

Verifica della Relazione di analisi e del
Progetto di sviluppo, redatta dalle Terme
di Saturnia

La Relazione di analisi e del Progetto di sviluppo, redatta dalle Terme di Saturnia, si è rivelato uno strumento utile, nell'approccio al "fenomeno" termale in Acireale.

Seppur datata nella sua compilazione (anno 2001) rappresenta il primo tentativo organico di offrire una lettura professionale, degli asset dell'Azienda Autonoma delle Terme di Acireale.

La relazione offre spunti di particolare interesse, in special modo nei riferimenti a problematiche specifiche di settore, quali il sovradimensionamento del personale, l'analisi delle attrezzature informatiche, il calcolo degli indici di gestione e l'analisi sullo stato di dissesto, che testualmente riportiamo in estratto:

Sovradimensionamento del personale

"... L'entità degli organici dell'Azienda, l'ordinamento del personale, la composizione ed i compiti, come già ricordato, sono identificati all'interno del Regolamento di Gestione (ex delibera n° 120/90) e dalle Disposizioni Preliminari al Regolamento di Gestione.

Il primo paradosso rilevato è che la situazione corrente, per quanto apparentemente sottodimensionata rispetto a quanto previsto dalla Pianta Organica descritta nel Regolamento di Gestione, di fatto appare fortemente sovradimensionata rispetto ai reali fabbisogni.

La situazione appare ancora più paradossale se si confrontano i costi complessivi per le risorse umane con il volume di ricavi che le stesse risorse umane producono.

L'unico aspetto che potrebbe valere la pena di approfondire, laddove si ritenesse possibile una modifica degli attuali inquadramenti, è l'effettiva rispondenza di essi con le attribuzioni reali di ogni soggetto. Non sono infatti rari i casi in cui alcuni dipendenti sembrano avere un inquadramento contrattuale superiore alle mansioni effettivamente svolte. Da un'analisi storica si è potuto rilevare che l'Azienda ha un alto grado di contenziosità interna e ciò sembra avere contribuito alla lievitazione dei costi per il personale.

Al di là di ciò, il primo elemento che emerge dall'analisi dei quadri elencati è che i costi delle risorse umane, da soli, superano abbondantemente il valore dei ricavi complessivi dell'Azienda.

Nell'esercizio 2000, ma i precedenti esercizi degli ultimi anni non mostrano dati molto diversi, il costo complessivo delle sole risorse umane è stato quindi di 6.855 milioni, inclusi gli "arretrati" corrisposti in conseguenza di sentenze contro l'Azienda che salgono a 7.331 milioni se si includono gli accantonamenti e le rivalutazioni di legge per i TFR.

Appare poi, a ns. avviso, eccessivo il numero di addetti allo svolgimento di generiche attività di segreteria (segretari, dattilografi, archivisti, ed altre mansioni intermedie assimilabili), sempre prendendo a raffronto gli organici di aziende simili per volume di prestazioni erogate e fatturato.

Altro aspetto da noi difficilmente condivisibile, in un'azienda caratterizzata da una sensibile stagionalità, è la concessione di ferie ordinarie al personale anche nei periodi di maggiore affluenza (da luglio a ottobre) dovendo così fare ricorso all'inserimento in organico di "rinforzi" occasionali oltrechè per far fronte alla maggiore affluenza anche per coprire carenze, evitabili, di personale. Al contrario, invitando il personale ad usufruire delle ferie ordinarie nei momenti di minima affluenza si otterrebbe una parziale, seppure piccola, compensazione degli esuberanti di manodopera in bassa e media stagione ed un contenimento dei costi..."

Analisi delle attrezzature informatiche

"... Il materiale hardware è obsoleto, sia per quanto concerne i computer che le periferiche.

Lo strumento di sviluppo (Cobol) è superato e ciò lo si rileva dalla stessa interfaccia operativa e dall'ergonomia del software che non sembra particolarmente intuitiva e user-friendly; stessa considerazione può essere fatta per l'architettura della base dati che non sfrutta le capacità e le possibilità operative e funzionali dei database relazionali, oramai ampiamente sperimentate ed apprezzate.

Oltre questi aspetti complessivi, in termini di affidabilità si evidenzia che la procedura di gestione delle attività di accettazione, prenotazione e cassa, mostra ancora, dopo svariati anni sperimentazione ed assistenza costante del softwarista, frequenti problemi, in parte riconducibili al software applicativo stesso ed

in parte all'ambiente di sviluppo ed operativo adottato (Cobol, Windows, Novell Netware) che, risaputamente, non è esente da conflitti interni e problemi di "bugs".

I dati statistici prodotti non sono organici e di interpretazione chiara; sono inoltre frammentati in diversi rapporti e non mostrano il confronto con l'esercizio precedente. La produzione di analisi statistiche adottano i classici e sperimentati strumenti di produttività individuale disponibili in ambiente Windows (Excel, Lotus 123, Access, ecc.) risulta laboriosa ed insicura dovendo provvedere manualmente all'estrazione alla successiva ridigitazione di tutti i dati occorrenti con notevoli perdite di tempo, possibilità di errori e mancanza di tempestività. A questo proposito è significativo che alla metà di febbraio 2001 non fosse ancora possibile entrare in possesso di dati statistici affidabili relativi al dicembre 2000 e che i dati statistici al mese di gennaio 2001 siano stati disponibili solo a fine marzo 2001!

Il sistema informativo di sportello risulta in conclusione inadeguato ed incompleto, sia in termini hardware che software e l'efficienza complessiva della sezione risulta, a ns. giudizio, scarsa..."

Calcolo degli indici di gestione

"... 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 termali che i ricavi complessivi dell'azienda.

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;

Stato di dissesto

"... il Complesso dell'Azienda Autonoma delle Terme di Acireale è, a ns. avviso, giunto a ciò che si definisce un punto di non ritorno. La dimensione del complesso in termini di strutture e l'entità degli organici in forza non danno all'Azienda, a ns. giudizio, altra possibilità di risollevarsi che attraverso un serio ed importante investimento che le permetta di trasformarsi in impresa in grado di proporsi e confrontarsi con il mercato.

Il mercato del Termalismo del Benessere e della Vacanza della salute sono in costante e sensibile crescita e tutti gli indicatori economici internazionali definiscono queste aree come l'opportunità del prossimo secolo.

La collocazione geografica del complesso è a sua volta una grandissima opportunità all'interno di tale opportunità.

Il progetto è certamente impegnativo ma, oltre che essere, a ns. avviso, una via ormai obbligata è al contempo destinato, se correttamente applicato e adeguatamente guidato da figure di esperienza manageriale consolidata, ad ottenere il meritato successo restituendo all'Azienda non solo la base della sua sopravvivenza bensì, soprattutto, il suo ruolo di motore economico ed occupazionale per tutta l'area Acese.

Come evidenziano i risultati esposti nel quadro esposto poco avanti, l'investimento complessivo, stimato nell'ordine di poco più di 30 miliardi in circa tre anni.

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:

SOVRADIMENSIONAMENTO DEGLI ORGANICI E SOSTANZIALE MANCANZA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE;

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;

TOTALE ASSENZA DI UNA STRATEGIA AZIENDALE DI BASE E DI UNA ADEGUATA POLITICA COMMERCIALE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DELL'AZIENDA:..."

Nel novero delle soluzioni proposte nel Progetto di sviluppo, la relazione è fortemente manchevole, individua come necessari "poco più di 30 miliardi" di investimento, senza definire il requisito dell'investitore, né teorizzare la tempistica di rientro dell'investimento stesso, basandosi su dati assolutamente presuntivi quanto aleatori, riguardanti i volumi di ricavo stimati.

Il piano di investimento secondo le stime della relazione esaminata, si attua nei seguenti asset, rappresentati anche graficamente:

Acireale Resort SPA investimento massivo e presuntivo Lit. 20.000.000.000 – Euro 10.329.137,98

Santa Venera Hotel SPA investimento massivo e presuntivo Lit. 10.000.000.000 – Euro 5.164.568,99

C.A.M.P.E.R.T* investimento massivo e presuntivo Lit. 1.500.000.000 – Euro 774.685,35

- Centro Acese Medicina Polispecialistica e Riabilitativa

| <i>Tipologia</i> | <i>Volume dell'investimento</i> |
|----------------------------|---------------------------------|
| ACIREALE RESORT SPA | 10.329.137,98 |
| SANTA VENERA SPA | 5.164.568,99 |
| C.A.M.P.E.R.T | 774.685,35 |
| Totale investimento | 16.268.392,32 |

Investimenti necessari secondo Saturnia S.p.a. nell'impresa termale ad Acireale

