

---

# **Piano industriale SINT S.p.A.**

---

**Advisor  
Ri.For.Med srl**

## **SEZIONE 0 – DATI INTRODUTTIVI, PRESENTAZIONE DELLA SINT SPA E FINALITÀ DEL PIANO INDUSTRIALE**

- 1. Premessa**
- 2. Il Gruppo di Lavoro**
- 3. I documenti analizzati e gli incontri effettuati**
- 4. Finalità e approccio metodologico del Piano Industriale per la valorizzazione della SINT**
- 5. La SINT S.p.A., il background aziendale ed il suo complesso immobiliare**
  - 5.1** SINT cenni storici ed evoluzione
  - 5.2** Descrizione del complesso immobiliare SINT
  - 5.3** Le fonti termali stabiesi: stato attuale e caratteristiche
  - 5.4** Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi

## SEZIONE I – ANALISI DEL MERCATO ATTUALE E PROSPETTICO

### 1. Analisi del settore turistico termale e del Wellness

#### 1.1 Caratteristiche del mercato

#### 1.2 Analisi della domanda del settore turistico-termale

- Analisi della domanda turistica internazionale in termini di arrivi e introiti (*come si colloca l'Italia nel contesto internazionale*)
- Analisi del trend di arrivi e presenze di stranieri in Italia (*dal 2008 al 2015 e primo semestre 2016*)
- Analisi dei flussi stranieri nelle regioni italiane
- Analisi dei mercati di provenienza
- Analisi dei flussi turistici per fini termali e focus sulle località termali (*stranieri e italiani*)

#### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico-termale

- L'industria turistico-termale italiana in un'ottica wellness (andamento dei ricavi e il paniere di beni/servizi erogati)
- La matrice di Abell delle strutture turistico-termali italiane e identificazione dell'ASA stabiese
- Il modello di Porter: tasso di competitività del settore turistico-termale
- Indagine field sulle strutture turistico-termali in Italia: capacità ricettiva, prodotti/servizi offerti
- Mappa di posizionamento delle migliori strutture turistico-termali italiane
- Focus sulla Campania: i principali hotel termali (4 stelle) ed il loro posizionamento competitivo
- Case Histories: Casamicciola Terme, Ischia (NA) - Terme di Montecatini (PI) - Terme di Bath (UK)

#### 1.4 Identificazione dei servizi prodotti potenzialmente erogabili nel complesso immobiliare

### 2. Individuazione dei nuovi prodotti/servizi (BCG)

### 3. Considerazioni conclusive sul mercato e raccomandazioni sugli orientamenti industriali per i soggetti gestori

## SEZIONE II – ANALISI PREVISIONALE ECONOMICO-FINANZIARIA PER LA VALORIZZAZIONE DELLA SINT

- 1. Fonti di riferimento**
- 2. Assumptions del piano economico-finanziario**
- 3. Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016**
- 4. Analisi Stato Patrimoniale**
- 5. Conto Economico previsionale 2018-2024**
- 6. Rappresentazione grafica dell'andamento previsionale**
  - Evoluzione temporale delle fonti di ricavo
  - Previsioni di rientro della posizione debitoria SINT
- 7. Raccomandazioni per l'ente controllante**

## SEZIONE III – LA RICERCA DEI POTENZIALI GESTORI

- 1. Linee guida per lo scouting dei soggetti gestori**
- 2. Linee guida per emissione del bando**
- 3. Supporto negli eventi di comunicazione per la presentazione del Piano Industriale**
- 4. Conclusione e futuri impegni dell'Advisor**

## Allegati al Piano

- A. Indagine empirica sulle imprese operanti nel settore turistico termale su dati rilevati dall'Advisor**

---

# **Piano industriale SEZIONE 0**

---

**DATI INTRODUTTIVI, PRESENTAZIONE  
DELLA SINT SPA E FINALITÀ DEL  
PIANO INDUSTRIALE**

La Ri.For.Med. S.r.l. è risultata aggiudicataria della gara di appalto eseguita con procedura aperta, ai sensi dell'art. 60 del D.Lgs 50/2016, per la ricerca di un Advisor per la predisposizione del Piano Industriale della SINT SPA, pubblicata con avviso in data 02/08/2017.

In particolare, l'offerta tecnica presentata dalla Ri.For.Med. S.r.l., come anche disciplinato nel relativo contratto sottoscritto in data 11.10.2017, prevede lo svolgimento delle seguenti attività:

- **PRIMA FASE DI ADVISING\_ *Predisposizione del Piano Industriale della SINT SPA***
  - Realizzazione di un progetto di valorizzazione e sviluppo della SINT S.p.A., con annesso business plan;
  - Analisi del mercato attuale e prospettico.
  
- **SECONDA FASE DI ADVISING\_ *Ricerca di eventuali gestori esterni per l'utilizzo dei beni strategici parametrabile alle attività precedentemente svolte già da altri gestori***
  - Assistenza nella redazione dei bandi di ricerca dei nuovi gestori esterni per gli aspetti finanziari, societari e legali;
  - Assistenza nella predisposizione della data room e nell'attività di due diligence, quest'ultima da effettuarsi nei confronti dei soggetti esterni che hanno manifestato interesse alla gestione dei beni della SINT;
  - Supporto nell'attuazione, nel pieno rispetto di normative, regole, ruoli e procedure, delle azioni di promozione/scouting dei possibili gestori esterni per l'utilizzo dei beni strategici quali Complesso Termale, Hotel delle Terme e loro pertinenze.

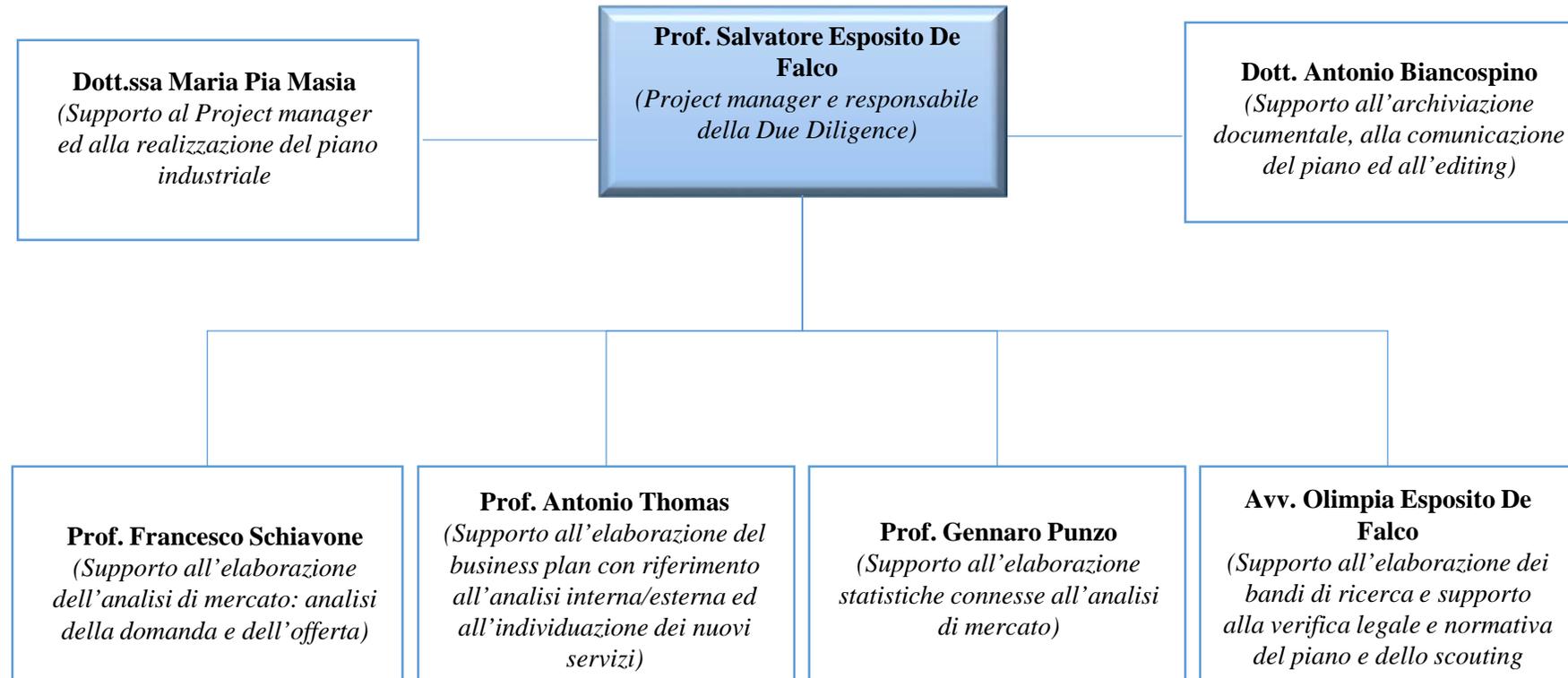
Nella prima fase, come anche condiviso con la committenza, la scrivente società si è dedicata allo sviluppo del Piano industriale, con particolare focalizzazione sia sugli aspetti legati al mercato, sia sulle previsioni economico-finanziarie della società target.

- Rispetto al primo punto l'Advisor si è prevalentemente focalizzato sull'analisi di un mercato (quello legato al termalismo) che negli ultimi anni si è caratterizzato per profondi cambiamenti che ne hanno cambiato le dinamiche competitive. Se volessimo ricostruire un ciclo di vita del termalismo, dovremmo identificare cinque fasi caratterizzanti: termalismo ludico, termalismo sociale, termalismo quale presidio sanitario, termalismo preventivo, wellness and fitness. Proprio su quest'ultimo aspetto si è concentrata la nostra analisi. Lo studio ha sicuramente affrontato anche la complessa dinamica di sovrapposizione di diversi comparti tra loro diversi, ma complementari, tra i quali quelli relativi al turismo, alla congressistica, al termalismo puro, ai servizi per il benessere allargato; in quest'ottica sono state identificate le raccomandazioni e le assumptions (Parte 1 del piano industriale) per i futuri soggetti gestori;
- Circa le previsioni economico-finanziarie l'analisi è partita dai conti economici della SINT, delineando un bilancio previsionale e prospettico in grado di garantire una copertura della posizione debitoria della SINT determinata nell'ultimo bilancio approvato (2016). Le soluzioni elaborate prevedono due ipotesi:
  - (Hp.1) nella prima si è prevista la sottoscrizione di un contratto di cessione di ramo di azienda nei confronti dei futuri soggetti gestori. Tale Hp prevede un recupero dell'indebitamento nel 2023 soprattutto per effetto del ribaltamento, come previsto dalla legge, delle quote di ammortamento sull'affittuario;
  - (Hp.2) nella seconda, la scelta di un contratto con i soggetti gestori diverso dal fitto di ramo d'azienda non consente il ribaltamento dei costi relativi agli ammortamenti e, di fatto, prevede un recupero dell'indebitamento più avanti nel tempo.

Il gruppo di lavoro, come inserito nel contratto sottoscritto, è così composto:

- **Salvatore Esposito De Falco**, *socio e direttore generale Ri.For.Med*, professore Ordinario di Corporate Governance presso l'Università degli Studi di Roma «Sapienza».
- **Francesco Schiavone**, *consulente esterno*, professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, già idoneo Ordinario, presso l'Università degli Studi di Napoli «Parthenope».
- **Gennaro Punzo**, *consulente esterno*, professore Associato di Statistica Economica, presso l'Università degli Studi di Napoli «Parthenope».
- **Antonio Thomas**, *consulente esterno*, ricercatore di Economia Aziendale, già idoneo professore Associato di Economia Aziendale, presso l'Università degli Studi di Napoli «Parthenope».
- **Olimpia Esposito De Falco**, *consulente esterno*, avvocato civilista, dottore di ricerca in Diritto Tributario.
- **Maria Pia Masia**, *dipendente Ri.For.Med*, dottore di ricerca in economia e Finanza per il governo delle Imprese, Senior Advisor.
- **Antonio Biancospino**, *dipendente Ri.For.Med*, dottore in Scienze Politiche indirizzo economico, Senior Advisor.

### Modello organizzativo di commessa adottato dall'Advisor



## I documenti analizzati e gli incontri effettuati 1/5

Al fine di redigere il Piano industriale nelle sue diverse sezioni, sono stati effettuati diversi incontri con la committenza ed analizzati molteplici documenti di diversa natura.

In particolare, si riporta una sintesi dei principali incontri, tenutisi presso la sede del Comune di Castellammare di Stabia (NA) sita in Piazza Giovanni XXIII:

Data	Presenti all'incontro
08/09/2017	Referenti SINT: B. Vanacore, A. D'Andrea Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia, O. Esposito De Falco
22/09/2017	Referenti SINT: B. Vanacore, A. D'Andrea, Avv. V. D'Antonio Referenti Comune: A. Pannullo (Sindaco) Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia
02/10/2017	Referenti SINT: B. Vanacore, A. D'Andrea Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia, A. Thomas
17/10/2017	Referenti SINT: B. Vanacore, A. D'Andrea Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia, A. Thomas
26/10/2017	Referenti SINT: B. Vanacore Referenti COMUNE: A. Pannullo (Sindaco), D. Pesenti, A. Verdoliva Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia,
30/10/2017	Call conference Referenti SINT: B. Vanacore Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia
02/11/2017	Referenti SINT: B. Vanacore, A. D'Andrea, Avv. V. D'Antonio Referenti COMUNE: A. Pannullo (Sindaco), D. Pesenti, A. Verdoliva Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, M.P. Masia, A. Thomas, S. Paparella, R. Paparella
06/11/2017	Call conference Referenti SINT: A. D'Andrea Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, A. Thomas
07/11/2017	Call conference Referenti SINT: A. D'Andrea Referenti Rifirmed: S. Esposito De Falco, A. Thomas

Si riporta di seguito elenco della documentazione consultata per ciascuna sezione:

### ***Documenti analizzati per la Sezione 0\_ DATI INTRODUTTIVI, PRESENTAZIONE DELLA SINT SPA E FINALITÀ DEL PIANO INDUSTRIALE***

- Convenzione tra la SINT, il Comune di Castellammare di Stabia e Terme Stabiane per l'affittanza dei compendi termali del 02/08/1972
- Relazione tecnica sul *Progetto di Riordino del Patrimonio Immobiliare S.I.N.T. S.p.a.*
- *Sito aziendale della S.I.N.T. S.p.a.*
- Benito Antonio Caccioppoli, *Terme e Acque minerali dai Romani ai nostri giorni*, Castellammare di Stabia 1995.
- S.I.N.T., *Archivio - marzo 2011*
- Terme di Stabia, *Archivio – marzo 2011*
- D.D. Regione Campania n. 145 del 01/06/2016
- SINT S.p.A., Situazione al 20.09.2017

## I documenti analizzati e gli incontri effettuati 3/5

---

### **Documenti analizzati per la Sezione 1\_ ANALISI DEL MERCATO ATTUALE E PROSPETTICO**

- Agenzia delle Entrate, Studio di settore
- ARSAN
- ASL (DOCUMENTI RELATIVI ALLE PRESTAZIONI SSN SULLA SPESA TERMAL)
- BANCA D'ITALIA <http://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/index.html>
- COMMISSIONE EUROPEA [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm)
- Esposito De Falco S., 2012, Genesi ed evoluzione dell'impresa. Principi e casi esplicativi, Cedam.
- EUROPEAN TRAVEL COMMISSION <http://www.etc-corporate.org>
- EUROSTAT <http://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/statistics-illustrated>
- FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE <http://www.imf.org>
- Global Wellness Economy Monitor, 2017
- Indagine empirica diretta sull'offerta, effettuata sull'universo delle imprese operanti nel settore turistico termale e wellness. L'indagine è stata condotta sui siti aziendali e su Trip advisors.
- INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION <http://www.iata.org>
- ISTAT <http://www.istat.it/it/archivio/turismo>; [dati.istat.it](http://dati.istat.it) (sezione Servizi/Turismo)
- Kim C. W., Mauborgne R., 2005, *Blue Ocean Strategy*
- MPS, 2014
- OCSE <http://www.oecd.org> (sezione: Enterprise, industry and services)
- Rapporto Federterme 2015
- Rapporto ISTAT 2013
- Smith M., Puczko L. (2009), *Health and Wellness Tourism*, Butterworth-Heinemann, London.
- WORLD ECONOMIC FORUM <http://www.weforum.org>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION <http://www.unwto.org>
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL <http://www.wttc.org>.

### ***Documenti analizzati per la Sezione 2\_ ANALISI PREVISIONALE ECONOMICO-FINANZIARIA PER LA VALORIZZAZIONE DELLA SINT***

- Bilanci con le relative relazioni degli amministratori dal 2008 al 2017 (provvisorio)
- Colloqui per telefono ed in presenza con testimoni privilegiati
- Convenzione tra la SINT, il Comune di Castellammare di Stabia e Terme Stabiane per l'affittanza dei compendi termali del 02/08/1972
- Documento di sintesi di proposta per la messa in sicurezza della SINT tramite la dismissione dei beni non strumentali all'attività termale del 27.09.2016
- Perizie estimative giurate di alcuni cespiti della SINT del 13.3.2016 ed 8.4.2017
- Proposta di remissione del debito MPS del 25/07/2017
- Relazioni di stima dei beni della SINT del 9.02.2017
- Verbale del registro delle deliberazioni del Comune di Castellammare del 15.12.2016

### ***Documenti analizzati per la Sezione 3\_ LA RICERCA DEI POTENZIALI GESTORI***

- Art 183 Codice Degli Appalti
- Art. 183. sulla finanza di progetto
- Codice Civile , Artt. 1615 e segg., 2561 e 2562
- Dlgs 50/2016 MODIFICATO DAL Dlgs 56/2017
- Partenariato Pubblico Privato disciplinato All'art.180, 181, Dal Codice Degli Appalti (Dlgs 50/2016 modificato dal Dlgs 56/2017)

**Obiettivo del lavoro** è quello di individuare i driver di rilancio della SINT anche attraverso il raggiungimento di un equilibrio economico finanziario stabile e duraturo. In quest'ottica, compito dell'Advisor è stato quello di individuare gli strumenti più adeguati al rilancio della SINT, focalizzando l'attenzione sulla valorizzazione di mercato del complesso immobiliare. L'individuazione dei driver per il rilancio della SINT naturalmente ha preso le mosse da una approfondita analisi del mercato, condotta attraverso uno studio della domanda e dell'offerta relativi al comparto turistico/termale ed al wellness allargato. Data la natura e le caratteristiche del settore indagato, lo studio del mercato ha preso a riferimento anche alcuni settori differenti, ma tra loro complementari. Quest'ultimo aspetto, se da un lato ha reso l'indagine più complessa nella definizione quantitativa dei dati statistici di riferimento, dall'altro ha ampliato le potenzialità dei prodotti/servizi innovativi sui quali puntare. A mo' di esempio, nella costruzione della BCG relativa ai prodotti/servizi cui puntare per il rilancio della SINT, alcuni servizi, sui quali il mercato nazionale ed internazionale sta puntando, sono stati collocati nella area dei *question marks*, allo scopo di stimolare il soggetto gestore nel puntare anche a soluzioni più innovative per il rilancio del complesso SINT. Dall'analisi dei bilanci e dalle verifiche circa lo stato del patrimonio immobiliare, emerge che nell'ultimo decennio la situazione aziendale si è fortemente deteriorata, portando la SINT ad una condizione di grave difficoltà economico-finanziaria. Allo stato attuale, vista la normativa vigente, la SINT dovrebbe essere oggetto di dismissione e liquidazione. Sul punto, va però constatato che la SINT, in quanto società immobiliare proprietaria del Complesso Termale "Nuove Terme" e dell'Hotel delle Terme, detiene un compendio immobiliare che, se ben valorizzato, sarebbe fonte di interessanti risvolti economici e sociali per il Comune di Castellammare: si pensi solo, tra gli altri, all'impatto sul livello occupazionale dell'area ed all'incremento dei flussi turistici. L'impostazione che si è adottata nel presente piano industriale è stata, pertanto, quella di puntare alla realizzazione di strategie di istituzionalizzazione, in cui l'impresa traina lo sviluppo del territorio.

## Finalità e approccio metodologico del Piano Industriale per la valorizzazione della SINT 2/6

---

È, inoltre, doveroso precisare che il complesso «Nuove terme» è da sempre stato pensato non come entità a sé stante, bensì come elemento incrementale che deve potenziare la valorizzazione dell'importante patrimonio stabiese in sinergia con la struttura già esistente, le Antiche Terme; e tale è anche la percezione della collettività, che ambisce a poter fruire delle preziose fonti di cui il territorio dispone.

Difatti, già nella convenzione tra la CASMEZ ed il Comune, per la sistemazione delle terme comunali del 21/12/1954, era previsto che fosse costituito un Ente che dovesse assumersi la gestione congiunta delle terme comunali e delle nuove terme (attuale complesso nuove terme), che dunque da sempre sono state interpretate come due arterie complementari.

Dunque l'angolo visuale di osservazione dal quale l'Advisor ha esaminato le determinanti per il rilancio della SINT è stato quello di considerare la SINT nel suo complesso, quale Ente strategico per lo sviluppo economico e sociale dell'area di interesse e, in quanto tale, quale unico soggetto capace di garantire l'avvio di un processo di istituzionalizzazione con il territorio. In quest'ottica si è ipotizzata, come si avrà modo di osservare più diffusamente in avanti, la gestione (nelle varie forme consentite dalla legge) di una serie di beni immobiliari e delle sue pertinenze in un'ottica sinergica e congiunta.

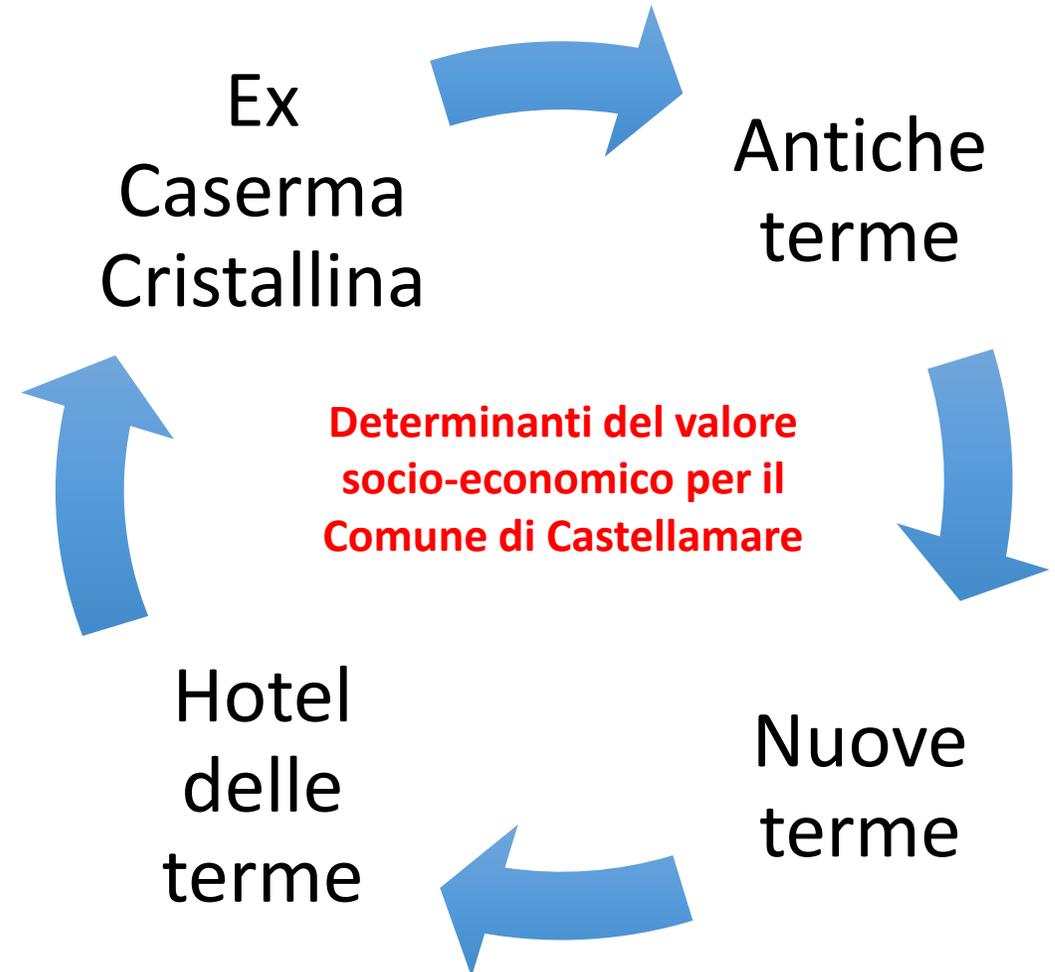
Solo creando le premesse per il rilancio della SINT, a parere di chi scrive, sarà possibile sviluppare un circolo virtuoso che generi valore sia economico, sia sociale, attraverso la crescita complessiva di un'offerta turistica/termale e del wellness che metta a sistema in maniera sinergica una serie di risorse e competenze locali, per valorizzare lo sviluppo del territorio.

Ciò premesso, sarebbe fondamentale che il Comune cedesse, per la relativa gestione, nelle forme previste dalla normativa, alcuni cespiti; in particolare:

- le antiche terme (in coerenza con la ratio dei due complessi termali, «Nuove Terme» ed «Antiche Terme», intesi come complementari già nella citata convenzione del 1954);
- la ex Caserma Cristallina che, annessa agli altri beni descritti - data la vicinanza alle Antiche terme, la posizione centrale e panoramica sul lungo mare, nonché la nuova destinazione d'uso in struttura alberghiera - diventerebbe un bene strumentale alla valorizzazione del turismo-termale sul territorio.

Dato il patrimonio immobiliare di cui già dispone, con la concessione in gestione con contratto di fitto ultra-novennale dei suddetti cespiti, **la SINT acquisirebbe una connotazione strategica per il territorio e, nello specifico, per il Comune di Castellammare**, in quanto dalla valorizzazione dei beni ad essa affidati in gestione, connessi con i beni di sua proprietà, potrebbe contribuire a determinare un vantaggio competitivo per il territorio, in termini di:

- Ritorno di *immagine* conseguente alla riapertura delle Terme;
- Ripristino delle condizioni di *operatività* di una Sua partecipata al 100% in difficoltà;
- Incrementi dei *flussi turistici* complessivi;
- Rilancio della dinamica occupazionale locale;
- Vantaggi economici territoriali conseguenti al *moltiplicatore del reddito*;
- Incremento delle *entrate tributarie*;
- Valorizzazione di cespiti.



Sulla scorta delle osservazioni espresse si è proceduto ad elaborare, come da contratto citato in premessa, il Piano Industriale per la valorizzazione della SINT.

Il Lavoro è stato realizzato nelle seguenti fasi, tra loro complementari:

➤ **FASE 1: Raccolta documenti disponibili ed analisi del background della SINT**

Nel corso di tale fase sono state analizzate le potenzialità del complesso immobiliare, tenuto conto dello stato delle strutture ad oggi, delle risorse legate alla presenza nell'area geografica di molteplici fonti termali, delle opportunità legate al Progetto Grande Pompei, che ricomprende l'area geografica di interesse, nonché dei vincoli legati alla destinazione d'uso del complesso turistico termale.

➤ **FASE 2: Analisi del mercato attuale e prospettico**

Nel corso di tale fase, in funzione delle potenzialità del complesso immobiliare, è stato analizzato il settore del "Wellness allargato" e dei potenziali servizi ad esso connessi, non escludendo un focus su altri servizi, come quelli legati alla sala congressi.

Pertanto, sono state analizzate la domanda e l'offerta, attuale e prospettica, anche attraverso analisi statistiche e di benchmark, sia a livello nazionale, sia internazionale. Con particolare riferimento all'indagine sulla domanda, si è utilizzata la tecnica statistica dell'analisi gravitazionale, con la quale si è stimata una domanda turistica potenziale nell'area oggetto dell'indagine di circa 2.000.000 di turisti all'anno. Tali stime sono prudenziali e possono essere confermate solo se si creano le condizioni di attrazione turistica nel territorio oggetto dell'indagine. Circa l'analisi dell'offerta, le statistiche ufficiali sono state integrate da una indagine field condotta su un campione stratificato dell'universo delle strutture termali; quest'ultimo determinato su dati Federterme 2015.

La fase si è conclusa con la definizione di un ventaglio di potenziali servizi erogabili nel complesso immobiliare e di raccomandazioni per i futuri soggetti gestori. Sono stati individuati (sezione 1 del piano) quattro orientamenti strategici.

Tali informazioni appaiono di sicuro funzionali all'identificazione delle potenzialità legate alla gestione del complesso immobiliare ed alla definizione del valore del canone, che dovrà essere erogato dai potenziali soggetti gestori del complesso immobiliare.

➤ **FASE 3: Valutazione economico finanziaria per la costruzione di un piano di valorizzazione della SINT SPA**

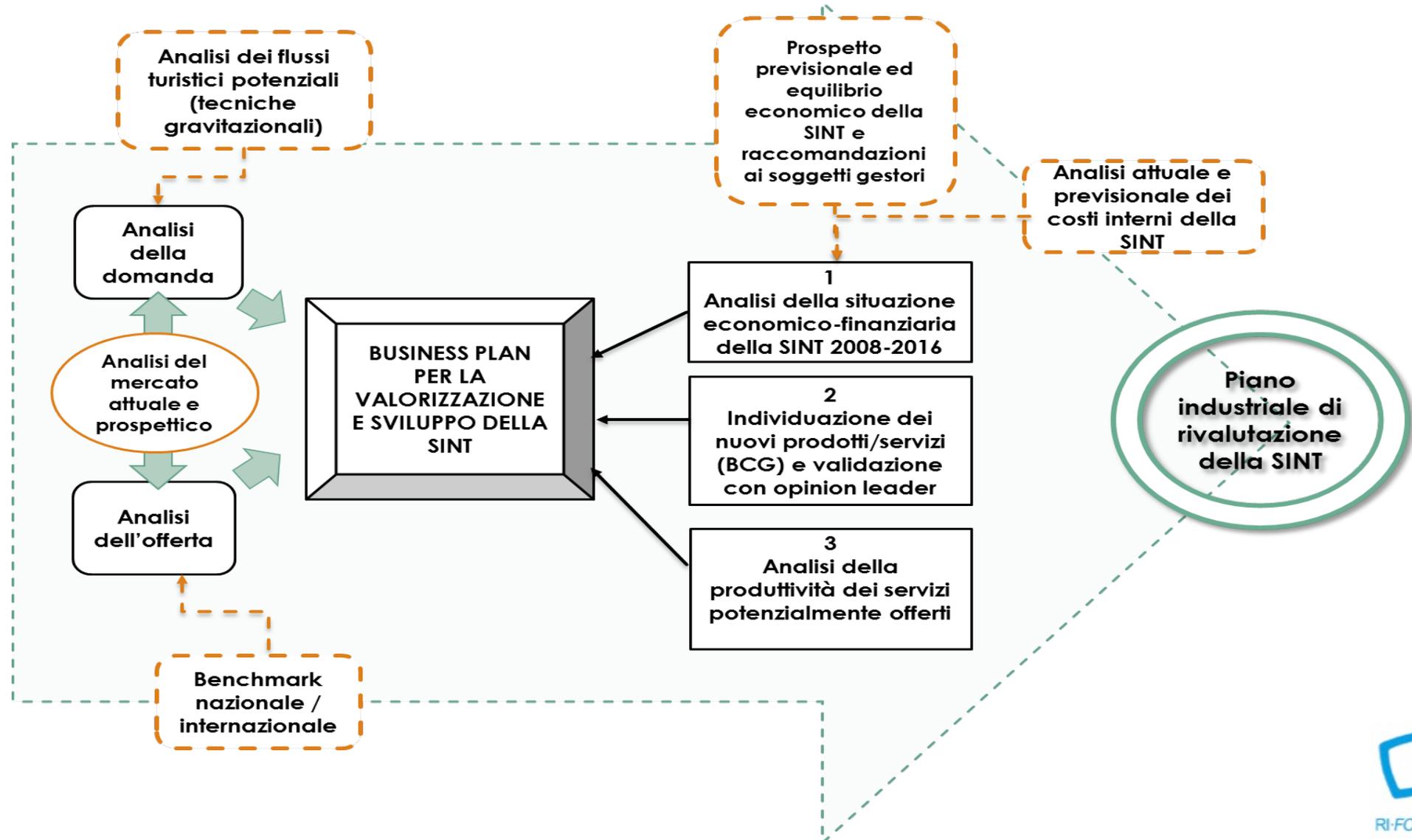
Nel corso di tale fase, sulla base dei documenti ricevuti e delle risultanze delle precedenti fasi, è stata realizzata un'analisi attuale e previsionale dei costi e dei ricavi della SINT SPA con l'esposizione di un CE previsionale di medio-lungo termine.

➤ **FASE 4: Definizione delle prime azioni metodologiche per la ricerca dei potenziali gestori**

Nel corso di tale fase, sulla base della normativa vigente, sono state impostate le linee guida per l'emissione del bando e un'impostazione delle fasi di comunicazione del Piano Industriale

## Finalità e approccio metodologico del Piano Industriale per la valorizzazione della SINT 6/6

Si riporta uno schema di sintesi della struttura metodologica adottata per la redazione del piano industriale



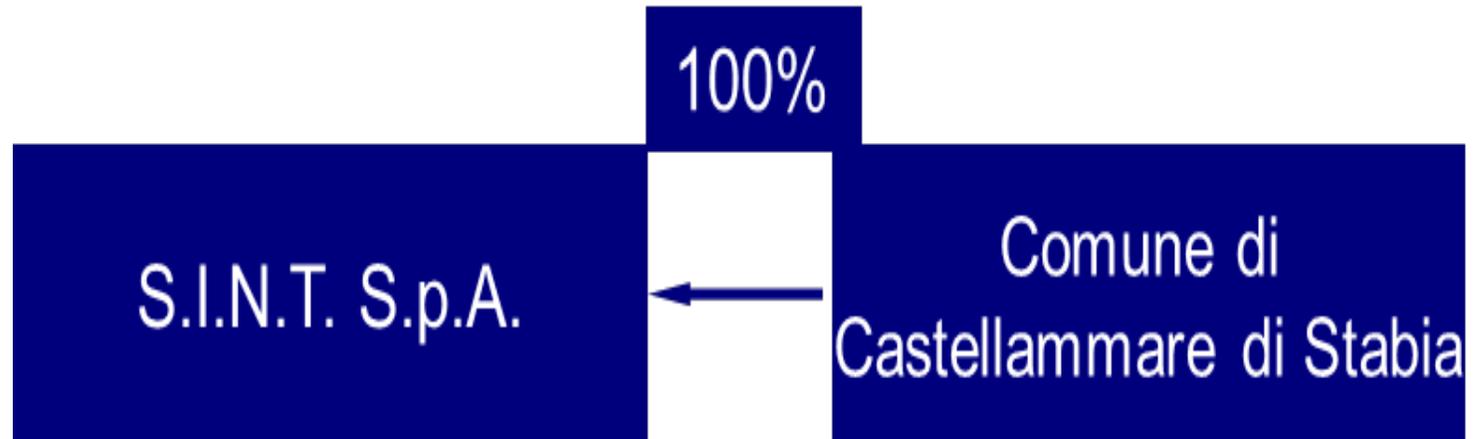
## 5.1 SINT cenni storici ed evoluzione 1/3

- La SINT S.p.A. (Società Immobiliare Nuove Terme), fu costituita il 27 gennaio **1958**. La SINT stipulò, nel **1959**, un contratto di mutuo di Lire 2.400.000.000 con la Cassa per il Mezzogiorno, per la costruzione del Nuovo complesso termale al Solaro in Castellammare di Stabia.
- Nel **1962** il Prefetto della Provincia di Napoli decretò l'esproprio definitivo di alcune aree in favore della Sint per la costruzione suddetta.
- Nel **1964** fu costituita la società Terme Stabiane S.p.A. per gestire i complessi termali di Castellammare di Stabia, ovvero le Antiche Terme di proprietà del Comune e Nuove Terme di proprietà della SINT.
- Nel **1997** la SINT, facente parte delle aziende termali ex EAGAT, fu trasferita al Comune di Castellammare di Stabia che, con nota indirizzata al Ministero del Tesoro in data 08.09.1997, si accollò l'onere del rimborso del mutuo verso la Cassa del Mezzogiorno, trasferito al Ministero del Tesoro (al 31.12.1996 era di lire 6.377.116.970).
- Il Comune di Castellammare di Stabia, in data 23 dicembre **1997**, è diventato azionista unico della società.
- In data 10 gennaio **2000** il Ministero del Tesoro ha sollecitato il pagamento della somma di lire 6.377.116.970 maggiorata degli interessi.

### 5.1 SINT cenni storici ed evoluzione 2/3

- Il 4 luglio **2000** si è tenuto un incontro con il Dr. Prosperi, dirigente del Ministero che segue la pratica, per chiedere una riduzione del debito alla sola quota capitale o al massimo all'importo dell'ipoteca (lire 3 miliardi).
- La SINT, in data 27 novembre **2002**, ha trasmesso al Ministero del Tesoro la proposta transattiva di un importo di lire 3 miliardi per l'estinzione del debito.
- Tale proposta è stata trasmessa dal Ministero dell'Economia e delle Finanze all'Avvocatura di Stato, la quale, in data 8 aprile **2004**, ha accolto la richiesta della Sint.
- La SINT, in data 14.05.2004, si è impegnata al pagamento di tale somma reperendola mediante stipula di mutuo ipotecario.
- Il Ministero, in data 20 luglio 2004, ha sollecitato il pagamento della somma di € 1.549.370,70 maggiorata degli interessi legali a partire dalla data del 1 maggio 2004, mediante versamento in un'unica soluzione.
- La SINT, nel **2006**, ha acceso con MPS un mutuo ipotecario di € 2.000.000 per estinguere tale debito.

## 5.1 SINT cenni storici ed evoluzione 3/3



## 5.2 Descrizione del complesso immobiliare SINT 1/5

Il complesso immobiliare SINT comprende il Complesso Termale «Nuove Terme» e l'Hotel delle Terme.

1) Il **Complesso Termale "Nuove Terme"** si compone delle seguenti strutture:

Complesso denominato "**Balneoterapia**" con annesso Centro Benessere;

Complesso denominato "ex **Medicina Iperbarica**";

Complesso destinato a **Centro Congressi** con annesso ristorante;

**Parco Idropinico** dove si svolgeva la mescita estiva (cure idropiniche).

2) L'**Hotel delle Terme** è una struttura alberghiera con bar, ristorante, due piscine, un campo da tennis e parcheggio autonomo;

3) **Altre strutture**

### 5.2 Descrizione del complesso immobiliare SINT 2/5

La titolarità dei cespiti costituenti l'intero complesso delle **Nuove Terme del Solaro**, ivi compreso il tunnel di adduzione delle acque termali, è stata acquisita dalla SINT attraverso l'espropriazione pubblica, a seguito di Decreto di Espropriazione per Pubblica Utilità, emanato dal Prefetto di Napoli.

**Il Nuovo Complesso Termale** fu effettivamente realizzato sulla collina del Solaro a seguito del rilascio, da parte del Comune di Castellammare di Stabia, di Licenza Edilizia n. 8628/59 del 10 luglio 1959 ed **ultimato nell'anno 1964**.

La SINT è proprietaria anche di altri cespiti: **L'Hotel delle Terme** (realizzato nel 1972 a seguito di Licenza Edilizia n. 117/68 del 24 agosto 1968) e **Villa Ersilia** (acquisita direttamente per esproprio nel 1960).

## 5.2 Descrizione del complesso immobiliare SINT 3/5

Il Complesso denominato “**Balneoterapia**” è costituito da un’area sita a monte della statale 145, di circa mq. 41.650, di cui circa mq.12.500 coperti da fabbricati e circa mq. 29.150 di superficie scoperta.



Il Complesso denominato “**ex Medicina Iperbarica**” è situato nell’area precedente. Completano la zona ampi parcheggi esterni, una zona destinata ad eliporto e una vasta zona a verde per uno spazio complessivo di circa mq.28.700.



Il Complesso destinato a **Centro Congressi** è sito nel parco giardino, al primo piano del padiglione di Cure Idropiniche Estive e si compone di un’ampia galleria d’ingresso, sala congressi, sala attigua e servizi.



### 5.2 Descrizione del complesso immobiliare SINT 4/5

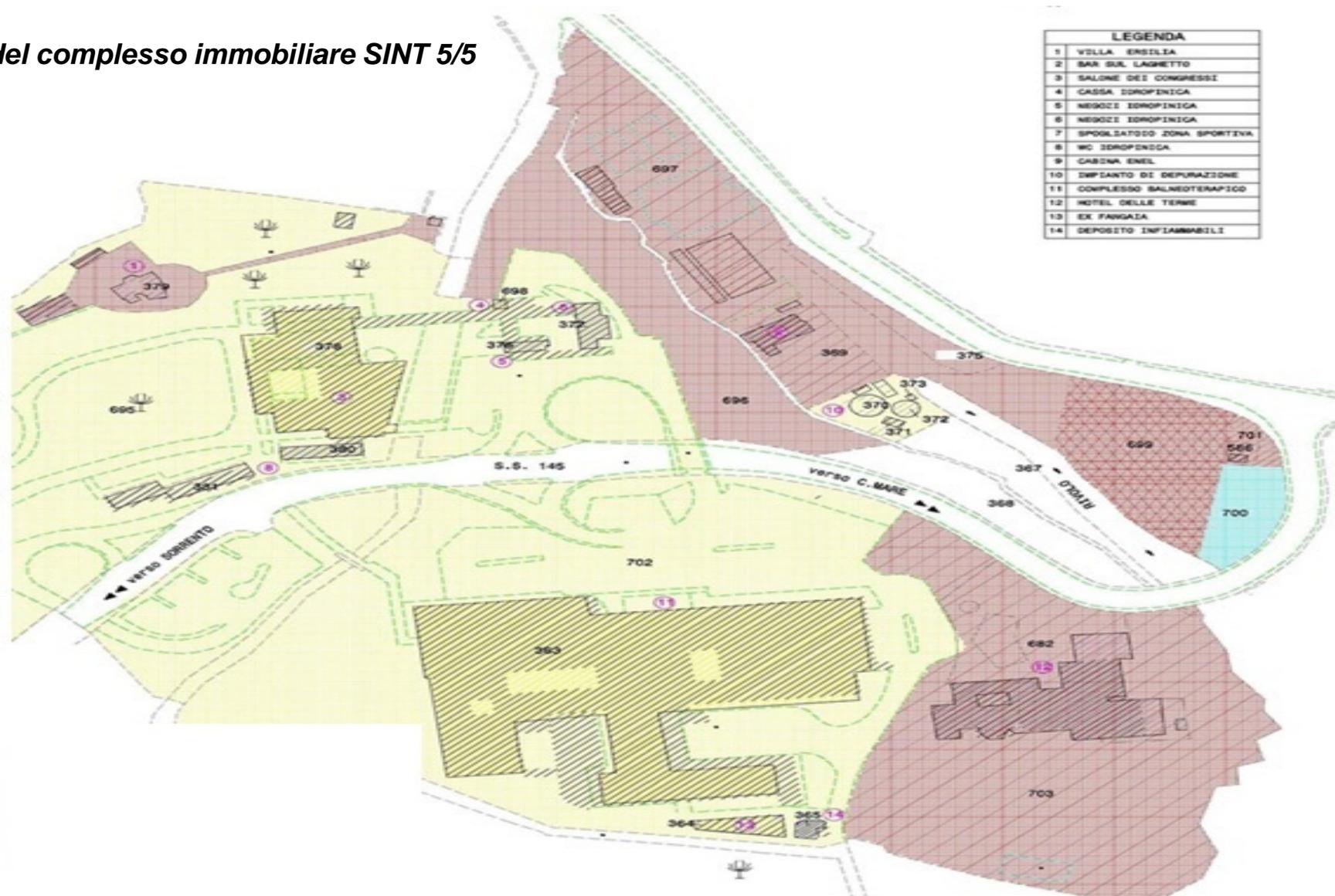
Il Complesso denominato **Parco giardino o parco idropinico** si estende su un'area di circa mq. 60.000 (di cui circa mq. 4.500 coperti da fabbricati e circa mq. 55.500 di superficie scoperta).

Il parco si caratterizza per la presenza di un padiglione termale idropinico, immerso in un grande parco ricco di abeti, cedri, magnolie e palme secolari con pineta e laghetto dei cigni. All'interno del Parco si trova un edificio residenziale, denominato "Villa Ersilia".

L'**Hotel delle Terme** è situato in un'area a monte della statale 145, di circa mq. 21.400, di cui circa mq. 2.500 coperti da fabbricati e piscine e circa mq. 18.900 di superficie scoperta. Ha una capienza complessiva di circa 200 posti letto (105 camere) ed è completamente da ristrutturare, perché si trova in uno stato di forte degrado.



## 5.2 Descrizione del complesso immobiliare SINT 5/5



### 5.3 Le fonti termali stabiesi: stato attuale e caratteristiche 1/2

Le caratteristiche chimiche, biologiche ed organolettiche delle acque di Stabia, nonché le loro proprietà cliniche, derivano dall'elevata articolazione dei substrati geologici che attraversano.

Nell'area territoriale il substrato di base è calcareo, così come caratteristico dei Monti Lattari e della valle del Sarno. Su tale substrato, l'attività effusiva del Vesuvio ha depositato materiali piroclastici di diversa natura e granulometria.

Per tale ragione, le acque derivanti possono essere classificate in **solforose** (Stabia, Muraglione, Sulfurea, Sulfurea Carbonica, Sulfurea Ferrata), **bicarbonato calciche** (Media, Ferrata, Magnesiaca, Pozzillo, San Vincenzo, Acidula) e **medio minerali** (Madonna).

### 5.3 Le fonti termali stabiesi: stato attuale e caratteristiche 2/2

Le fonti termali stabiesi si estendono dalla località Fontana Grande alla località Pozzano, costituendo uno scenario idrico eccezionalmente vario, per la presenza di un numero svariato di sorgenti minerali e termali, interne ed esterne allo stabilimento termale.

Le principali fonti termali sono tutte ubicate nel piazzale delle Terme e da qui collegate alle varie strutture. Tali sorgenti, tutte di acque termo-minerali, si distinguono per epoca di scoperta e per proprietà in:

- **Sorgenti Stabiane**, nove sorgenti conosciute fin dall'inizio del 1700, che sgorgano direttamente dalla parete rocciosa. Per l'affidamento di tali sorgenti si è in attesa di espletamento delle procedure di gara europea da parte della regione;
- Sorgente «Acqua del Muraglione», «Acqua Rossa», «Acqua Acidula». In particolare si precisa che Acqua del Muraglione, estranea allo stabilimento termale, non risulta attualmente attiva. Le altre, invece, sono in attesa di espletamento delle procedure di gara europea da parte della regione;
- **Sorgenti «Chiusa ex Vanacore»**, scoperte intorno al 1860, che sono sorgive e captate dal suolo;
- **Sorgente «Acqua della Madonna» e «Fonti Acidule Plinio».**



### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 1/9 *Il primo Stabilimento dei bagni e delle acque minerali*

Nel Settecento la zona sorgentizia si trovava in una proprietà privata, un fondo rustico solcato da un fiumiciattolo, che oggi corrisponde ad una parte dell'area ove sorgono le Terme di Stabia. L'acqua scendeva abbondantissima in un unico rivolo prima di riversarsi in mare. L'uso riguardava essenzialmente la Ferrata che, dopo l'esperienza di **Fra Ricciardi**, era ritenuta un'acqua miracolosa e quindi molto ricercata.

Essendo le acque un bene demaniale, il governo borbonico pensò bene di ricavarne una rendita, incaricando l'Amministrazione locale di cederle, nel periodo estivo, in gestione a privati, e devolvendone il ricavato al locale ospedale San Leonardo, a partire dal 1813.

Nella seduta del 13 gennaio **1820** il Decurionato si pose per la prima volta il problema di utilizzare le acque minerali per ricavarne una rendita (per *“trarne il Comune un beneficio economico ed infine per maggior comodo dei villeggianti”*). L'incarico del progetto, nel corso degli anni successivi, fu affidato all'architetto **Troiano**.

Nell'agosto del **1826** il **Re Francesco I** si recò sul luogo delle sorgive per esaminare il progetto preparato dall'architetto.

I lavori cominciarono nell'estate del **1827**. Da allora si adottò la dizione di «**Stabilimento dei bagni e delle acque minerali**» come due momenti staccati e due attività completamente indipendenti tra loro: i bagni secondo una loro autonoma struttura, le acque minerali in un contesto proprio.

I lavori furono ultimati nel giugno del **1832** ma fu necessario circa un anno per provvedere all'arredamento, alle pulizie, alle opere di giardinaggio.

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 2/9 *Il primo Stabilimento dei bagni e delle acque minerali*

Nell'estate del **1832** fu assunto il primo dipendente termale nella persona di Catello Di Nocera, con il compito di fungere da giardiniere e da custode, dietro compenso annuo di 54 ducati.

Il primo giugno **1833**, Sindaco **Michele Jennaco**, il primo stabilimento termale della città iniziò a funzionare ufficialmente. La struttura termale era composta da un padiglione per bagni ed un locale ampio per intrattenere coloro che praticavano la cura idropinica.

La possibilità di poter utilizzare le acque minerali di Castellammare per bagni, da una parte incuriosiva la clientela, dall'altra creava aspettative per guarire dei propri mali. Le richieste dovettero essere numerose e certamente superiori alle reali possibilità del piccolo reparto bagni, se si adibirono a bagni tutti i buchi disponibili. Si rese addirittura necessario il fitto di un magazzino nel padiglione delle acque minerali per *“stabilirvi delle bagnarole per uso bagni”*.

Gli Amministratori ed i cittadini constatarono con soddisfazione che tali bagni portavano *“una affluenza maggiore di avventori con vantaggio della popolazione, e che nel tempo stesso vie più si accreditano le acque”*.

L'opportunità di dotare lo stabilimento di un padiglione per bagni con acqua minerale fu vivamente sentita anche dalle Autorità, che ne sollecitarono la realizzazione al Decurionato. Alla fine del **1833** si incaricò l'arch. **Camillo Ranieri** di elaborare un progetto di ristrutturazione dell'esistente padiglione per bagni con acqua dolce, proponendone uno nuovo per bagni di acqua minerale.

Nel **1836** lo stabilimento dei bagni e delle acque minerali si componeva di tre corpi di fabbrica: quello principale, detto delle acque minerali, che confinava con la strada esterna, quelli secondari interni, detti dei bagni, rispettivamente di acqua dolce e di acqua minerale. Questa struttura rimarrà inalterata per molti anni.

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 3/9 *Il primo fenomeno di concorrenza di mercato. Le Terme Vanacore*

I fratelli **Vanacore** possedevano un piccolo fondo rustico a oriente dello stabilimento dei bagni e delle acque minerali. Intuendo il grande affare che poteva derivare dalle acque minerali, i Vanacore si misero a scavare nel loro fondo in punti diversi. Ad una certa profondità venne fuori acqua minerale e ad ogni punto di scavo corrispondeva un'acqua diversa.

Nella seduta del Consiglio Comunale del 4 maggio **1866** la giunta comunicò di aver dato incarico all'avv. Emilio Civita di procedere legalmente contro i fratelli Vanacore per il “cavo delle sorgive di acqua minerale”. La denuncia non sortì alcun effetto ed i fratelli Vanacore, sistemate alla meno peggio le sorgive, iniziarono la vendita delle acque realizzando, poi, nel **1867**, un piccolo reparto per bagni.

Dopo 53 anni, **dal 1871 al 1924, il Comune acquistò definitivamente le nove sorgenti di acqua minerale, dette appunto Vanacore.**

Nacquero così quelle meravigliose sorgenti che si trovano oggi all'interno delle Antiche Terme.

Sul frontespizio della vasca di miscita di queste acque, inaugurate proprio nel 1924, fu impressa la famosa epigrafe: CREATIONIS GLORIA - HUMANITATIS SALUTE

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 4/9 *Il Novecento*

Tra il **1905 ed il 1936** lo stabilimento riuscì finalmente ad espandere i suoi confini. L'uso delle acque minerali cominciò ad entrare nei canoni dell'idrologia medica, si allargò il campo della crenoterapia e, grazie ai contatti con altre stazioni termali, **si prese coscienza del concetto di termalismo** e si cominciò ad acquisire il concetto di sorgente come bene naturale da proteggere.

Gli elementi che agirono da propulsori in questa fase furono la nascita dell'Associazione di Idrologia Climatologia e Terapia Fisica e la presenza di illustri clinici ed idrologi, cui fu affidata la Direzione dello stabilimento e dei vari reparti curativi.

Nell'anno **1901**, la gestione dello stabilimento era direttamente affidata al Comune. Lo stesso **Pietro Castellino**, nella sua qualità di Direttore Sanitario Generale, sconsigliò l'affidamento della gestione a "privati speculatori". Il Comune controllava l'andamento generale dello stabilimento mediante un'apposita commissione di otto membri nominata dal Consiglio e presieduta dall'Assessore delegato al ramo.

Nei primi anni del secolo cominciarono ad entrare nel linguaggio corrente le parole «terme e Terme Stabiane» al posto di «stabilimento dei bagni e delle acque minerali». Fu di quest'epoca l'iniziativa di imbottigliare alcune acque minerali per poi venderle, soprattutto a Napoli.

Nel novembre 1903 arrivò al Comune una singolare richiesta di un medico italiano residente a New York, che intendeva importare le acque Acidula, Media, Ferrata (del mulino) e Muraglione per vendere in America, nel Messico e in Canada, previo convenzione di almeno 10 anni con il Comune. La trattativa si trascinò per circa 2 anni. L'affare non si concluse, ma l'episodio testimonia lo spirito nuovo che si andava creando intorno alle eccezionali qualità terapeutiche delle acque minerali di Castellammare anche in paesi lontani.

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 5/9 *Il progetto delle Nuove Terme. La Cassa del Mezzogiorno*

Nel 1954 toccò al Sindaco **Giovanni Uberti** portare all'approvazione del Consiglio Comunale la **Convenzione** con la Cassa del Mezzogiorno. Nella Convenzione si stabilì, tra l'altro, che «*il Comune di Castellammare di Stabia si impegnava a somministrare alla Cassa per il Mezzogiorno l'acqua di tutte le sorgenti indicate nella convenzione, per l'esercizio delle Nuove Terme in misura pari alla metà delle relative portate. La Cassa per il Mezzogiorno provvedeva "una tantum" alla sistemazione delle attuali Terme Comunali, sino alla concorrenza di spesa di 300 milioni. Il Comune avrebbe agevolato l'esecuzione delle opere e la "Cassa" si impegnava a fornire la dimostrazione della esatta conformità dell'esecuzione delle opere ai progetti approvati e l'ammontare della spesa. La «Cassa» avrebbe inoltre costruito le Nuove Terme- Alberghi di Castellammare di Stabia secondo i progetti di massima concordati per una spesa di £ 1700 milioni. La "Cassa" ed il Comune si impegnavano ad una gestione unica delle Terme Comunali e delle Nuove Terme da costruire nelle forme e nei modi che i due contraenti avrebbero determinato di comune accordo*».

Nacque così un nuovo soggetto giuridico, per cui il Comune perdeva il suo ruolo egemone e determinante per assumerne uno "minoritario" e marginale.

Lo stesso stabilimento in sito delle Antiche Terme avrebbe perso nel tempo la sua funzione pilota nelle attività crenoterapiche per assumerne una di secondo piano. **Il definitivo abbandono delle sorgenti esterne** fu dovuto anche a questo **slittamento del polo termale dal Centro Antico al pianoro del Solaro** e al declassamento dello Stabilimento dei bagni e delle acque minerali.

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 6/9 *Il progetto delle Nuove Terme. La Cassa del Mezzogiorno*

Il 26 febbraio **1956** con i soldi stanziati dalla Cassa, fu iniziato **l'ampliamento delle attività termali con l'utilizzazione del pianoro del Solaro**. Si trattava di realizzare una struttura termale moderna, in grado di collegarsi rapidamente con il Palazzo Reale, con i boschi di Quisisana e con il centro abitato. Per questo progetto fu indetta dalla Cassa una gara nazionale.

Poiché la Cassa non poteva essere proprietaria dell'opera che finanziava, trasferì la proprietà, sotto forma di azioni, all'IRI che, a sua volta, **costituì un'apposita Società (S.I.N.T.)**, che doveva per suo conto sovrintendere alla realizzazione della nuova opera e curarne l'amministrazione patrimoniale. Per la realizzazione della nuova struttura termale la Cassa si era impegnata ad effettuare un finanziamento di 1,7 miliardi di lire. Ciò rese necessario la stipula di una **nuova convenzione, sottoscritta l'11 gennaio 1958**, nella quale l'IRI si impegnava a costituire, con un proprio capitale, un'apposita società, successivamente denominata **SINT S.p.A.**, per la costruzione delle Terme del Solaro, ed a costituire l'ente di gestione denominato **TERME STABIANE S.p.A.**

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 7/9 *Il progetto delle Nuove Terme. La Cassa del Mezzogiorno*

I **principali articoli della Convenzione** sono i seguenti:

*Art. 1 - (Omissis) La Società IRI parteciperà al capitale sociale della Società di gestione col 51 % del capitale stesso ed il Comune con il 49 %, e ciò in relazione al presunto maggior valore del complesso termale da costituirsi giusto l'impegno di cui all'art. 5 della citata convenzione del 21.12.54.*

*Art. 2 - (Omissis) I complessi patrimoniali Terme Comunali e Nuove Terme da costruire - dati in esercizio ed uso alla Società di gestione - si intendono costituiti da tutti i beni mobili ed immobili, comprese le fonti e sorgenti pertinenti e connesse al servizio ed all'esercizio di ciascun complesso e ad esso destinati, con tutti gli oneri ed i pesi inerenti e le servitù attive e passive tanto apparenti quanto non apparenti, con relativi avviamenti industriali e commerciali compresi altresì gli attrezzamenti scientifici, turistici, sportivi e sanitari*

*Art. 5 - Il Consiglio di Amministrazione, che durerà in carica un quadriennio, sarà composto di n. 9 componenti, di cui n. 4 designati dalla Società IRI, n. 3 dal Comune, n. 1 dalla Cassa, n. 1 dal Ministero Industria. Alle sedute del Consiglio di Amministrazione partecipa inoltre con voto consultivo, un rappresentante della A.A.C.S.T. (è l'azienda del turismo, nda) di Castellammare.*

*Art. 10 - La Società di gestione sarà tenuta alla manutenzione ordinaria ed alle riparazioni ordinarie del complesso patrimoniale avuto in esercizio, sia mobile che immobile al fine di conservare in perfetto stato l'uso e di continua efficienza i beni del compendio (omissis).*

*Art. 12 - Le opere di manutenzione e riparazione straordinaria che si risolvano in un effettivo investimento nel patrimonio immobiliare e mobiliare dei compendi concessi in esercizio alla Società di gestione, i nuovi impianti, le innovazioni, gli ampliamenti, le trasformazioni, le nuove dotazioni delle consistenze patrimoniali saranno a carico degli Enti proprietari.*

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 8/9 *Il progetto delle Nuove Terme. La Cassa del Mezzogiorno*

Il nuovo stabilimento termale verrà inaugurato il 26 luglio **1964** dal Presidente della Repubblica **Segni**. Intanto, l'IRI trasferì il pacchetto azionario della SINT all'**EAGAT** (Ente Autonomo Gestione Aziende Termali). Quando quest'ultimo fu sciolto nel **1978**, la proprietà passò temporaneamente all'**EFIM**, in attesa che l'apposito **Comitato di Liquidazione**, nominato dal Parlamento, provvedesse al ripianamento delle perdite e al ripianamento dei bilanci aziendali in seconda istanza, nonché al trasferimento di beni, pertinenze e personale delle aziende termali a partecipazione statale alle Regioni.

Questo trasferimento non è mai avvenuto né il Comitato di nomina parlamentare ha assolto il compito che la legge gli assegnava. Nel **1993** furono sciolti sia l'EFIM, sia il Comitato di liquidazione.

Nel **1995** i titoli azionari della SINT furono trasferiti al Ministero del Tesoro.

Nel **1997**, in seguito all'applicazione delle Leggi Bassanini L. 59/1997 e L. 127/1997, il pacchetto azionario della SINT fu trasferito al Comune di Castellammare di Stabia. La Legge prevedeva un Piano di Rilancio delle strutture termali e il Ministero del Tesoro valutò quello presentato dal Comune.

Per le Terme Stabiane il problema rimase ancora più complesso in quanto, alla proprietà statale (51%), si aggiungeva la proprietà comunale (49%).

Il 28 maggio **1997**, l'Assemblea straordinaria dei soci deliberò la modifica della denominazione Sociale tramutandola in Terme di Stabia S.p.A., al fine di rilanciare il brand aziendale.

### 5.4 Origine ed evoluzione delle Terme stabiesi 9/9 *Il progetto delle Nuove Terme. La Cassa del Mezzogiorno*

L'ultimo atto relativo agli assetti societari risale al **1998**. Nell'Assemblea straordinaria del 21 settembre 1998 la SINT ed il Comune, obbligati a ricostituire il capitale sociale di Terme di Stabia, fecero un versamento soci in conto capitale. Ciò comportò la rideterminazione delle quote azionarie detenute in base agli importi rispettivamente versati, fissate in **98,1%** per la **SINT** e **1,9%** per il **Comune**.

Intanto lo stabilimento comunale che, con la costruzione del nuovo complesso del Solaro, assunse definitivamente la denominazione di "**Antiche Terme**", ebbe da allora un lento declino, anche dovuto alle gravi carenze funzionali e tecnologiche. Nel **1966 fu sospesa l'attività** del reparto fanghi, del reparto bagni solfurei e ferrati, del reparto bagni confluenti 1° classe, del reparto ginecologico e della lavanderia utilizzando, per queste cure e per questi servizi, i modernissimi impianti delle Nuove Terme. Rimanevano funzionanti il solo reparto bagni confluenti ed il reparto inalazioni.

Nel **1976** il reparto fanghi, dei bagni 1° classe e bagni solfurei e ferrati **furono demoliti**.

Con il **terremoto del novembre 1980** fu consentito ai sinistrati l'occupazione del reparto inalazioni, del reparto ginecologico, del reparto bagni e degli uffici di rappresentanza al secondo piano. Dopo qualche anno si riuscì a contenere i sinistrati nel solo reparto bagni.

Intanto anche le cure inalatorie e balneoterapiche furono trasferite, nel **1981**, nello stabilimento delle Nuove Terme. Alle Antiche Terme rimaneva la sola cura idropinica, praticata in assenza del necessario supporto logistico ed in condizioni di estrema precarietà.

Nella seduta dell'11 aprile **1989** il Consiglio Comunale approvò il progetto di massima per la ristrutturazione e l'ampliamento dello stabilimento delle Antiche Terme.

---

# **Piano industriale**

## **SEZIONE 1**

---

**ANALISI DEL MERCATO  
ATTUALE E PROSPETTICO**

## 1.1 Caratteristiche del mercato 1/2

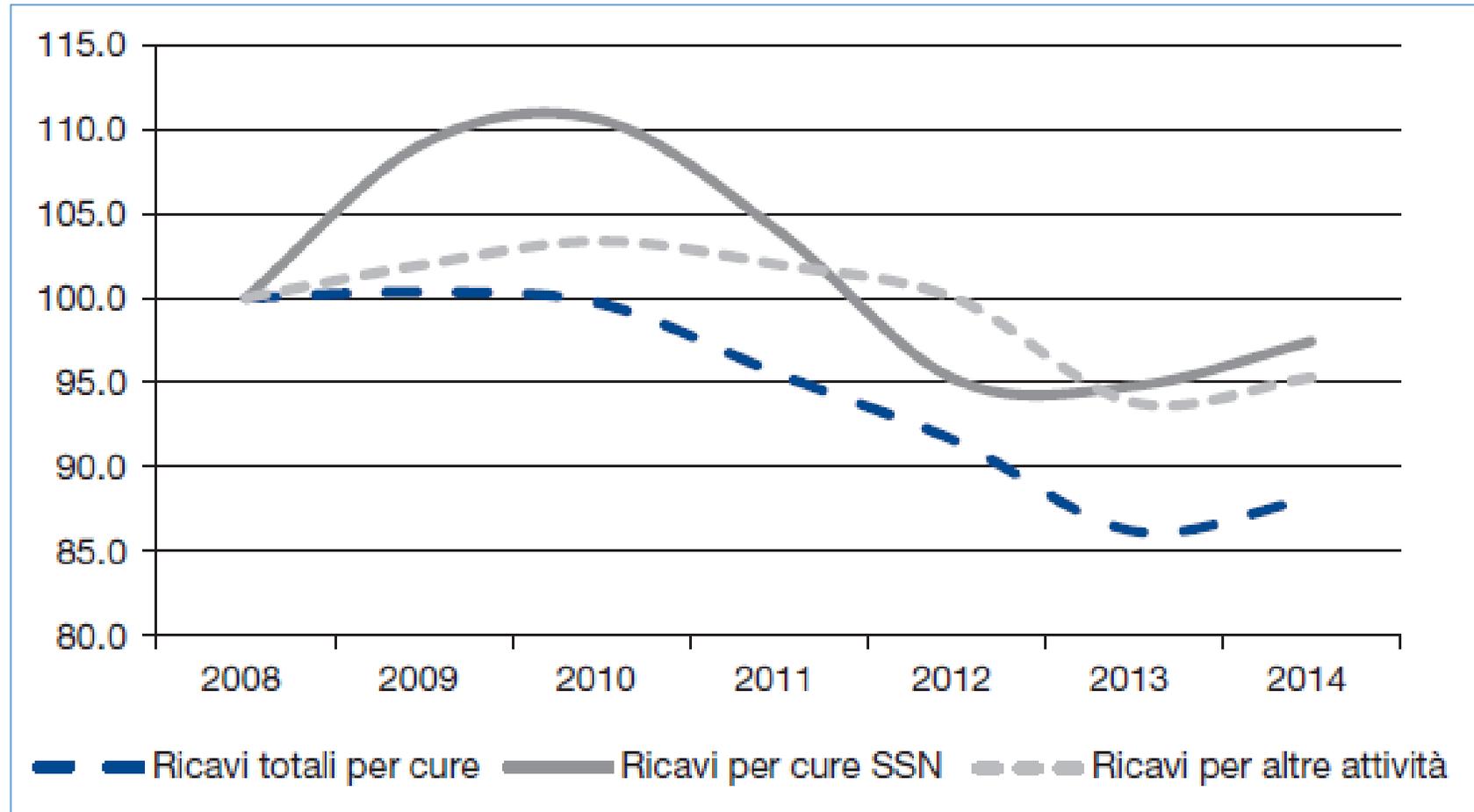
Nella sua accezione ristretta, la definizione del mercato termale ruota intorno al prodotto «acqua termale», ovvero «un'acqua minerale naturale le cui particolari caratteristiche chimico-fisiche e batteriologiche la rendono utilizzabile per fini terapeutici»

Secondo la classificazione di Marotta e Sica (1933), l'acqua termale può essere classificata in funzione di 3 differenti parametri:

- Temperatura: Acque Fredde, Ipotermali, Termali, Ipertermali
- Residuo fisso: Acque minimamente mineralizzate, Oligominerali, Minerali, ricche di Sali minerali
- Composizione chimica: Acque Bicarbonate, Salse o cloruro-sodiche, Sulfuree, Arsenali ferruginose, Solfate

Tuttavia, il termalismo è sempre più composto da una variegata offerta di servizi per il cliente, collegati in parte alle prestazioni del SSN, in parte al contesto del business turistico (MPS, 2014).

## 1.1 Caratteristiche del mercato 2/2



Fonte: Federterme, 2015

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 1/32

**Analisi** dei modelli di domanda sempre più orientati al benessere in senso lato: «settore termale», «turismo congressuale» e, più in generale, «comparto del benessere wellness and fitness», sono molto difficili da quantificare statisticamente.

**Duplici sfaccettatura:** parte delle «attività turistiche in senso stretto» (wellness tourism) e parte del servizio sanitario (nazionale).

**Riflessione:** Le località termali come potenziale «supplemento di ricettività» che completa l'offerta delle città turistiche e città d'arte – es.: influenza di Firenze su Montecatini Terme; Venezia sulle terme Euganee; Pompei (turismo religioso e archeologico) e Ercolano (turismo archeologico) o la penisola sorrentina (turismo balneare e altro)

L'approccio del lavoro cercherà, in prima istanza, di quantificare la domanda effettiva e potenziale dei clienti e definirne il target.

**Una precisazione:** purtroppo alcune fonti utilizzate per l'analisi della domanda sono riferite ad anni diversi. La più datata è proprio quella relativa agli arrivi nei comuni termali della Campania, perché tali informazioni derivano da un Rapporto dell'Osservatorio del Turismo della Regione Campania, stilato nel 2008, che non è più stato aggiornato. Tuttavia, si osserva una sostanziale stazionarietà nel tempo dell'incidenza percentuale delle presenze nelle località termali a livello di aggregazione superiori (es., regioni) per cui i dati risultano attendibili nonostante il fatto che siano datati.



1) ANALISI DELLA DOMANDA TURISTICA INTERNAZIONALE IN TERMINI DI ARRIVI E INTROITI



2) ANALISI DEL TREND DI ARRIVI E PRESENZE DI STRANIERI IN ITALIA



3) ANALISI DEI FLUSSI STRANIERI NELLE REGIONI ITALIANE



4) ANALISI DEI MERCATI DI PROVENIENZA



5) ANALISI DEI FLUSSI TURISTICI PER FINI TERMALI (STRANIERI E ITALIANI) E FOCUS SULLE LOCALITÀ TERMALI E SUL TURISMO CONGRESSUALE

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 3/32

Tab. 1 – Arrivi turistici internazionali (*milioni*)

	2012	2013	2014	2015	$\Delta\%$ 2012-2015
Francia	83,0	–	83,7	84,5	+1,81
Stati Uniti	66,7	69,8	75,0	77,5	+16,19
Spagna	57,5	60,7	64,9	68,2	+18,61
Cina	57,7	55,7	55,6	56,9	-1,39
<b>Italia</b>	<b>46,4</b>	<b>47,7</b>	<b>48,6</b>	<b>50,7</b>	<b>+9,27</b>

Fonte: Adattamenti da UNWTO World Tourism Barometer, 2016  
www.enit.it; www.unwto.org

- Nella classifica OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo) delle destinazioni turistiche mondiali più frequentate dal turista straniero, **l'Italia si colloca al QUINTO posto per capacità attrattiva valutata in termini di arrivi**
- Si denota, altresì, **un rafforzamento nel tempo del recupero dei flussi turistici per l'Italia**, grazie anche alle dinamiche economiche e turistiche a livello internazionale (es., spostamento dei flussi dal bacino nordafricano verso le mete europee, in particolare verso i Paesi del Mediterraneo)

### 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 4/32

Tab. 2 – Introiti dal turismo internazionale (*miliardi dollari USA*)

	2012	2013	2014	2015	Δ% 2012-2015
Stati Uniti	161,2	173,1	177,2	178,3	+9,59
Cina	50,0	51,7	105,4	114,1	+56,18
Spagna	56,3	60,4	65,1	56,5	+0,35
Francia	53,7	56,7	57,4	45,9	-16,99
Thailandia	33,8	42,1	38,4	44,6	+24,22
Regno Unito	36,2	40,6	46,6	42,4	+14,62
<b>Italia</b>	<b>41,2</b>	<b>43,9</b>	<b>50,5</b>	<b>39,4</b>	<b>-4,57</b>

**Analisi della domanda turistica internazionale in termini di «introiti»**

Fonte: Adattamenti da UNWTO World Tourism Barometer, 2016  
[www.enit.it](http://www.enit.it); [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

- Nella classifica OMT, **l'Italia si colloca al SETTIMO posto per capacità attrattiva valutata in termini di introiti**
- Nonostante la sostanziale crescita degli introiti nel triennio 2012-2014, si è rilevata una seria flessione nel 2015 e, quindi, una variazione percentuale negativa nel 2015 rispetto al 2012

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 5/32

Analisi del trend di «arrivi» e «presenze» in Italia – anni 2008-2015

Fig. 1 – Trend degli arrivi internazionali in Italia

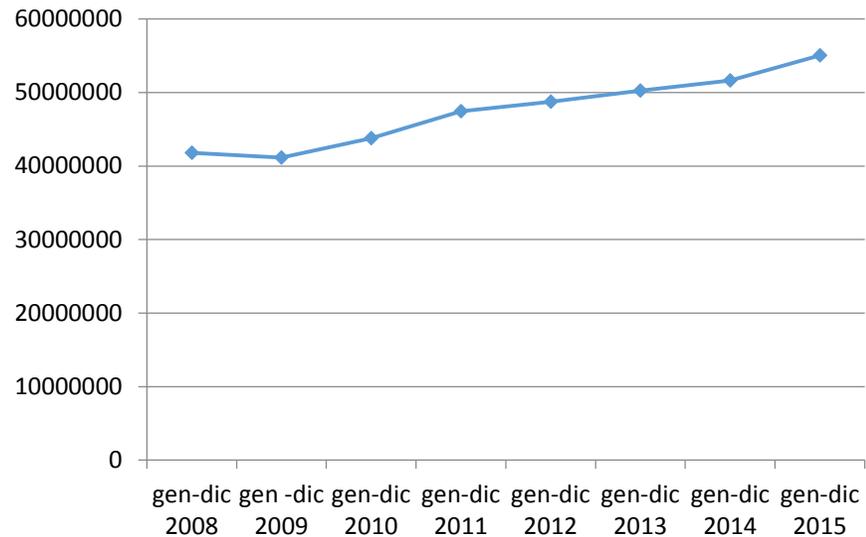
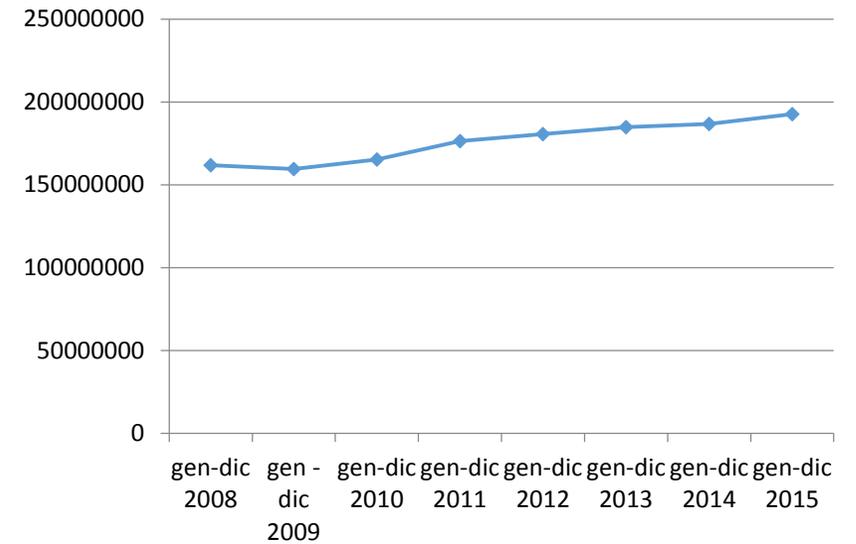


Fig. 2 – Trend delle presenze internazionali in Italia



Si evidenzia un **trend crescente** sia per gli «arrivi» (n° di turisti) che per le «presenze» internazionali (n° di notti trascorse) in Italia

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 6/32

### Analisi dei flussi stranieri nelle regioni italiane

Fig. 3 – «Arrivi» degli stranieri in Italia per regione – 2014 e 2015

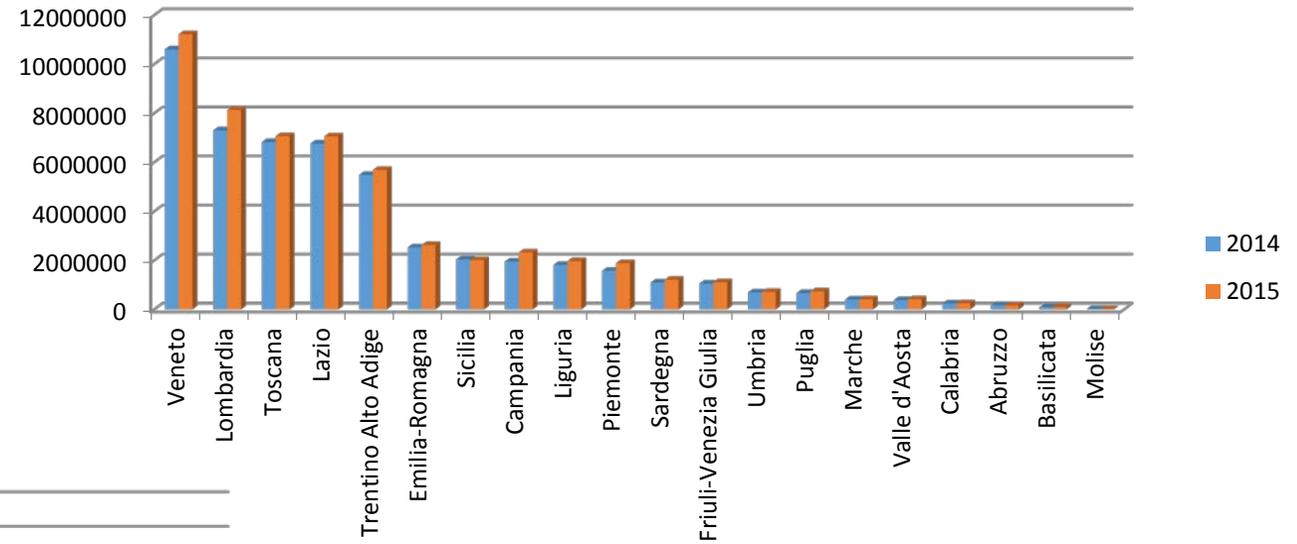
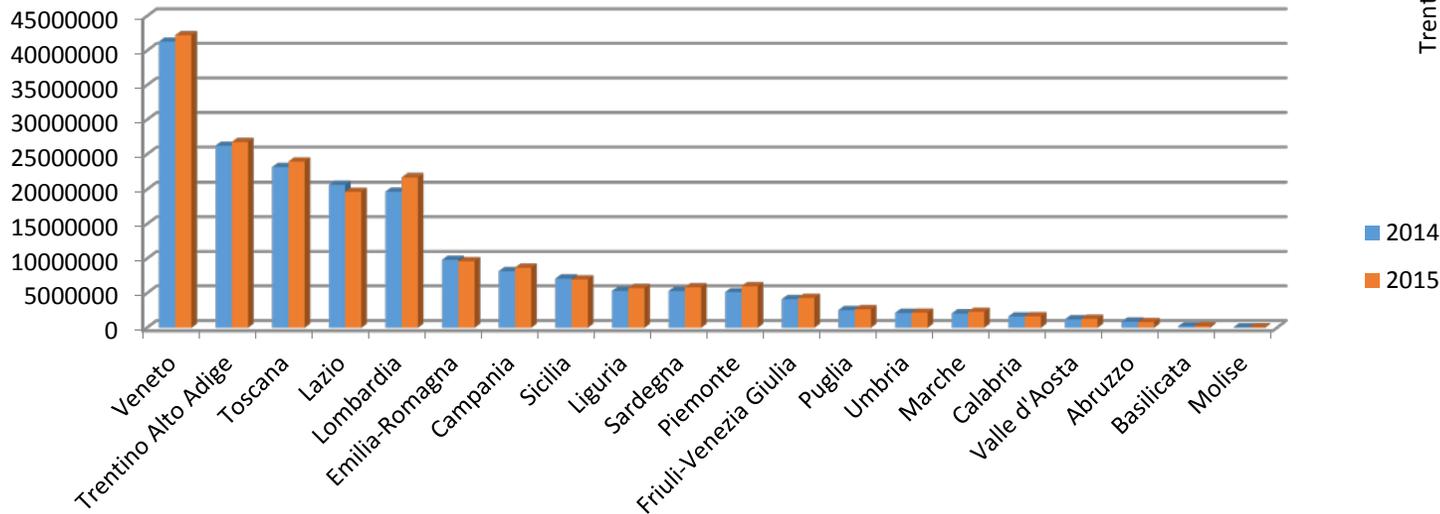
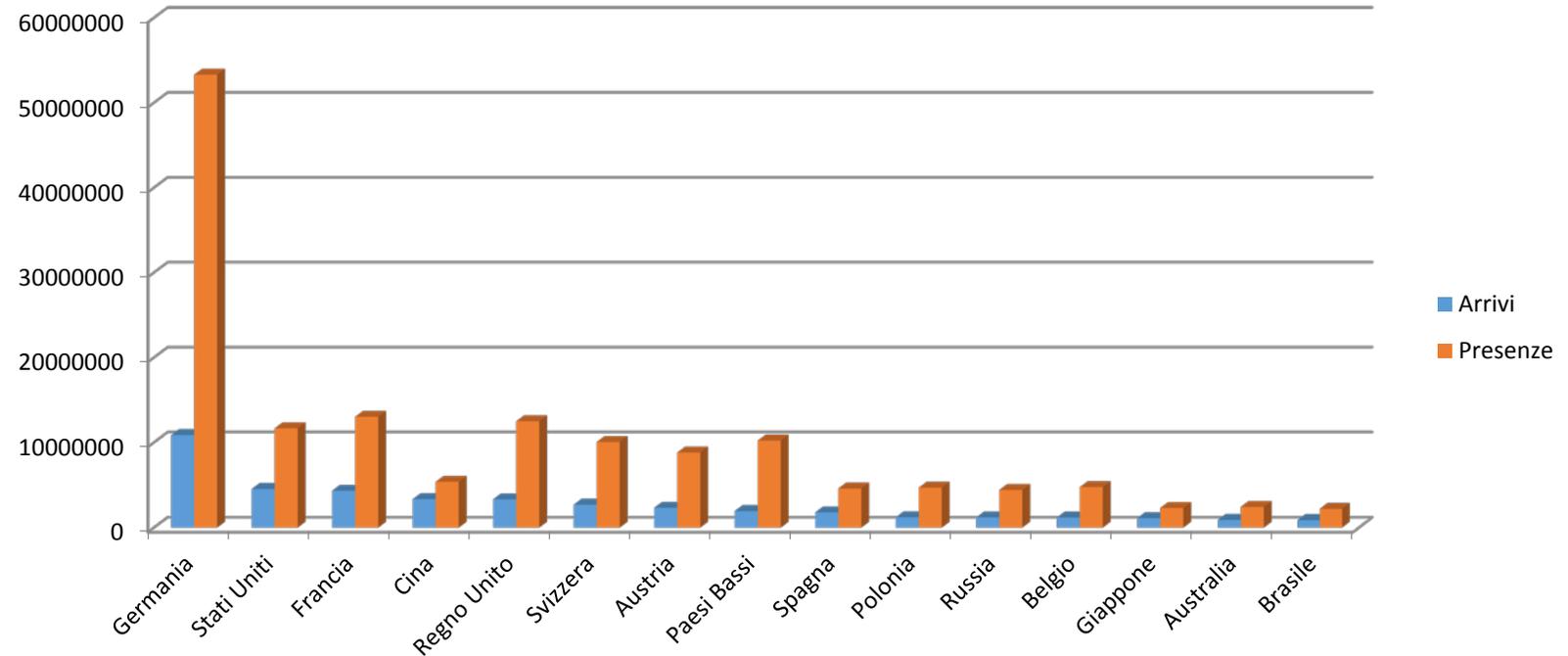


Fig. 4 – «Presenze» degli stranieri in Italia per regione – 2014 e 2015



## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 7/32

Fig. 5 – Arrivi (rosso) e Presenze (arancione) degli stranieri in Italia classificati per Paese di provenienza – Anno 2015



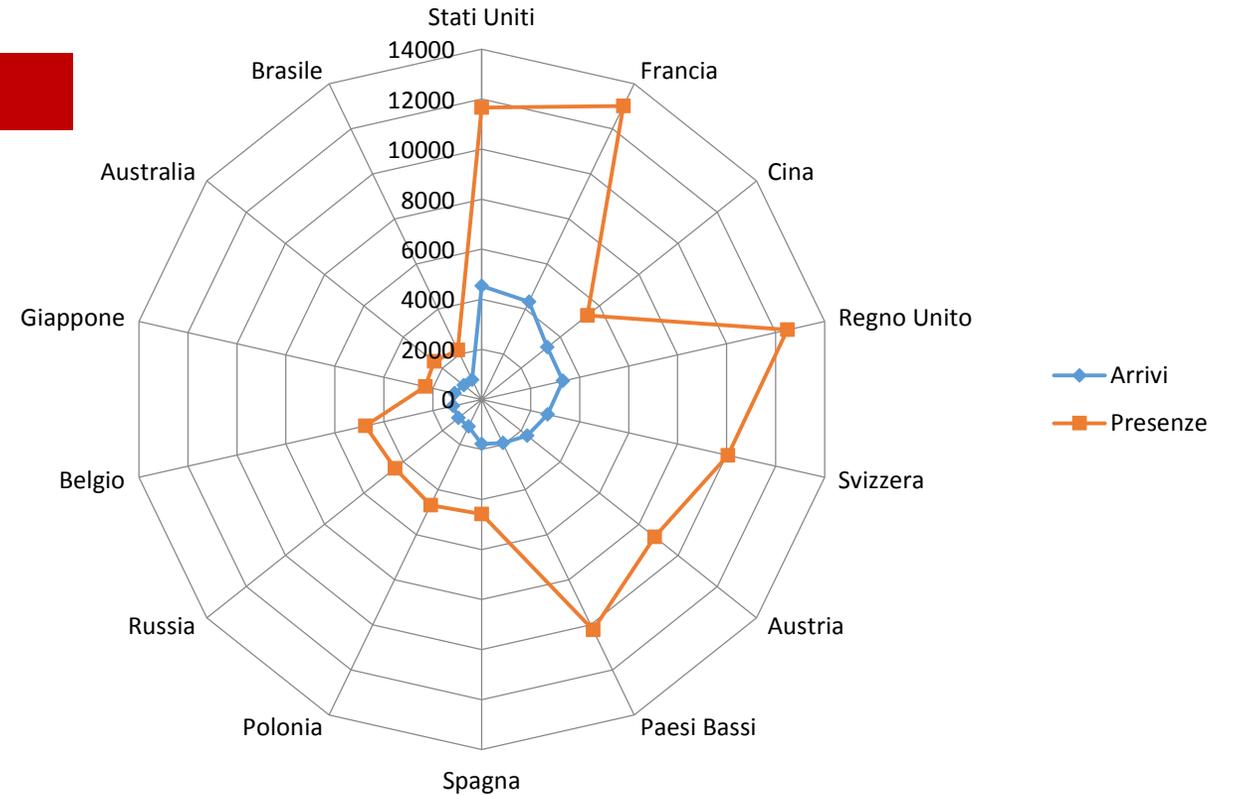
Analisi dei flussi stranieri per paese di provenienza 1/2

In Italia, si registra un'elevata incidenza di **turisti tedeschi**, che conservano il primato sia in termini di «arrivi» che «presenze» e, quindi, di permanenza media

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 8/32

### Analisi dei flussi stranieri per paese di provenienza 2/2

Fig. 6 – Arrivi (rosso) e Presenze (arancione) degli stranieri in Italia classificati per Paese di provenienza (tranne Germania) – Anno 2015 (migliaia)



Rispetto alla permanenza media (presenze), ai turisti tedeschi seguono i turisti **americani, inglesi, svizzeri, austriaci e olandesi**

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 9/32

Tab. 3 – Flussi stranieri per tipo di località – Anni 2014 e 2015

### Analisi dei flussi turistici per fini "termali" 1/8

	2014			2015		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Arrivi	Presenze	Permanenza media
Città di interesse storico e artistico	23.003.495	63.151.472	2,7	24.609.800	65.367.809	2,7
Località montane	4.582.478	21.369.632	4,7	4.811.295	22.106.678	4,6
Località lacuali	4.604.681	23.012.413	5,0	4.881.098	23.580.162	4,8
Località marine	8.777.012	44.034.290	5,0	9.025.304	44.330.144	4,9
<b>Località termali</b>	<b>1.555.737</b>	<b>5.571.009</b>	<b>3,6</b>	<b>1.668.101</b>	<b>5.722.786</b>	<b>3,4</b>
Località collinari di vario interesse	2.104.059	9.167.429	4,4	2.194.982	9.387.469	4,3
<b>Totale località di interesse turistico</b>	<b>44.627.462</b>	<b>166.306.245</b>	<b>3,7</b>	<b>47.190.580</b>	<b>170.495.048</b>	<b>3,6</b>
Altre località	7.008.038	20.486.262	2,9	7.843.102	22.112.882	2,8
<b>Totale</b>	<b>51.635.500</b>	<b>186.792.507</b>	<b>3,6</b>	<b>55.033.682</b>	<b>192.607.930</b>	<b>3,5</b>

- Il **3,49% (2014)** e il **3,53% (2015)** degli «arrivi» di stranieri delle località di interesse turistico è diretto alle località termali

- Il **3,35% (2014)** e il **3,36% (2015)** delle «presenze» di stranieri delle località di interesse turistico è diretto alle località termali

### 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 10/32

Tab. 4 – Incidenza di Arrivi e Presenze dei turisti (italiani e stranieri) per fini termali sul totale dei turisti – Anno 2013

	Arrivi		Presenze	
	v.a.	%	v.a.	%
Alberghi	3.149.623	4,8	10.907.259	5,2
Altri esercizi	372.745	2,1	1.857.643	1,8
<b>Totale termale</b>	<b>3.522.368</b>	<b>4,2</b>	<b>12.764.902</b>	<b>4,0</b>
Totale complessivo	66.281.554		210.973.691	

**Analisi dei flussi turistici per fini  
“termali” 2/8**

Negli ultimi anni (dal 2013 in poi), il sistema termale raccoglie intorno al 4% degli «arrivi» e delle «presenze» di turisti totali (italiani e stranieri) – **4,2% degli arrivi totali e il 4% delle presenze**

I valori assoluti sono sostanzialmente simili a quelli rilevati per gli anni immediatamente precedenti (2010, 2011 e 2012)

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 11/32

Tab. 5 – Incidenza di Arrivi e Presenze dei turisti (italiani e stranieri) per fini termali sul totale dei turisti – Anno 2013

	Arrivi			Presenze			Permanenza media
	v.a.	Stranieri (%)	Italiani (%)	v.a.	Stranieri (%)	Italiani (%)	
2010	3.360.650	40,4	59,6	13.450.120	38,0	62,0	4,00
2011	3.550.832	41,7	58,3	13.564.066	40,2	59,8	3,82
2012	3.525.123	42,5	57,5	13.069.792	42,2	57,8	3,71
2013	3.522.368	–	–	12.764.902	–	–	3,62

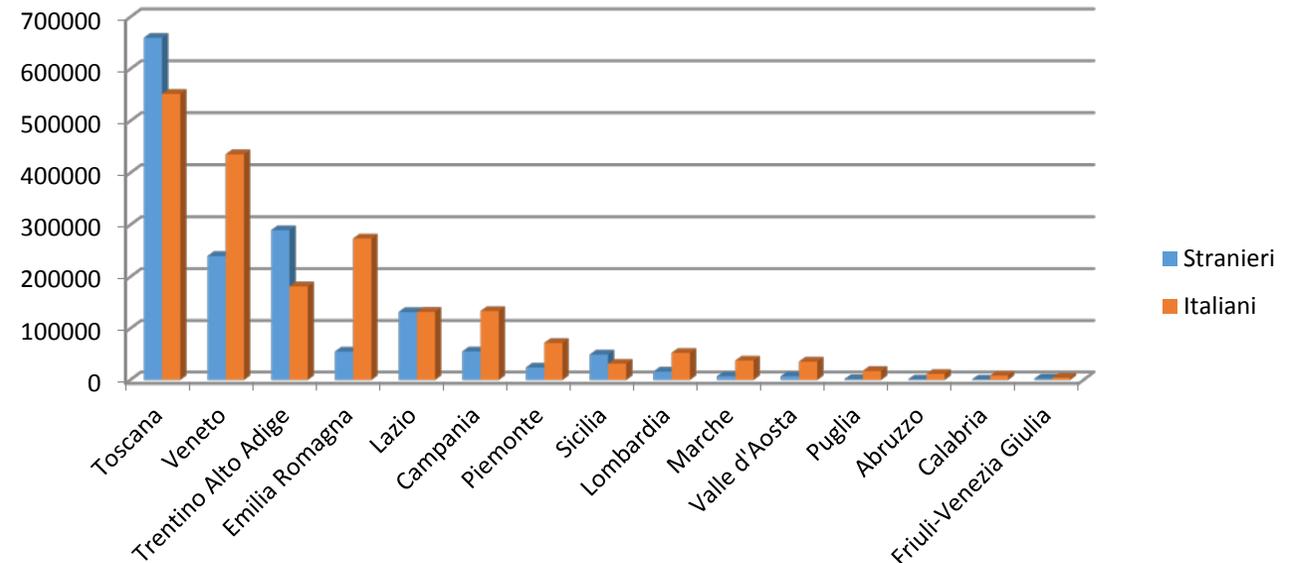
Analisi dei flussi turistici per fini "termali" 3/8

- Rispetto ai primi anni 2000, negli ultimi anni, le località termali costituiscono un interesse crescente da parte dei turisti, visto la buona dinamica degli arrivi
- Gli **italiani** conservano sempre più del **57%** degli «**arrivi**» e delle «**presenze**» nel comparto termale anche se la quota degli stranieri cresce nel tempo: gli stranieri scelgono sempre più l'Italia per trascorrere qualche giorno alle terme

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 12/32

Analisi dei flussi turistici per fini  
"termali" 4/8

Fig. 7 – Arrivi dei turisti stranieri (rosso) e italiani (arancione) per fini termali per regione di destinazione – Anno 2013

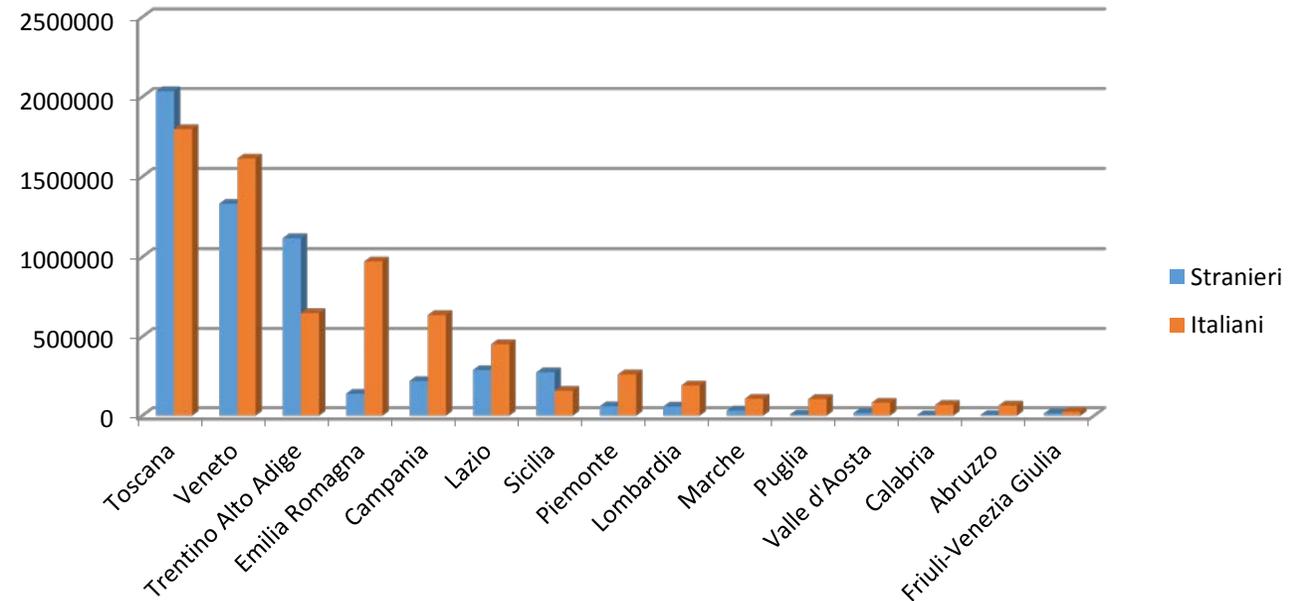


La Campania con un totale di **188.894 arrivi (55.172 stranieri + 133.722 italiani)** assorbe il **3,56%** del totale turisti in Italia per fini termali (**3,58% degli stranieri e il 6,75% degli italiani**)

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 13/32

Analisi dei flussi turistici per  
fini "termali" 5/8

Fig. 8 – Presenze dei turisti stranieri (blu) e italiani (arancione) per fini termali per regione di destinazione – Anno 2013



La Campania con un totale di **853.770 presenze (218.389 stranieri + 635.381 italiani)** assorbe il **6,69%** del totale presenze in Italia per fini termali (**3,90% degli stranieri e il 8,86% degli italiani**)

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 14/32

Tab. 6 – Incidenza percentuale delle presenze nelle località termali sul totale del comparto (2008 – 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
Toscana	28,4	28,4	29,9	30,7	30,5
Veneto	22,9	23,4	22,8	22,6	22,5
Trentino Alto Adige	12,1	12,9	13,0	13,5	13,7
Emilia Romagna	10,7	10,3	9,6	8,9	8,7
<b>Campania</b>	<b>6,6</b>	<b>6,1</b>	<b>6,4</b>	<b>6,8</b>	<b>6,7</b>
Lazio	6,3	6,1	5,6	5,5	5,7

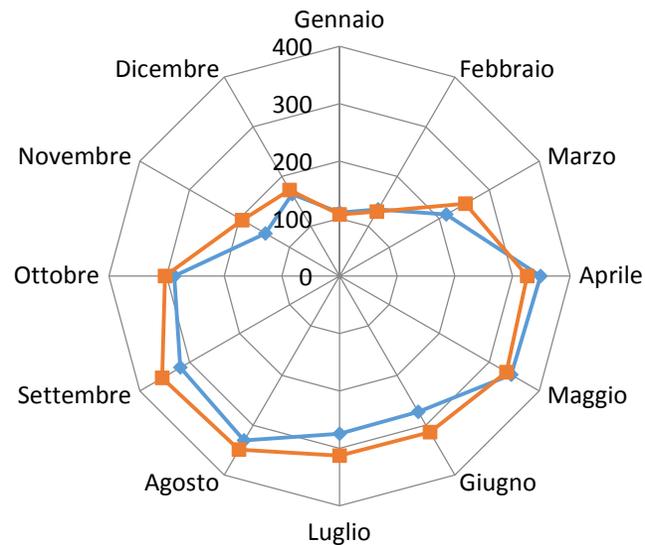
**Analisi dei flussi turistici  
per fini "termali" 6/8**

Tra il 2008 e il 2012, la **Campania** (insieme al Trentino Alto Adige e, in parte, la Toscana) hanno retto la crisi in quanto il peso delle presenze sul totale del comparto è cresciuto.

Come già visto, questi dati sono confermati per l'anno 2013 quando l'incidenza percentuale delle presenze nelle località termali della Campania si attesta al 6,69%

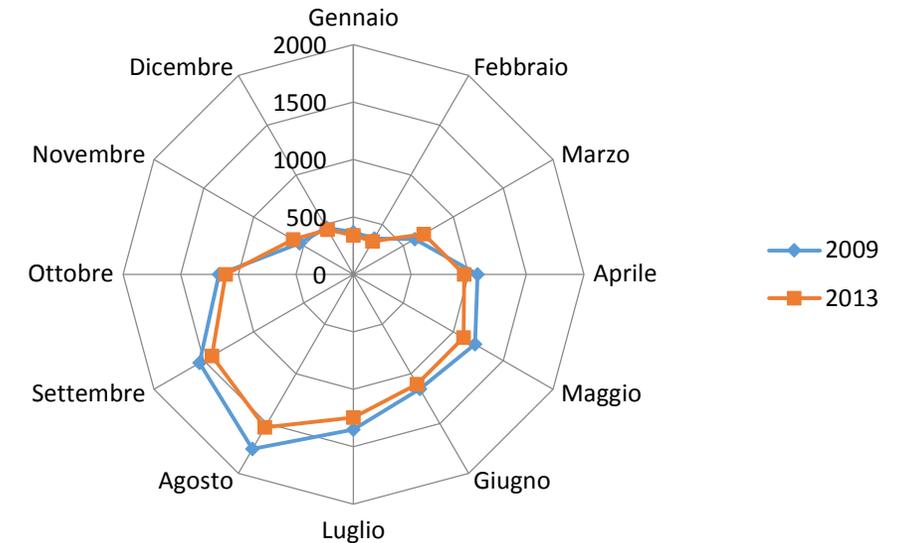
## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 15/32

Fig. 9 – Arrivi (2009 e 2013) nelle località termali per mese (migliaia)



L'incremento più significativo tra il 2009 e il 2013 si rileva per il mese di Marzo (+17,7%) e Novembre (+31,2%) oltre a Giugno (+14,9%), Luglio (+13,8%) e Settembre (11,4%)

Fig. 10 – Presenze (2009 e 2013) nelle località termali per mese (migliaia)



A fronte di un decremento tra il 2009 e il 2013 per tutti i mesi dell'anno, si rileva un incremento per il mese di Marzo (+14,67%) e Novembre (+12,3%)

Analisi dei flussi turistici per fini "termali" 7/8

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 16/32

### Analisi dei flussi turistici per fini "termali" 8/8

Tab. 7 – Arrivi di italiani e stranieri nei comuni «termali» - Anno 2006 (composizione percentuale)

	Italiani	Stranieri	Totale
Napoli	46,56	63,04	53,16
Ischia	36,22	14,87	27,68
Pozzuoli	7,39	6,24	6,93
<b>Castellammare di Stabia</b>	<b>4,48</b>	<b>7,35</b>	<b>5,63</b>
Vico Equense	2,74	7,79	4,76
Torre Annunziata e Villaricca	1,10	0,22	0,75
Bacoli	0,80	0,38	0,63
Telese Terme	0,70	0,11	0,46

Fonte: Osservatorio del Turismo della Regione Campania (2008)

- Più della metà degli «arrivi» per fini termali si concentra nel comune di Napoli (46,56% degli italiani vs. 53,16% degli stranieri)
- Seguono con più di un quarto degli «arrivi» per fini termali i comuni dell'isola di Ischia (36,22% degli italiani vs. 14,87% degli stranieri)
- **Considerata la relativa stazionarietà nel tempo dell'incidenza percentuale delle presenze nelle località termali a livello regionale (cfr. tab. 6), i dati disaggregati a livello comunale, seppure relativi al 2006, possono considerarsi una «discreta» approssimazione della situazione attuale**

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 17/32

Tab. 8 – Visitatori dei principali cinque siti archeologici vesuviani – dati annuali

Sito archeologico	2015	2016	2017*
Pompei	2.978.884	3.209.089	2.780.519
Ercolano	410.069	437.107	392.018
Oplonti	54.104	54.403	44.529
Boscoreale	9.254	9.308	8.413
Stabia	52.861	60.239	41.412
Totale	3.505.172	3.770.146	3.266.891

**Analisi dei flussi turistici dei  
"siti" limitrofi 1/3**

\* Fino a settembre (incluso)

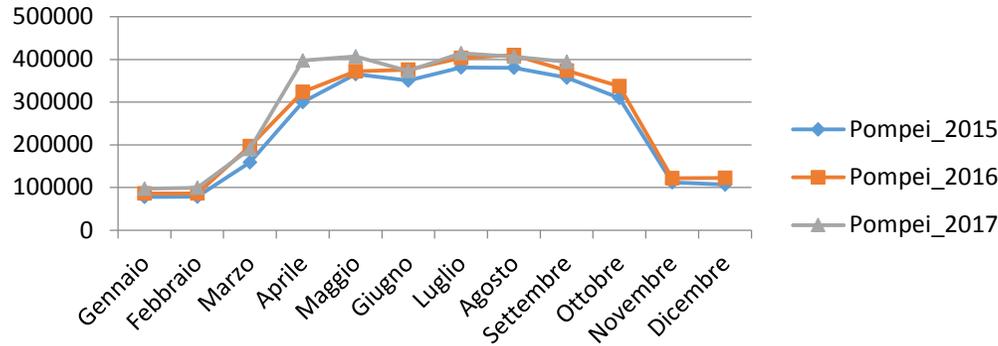
Fonte: <http://www.pompeisites.org/>

- Pompei è il sito che raccoglie il maggior numero dei visitatori seguito, con notevole distanza, da Ercolano
- Pompei è anche il sito geograficamente più vicino al comune di Castellammare di Stabia

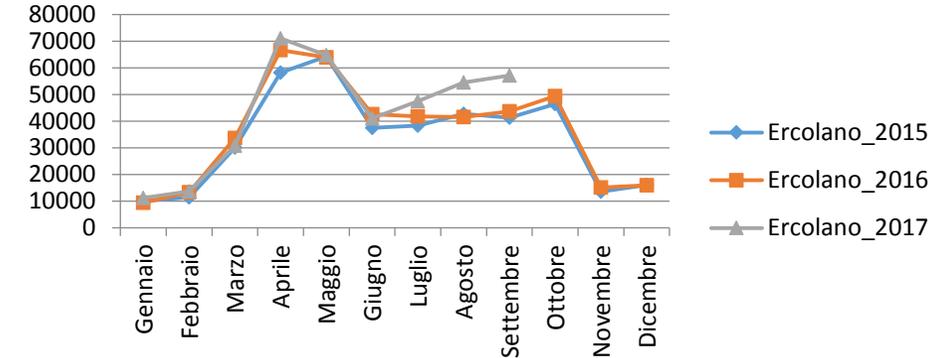
# Analisi del settore turistico termale e del Wellness 20/74

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 18/32

**Fig. 11 – Numero di visitatori del sito archeologico di POMPEI per mese**

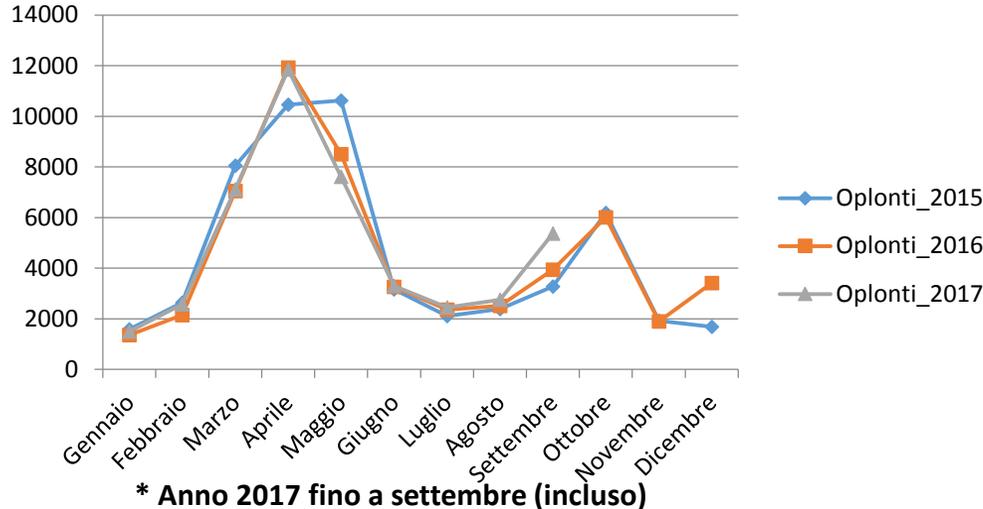


**Fig. 12 – Numero di visitatori del sito archeologico di ERCOLANO per mese**

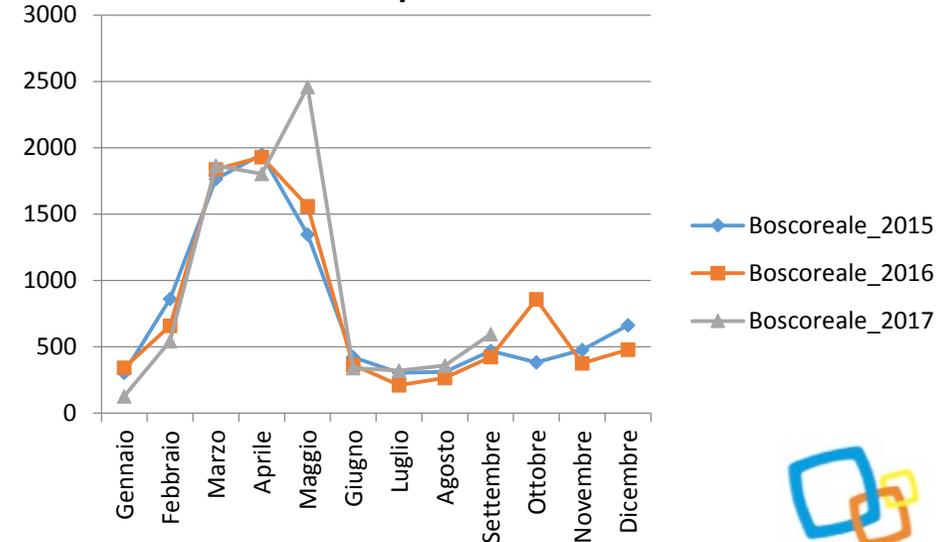


**Analisi dei flussi turistici dei "siti" limitrofi 2/3**

**Fig. 13 – Numero di visitatori del sito archeologico di OPLONTI per mese**



**Fig. 14 – Numero di visitatori del sito archeologico di BOSCOREALE per mese**



Fonte: Elaborazioni su dati <http://www.pompeisites.org/>

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 19/32

Analisi dei flussi turistici  
dei "siti" limitrofi 3/3

Fig. 15 – Numero di visitatori del sito archeologico di STABIA per mese

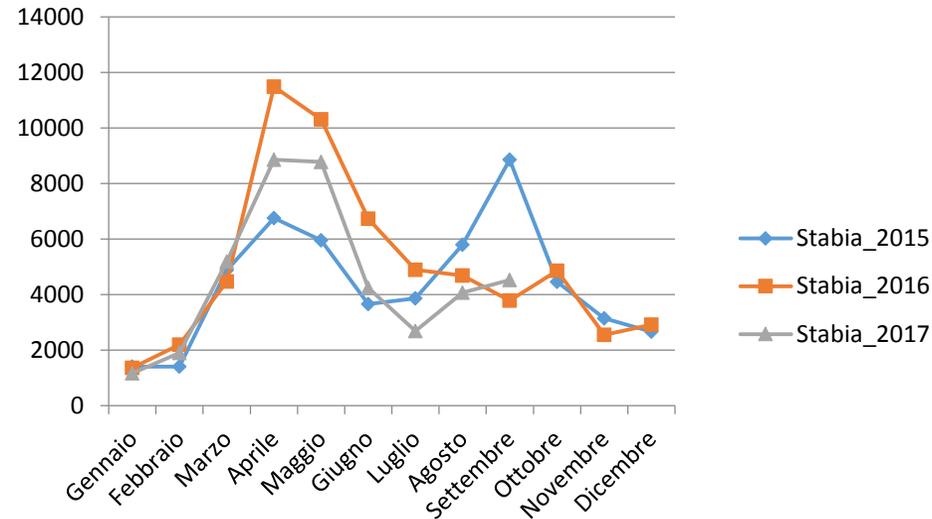
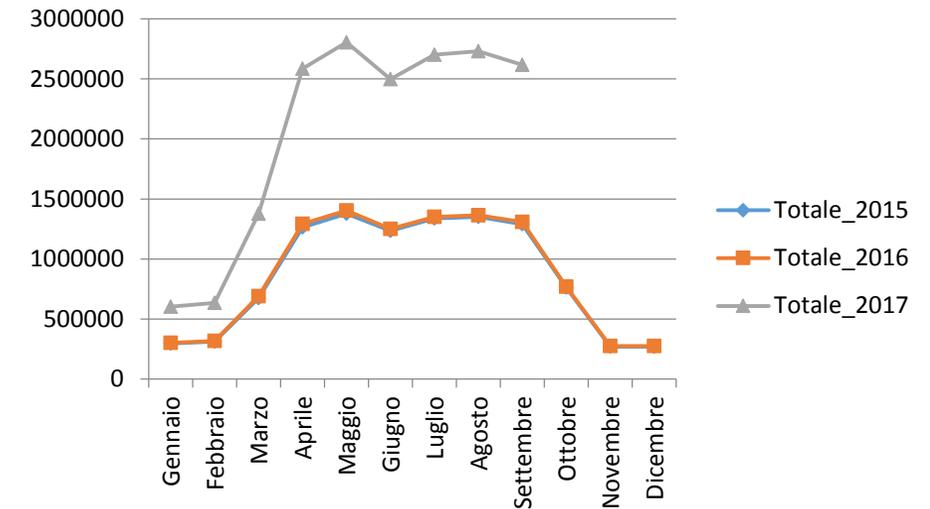


Fig. 16 – Numero di visitatori del sito archeologico di OPLONTI per mese



\* Anno 2017 fino a settembre (incluso)

Fonte: Elaborazioni su dati <http://www.pompeisites.org/>

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 20/32

Tab. 9 – Numero di eventi, partecipanti, giornate e presenze in Italia per aree geografiche - Anno 2016

	Eventi		Partecipanti		Giornate		Presenze	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nord	218.538	56,5	16.536.634	58,7	307.557	56,5	25.279.495	59,2
Centro	100.429	26,0	8.292.410	29,4	141.121	25,9	12.659.866	29,6
<b>Sud</b>	<b>44.307</b>	<b>11,4</b>	<b>2.145.356</b>	<b>7,6</b>	<b>63.634</b>	<b>11,7</b>	<b>3.060.556</b>	<b>7,2</b>
Isole	23.579	6,1	1.199.115	4,3	32.219	5,9	1.706.643	4,0
Totale	386.897	100	28.173.514	100	544.531	100	42.706.559	100

Fonte: Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi (OICE, 2016)

- Nel 2016 sono stati realizzati **386.897 eventi** con minimo 10 partecipanti e dalla durata minima di 4 ore
- Il numero di eventi ha subito un **incremento sostanziale** a partire dal 2015 (effetto EXPO2015), non solo al Nord del Paese ma anche al Centro e al **Sud**
- Il Sud occupa sempre il **terzo posto** per incidenza del numero di eventi, partecipanti, giornate e presenze

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 21/32

### Analisi della domanda di turismo "congressuale" 2/4

- L'80,9% degli eventi si concentra nelle classi di partecipanti 25-99
- Eventi con almeno 500 persone costituiscono lo 0,9% del totale
- Durata media degli eventi: 1,41 gg senza differenze significative per area geografica
- Eventi con durata superiore a un giorno: 23% del totale con 12.584.000 partecipanti (141 persone in media per evento) e 30.779.000 presenze (72,1% del totale)

Tab. 10 – Numero di eventi per classi di partecipanti

Classe di partecipanti	Eventi		Partecipanti		Partecipanti/Eventi
	Numero	%	Numero	%	
< 25	30.499	7,9	694.441	2,5	22,8
25-49	174.740	45,1	6.740.233	23,9	38,6
50-99	138.732	35,8	9.611.855	34,1	69,3
100-249	33.601	8,7	5.101.410	18,1	151,8
250-499	6.020	1,6	2.306.392	8,2	383,1
500-999	2.621	0,7	1.875.492	6,7	715,5
1000	734	0,2	1.843.692	6,5	2511,8
Totale	386.897	100	28.173.514	100	72,8

Fonte: Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi (OICE, 2016)

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 22/32

### Analisi della domanda di turismo "congressuale" 3/4

- Alberghi congressuali
- Centri congressi e sedi fieristico congressuali
- Dimore storiche
- Altre sedi
- Arene, centri sportivi
- Sedi istituzionali e altri spazi
- Spazi non convenzionali
- Teatri, cinema, auditori

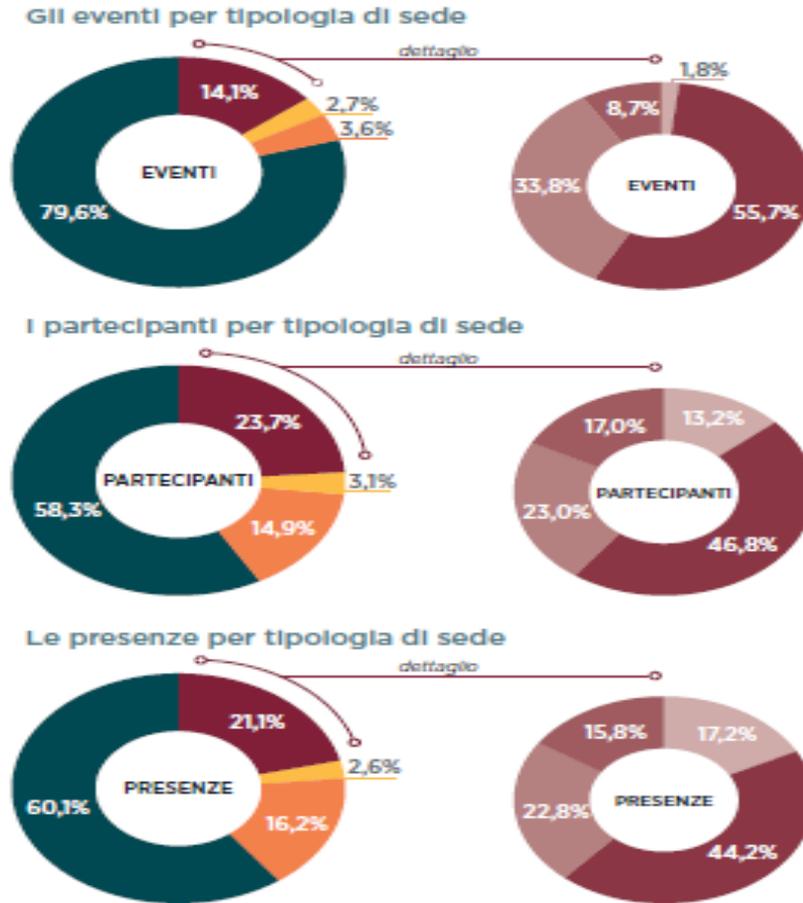


Fig. 17 – Classificazione degli eventi e dei partecipanti per provenienza geografica – Anno 2016

Fonte: Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi (OICE, 2016)

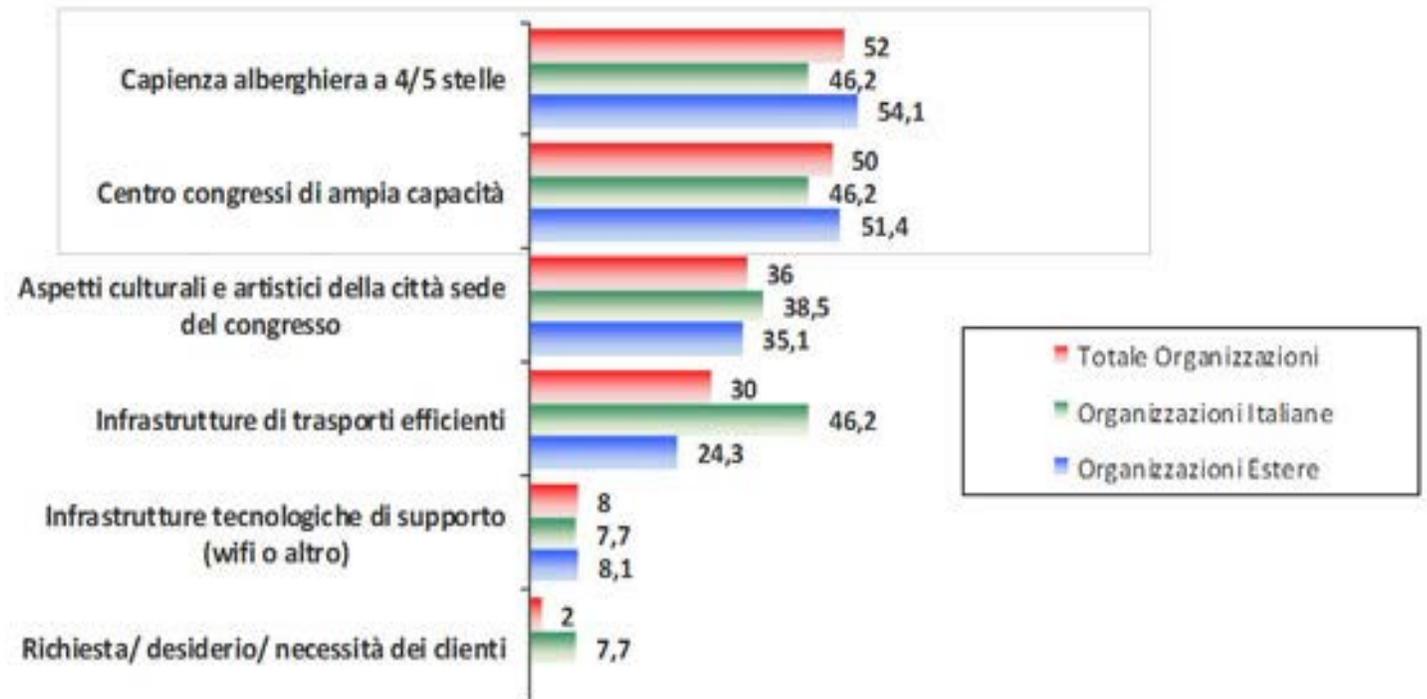
## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 23/32

Fig. 18 – Motivazioni alla base della scelta della sede per motivi congressuali

Valori %  
Possibili più risposte

Quali aspetti guidano la scelta della sede, quando viene organizzato un congresso internazionale?

- domanda a risposte suggerite -



Fonte: Federcongressi (2016)

Analisi della domanda di turismo  
"congressuale" 4/4

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 24/32

### Un'analisi statistica del mercato attuale e prospettico attraverso un modello gravitazionale 1/3

**OBIETTIVO:** Misurare il grado di nodalità di una località rispetto a località simili sulla base dei flussi turistici

Più specificamente:

- Misurare i flussi gravitazionali tra ogni coppia di entità localizzate
- Misurare l'intensità della relazione di un punto dello spazio rispetto a tutto lo spazio circostante (potenzialità relativa del punto rispetto allo spazio circostante in termini probabilistici)
- Definire le potenzialità di un eventuale bacino di attrazione (capacità attrattiva)

**OPERATIVAMENTE,** sulla base dei diversi flussi «turistici» tra i vari centri oggetto di analisi e della loro distanza, si misurano i potenziali di attrazione

### 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 25/32

Un'analisi statistica del mercato attuale e prospettico  
attraverso un modello gravitazionale 2/3

MUTUANDO LA LEGGE DI GRAVITAZIONE COMMERCIALE AL CONTESTO TURISTICO, L'ATTRAZIONE ESERCITATA DA DUE POLI «A» E «B» NEI CONFRONTI DI UN CENTRO TERZO «C» È DIRETTAMENTE PROPORZIONALE AI FLUSSI TURISTICI DEI DUE POLI ED INVERSAMENTE LEGATO ALLE RISPETTIVE DISTANZE:

$$k = \frac{F_A}{F_B} \cdot \frac{d_{BC}^2}{d_{AC}^2}$$

$F_A$ : Flusso turistico effettivo del polo «A»

$F_B$ : Flusso turistico effettivo del polo «B»

$d_{BC}^2$ : Distanza (quadratica) tra i poli «B» e «C»

$d_{AC}^2$ : Distanza (quadratica) tra i poli «A» e «C»

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 26/32

Tab. 11 – Stima dei parametri  $k$  di attrazione turistica esercitata verso il polo C (Stabia) dagli altri poli limitrofi (Pompei, Ercolano, Oplonti, Boscoreale, Sorrento, Positano-Amalfi)

$k$	Pompei	Ercolano	Oplonti	Boscoreale	Sorrento	Positano-Amalfi
Pompei	–	–	–	–	–	–
Ercolano	0,012	–	–	–	–	–
Oplonti	0,017	<b>1,462</b>	–	–	–	–
Boscoreale	0,003	0,194	0,133	–	–	–
Sorrento	0,146	0,081	0,119	0,016	–	–
Positano-Amalfi	0,019	<b>1,583</b>	<b>0,923</b>	0,123	0,129	–

Un'analisi statistica del mercato attuale e prospettico attraverso un modello gravitazionale 3/3

- Il potere attrattivo del polo «C» (Stabia) in funzione degli altri due poli «A» e «B» aumenta al crescere dei valori stimati del parametro  $k$
- **Oplonti-Ercolano, Positano-Amalfi-Ercolano e Positano-Amalfi-Oplonti** sono le tre coppie di poli che si «riversano» con maggiore probabilità sul polo «Stabia»
- Gli spostamenti potrebbero avvenire con carattere di prevalenza e normalità

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 27/32

Tab. 12 – Principali target di clienti potenziali del settore termale

Tipologia di cliente	Descrizione
<b>Uomini di media età</b>	Da semplice accompagnatore a cliente. Predilige trattamenti rilassanti e massaggi, ma si muove verso l'estetica. È propenso all'acquisto di prodotti e ha esigenze di privacy.
<b>Senior</b>	<b>Uomini e donne over-65</b> che fruiscono di vacanze benessere di lusso (hotel turistici). Categoria in crescita ed esigente.
<b>Business</b>	Target in crescita con particolari esigenze di gestione (poco tempo a disposizione e orari tardo pomeriggio)
<b>Famiglie</b>	Nell'ambito del soggiorno dell'intera famiglia, il bambino è fruitore dei trattamenti curativi. I teenagers richiedono prodotti e trattamenti focalizzati.

**Definizione dei target di clienti del settore "termale"**

Fonte: Adattamenti da Gregori e Cardinali (2015) e SDA Bocconi (2009)

Diversificazione e indotto:

- 1) **Clienti «business»** con un indotto legato all'organizzazione nelle città termali di convegni e congressi (anche in periodi di bassa stagione)
- 2) **Clienti interessati ad altre tipologie di turismo** legato a città che «sfruttano» la propria posizione strategica (turismo balneare o culturale) proponendosi al mercato con prezzi concorrenziali

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 28/32

### Profilo dei clienti del termalismo del benessere

Tab. 13 – Caratteristiche dei clienti termali e dei clienti delle SPA e termalismo del benessere

Cliente termale tradizionale	Cliente servizi SPA e termalismo del benessere
Prevalenza donne (57% QLI, 2003)	Prevalenza donne (60%, Sda Bocconi, 2009)
Over-60	40-60 anni (circa il 60%) 26-40 anni
Prevalenza pensionati	Impiegati, liberi professionisti, imprenditori e, in maniera residua, operai
Per lo più italiani	Italiani e stranieri
Permanenza media anche 12 gg (dipende dalle cure)	Permanenza media di 2-3 gg
Spesa media giornaliera (solo trattamenti) inferiore ai 50 euro	Spesa media giornaliera (solo trattamenti) fascia 50-200 euro
Fidelizzato e poco propenso al cambiamento	Orientato al cambiamento
Tendenzialmente statico	In profonda evoluzione

Fonte: Adattamenti da Federterme (2015), Sda Bocconi (2009), Gregori e Cardinali (2015)

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 29/32

### Analisi della domanda – una sintesi 1/2

#### In Italia:

- Negli ultimi anni, gli «arrivi» di stranieri nelle località di interesse turistico e diretti alle località termali costituisce circa il 3,50% del totale, con un'incidenza di «presenze» pari a più del 3,30%
- Nel complesso (italiani e stranieri), il sistema termale raccoglie più del 4% degli «arrivi» e delle «presenze» totali

#### In Campania:

- Con un totale di 188.894 arrivi (55.172 stranieri + 133.722 italiani), la regione assorbe il 3,56% del totale turisti in Italia per fini termali (3,58% degli stranieri e il 6,75% degli italiani) con trend crescente nel tempo
- Similmente, con un totale di 853.770 presenze (218.389 stranieri + 635.381 italiani) assorbe il 6,69% del totale presenze in Italia per fini termali (3,90% degli stranieri e il 8,86% degli italiani) con trend crescente nel tempo

### 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 30/32

#### Analisi della domanda – una sintesi 2/2

#### In estrema sintesi...

##### Se si considerano:

- Le quasi 900.000 presenze effettive (853.770) in Campania per fini termali e il relativo trend crescente nel tempo
- I flussi potenziali di turisti dai siti limitrofi di Pompei, Ercolano, Oplonti, Boscoreale, Sorrento e Positano-Amalfi (turismo religioso, archeologico, balneare, etc) stimabili, sulla base dei risultati dei modelli gravitazionali, in circa 351.260 presenze potenziali
- Una quota aggiuntiva di presenze potenziali legate al turismo congressuale che, considerato l'andamento crescente nel tempo che interessa anche le regioni meridionali del Paese, è stimabile in ulteriori 612.000 presenze

Il flusso potenziale di clientela potrebbe essere di gran lunga superiore a quello effettivo già definito sulla base dei dati statistici (punto 1) e superare, nel complesso, 1.800.000 presenze nella regione Campania. Secondo alcune stime prudenziali è possibile immaginare un livello della domanda che gravita nell'area target intorno a 2.000.000 di turisti.

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 31/32

### Principali fonti statistiche per l'analisi della domanda 1/2

#### FONTI INTERNAZIONALI:

- 1) WORLD TOURISM ORGANIZATION, <http://www.unwto.org>
- 2) EUROPEAN TRAVEL COMMISSION, <http://www.etc-corporate.org>
- 3) WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, <http://www.wttc.org>
- 4) OCSE, <http://www.oecd.org> (sezione: Enterprise, industry and services)
- 5) FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE, <http://www.imf.org>
- 6) WORLD ECONOMIC FORUM, <http://www.weforum.org>
- 7) COMMISSIONE EUROPEA, [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm)
- 8) INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION, <http://www.iata.org>
- 9) EUROSTAT <http://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/statistics-illustrated>

## 1.2 Analisi della domanda del settore turistico termale 32/32

### Principali fonti statistiche per l'analisi della domanda 2/2

#### FONTI NAZIONALI:

- 1) **ISTAT** (con dettaglio locale al massimo regionale o provinciale), <http://www.istat.it/it/archivio/turismo>; dati.istat.itn.b.: dal 2012, i viaggi personali con motivazione «trattamenti di salute, cure termali» includono esclusivamente i viaggi effettuati per svolgere trattamenti prescritti o consigliati da un medico. pertanto, i viaggi personali per effettuare trattamenti di salute/cure termali non prescritti o consigliati da un medico sono inclusi tra i viaggi di piacere, svago o vacanza. esistono dati Istat sugli arrivi e presenze turistiche nelle località termali – si veda rapporto sul turismo in Campania)
- 2) **BANCA D'ITALIA**, <http://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/index.html>
- 3) **ONT** (Osservatorio Nazionale del Turismo)
- 4) **GLOBAL WELLNESS INSTITUTE** ([www.globalwellnessinstitute.org](http://www.globalwellnessinstitute.org))
- 5) **ENIT** (Agenzia Nazionale del Turismo) <http://www.enit.it/it/studi.html>

#### FONTI LOCALI PER LA CAMPANIA:

- 1) **ASL** per quanto riguarda i contributi erogati dal SSN alle imprese termali
- 2) **ARSAN** (Agenzia Regionale Sanitaria della Campania) sulle prestazioni di termalismo in regime assistito erogate a cittadini residenti fuori dalla Regione Campania
- 3) **Federterme** sul fatturato aggregato e sugli addetti delle imprese associate operanti in Campania

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 1/36

- Nel 2015 il valore dell'economia globale del wellness è stato di 3.700 miliardi di USD. Di questi, 563 miliardi sono stati generati dal turismo del benessere, 99 miliardi dall'industria termale e 51 miliardi dal comparto delle acque minerali/termali (Global Wellness Economy Monitor, 2017).
- Sono oggi in atto almeno 7 trend evolutivi che stanno rimodellando l'offerta delle imprese del settore (Global Wellness Summit, 2016): 1) Rivisitazione del concetto di sauna; 2) Attenzione alla componente architettonica; 3) Silenzio; 4) Arte e creatività; 5) Bellezza e wellness; 6) Relax della mente; 7) Attenzione al comfort; 8) Immagine meno «elitaria».
- Sempre il Global Wellness Economy Monitor (2017) indica l'Europa come il secondo continente al mondo (dopo l'Asia) per numero di Spa (37.420) e primo per volume di ricavi (27.5 miliardi di USD) da queste generato. Tra i paesi leader di settore nel vecchio continente c'è anche l'Italia.

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 2/36

### L'industria termale italiana

- Nel 2015 l'Italia è stato il 7° paese al mondo (4° europeo dopo Germania, Francia e Inghilterra) per numero di strutture termali (n. 3023), con 66.441 unità di personale e un fatturato complessivo di 2,46 miliardi di USD (Global Wellness Institute, 2017).
- Nel 2014 si contano in Italia 384 strutture termali, di cui oltre il 75% si trova in località termali individuate dall'ENIT. Quasi la metà delle aziende termali italiane (48,7%) si trova nel settentrione, il 36,2% il Mezzogiorno e, infine, il restante 15,1% nel centro Italia. Complessivamente esse offrono quasi 28.000 posti-letto per la domanda di servizi termali (Federterme, 2015).
- Il comparto termale in Italia nel 2012 ha generato il 3,2% del volume d'affari complessivo del settore turistico. Però la spesa giornaliera pro-capite del turista termale è stata di circa 87€ contro i 67€ della media settoriale (MPS, 2014). Le strutture termali di Veneto, Campania (che insieme concentrano il 60% delle strutture nazionali), Emilia Romagna, Toscana e Lombardia raccolgono oltre l'80% dei ricavi totali del settore.
- Il mercato è fortemente supportato anche dai rimborsi erogati del SSN. Secondo i dati di Federterme (2015), Emilia Romagna, Veneto e Campania si ripartiscono circa il 50% di questa importante fetta di ricavi (rispettivamente il 21.4%, il 15.2% e il 13.7%).

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 3/36

#### Il paniere di beni e servizi erogati dalle terme (Federterme, 2015)

Categoria	Voci
Trattamenti per la cura di malattie croniche e infiammatorie	Balneoterapia, Fangoterapia, Inalazioni, Irrigazioni, Ventilazioni, Riabilitazione termale, ecc.
Altri servizi medici e paramedici	Visite specialistiche, Fisioterapia, Fisiokinesiterapia, Massoterapia, Onde d'urto, Infiltrazioni, Esami diagnostici, ecc.
Prestazioni per il benessere psico-fisico e per la bellezza della persona	Trattamenti estetici, Fitness, Sauna, Bagno Turco, Agopuntura, Terapie naturali, diete personalizzate, ecc.
Prodotti cosmetici e medicali	Articoli per l'igiene personale, Creme dermatologiche, Acque minerali in bottiglia, Spray nasali, ecc.
Servizi di ricezione e ristorazione, culturali e ricreativi	Vitto, alloggio, ricevimenti, convegni, conferenze, spettacoli, ecc.

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 4/36

Health Tourism: una tassonomia				
Wellness Tourism			Medical Tourism	
<b>Olistico</b>	<b>Svago</b>	<b>Medical Wellness</b>	<b>Terapeutico</b>	<b>Chirurgico</b>
Spirituale	Trattamenti di Bellezza	Ricreazione Terapeutica	Riabilitazione (Malattia)	Chirurgia Estetica
Yoga	Sport e Fitness	Riabilitazione (Stile di vita)	Cura e Recupero	Odontoiatria
New Age		Terapia Occupazionale		Interventi
		Talassoterapia		
		Programma Detox e Nutrizionali		

**Strutture Termali**

Fonte: adattamento da Smith M., Puczko L., Health and Wellness Tourism

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 5/36

### Gli stabilimenti termali in Italia

- Secondo lo studio di settore «WG95U» 2016 dell'Agenzia delle Entrate, il comparto di attività degli «stabilimenti termali» e quello «dei servizi di centri per il benessere fisico» sono composti da 7 cluster:

**1. Stabilimenti termali (n=83)** →

**2. Solarium**

3. Altri servizi per il benessere

4. Solarium & Estetica

5. Centro di dimagrimento

6. Centri massaggi

**7. Centri benessere**

L'erogazione di cure termali produce il 71% dei ricavi. Per 1 struttura su 3, il 23% dei ricavi deriva da ingressi alle piscine termali. Le imprese sono perlopiù società di capitali e occupano 15 addetti (di cui 13 dipendenti). Gli spazi misurano 14.012 mq, di cui 661 mq per le cure termali e 173 mq per i servizi estetici (nel 51% dei casi). I beni strumentali consistono di solito in 36 postazioni per aerosol, 39 postazioni per inalazioni individuali, 9 vasche per idromassaggio e 8 lettini per massaggi. Il 45% delle 83 strutture censite è dotato di sauna e/o bagno turco.

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 6/36

### Cluster di attività e la realtà italiana

- **I principali cluster di attività nel contesto nazionale:** L'analisi desk effettuata ha evidenziato come la stragrande maggioranza delle 81 strutture termali italiane da noi censite (si veda il prosieguo della presentazioni per maggiori informazioni) non si limita soltanto all'erogazione di servizi rientranti nel cluster 1 (strutture termali). Al contrario, negli anni recenti si è assistito a un ampliamento dell'offerta, oggi quasi sempre differenziata per mezzo dell'erogazione anche di servizi rientranti nei cluster 2 (solarium) e 7 (centri benessere). Ciò significa che anche in Italia, come nel resto del mondo, il prodotto termale è sempre più caratterizzato da un insieme di attributi non solo di carattere terapeutico, ma anche legato ad una finalità edonistica e di benessere.
- **Le implicazioni per la valorizzazione del complesso di SINT:** Questa evidenza è particolarmente importante per il futuro gestore del complesso termale di SINT in quanto, di fatto, delinea quale sarà l'ambito operativo adottabile per essere in linea con la concorrenza regionale e nazionale. Sarà auspicabile realizzare, pertanto, una struttura termale di grandi dimensioni, dedita all'erogazione di servizi sia terapeutici sia legati al comparto wellness.

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 7/36

Il prodotto termale in un'ottica wellness		
	Servizio Generico	Servizio Wellness-Specific
<b>Ricettività</b>	Hotel, motel, resort	Spa, resort per la salute, ashram, centri yoga
<b>Ristorazione</b>	Bar, ristoranti, negozi alimentari	«Spa Cuisine», cucina salutista, cucina biologica
<b>Shopping</b>	Souvenir, regali, arte, abbigliamento	Prodotti Spa, abbigliamento sportivo, cibo biologico, vitamine
<b>Attività ed escursioni</b>	Musei, escursioni, teatro	Spa, abluzioni, fitness, meditazione, life coaching

Fonte: adattamento da Global Wellness Economy Monitor, 2017

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 8/36

#### Top-20 delle località termali 1/2

Tab. 14 – Top-twenty delle località termali per numero di posti letto alberghieri (segue)

N°	LOCALITÀ TERMALE	N° alberghi	N° posti letto
1	Montecatini Terme (Pistoia, Toscana)	163	12.375
2	Chianciano Terme (Siena, Toscana)	136	11.226
3	Albano Terme (Frosinone, Lazio)	69	11.163
4	Fiuggi (Frosinone, Lazio)	130	7.978
5	Montegrotto Terme (Padova, Veneto)	31	5.818
6	Salsomaggiore Terme (Parma, Emilia Romagna)	95	4.973
7	Merano (Bolzano, Trentino Alto Adige)	116	4.888
8	Sciaccia (Agrigento, Sicilia)	16	4.035
9	Casamicciola Terme (Ischia, Napoli, Campania)	63	3.461
10	Castellammare di Stabia (Napoli, Campania)	19	1.815

Fonte: Elaborazioni su dati Federterme (2015)

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 9/36

#### Top-20 delle località termali 2/2

Tab. 15 – Top-twenty delle località termali per numero di posti letto alberghieri

N°	LOCALITÀ TERMALE	N° alberghi	N° posti letto
11	Lacco Ameno (Ischia, Campania)	15	1.742
12	Bagno di Romagna (Forlì-Cesena, Emilia Romagna)	23	1.655
13	Acqui Terme (Alessandria, Piemonte)	22	1.435
14	Porretta Terme (Bologna, Emilia Romagna)	13	1.384
15	Dario Boario Terme (Brescia, Lombardia)	25	1.372
16	Castrocaro Terme (Forlì-Cesena, Emilia Romagna)	16	1.143
17	Saint-Vincent (Aosta, Valle d'Aosta)	18	1.073
18	Manciano (Grosseto, Toscana)	29	1.061
19	Santa Cesarea Terme (Lecce, Puglia)	11	982
20	Teolo (Padova, Veneto)	9	963

Fonte: Elaborazioni su dati Federterme (2015)

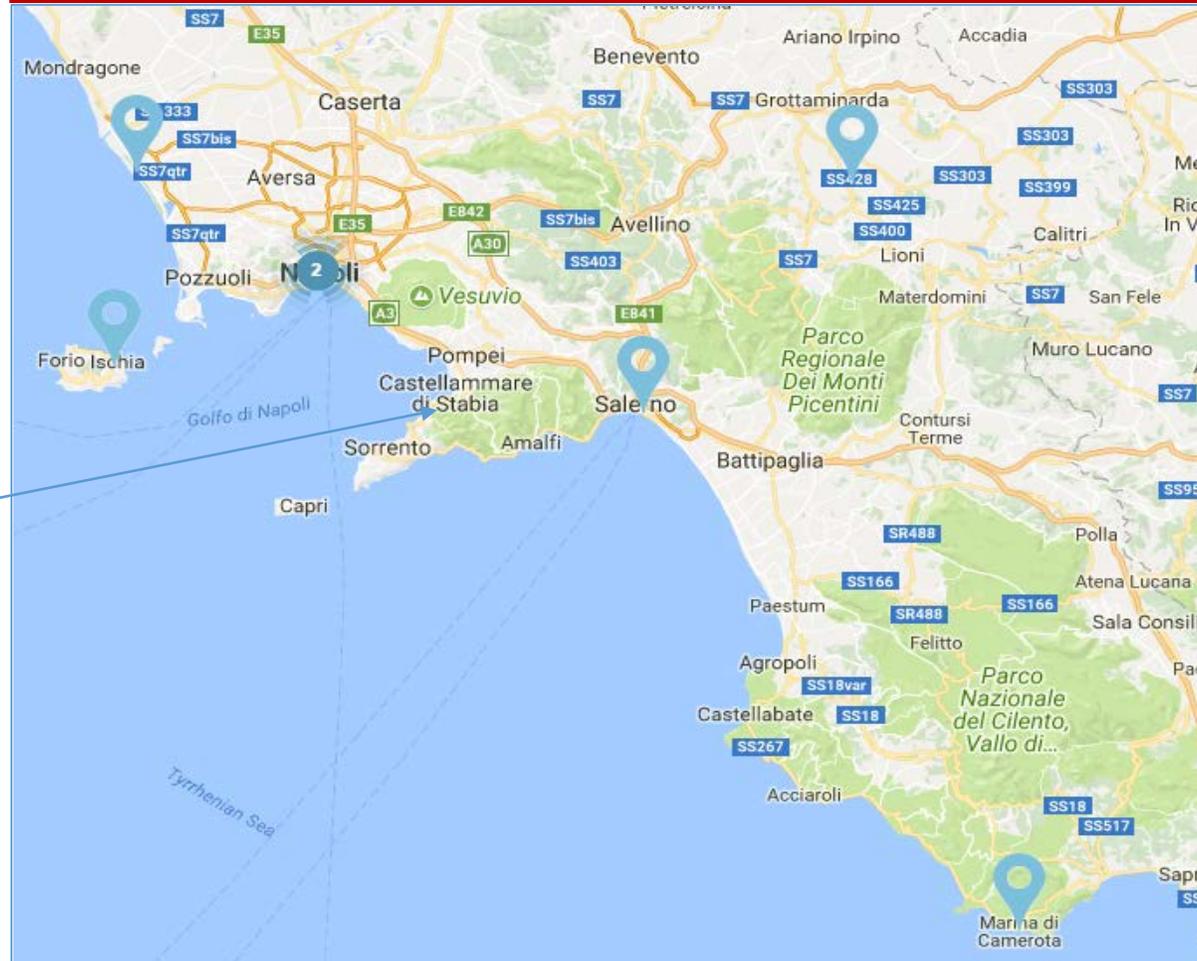
## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 10/36

### Turismo Termale e Congressi: un binomio vincente 1/2

- Il turismo congressuale in Campania è in forte crescita. Nel 2016 la Regione ha lanciato il progetto di eccellenza «MICE» (<http://miceincampania.it/>) per promuovere questa forma di turismo.
- Da una ricerca su meetingcongressi.com emerge come in Campania ci siano 120 Hotel a 4 stelle specializzati in congressi. Solo 33 di essi offrono anche servizi per il benessere. Solo 7 di essi offrono però una capienza dai 300 ai 500 posti (vedi slide successiva).
- Fra questi, tutti offrono servizi «spa», ma soltanto due sono vere e proprie strutture termali:
  1. Hotel Continental, Ischia (NA)
  2. Antiche Terme di San Teodoro, Villamaina (AV)
- Ciò evidenzia come questo sia un segmento di business molto interessante per l'utilizzazione futura del complesso immobiliare.

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 11/36

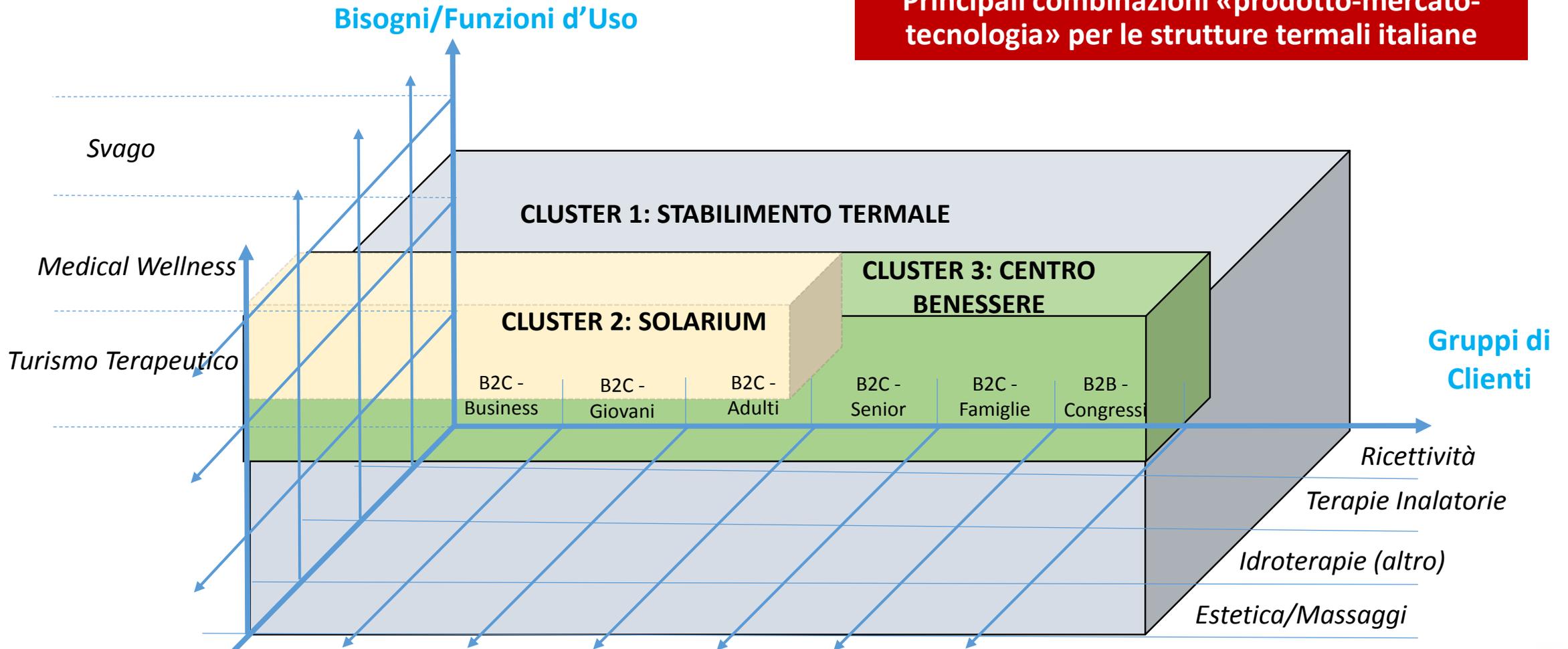
### Turismo Termale e Congressi: un binomio vincente 2/2



Tra NA e SA non vi è nessuna struttura con capienza tra i 300 e 500 unità e servizi di spa

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 12/36

Principali combinazioni «prodotto-mercato-tecnologia» per le strutture termali italiane



## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 13/36

### Tasso di competitività del settore termale: Il modello delle «5 Forze» 1/3



**POTERE CLIENTI MEDIO:** il cliente ha possibilità di scelte specie se è localizzato in regioni particolarmente ricche di strutture termali (es. Campania e Veneto). Nel complesso, tuttavia, è questo un caso sporadico nel complesso del panorama nazionale.



**POTERE FORNITORI ALTO:** l'intensità di tale forza è data dal considerarla fra i fornitori anche i soggetti comunali che concedono le fonti termali.



**MINACCIA NUOVI ENTRANTI BASSA:** valutazione direttamente connessa ai problemi di entrata nel settore causati dalla necessità di ottenere una specifica concessione all'utilizzo delle fonti termali.



**MINACCIA PRODOTTI SOSTITUTIVI MEDIO/BASSA:** si ritiene l'intensità di questa forza non completamente bassa perché, come visto, il paniere di attributi delle strutture termale è sempre più composto da servizi e prodotti liberamente producibili e commercializzabili (e non in concessione).

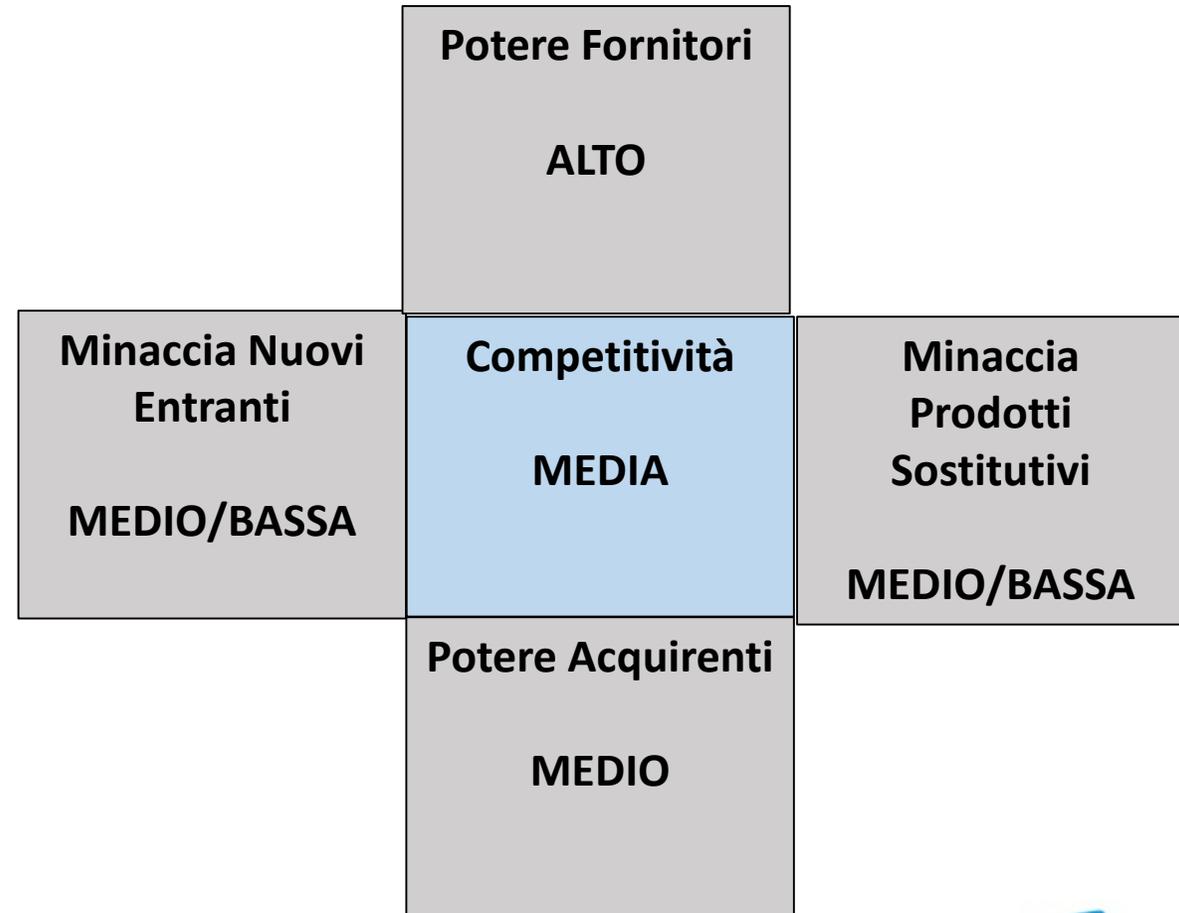


**TASSO DI COMPETITIVITÀ MEDIO:** sintesi delle 4 forze precedenti

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 14/36

- **Potere clienti medio:** il cliente ha possibilità di scelte, specie se è localizzato in regioni particolarmente ricche di strutture termali (es. La Campania insieme al Veneto sono quelle in cui il potere dei clienti è più alto. Cfr. Federterma 2015 e ns. indagine empirica). Nel complesso, tuttavia, è questo un caso sporadico nel complesso del panorama nazionale.
- **Potere fornitori alto:** l'intensità di tale forza è data dal considerare fra i fornitori anche i soggetti comunali che concedono le fonti termali. Nel caso della SINT si ravvisano le condizioni ottimali in cui si concentra la gestione delle fonti termali nelle mani di un unico soggetto.
- **Minaccia nuovi entranti bassa:** valutazione direttamente connessa ai problemi di entrata nel settore, causati dalla necessità di ottenere una specifica concessione all'utilizzo delle fonti termali. Tale minaccia dipende dai vincoli delle amministrazioni comunali. Anche in questo caso per la SINT si ravvisano ottime condizioni dati i rapporti tra la SINT stessa ed il Comune
- **Minaccia prodotti sostitutivi medio/bassa:** si ritiene l'intensità di questa forza non completamente bassa perché, come visto, il paniere di attributi delle strutture termale è sempre più composto da servizi e prodotti liberamente producibili e commercializzabili (e non in concessione). L'ultimo rapporto Federterme 2015 evidenzia, nel settore in esame, una ripresa delle attività di R&S finalizzate all'innovazione, sia nei servizi, sia nelle nuove proprietà terapeutiche; soprattutto quando ci sono molteplici e variegati fonti termali.

## Tasso di competitività del settore termale: Il modello delle «5 Forze» 2/3



### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 15/36

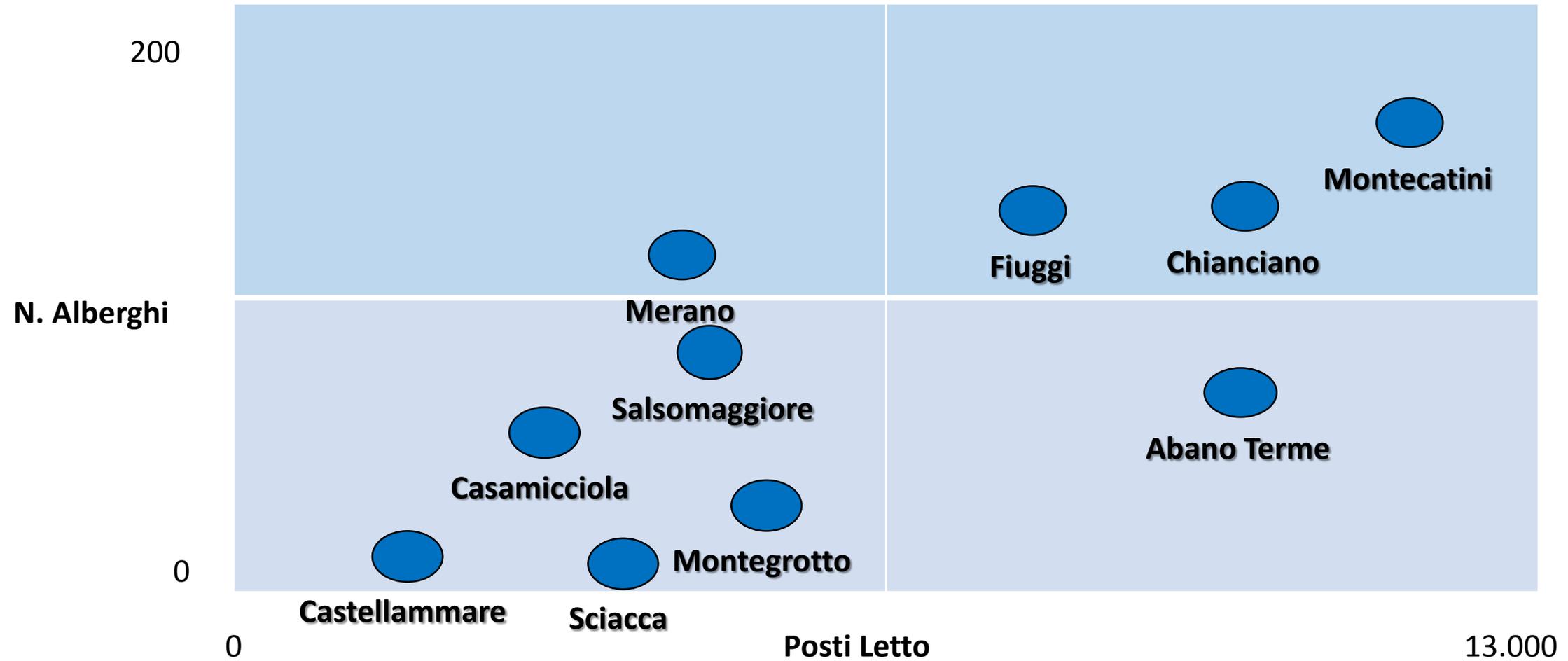
#### Tasso di competitività del settore termale: Il modello delle «5 Forze» 3/3

Dall'analisi delle cinque forze emerge un Tasso di competitività di grado medio

**Occorre puntare ad una differenziazione del valore:** Dopo la brusca frenata e ridimensionamento, nell'ultimo anno sembra emergere una leggera ripresa, che assume dimensioni ed intensità più elevate nel caso in cui si passa dall'interpretare il comparto in un'ottica più ampia, che alcuni studiosi hanno definito di wellness allargato. In tal senso il settore registra una competitività di grado medio, dove è possibile competere se si è in grado di differenziarsi dalla concorrenza non attraverso strategie di leadership di costo, bensì mediante strategie orientate alla creazione di valore socio-economico (le strategie Oceano Blu).

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 16/36

La capacità ricettiva delle prime 10 località termali italiane



## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 17/36

### Strategia di campionamento per la selezione delle aziende termali 1/3

Il piano di campionamento è stato costruito per la raccolta delle informazioni su prezzi, giudizi e tipologie di servizi offerti dalle aziende termali in Italia. Tali informazioni si sono rilevate necessarie per la costruzione delle mappe di posizionamento delle strutture termali di seguito riportate; nonché quali benchmark per la stima dei ricavi e costi previsionali.

Si è partiti dalle 385 aziende totali (che costituiscono l'universo Italia, cfr. dati Federterme al 31 dicembre 2014) per selezionarne, secondo lo schema illustrato, le 81 (circa il 20% del totale) indicate nei documenti a corredo del presente piano da cui sono state poi rilevate le informazioni per le analisi che seguono.

**PIANO DI CAMPIONAMENTO DI TIPO PROBABILISTICO** tale da poter «inferire» i risultati campionari all'universo di riferimento.

Procedura di **SELEZIONE A DUE STADI CON STRATIFICAZIONE DELLE UNITÀ DI PRIMO STADIO** (le unità primarie sono le regioni, le unità secondarie sono le aziende termali).

Le regioni sono classificate in **STRATI OMOGENEI** rispetto al numero di aziende termali presenti sul territorio regionale.

- All'interno di ogni strato, sono campionate tutte le regioni con un numero di aziende termali superiore o uguale a 20 (**auto-rappresentative** del turismo termale a livello nazionale): **Veneto, Campania, Toscana, Emilia Romagna**
- Le restanti regioni sono estratte con modalità **PPS (Probability Proportional to Size)**, in base alla quale si assegna alle regioni con un maggior numero di aziende termali una probabilità più elevata di essere incluse nel campione

In una seconda fase, per ciascuna regione selezionata, le aziende da intervistare sono state estratte **casualmente** dalla lista disponibile (o da una lista di unità suppletive) che include **385 aziende termali distribuite in 19 regioni italiane** (ad eccezione del Molise)

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 18/36

Strategia di campionamento per la selezione delle aziende termali 2/3

Tab. 16 –  
Distribuzione  
delle regioni  
italiane in base al  
n° di aziende  
termali presenti  
sul territorio

Classi di valori	N° regioni (da lista teorica)	N° aziende termali
1  – 5	6	17
5  – 10	3	18
10  – 20	6	74
	4	276
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>385</b>

L'allocazione delle **81 aziende termali** nei vari strati segue il **criterio proporzionale** in base all'incidenza relativa di ogni strato (in termini di numerosità) sul totale

Tab. 17 –  
Allocazione  
delle aziende  
campionate  
all'interno  
degli strati  
secondo il  
criterio  
proporzionale

Classi di valori	N° aziende termali	Incidenza relativa di ogni strato	N° campionaria per strato
1  – 5	17	0,037	3
5  – 10	18	0,050	4
10  – 20	74	0,185	15
Veneto	118	0,296	24
Campania	106	0,259	21
Toscana	28	0,111	9
Emilia Romagna	24	0,062	5
<b>Totale</b>	<b>385</b>	<b>1,000</b>	<b>81</b>

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 19/36

**Strategia di campionamento per la selezione delle aziende termali 3/3**

**Tab. 18 – Distribuzione delle aziende termali (universo) e delle aziende campionate per regione (segue)**

Regioni	N° aziende termali (universo)	N° aziende termali (campione)
<b>I strato</b>		
Abruzzo	4	1
Basilicata	2	0
Friuli Venezia Giulia	4	0
Liguria	2	1
Puglia	3	1
Valle d'Aosta	2	0
<b>II strato</b>		
Calabria	6	2
Sardegna	6	1
Umbria	6	0
<b>III strato</b>		
Lazio	18	4
Lombardia	16	4
Marche	10	2
Piemonte	10	2
Sicilia	10	2
Trentino Alto Adige	10	1

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 20/36

Tab. 18 – Distribuzione delle aziende termali (universo) e delle aziende campionate per regione

Regioni	N° aziende termali (universo)	N° aziende termali (campione)
<b>Strati auto-rappresentativi</b>		
Veneto	118	24
Campania	106	21
Toscana	28	9
Emilia Romagna	24	5
<b>Totale</b>	<b>385</b>	<b>81</b>

- La tabella riporta la distribuzione delle aziende termali (universo vs. campione) per regioni italiane raggruppate per strati
- Come si evince, il campione copre **15 regioni** con l'esclusione di Basilicata, Friuli Venezia Giulia, Valle d'Aosta, Umbria e, ovviamente, Molise
- **Un dato interessante è rappresentato dalla numerosità del campione in Campania in cui è presente il 26% delle aziende termali campionate**

# Analisi del settore turistico termale e del Wellness 55/74

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 21/36

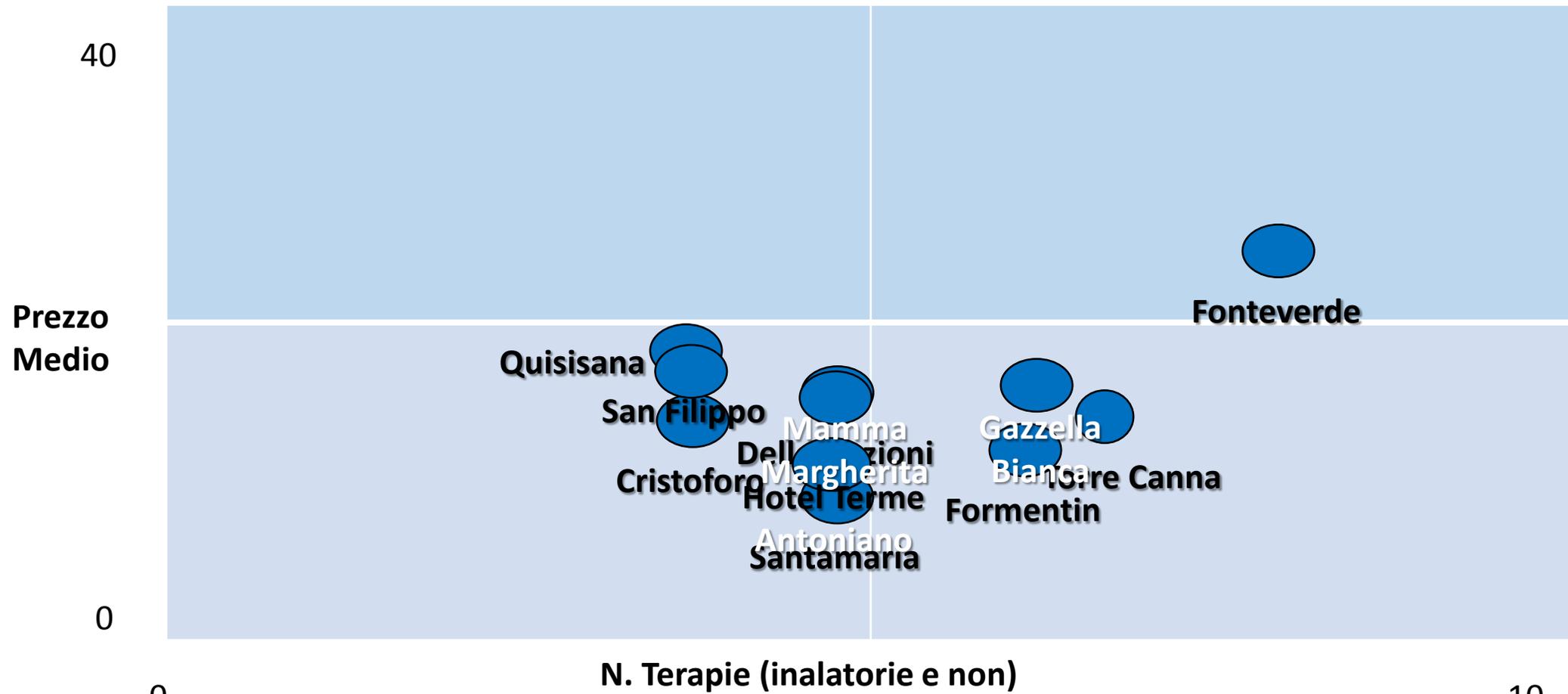
### Le migliori strutture termali italiane (extra-campane) secondo l'utenza

Nome	Comune	Cluster(s)	Giudizio TripAdvisor	N. Terapie Inalatorie (Prezzo medio)	N. Altre Terapie (Prezzo medio)	N. Massaggi (Prezzo medio)
Terme di Torre Canna	Torre Canna (BR)	1-4-7	5/5	6 (13 Euro)	1 (20 Euro)	1 (50 Euro)
Terme Santamaria	Suio (LT)	1-7	5/5	2 (6 Euro)	3 (18 Euro)	1 (30 Euro)
Palatini	Salzano (VE)	1-7	5/5	3 (n.d. Euro)	4 (n.d. Euro)	1 (n.d. Euro)
Hotel Gazzella Bianca	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	4 (8 Euro)	2 (23.5 Euro)	7 (46 Euro)
Hotel Terme Vena D'Oro	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	0	4 (n.d.)	3 (n.d. Euro)
Hotel Mamma Margherita	Teolo (PD)	1-2-7	4.5/5	3 (7.5 Euro)	2 (21 Euro)	6 (22 Euro)
Hotel Terme Formentin	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (9 Euro)	4 (18 Euro)	8 (45 Euro)
Hotel Terme Antoniano	Mont. Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (8.5 Euro)	3 (17 Euro)	7 (47 Euro)
Hotel Terme delle Nazioni	Mont. Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (10 Euro)	3 (25 Euro)	9 (51 Euro)
Hotel Terme Cristoforo	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (7.5 Euro)	2 (22 Euro)	7 (52 Euro)
Quisisana Terme Hotel	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (9 Euro)	2 (24 Euro)	9 (53 Euro)
Fonteverde Tuscan Resort	S. Casciano (SI)	1-2-7	4.5/5	4 (10 Euro)	4 (40 Euro)	7 (101 Euro)
Nuove Terme San Filippo	San Filippo (SI)	1-2-7	4.5/5	2 (9 Euro)	2 (30 Euro)	5 (60 Euro)

Fonte: ns. indagine empirica su universo Federterme campionato

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 22/36

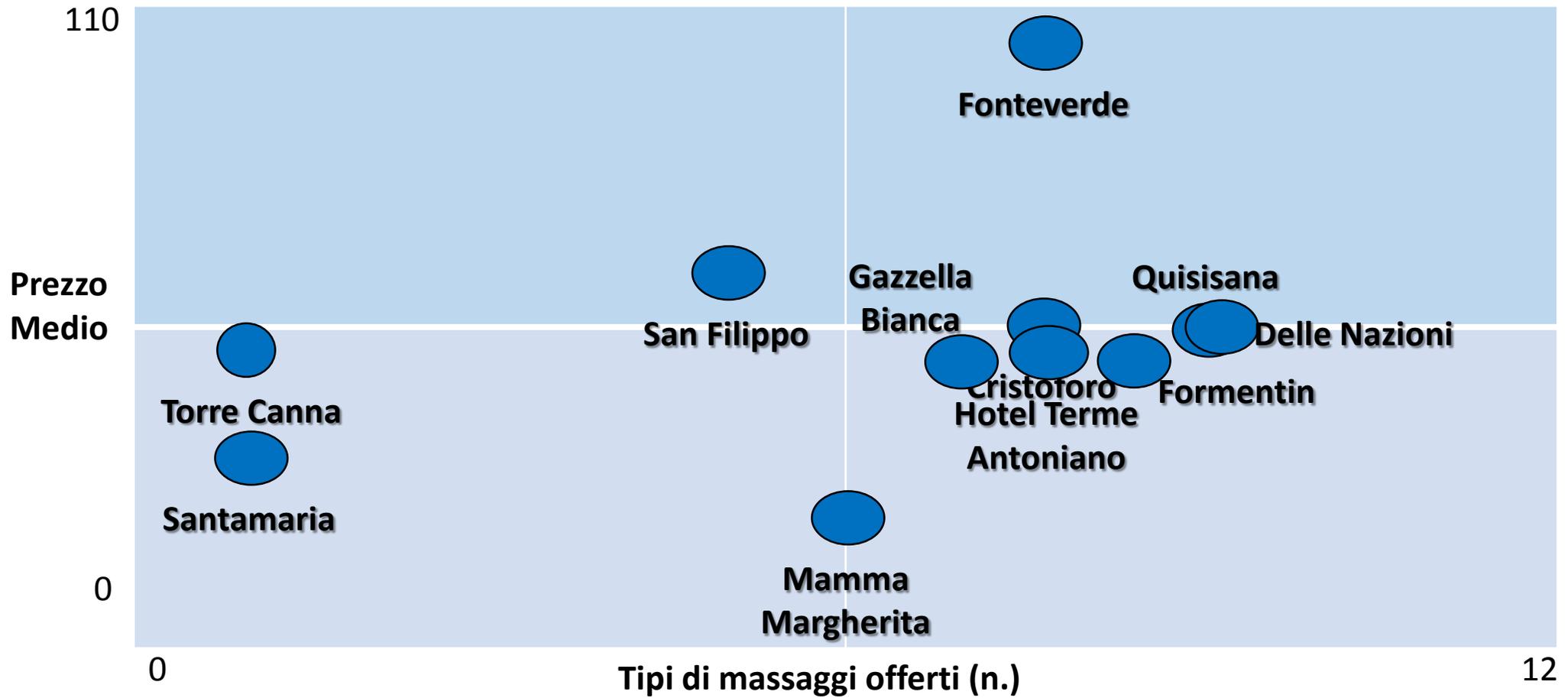
### Mappa di posizionamento delle migliori strutture termali italiane (no campane): le terapie



Fonte: ns. indagine empirica su universo Federterme campionato integrata con prezzo rilevato da Booking.com in data 24/10/2017

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 23/36

Posizionamento delle migliori strutture termali italiane (no campane): i massaggi



Fonte: ns. indagine empirica su universo Federterme campionato integrata con prezzo rilevato da Booking.com in data 24/10/2017



### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 24/36

#### Commento alle mappe di posizionamento (Italia) 1/2

- **Le principali implicazioni per la valorizzazione del complesso SINT:** per il futuro gestore del complesso immobiliare attualmente in dotazione della SINT emergono interessanti spunti strategici e di marketing dalle mappe di posizionamento proposte, che consentiranno una migliore collocazione della futura struttura nel contesto competitivo nazionale, riducendo il rischio di dequalificarne l'offerta a causa di una bassa performance della stessa.
- **Le terapie inalatorie:** l'indagine sul campo effettuata dal gruppo di lavoro delinea chiaramente quale dovrebbe essere la direzione della progettazione delle terapie inalatorie, sicuramente da identificarsi come uno dei servizi centrali del complesso termale. Date le peculiarità del complesso stabiese, si ritiene auspicabile l'erogazione di almeno 8/9 forme di terapie vendute mediamente ad un prezzo in linea con gli standard di mercato (circa 18/20 euro). Questo consentirebbe al complesso stabiese di ottenere un posizionamento prossimo a quello della struttura di Fonteverde (San Casciano dei Bagni SI), ma con prezzi praticati inferiori.
- **Massaggi:** Anche in questo ambito, sembra delinarsi una possibilità di inserimento nel panorama nazionale in prossimità del vuoto di mercato caratterizzato da un'ampia numerosità di massaggi (11/12) offerti a prezzi inferiori rispetto agli standard di mercato (circa 50/60 di media).
- Si ritiene che il binomio «offerta ampia-prezzo basso», suggerito sia per le terapie inalatorie, sia per i massaggi, possa essere economicamente sostenibile in quanto, come visto, Castellammare di Stabia gode di un'offerta ricettiva che la colloca fra i primi 10 comuni d'Italia (e tale valore sarà ulteriormente migliorato dopo l'attivazione della struttura alberghiera connessa al complesso SINT e alla riqualificazione in chiave alberghiera dell'attuale Caserma Cristallina). In altre parole, vi sono le condizioni per ottenere interessanti economie di scala utili ad ampliare la base di mercato e garantire interessanti fatturati al gestore già a stretto giro.

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 25/36

#### Commento alle mappe di posizionamento (Italia) 2/2

- Nonostante l'attuale assenza di servizi termali, Castellammare si colloca tra le prime 10 località italiane per ricettività. Questo lascia intendere non solo un interessante potenziale di mercato per la struttura termale da avviare, ma anche come l'attivazione di un servizio alberghiero (4 stelle) sarebbe più che auspicabile per rilanciare il territorio stabiese nel settore nazionale.
- Le migliori strutture termali italiane (secondo il giudizio dell'utenza) si caratterizzano per offrire cure per un numero di terapie non molto elevato (mediamente 5/6) a prezzi concorrenziali (intorno ai 15 euro).
- Per quanto concerne i massaggi, si registra più ampiezza d'offerta e prezzi molto più elevati. Quest'ultimo aspetto, connesso all'aumento della domanda, rende questo servizio decisamente interessante per il futuro gestore delle terme stabiesi.

## Analisi del settore turistico termale e del Wellness 60/74

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 26/36

#### Le migliori strutture termali campane secondo l'utenza

Nome	Comune	Cluster(s)	Giudizio TripAdvisor	N. Terapie Inalatorie (Prezzo medio)	N. Altre Terapie (Prezzo medio)	N. Massaggi (Prezzo medio)
Negombo	Ischia (NA)	7	4.5/5	6 (13 Euro)	1 (20 Euro)	1 (50 Euro)
Terme Santamaria	Suio (LT)	1-7	5/5	2 (6 Euro)	3 (18 Euro)	1 (30 Euro)
Palatini	Salzano (VE)	1-7	5/5	3 (n.d. Euro)	4 (n.d. Euro)	1 (n.d. Euro)
Hotel Gazzella Bianca	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	4 (8 Euro)	2 (23.5 Euro)	7 (46 Euro)
Hotel Terme Vena D'Oro	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	0	4 (n.d.)	3 (n.d. Euro)
Hotel Mamma Margherita	Teolo (PD)	1-2-7	4.5/5	3 (7.5 Euro)	2 (21 Euro)	6 (22 Euro)
Hotel Terme Formentin	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (9 Euro)	4 (18 Euro)	8 (45 Euro)
Hotel Terme Antoniano	Mont. Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (8.5 Euro)	3 (17 Euro)	7 (47 Euro)
Hotel Terme delle Nazioni	Mont. Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (10 Euro)	3 (25 Euro)	9 (51 Euro)
Hotel Terme Cristoforo	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (7.5 Euro)	2 (22 Euro)	7 (52 Euro)
Quisisana Terme Hotel	Abano Terme (PD)	1-2-7	4.5/5	2 (9 Euro)	2 (24 Euro)	9 (53 Euro)
Fonteverde Tuscan Resort	S. Casciano (SI)	1-2-7	4.5/5	4 (10 Euro)	4 (40 Euro)	7 (101 Euro)
Nuove Terme San Filippo	San Filippo (SI)	1-2-7	4.5/5	2 (9 Euro)	2 (30 Euro)	5 (60 Euro)

Fonte: ns. indagine empirica su universo Federterme campionato integrata con prezzo rilevato da Booking.com in data 24/10/2017

# Analisi del settore turistico termale e del Wellness 61/74

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 27/36

### I principali hotel termali (4 stelle) campani

Nome	Comune	Cluster(s)	N. Terapie Inalatorie (Prezzo medio)	N. Altre Terapie (Prezzo medio)	N. Massaggi (Prezzo medio)
Scrajo	Vico Equense (NA)	1-2-7	8 (n.d.)	3 (90 Euro)	7 (41 Euro)
Il Gattopardo	Forio d'Ischia (NA)	1-2-7	3 (10 Euro)	2 (22 Euro)	6 (45 Euro)
Grand Hotel Telese	Telese Terme (BN)	1-7	6 (54 Euro)	5 (15 Euro)	4 (43 Euro)
Hotel Terme Capasso	Contursi Terme (SA)	1-2-7	6 (n.d.)	3 (n.d.)	1 (n.d.)
Albergo Terme San Lorenzo	Forio d'Ischia (NA)	1-2-7	2 (14 Euro)	4 (18 Euro)	9 (47 Euro)
Hotel Terme President	Ischia Porto (NA)	1-2-7	2 (11 Euro)	3 (11 Euro)	9 (50 Euro)
Hotel Continental Terme	Ischia Porto (NA)	1-2-7	4 (19 Euro)	3 (21 Euro)	8 (51 Euro)
Grand Hotel Re Ferdinando	Ischia Porto (NA)	1-2-7	3 (12 Euro)	4 (18 Euro)	8 (56 Euro)
Hotel Terme St. Raphael	Barano d'Ischia (NA)	1-2-7	2 (13.5 Euro)	2 (20.5 Euro)	5 (51 Euro)
Hotel Terme Felix	Ischia Porto (NA)	1-2-7	2 (10 Euro)	3 (15 Euro)	10 (46 Euro)
Hotel Terme Solemar	Ischia Porto (NA)	1-2-7	2 (n.d.)	3 (n.d.)	3 (n.d.)
Hotel Terme Floridiana	Ischia (NA)	1-2-7	3 (13 Euro)	3 (23 Euro)	7 (48 Euro)

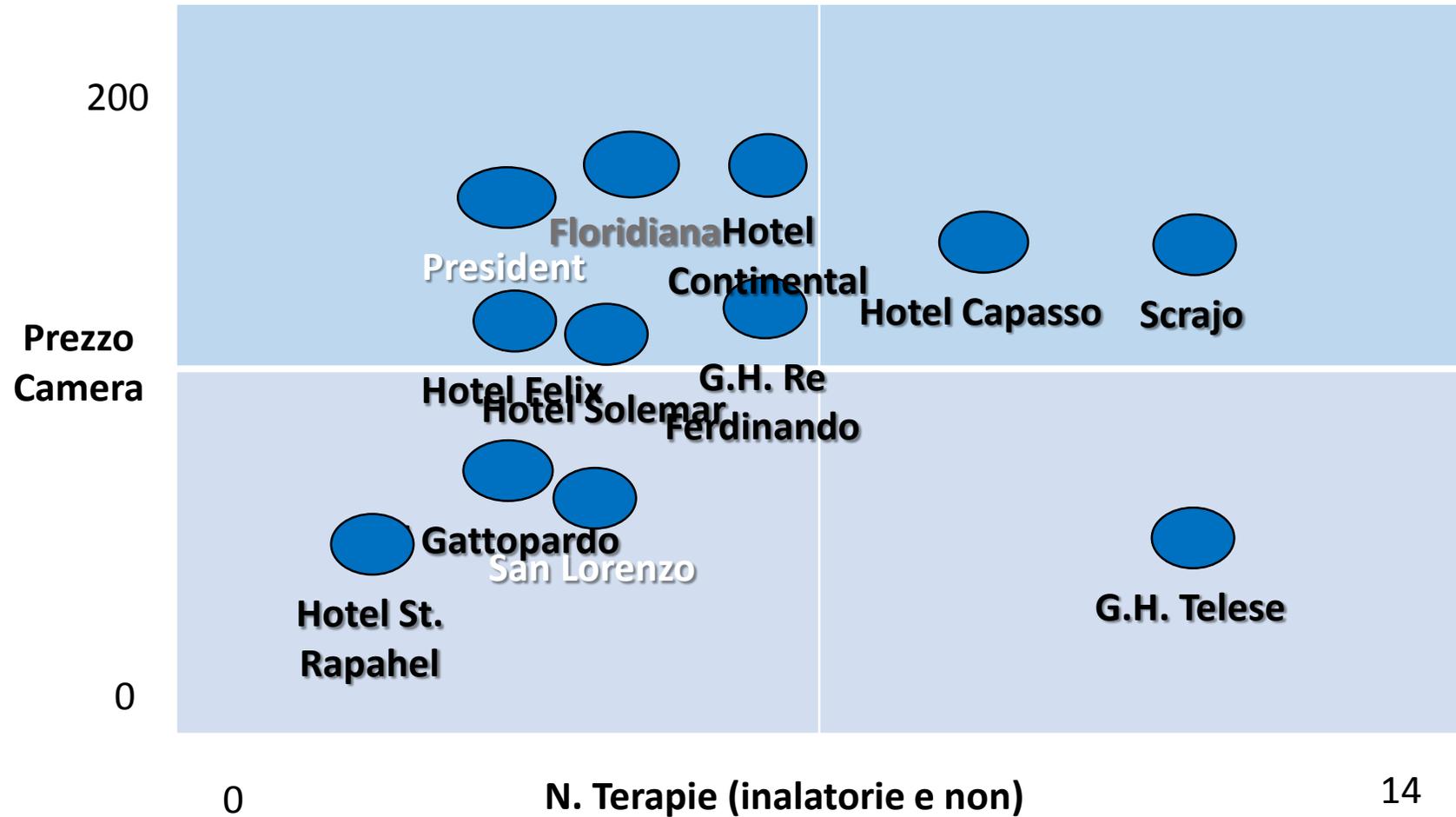
Fonte: ns. indagine empirica su universo Federterme campionato integrata con prezzo rilevato da Booking.com in data 24/10/2017

# Analisi del settore turistico termale e del Wellness 62/74

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 28/36

Posizionamento dei principali hotel termali 4 stelle in Campania: Prezzo Camera e N. Terapie 1/2

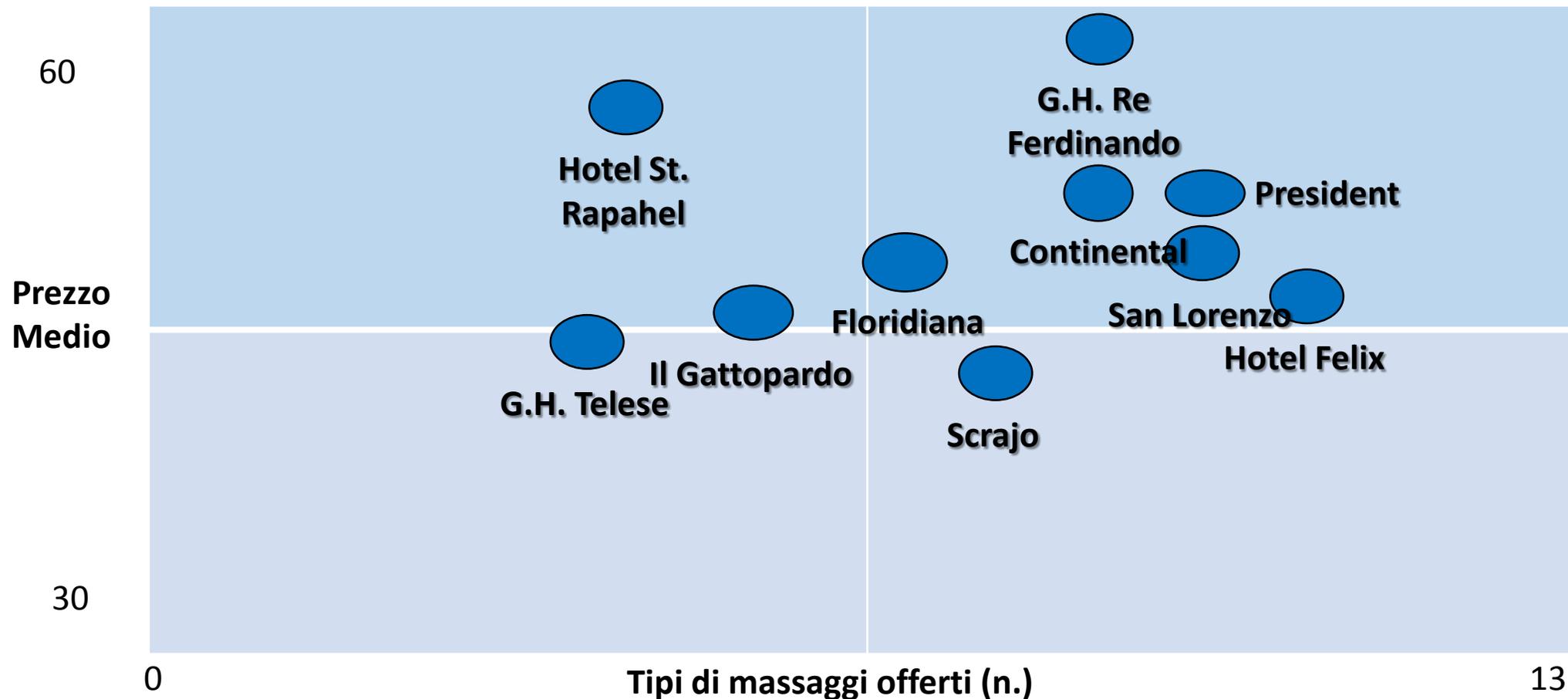
Tale mappa di posizionamento ci aiuta a capire quanto l'ampiezza dell'offerta terapeutica incida sul prezzo praticato per la ricettività  
N.B.: prezzo per un pernottamento in camera doppia rilevato in data 28/10/2017 (bassa stagione)



Fonte: ns. indagine empirica su universo campionato

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 29/36

Posizionamento dei principali hotel termali 4 stelle in Campania: Prezzo Camera e N. Terapie 2/2



Fonte: ns. indagine empirica su universo

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 30/36

### Commento alle mappe di posizionamento (Campania)

- **Le principali implicazioni per la valorizzazione del complesso di SINT:** per il futuro gestore del complesso immobiliare attualmente in dotazione della SINT emergono interessanti spunti strategici e di marketing anche dalle mappe di posizionamento del contesto campano. In particolare la Campania, essendo, dopo il Veneto, la regione italiana con più strutture termali, presenta un livello di competitività particolarmente intenso, soprattutto per l'elevata concentrazione di competitor prestigiosi nell'area flegrea.
- **Hotel Termali e Terapie Inalatorie:** l'indagine sul campo effettuata dal gruppo di lavoro delinea come gli Hotel termali a 4 stelle della Campania seguono una chiara direzione nella progettazione dell'offerta alberghiera. Da un lato emerge un'alta concentrazione «prezzi pernottamento alti/n. terapie basso». Dall'altro si evince la quasi totale assenza di player nel quadrante opposto (prezzi inferiori alla media e n. di terapie sopra la media). Il quadrante e terapie inalatorie, sicuramente da identificarsi come uno dei servizi centrali del complesso termale, sembra offrire ottime prospettive per il posizionamento della struttura alberghiera, da realizzare a cura del futuro gestore del complesso SINT.
- **Massaggi:** la necessità, per il futuro gestore del complesso SINT, di progettare in questo ambito un'offerta ampia, da collocare con prezzi competitivi in più segmenti di mercato, è rimarcata anche dalle evidenze regionali, secondo cui circa la metà degli hotel termali campani maggiormente preferiti dagli utenti (Giudizio TripAdvisor) offre più di 8 tipi diversi di massaggi a prezzi superiori alla media di mercato (45 euro, valore di poco inferiore alla media nazionale – 55 euro).
- Si ritiene, quindi, che anche dall'analisi di livello regionale emerga che il già citato binomio «**offerta ampia-prezzo basso**», volto a massimizzare le economie di scala del complesso SINT, possa essere la soluzione strategica e di marketing più adeguata per ottenere, in tempi non eccessivi, interessanti fatturati.

### 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 31/36

#### Commento alle mappe di posizionamento (Campania)

- Per quanto riguarda i principali hotel termali campani, si registra evidentemente l'attuazione di una politica di premium price (camere di albergo in media vendute a 120/130 per notte) a fronte di un'ampiezza di offerta per cure terapeutiche tendenzialmente in linea con la media nazionale.
- Per quanto riguarda i massaggi, le strutture campane offrono una ampiezza simile di offerta, ma a prezzi mediamente più competitivi.
- Queste informazioni danno un benchmark interessante (basato sui concorrenti diretti) e utile, al futuro gestore delle terme stabiesi, per delineare l'offerta di massaggi e il pricing dei medesimi.

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 32/36

### Case Histories 1/5

- Nelle successive 3 slides si illustrano alcuni casi di successo (Ischia, Montecatini, Bath) di strutture termali.
- Si è optato per la selezione di questi casi poiché essi, a vario livello (regionale, nazionale, internazionale), rappresentano best practices nella gestione delle strutture termali locali.
  - Ischia: primo concorrente locale (per ricchezza di fonti termali)
  - Montecatini: primo concorrente nazionale (per numero di strutture ricettive)
  - Bath: modello di gestione di successo ampiamente riconosciuto in letteratura
- Elemento in comune dei tre casi è, in ciascuno di essi, la capacità delle strutture termali locali di fungere da traino per tutta l'economia del territorio. In quest'ottica si ravvisano le condizioni per l'avvio di un processo che in altre sedi è stato definito "processo di istituzionalizzazione" (Cfr. Esposito De Falco S., 2012), in cui lo sviluppo delle imprese traina la crescita del territorio. In altri comparti un esempio è rappresentato dal Consorzio Brunello di Montalcino.
- Va sottolineato che il riferimento alle best practices deve effettuarsi in relazione alla capacità ed abilità gestionali riportate nei casi di successo e alle abilità degli stessi di creare le condizioni per favorire uno sviluppo sistemico con il territorio

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 33/36

### Case Histories 2/5

- Il riferimento alle best practices deve effettuarsi in relazione alla capacità ed abilità gestionali riportate nei casi di successo e alle relative capacità di creare le condizioni per favorire uno sviluppo sistemico con il territorio.
- In quest'ottica si può favorire l'avvio di quel processo che in altre sedi è stato definito di istituzionalizzazione delle imprese, laddove le stesse inducono la riqualificazione del territorio, ad esempio favorendo la realizzazione di un indotto forte, interrelato e competitivo. Come sostiene Rullani, "l'impresa si lega e fa sistema con il territorio", poiché la qualità della cultura, della storia e dell'identità di ogni contesto territoriale rappresentano la risorsa primaria da cui le imprese attingono per generare valore.
- Sono molti, infatti, i casi di imprese termali che si sono istituzionalizzate "trascinando" il territorio in uno sviluppo socioeconomico virtuoso.
- La valorizzazione del complesso nuove termale di Castellamare, in aggiunta alle antiche terme, potrebbe creare le premesse per una valorizzazione dell'intera area di Castellamare, generando un **effetto moltiplicatore del turismo** attraverso (Cfr. Sezione II del presente piano industriale):
  - **ritorno di immagine conseguente alla riapertura delle Terme;**
  - **ripristino delle condizioni di operatività di una Sua partecipata al 100% in difficoltà;**
  - **Incrementi dei flussi turistici complessivi;**
  - **rilancio della dinamica occupazionale locale;**
  - **vantaggi economici territoriali conseguenti al moltiplicatore del reddito;**
  - **incremento delle entrate tributarie;**
  - **valorizzazione di cespiti.**

## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 34/36

### Case Histories – Ischia (NA) 3/5

- Le acque termali d'Ischia sono ben conosciute fin dai tempi dei Greci e dei Romani. La temperatura delle acque è di solito compresa tra i 18° e i 90°. Tale diversità termica consente alle acque termali ischitane di risolvere molteplici problemi di salute.
- Ischia vanta un patrimonio idrotermale non solo per la sua ricchezza, ma anche per la sua varietà, essendo esso costituito da ben 69 gruppi fumarolici e 29 gruppi di sorgenti termali. Tali gruppi danno vita a ben 103 emergenze sorgive. Qui si trova Casamicciola, 9° località termale d'Italia per ricettività alberghiera, prima della Campania (Federterme, 2015).
- Nel 2016 i centri termali convenzionati di Ischia hanno erogato 1.170.000 prestazioni sanitarie (La Repubblica, 2017).
- Tre sono i principali bacini termo-minerali dell'isola: il Gurgitello, il bacino del Cotto e Sinigallia e, infine, il bacino di La Rita, L'offerta poi è arricchita dalla presenza di due parchi termali: il Castiglione e O' Vagnitiello



## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 35/36

### Case Histories – Terme di Montecatini (PI) 4/5

- È la 1° località termale d'Italia per numero di posti letto alberghieri: 163 alberghi con 12.375 posti letto (Federterme, 2015). Nel 2013 si sono registrati oltre 637.000 arrivi e 1.675.000 presenze nelle strutture termali comunali (MPS, 2014).
- Vi sono 3 stabilimenti termali (Terme Tettuccio, Terme Redi e Terme Excelsior) e 4 diversi tipi di sorgenti (acqua regina, acqua leopoldina, acqua tettuccio e acqua rinfresco)
- Le acque di Montecatini contribuiscono alla cura di varie malattie, tra cui quelle dell'apparato circolatorio e vascolare, fegato, apparato digerente e gastrointestinale, scheletro e muscoli, pelle, polmoni e vie respiratorie, reni e apparato urinario, stress.
- Oltre a quelli terapeutici, l'offerta è arricchita da una vasta serie di servizi (es: relax, wellness, turismo congressuale, servizi estetici, destination wedding) utili a soddisfare i diversi bisogni di più segmenti di utenza. Anche in termini di prezzo, l'offerta è particolarmente variegata, in quanto sono presenti alberghi di tutte le categorie.



## 1.3 Analisi dell'offerta del settore turistico termale 36/36

### Case Histories – Terme di Bath (Inghilterra) 5/5

- Terme inglesi conosciute e apprezzate sin dai tempi dei romani, Thermae Bath Spa offre una vasta serie di servizi, tra cui bagni termali naturali, bagni turchi e svariati trattamenti benessere. L'offerta è alquanto diversificata in termini di necessità, motivazioni e budget, per soddisfare molteplici segmenti di domanda. In particolare, si offrono servizi anche per il turismo business, segmento considerato a forte sviluppo nel termalismo.
- Mercati primari: turisti nazionali short break, delegati per lavoro, visitatori internazionali soprattutto da Nord America e Europa, escursionisti indipendenti.
- Mercati secondari: turisti nazionali per soggiorni lunghi o week-end, gruppi organizzati e tour in autobus, partecipanti a festival o eventi, studenti.
- Branding: visitatori considerano il servizio di qualità e variegato.
- Nel 2010 Thermae Bath Spa ha potuto contare oltre 200.000 visitatori.
- Il caso di Bath dimostra come le terme, se ben gestite, possano essere uno stakeholder cruciale per lo sviluppo economico e turistico del territorio.
- Trip Advisor registra circa 4700 recensioni eccellenti su 6.800, nelle quali si riporta la capacità organizzativa della struttura, la qualità e del servizio e l'orientamento all'innovazione.



### 1.4 Identificazione dei servizi prodotti potenzialmente erogabili nel complesso immobiliare 1/4

Categoria	Voci
Trattamenti per la cura di malattie croniche e infiammatorie (CORE)	La più ampia gamma possibile di terapie inalatorie (es. inalazioni, aerosol, doccia nasale) e altre terapie (es. fangoterapia, balneoterapia, idromassaggio), tecnicamente commercializzabili nel complesso immobiliare. Al fine di essere competitivi con le altre strutture termali i trattamenti offerti dovrebbero essere almeno 11/12. Secondo Federterme (2015) quasi i 2/3 della domanda di cure termale è rimborsata dal SSN. Pertanto, si ritiene fondamentale che il futuro gestore attivi da subito una specifica convenzione sanitaria al fine di beneficiare di questa ampia categoria di domanda.

### 1.4 Identificazione dei servizi prodotti potenzialmente erogabili nel complesso immobiliare 2/4

Categoria	Voci
Servizi di ricezione e ristorazione, culturali e ricreativi (CORE)	<p>Vitto (servizio bar), alloggi (alberghi a 4 stelle Hotel Terme ed ex Caserma Cristallina), ricevimenti privati, servizi e sale per congressistica, conferenze, spettacoli e altri eventi culturali ecc. In merito ai servizi per la congressistica, l'ampia capienza del centro-congressi del complesso stabiese, se da un lato qualifica l'offerta erogabile, dall'altro la confina in un segmento di mercato molto ristretto (0,9% dell'intero comparto). In questo ambito, un'altra criticità è costituita dalla presenza, a poche centinaia di metri, di un concorrente della stessa categoria «Hotel dei Congressi». In quest'ottica occorrerà ricercare accurate strategie di differenziazione anche attraverso una forte specializzazione</p>

### 1.4 Identificazione dei servizi prodotti potenzialmente erogabili nel complesso immobiliare 3/4

Categoria	Voci
Prestazioni per il benessere psico-fisico e per la bellezza della persona (CORE)	Trattamenti estetici, solarium, sauna/bagno turco e la più ampia varietà possibile di massaggi (es. generale, californiano, terapeutico, antistress, linfodrenante, antistress) anche in virtù della crescente domanda per questi ultimi. Inoltre, dalle mappe di posizionamento precedentemente esposte si ritiene fondamentale la realizzazione, da parte del futuro gestore del complesso, di un'ampia offerta di massaggi a prezzi concorrenziali (meno di 45 euro), per sostenere la concorrenza delle altre strutture termali in provincia di Napoli.

### 1.4 Identificazione dei servizi prodotti potenzialmente erogabili nel complesso immobiliare 4/4

Categoria	Voci
Prodotti cosmetici e medicali (COMPLEMENTARI)	Articoli per l'igiene personale commercializzati con brand proprio, Creme dermatologiche, Fanghi, Acque minerali non in bottiglia (mescita): Questi servizi possono integrare proficuamente l'offerta centrale del complesso, in quanto concorrono a rimarcare l'orientamento wellness del complesso. Sarebbero tuttavia da realizzarsi tramite esternalizzazione. Invece, la mescita dell'acqua è da intendersi come un servizio inclusa nel biglietto di ingresso alla struttura termale.
Altri servizi medici e paramedici (COMPLEMENTARI)	Visite specialistiche complementari ai trattamenti offerti: questi servizi sono sicuramente interessanti per rendere più completa l'offerta «core». Tuttavia, a causa dei costi del personale e delle attrezzature ad essi connessi, non si ritiene strategico realizzare un'offerta particolarmente differenziata in questo ambito.

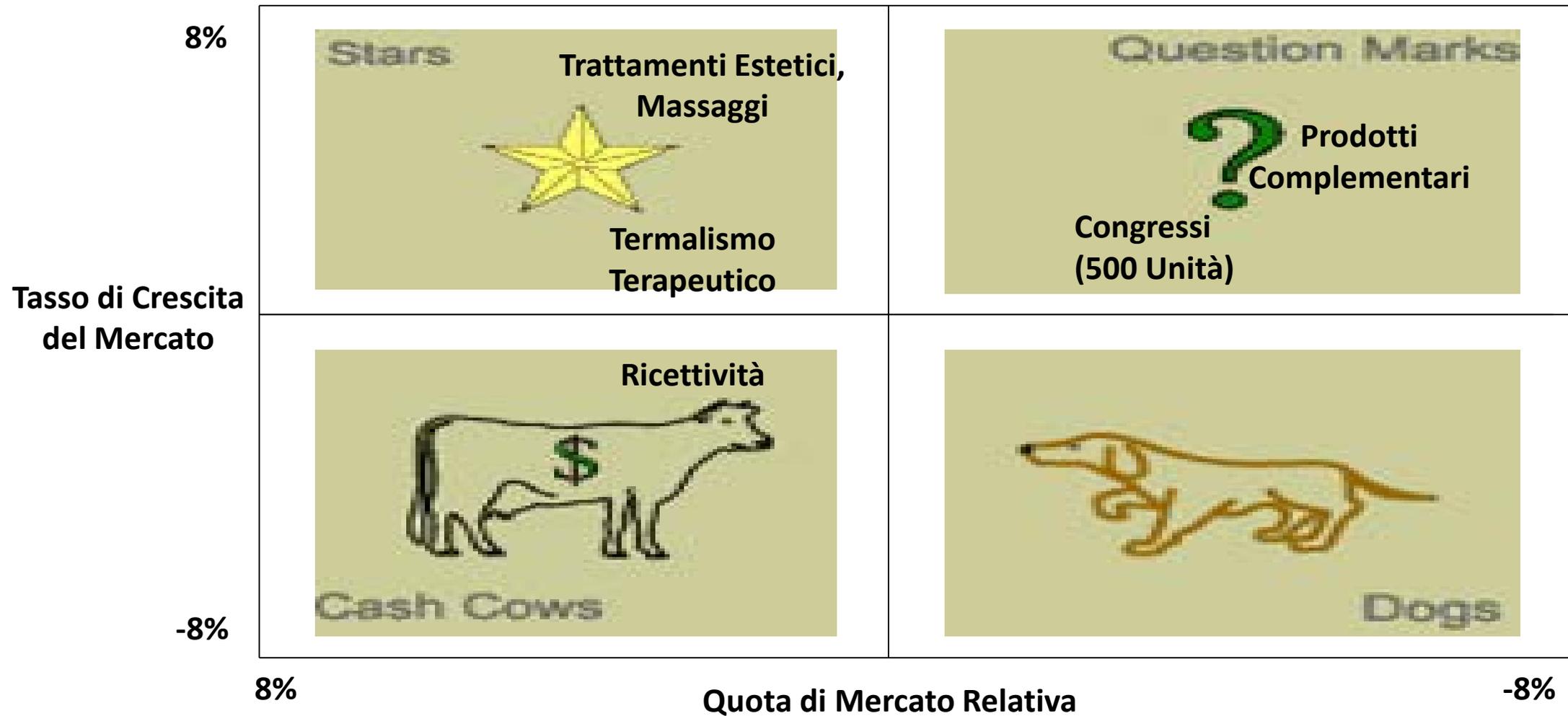
## Individuazione dei nuovi prodotti/servizi (BCG) 1/4

---

- Da una analisi sui bilanci aziendali di alcune strutture termali (es. Terme Sibarite), dai dati relativi all'indagine empirica condotta, nonché dall'ultimo rapporto Federterme 2015, si evince come **l'estetica e i massaggi siano un business in forte crescita** (+ 10% circa). Pertanto, si ritiene che se il complesso delle nuove terme, unitamente alle antiche terme, verrà ben gestita, anche ispirandosi alle best practices di cui sopra, e sarà possibile collocare questi servizi nel quadrante delle stars.
- Federterme (2015) evidenzia la lenta ma costante crescita del termalismo terapeutico (sostenuto molto anche dai rimborsi del SSN). Questa evidenza conduce alla collocazione del servizio nel segmento stars (seppure in posizione più periferica rispetto ai Trattamenti estetici/ massaggi)
- Sempre secondo Federterme (2015), la **ricettività delle strutture termali** ha segnato una lieve flessione negli ultimi anni. Queste considerazioni collocano il servizio «ricettività» nel quadrante cash cow.
- Nella nostra analisi è emerso come il **turismo congressuale sia in fase di crescita**. Tuttavia, il servizio offribile nel complesso stabiese (utile per eventi di grandi dimensioni) corrisponde solo a una piccola fetta del mercato. Considerando la scarsa concorrenza regionale su questo segmento, si ritiene di poter collocare questo servizio nel quadrante *question mark*. La capacità di trasformarsi in stars dipende dal grado di innovazione del servizio congressuale e dal collegamento con nuovi servizi.
- I **prodotti complementari**, per cui non si hanno stime sulle quota di mercato, ma rientrano nei trend evolutivi del termalismo, sono identificati come *question mark*.

- Per la valorizzazione del complesso termale stabile (antiche e nuove terme) si auspica l'individuazione di uno o più soggetti gestori in grado di sviluppare prodotti servizi che si collochino a cavallo tra quelli posizionati nelle tre box di riferimento della BCG (cash cow, Stars e *question marks*). In particolare i nuovi soggetti gestori dovranno assicurare:
  - 1. trattamenti estetici, massaggi e termalismo terapeutico sia in convenzione con il SSN, sia a pagamento. Su quest'ultimo aspetto, naturalmente, è necessaria una elevata qualità dell'offerta e del servizio.
  - 2. Un'adeguata recettività alberghiera in prossimità delle terme, sfruttando l'Hotel delle terme e l'ex Caserma Cristallina; il tutto al fine di generare una adeguata liquidità per il mantenimento della struttura.
  - 3. Nuovi prodotti/servizi anche attraverso la ricerca scientifica volta ad acquisire maggiori conoscenze sulle proprietà terapeutiche dei trattamenti e sui loro effetti clinici e biologici. Sul punto recenti tendenze evidenziate nel rapporto Federterme 2015 mostrano che è in atto un processo di transizione dal termalismo come cura e prevenzione a quello orientato al benessere inteso come Wellness and fitness.

# Individuazione dei nuovi prodotti/servizi (BCG) 3/4



### SUGGERIMENTI PER IMPLEMENTARE I NUOVI PRODOTTI SERVIZI RIPORTATI NELLA MATRICE BCG

- **Trattamenti estetici e massaggi:** al fine di erogare servizi di qualità, si ritiene fondamentale l'assunzione di risorse tecnologiche e strumentazioni d'avanguardia e di risorse umane specializzate e con esperienza. In tal senso, partnership strategiche con scuole di formazioni o associazioni di categorie potrebbero rivelarsi fondamentali per garantire un'elevata qualità in servizi potenzialmente in grado di contribuire in misura massiccia alla generazione del fatturato aziendale.
- **Termalismo terapeutico:** come già riportato, l'offerta dovrebbe essere ampia e lanciata sul mercato a prezzi competitivi. Al fine di renderla ancora più allettante per il mercato, si potrebbero eventualmente ipotizzare alcuni servizi complementari a basso costo (se non addirittura gratuiti) per l'utenza finale (es. servizio navetta con i principali punti del trasporto pubblico locale stabiese, sportello informazioni/numero verde su aspetti burocratici e amministrativi con il SSN, e via discorrendo).
- **Ricettività:** le indagini effettuate hanno mostrato come l'implementazione dell'approccio strategico auspicato per la struttura alberghiera realizzabile nel complesso SINT (offerta di qualità ma a prezzi competitivi per ampi segmenti di mercato) necessita di elevate e specializzate competenze gestionali, possibilmente detenute da professionisti del settore aventi già una lunga esperienza pregressa nel settore alberghiero a connotazione termale.
- **Congressistica:** in funzione dell'intensità con cui si riterrà di investire in queste attività, il futuro gestore del complesso SINT potrebbe costituire all'interno della struttura organizzativa un ufficio ad-hoc (o un'unità di personale) per la promozione e la vendita dei servizi legati al turismo congressuale.
- **Prodotti complementari:** questi potrebbero essere realizzati mediante esternalizzazione del processo produttivo a un fornitore specializzato, cui affidare non soltanto la produzione del bene, ma anche lo sviluppo della relativa comunicazione e packaging.

- Il complesso immobiliare di SINT con particolare riferimento sia al nuovo che all'antico Complesso Termale ha notevoli potenzialità per occupare un'Area Strategica d'Affari (ASA) così delineata (ns. ricostruzione matrice di Abell):
  - **Tecnologie:** ricettività, terapie inalatorie, altre terapie, estetica/massaggi
  - **Clienti:** adulti, senior, famiglie, congressistica
  - **Funzioni d'Uso/Bisogni:** *medical wellness*, turismo terapeutico
- Dal punto di vista strategico, si auspica la realizzazione di due strutture termali (antiche e nuove terme), con annesso strutture alberghiere a 4 stelle, con una strategia di penetrazione del mercato basata su una logica di «leadership di costo» rivolta a più segmenti di mercato tramite la commercializzazione di:
  - Prodotti e servizi «core»: Trattamenti per la cura di malattie tramite terapie inalatorie e non, Trattamenti estetici (tra cui solarium, sauna/bagno turco e massaggi), Ricettività, Congressistica, eventi culturali e manifestazioni.
  - Prodotti e servizi complementari: Servizi medici e Paramedici, Prodotti cosmetici e medicali
- Le linee dei prodotti e servizi «core», per essere competitive con l'offerta termale ischitana, dovranno essere ampie (es. almeno 12 terapie offerte), integrate con servizi aggiuntivi ed eventualmente vendute a prezzi lievemente inferiori di quelli praticati dai competitors ischitani.

**Le determinanti per il rilancio della SINT e la valorizzazione del territorio su cui dovranno puntare i nuovi soggetti gestori**



Le determinanti per competere nel comparto esaminato e assicurare un rilancio ed una valorizzazione del complesso della SINT si basano sull'adozione, da parte dei futuri soggetti gestori, di un nuovo approccio strategico basato sul valore e non sui costi e sui prezzi: le **strategie Oceano Blu**.

Basato su uno studio di 150 mosse strategiche, si espande su più di cento anni e trenta settori (per esempio cemento, intrattenimento, etc). Kim e Mauborgne (2005) affermano che le imprese possono avere successo non combattendo sui prezzi e sui costi, ma creando "oceani blu". L'oceano blu rappresenta uno spazio di mercato inesplorato, che si distingue "dall'oceano rosso", gli oceani insanguinati dove nuotano gli squali della concorrenza. Creare un oceano blu significa sostanzialmente mettersi al riparo dalla concorrenza dei pari. Ci è riuscito ad esempio il Cirque du Soleil, divenuto caso di studio grazie alla sua capacità di creare una nuova attrattiva al circo, eliminando gli animali e creando una proposta di valore ancora oggi inimitata. Attraverso queste mosse strategiche, si crea valore nell'impresa, nei suoi clienti e nei dipendenti, accedendo a nuova domanda e riducendo la competizione, nonché creando sostanziali barriere all'ingresso.

I futuri soggetti gestori, quindi, dovranno tener conto delle tendenze nuove che si stanno caratterizzando nei comparti di riferimento. Per il comparto turistico termale:

**Ampliamento e riqualificazione dell'offerta:** assieme alle tradizionali prestazioni per il trattamento delle patologie croniche e la riabilitazione funzionale (balneoterapia, sedute inalatorie, irrigazioni, ventilazioni, etc.) andrà erogata una vasta gamma di beni e servizi di natura *non sanitaria*, che nella precedente tabella abbiamo definito complementari (trattamenti estetici, prodotti cosmetici a brand proprio, creme dermatologiche, fanghi, Acque minerali non in bottiglia (mescita). A questi vanno aggiunti i servizi di ristorazione, le attività recettive e congressuali.

Nel caso di specie la possibilità di integrare l'offerta immobiliare delle nuove ed antiche terme con altre strutture complementari, quali parco idropinico, ex caserma Cristallina e Villa Ersilia, offrono ampi spazi per una riqualificazione innovativa dei servizi di wellness and fitness. La presenza di Villa Ersilia, con il costituendo **Osservatorio sulle acque**, potrebbe diventare un importante centro di R&S, anche in convenzione con strutture universitarie come la vicina Portici e Salerno, in grado di puntare alla realizzazione di nuovi servizi in grado di assicurare trattamenti terapeutici con effetti clinici e biologici innovativi. In quest'ottica il Centro Congressi potrebbe diventare una struttura all'interno della quale organizzare meeting ed incontri tematici volti a creare le premesse per l'avvio di un virtuoso ciclo di innovazioni.

- **Focalizzazione su nuovi target di clientela:** I cambiamenti in atto sulle motivazioni alla base del turismo termale sono caratterizzati da una graduale riduzione dell'età media dei clienti degli stabilimenti; nel rapporto Federterme e nell'indagine MPS risulta, infatti, che la quota degli anziani (over 65) è scesa sensibilmente di oltre il 47% mentre è salita di oltre il 10% quella dei giovani (fino a 17 anni) e quella degli adulti (18-64 anni) è cresciuta del 43%. Tale tendenza è in linea con l'affermarsi di una nuova gamma di beni e servizi orientati al wellness and fitness, che affiancano i tradizionali cicli di cura delle prestazioni. L'obiettivo è ripensare gli spazi per vivere lo stile di vita Wellness a 360°, in cui non solo acquistare i migliori prodotti e servizi per l'esercizio fisico, la preparazione atletica e la riabilitazione, ma soprattutto effettuare test per valutare il proprio livello di performance fisica, ricevere un programma di allenamento personalizzato da personal trainers esperti e partecipare a sessioni formative. Quest'ultimi servizi richiesti da i target più giovani e non solo.

- **Rilancio dell'innovazione attraverso l'industria 4.0:** La riduzione dell'età della clientela termale induce una riflessione sull'importanza delle tecnologie ICT nelle strutture termali. I dati Federterme 2015 hanno evidenziato che la clientela che prenota il proprio soggiorno alle terme tramite internet supera il 25%; quest'ultimo aspetto evidenzia una particolare dimestichezza della clientela all'utilizzo delle nuove tecnologie. Se si collega quest'ultima considerazione con le nuove richieste di servizi relativi al wellness ed al fitness emerge, quindi, la necessità di prevedere nuovi servizi in grado di favorire lo sviluppo di sistemi di monitoraggio con tecnologie ICT e di realtà aumentata dei propri percorsi di allenamento, cura e benessere. Quest'ultimo aspetto si collega anche alla presenza di interessanti agevolazioni finanziarie e fiscali per quei soggetti che prevedono di realizzare investimenti nell'ambito della tecnologia 4.0 (bonus fiscali sull'iperammortamento e l'ammortamento accelerato).

- **Nuovi servizi orientati al wellness and fitness:** Solo nel caso in cui le aziende termali si attrezzeranno per offrire servizi in grado di assorbire la crescente quota della domanda wellness and fitness si creeranno le condizioni per un consolidamento della propria posizione sul mercato. I soggetti gestori dovranno necessariamente puntare allo sviluppo di servizi in grado, da un lato, di consolidare la tradizione termalistica e, dall'altro, di differenziarsi nei confronti della forte concorrenza proveniente dalle beauty farm, dai centri benessere, dalle palestre, dagli istituti di estetica etc.
- D'altra parte la persistenza di strutture agganciate alla secolare tradizione delle terme dovrebbe rappresentare una marcia in più per attirare la domanda di benessere allargato; domanda che si è sviluppata per la crescente attenzione alla cura ed al benessere del proprio corpo. In quest'ambito si collocano i servizi relativi alla medicina naturale o non convenzionale (agopuntura, omeopatia, massaggi e fitoterapia); le statistiche Istat 2013 evidenziano che tale richiesta di servizi è in forte aumento e che le regioni del Nord Italia sono più competitive di quelle del Sud. A questo va aggiunto che tale strategia può essere una valida risposta al consistente calo delle prestazioni ambulatoriali del SSN. La massoterapia (Pratica fisioterapica fondata sul massaggio cui vengono sottoposte alcune regioni del corpo, allo scopo di migliorare le attività biologiche), d'altro canto, appare funzionale alle pratiche termali, in quanto rappresenta una tecnica di manipolazione dell'apparato ostio-articolare che rientra ampiamente nelle competenze del personale specializzato delle terme per le riabilitazioni motorie.

## Considerazioni conclusive sul mercato e raccomandazioni sugli orientamenti industriali per i gestori 8/8

In ottica riassuntiva, riprendendo quanto detto nell'introduzione, i soggetti gestori dovranno puntare verso una nuova categoria di servizi, che assicuri il raggiungimento dei vantaggi delle strategie oceano blu.

Wellness Tourism		Medical Tourism		
Olistico	Svago	Medical Wellness	Terapeutico	Chirurgico
Spirituale	Trattamenti di Bellezza	Ricreazione Terapeutica	Riabilitazione (Malattia)	Chirurgia Estetica
Yoga	Sport e Fitness	Riabilitazione (Stile di vita)	Cura e Recupero	Odontoiatria
New Age		Terapia Occupazionale		Interventi
		Talassoterapia		
		Programma Detox e Nutrizionali		

Fonte: adattamento da Smith M., Puczko L., Health and Wellness Tourism

- Agenzia delle Entrate, Studio di settore
- Esposito De Falco S., 2012, Genesi ed evoluzione dell'impresa. Principi e casi esplicativi, Cedam.
- Forace G., 2013, "Il turismo termale tra salute e benessere. L'evoluzione di una pratica antica e il caso studio di Bath". Università di Venezia.
- Global Wellness Economy Monitor, 2017
- MPS, 2014, "Il termalismo in Italia".
- Rapporto Federterme 2015
- Rapporto ISTAT 2013
- Smith M., Puczko L. (2009), Health and Wellness Tourism, Butterworth-Heinemann, London.
- W. Chan Kim e Renée Mauborgne, 2005, *Blue Ocean Strategy*

---

# **Piano industriale**

## **SEZIONE 2**

---

**BUDGET ECONOMICO-  
FINANZIARIO PER LA  
VALORIZZAZIONE DELLA SINT**

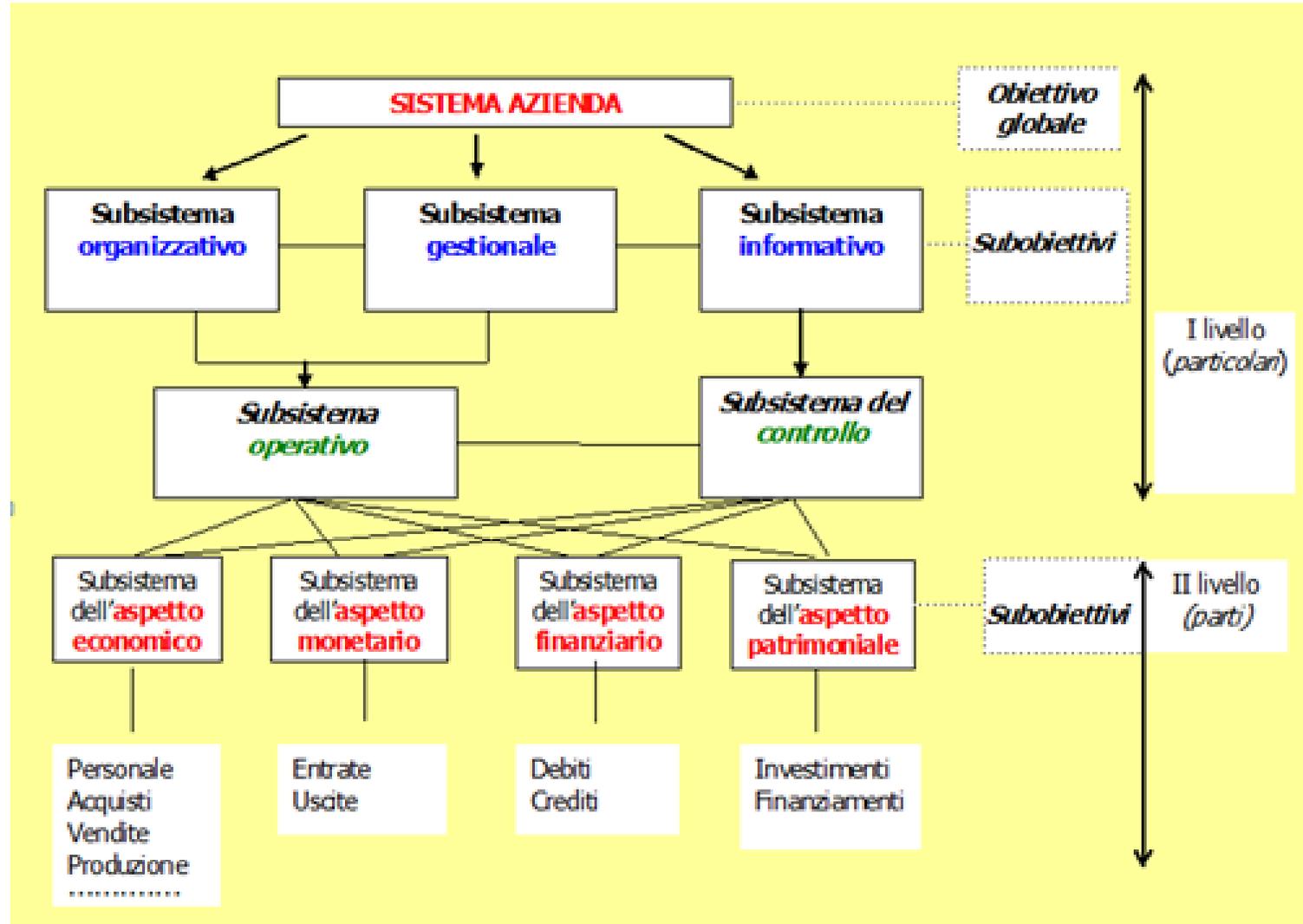
**Di seguito si riportano le principali fonti utilizzate per l'analisi della sezione 2 relativa ai prospetti economico-finanziari previsionali del piano industriale per il rilancio SINT**

- Bilanci con le relative relazioni degli amministratori dal 2008 al 2016
- Documento di sintesi di proposta per la messa in sicurezza della SINT tramite la dismissione dei beni non strumentali all'attività termale del 27.09.2017
- Relazioni di stima dei beni della SINT del 9.02.2017
- Perizie estimative giurate di alcuni cespiti della SINT del 13.3.2016 ed 8.4.2017
- Verbale del registro delle deliberazioni del Comune di Castellammare del 15.12.2016
- Proposta di remissione del debito MPS del 25/07/2017
- Convenzione tra la Cassa per il Mezzogiorno ed il Comune di Castellammare di Stabia per la sistemazione delle terme comunali del 21/12/1954
- Colloqui con testimoni privilegiati

## Assumptions del Piano economico-finanziario 1/2

Per chiarezza si ricorda che la continuità aziendale si fonda sull'armonioso perseguimento di quattro equilibri fondamentali, il più importante dei quali è quello economico, che evidenzia la capacità di generare ricavi rispetto ai costi.

Qualsiasi azione di ristrutturazione e rilancio di un'azienda deve tener conto delle dinamiche sottese alla composizione dei suddetti equilibri. L'allontanamento da tale angolo di visuale, come si specifica più diffusamente a breve, innesca inevitabili deterioramenti delle condizioni di economicità. Ciò vale anche per la società Target.



## Assumptions del Piano economico-finanziario 2/2

---

1. Individuazione di soggetti gestori esterni e formalizzazione dei relativi contratti di fitto di ramo d'azienda.
2. Stabilità della domanda turistico-termale nazionale e locale nei comparti di riferimento definiti in sezione 1 del presente piano, con effetti sulla determinazione di un flusso positivo di domanda di mercato per l'area di riferimento di tale studio (stimato intorno a circa 2.000.000)
3. Effettiva cessione di cespiti già definiti non strumentali da parte della SINT, per un ricavo presumibile di 2.124.000€. In particolare nel presente piano si suggerisce la vendita dei seguenti beni: a) Campo da tennis ad un valore pari a quello definito nella perizia di stima del 13/03/2016 giurata dall'Ing. G. Solimeo di 1.010.0000€; b) Area destinata a struttura sportiva, ad un valore pari a quello definito nella perizia di stima del 08/04/2017 giurata dall'Ing. G. Solimeo di 1.114.000€.
4. Congelamento di alcune posizioni debitorie attive presso l'Ente controllante (IMU/TASI 2002-2017) per **1.090.902€**. Il rimborso dell'importo congelato è previsto dall'annualità 2024, anno in cui la SINT dovrebbe ottenere una redditività tale da coprire gli impegni finanziari.
5. Congelamento almeno fino alla suddetta annualità del 2014 del debito relativo ad un prestito ricevuto dal Comune stimabile, ad oggi, approssimativamente intorno a **359.800€**
6. Anticipazioni di cassa da parte dell'Ente controllante per il pagamento di impegni debitori di natura bancaria (MPS) per un importo di 865.000€ entro il 30/11/2017; a garanzia di tale anticipazione l'Ente Controllante potrà richiedere, il subentro nella garanzia ipotecaria iscritta a favore di MPS.
7. Concessione con contratto di fitto ultra novennale, per atto pubblico notarile, delle Antiche Terme e dell'ex Caserma Cristallina. Tale atto dovrebbe contenere l'autorizzazione alla sublocazione ed al trasferimento delle concessioni all'uso delle sorgenti termali attualmente in essere fino al 2034, nonché prevedere la sospensione dell'onere di locazione (stimato per un valore complessivo massimo nell'anno a regime di 50.000€) fino alla data di sottoscrizione del contratto con il soggetto gestore. Si suggerisce di prevedere nel contratto di affitto una conduzione risolutiva che ne determini l'interruzione al 31/12/2019 nel caso in cui, entro tale data, la SINT non abbia ancora completato l'iter relativo all'affidamento in gestione degli immobili suddetti.
8. Definizione e formalizzazione di accordi transattivi per la riduzione dei debiti con i fornitori nella misura di almeno il 25%.
9. Negoziazione di una tassazione agevolata per ICI/TASI, a partire dal 2018 con l'Ente controllante.
10. Accoglimento positivo delle contestazioni in essere verso intermediari finanziari e fornitori, tra i quali si segnala la posizione debitoria nei confronti della BNL.

Di seguito si riporta una dettagliata esposizione degli ultimi 9 anni di bilanci approvati dalla SINT.

Sono stati riportati anche i principali indicatori patrimoniali e la riclassificazione del conto economico. Nella slide finale relativa alla presente sezione è stata indicata anche un'analisi circa la criticità economica e finanziaria determinatasi nel corso degli ultimi anni. Purtroppo, come si avrà modo di osservare più diffusamente, fatta eccezione per l'anno 2014, in cui il risultato di esercizio registra un saldo positivo per la realizzazione di operazioni straordinarie, nel periodo in esame la gestione caratteristica della SINT ha sempre avuto un andamento negativo.

Tale dinamica è ascrivibile, in parte, alla scarsa valorizzazione del complesso patrimonio immobiliare della SINT da parte del soggetto affidatario, nonché alla mancanza di una più moderna strategia di sviluppo sinergico con il territorio di riferimento.

Il presente Piano Industriale, come già opportunamente ribadito nella sezione 0, evidenzia la necessità di attivare strategie di collegamento con l'Ente Controllante, con gli stakeholder del territorio; il tutto allo scopo di favorire la creazione di un sistema in grado di generare valore in modo duraturo e sostenibile.

## Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016 2/8

STATO PATRIMONIALE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ATTIVO</b>	<b>36.133.423</b>	<b>33.556.290</b>	<b>29.969.799</b>	<b>28.764.914</b>	<b>26.988.060</b>	<b>25.555.384</b>	<b>23.806.813</b>	<b>22.516.575</b>	<b>21.055.162</b>
<b>B) immobilizzazioni</b>	<b>32.855.413</b>	<b>31.373.841</b>	<b>29.659.820</b>	<b>28.067.598</b>	<b>26.478.505</b>	<b>25.114.531</b>	<b>23.756.952</b>	<b>22.452.170</b>	<b>20.970.879</b>
<i>I. Immateriali</i>	40.799	117.582	94.589	20.875	5.672	-	-	-	-
1) Costi di impianto e di ampliamento	2.447	1.575	947	133	-	-	-	-	-
7) Altre	38.352	116.007	93.642	20.742	5.672	-	-	-	-
<i>II. Materiali</i>	31.949.575	30.517.139	29.565.231	28.046.723	26.472.833	25.114.531	23.756.952	22.452.170	20.970.879
1) Terreni e fabbricati	31.564.701	30.230.225	28.911.426	27.479.907	26.048.388	24.753.972	23.459.556	22.165.140	20.733.621
2) Impianti e macchinario	383.232	249.584	283.163	519.362	383.449	325.835	268.672	263.630	219.058
3) Attrezzature industriali e commerciali	-	-	49.400	44.200	39.000	33.800	28.600	23.400	18.200
4) Altri beni	1.642	1.113	3.648	3.254	1.996	924	124	-	-
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	-	36.217	317.594	-	-	-	-	-	-
<i>III. Finanziarie</i>	865.039	639.120	-	-	-	-	-	-	-
1) Partecipazioni in imprese controllate	865.039	639.120	-	-	-	-	-	-	-
<b>C) Attivo circolante</b>	<b>3.277.490</b>	<b>2.182.449</b>	<b>309.979</b>	<b>697.316</b>	<b>509.555</b>	<b>440.853</b>	<b>49.861</b>	<b>64.405</b>	<b>84.283</b>
<i>II. Crediti</i>	1.695.710	1.722.328	309.274	515.135	309.209	362.390	49.358	61.191	72.406
1) Verso clienti	37.991	163.495	19.991	-	-	-	11.350	16.350	32.438
entro 12 mesi	37.991	163.495	19.991	-	-	-	-	-	32.438
oltre 12 mesi	-	-	-	-	-	-	11.350	16.350	-
2) Verso imprese controllate (TS)	1.107.199	1.336.880	220.000	446.000	272.688	324.288	-	-	-
entro 12 mesi	1.107.199	1.336.880	220.000	258.000	84.688	136.288	-	-	-
oltre 12 mesi	-	-	-	188.000	188.000	188.000	-	-	-
4) Verso controllanti (Comune)	503.099	133.099	-	-	-	-	-	-	-
entro 12 mesi	503.099	133.099	-	-	-	-	-	-	-
oltre 12 mesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4-bis) Per crediti tributari	23.885	53.315	35.354	21.481	912	912	-	6.022	378
entro 12 mesi	23.885	53.315	35.354	21.481	912	912	-	6.022	378
oltre 12 mesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5) Verso altri	23.536	35.539	33.929	47.654	35.609	37.190	38.008	38.819	39.590
entro 12 mesi	22.239	33.088	32.517	46.242	34.197	35.778	36.596	37.407	38.178
oltre 12 mesi	1.297	2.451	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<i>IV Disponibilità liquide</i>	1.581.780	460.121	705	182.181	200.346	78.463	503	3.214	11.877
1) Depositi bancari e postali	1.581.245	459.675	536	181.671	200.220	78.346	493	676	95
3) Denaro e valori in casa	535	446	169	510	126	117	10	2.538	11.782
<b>D) Ratei e risconti</b>	<b>520</b>	<b>-</b>							

## Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016 3/8

STATO PATRIMONIALE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASSIVO</b>	<b>36.133.423</b>	<b>33.556.290</b>	<b>29.969.799</b>	<b>28.764.914</b>	<b>26.988.060</b>	<b>25.555.384</b>	<b>23.806.813</b>	<b>22.516.575</b>	<b>21.055.162</b>
<b>A) Patrimonio netto</b>	<b>33.666.661</b>	<b>31.331.151</b>	<b>27.080.688</b>	<b>21.971.038</b>	<b>19.490.882</b>	<b>17.800.902</b>	<b>18.323.858</b>	<b>16.576.645</b>	<b>14.742.778</b>
<i>I. Capitale</i>	4.277.254	4.277.254	4.277.254	4.277.254	4.277.254	4.277.254	4.277.254	4.277.254	4.277.254
<i>IV. Riserva legale</i>	0	0	0	0	0	0	0	27.648	27.648
<i>VII. Altre riserve</i>	31.952.002	29.719.407	27.253.897	22.803.434	17.693.784	15.213.628	13.523.648	14.018.956	12.271.743
Riserva straordinaria o facoltativa	0	0	0	0	0	0	0	495.308	495.308
Versamenti in conto capitale	1.002.465	1.332.465	200.000	0	0	0	0	0	0
Riserva rivalutazione (legge n. 2/2009)	30.949.537	28.386.942	27.053.897	22.803.434	17.693.784	15.213.628	13.523.648	13.523.648	11.776.435
<i>VIII. perdite portate a nuovo</i>	-150.424	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>IX. Perdita d'esercizio (utile)</i>	-2.412.171	-2.665.510	-4.450.463	-5.109.650	-2.480.156	-1.689.980	522.956	-1.747.213	-1.833.867
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>	<b>217.879</b>	<b>217.879</b>	<b>500.860</b>	<b>3.760.124</b>	<b>3.916.818</b>	<b>3.916.818</b>	<b>1.355.909</b>	<b>1.369.245</b>	<b>1.366.200</b>
2) Fondi per imposte, anche differite	217.879	217.879	215.841	284.897	319.897	319.897	327.385	340.721	340.721
3) Altri	0	0	285.019	3.475.227	3.596.921	3.596.921	1.028.524	1.028.524	1.025.479
<b>C) TFR</b>	<b>24.705</b>	<b>29.442</b>	<b>35.781</b>	<b>46.242</b>	<b>56.573</b>	<b>60.545</b>	<b>62.063</b>	<b>67.521</b>	<b>74.806</b>
<b>D) Debiti</b>	<b>2.222.163</b>	<b>1.975.726</b>	<b>2.332.707</b>	<b>2.896.483</b>	<b>3.430.856</b>	<b>3.701.461</b>	<b>4.005.223</b>	<b>4.458.910</b>	<b>4.837.028</b>
<i>4) Debiti verso banche</i>	1.674.742	1.499.688	1.576.259	1.851.771	1.906.881	1.938.121	1.941.331	2.017.204	2.105.058
entro 12 mesi	175.054	183.899	76.571	2.083	150.936	332.736	506.376	871.580	1.009.294
oltre 12 mesi	1.499.688	1.315.789	1.499.688	1.849.688	1.755.945	1.605.385	1.434.955	1.145.624	1.095.764
<i>7) Debiti verso fornitori</i>	27.394	25.749	433.032	320.262	537.527	571.740	591.575	658.085	630.218
entro 12 mesi	27.394	25.749	433.032	320.262	537.527	571.740	591.575	658.085	630.218
oltre 12 mesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>9) Debiti verso imprese controllate</i>	500.000	130.000	0	299.998	317.752	323.002	327.890	346.790	359.800
entro 12 mesi	500.000	130.000	0	299.998	0	0	0	0	0
oltre 12 mesi	0	0	0	0	317.752	323.002	327.890	346.790	359.800
<i>12) Debiti tributari</i>	7.819	2.523	10.916	8.666	52.298	69.118	85.311	115.731	129.915
entro 12 mesi	7.819	2.523	10.916	8.666	52.298	69.118	85.311	115.731	129.915
oltre 12 mesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>13) Debiti v. ist. previdenza e sicurezza</i>	6.111	5.231	14.970	12.945	43.460	51.848	65.352	87.294	100.983
entro 12 mesi	6.111	5.231	14.970	12.945	43.460	51.848	65.352	87.294	100.983
oltre 12 mesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>14) Altri debiti</i>	6.097	312.535	297.530	402.841	572.938	747.632	993.764	1.233.806	1.511.054
entro 12 mesi	6.097	312.535	297.530	402.841	572.938	747.632	993.764	1.233.806	1.511.054
oltre 12 mesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>E) Ratei e risconti</b>	<b>2.015</b>	<b>2.092</b>	<b>19.763</b>	<b>91.027</b>	<b>92.931</b>	<b>75.658</b>	<b>59.760</b>	<b>44.254</b>	<b>34.350</b>
<b>Conti d'ordine</b>	<b>2.112.973</b>	<b>1.856.505</b>	<b>1.856.505</b>	<b>1.795.271</b>	<b>1.795.271</b>	<b>1.795.271</b>	<b>1.795.271</b>	<b>1.795.271</b>	<b>0</b>
3) Sistema improprio dei rischi	2.112.973	0	0	0	0	0	0	0	0
4) Altri conti d'ordine	0	1.856.505	1.856.505	1.795.271	1.795.271	1.795.271	1.795.271	1.795.271	0

## Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016 4/8

INDICI PATRIMONIALI rispetto a valore presunto ottimale									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Margine di struttura (MS&gt;0)</b>	811.248	-42.690	-2.579.132	-6.096.560	-6.987.623	-7.313.629	-5.433.094	-5.875.525	-6.228.101
Mezzi propri – Attivo fisso netto									
<b>Margine di tesoreria (MT&gt;0)</b>	1.359.305	-69.816	-832.314	-564.616	-1.156.813	-1.694.611	-2.241.875	-2.963.282	-3.369.587
Attivo a breve (senza disponibilità) - passivo a breve									
<b>Capitale circolante netto (CCN&gt;0)</b>	3.055.535	1.652.512	-523.040	-49.481	-847.604	-1.332.221	-2.192.517	-2.902.091	-3.297.181
Attivo a breve – Passivo a breve									
<b>Rapporto di indebitamento (&lt;100%)</b>	7,3	7,1	10,7	30,9	38,5	43,6	29,9	35,8	42,8
KC/KP									
<b>Composizione indebitamento (&gt; 50%)</b>	91,0	76,2	71,2	89,0	81,9	77,1	59,1	50,1	46,4
PML/KC									
<b>Grado copertura attivo fisso netto con fonti proprie (Kp+PML)/AFN</b>	109,3	105,3	98,2	99,8	96,8	94,7	90,8	87,1	84,3
(Kp+PML)/AFN									
<b>Grado copertura immobilizzazioni con mezzi propri KP/AFN</b>	102,5	99,9	91,3	78,3	73,6	70,9	77,1	73,8	70,3
KP/AFN									
<b>Indice di liquidità primaria (&gt;100%)</b>	710,99	86,83	0,08	24,39	14,76	4,43	0,02	0,11	0,35
(LI + LD)/PB									
<b>Indice di liquidità secondaria (&gt;100%)</b>	762,44	325,01	37,13	68,98	22,78	20,44	2,20	2,06	2,14
(LI + DIS + LD)/PB									
<b>Indice rigidità strutturale (&lt;50%)</b>	90,9	93,5	99,0	97,6	98,1	98,3	99,8	99,7	99,6
AFN/K									
<b>Indice copertura fonti di finanziamento (KP+PML)/FF</b>	99,4	98,4	97,2	97,4	95,0	93,1	90,6	86,8	83,9
(KP+PML)/FF									
<b>Indice copertura attività (&gt; 25%)</b>	93,2	93,4	90,4	76,4	72,2	69,7	77,0	73,6	70,0
KP/FF									

## Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016 5/8

CONTO ECONOMICO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A) valore della produzione (+)</b>	<b>404.039</b>	<b>393.939</b>	<b>26.849</b>	<b>292.228</b>	<b>293.587</b>	<b>294.127</b>	<b>35.587</b>	<b>46.124</b>	<b>137.632</b>
1) Ricavi vendite e prestazioni (locazioni)	404.039	341.063	20.082	289.332	293.082	293.082	35.082	35.082	67.220
5) altri ricavi e proventi:	0	52.876	6.767	2.896	505	1.045	505	11.042	70.412
a) Proventi derivanti da attività accessorie	0	0	0	0	0	0	0	0	70.412
b) Plusvalenze di natura non finanziaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c) varie	0	52.876	6.767	2.896	505	1.045	505	11.042	0
<b>B) Costi della produzione (-)</b>	<b>470.181</b>	<b>2.036.823</b>	<b>3.566.276</b>	<b>2.087.161</b>	<b>2.656.425</b>	<b>1.886.522</b>	<b>2.819.577</b>	<b>1.677.221</b>	<b>1.871.599</b>
6) Per materie prime,secondarie, di consumo	699	1.284	2.137	2.723	801	158	30	793	1.660
7) Per servizi	129.002	85.372	157.816	113.566	273.906	47.922	35.000	50.850	53.085
8) Per godimento di beni di terzi	6.756	6.890	6.347	6.452	9.981	0	0	0	0
9) Per il personale	90.741	97.675	123.229	187.468	172.442	134.361	77.678	67.965	88.439
a) Salari e stipendi	66.231	71.470	94.085	137.264	124.490	96.639	55.127	46.999	62.566
b) Oneri sociali	19.858	21.407	22.710	39.895	37.149	29.232	15.019	15.263	18.587
c) Trattamento di fine rapporto	4.652	4.798	6.434	10.309	10.803	8.490	7.532	5.703	7.286
10) Ammortamenti e svalutazioni	136.982	1.511.342	2.800.743	1.535.733	1.927.753	1.570.102	1.681.867	1.342.282	1.481.291
a) amm. immobilizzazioni immateriali	10.372	16.042	16.053	15.884	15.203	5.672	0	0	0
b) amm. immobilizzazioni materiali	126.610	1.495.300	1.503.781	1.519.849	1.513.892	1.358.030	1.357.579	1.342.282	1.481.291
c) valutazione delle immobilizzazioni	0	0	64.825	0	59.908	0	0	0	0
d) svalutazioni crediti attivo circolante v. T.	0	0	1.216.084	0	338.750	206.400	324.288	0	0
12) Accantonamenti per rischi	0	0	285.019	85.265	121.695	0	833.091	13.335	0
14) Oneri diversi di gestione (IMU)	106.001	334.260	190.985	155.954	149.847	133.979	191.911	201.996	247.124
<b>MARGINE GESTIONE OPERATIVO</b>	<b>-66.142</b>	<b>-1.642.884</b>	<b>-3.539.427</b>	<b>-1.794.933</b>	<b>-2.362.838</b>	<b>-1.592.395</b>	<b>-2.783.990</b>	<b>-1.631.097</b>	<b>-1.733.967</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	<b>-56.391</b>	<b>-77.497</b>	<b>-72.103</b>	<b>-3.157</b>	<b>-112.432</b>	<b>-103.778</b>	<b>-81.428</b>	<b>-97.749</b>	<b>-99.900</b>
d) Proventi diversi dai precedenti (+)	33.441	3.916	472	640	4	1.588	818	811	771
17) Interessi e altri oneri finanziari (-)	89.832	81.413	72.575	3.797	112.436	105.366	82.246	98.560	100.671

## Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016 6/8

CONTO ECONOMICO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MARGINE GESTIONE ORDINARIA</b>	<b>-122.533</b>	<b>-1.720.381</b>	<b>-3.611.530</b>	<b>-1.798.090</b>	<b>-2.475.270</b>	<b>-1.696.173</b>	<b>-2.865.418</b>	<b>-1.728.846</b>	<b>-1.833.867</b>
D) Rettifiche di valore di attività finanziaria	-2.285.656	-825.920	-839.120	-3.394.000	0	0	0	0	0
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>	<b>50</b>	<b>-119.209</b>	<b>187</b>	<b>82.440</b>	<b>-4.886</b>	<b>6.193</b>	<b>3.388.374</b>	<b>-18.367</b>	<b>0</b>
20) Proventi	67	1.611	202	140.270	30.114	8.115	3.394.000	0	0
Plusvalenze da alienazione (+)	0	0	0	3.700	277	0	0	0	0
Sopravvenienze attive (+)	0	0	0	0	0	0	3.394.000	0	0
varie (+)	67	1.611	202	136.570	29.837	8.115	0	0	0
21) Oneri	17	120.820	15	57.830	35.000	1.922	5.626	18.367	0
varie (-)	17	120.820	15	57.830	35.000	1.922	5.626	18.367	0
<b>MARGINE GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>-2.408.139</b>	<b>-2.665.510</b>	<b>-4.450.463</b>	<b>-5.109.650</b>	<b>-2.480.156</b>	<b>-1.689.980</b>	<b>522.956</b>	<b>-1.747.213</b>	<b>-1.833.867</b>
22) Imposte sul reddito (-)	4.032	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>-2.412.171</b>	<b>-2.665.510</b>	<b>-4.450.463</b>	<b>-5.109.650</b>	<b>-2.480.156</b>	<b>-1.689.980</b>	<b>522.956</b>	<b>-1.747.213</b>	<b>-1.833.867</b>

## Analisi e riclassificazione dei bilanci dal 2008 al 2016 7/8

CE riclassificato a valore aggiunto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ricavi</b>	<b>404.039</b>	<b>393.939</b>	<b>26.849</b>	<b>292.228</b>	<b>293.587</b>	<b>294.127</b>	<b>35.587</b>	<b>46.124</b>	<b>137.632</b>
Variazione rimanenze	0	0	0	0	0	0	0	0	0
incrementi per lavori interni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>valore della produzione</b>	<b>404.039</b>	<b>393.939</b>	<b>26.849</b>	<b>292.228</b>	<b>293.587</b>	<b>294.127</b>	<b>35.587</b>	<b>46.124</b>	<b>137.632</b>
costi esterni	242.458	427.806	357.285	278.695	434.535	182.059	226.941	253.639	301.869
<b>Valore aggiunto</b>	<b>161.581</b>	<b>-33.867</b>	<b>-330.436</b>	<b>13.533</b>	<b>-140.948</b>	<b>112.068</b>	<b>-191.354</b>	<b>-207.515</b>	<b>-164.237</b>
personale	90.741	97.675	123.229	187.468	172.442	134.361	77.678	67.965	88.439
<i>Ebitda (margine operativo lordo)</i>	<i>70.840</i>	<i>-131.542</i>	<i>-453.665</i>	<i>-173.935</i>	<i>-313.390</i>	<i>-22.293</i>	<i>-269.032</i>	<i>-275.480</i>	<i>-252.676</i>
ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni	2.422.638	2.337.262	3.924.882	5.014.998	2.049.448	1.570.102	2.514.958	1.355.617	1.481.291
<b>Margine operativo netto</b>	<b>-2.351.798</b>	<b>-2.468.804</b>	<b>-4.378.547</b>	<b>-5.188.933</b>	<b>-2.362.838</b>	<b>-1.592.395</b>	<b>-2.783.990</b>	<b>-1.631.097</b>	<b>-1.733.967</b>
(saldo gestione accessoria)* e proventi finanziari	33.441	3.916	472	640	4	1.588	818	811	771
<i>Ebit</i>	<i>-2.318.357</i>	<i>-2.464.888</i>	<i>-4.378.075</i>	<i>-5.188.293</i>	<i>-2.362.834</i>	<i>-1.590.807</i>	<i>-2.783.172</i>	<i>-1.630.286</i>	<i>-1.733.196</i>
oneri finanziari	89.832	81.413	72.575	3.797	112.436	105.366	82.246	98.560	100.671
<b>Reddito ordinario</b>	<b>-2.408.189</b>	<b>-2.546.301</b>	<b>-4.450.650</b>	<b>-5.192.090</b>	<b>-2.475.270</b>	<b>-1.696.173</b>	<b>-2.865.418</b>	<b>-1.728.846</b>	<b>-1.833.867</b>
saldo gestione straordinaria	50	-119.209	187	82.440	-4.886	6.193	3.388.374	-18.367	0
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>-2.408.139</b>	<b>-2.665.510</b>	<b>-4.450.463</b>	<b>-5.109.650</b>	<b>-2.480.156</b>	<b>-1.689.980</b>	<b>522.956</b>	<b>-1.747.213</b>	<b>-1.833.867</b>
Imposte e tasse (-)	4.032	0	0	0	0	0	0	0	0
<b><i>Risultato netto</i></b>	<b><i>-2.412.171</i></b>	<b><i>-2.665.510</i></b>	<b><i>-4.450.463</i></b>	<b><i>-5.109.650</i></b>	<b><i>-2.480.156</i></b>	<b><i>-1.689.980</i></b>	<b><i>522.956</i></b>	<b><i>-1.747.213</i></b>	<b><i>-1.833.867</i></b>

Gli indicatori di bilancio evidenziano, nel periodo in esame, un marcato deterioramento che mina le prospettive di continuità aziendale. Al riguardo è esemplificativo valutare come sia il margine di struttura, sia il capitale circolante netto, siano negativi.

L'origine di tale distorsione è da ascrivere all'allontanamento dal principale dei sub-equilibri aziendali, quello economico.

La gravità della situazione impone il ricorso a strumenti non convenzionali, in un'ottica di completa ristrutturazione della redditività degli assets e di revisione delle scelte strategiche.

MS	Positivo	CCN	
		Positivo	Negativo*
	Negativo	Adeguato livello di <u>capitaliz.zione</u> Ottima capacità di credito Buona gestione finanziarie  Situazione ottimale	MS>0 CCN<0  Situazione impossibile
		Insufficiente grado capitalizzaz.ne Difficoltà di ricorso al credito Situazione finanziaria difficile  Scarsa solidità patrimoniale	Le AFN sono finanziate dal PB Insufficiente capitalizzazione Ridotta capacità investimento  Situazione di pericolo

La dinamica delle grandezze contenute nello stato patrimoniale nel periodo in esame evidenzia un chiaro deterioramento anche dell'**equilibrio patrimoniale**, come di quello **finanziario** e **monetario**, con gravi rischi per la sopravvivenza aziendale; stante un indebitamento complessivo **di 4.837.028€** (dati ultimo bilancio approvato al 2016).

Al fine di ripristinare le condizioni di continuità aziendale si propongono una serie di interventi che mirano, anzitutto, a raggiungere la minimizzazione della situazione debitoria in ottica di sostenibilità temporale.

Allo scopo, come più volte ribadito nella presente sezione del piano, si suggerisce di procedere in direzioni parallele:

- A. consistente **vendita di cespiti patrimoniali** non necessariamente strumentali al complesso immobiliare con destinazione termale-turistica;
- B. intervento **attivo da parte dell'Ente controllante di SINT**, il Comune di Castellammare, comunque interessato a valorizzare i suoi beni, a riattivare i circuiti virtuosi economici (produzione-occupazioni-reddito), nonché a preservare il prestigio cittadino;
- C. avvio di **accordi transattivi** per debiti in essere con i fornitori.

### A. vendita di cespiti patrimoniali definibili non strumentali

In aggiunta alla cessione di cespiti già effettuata ad inizio 2017, per complessivi 1.209.614€, **si caldeggia** fortemente la vendita di altri cespiti da effettuare al più tardi nel 2018. In particolare sono stati individuati beni per un valore complessivo potenziale di 1.010.000€ (Campo da tennis cfr perizia di stima del 13/03/2016 giurata dall'Ing. G. Solimeo) e di 1.114.000€ (Area destinata a struttura sportiva cfr. Perizia del 08/04/2017 giurata dall'Ing. G. Solimeo) .

**Incasso complessivo da cessioni** (1.209.614€ eseguite + 2.124.000€ da fare = **3.333.614,00€**).

Tali risorse dovranno essere, anzitutto, utilizzate per la estinzione del debito con la banca MPS (ottemperando all'accordo pattuito in data 25.7.2017, previo il pagamento di complessive 1.800.000€, di cui restano da pagare 865.000€ entro il 30.11.2017 e 600.000€ entro il 30.09.2018), con l'annullamento dei relativi oneri finanziari annuali. Dati i tempi di vendita dei suddetti immobili, non sempre stimabili, si suggerisce, come esplicitato in seguito, un intervento da parte dell'Ente di controllo per l'erogazione di una anticipazione monetaria di 865.000€ entro il 30.11.2017 (anche con ipotesi di subentro nella garanzia MPS). La restante parte prevista per settembre 2018 sarà presumibilmente coperta dalla cessione degli immobili di cui sopra. Nel conto economico previsionale (Slide 164) si è stimato, per l'anno 2018, un utile di 1.130.000€ che tiene conto delle vendite di cui sopra. Tale utile presunto dovrà essere destinato alla restituzione parziale al Comune dell'anticipazione di 865.000€, ovvero di (530.000€) ed al pagamento della quota di 600.000€ verso MPS. La restante parte dell'importo anticipato dal Comune (335.000) sarà presumibilmente restituito entro il 2022. Nel caso in cui tali vendite non si determinassero nel corso del 2018; ovvero, si determinassero ad un valore inferiore a quello di stima, il Comune dovrà **anticipare la anche la seconda rata di 600.000 vs MPS (scadenza settembre 2018) o la eventuale quota parte residua.**

### B. un intervento attivo da parte dell'Ente proprietario, il Comune di Castellammare

In coerenza con quanto poc'anzi specificato, si richiede al Comune di Castellammare di intervenire attivamente in 5 ambiti d'azione:

- a) Prestito immediato di **865.000€** alla SINT per far fronte al suo disequilibrio monetario onorando il debito con la MPS. Prestito garantito dal ricavo determinabile attraverso la cessione dei cespiti di cui al punto A. Tale operazione è stata preventivata nel CE previsionale per l'anno 2018. L'importo che il comune anticiperà sarà restituito dalla SINT in parte nel 2018 (530.000€), ed in parte (335.000€) con un piano di rientro entro il 2022. **Si suggerisce di attivare una procedura di subentro nelle garanzie ipotecarie MPS da parte del Comune**
- b) Congelamento del debito relativo ai versamento IMU e TASI (2002-2017), pari ad **1.090.902€**, per almeno **6 anni**. Il pagamento dell'importo congelato è previsto a partire dall'annualità 2024, anno in cui la SINT, attraverso i ricavi previsionali netti di esercizio, avrà estinto tutta la posizione debitoria verso le banche, i fornitori e le anticipazioni finanziarie effettuate dall'Ente Controllante per il pagamento della rata di 865.000€ di MPS. Il piano dei rientri del debito congelato non è oggetto del presente prospetto e dovrà essere definito con un piano di rientro tra SINT ed il Comune (Cfr. su dati forniti dalla Ragioneria del Comune di Castellammare).
- c) Congelamento per almeno 6 anni del debito relativo al prestito ricevuto dal Comune stimabile, ad oggi, approssimativamente intorno a **359.800€**. Anche in questo caso il pagamento dell'importo congelato è previsto a partire dall'annualità 2024, anno in cui la SINT, attraverso i ricavi previsionali netti di esercizio, avrà estinto tutta la posizione debitoria verso le banche, i fornitori e l'anticipazione finanziarie effettuate dall'Ente Controllante per il pagamento della rata di 865.000€ di MPS

- d) Determinazione di una tassazione agevolata per ICI/TASI, a partire dal 2018. Il possibile beneficio non è ad oggi stimabile; quindi non è stato imputato nel CE previsionale.
- e) Formalizzazione di un contratto con il quale il Comune fitta a titolo oneroso alla SINT i complessi **Antiche Terme** ed **ex Caserma Cristallina**. L'affidamento risulta di sicuro interesse per una più completa valorizzazione dell'attività termale, raggiungendo in tal modo economie di scopo e di specializzazione con un ricavo stimato, nell'anno a regime (2024) per la SINT di **400.000€**. Tale conferimento potrà determinarsi, tra le altre soluzioni ipotizzabili, nella modalità del contratto ultra novennale con atto pubblico notarile a titolo oneroso il cui valore di costo per la SINT è stato stimato essere pari ad 20.000€ (anno 2020) a 50.000 € (anno a regime).

Il beneficio di tale operazione, per il comune di Castellammare di Stabia, travalica, in ogni caso, le quote di affitto di cui sopra, essendo una parte di un più ampio vantaggio determinabile attraverso:

- ritorno di *immagine* conseguente alla riapertura delle Terme,
- ripristino delle condizioni di *operatività* di una Sua partecipata al 100% in difficoltà,
- Incremento dei *flussi turistici* complessivi,
- rilancio della dinamica occupazionale locale
- vantaggi economici territoriali conseguenti al *moltiplicatore del reddito*,
- aumento delle *entrate tributarie*,
- *valorizzazione di cespiti*.

### C. Avvio di accordi transattivi per debiti in essere con altri fornitori

Si richiede alla Società di avviare una procedura volta a definire una serie di accordi transattivi con i fornitori, in grado di determinare un abbattimento di tale quota di debiti di almeno il 20%-25%. Tale soluzione, come più volte anticipato dal management della società target, è di sicura percorribilità.

Restano esclusi dal suddetto computo i debiti contestati per i quali sono stati avviati, o sono in fase di avvio, azioni legali (segnatamente, il pagamento di una prestazione professionale per un ammontare di 200.000€), i debiti già transati per 38.305€ ed i debiti già corrisposti nel 2017 per 281.644€.

In virtù di ciò il debito verso i fornitori dovrebbe ridursi dai nominali 630.218€ a circa 82.702€.

Di seguito una tavola riepilogativa che riporta l'indebitamento della SINT (Base bilancio 2016). La Tavola si compone di 5 colonne contenenti i seguenti dati:

- **Colonna A)** Riporta il totale debiti da Bilancio 2016 **(4.837.028€)**
- **Colonna B)** Riporta i debiti già pagati nel 2017 (su dati forniti dalla SINT). L'importo è di **954.054€**: verso banche (335.000€), verso fornitori (281.644€), verso istituti previdenza (61.733€), tributari (85.135€) ed altri debiti (190.542€).
- **Colonna C)** riporta debiti in fase di contestazione e sconti praticati su debiti per un totale di **570.930,25€**. In particolare, il management SINT nel 2017 :
  - ha transato debiti vs. fornitori per 38.305€;
  - ha avviato azioni di contestazione vs. fornitori per 200.000€
  - ha avviato azioni di contestazione vs. BNL 260.375 (opposizione a precetto). Il finanziamento BNL è stato sottoscritto con atto del Notaio Nicola Capuano l'11 novembre 2011 per il reintegro del circolante aziendale.
  - ha ottenuto uno sconto su debito MPS di 44.683€. In realtà tale sconto risulta essere più ampio, in quanto la transazione con MPS prevedeva un importo di interessi e provvigioni determinate su un piano di ammortamenti fino al 2025. Attualizzato il risparmio, quindi, è possibile stimare uno sconto di importo all'incirca pari ad 301.000€ (da dati forniti dalla SINT). Il mutuo Mps di euro 2.000.000 (sorta capitale) è stato sottoscritto con atto del Notaio Elisabetta Spagnuolo in data 13 dicembre 2006 per estinguere il finanziamento ipotecario con il Ministero del Tesoro (ex finanziamento Cassa del Mezzogiorno) di euro 1.646.206,37 (euro 1.549.370,70 oltre interessi per euro 96.835,67) e il residuo per alcuni interventi di ristrutturazione al Complesso Termale.
  - ipotizza una ulteriore transazione pari al 25% dei debiti vs fornitori per un importo stimato di 27.567€.
  - ha provveduto a presentare, per i debiti verso istituti previdenziali e tributari, richiesta di "rottamazione" di cartelle di pagamento ottenendo una riduzione del debito da nominali 211.326€ a 174.197 , determinando un sconto pari a 37.129€.

- **Colonna D)** Debiti Vs il Comune pari ad 1.450.702€ che si chiede di congelare per almeno 6 anni. Una parte di tali debiti si riferisce al finanziamento del Comune di Castellammare di Stabia di euro 300.000, che è stato erogato nell'agosto del 2011 in ottemperanza della Delibera di Giunta n. 125/2011 per avviare un programma di manutenzione straordinaria ad alcuni siti di proprietà SINT. Di tale finanziamento, euro 198.000 sono stati trasferiti alla partecipata Terme di Stabia al fine di attivare le piscine termali della Fangoterapia e la restante parte doveva servire per alcuni lavori che la SINT avrebbe dovuto appaltare.
- **Colonna E)** Debiti da coprire entro il 2022. A tal proposito si specifica che il debito Vs Banche, pari a 1.465.000€, sarà coperto in parte entro il 2018 (rata settembre 2018 di 600.000€ vs MPS + 530.000€ a parziale copertura della quota di 865.000€ anticipata dal Comune). La restante parte (335.000€) sarà restituita al Comune con un piano di rientro entro il 2022. Tale ipotesi si fonda sulla cessione degli immobili nel 2018; in caso contrario si renderà necessario un ulteriore intervento del Comune finalizzato alla copertura del finanziamento MPS in scadenza settembre 2018. In questo caso il piano di rientro slitterà di almeno un altro anno.

	A) Debiti 2016	B) Debiti pagati da SINT nel 2017	C) Debiti in contestazione o in fase transattiva o già transati	D) Debiti congelabili per almeno 6 anni dal Comune	E) Posizione debitoria da coprire tra il 2022 ed il 2023
<b>Debiti verso banche</b>	<b>2.105.058</b>	<b>335.000</b>	<b>305.058</b>	<b>-</b>	<b>1.465.000</b>
Debito BNL	-		260.375		
Debito MPS		335.000			
Sconto su debito MPS			44.683		
<b>Debiti verso fornitori</b>	<b>630.218</b>	<b>281.644</b>	<b>265.872</b>		<b>82.702</b>
Contestazione a fornitore			200.000		
Debiti vs fornitori già transati			38.305		
Transazioni e sconti con fornitori (25%)			27.567		
Debiti verso fornitori già corrisposti		281.644			
<b>Debiti verso Comune</b>	<b>1.450.702</b>			<b>1.450.702</b>	<b>-</b>
<b>Debiti tributari</b>	<b>129.915</b>	<b>85.135</b>			<b>44.780</b>
Debiti tributari già pagati		85.135			
<b>Debiti v. ist.i previdenza e sicurezza</b>	<b>100.983</b>	<b>61.733</b>			<b>39.250</b>
Debiti vs ist.i previdenza e sicurezza già pagati		61.733			
<b>Altri debiti</b>	<b>420.152</b>	<b>190.542</b>			<b>229.610</b>
Altri debiti già pagati		190.542			
<b>TOTALE</b>	<b>4.837.028,00</b>	<b>954.054,00</b>	<b>570.930,25</b>	<b>1.450.702,00</b>	<b>1.861.341,75</b>

Per quanto concerne il principale degli equilibri aziendali, quello **economico**, di cui è espressione il documento il conto economico (CE), si riporta una situazione previsionale che, tenuto conto delle assumptions di cui sopra, appare in grado di garantire una dinamica sufficiente ad avviare strategiche e significative azioni per il rilancio della SINT, con evidenti ricadute positive per l'Ente controllante. In particolare, è stato costruito un CE prospettico sulla base dei seguenti presupposti:

**1. fitto del ramo d'azienda (30 anni + 30 anni) con contestuale cessione a carico del soggetto gestore delle quote di ammortamento.**

Sul punto, la normativa fiscale presuppone che, in caso di affitto d'azienda, le quote di ammortamento dei beni oggetto di affitto sono fiscalmente a carico dell'affittuario (art. 102, comma 8 del TUIR come richiamato dall'art. 103, co. 4 del medesimo, ed successiva conferma della Corte di Cassazione, sentenza 675 del 15 gennaio 2007).

Tale disciplina è direttamente collegata alla normativa civile dell'ammortamento dei beni contenuta nell'art. 2561 c.c. in base al quale compete all'affittuario l'onere di conservare l'efficienza dell'azienda, pur potendo le parti derogare a tale principio, mantenendo in capo al locatore detto onere. **Il Fitto di cui sopra dovrà comprendere dei cespiti di proprietà della SINT raggruppati nel Complesso Nuove Terme comprendente:**

- Hotel delle Terme;
- Struttura termale (balneoterapia, piscina termale, iperbarica);
- Centro congressi;
- Parco idropinico con annesso ristorante.

2. **Fitto al Comune di una parte di Villa Ersilia**, identificabile come struttura indipendente dal Parco idropinico e non strumentale per il complesso termale. Il Comune ha l'onere di completare i lavori di ristrutturazione per la realizzazione di un *osservatorio sulle acque*
3. **Cessione con contratto ultra novennale** che andrà definito temporalmente, in coerenza con il contratto di fitto del ramo d'azienda di cui sopra (30 anni + 30 anni), di alcuni immobili del Comune, strumentali alla valorizzazione delle attività turistico-termali in quanto complementari al complesso Nuove Terme:
  - Ex Caserma Cristallina
  - Antiche Terme di Stabia
4. **Incremento delle rendite dei fitti di altre aree «non strumentali»**. La gestione, ad esempio, del Parcheggio Cannitiello che rende circa € 100.000 annui
5. **Vendita di beni non strumentali che consentono l'abbattimento del debito e, quindi, degli oneri fiscali**, al valore definito nelle perizie di stima precedentemente riportate (1.010.000€ Campo da tennis cfr perizia di stima del 13/03/2016 giurata dall'Ing. G. Solimeo; 1.114.000€ Area destinata a struttura sportiva cfr. Perizia del 08/04/2017 giurata dall'Ing. G. Solimeo).

## Conto Economico previsionale 3/15

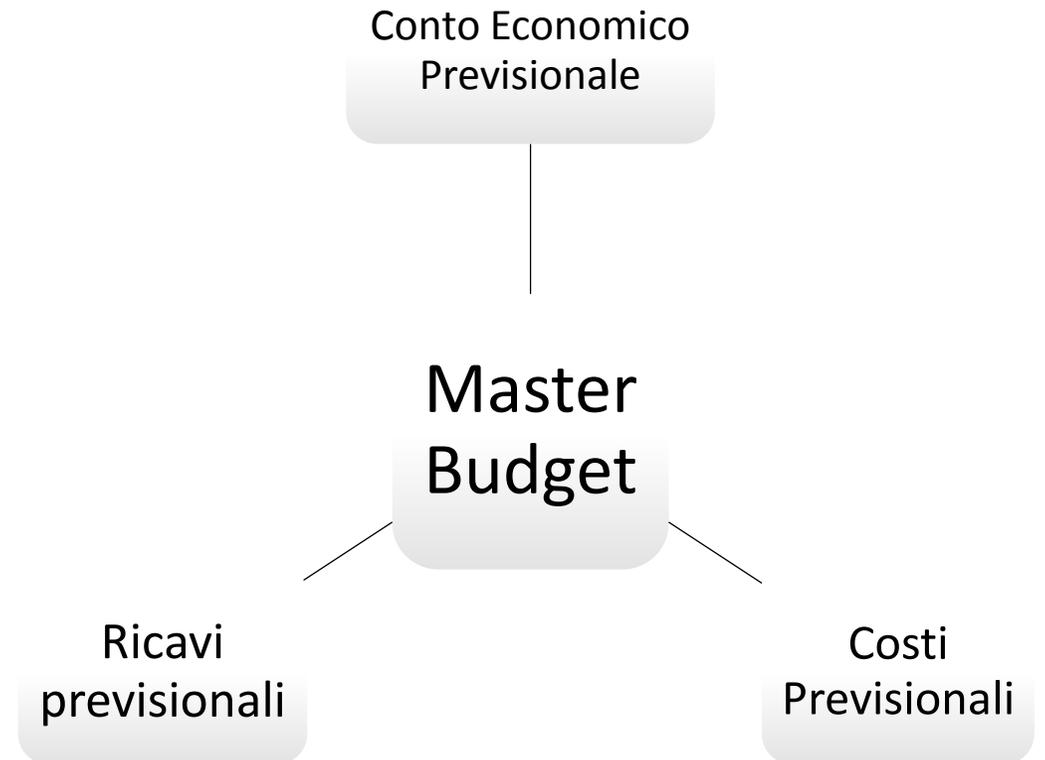
Il budget previsionale che di seguito verrà illustrato, segnatamente il relativo conto economico previsionale, è stato costruito sulla base delle seguenti assumpions di mercato determinate nella sezione 1 del presente piano:

**a) flusso potenziale di clientela** che graviterà nell'area target (con riferimento ai tre poli: Oplonti-Ercolano, Positano-Amalfi-Ercolano e Positano-Amalfi-Oplonti) che si stima essere pari **a 2.000.000** di turisti; (Cfr Slide 60-74);

**b) Flusso della domanda di turismo** congressuale che nel 2016 è risultata nel Sud Italia pari a circa 44.307 eventi, pari all'11,4% di tutti gli eventi verificatesi in Italia. In particolare il centro congressi del complesso nuove terme è l'unico di riferimento per l'intera penisola sorrentina (Cfr. Slide 64);

**c) Una favorevole dinamica della domanda termale e del wellness** in Italia trainata dalla crescente domanda di benessere. Dai dati UNWTO 2016 risulta un incremento del 9,27% degli arrivi turistici internazionali, in Italia, per servizi termali e wellness; (Cfr. Slide 47);

**d) Una sostanziale stazionarietà della presenza turistica nell'area di Castellammare** (Cfr. Osservatorio del Turismo della Regione Campania) pari a circa il 6% degli arrivi turistici in Campania (Cfr. Slide 60).



### Componenti di ricavo previsionali 1/9

#### Complesso Nuove Terme

##### Hotel delle Terme

- *Dati di riferimento:* vecchio canone 120.000€
- *Previsioni di fatturato per gestore:* € 2.000.000 annui (100 camere \* 100€ costo medio a camera \* 200gg). Tale ricavo è stato stimato sulla base di una domanda potenziale determinata con tecniche gravitazionali che stimano un flusso turistico potenziale in caso di riapertura delle terme pari a circa 2.000.000 di visitatori nell'area di Castellammare su base annua. Il fitto è stato stimato secondo un'incidenza prudenziale dei 6% dei ricavi potenziali nell'anno a regime (2024). Il prezzo è in linea con i prezzi medi praticati dagli Hotel siti in prossimità di complessi termali (fonte Indagine empirica dati Advisor condotta su un campione stratificato di 81 strutture - Cfr. Slide 93 e 94).
- *Stato attuale:* completamente da ristrutturare, ma in 30 anni c'è ampia possibilità di recuperare tutti gli investimenti sostenuti.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2019 fino al 2024, da 50.000€ a 120.000€

### Componenti di ricavo previsionali 2/9

#### Complesso Nuove Terme

##### Struttura Termale

- *Dati di riferimento:* vecchio canone nominale 75% del 10% del fatturato, poi 258.000€, con un fatturato di 7.500.000 nel 2008 (fondamentalmente col solo SSN). Per le Terme di Agnano di Napoli l'ente concedente ha richiesto un canone di almeno 300.000€, a fronte di un investimento minimo di 10.000.000€. Al pari l'analisi dell'offerta condotta su dati empirici (Slide 93-94) ha rilevato, per le strutture termali campane più grandi, un fatturato in media pari a 12.000.000.
- *Previsioni di fatturato per gestore:* La stima del fatturato considera tre business area, così come delineato nell'indagine di mercato. Il fatturato a regime prudenzialmente potrà raggiungere almeno un valore tra i 10.000.000€/12.000.000€.
- *Stato attuale:* completamente da ristrutturare e riadeguare ai nuovi standard, nonché al nuovo business model del soggetto gestore. È presumibile un investimento complessivo tra i 5 e 10 milioni di €.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2019 fino al 2024, da 90.000€ a 230.000€ (circa il 2% del fatturato potenziale). Tale cifra include anche le concessioni di cui beneficerebbe l'azienda gestore per il fitto di spazi a circa una decina di esercizi commerciali, incluso un ristorante.

### Componenti di ricavo previsionali 3/9

#### Complesso Nuove Terme

##### Centro Congressi

- *Dati di riferimento:* esempio di concessione effettuata nel 2010 per un congresso a 5.000€
- *Previsioni di fatturato per gestore:* È plausibile ritenere che, per un centro congressi di 500 posti, il prezzo di una giornata di affitto a potenziali interessati sia, a regime, di 2.000-2.500€. Con un tasso di occupazione del 60-70% si arriverebbe, a regime, ad un fatturato specifico di 400.000-450.000€
- *Stato attuale:* ampiamente da ristrutturare.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2019 fino al 2024, da 20.000€ a 50.000€ (circa il 10% del fatturato potenziale in virtù dei successivi costi di manutenzione contenuti).

### Componenti di ricavo previsionali 4/9

#### Complesso Nuove Terme

##### Parco idropinico

- *Dati di riferimento:* Dato di riferimento: biglietto di ingresso 2008 = 2,5€, concorrenza dai 4€ agli 8€ (); benchmark terme di Agnano, di Fiuggi, di Montecatini; dati su indagine empirica rilevati dall'Advisor su un campione stratificato di 81 imprese (cfr. Slide 93-94).
- *Previsioni di fatturato per gestore:* è prevedibile che la struttura possa avere 120 visitatori al giorno in periodi feriali e 400 in quelli festivi, con una media annua di 50.000 ingressi ed un corrispondente fatturato prudenziale di 250.000€-350.000€
- *Stato attuale:* necessita di investimenti non irrilevanti, ma dopo il riavvio della struttura, i successivi costi di manutenzione dovrebbero essere contenuti.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2019 fino al 2024, da 15.000€ a 50.000€ stimati con una percentuale del 12% sul fatturato potenziale del soggetto gestore laddove sono inclusi in questa cifra anche i ricavi di 1-2 presumibili attività commerciali e la possibilità di far svolgere matrimoni.
- A tali ricavi vanno sommati quelli del *ristorante* annesso al parco idropinico ed al centro congressi. Un affitto da 5.000€ a 30.000€ per il periodo 2019 fino al 2024 sembra assolutamente prudente circa le potenzialità di incasso di tale esercizio commerciale.

### Componenti di ricavo previsionali 5/9

#### Villa Ersilia

- *Dati di riferimento:* stima di mercato.
- *Stato attuale:* Recentemente ristrutturata, la villa necessita solo di essere messa a profitto.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2018 fino al 2024, per 30.000€ per una sua parte.

### Componenti di ricavo previsionali 6/9

#### Altri fitti

- in conseguenza delle cessioni previste per fine 2017 inizio 2018, si perderanno i fitti relativi ai campi da tennis ed all'area sportiva. Restano attivi gli incassi relativi all'area del parcheggio Cannitiello, gestito direttamente da SINT, stimati pari a 120.000€ -130.000€. La stima è in linea con l'andamento 2017; anno in cui il fatturato si aggirerà intorno ai 100.000€.

### Componenti di ricavo previsionali 7/9

#### Antiche Terme

- *Dati di riferimento:* biglietto di ingresso 2016 = 4 o 8 € non residenti. Inoltre, sono presenti servizi a maggior valore aggiunto quali fanghi, massaggi, saune etc. (Benchmark terme di Agnano, di Fiuggi, Suio e Montecatini, dati tratti da indagine empirica su dati Advisor).
- *Previsioni di fatturato per gestore:* 700.000-1.500.000€
- *Stato attuale:* necessita solo di un rinnovamento parziale, con un investimento che potrebbe non superare i 200.000€ per il pieno ripristino della funzionalità.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2019 fino al 2024, da 150.000€ a 350.000€, al lordo di ricavi derivanti da altre attività, come quelle commerciali, di cui beneficerebbe il soggetto gestore.

### Componenti di ricavo previsionali 8/9

#### Ex Caserma Cristallina

- *Dati di riferimento:* Hotel Stabia.
- *Previsioni di fatturato per gestore:* € 1.000.000 annui (50 camere \* 100€ costo medio a camera \* 200gg)
- *Stato attuale:* edificio da ripristinare completamente cambiando la destinazione d'uso in struttura alberghiera.
- *Previsioni di affitto:* a partire dal 2021 fino al 2024, per 50.000€. Tale valore rappresenta appena il 5% del fatturato prospettico del soggetto gestore

### Componenti di ricavo previsionali 9/9

#### Royalties

Nel CE previsionale non sono state stimate royalties collegate ai ricavi derivanti dalla concessione in gestione dei beni della SINT.

È prudente ipotizzare che tali royalties avranno manifestazione finanziaria solo due anni dopo l'anno a regime (nel 2025).

Nel CE previsionale, a scopo prudenziale, non sono stati imputati, quindi, importi di royalties.

### Componenti di costo previsionali 1/2

- **Materie prime:** Piccole spese ordinarie. Si considera la media dell'ultimo lustro.
- **Servizi:** Fanno riferimento ai compensi del Presidente e dei revisori dei conti, consulenze ed utenze. Si considera un incremento contenuto dei relativi oneri, data la crescita stimata del volume di affari.
- **Oneri diversi di gestione:** Fanno riferimento sostanzialmente alle imposte IMU e TASI, in parte di natura comunale.
- **Personale:** Non essendo previste, né avvertendosi il bisogno di nuove assunzioni, si replica il valore lordo dell'ultimo anno.
- **Canoni per fitti ultra-novennali:** si prevede il pagamento al Comune a partire dal 2020, per un valore del 20% sui ricavi derivanti dalla concessione in gestione delle Antiche terme e dell'ex caserma Cristallina, per un valore complessivo da 20.000€ (2020) a 50.000 (2024)

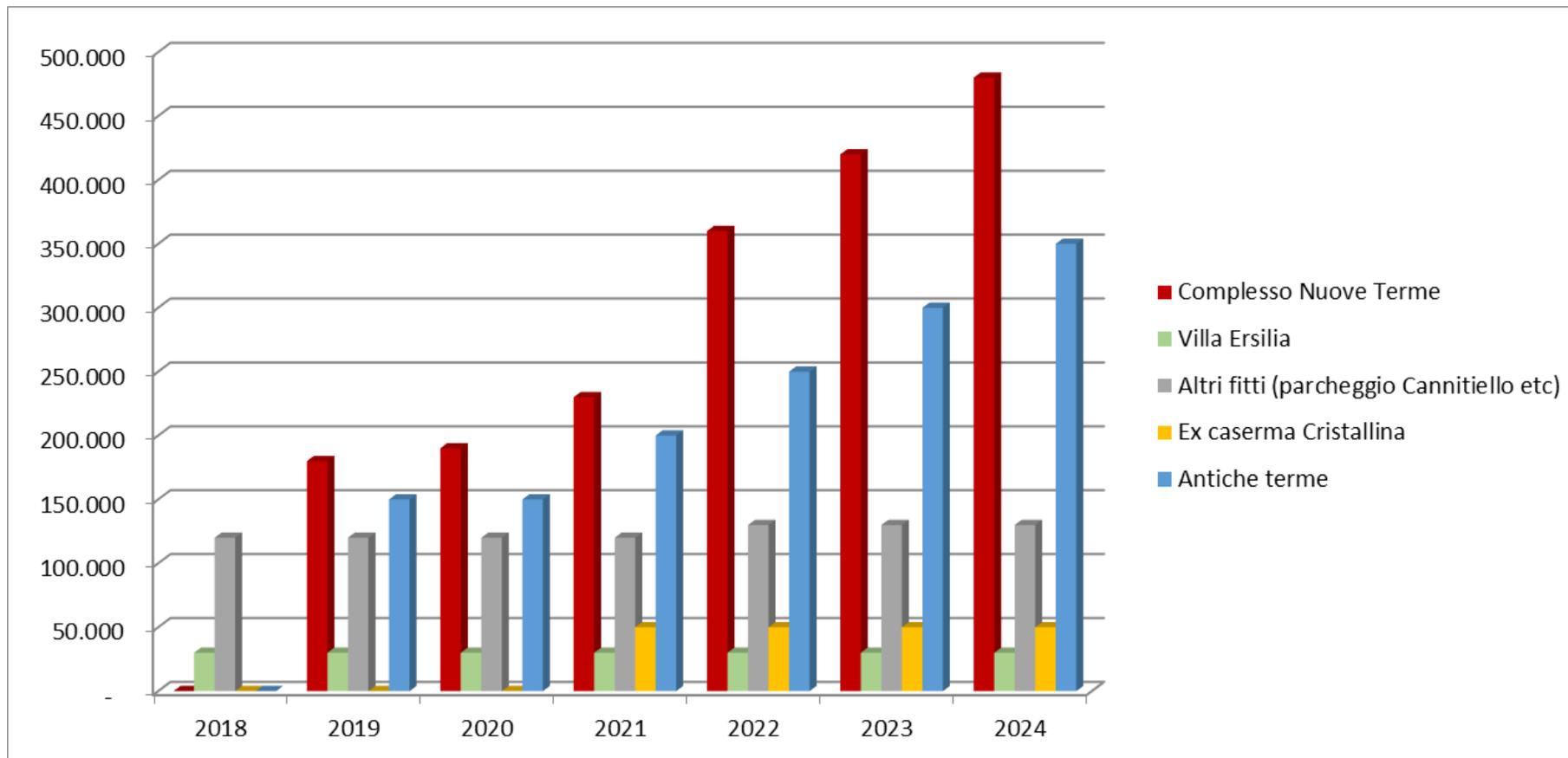
### Componenti di costo previsionali 2/2

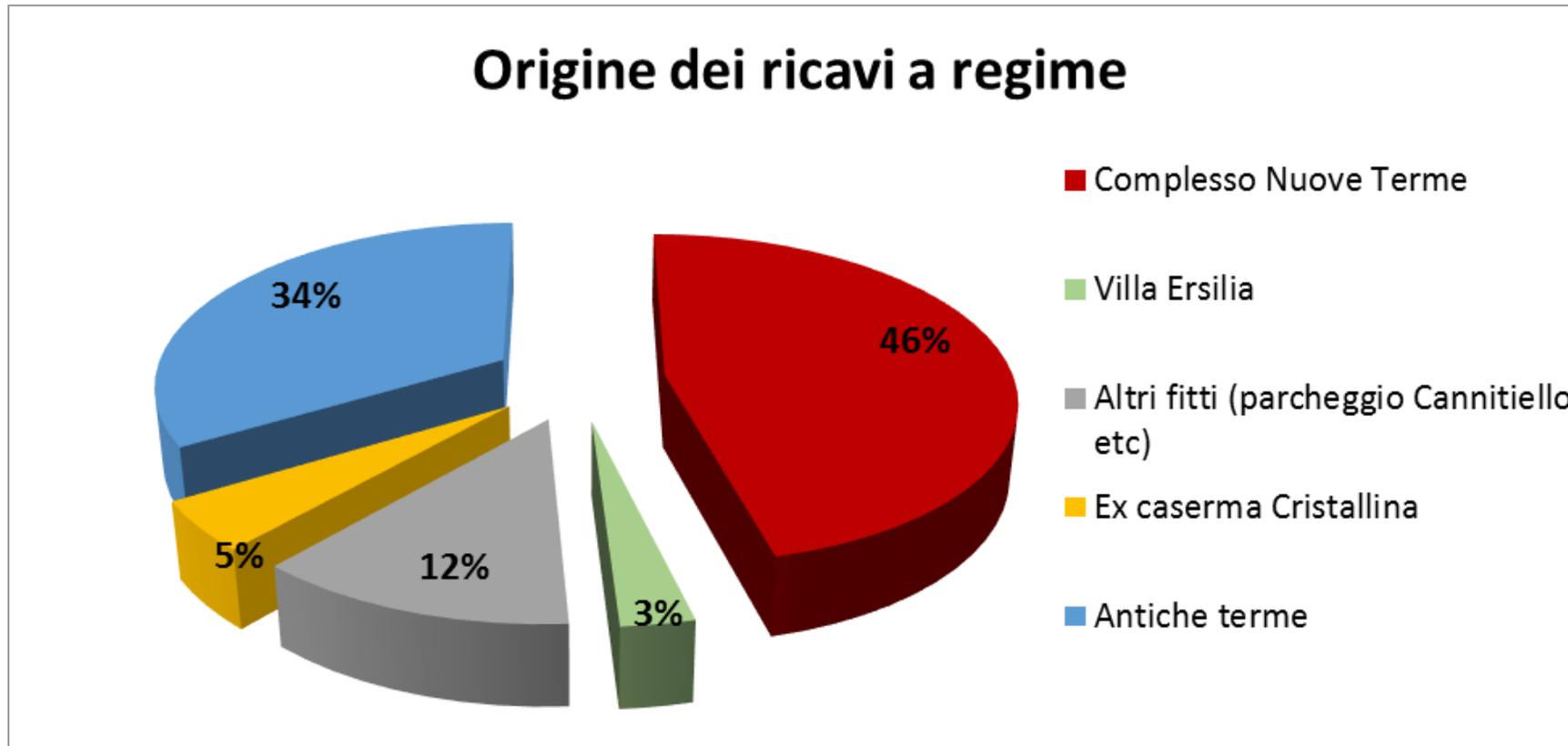
- **Oneri finanziari.** A seguito degli interventi di riduzione e congelamento del debito, dovrebbero risultare attivi solo oneri di natura tributaria e fiscale, per un totale di circa 21.000€ (2018), che si ridurranno in progressione con la riduzione dei debiti. Considerando le opportunità di remissione di tale posizione debitoria da parte delle Pubbliche Amministrazioni (esempio rottamazione, etc.), possiamo stimare un onere finanziario a scalare di circa il 3%.
- **Proventi finanziari** Non sono previste ulteriori proventi finanziari degni di nota.
- **Gestione accessoria.** Non sono previste ulteriori operazioni di gestione accessoria.
- **Gestione straordinaria.** Non sono previste ulteriori operazioni di gestione straordinaria.
- **Ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni.**  
Rimangono solo da computare le quote delle immobilizzazioni materiali relative a beni strumentali stimate in circa 5.200 €, essendo le altre in capo al soggetto gestore.

## Conto Economico previsionale 15/15

CE riclassificato a valore aggiunto	I	II	III	IV	V	VI	VII
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ricavi (valore della produzione)</b>	<b>2.323.500</b>	<b>480.000</b>	<b>490.000</b>	<b>630.000</b>	<b>820.000</b>	<b>930.000</b>	<b>1.040.000</b>
Ricavi da cessioni cespiti	2.124.000	0	0	0	0	0	0
<b>Complesso Nuove Terme</b>	<b>0</b>	<b>180.000</b>	<b>190.000</b>	<b>230.000</b>	<b>360.000</b>	<b>420.000</b>	<b>480.000</b>
<i>Hotel delle Terme**</i>	0	50.000	50.000	50.000	100.000	100.000	120.000
<i>Struttura termale (balnoterapia, piscina termale)</i>	0	90.000	90.000	100.000	150.000	200.000	230.000
<i>Centro congressi</i>	0	20.000	20.000	40.000	40.000	40.000	50.000
<i>Parco Idropinnico (ingressi e matrimoni)</i>	0	15.000	20.000	30.000	40.000	50.000	50.000
<i>Ristorante Parco idropinnico</i>	0	5.000	10.000	10.000	30.000	30.000	30.000
<b>Villa Ersilia</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
Pallone Geodetico	40.000	0	0	0	0	0	0
Campi da tennis	9.500	0	0	0	0	0	0
Altri fitti (parcheggio Cannitiello etc)	120.000	120.000	120.000	120.000	130.000	130.000	130.000
<i>Ex caserma Cristallina</i>	0	0	0	50.000	50.000	50.000	50.000
<i>Antiche terme</i>	0	150.000	150.000	200.000	250.000	300.000	350.000
<b>Costi esterni</b>	<b>290.709</b>	<b>299.709</b>	<b>325.709</b>	<b>341.709</b>	<b>357.709</b>	<b>373.709</b>	<b>379.709</b>
<i>materie prime</i>	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000
<i>servizi</i>	52.000	60.000	65.000	70.000	75.000	80.000	85.000
<i>oneri diversi di gestione (IMU-TASI) ***</i>	237.709	237.709	237.709	237.709	237.709	237.709	237.709
<i>Canone per i fitti ultranovennali</i>	0	0	20.000	30.000	40.000	50.000	50.000
<b>Valore aggiunto</b>	<b>2.032.791</b>	<b>180.291</b>	<b>164.291</b>	<b>288.291</b>	<b>462.291</b>	<b>556.291</b>	<b>660.291</b>
personale (-)	89.000	89.000	89.000	89.000	89.000	89.000	89.000
<u><i>Ebitda (marginale operativo lordo)</i></u>	<u>1.943.791</u>	<u>91.291</u>	<u>75.291</u>	<u>199.291</u>	<u>373.291</u>	<u>467.291</u>	<u>571.291</u>
ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni	745.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200
<b>Margine operativo netto</b>	<b>1.198.591</b>	<b>86.091</b>	<b>70.091</b>	<b>194.091</b>	<b>368.091</b>	<b>462.091</b>	<b>566.091</b>
saldo gestione accessoria e proventi finanziari							
<u><i>Ebit</i></u>	<u>1.198.591</u>	<u>86.091</u>	<u>70.091</u>	<u>194.091</u>	<u>368.091</u>	<u>462.091</u>	<u>566.091</u>
oneri finanziari (-)	21.000	11.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Reddito ordinario</b>	<b>1.177.591</b>	<b>75.091</b>	<b>64.091</b>	<b>188.091</b>	<b>362.091</b>	<b>456.091</b>	<b>560.091</b>
Saldo gestione straordinaria °	0	0	0	0	0	0	0
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>1.177.591</b>	<b>75.091</b>	<b>64.091</b>	<b>188.091</b>	<b>362.091</b>	<b>456.091</b>	<b>560.091</b>
Imposte e tasse (-) 4% ****	47.104	3.004	2.564	7.524	14.484	18.244	22.404
<b>Risultato netto</b>	<b>1.130.487</b>	<b>72.087</b>	<b>61.527</b>	<b>180.567</b>	<b>347.607</b>	<b>437.847</b>	<b>537.687</b>

### Evoluzione temporale delle fonti di ricavo

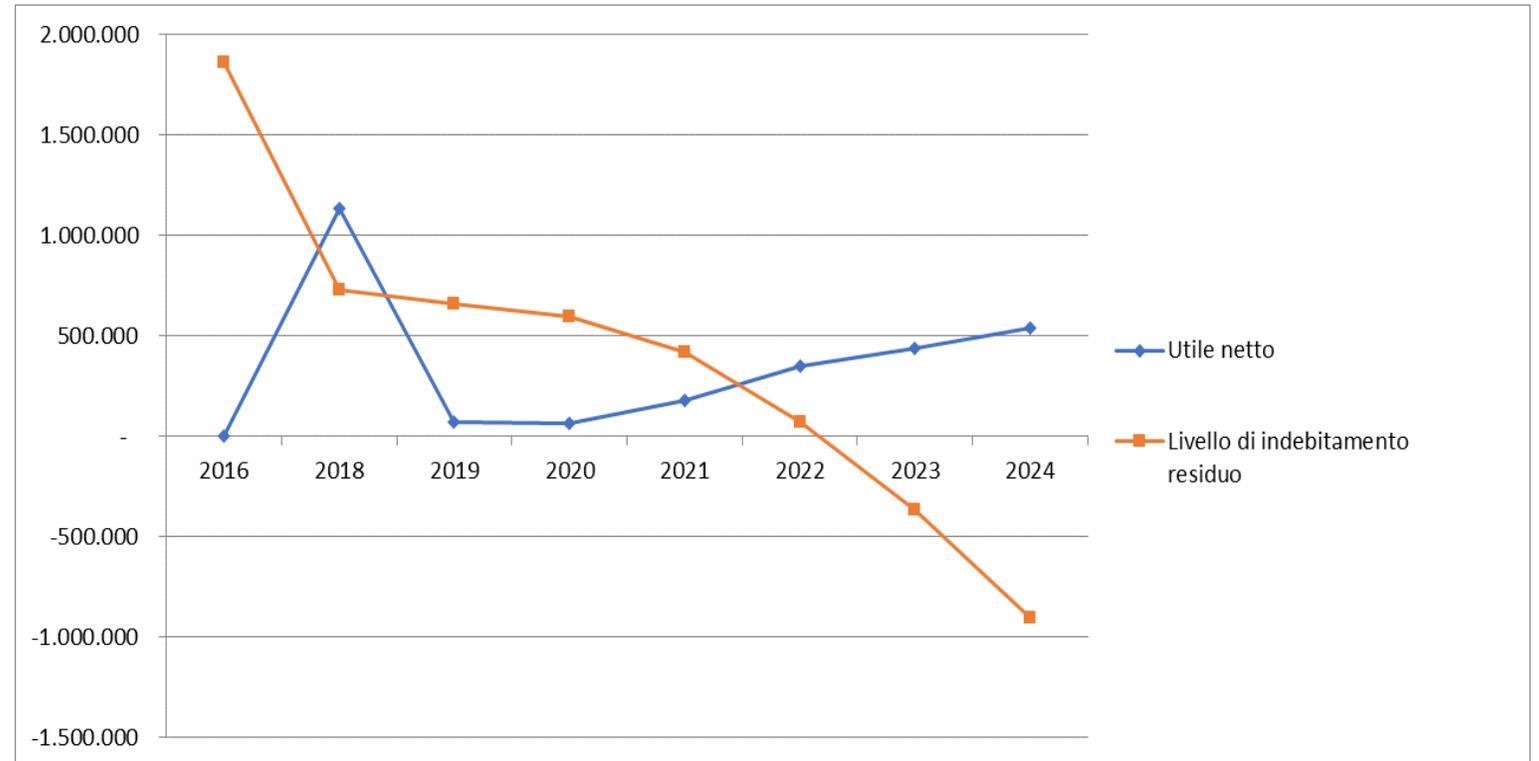




### Previsioni di rientro della posizione debitoria SINT

Com'è evidenziato dal grafico, sulla base dei futuri ricavi previsionali che scontano le ipotesi riportate nelle assumptions del presente piano, la SINT riuscirà a coprire l'indebitamento, al netto della quota congelabile da parte del Comune, entro il 2022.

Il debito congelato da parte del Comune potrà essere restituito, sulla base di un piano di ammortamento da concordare tra la SINT ed il Comune, a partire dal 2024.



	2016	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Utile netto</b>	-	1.130.487	72.087	61.527	180.567	347.607	437.847	537.687
<b>Livello di indebitamento residuo</b>	1.861.342	730.854	658.767	597.240	416.672	69.065	-	-937.687

## Raccomandazioni per l'Ente Controllante 1/2

---

Considerando il Piano Economico Previsionale e tenuto conto delle Assumption di partenza, le capacità reddituali della SINT appaiono necessariamente condizionate al rispetto dei seguenti impegni da parte del Comune:

### ➤ **Impegni finanziari:**

- Congelamento delle posizioni debitorie attive presso l'Ente controllante relative a IMU/TASI pari ad **1.090.902€ (con riferimento ai dati 2016), per almeno 6 anni**. Il pagamento dell'importo congelato è previsto a partire dall'annualità 2024, anno in cui la SINT, attraverso i profitti netti di esercizio, avrà estinto tutta la posizione debitoria verso le banche, i fornitori e le anticipazioni finanziarie effettuate dall'Ente Controllante per il pagamento della rata di 865.000€ di MPS e/o della restante quota di 600.000€. Il piano di rientro del debito congelato non è oggetto del presente prospetto e dovrà essere definito con un piano di rientro tra SINT ed il Comune.
- Anticipazioni di cassa entro novembre 2017, da parte dell'Ente controllante, per il pagamento della quota di 865.000€ vs MPS; a garanzia di tale anticipazione l'Ente Controllante potrà richiedere, di intesa con MPS, il subentro (surroga) nella garanzia ipotecaria. L'importo che il comune anticiperà sarà restituito dalla SINT in parte nel 2018 (530.000€), ed in parte (335.000€) con un piano di rientro entro il 2022. Tali condizioni sono condizionate alla vendita degli immobili di cui al piano; nel caso in cui tali vendite non si determinassero nel corso del 2018, ovvero si determinassero ad un valore inferiore a quello di perizia, il Comune dovrà **anticipare il totale, o la quota parte residua dell'importo della seconda rata di 600.000 vs MPS (entro settembre 2018)**. La vendita degli immobili previsti nel piano industriale devono coprire prima la seconda rata vs MPS (600.000€) e, con il residuo, avviare la restituzione di quanto anticipato dal Comune.
- Concessione, per il futuro, di una tassazione agevolata per ICI/TASI, a partire dal 2018.
- Congelamento del debito relativo al prestito ricevuto dal Comune stimabile, ad oggi, approssimativamente intorno a **359.800€, per almeno 6 anni**. Il pagamento dell'importo congelato è previsto a partire dall'annualità 2024, anno in cui la SINT, attraverso i ricavi previsionali netti di esercizio, avrà estinto tutta la posizione debitoria verso le banche, i fornitori e l'anticipazione finanziarie effettuate dall'Ente Controllante per il pagamento della rata di 865.000€ di MPS
- Definire con l'Ente controllante una modalità di copertura delle spese ordinarie che la SINT dovrà sostenere per il mantenimento delle proprie strutture e di quelle di cui sarà destinatario (sicurezza, vigilanza etc.), fino a quando non si determinino le condizioni di liquidità da parte della SINT.

### **Impegni tecnici:**

- Concessione in affitto da parte del Comune delle Antiche Terme e della ex Caserma Cristallina. Al fine di consentire alla SINT la valorizzazione degli immobili, tale concessione dovrà stipularsi con contratto di fitto ultranovennale tramite atto notarile pubblico. Tale atto dovrebbe contenere l'autorizzazione alla sublocazione ed il trasferimento delle concessioni all'uso delle fonti Vanacore attualmente in essere fino al 2034, nonché prevedere la sospensione dell'onere di locazione (quest'ultimo stimato essere pari ad 20.000€, anno 2020, fino ad 50.000 €, anno a regime), fino alla data di sottoscrizione del contratto con il soggetto gestore. Si suggerisce di prevedere nel contratto di affitto una conduzione risolutiva che determini l'interruzione al 31/12/2019, nel caso in cui entro tale data la SINT non abbia ancora completato l'iter relativo all'affidamento in gestione degli immobili di cui sopra.
- Impegno del Comune a rinnovare le concessioni all'uso delle fonti «*Chiusa ex Vanacore*», attualmente in essere fino al 2038 (Cfr. U.O.D. 51.02.03 D.D. n. 145 del 1 giugno 2016), lasciando le stesse in capo al futuro Soggetto gestore per un periodo non inferiore alla durata del contratto di affitto di ramo d'azienda. La L.R. 8/2008 precedentemente prevedeva l'assegnazione in perpetuo. Di seguito, ai sensi del c. 107 art. 1 L.R. n. 5 del 6 maggio 2013 la scadenza della concessione è divenuta trentennale a partire dalla data di entrata in vigore della suddetta Legge L.R. n. 8/2008.
- Nel caso in cui l'Ente Controllante si aggiudicherà la concessione delle altre fonti, «Acqua della Madonna» e «Fonti Acidule Plinio», di cui alla domanda presentata dal Comune in data 02.10.17, con riferimento al bando regionale emesso con D.D. n. 103 del 01/06/2017, si suggerisce il trasferimento della concessione all'utilizzo delle stesse da parte del Comune in favore del futuro Soggetto Gestore per tutta la durata del contratto di affitto di ramo di azienda.

---

# Piano industriale SEZIONE III

---

## LA RICERCA DEI POTENZIALI GESTORI

### La tipologia di contratto

Dopo una approfondita analisi sugli aspetti giuridico-amministrativi, l'Advisor ha selezionato tre modalità per la formalizzazione del rapporto con il soggetto gestore:

#### **Ipotesi 1: FITTO DEL RAMO D'AZIENDA**

*Riferimenti normativi:* Codice civile, artt. 1615 e segg., 2561 e 2562 .

#### *Definizione*

L' affitto di azienda è quel contratto con il quale il proprietario (affittante), dietro corrispettivo, si obbliga a far godere parti dell'azienda (nel caso di specie il ramo immobiliare delle terme) ad altro soggetto (affittuario), il quale deve gestirla senza modificarne la destinazione e in modo da conservare l'efficienza dell'organizzazione e degli impianti e le normali dotazioni delle scorte.

Attraverso l'istituto in parola il concedente trasforma la struttura rischio-rendimento connaturata all'azienda con l'aspettativa, da un lato, di assicurarsi un rendimento periodico dell'investimento, formalmente predeterminato e, quindi, certo, nella misura del canone e, dall'altro, di mantenere nel tempo il valore economico del complesso aziendale dato in gestione. Per converso, l'affittuario assume, invece, la responsabilità dell'esercizio di un'attività economica senza dover effettuare un investimento iniziale. Tale soluzione consente anche la possibilità di trasferire il beneficio della deducibilità delle quote di ammortamento sull'affittuario.

### La tipologia di contratto

#### **Ipotesi 2: PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO**

*Riferimenti normativi:* Art.180 Dal Codice Degli Appalti - Dlgs 50/2016 modificato dal Dlgs 56/2017.

*Definizione:*

Il contratto di partenariato è il contratto a titolo oneroso di cui all'articolo 3, comma 1, lettera e, disposizione modificata dal DLgs 56-2017 in vigore dal 20-5-2017. Il contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto, con il quale una o più stazioni appaltanti conferiscono, a uno o più operatori economici, per un periodo determinato in funzione della durata dell'ammortamento dell'investimento o delle modalità di finanziamento fissate, un complesso di attività consistenti nella realizzazione, trasformazione, manutenzione e gestione operativa di un'opera in cambio della sua disponibilità, o del suo sfruttamento economico, o della fornitura di un servizio connesso all'utilizzo dell'opera stessa, con assunzione di rischio secondo modalità individuate nel contratto, da parte dell'operatore. Fatti salvi gli obblighi di comunicazione previsti dall'articolo 44, comma 1-bis, del decreto-legge 31 dicembre 2007, n. 248, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 febbraio 2008, n. 31, si applicano, per i soli profili di tutela della finanza pubblica, i contenuti delle decisioni Eurostat, *disposizione modificata dal DLgs 56-2017 in vigore dal 20-5-2017.*

### La tipologia di contratto

#### **Ipotesi 3: PROJECT FINANCING, O FINANZA DI PROGETTO**

*Riferimenti normativi:* Art 183 Codice Degli Appalti

*Definizione:*

E' una forma di finanziamento tramite la quale le pubbliche amministrazioni possono ricorrere a capitali privati per la realizzazione di progetti e infrastrutture ad uso della collettività. In altre parole, le spese per la realizzazione di un'opera pubblica possono essere sostenute totalmente – nel caso di project financing puro – o parzialmente da privati.

Il project financing, mutuato nel nostro ordinamento giuridico dal sistema anglosassone, avviene con regolare gara d'appalto.

I vantaggi di questa collaborazione tra pubblico e privato sono reciproci. Le pubbliche amministrazioni possono portare a compimento interventi importanti e spesso necessari, altrimenti non consentiti dalle disponibilità di bilancio. L'investitore privato ottiene, invece, la concessione per lo sfruttamento economico dell'opera realizzata.

### La tipologia di contratto

Sulla base delle ipotesi formulate, **l'Advisor suggerisce vivamente l'ipotesi 1**, sia per la semplicità procedurale, sia per la possibilità di ribaltare il costo degli ammortamenti sul soggetto gestore; facilitando, in tal modo, il raggiungimento del *break even* del Conto Economico previsionale che, in caso contrario, rischierebbe di chiudere in perdita, dato l'elevato costo degli ammortamenti da imputare in bilancio.

La modalità del fitto di ramo di azienda è, inoltre, quella più diffusa nel comparto termale.

### Il processo di scouting

Il processo per la selezione dei potenziali futuri soggetti gestori dovrebbe articolarsi in tre fasi, tra loro differenti ma complementari:

- **Fase 1\_Pubblicazione del bando per la richiesta di presentazione di manifestazioni di interesse**  
In questa fase si procederà alla pubblicazione di un avviso pubblico per la raccolta di manifestazioni di interesse da parte di imprenditori che, da soli, ovvero in ATI, siano interessati alla gestione del complesso immobiliare SINT, nonché ad investire nello stesso al fine di renderlo pienamente funzionante. Il bando dovrà prevedere dei vincoli di natura sia economico-finanziaria, sia tecnica, sulla base dei quali sarà stilata una prima graduatoria degli imprenditori che avranno accesso alla seconda fase. Nel bando dovranno essere riportati altresì le condizioni di cui all'art. 3 del contratto stipulato tra la SINT e l'Advisor in data 11/10/2017.
- **Fase 2: Invito riservato ai candidati, posizionati in graduatoria utile nella prima fase di selezione, a presentare i progetti esecutivi**  
L'invito conterrà un elenco delle tipologie di servizi erogabili in funzione della destinazione d'uso del complesso immobiliare, nonché la richiesta di un progetto esecutivo di dettaglio in cui gli imprenditori dovranno specificare la tipologia di servizi che intenderanno erogare e la stima dell'investimento necessario a rendere gli spazi adeguati all'erogazione degli stessi. Inoltre, nell'invito si potranno prevedere specifiche premialità anche di carattere sociale. Tale fase prevedrà un primo momento in cui gli imprenditori opereranno un sopralluogo tecnico per la valutazione e la stima degli interventi di ristrutturazione degli immobili, cui seguirà la presentazione dei progetti esecutivi. In seguito, sulla base dei progetti esecutivi presentati e valutati congrui, si aprirà una fase negoziale tra la committenza e gli imprenditori selezionati che potrebbe anche concludersi con l'aggregazione di più soggetti, potenziali gestori, secondo le forme associative consentite dalla normativa (ATI, Cooperative, etc). Nel caso in cui non verrà presentata alcuna manifestazione d'interessi, si procederà alla pubblicazione di un bando di cui direttamente alla fase 2.

### Il processo di scouting

- **Fase 3: Elaborazione di una *due diligence precontrattuale*, focalizzata sui profili salienti della negoziazione, e formalizzazione del contratto di fitto del ramo d'azienda**  
Conclusa la seconda fase si procederà all'elaborazione di una *due diligence precontrattuale* volta a valutare l'imprenditore e/o l'aggregato selezionato ed il progetto esecutivo definitivo.  
Sulla base della due diligence elaborata si procederà alla formalizzazione del contratto di fitto di ramo d'azienda

**Tutto il processo sarà supportato dall'implementazione di un *data room* riservato per la raccolta e la gestione dei dati sensibili che perverranno nelle diverse fasi di selezione**

L'Advisor coadiuverà la committente nelle prime fasi di comunicazione del Piano industriale, attraverso il supporto:

- nella comunicazione interna rivolta alla proprietà ed ai principali stakeholder;
- nell'organizzazione di una conferenza stampa;
- nella realizzazione di un'azione ufficiale per la presentazione del piano in un evento con le associazioni di categorie.

## Conclusione e futuri impegni dell'Advisor

---

Come anticipato nelle premesse, nel rispetto del contratto sottoscritto tra la Ri.For.Med. S.r.l. e la SINT Spa in data 11.10.2017, solo ad approvazione del presente piano industriale, da parte dell'organo amministrativo della stessa SINT, nonché da parte del Consiglio Comunale del Comune di Castellammare di Stabia (NA), si procederà all'espletamento delle azioni previste nella **seconda fase di advising - Ricerca di eventuali gestori esterni per l'utilizzo dei beni strategici parametrabile alle attività precedentemente svolte già da altri gestori, come di seguito riportate:**

- Assistenza nella redazione dei bandi di ricerca dei nuovi gestori esterni per gli aspetti finanziari, societari e legali;
- Assistenza nella predisposizione della data room e nell'attività di *due diligence*, quest'ultima da effettuarsi nei confronti dei soggetti esterni che hanno manifestato interesse alla gestione dei beni della SINT;
- Supporto nell'attuazione, nel pieno rispetto di normative, regole, ruoli e procedure, delle azioni di promozione/scouting dei possibili gestori esterni per l'utilizzo dei beni strategici, quali Complesso Termale, Hotel delle Terme e loro pertinenze.