si tratta di una crisi economica generale che ha vissuto il paese negli ultimi anni, l'intera questione assume un valore diverso. Pur rimanendo grave ed allarmante la situazione generale essa trova giustificazioni congiunturali dovute: • ai tagli apportati alla sanità dalle ultime leggi finanziarie che hanno imposto un aumento dei tickets e la soppressione dei 15 giorni di congedo straordinario per cure termali; • all'incertezza gestionale indotta nelle aziende a capitale pubblico dallo scioglimento dell'EAGAT e successivamente dell'EFIM. Queste considerazioni anche se non ci consolano, indicano però che esiste ancora una possibilità di ripresa, ma solo a condizione che la società metta in campo alcuni interventi immediati, in grado di determinare una inversione di tendenza dando da subito dei forti segnali del cambiamento di rotta. Il Primo obiettivo è quello di intraprendere una spietata caccia agli sprechi; riesaminare dunque il bilancio della struttura, tagliando le spese inutili laddove è possibile. Contemporaneamente occorre ottimizzare l'esistente in materia di Personale, contenendo le spese, e avviare un necessario processo di riqualificazione per sfruttare al meglio le potenzialità di ognuno. - In secondo luogo bisogna cominciare a ragionare in termini aziendalistici, ponendo il cliente al centro dell'attività dell' "Impresa Terme", domandandosi quali siano le esigenze dell'utenza media

termale e offrendo servizi in grado di rispondere alle sue aspettative. Uscire, per quanto possibile, dall'ottica del servizio esclusivamente assistenziale e mutualistico, per trasformare l'"Azienda Terme" in una struttura polivalente, in grado di porsi come centro coagulante delle iniziative culturali e turistiche del territorio. una strategia di rilancio, insomma, che si fondi soprattutto sulla qualità totale. Solo in questo modo sarà possibile sfruttare tutte le possibilità del mercato; diventare realmente competitivi con le aziende concorrenti, puntando a proporsi come la prima o al massimo seconda azienda del settore, ed avere le carte in regola per imporsi in ogni paese ed sul mercato. obiettivo ambizioso, che però può essere raggiunto. Muovendosi in questa linea abbiamo attuato pochi ma significativi accorgimenti possibili già sull'esistente. un severo "check up" aziendale che ci ha permesso di determinare i punti di forza e debolezza della struttura organizzativa abbiamo individuato i fattori interni da riformare. che vi esporrò per grandi linee: - Innanzitutto occorre rimodulare la struttura aziendale, andando verso la creazione di un'organizzazione piatta e non più verticistica, fondata sui centri di responsabilità che gestiscano le risorse materiali ed umane e si facciano carico autonomamente dei problemi della manutenzione produttiva (monitoraggio e diagnostica tecnica precoce). In questo modo ad ognuno competerà una parte di autonomia decisionale, a tutto vantaggio della rapidità degli interventi. - Occorre poi curare la valorizzazione dei medici che in una struttura termale devono assumere il ruolo quasi di promoter dell'azienda; l'obiettivo è quello di renderli attivamente partecipi, ed in prima persona alle attività dello stabilimento, incentivando il loro coinvolgimento nelle strategie operative delle Terme sia come professionisti sanitari ma anche come interfaccia tra l'utenza e la struttura. - A tutto questo naturalmente deve fare seguito anche l'incentivazione in tutto il Personale, a tutti i livelli, di una maggiore professionalità, per stimolare una Partecipazione attiva e consapevole al rilancio dell' Azienda, allo scopo di ottimizzare il rapporto uomo/cura. Chi viene alle Terme per curarsi deve insomma trovare un'accoglienza che, ripeto, deve a tutti i livelli essere all'altezza delle aspettative, offrire servizi, consulenze e optional che stanno diventando un'esigenza irrinunciabile in tutte le realtà termali e turistiche nazionali ed internazionali. Parallelamente ci siamo mossi al fine di consolidare il rapporto col territorio, ricandidando le terme come importante punto di riferimento per le attività termali e riabilitative in tutto il comprensorio stabiese. In questo senso vanno una serie di iniziative assunte dalle Terme che si possono considerare un primo passo verso una maggiore e più produttiva apertura verso il territorio. utilizzando il personale esistente e senza troppo stravolgere l'assetto della strutture. E' partito da un mese il "Progetto Benessere", un'iniziativa studiata dai nostri medici per offrire agli anziani un pacchetto di proposte che vanno dalle cure mirate alle attività per il tempo libero: una novità che

è stata il frutto di una sinergia di lavoro tra il nostro personale sanitario e le associazioni di anziani che operano sul territorio della Usl 35. Il "Progetto Benessere" è riuscito a coinvolgere migliaia di anziani, che dall'iniziativa stanno ottenendo risultati gratificanti non solo sul piano fisico ma anche su quello della socializzazione. In questo modo le Terme si sono proposte a questa particolare utenza con l'atteggiamento che noi consideriamo giusto: offrendo cioè non soltanto una serie di importanti servizi sanitari calibrati sulle loro esigenze, ma anche la possibilità di incontrarsi e di organizzarsi autonomamente una serie di iniziative culturali, sociali e di svago. Sul fronte più strettamente sanitario, è stato aperto un proficuo colloquio con i medici di medicina generale, per individuare forme di interazione e partecipazione attività termali. In sostanza, l'obiettivo è quello di creare un filo diretto tra il medico di famiglia ed i servizi sanitari offerti dalle terme, accorciando le distanze purtroppo ancora esistono tra gli operatori sanitari di base e la nostra struttura. Il discorso è questo che presuppone ed auspica una collaborazione globale, l'ottica di un beneficio per tutti, pazienti, struttura e medico di base. Da tale collaborazione molto ci si può attendere: basti considerare ancora alcuni dati che riflettere: oggi solo il 3% dei residenti nella Usl 35 usufruisce delle cure termali e l'10-15% dei miliardi spesi nel nostro territorio dal Servizio Sanitario nazionale per attività riabilitative viene indirizzato verso le Terme, che pure hanno centri attrezzati all'avanguardia in questi settori. con la razionalizzazione delle risorse umane, abbiamo liberato un nucleo di operatori disponibili ad impegnarsi in lavori in conto terzi. Questo ci ha consentito di avanzare una proposta al Comune di assunzione del servizio di manutenzione di parte verde cittadino. Questi interventi assieme ad un accordo con i sindacati sul costo del lavoro, ci hanno consentito, nell'immediato, di elaborare un budget per 1994 che prevede, da un lato, un aumento dei ricavi del 5% e dall'altro una diminuzione del 20% del costo del personale • diminuendo le perdite del 30% rispetto al 1993. Si inverte così una tendenza negativa • si comincia a lavorare su alcuni punti di un piano di risanamento i cui pilastri per la nostra come per qualsiasi azienda sono: - il prodotto - le competenze distintive dell'Azienda, cioè la capacità di far bene ciò che è importante per il mercato - l'esistenza di spazi di crescita. Sui primi due punti che ho sintetizzato nello locuzione "qualità totale" ho già precedentemente detto. su gli altri punti occorre invece una riflessione ulteriore. Per la promozione dell'immagine, qualcosa abbiamo cominciato a fare, siamo stati presenti durante il G7, in giornali e pubblicazioni, e nella Mostra d'Oltremare, con uno stand insieme alle aziende d'imbottigliamento delle acque locali adesso è ridare alla struttura il suo carattere di centro fruibile da tutti, di oasi di verde a disposizione dei cittadini. creando zone espositive permanenti e luoghi dove siano possibili iniziative in grado di coinvolgere l'Ente Terme per loro stessa conformazione si prestano benissimo a questo nostro

*discorso. Le Antiche Terme infatti in passato hanno avuto grande importanza nella vita della città: quello che -a mio parere- bisogna fare interessare della cittadinanza stabiese e quella delle zone circostanti. Si tratta in effetti di riallacciare e consolidare un discorso antico, che troverebbe senz'altro una risposta positiva da parte dell'utenza. per le Nuove Terme invece il discorso è più articolato, perché, come ho già detto, si avverte l'esigenza di dare una svolta decisiva alla stasi ed immobilismo che ha provocato la recente crisi. Oltre l'assistenzialismo e la politica "mutualistica", le terme devono muoversi con maggiore autonomia e dinamismo, mettendo in cantiere una strategia che punti sul rilancio turistico dell'intero complesso. Non è affatto impossibile creare una nuova immagine delle Terme, capace di competere con le altre strutture che oggi si dividono un mercato enorme. Credo però che le scelte per andare in questa direzione debbano essere radicali e convincenti, e non possono solo essere patrimonio esclusivo delle Terme; occorre insomma che all'inversione di rotta decisa dalle Terme faccia seguito una politica globale che faciliti il cammino verso il cambiamento. E' interesse delle Terme come degli albergatori e degli operatori commerciali che l'immagine di una "città delle acque" proiettata verso il turismo faccia sbiadire quella che fatti di cronaca hanno fatto conoscere alle nazioni e possa acquistare la forza necessaria per imporsi con altri mezzi all'attenzione del Paese. Occorre andare oltre, e pensare finalmente in termini che non stiano quelli ristretti agli ambiti strettamente locali. Aver lasciato degradare il complesso delle Antiche Terme, sino a ridurlo ad un rudere, ai limiti dell'inagibilità, è stata forse la maggiore grave responsabilità di una classe dirigente che ha retto per lungo tempo le sorti della nostra città. Mi riferisco a tutti; a chi ha amministrato e non operato, a chi si è opposto ma non ha offerto un'alternativa, a chi ha assistito indifferente a quanto stava accadendo, o mugugnando si è ritratto aspettando gli eventi. Ora siamo al capolinea, e l'onere della decisione grava tutto sulle vostre spalle. Anche se la vostra linea tende alla completa privatizzazione di questa attività avete l'obbligo di creare le condizioni perché questa avvenga garantendo al comune il controllo sulle finalità sociali dell'impresa e non ci consegnate inermi nelle mani di qualcuno che sta aspettando famelico e sornione il nostro fallimento. Vi prego fate le cose in modo da restituirci il sogno di rivedere questa nostra città e con essa la parte che ci sta più a cuore, rinascere ad una nuova dignità e alla vita civile e produttiva che l'ha sempre distinta. Vi ringrazio dello spazio concessomi.>*

Una novità assoluta in campo nazionale si rivelò quella realizzata nell'ottobre 1993: il Comune di Castellammare di Stabia, in pieno accordo col Ministro dei lavori pubblici, fu il primo municipio a far



approvare una serie di progetti per la organizzazione di <lavori socialmente utili>, con l'assunzione di lavoratori rimasti disoccupati. L'incidenza sociale di tale provvedimento fu enorme. La realizzazione dei <lavori socialmente utili> vede l'assessore alla programmazione del territorio, Francesco Starace, presentare una relazione in Consiglio nella quale si legge: *< Il 3 marzo 1993, una delegazione del Comune stabiese, di cui oltre allo scrivente ne facevano parte il vicesindaco A.Cuomo e il consigliere F.Martoriello, si è incontrata, a Roma, palazzo Chigi, con il sottosegretario alla presidenza del consiglio Fabio Fabbri, ottenendo d'inserire l'area stabiese-torrese nelle aree a rischio occupazionale e quest'ha consentito al Consiglio Comunale stabiese di deliberare (delibera n 128 del 15 ottobre 1993) che cento operai disoccupati della Raccorderia Meridionale, già in cassa integrazione, fossero impiegati in lavori socialmente utili>.*

Altri settori nei quali s'interveniva immediatamente sono quello di assistenza agli anziani e il settore ospedaliero, quello dei trasporti pubblici e quello dell'edilizia scolastica, sino alla riorganizzazione degli uffici e del personale municipale.

Un settore poi che vide finalmente porre un freno allo incessante sperpero di danaro pubblico fu quello della nettezza urbana, dove s'interveniva con coraggio e intelligenza con l'allontanamento di elementi camorristici che controllavano sino ad allora il servizio e speculavano sulla manutenzione degli automezzi impiegati per la raccolta dei rifiuti. Il servizio di nettezza urbana all'inizio degli anni novanta rappresentava a Castellammare una voragine senza fine di uso incontrollato di fondi, in quanto l'autoparco, ossia i mezzi impiegati per il prelievo dei rifiuti urbani, costituito da mezzi in gran parte usurati, era costantemente oggetto d'interventi meccanici il cui costo, fuori da un controllo serio, venivano a costare ingenti somme all'amministrazione pubblica. Una condotta non sempre esemplare da parte degli addetti alla movimentazione degli automezzi, la mancanza di una manutenzione ordinaria, portava a dover ricorrere con sempre maggior frequenza a ditte esterne per assicurare la loro efficienza, con una spesa che nel 1989 era stata di circa 650 milioni, con un incremento percentuale annuale del 10%, che portava questa cifra nel 1993 a oltre 800 milioni. L'affidamento dei lavori di manutenzione a ditte private era stata sino ad allora condotto con trattativa privata, ma nessun controllo era stato mai effettuato su l'operato di tali ditte. Si soprassedeva in nome dell'urgenza. L'amministrazione Polito interviene dunque bandendo una pubblica gara per l'appalto della gestione e manutenzione degli autoveicoli di proprietà comunale adibiti al servizio di prelievo N.U. specificando nel dettaglio quali prerogative e costi dovrà avere il servizio appaltato. Il tutto finalizzato ad una riduzione dei costi e ad un effettivo controllo sull'operato sia dei conducenti che sulla manutenzione effettiva dei veicoli. Questo provvedimento peraltro otteneva anche un altro importante risultato,