



TERME DI STABIA

L' AMMINISTRATORE UNICO

Data 28 AGO. 1999

Al Signor Sindaco
prof. Catello Polito
Palazzo Farnese
Castellammare di Stabia

Oggetto: Rapporto sulla gestione.

In previsione del prossimo dibattito in Consiglio comunale le rimetto la mia valutazione, che spero sia da Lei condivisa, sull'operazione di risanamento effettuata dal management delle Terme di Stabia S.p.A. in questi ultimi quattro anni.

Credo che i risultati raggiunti possano essere considerati positivi se si tiene conto delle condizioni iniziali e al contorno che non potevano non pesare sull'evoluzione del nostro lavoro.

Mi riferisco principalmente all'andamento del termalismo a livello nazionale che aveva subito una gravissima flessione per effetto delle varie leggi finanziarie e che è ancora oggi in fase calante per quanto riguarda le cure termali tradizionali, mentre è in forte crescita per le nuove, interessanti esperienze di alcuni privati che, tenendo conto delle mutate necessità della gente, hanno investito in tempo utile e con lungimiranza in alcuni settori innovativi legati al benessere della persona. Ma anche alle condizioni specifiche della nostra azienda che, pur godendo di una posizione geografica prossima ad un grande bacino di clienti potenziali non si era adeguata "strutturalmente", oltre che culturalmente, alle nuove esigenze di mercato, anche quando la situazione economico-finanziaria l'avrebbe probabilmente permesso, sia per la rigidità che gli proviene dalla sua composizione societaria sia per un habitat non preparato sufficientemente all'accoglienza di un target di utenza diversa e più esigente.

La mia prima nomina ad amministratore unico avvenne, perciò, in un clima di depressione organizzativa e finanziaria che avrebbe scoraggiato chiunque dall'intraprendere un'opera di risanamento, avendo la Terme di Stabia S.p.A. raggiunto il livello produttivo più basso della sua storia trentennale.

Accettai per spirto di servizio verso la mia Città e dopo Sua pressante richiesta, perché sapevo che non sarei rimasto solo ma avrei avuto accanto l'Amministrazione comunale in ogni fase e in ogni decisione importante, come poi è effettivamente avvenuto.

Come è noto, non mi erano stati messi a disposizione né capitali né mezzi idonei e adeguati. Potevo contare soltanto su una forza lavoro, professionalmente preparata per i vecchi mestieri, ma per altro verso anziana e sovrabbondante.

Soltanto, quindi, con un intervento di riorganizzazione aziendale e con un'attenta politica commerciale si poteva invertire, in tempi brevi, una tendenza rovinosa salvando una risorsa preziosa per lo sviluppo di Castellammare e garantendo la sopravvivenza di posti di lavoro in una zona già abbastanza provata dalla deindustrializzazione e dal degrado.

Ma per partire col piede giusto c'era bisogno di dare una sferzata ad un ambiente interno ormai privo di motivazioni, frustrato dai deludenti risultati gestionali e profondamente preoccupato per i pericoli di riduzione degli organici che si intravedevano.

Con l'assenso esplicito dell'IRI, maggiore azionista della Società, affidai perciò alla GALCO CONSULTING l'incarico di analizzare i processi produttivi e di effettuare i primi interventi di razionalizzazione tesi ad un recupero di produttività dell'Azienda, nel quadro di una ipotesi di rilancio che puntasse all'espansione del fatturato e al contenimento dei costi, in special modo di quelli del personale, che raggiungevano il livello del 105% dei ricavi.

L'intervento della GALCO è stato completato dal dott. Benedusi la cui presenza è servita anche ad integrare una struttura dirigenziale assolutamente carente nel settore commerciale e del controllo di gestione.

Qualcuno ha voluto vedere in questo tipo di approccio ai problemi delle Terme una visione puramente aziendalistica, sensibile soltanto alla riforma organizzativa e al riequilibrio dei conti dell'Azienda, ma poco interessata a perseguire iniziative di rilancio del termalismo finalizzate allo sviluppo del turismo.

Io mi chiedo se tutti si rendono conto che per impegnarsi a tale livello occorrevano risorse che non c'erano e poteri che non mi appartenevano.

La realtà da affrontare era ben altra: bisognava lottare ogni mese per pagare gli stipendi ai dipendenti confrontandosi costantemente con l'IRI che mi chiedeva soltanto di effettuare i sessanta licenziamenti necessari ad adeguare il numero degli addetti alla ridimensionata attività produttiva e vietava, come Lei ben sa, anche di investire il minimo indispensabile in pubblicità. E, d'altra parte, come amministratore di un'azienda, non disponevo di poteri per influire più di tanto su decisioni che sono tutte politiche, come quelle dell'elaborazione di un piano di sviluppo turistico e di riassetto del territorio o di ripristinare un clima di sicurezza per gli utenti e gli addetti termali. Avevo certamente la possibilità di fare proposte e le ho abbondantemente fatte agli Azionisti in tutte le relazioni sulla gestione e alla competente Commissione consiliare con appunti e relazioni orali, all'Assessore regionale alla Sanità e a quello del Turismo, al Presidente della Giunta regionale e perfino al Presidente del Tribunale di Torre Annunziata dott. Greco, ovviamente rivolgendomi ad ognuno per le proprie competenze. E rientrava nei miei doveri assumere iniziative per ridare vivacità progettuale all'Azienda in vista di possibili finanziamenti per la realizzazione di opere di ristrutturazione e ampliamento delle proprie strutture.

Sono stati perciò elaborati progetti esecutivi per:

- il completamento dei lavori di adeguamento alla legge 46/90;
- la ristrutturazione e completamento del centro fisioterapico;
- la ristrutturazione e ampliamento del centro congressi;
- la ristrutturazione del centro di dermatologia ed estetica;

↳ finanziamento POP 18
↳ " L. 488

ed il progetto di massima per:

- la ristrutturazione ed il restauro del vecchio complesso termale.

Oggi, usciti dal tunnel delle difficoltà, anche in virtù dell'impegno dell'Amministrazione comunale che ha fortemente voluto e finanziato il riscatto delle azioni della SINT, è rinato, come era ampiamente prevedibile, l'interesse delle forze politiche a determinare il futuro di un'attività importante per la Città.

Non ho nulla da obiettare su questa volontà degli eletti di assumere su di sé la responsabilità di dettare gli indirizzi e indicare gli obiettivi del rilancio e finanche di scegliere, tra competenze riconosciute, le forze da impegnare nell'impresa. Non

capisco invece le ragioni di una polemica sterile, perché sconfessata da tutti i dati gestionali a disposizione, che non ci aiuta a creare il clima di fattiva collaborazione che è invece necessario instaurare in momenti decisivi come quelli attuali. Le sottopongo, perciò, alcuni dati riepilogativi, utili per un giudizio più oggettivo sulla esperienza di questi ultimi tempi, rimanendo ovviamente a disposizione per ogni altro chiarimento mi fosse richiesto.

I risultati gestionali sono i seguenti:

Ricavi (espressi in milioni di lire)

1995	1996	1997	1998	1999	previsioni	2000
8.062	11.409	11.657	12.306	12.760		11.800

Costo del lavoro (espresso in milioni lire)

1995	1996	1997	1998	1999
8.443	9.537	9.820	9.762	10.121

Incidenza percentuale del costo del lavoro sui ricavi

1995	1996	1997	1998	1999	previsioni	2000
105%	84%	84%	79%	79%		85%

Da questa prima serie di dati si evince che:

- i ricavi hanno seguito un andamento crescente fino a far registrare nel '98 un incremento del 53% rispetto al '95;
- il costo del lavoro, dopo un primo aumento verificatosi nel '96, si è mantenuto praticamente costante negli ultimi tre anni;
- l'incidenza percentuale del costo del lavoro sui ricavi nel '98 ha raggiunto il valore del 79%. Ancora alto, ma sicuramente in fase calante.

Numeri di addetti medi

1995	1998	1999
196	193	197

Numeri di cure effettuate

1995	1998	<u>1999</u>
1.069.000	1.432.000	<u>1.515.000</u>

Da questo altro gruppo di dati emerge che:

- la produttività aziendale ha avuto un incremento di circa il 37%. L'Azienda è diventata più grande ma più flessibile, nel senso che sono aumentate le giornate lavorative stagionali secondo il seguente andamento:

1996	1997	1998
+ 470	+ 4.223	+ 2.108

per un totale di 6.801 giornate in più rispetto al 1995.

A fronte di una diminuzione degli addetti fissi:

1995	1998	<u>1992</u>
114	87	<u>92</u>

Si è prodotta così un maggiore corrispondenza nei diversi periodi lavorativi tra richiesta di cure e numeri di addetti presenti, ma le famiglie che oggi ricevono un reddito dalle Terme sono di più e nessuna vive in condizione di precarietà al limite della sussistenza, come avveniva una volta.

Questi risultati sono stati possibili per la collaborazione dei sindacati che, nel condividere il progetto di risanamento organizzativo e finanziario dell'Azienda, hanno avuto la possibilità di tutelare l'occupazione e il reddito dei lavoratori, permettendo al management di introdurre le novità necessarie con gradualità e col consenso necessario.

Abbiamo già visto infatti che, il numero di addetti medi è rimasto praticamente costante, mentre

- la retribuzione media mensile di un lavoratore di 4° livello è aumentata nella seguente misura:

1995	1998
2.050.000	2.300.000

- L'Azienda ha riconosciuto aumenti di livello per

- n. 6 intermedi
- n. 68 operai dal 6° al 5°
- n. 34 operai dal 5° al 4°

e ha trasformato il rapporto di lavoro a tempo determinato o la consulenza in assunzioni a tempo indeterminato per:

- n. 1 medico
- n. 1 capo ufficio CED
- n. 3 terapisti della riabilitazione
- n. 3 massaggiatrici FKT
- n. 1 estetista
- n. 1 controllo reparto
- n. 1 addetta spogliatoio

La concertazione tra Azienda e sindacato ha dato i suoi frutti perché è stata vera ed è avvenuta senza debolezze o compiacenze reciproche.

Si poteva fare di più se si adottava una politica di confronto duro con i lavoratori e i sindacati? Non lo so, ma certamente tutto sarebbe avvenuto in un clima di forte tensione sociale, con risvolti imprevedibili ed esiti non condivisibili dalla mia formazione tecnica e culturale.

D'altra parte Lei sa bene che, all'inizio del mio mandato ho immediatamente chiarito che l'ipotesi che mi interessava perseguire era quella di una operazione di risanamento che non deprimesse l'occupazione complessiva e non penalizzasse la retribuzione dei lavoratori. Su questa linea ho avuto il Suo sostegno ed oggi credo che insieme possiamo affermare che i risultati raggiunti possono rappresentare un buon inizio per la realizzazione delle ipotesi in campo di sviluppo del termalismo stabiese.

TERME DI STABIA S.p.A.

Capitale sociale £. 6.567.610.000 interamente versato
Iscrizione al Registro delle imprese di Napoli al n°630/64
Sede sociale Castellammare di Stabia (Na), Viale delle Terme n°3/5.

IL SETTORE TERMALI: PROBLEMATICA, TENDENZE E POTENZIALITÀ

LO SCENARIO LEGISLATIVO

I dati più recenti sul termalismo evidenziano:

1) la progressiva diminuzione delle cure termali assistite dal Servizio Sanitario Nazionale (S.S.N.);

2) la tendenza verso l'integrazione delle cure termali con il turismo culturale e ricreativo;

3) la tendenza all'uso delle *cure* termali per la prevezione, la riabilitazione e la bellezza.

Ogni azienda termale ha, per il tipo d'insediamento e la particolarità dei servizi offerti, una propria caratterizzazione.

In particolare le Terme di Stabia:

a) sono, dal punto di vista climatico e geografico, nella migliore condizione per coniugare termalismo e turismo;

b) offrono una grande varietà di cure idropiniche;

c) sono all'avanguardia nel settore della riabilitazione;

Hanno bisogno, perciò, di consolidare il fatturato tipicamente termale, che non sia più e solo specificamente rinveniente dal Servizio Sanitario Nazionale, ma di iniziare anche un'opera di integrazione con l'offerta turistica culturale (bacino archeologico di Stabia-Pompei-Ercolano) e ricreativa (il Monte Faito e le altre attrazioni della Penisola Sorrentina) e di rilancio della produzione e della commercializzazione della propria linea cosmetica.

Peraltro, in un tale contesto l'art. 22 della L.15.3.97 n.59, come modificato dalla L.15.5.97 n. 127 costituisce un vero e proprio punto di svolta.

La legge in questione, difatti, rendendosi interprete della diversa azione che lo Stato intende svolgere nei confronti del settore termale, ha provveduto ad assegnare la proprietà e la gestione dei complessi termali, già rientranti nelle competenze statali (EAGAT, IRI) a coloro che fossero capaci di presentare un piano di rilancio mirato anche alla valorizzazione del territorio.

IL PIANO DI RILANCIO

Da quanto, sin qui esposto, risulta che il piano di risanamento e di successivo rilancio del complesso "Terme di Stabia", passi necessariamente attraverso un percorso che prevede il raggiungimento di alcuni essenziali obiettivi, qui di seguito esposti:

- **Ridurre l'area dell'intervento pubblico utilizzando competenze e modelli privatistici, mirati al raggiungimento dell'efficienza.**
- **Conservare al comune di Castellammare di Stabia un ruolo di indirizzo politico e di controllo che, senza ledere l'autonomia gestionale dei privati consenta di attuare una rigorosa verifica, su un settore vitale per l'intera comunità di Castellammare di Stabia, dei risultati programmati.**
- **Valorizzare il patrimonio aziendale salvaguardando nel contempo i livelli occupazionali esistenti ed anzi favorendo la creazione di nuove qualificate opportunità lavorative.**

Il raggiungimento di quanto sin qua descritto richiede innanzitutto una proiezione dei conti economici previsionali sul quadriennio 1999 - 2002, sia delle Terme di Stabia S.p.A. sia della Sint S.p.A.

La proiezione delle situazioni economiche delle due società ci permette di evidenziare alcuni aspetti interessanti al fine di una riorganizzazione strutturale della stessa.

Innanzitutto la ricapitalizzazione delle due società e la fusione giuridica consentirebbero:

- **Sotto il profilo patrimoniale**, la massima valorizzazione degli "assests" di bilancio, dal momento che la gestione e la proprietà delle Terme si ritroverebbe unificata sotto un unico soggetto.
- **Sotto il profilo economico**, il raggiungimento del punto di equilibrio, in tempi molto ravvicinati, e, successivamente, il conseguimento di performances di grande interesse.

Contemporaneamente con la ricapitalizzazione, peraltro già in atto, si darebbe corso all'auspicato processo di ristrutturazione degli impianti che, come noto, passa attraverso l'applicazione di talune misure già attuate e/o programmate, quali quelle previste dalla delibera CIPE del 1995 per un progetto di ristrutturazione di 12 miliardi del vecchio complesso temale, e quelle compre nel progetto del CREDIOP che il Comune, da parte sua, nel 1997 approvò e che prevedeva investimenti cofinanziabili per.

- a) **ristrutturazione** e completamento del centro fisioterapico;
- b) **ristrutturazione** ed ampliamento del centro congressi;
- c) **ristrutturazione** dell'albergo termale.

Non va sottovalutato inoltre che il **recupero dello Stabilimento delle Antiche Terme di Stabia** può rappresentare, oltre ad un incremento dei servizi offerti dalla società un elemento di prestigio con un conseguente ritorno di immagine necessario ad un consolidamento in ambito nazionale.