

Turismo Termale e del benessere in Toscana: fra tradizione ed innovazione

Edizione 2007

Il SITET, Sistema Informativo Terme Toscane, coordinato da Emilio Becheri (Mercury Srl)
è attivo presso Unioncamere Toscana dall'anno 1995



Gruppo di lavoro:

Emilio Becheri, coordinatore
Elena Caramaschi
Andrea Cardosi
Sandro Billi
Giacomo Becheri
Serena Scarcella

PRESENTAZIONE

Unioncamere Toscana ha vissuto direttamente l'evoluzione del comparto termale in Toscana, fin dal 1995 quando per il primo anno ha realizzato il *Sistema Informativo delle Terme Toscane* ed ha pubblicato la prima News del SITET, denominata, appunto, Bollettino, per sottolineare la destinazione operativa dell'iniziativa. La pubblicazione, distribuita a tutti gli operatori termali ed a buona parte di quelli della ricettività, con cadenza semestrale o quadrimestrale è stata promossa in collaborazione con il Consorzio Terme di Toscana, costituito dagli operatori del settore.

Negli ultimi tre anni la News SITET è rientrata tra i contributi dell'Osservatorio regionale sul Turismo ed è una delle pubblicazioni che fa parte degli atti prodotti annualmente in occasione della presentazione dei dati congiunturali e di approfondimento strutturale.

L'esperienza della news sul sistema termale si è rivelata molto positiva perché ha consentito di seguire passo dopo passo l'evoluzione del comparto, individuandone e talvolta anticipandone le tendenze.

In particolare il ruolo delle terme regionali è molto cambiato nel corso di questo periodo con segnali di crisi di quelle di maggiore prestigio, come Montecatini e Chianciano, con i diversi tentativi di privatizzazione, con l'avvento del prodotto benessere e, più specificatamente, del *benessere termale*, con la crescita di terme e località prima considerate minori e con la realizzazione di alcune esperienze innovative, ben indicate nel testo.

Il sistema termale toscano occupa una posizione leader nel contesto dei sistemi regionali, insieme a quello dell'Emilia Romagna e del Veneto, e rappresenta un punto di forza del sistema di ospitalità, come opzione aggiuntiva a fronte delle molte altre presenti nella regione.

La pubblicazione che viene presentata, e il convegno di oggi 5 ottobre 2007, si collocano nella linea di attività di Unioncamere Toscana volta ad un approfondimento della conoscenza dell'attività dei vari comparti produttivi, secondo una visione che analizza il recente passato per poter individuare le linee strategiche di intervento.

Le analisi condotte nel corso dei dodici anni di SITET evidenziano, comunque, i grandi cambiamenti che si sono realizzati ed anche le grandi prospettive di sviluppi possibili, mentre confermano che il comparto del Benessere termale può rappresentare un ulteriore punto di forza del turismo regionale, a condizione che sia efficientemente gestito in base ad una collaborazione che avvicini le esigenze del "pubblico" a quelle degli operatori privati.

Firenze, 5 ottobre 2007

Il Presidente
Unioncamere Toscana
Pierfrancesco Pacini

INDICE

PRESENTAZIONE

1.	La struttura del lavoro.....	1
2.	Dalle terme al turismo della salute	1
3.	Il turismo delle città termali.....	4
4.	L'indagine	
4.1	<i>Premessa</i>	6
4.2	<i>I curandi</i>	7
4.3	<i>Le prestazioni</i>	9
4.4	<i>Il fatturato</i>	11
4.5	<i>Occupazione</i>	11
4.6	<i>Percezioni per la stagione 2007</i>	12
4.7	<i>Alcune considerazioni prospettiche</i>	13
5.	Il posizionamento del Sistema Termale Regionale	
5.1	<i>Il caso dell'Emilia-Romagna: un confronto</i>	14
5.2	<i>Il contesto italiano</i>	16
5.3	<i>Il caso della Francia</i>	16
6.	Una valutazione d'insieme	
6.1	<i>Le tendenze in atto</i>	17
6.2	<i>Le imprese termali</i>	19
7.	Le grandi difficoltà delle privatizzazioni	
7.1	<i>Il caso di Montecatini: una potenzialità da recuperare e valorizzare</i>	20
7.2	<i>L'esperienza delle terme sensoriali di Chianciano</i>	22
7.3	<i>Terme di Casciana: da "piccolo e bello" ad un sistema di grande rilievo regionale</i>	23
7.4	<i>Società delle Terme e del Benessere, un gruppo toscano di rilievo internazionale: Fonteverde, Grotta Giusti, Bagni di Pisa.</i>	25
7.5	<i>Terme della Versilia: una novità del sistema regionale.</i>	26
8.	Per una <i>vision</i> della rete termale regionale.....	27

1. La struttura del lavoro

In linea generale si può affermare che il comparto termale si presta ad essere interpretato secondo diverse letture: come turismo delle città termali, in molte delle quali è passato dall'essere la motivazione principale del soggiorno, a rappresentare una componente secondaria; come soggiorni propriamente termali, valutati in base al numero degli arrivi e delle prestazioni effettuate; come benessere termale, cioè come l'insieme del movimento attivato per la effettuazione di trattamenti benessere e fitness in un contesto termale e, generalmente, con l'uso di prodotti termali. Dalla seconda metà degli anni novanta, infine, i grandi centri benessere e fitness non termali, con localizzazione prevalente intorno alle grandi città.

Nella breve analisi che segue, la valutazione congiunturale dell'andamento delle terme e del benessere termale della Toscana viene collocata nel contesto storico che ha caratterizzato l'evoluzione del comparto, con un breve benchmarking e con alcune valutazioni di sintesi sulle prospettive di sviluppo. Come base di riferimento è stata svolta una indagine presso gli stabilimenti termali attivi in Toscana.

2. Dalle terme al turismo della salute¹

Nella terza edizione del Rapporto sul turismo italiano (anno 1988) fu presentato un capitolo dal titolo *Dal turismo termale al turismo della salute*, replicato ed ampliato al convegno di Budapest dell'AIEST del 1989 con il titolo *From thermalism to health tourism*. Queste due pubblicazioni, che proponevano l'integrazione fra terme e benessere e la concezione di benessere termale come valore aggiunto, determinarono una serie di reazioni negative sintetizzabili nell'accusa di eresia, in particolare anche da parte dei gestori delle terme locali.

L'accusa era di propendere verso una concezione di benessere, più precisamente di benessere termale e di contaminare il soggiorno termale con quello turistico. Tale scelta avrebbe portato allo "snaturamento" dell'attività termale, perciò si trattava di un ragionamento da rifiutare in toto.

In realtà l'atteggiamento degli addetti nasceva dalle difficoltà della situazione, ed in particolare dalla perdita di credibilità che il comparto stava assumendo verso il Servizio Sanitario Nazionale; dipendeva inoltre dall'atteggiamento superficialmente interessato con il quale, fino a pochi anni prima, erano stati prevalentemente gestiti

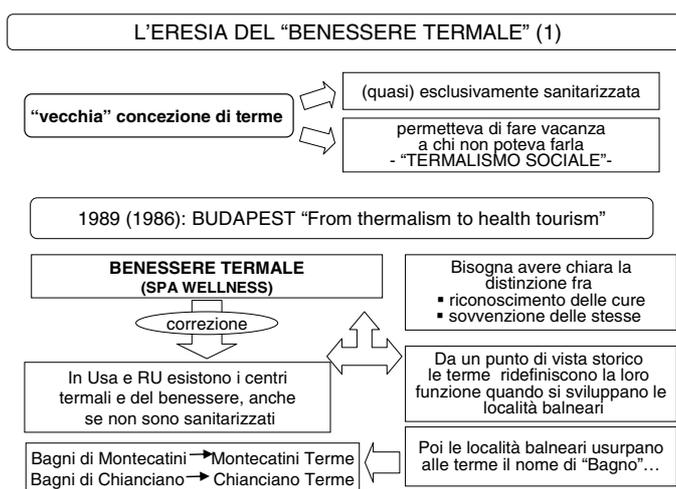
¹ Per queste valutazioni si rimanda ad una recente analisi condotta da Mercury srl per conto dell'Irpet, con oggetto principale il caso di Montecatini Terme.

gli stabilimenti termali ed in particolare quelli ex Eagat. Precisamente poiché, per giustificare l'effettuazione delle cure, bastava mostrare la prima e l'ultima impegnativa, molti, nel frattempo, facevano altre vacanze. Tale possibilità fu impedita da diverse restrizioni che si verificarono a partire dalla prima metà degli anni Ottanta, ed in particolare dalla limitazione ai casi di effettiva necessità della concessione di un periodo aggiuntivo di ferie per cure termali, mentre prima chiunque effettuasse le cure ne aveva diritto. Nel caso delle terme di Tivoli, ad esempio, la restrizione della possibilità di fruire di un periodo aggiuntivo di ferie per l'effettuazione delle cure termali portò, in due anni, ad una diminuzione di oltre il 70% dei frequentatori e, qualche anno dopo, alla chiusura degli stabilimenti, poi riaperti solo ad inizio degli anni Duemila.

Come indicato in un articolo de *Ilsole24ore* dell'ottobre 1995², la gestione dell'attività termale era completamente fuori dal mercato; erano istituzioni che si aggiungevano e talvolta si contrapponevano ad altre e come tali non soggette alle regole del mercato. L'appartenenza e la identificazione con il Servizio Sanitario Nazionale portavano ad escludere qualsiasi forma di marketing anche perché dal SSN era proibita qualsiasi forma di pubblicità; allo stesso modo la gran parte delle entrate era determinata dai contributi dello stesso SSN, per cui questa era la principale voce di entrata che si voleva preservare.

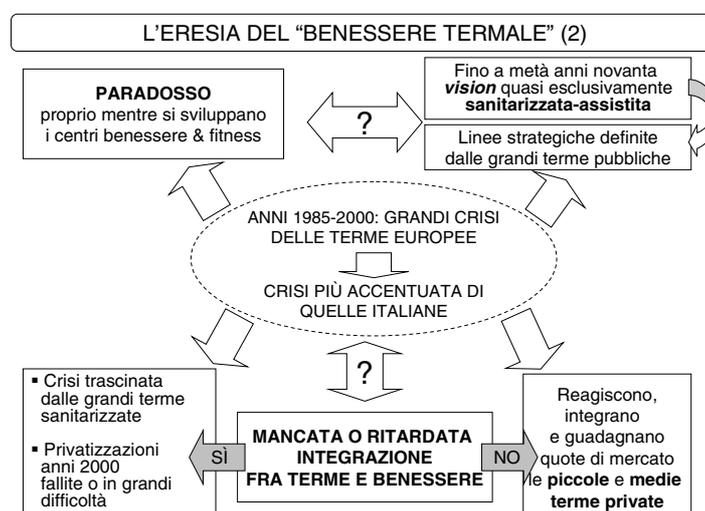
Vi era la dichiarata preoccupazione che un maggiore orientamento al benessere avrebbe potuto determinare una contaminazione delle terme come presidio sanitario, con il rischio che il SSN non avesse più riconosciuto il comparto termale.

Fig. 1 - L'eresia del benessere termale (1)



² Emilio Becheri, *Le terme: da fuori a dentro il mercato*. Il Sole 24 ore, 10 ottobre 1995.

Fig. 2 - L'eresia del benessere termale (2)



Fonte: elaborazioni Mercury per IRPET

Di fatto il benessere stava diventando un vero e proprio “mercato della salute”: era proprio questa l’eresia che non si accettava. La conseguenza è stata che tale comparto, che aveva nelle terme il proprio contesto naturale, si è sviluppato in modo del tutto autonomo fuori dal contesto termale, con gli *health center* e le *beauty farm*, fino ad arrivare ad essere una delle principali innovazioni del *modus vivendi* di oggi.

L’opzione a favore del benessere termale si è verificata prima presso alcune terme minori, alcune delle quali allora marginali. Nessuna delle grandi terme nazionali ex Eagat ed ex Iri, fino a tutti gli anni Novanta, è stata toccata da questo processo, mentre molteplici delle cosiddette terme “minori” si sono orientate al benessere termale godendo di un forte sviluppo ed aumentando la loro fama, come nei casi - per limitarsi alla Toscana - di Grotta Giusti di Monsummano Terme, di Saturnia o di Fonteverde a San Casciano dei Bagni.

La convinzione della necessità di un connubio fra terme e benessere, e la conseguente concezione di turismo termale, sono ampiamente accettate, ma il ritardo con il quale si è determinato tale orientamento ha inciso negativamente su alcune delle principali destinazioni termali. A livello regionale ne sono un esempio evidente Montecatini Terme e Chianciano Terme.

L’evoluzione degli ultimi anni ha portato ad un cambiamento sostanziale delle grandi città termali della Toscana, mentre si sono sviluppate, nel senso del

benessere termale, alcune località minori come quelle sopra indicate.

In primo luogo Montecatini, ma anche Chianciano, pur se in misura meno accentuata, sono divenute destinazioni caratterizzate da una presenza molto ridotta del movimento propriamente termale, che fino agli anni ottanta determinava più dei due terzi delle presenze.

Altri turismi si sono sviluppati nelle due località, in primo luogo collegati agli itinerari regionali ed all'attività congressuale e delle manifestazioni. Gli ultimi orientamenti sono, comunque, verso una valorizzazione del benessere termale, con diverse iniziative realizzate negli ultimi anni come le Terme sensoriali di Chianciano (2006) o come le Terme Villa Borri a Casciana (2007).

3. Il turismo delle città termali

Gli stabilimenti termali sono inseriti in un contesto ambientale che si caratterizza per la presenza di molte tipologie di ricettività e di altri turismi, con grandi modifiche realizzate nel corso degli ultimi venti anni.

La principale e più sostanziale è data dal fatto che se le grandi città termali restano tali sul piano dell'immagine, in realtà le modifiche che si sono realizzate nella composizione della clientela, da un punto di vista sostanziale, non le fanno più essere città termali. Nei casi di Montecatini Terme e di Chianciano Terme gli arrivi per prestazioni termali o di benessere termale rappresentano una quota molto ridotta del mercato, mentre in termini di presenze la quota di mercato sale a poco più del 30%, perché la permanenza media di chi effettua prestazioni termali è quasi tre volte rispetto a quella riconducibile ad altre motivazioni. Nel caso di Montecatini e Chianciano, ad esempio, a fronte dei circa 55.000 arrivi di curandi rilevati per l'anno 2005, stanno circa 580 mila arrivi negli esercizi ricettivi nella prima località e circa 260 mila nella seconda. Ciò significa che la quota di arrivi termali a Montecatini terme è inferiore al 10%, mentre a Chianciano è stimata attorno al 20%.

Inoltre gli stranieri determinano più della metà del movimento in termini di arrivi (55%) e poco meno della metà (47%) in termini di presenze. Nel caso di Montecatini è nettamente prevalente il numero degli stranieri rispetto a quello dei nazionali (67% arrivi e 62% delle presenze), ma questa componente non prende per niente in considerazione gli stabilimenti termali, e spesso ne ignora addirittura l'esistenza, perché pernotta nella città per motivazioni d'arte o culturali o per la partecipazioni a eventi, quali convegni e manifestazioni.

Nelle città termali di grande tradizione, dunque, esistono di fatto due mercati del turismo fra loro separati in casa: quello propriamente termale e del benessere

termale, e quello più articolato, più complesso e più dinamico rappresentato dal soggiorno per praticare i diversi turismi che la Toscana rende possibili, compresa la partecipazione a eventi e manifestazioni.

In tabella sono riportati arrivi e permanenza media relativi ai soli Comuni toscani³ interessati dalla presenza di stabilimenti termali (o nel comune o in località limitrofe) che vengono classificati dall'ISTAT appunto come tali sulla base della risorsa turistica prevalente, non inserendo quindi i Comuni i cui flussi turistici sono prevalentemente riconducibili ad altre risorse, come ad esempio al mare per Portoferraio e Massa, Montepulciano in quanto località di interesse storico ed artistico, ecc. Va sottolineato che la classificazione adottata dall'Istat per le località si fonda sulla risorsa prevalente, ma è inficiata da un approccio storico che continua a considerare termali località per le quali prevedono altre motivazioni, mentre non considera altre località presso le quali le terme stesse hanno assunto maggiore valenza.

Tab. 1 – Arrivi presso le strutture ricettive alberghiere nei Comuni termali toscani: distinzione per nazionalità. Anni 2005-2006 (Valori percentuali) (a)

Comune	Pr.	Arrivi 2006			Permanenza media - 2006 Arrivi - Var. % 2006/2005					
		Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
Monsummano Terme	PT	6.513	2.453	8.966	3,6	5,0	4,0	10,7	1,7	8,1
Montecatini-Terre	PT	205.443	414.033	619.476	3,3	2,7	2,9	1,1	11,4	7,8
Chianciano Terme	SI	153.171	113.089	266.260	4,6	2,4	3,6	3,2	6,0	4,4
San Quirico d'Orcia	SI	26.887	10.173	37.060	2,9	4,0	3,2	9,5	-0,8	6,5
Rapolano Terme	SI	14.323	1.249	15.572	2,8	3,0	2,8	10,9	-2,3	9,8
San Casciano dei Bagni	SI	10.451	2.285	12.736	2,5	3,4	2,7	18,7	21,5	19,2
Radicandoli	SI	74	147	221	4,0	7,0	6,0	8,8	-36,1	-25,8
Bagni di Lucca	LU	3.976	2.454	6.430	2,7	2,7	2,7	15,7	19,4	17,1
Casciana Terme	PI	13.317	2.804	16.121	3,6	3,4	3,6	-6,2	-55,0	-21,1
San Giuliano Terme	PI	23.283	37.788	61.071	1,7	1,5	1,6	-0,5	-3,6	-2,4
Manciano	GR	29.136	3.234	32.370	2,9	3,3	3,0	1,8	-23,0	-1,4
Campiglia Marittima	LI	2.305	356	2.661	2,9	3,9	3,0	-8,8	41,8	-4,2
Totale		488.879	590.065	1.078.944	3,5	2,6	3,0	2,7	8,0	5,6

Fonte: elaborazioni Mercury su dati Settore Sistema Statistico Regionale (Regione Toscana) - (a) I dati 2006 sono provvisori.

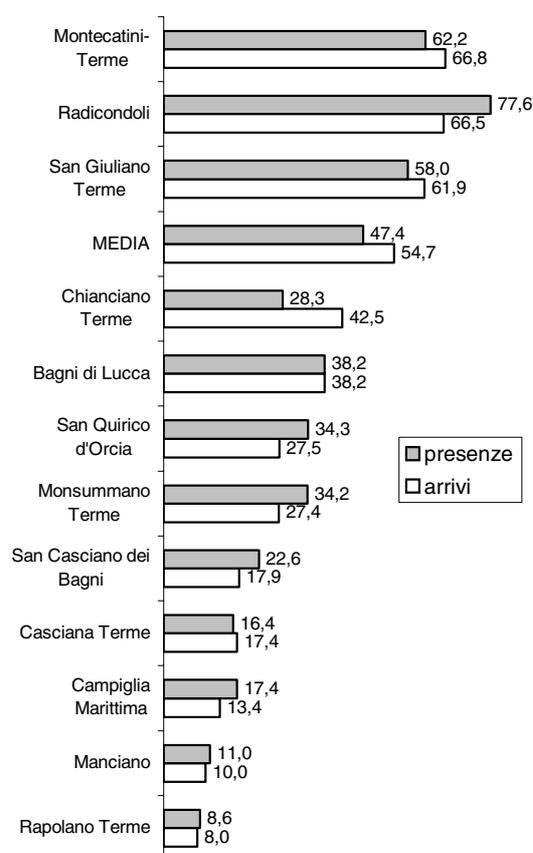
Nel biennio 2005-2006, le destinazioni termali della Toscana indicate in tabella hanno registrato un incremento sia degli arrivi (+5,6%) sia delle presenze (+3,2%), ma entrambi riconducibili ad un sensibile aumento della componente estera. Se si scompongono arrivi e presenze per nazionalità, infatti, a fronte di un +2,7% di arrivi di connazionali si è registrata una lieve flessione (-0,5%) delle relative presenze. La

³ Bagni di Lucca, Monsummano Terme, Montecatini-Terre, Gambassi Terme, Campiglia Marittima, Casciana Terme, San Giuliano Terme, Vicopisano, Chianciano Terme, Radicandoli Rapolano Terme, San Casciano dei Bagni, San Quirico d'Orcia e Manciano.

componente straniera ha dato un impulso alla domanda con un +8,0% di arrivi ed una analoga variazione delle presenze.

La presenza di un forte movimento di stranieri che non pernotta per motivazioni termali o per benessere è testimoniata anche dalla incidenza di tale componente nei comuni considerati, con motivazioni di soggiorno imputabili quasi esclusivamente al paesaggio ed alla campagna della Toscana e alla visita alle città d'arte.

Graf.1 - Incidenza della componente straniera nei Comuni termali toscani. Anno 2006



4. L'indagine

4.1 Premessa

Nel contesto sopra delineato si colloca l'indagine che anche quest'anno Mercury s.r.l. ha svolto per conto di Unioncamere Toscana presso gli stabilimenti termali presenti sul territorio toscano, al fine di aggiornare l'Osservatorio Regionale per il

Sistema Informativo Terme Toscane (SITET).

I dati sono stati raccolti tra l'ultima settimana di maggio ed i primi dieci giorni di giugno del 2007.

Dei circa trenta stabilimenti termali diffusi sul territorio toscano, circa sei non sono aperti al pubblico; a questi vanno aggiunti altri tre chiusi mentre la rilevazione era in corso di svolgimento.

Per i 23 (circa) stabilimenti quali possibili rispondenti, il tasso di risposta è stato del 86,0%, la dimensione dei non rispondenti è tale da non superare il 4-5% del sistema termale toscano complessivo, sia in termini di curandi che di prestazioni.

La scheda di rilevazione è stata somministrata con supporto informatico (via e-mail) con possibilità di restituzione della stessa compilata via fax o via e-mail; il 68,4% ha reso la scheda di rilevazione compilata via fax ed il restante 31,6% via e-mail.

La scheda di rilevazione è strutturata in sei sezioni:

Sezione A - Termale, all'interno della quale sono stati rilevati i dati relativi a curandi e prestazioni;

Sezione B - Benessere, all'interno della quale sono stati rilevati i dati relativi ad arrivi e prestazioni;

Sezione C - Occupazione, volta a rilevare numero di dipendenti, stagionali e collaborazioni esterne;

Sezione D - Fatturato, distinto tra termale, benessere ed eventuali altri componenti;

Sezione E - Percezioni sulla stagione 2007;

Sezione F - Altre informazioni relative ad investimenti, azioni promozionali, ecc.

Il periodo di osservazione è il biennio 2005-2006, mentre le precedenti edizioni del SITET, coprono il periodo che va dal 1995 al 2005 ed a queste si rimanda per un completamento dell'indagine.

4.2 I curandi

Le elaborazioni condotte nel corso degli anni hanno portato a distinguere fra curandi (coloro che effettuano le prestazioni termali, turisti e non), turisti della destinazione termale cioè curisti (curandi che sono anche turisti) e turisti per altre motivazioni.

A livello regionale, prosegue il trend in diminuzione dei curandi assistiti dal Servizio Sanitario Nazionale, ulteriormente confermato dai dati relativi al biennio 2005-2006. Tale flessione è quasi compensata dall'aumento dei clienti privati delle terme tradizionali, per cui il totale dei curandi non ha subito sostanziali variazioni nei due anni di riferimento.

Tab. 2 - Curandi termali ed arrivi per il benessere in Toscana. Anni 2005-2006 (Valori assoluti e percentuali)

	Termale		Benessere	Totale generale	
	Assistiti	Privati			Totale
Valori assoluti					
2005	109.472	67.689	177.161	54.611	231.772
2006	104.915	70.085	175.000	63.414	238.414
Variazione percentuale					
2006/2005	-4,2	3,5	-1,2	16,1	2,9
Composizione percentuale (totale generale = 100,0%)					
2005	47,2	29,2	76,4	23,6	100,0
2006	44,0	29,4	73,4	26,6	100,0
Composizione percentuale (totale termale = 100,0%)					
2005	62,6	38,7	100,0		
2006	60,0	40,0	100,0		

Fonte: indagini Mercury presso gli stabilimenti termali

Il comparto in forte espansione, secondo un trend in atto da alcuni anni, è quello del benessere termale che in termini di arrivi di curandi, nel 2006 pesa oltre un quarto del totale curandi (dieci anni fa le prestazioni benessere incidavano solo per circa il 2% sul totale). Si noti che il dato è riferito solo alle prestazioni benessere che si effettuano in ambienti termali ed esclude le prestazioni di tale natura effettuate in altro ambiente (alberghi, centri benessere e fitness e altri), che si stimano essere notevolmente superiori.

Gli arrivi per il benessere registrano un aumento del +16% circa in un solo anno, con la conseguenza che il comparto termale complessivamente considerato aumenta del +2,9% il numero degli arrivi termali. Se si considerano le prestazioni, invece, a causa del minore numero medio di quelle dei clienti benessere, il termale complessivamente considerato subisce una flessione del 1,2%.

4.2.1 *Termale: italiani e stranieri*

Interessante è anche la differenziazione della clientela per nazionalità. La componente preponderante è quella italiana, con una incidenza di oltre il 90%. La composizione per nazionalità dei fruitori delle terme toscane è differente, tuttavia, a seconda che si consideri il comparto termale o quello del benessere. Nel termale, i curandi italiani rappresentano oltre il 95% del totale, mentre per il benessere tale componente scende all'83% circa. Il *benessere termale*, quindi, presenta un grado relativo di internazionalizzazione maggiore rispetto al termale tradizionale; tale fatto potrebbe essere ipotizzato come punto di partenza per promuovere all'estero gli stabilimenti toscani anche per le tipologie di cure tradizionali.

Tab. 3 - Curandi termali italiani e stranieri in Toscana. Anni 2005-2006 (Valori percentuali)

	Termale			Benessere			Totale		
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
2005	96,2	3,8	100,0	82,8	17,2	100,0	92,7	7,3	100,0
2006	95,5	4,5	100,0	83,2	16,8	100,0	91,8	8,2	100,0

Fonte: indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

Nella tabella seguente, sono riportati arrivi e presenze relativi ai soli comuni termali toscani. Come si nota, la composizione dei flussi turistici mossi da motivazioni anche diverse dal termale presenta una distribuzione molto più bilanciata tra italiani e stranieri, con una prevalenza dei secondi in termini di arrivi.

Di fatto il mercato è diviso in modo quasi uguale fra le due componenti.

Appare evidente come la quota del movimento straniero sia significativamente aumentata nel 2006 rispetto all'anno precedente.

Tab. 4 – Arrivi e presenze presso le strutture ricettive alberghiere nei Comuni termali toscani: distinzione per nazionalità. Anni 2005-2006 (Valori percentuali)

	Arrivi			Presenze		
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
2005	46,6	53,4	100,0	55,3	44,7	100,0
2006	45,3	54,7	100,0	53,3	46,7	100,0

Fonte: elaborazioni Mercury su dati Settore Sistema Statistico Regionale (Regione Toscana)

4.3 Le prestazioni

Analizzando le prestazioni effettuate nel corso del biennio 2005-2006, ai circa 230 mila arrivi del 2006 corrispondono 2,9 milioni circa di prestazioni, per una media di 12,2 prestazioni a cliente. Il dato risulta assai differenziato fra prestazioni termali, ove a circa 175 mila arrivi corrispondono circa 2,7 milioni di prestazioni per una media di 15,4 e quelle benessere ove a 63 mila arrivi circa corrispondono solo 219 mila prestazioni, per una media di 3,5.

Ne consegue che in una destinazione la permanenza media di coloro che effettuano prestazioni tradizionali è maggiore di quella relativa a coloro che effettuano trattamenti benessere. Va comunque precisato che nel comparto termale spesso ad una cura termale a pagamento si associa almeno una prestazioni pagata in proprio.

Tra le prestazioni termali tradizionali, la principale tipologia richiesta è

rapresentata dalle cure idropiniche, con una incidenza che tocca il 40% del totale di quelle richieste negli stabilimenti termali toscani. Tali cure sono praticate in modo nettamente prevalente nelle due principali località di Montecatini e Chianciano. A queste seguono le cure inalatorie con il 30%, per cui le due principali prestazioni considerate insieme, rappresentano circa il 70% del totale, entrambe in flessione nel periodo in esame, secondo una tendenza consolidata dai primi anni novanta.

Tab. 5 - Prestazioni termali e benessere in Toscana. Anni 2005-2006 (Valori assoluti e percentuali)

	Termali	Benessere	Totale
	Valori assoluti		
2005	2.745.168	204.808	2.949.976
2006	2.695.200	219.611	2.914.811
	Variazione percentuale		
2006/2005	-1,8	7,2	-1,2
	Composizione percentuale		
2005	93,1	6,9	100,0
2006	92,5	7,5	100,0
	Prestazioni medie per arrivo		
2005	15,5	3,8	12,7
2006	15,4	3,5	12,2

Fonte: indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

Tab. 6 - Prestazioni termali tradizionali per tipologia in Toscana. Anno 2006 (Valori assoluti e percentuali)

	Valori assoluti	Composizione %	Var. % 2006/2005
Idropiniche	1.091.811	40,5	-2,0
Inalatorie	819.323	30,4	-4,5
Fanghi	222.579	8,3	-3,0
Bagni	101.081	3,8	32,1
Stufe o grotte	31.564	1,2	23,5
Irrigazione vaginale	1.861	0,1	-2,6
Sordita' rinogena	39.860	1,5	-1,9
Ventilazioni polmonari	10.551	0,4	-8,1
Vasculopatie	70.363	2,6	3,4
Riabilitazione motoria	9.169	0,3	21,9
Fisioterapia	46.984	1,7	-29,2
Massaggi	95.811	3,6	1,8
Riabilitazione respiratoria	3.501	0,1	-13,8
Altro	150.742	5,6	1,9
Totale	2.695.200	100,0	-1,8

Fonte: indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

4.4 Il fatturato

In termini di fatturato (Tab. 7) l'incidenza delle prestazioni benessere arriva quasi al 30% a fronte di una incidenza che in termini di prestazioni è solo intorno all'8%.

Il costo di una prestazione termale tradizionale, infatti, è di circa 8 euro a persona, mentre per il comparto benessere è attorno ai 40 euro, è cioè ben cinque volte tanto.

Il prezzo medio del totale delle prestazioni (terme più benessere) corrisponde a circa 11 euro. Con riferimento agli arrivi, la situazione si presenta con un certo riequilibrio perché ad ogni curando tradizionale corrisponde un costo medio delle prestazioni di circa 130 euro, a quelli benessere di circa 145 euro, per una media di circa 133 euro.

È evidente, comunque, che nel computo della movimentazione attivata il comparto del benessere determina un maggiore valore aggiunto.

I dati di sintesi presentati fanno riferimento al complesso del sistema termale regionale e sono il risultato della sommatoria dei due segmenti nei quali si è scomposto il mercato. L'andamento delle cosiddette terme "minori" è sempre stato migliore rispetto alle due terme "maggiori", con valori tendenzialmente positivi o di mantenimento delle posizioni.

Tab. 7 - Fatturato terme e benessere termale in Toscana. Anni 2005-2006 (Valori assoluti e percentuali)

	Termale assistiti	di cui termale assistiti - ticket	Termale privati	Termale Totale	Benessere totale	Totale termale e benessere
2005	10.837.431	1.457.180	10.994.665	21.832.096	8.324.476	30.156.572
2006	10.502.300	1.741.643	12.057.593	22.559.894	9.133.459	31.693.353
Variazione percentuale						
2006/2005	-3,1	19,5	9,7	3,3	9,7	5,1
Composizione %						
2005	35,9	4,8	36,5	72,4	27,6	100,0
2006	33,1	5,5	38,0	71,2	28,8	100,0
Resa media per prestazione						
2005				8,0	40,6	10,2
2006				8,4	41,6	10,9

Fonte: indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

4.5 Occupazione

Il numero medio di addetti per curandi complessivi (termale e benessere) è di 5 ogni 1.000 curandi; tale dato è analogo a quello che si rileva per il Sistema termale

dell'Emilia Romagna, così come appare dai dati del COTER⁴. Tale rapporto si mantiene sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi anni.

Tab. 8 - Occupati presso gli stabilimenti termali in Toscana. Anni 2005-2006 (Valori assoluti e percentuali)

	Dipendenti indeterminato	Dipendenti stagionali	Collaborazioni esterne	Totale
2005	427	576	190	1.193
2006	445	556	183	1.184
Variazione percentuale				
2006/2005	4,2	-3,5	-3,7	-0,8
Composizione percentuale				
2005	35,8	48,3	15,9	100,0
2006	37,6	47,0	15,5	100,0

Fonte: indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

4.6 Percezioni per la stagione 2007

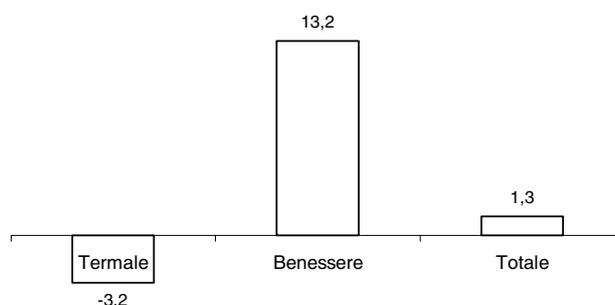
Le percezioni per l'andamento della stagione 2007 evidenziano il consolidarsi di una tendenza in atto negli ultimi anni, confermando quanto già riportato nelle sezioni precedenti.

Il sistema termale toscano è caratterizzato da più mercati, ovvero stabilimenti "maggiori" e "minori" (in termini numerici di arrivi/prestazioni) che negli ultimi anni hanno mostrato andamenti a volte divergenti, con una maggiore capacità di reagire alle sollecitazioni del mercato, da parte dei secondi. Le terme "minori" si sono orientate prima al benessere rispetto a quelle maggiori.

In parallelo alle valutazioni su questi due "mercati" va considerata una ulteriore distinzione tra termale e benessere, segmenti tra i quali si è creata una forbice. Il termale continua a dare segnali di incertezza che si traducono in una flessione dei curandi e delle prestazioni, mentre il benessere evidenzia un progressivo rafforzamento. La percezione degli operatori conferma il consolidarsi di un tale andamento variegato del termale con una flessione dei curandi (attorno al 3%) ed un ulteriore balzo in avanti degli arrivi benessere (oltre il 13%).

⁴ COTER (Consorzio Termale dell'Emilia Romagna), Osservatorio termale regionale dell'Emilia Romagna

Graf. 2 - Percezioni andamento arrivi per la stagione 2007. Incrementi stimati rispetto all'anno precedente.



Fonte: indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

4.7 Alcune considerazioni prospettive

I mutamenti in atto nella domanda hanno indotto gli operatori regionali a cercare di adeguare e migliorare la propria offerta. Il 70% delle imprese termali ha dichiarato di avere effettuato nuovi investimenti negli ultimi cinque anni, in campo termale o del benessere.

Da notare anche che il 55% degli intervistati ha dichiarato anche di avere effettuato investimenti per il miglioramento della qualità e/o per l'ampliamento della offerta nell'ambito del comparto del termale tradizionale.

Circa la metà degli stabilimenti dichiara di aver intrapreso iniziative di particolare rilievo o per la promozione della loro attività termale. Tra questi, ad esempio, Toscana underground ed eventi golf "La Pievaccia" da parte di Monsummano Terme; screening audiologico gratuito per bambini in età scolare delle Terme Antica Querciolaia; sito web dedicato alle Terme Sensoriali e promozioni via Internet delle Terme di Chianciano; attività di fidelizzazione su clienti, contatti con strutture ricettive, tour operator e agenti di viaggi e convenzioni con Enti, Associazioni e Cral Aziendali delle Terme di Montepulciano; nuovo reparto antico mediterraneo, aggiunta di una linea cosmetica e giornate del termalismo di Fonteverde; iniziative culturali (salotti al fresco) iniziative di intrattenimento (festa delle spose) del Parco Termale Uliveto.

Nel corso dell'indagine sono state raccolte le opinioni degli operatori in merito a quali misure dovrebbero essere intraprese sul piano regionale e nazionali per il miglioramento del comparto con due domande a risposta aperta.

La maggior parte degli addetti ai lavori ritiene necessaria una revisione della

normativa sulle piscine termali, per rendere più facile la loro realizzazione.

Sono sottolineati come fondamentali anche:

la definizione del profilo dell'operatore termale ed un suo preciso inquadramento;

una maggiore conoscenza del settore da parte della classe medica;

un sistema univoco nazionale di validazione scientifica delle cure termali;

una maggiore attenzione e sostegno ad investimenti e promozione;

il rilancio delle cure termali per dare più visibilità al comparto come peculiarità regionale;

una campagna informativa per il recupero dell'immagine delle cure termali

5. Il posizionamento del Sistema Termale Regionale

5.1 *Il caso dell'Emilia-Romagna: un confronto*

Il Consorzio Termale dell'Emilia Romagna compie annualmente una analisi sull'andamento delle 22 imprese termali aderenti. Complessivamente la dimensione è notevolmente superiore a quella del sistema termale toscano, in quanto gli arrivi di clienti sono stimati in circa 328 mila e le prestazioni effettuate in circa 6,5 milioni, rispettivamente il 44% in più e il 128% in più, in sostanza più del doppio rispetto al sistema termale toscano.

La diversa rilevanza delle prestazioni rispetto agli arrivi di curandi dipende anche dal fatto che in Emilia-Romagna sono prevalenti le cure inalatorie, che si caratterizzano per cicli di prestazioni superiori di 24 unità.

Tab. 9 - Benchmarking tra il sistema termale della Toscana e dell'Emilia Romagna. Anno 2006 (Valori assoluti e percentuali)

	Assistiti	Privati	Totale	Benessere	Riabilitazione	Totale generale
Valori assoluti						
Toscana	104.915	70.085	175.000	63.414		231.772
Emilia Romagna	246.221	25.456	271.677	45.337	11.070	328.084
Variazioni percentuali						
Toscana	-4,2	3,5	-1,2	16,1		2,9
Emilia Romagna	-2,0	8,3	-1,2	21,1	3,8	1,6
Composizione percentuale						
Toscana	44,0	29,4	73,4	26,6		100,0
Emilia Romagna	75,0	7,8	82,8	20,2	3,4	100,0

Fonte: Consorzio Termale dell'Emilia-Romagna ed indagine Mercury presso gli stabilimenti termali

Le cure inalatorie rappresentano più della metà di quelle effettuate, mentre quelle idropiniche sono circa un decimo.

In termini di variazioni percentuali per il biennio 2005-2005, in Emilia-Romagna il comparto privato delle terme tradizionali ha registrato un incremento (+8,3%) ma a causa del basso peso relativo non riesce a compensare la diminuzione degli arrivi assistiti (-2,0%), con conseguente diminuzione del totale del termale tradizionale dell'1,2%. Complessivamente gli arrivi per benessere e terme aumentano dell'1,6%, mentre il corrispondente valore per la Toscana è del 2,9%, variazione imputabile anche alla maggior quota di trattamenti benessere che hanno registrato una crescita sensibile. Da notare che nel caso dell'Emilia Romagna sono evidenziate a parte le cure di riabilitazione, che aumentano del 3,8%. Anche le prestazioni effettuate diminuiscono dell'1,2% in linea con il dato riferito alla Toscana.

Con riferimento al comparto benessere gli arrivi nella regione emiliana aumentano del 21,1%, più di quanto avviene in Toscana ove l'aumento è del 16,1%.

L'incidenza del comparto benessere è relativamente maggiore in Toscana in quanto riguarda più di un quarto degli arrivi, mentre nel caso dell'Emilia-Romagna circa il 14%.

Il fatturato complessivo aumenta del 2,6%, mentre nel caso della Toscana l'aumento percentuale è quasi doppio corrispondendo al 5%.

Il giro d'affari attivato dalle terme in Emilia-Romagna è stimato pari a 97,1 milioni di euro, cioè 3,1 volte maggiore, con un indotto attivato stimato in 736 milioni di euro in Emilia-Romagna ed in circa 401 milioni di euro in Toscana per la maggiore incidenza dei curisti rispetto ai curandi non turisti e del comparto benessere rispetto al termale tradizionale. Il moltiplicatore è rispettivamente di 7,6 e di 12,9.

Si ricorda, a tal proposito, che l'incidenza dei curisti sul totale dei curandi è di circa il 52% in Emilia-Romagna e di più del 75% in Toscana.

La componente straniera è molto ridotta, ma mentre in Emilia-Romagna è quasi inesistente rappresentando solo lo 0,6% degli arrivi, in Toscana rappresenta circa il 5,0%, con una quota maggioritaria nel segmento benessere.

Di fatto, dunque, si può affermare che a livello internazionale il sistema termale delle due regioni non è recepito come un "prodotto" con grande appeal, forse per la presenza di richiami molto più forti.

Comunque, nel caso della Toscana è in atto una attenzione montante dei turisti esteri all'offerta di *benessere termale*, anche quando le motivazioni principali del viaggio sono diverse.

Più in generale si rileva che gli arrivi di stranieri per il comparto termale rappresentano una componente determinante in Veneto, Trentino-Alto Adige e Campania, segnatamente a Ischia, mentre sono quasi assenti in tutte le altre destinazioni.

5.2 *Il contesto italiano*

Nel contesto nazionale le terme della Toscana, in termini di arrivi di clienti, determinano circa il 16,6% dell'intera movimentazione del *benessere termale* (cure tradizionali + benessere) e quelle dell'Emilia R. il 22,1 %. Le due regioni insieme, quindi determinano più di un terzo (38,7%) del totale nazionale. L'incidenza sulle cure tradizionali è del 14,9% per la Toscana e del 23,1% per l'Emilia R.; per le prestazioni benessere rispettivamente del 24,4% e del 17,4%.

Da notare che a partire dal 2003 il forte aumento del comparto benessere ha determinato un saldo leggermente positivo delle prestazioni complessive con una variazione percentuale media annua che nel periodo 2002-2006 si aggira attorno all'1,6%. Complessivamente i clienti termali sono stati 1,435 milioni nel 2006⁵.

Si tratta di un fatto di grande rilevanza perché l'avvento del benessere nelle terme ha più che compensato la diminuzione delle cure tradizionali e determinato una inversione di tendenza.

5.3 *Il caso della Francia*

Il sistema termale francese vede un numero di stabilimenti ed un numero di arrivi per prestazioni termali corrispondenti rispettivamente a meno della metà di quello rilevato in Italia. Risulta maggiore il numero di arrivi benessere, anche perché è stato sviluppato un comparto, quello della talassoterapia, favorito pure dall'opzione a favore di un grande gruppo alberghiero come Accor; tale comparto in Italia si limita a pochi episodici casi, anche se si sta cercando di avviarne il recupero.

L'attività termale è particolarmente concentrata nel Sud della Francia e nelle zone montane.

Nel 2006 gli arrivi di clienti per cure assistite dal Servizio sociale francese sono stati circa 492 mila (8,824 milioni di giornate), a fronte dei circa 990 mila rilevati in Italia⁶. Rispetto ai primi anni novanta il comparto del termalismo sanitario si è ridotto di circa un quarto in Francia e di circa il 35% in Italia.

Anche la Francia, a partire dal 1994 ha visto una crisi analoga a quella italiana per quanto riguarda il comparto termale tradizionale. Per reagire a questa situazione le

⁵ Il dato è riferito agli arrivi ed alle prestazioni ufficialmente attivate; a queste andrebbero aggiunte le prestazioni che, specialmente nel caso degli alberghi termali di Ischia e delle Terme Euganee, sono effettuate con i pacchetti tutto compreso, per cui la dimensione del fenomeno benessere è, nella realtà, maggiore.

⁶ In Italia salgono a più di 1.175 mln con le prestazioni private; non è noto il corrispondente dato francese.

Regioni ed Governo francese hanno coordinato ed attivato delle politiche di filiera, ma caratterizzate a livello territoriale, determinando un miglioramento dell'offerta ed all'apertura di una decina di nuovi stabilimenti termali. Politiche specifiche, attraverso i contratti territoriali, sono state realizzate particolarmente nei confronti delle zone del Midi-Pyrénées, del Rhone-Alpes e dell'Aquitania, ove si trova Dax, la principale stazione termale del Paese. La scelta è stata determinata dal fatto che si ritengono i sistemi termali locali struttura portante delle zone montane e rurali ove si localizzano⁷.

6. Una valutazione d'insieme

6.1 Le tendenze in atto

Come già in precedenza sottolineato, l'attività termale ha visto un forte allargamento del proprio spettro di prestazioni ed il proprio paradigma di riferimento attivando un po' ovunque il comparto del benessere termale. Le terme sono passate attraverso varie generazioni di attività ed oggi non hanno più solo funzione terapeutico-curativa; la sesta generazione di attività adotta una concezione olistica di promozione del proprio stato psico-fisico che prevede la partecipazione diretta alla gestione dei propri trattamenti per favorire una maggiore consapevolezza che porta alla costruzione di un proprio percorso.

Per farsi un'idea delle tendenze in atto basti pensare che nel 2005 ogni famiglia italiana ha speso in media, secondo le valutazioni dell'Istat, più di 900 euro per l'acquisto di beni e servizi per l'igiene e la cura della persona (saponi, profumi, cosmetici, acconciature, saune, solarium, massaggi, manicure, ecc.), per un totale di 21,4 miliardi di euro. Nel periodo 1985-2005, che corrisponde alla fase di riorganizzazione del settore termale, la spesa in questione si è accresciuta poco meno del 55% nella valutazione a prezzi costanti, facendo salire la sua incidenza sui consumi non alimentari delle famiglie oltre la soglia del 3%. Si tratta di un aumento particolarmente consistente dato che, nello stesso arco di tempo e sempre in termini reali, le spese per alberghi e ristoranti si sono accresciute del 46%, quelle per mobili e arredamenti del 34%, quelle per abbigliamento e calzature del 18%, e via dicendo. Tassi di crescita più elevati si sono registrati solo per i cellulari (+404%), le prestazioni ambulatoriali (+97%), le assicurazioni (+90%), i trasporti (+71%), i servizi

⁷ Per le analisi condotte vedi anche *Conseil Nationale des Exploitant Thermales, Aspects économiques du thermalisme français, 2005* ; *Détente, Impact des politiques territoriales sur le secteur thermale e France* ; cfr anche *Site officiel du thermalisme français*.

ricreativi e culturali (+67%).

In questo contesto un'idea forza che da anni si chiede di portare avanti al comparto è quella della attivazione e della valorizzazione del *benessere termale* come valore aggiunto rispetto al benessere *tout court* che può essere praticato ovunque e che ha visto una grande espansione dei propri centri di riferimento. Il benessere praticato in ambiente termale trae forza dalla utilizzazione di prodotti e trattamenti specifici, anche se olisticamente ispirati, e dalla particolare situazione di relax e relazionale con le quali, da sempre, pur nel mutare delle funzioni, si identificano le destinazioni termali.

Il *benessere termale*, con riferimento alla quinta generazione di attività termale e di promozione del proprio benessere psico-fisico, non cura soltanto una tipologia di malattia, ma, senza perdere nulla della sua scientificità terapeutico-preventiva, si prende cura della salute dell'uomo in senso generale e completo.

Si può parlare oggi di *sesta generazione di attività termale* per intendere la fruizione sensitiva del benessere termale: il prodotto si articola in una serie di attività che implicano la partecipazione attiva e convinta del soggetto che, pur all'interno di certe regole e di certi schemi di massima, può combinare e decidere le proprie modalità di fruizione, senza, di fatto, il vincolo, di un periodo minimo di durata. Inoltre, la fruizione sensitiva può essere sia l'oggetto specifico del soggiorno, sia una pertinenza-integrazione con altri turismi, così come accade, ad esempio, nel caso di convegni e, più in generale, di eventi che associano alla motivazione principale del soggiorno la pratica di esperienze di benessere. Nell'ambito della sesta generazione rientra anche il recupero in atto e la rivalutazione delle cure termali occidentali, contrapposte a quelle orientali. Questo processo ha favorito la diffusione della pratica dei soggiorni *weekend* e *short break*, ritenuti dalla concezione sanitarizzata incompatibili con le terme, per la troppo breve durata che impedirebbe effetti terapeutici.

In questo processo si può trovare una analogia con quanto si verifica nel più generale campo del turismo con la diffusione delle vacanze esperenziali, fondate sulla partecipazione attiva, secondo la sindrome di Hermann Hesse⁸.

⁸ Come è noto la *sindrome di Hermann Hesse* è la partecipazione attiva del vacanziero alla vita locale, come forma di turismo autentico. Si contrappone alla *sindrome di Stendhal* (effetto shock causato dalla visione di una opera d'arte o particolarmente impressionante) ed a quella dello *zoo alla rovescia* (partecipazione passiva del cliente vacanziero, come può avvenire in un tour organizzato senza opzioni individuali).

6.2 Le imprese termali

L'Italia è il paese europeo che vanta il maggior numero di stabilimenti termali, ma concentrati in alcune regioni. Complessivamente nel 2006 sono stati attivi 380 imprese termali in 170 destinazioni comunali, articolate in modo assai diversificato, in quanto molte, nei casi di Ischia e delle Campania (114 unità), delle Terme Euganee e del Veneto (110 unità), sono strutture di piccole dimensioni, quasi sempre come pertinenze di esercizi ricettivi, per cui gli stabilimenti che si distribuiscono fra le restanti regioni sono 158.

Con riferimento agli stabilimenti propriamente detti, dotati di propri servizi staccati dagli esercizi ricettivi ed autonomi, la Toscana è una delle regioni leader con 23 imprese termali aperte al pubblico e con più di 30 stabilimenti, preceduta solo dall'Emilia Romagna con 25 imprese.

La distribuzione fra le varie aree e regioni di riferimento è condizionata dalla forte incidenza degli stabilimenti presso gli esercizi ricettivi. In realtà le grandi regioni termali italiane sono in termini dimensionali l'Emilia-Romagna, il Veneto, la Toscana e la Campania e anche la Lombardia. Per Campania e Veneto, vista la particolarità dell'offerta fondata proprio sugli alberghi termali, il fenomeno è difficilmente quantificabile.

Tab. 10 - Le imprese termali nelle regioni italiane. Anno 2006

	Valori assoluti	Composizione %		Valori assoluti	Composizione %
Piemonte	10	2,6	Molise	1	0,3
Valle d'Aosta	2	0,5	Campania	114	30,0
Lombardia	16	4,2	Puglia	3	0,8
Trentino-Alto Adige	10	2,6	Basilicata	2	0,5
Veneto	110	28,9	Calabria	6	1,6
Friuli-Venezia Giulia	4	1,1	Sicilia	10	2,6
Liguria	1	0,3	Sardegna	6	1,6
Emilia-Romagna	24	6,3	<i>Nord ovest</i>	29	7,6
Toscana	23	5,8	<i>Nord est</i>	148	38,9
Umbria	6	1,6	<i>Centro</i>	56	14,7
Marche	10	2,6	<i>Mezzogiorno</i>	147	38,7
Lazio	18	4,7			
Abruzzo	5	1,3	ITALIA	380	100,0

Fonte: Federterme

7. Le grandi difficoltà delle privatizzazioni

Montecatini e Chianciano, insieme a Fiuggi, hanno risentito della crisi più di quanto si sia verificato in altre località, perché sono prevalenti le cure idropiniche, ritenute soft e nettamente spiazzate dalla concorrenza dei prodotti farmaceutici.

Gli stabilimenti termali di queste località, inoltre, in quanto prima appartenenti all'Eagat e poi all'IRI, insieme a quelli di altre undici località italiane, erano stati destinati, fin dal 1993 alla privatizzazione. In conseguenza dell'intervenuto scioglimento dell'EAGAT (Ente Autonomo Gestione Aziende Termali) dopo una fase di gestione fiduciaria dell'EFIM, fino ai primi mesi del 1998, erano di proprietà del Ministero del Tesoro, che li ha gestiti attraverso l'IRI, fino alla abolizione di detto Ente.

L'attesa della privatizzazione come passaggio cruciale per recuperare competitività ha rappresentato un miraggio che è durato molti anni, ma come mostrano i successivi casi di studio relativi alla Toscana, ha incontrato grandi difficoltà ed in alcuni casi si è rivelata un vero e proprio fallimento.

In altre località, peraltro, dopo attenti studi ed analisi, si è deciso di non seguire questo percorso, come è avvenuto a Salsomaggiore Terme in Emilia-Romagna.

Nel caso delle Terme di Casciana, anche queste ex Eagat ed ex IRI, la soluzione adottata felicemente è stata, al momento, quella di farle rimanere pubbliche, con gestione affidata a Regione e Amministrazione Comunale. Come potrà essere meglio visto nella relativa scheda si è verificato un grande sviluppo.

È opportuno ricordare che l'ipotesi di privatizzazione della gestione delle tre terme toscane ex Eagat rientrava nel processo regionale di riordino del sistema termale ed era finalizzata a reperire le risorse necessarie per l'adeguamento del prodotto. Si auspicava che l'ingresso di partner privati, dotati di specifiche competenze manageriali, consentisse il miglioramento dei livelli di efficienza e produttività nella gestione.

7.1 Il caso di Montecatini: una potenzialità da recuperare e valorizzare

Nel caso di Montecatini terme sono note le vicissitudini che hanno portato, dopo il fallimento del Piano industriale del 2000-2001, al nuovo *Piano Industriale di Sviluppo*, che considera i due comparti del termale e del benessere, nonché quello delle cure riabilitative, in buona parte non termali. Viene adottata anche una interessante distinzione fra benessere e benessere ludico con riferimento ad un complesso di piscine termali, pensate per un target giovane.

La condizione che dovrebbe consentire l'unitarietà del modello risiede nella creazione del "villaggio termale" concezione in virtù della quale *"non l'azienda, ma la città diventa il prodotto, la cui originalità ed unicità va oltre la qualità e il livello dei singoli servizi offerti"*.

Dal momento che la realizzazione del "villaggio termale" implica quella di un progetto di marketing territoriale condiviso con le istituzioni e con gli operatori privati locali, la *vision* con maggiori potenzialità, resta quella del *benessere termale*, all'interno del quale sono individuabili varie linee di prodotto.

Il *benessere termale* deve divenire il paradigma di riferimento di tutte le azioni.

Dalla lettura dei processi di privatizzazione nelle altre realtà termali regionali e nazionali emerge difatti una correlazione netta fra successo delle operazioni di ristrutturazione/rilancio delle terme e coinvolgimento degli attori locali (privati ed istituzionali). Naturalmente il passaggio da una collaborazione auspicata ad un reale coinvolgimento degli stakeholder locali non dipende solo dalla gestione delle terme ma dal tipo di maturità politica e dal grado di condivisione degli obiettivi presente fra gli operatori locali.

Forse più che di villaggio termale sarebbe opportuno parlare di città del benessere termale (del benessere & delle terme), proponendo le due linee come un prodotto unico ed integrato, con un valore aggiunto reciproco che si trasla dall'una all'altra. In altre parole il benessere non è qualcosa di aggiunto e complementare, ma, nella sua coniugazione con le terme rappresenta il paradigma di riferimento del tutto.

Si noti anche che il progetto relativo a Montecatini non può essere disgiunto dalle ipotesi di sviluppo possibili per Monsummano Terme, secondo una più ampia concezione che potrebbe portare alla identificazione del *Parco del benessere termale della Valdinievole*, con le Terme Grotta Giusti e, anche, con la Grotta Parlanti, anche se in questo momento è chiusa da anni e sembra lontana da una possibile riapertura.

Una grande innovazione sul piano dell'immagine, ma anche da un punto di vista sostanziale, è stata la scelta delle istituzioni locali di affidare al noto architetto Massimiliano Fuksas la riorganizzazione dei servizi termali della città. Si tratta di un intervento urbanistico in grado di qualificare, innovare e riorientare la "vecchia" *ville d'eau*, attraverso il restyling ed il rilancio del complesso termale. Nell'arco di poco tempo dovrà essere operativo il relativo Master Plan. È auspicabile che l'intervento non riguardi in senso stretto l'area ricadente sotto la competenza delle terme, ma tenga conto e si estenda a tutta la città, considerando anche il ruolo pivot di Montecatini nell'Area Vasta della Valdinievole.

7.2 *L'esperienza delle terme sensoriali di Chianciano*

Fino al 2005 la crisi delle Terme di Chianciano si è accentuata, ma nel 2006 e poi nel corso del 2007, in virtù degli investimenti fatti e della “nuova immagine” da questi determinata, sono tornati ad essere positivi i dati relativi al complesso della clientela delle Terme.

La privatizzazione della gestione delle Terme di Chianciano rientra nel processo regionale di riordino del comparto e privilegia l'orientamento al benessere fisico ed alla remise-en-forme, non solo con alcuni interventi di ammodernamento orientati a valorizzare il settore benessere, ma anche con una vera e propria innovazione come quella delle terme sensoriali.

La strategia di privatizzazione si è realizzata con il trasferimento ad una New Co., partecipata da Terme di Chianciano S.p.A., delle attività di core business costituite dalla gestione degli stabilimenti termali e dai servizi ad esse connesse. La privatizzazione è avvenuta attraverso i seguenti passaggi:

scorporo del ramo d'azienda costituito dal marchio aziendale, dai beni mobili ed impianti attinenti l'attività termale e dal personale dipendente;
selezione di un partner privato che ha sottoscritto il 70% del capitale sociale della New Co.;

stipula di un contratto d'uso avente ad oggetto gli immobili del complesso termale e di un contratto di somministrazione per lo sfruttamento dell'acqua termale

La nuova società è subentrata nella gestione alle Terme di Chianciano S.p.A. che, tuttavia, conserva la proprietà delle concessioni minerarie, dell'azienda e degli immobili.

Il gruppo che ha rilevato le terme è composto da alcune banche (Credito Cooperativo di Chianciano, MPS banca per l'impresa, con quota di maggioranza) dalla Società degli albergatori locale, da Chianciano Salute, dalle Terme di Montepulciano e da Eudemic Cosmetics.

Tale raggruppamento, SICT (Società incremento Chianciano Terme), ha definito la strategia del *Nuovo Piano Industriale*, grazie al quale è stata aggiudicata la gara.

Come frutto di questa scelta, nel settembre 2006 a Chianciano sono state inaugurate, per la linea benessere, le terme sensoriali presso lo stabilimento Acquasanta, con un grande successo di pubblico, tant'è che in tutti gli weekend e negli short break la domanda è stata notevolmente superiore alla disponibilità.

Nel primo anno di apertura sono state registrate 40.000 presenze , di nuova clientela, e parallelamente insieme all'APT Chianciano Terme Valdichiana sono stati

realizzati pacchetti per una vacanza “sensoriale” (come le “Degustazioni ad arte”) in una unica ottica di fruizione globale dei prodotti di eccellenza del senese.

Inoltre, dal 2005, è nato all'interno dei Parchi termali di Fucoli ed Acquasanta il “Villaggio Termale” che prevede l'animazione all'aperto per coinvolgere grandi e piccini in vacanza alle Terme: scuola di ballo, golf, yoga, laboratori per bambini, pilates, ginnastica dolce, tiro con l'arco, concerti, mostre, conferenze, tennis, bocce, parco giochi. Messa all'aperto la domenica mattina, restauro open air di un grande dipinto. Nel corso delle stagioni 2005, 2006 e 2007, da aprile a ottobre, nel Villaggio sono stati superati circa 25 mila clienti ogni anno. Nel giugno del 2007 è stato accreditato con il SSN il reparto di fangature artroreumatiche, che ha registrato ad oggi, oltre 25.000 presenze.

Continua invece il calo della cura idropinica

7.3 Terme di Casciana: da “piccolo e bello” ad un sistema di grande rilievo regionale

Per quanto concerne Casciana, il primo passo nell'attivazione della nuova gestione è stato l'approvazione, sia da parte del Consiglio Regionale che del Consiglio Comunale di Casciana, di un piano di rilancio delle Terme, sin dal 1997. Piano che ha poi subito, anche in ragione delle esigenze scaturite dall'attuazione dello stesso e dal mercato, modifiche nel 1998.

Da allora l'Azienda ha operato con particolare attenzione ai seguenti punti:
il periodo d'apertura che da stagionale è diventato annuale;
la quantità e la qualità dei servizi offerti, convenzionati e a pagamento;
l'attenta ricerca delle tradizioni dell'azienda, il recupero delle stesse; la completa integrazione con le realtà produttive locali.

Relativamente agli investimenti, in attuazione del piano di rilancio, ne sono stati realizzati molti, di cui i più significativi consistono in:

realizzazione del centro benessere;
realizzazione di nuova piscina termale scoperta;
recupero della parte storica con la riapertura del prestigioso locale denominato "Gran Caffè delle Terme";
il nuovo parco termale.

Inoltre è stato realizzato il nuovo Centro benessere nella storica Villa Borri, articolata in diverse residenze all'interno di un parco, poiché il successo dell'attività e la qualità della clientela impongono di trasferire l'attività in locali più prestigiosi ubicati in un complesso edilizio d'alto rilievo storico. Questa tipologia di offerta è destinata

anche ad un segmento di alta qualità.

L'attuale assetto della Società è costituito nel modo seguente: 50,6% del patrimonio azionario al Comune di Casciana Terme e 49,4% alla Regione Toscana. La gestione della Società è affidata, ad un Consiglio di Amministrazione con la Presidenza di uno dei principali manager termali, con diverse innovative e positive esperienze alle proprie spalle.

Per la realizzazione del processo di ristrutturazione sono stati utilizzati anche fondi finanziari provenienti dall'UE.

La scelta che ha portato al successo di Casciana è, in buona parte, l'opzione a favore delle cure di riabilitazione ed al conseguente accreditamento con il SSN. In Italia esiste solo un'altra realtà, Caramanico in Abruzzo, che ha realizzato tale accordo. L'attività di riabilitazione rappresenta una quota di fatturato rilevante delle Terme di Casciana.

Alla base della scelta di mantenere pubblica la gestione c'è la convinzione che le terme locali siano patrimonio dell'intera città e vero e proprio fulcro dell'attività economica locale: a tal proposito è stata attivata una apposita Commissione paritetica Comunale che vede partecipare in pari quota maggioranza ed opposizione.

Oltre ad avere un indebitamento a medio termine assolutamente insignificante, la Società ha grandi capacità di autofinanziamento per i suoi programmi futuri e ha realizzato negli ultimi esercizi utili di gestione che hanno consentito accantonamenti e ripartizioni di utili ai soci.

Alcuni manager termali di altre località sono critici verso l'esperienza di Casciana Terme perché troppo orientata ad una concezione sanitarizzata delle terme, in quanto principalmente fondata sull'opzione a favore delle cure di riabilitazione, con il conseguente accreditamento presso il SSN. Secondo la loro opinione tale scelta porterebbe a proporre una località che appare troppo ospedalizzata, determinando un ambiente più difficile per la diffusione del benessere e per la valorizzazione della località come città della salute.

In realtà le Terme di Casciana si pongono sul mercato secondo tre linee di prodotto: Centro termale, Centro benessere (non solo termale) e Centro cure riabilitative, che possono essere ritenute fra loro integrate e/o complementari e che, comunque, risultano fra loro compatibili.

Come valutazione di sintesi si può rilevare che nel corso dell'ultimo decennio le Terme di Casciana hanno realizzato un processo che, oltre a determinare un miglioramento qualitativo delle prestazioni, le ha viste passare ad una dimensione notevolmente superiore, tanto da potere essere considerate, in particolare in termini di fatturato, fra le esperienze regionali più significative.

7.4 Società delle Terme e del Benessere, un gruppo toscano di rilievo internazionale: Fonteverde, Grotta Giusti, Bagni di Pisa.

La Società delle Terme e del Benessere nasce nel 2000 da un'idea di Leandro Gualtieri: un polo termale di alto profilo che raggruppa alberghi 5 e 4 stelle dotati di centri termali dalle sorgenti purissime (le acque appartengono alla classe delle solfato-calcico-magnesiache), situati in contesti paesaggistici unici al mondo, con caratteristiche d'eccellenza comuni ma anche di peculiarità distintive ben identificate.

STB propone un termalismo innovativo, dedicato alla cura del corpo e della mente per il raggiungimento del perfetto equilibrio psico-fisico. Grande cura è posta anche nella valorizzazione dell'ambiente e nel rispetto delle risorse naturali.

Ad oggi fanno capo a STB tre resort toscani, tutti posizionati ai vertici dell'eccellenza nel mondo dell'hotellerie e delle spa: Grotta Giusti Natural Spa Resort, a Monsummano Terme in provincia di Pistoia, Fonteverde Natural Spa resort a San Casciano dei Bagni in provincia di Siena, Bagni di Pisa Natural Spa Resort a San Giuliano Terme, sulle colline pisane.

La cura dell'ospite, l'attenzione per i dettagli, la personalizzazione e la vasta gamma di servizi offerti (dai trattamenti terapeutici all'estetica, dalla dermatologia al fitness, dalla nutrizione alle discipline orientali) costituiscono le caratteristiche distintive della filosofia STB.

Una tendenza recente è quella del recupero e della valorizzazione delle cure tradizionali occidentali, come specificità in grado di differenziare e di determinare valore aggiunto nei prodotti offerte, anche, recuperando il valore di alcune prestazioni tipiche.

Si propongono di seguito alcuni dati del Gruppo STB, in base al bilancio consolidato dell'anno 2006:

- Il numero delle presenze alberghiere è pari a 72.470;
- Il mix per nazionalità è 70% Italia e 30% estero;
- Il numero dei trattamenti termali ed estetici, escluse le piscine, erogati è pari a 298.896;
- Il numero dei dipendenti è pari a 400 unità.

Nel 2007 nasce la divisione "Consulting" di STB con il Fonteverde Spa Concept, attività di consulenza specializzata per le aziende che desiderano qualificare la propria area benessere. Grazie alla sua pluriennale esperienza, STB si propone come consulente nei servizi di progettazione, formazione e commercializzazione con soluzioni gestionali personalizzate secondo ogni esigenza.

7.5 *Terme della Versilia: una novità del sistema regionale.*

La storia delle Terme della Versilia è legata all'intuizione di Maria Teresa Natali, nel 1995, ultimata la costruzione di un residence, Villa Undulna, su di un terreno situato sul viale lungomare a Cinquale di Montignoso. I collegamenti all'acquedotto locale non erano soddisfacenti, così fu deciso di scavare un pozzo in proprio. Ad un certo punto, durante la perforazioni, sgorga imprevedibilmente dell'acqua salata. Tutti pensarono si trattasse di acqua marina, vista la vicinanza alla spiaggia, ma Maria Teresa Natali seguì una propria intuizione e decise di farla analizzare, anche perché nel frattempo, gli addetti agli scavi, che si lavavano con quell'acqua, si sentivano insolitamente bene ed affermavano di trarne giovamento.

Al Laboratorio di Idrologia Medica di Pisa, diretto dal Professor Giovanni Agostini, l'acqua si rivela ricchissima di sali minerali, in particolare sodio, iodio e bromo, e viene classificata come acqua termale salsobromiodica purissima. Negli anni successivi vengono rilasciate le necessarie autorizzazioni e Villa Undulna nel 1998 diventa a tutti gli effetti sede delle Terme della Versilia, le sole sul mare in questo lembo di Toscana.

La fase iniziale presenta gravi difficoltà a causa della necessità di riadattare un complesso destinato ad essere un residence e, soprattutto, alla diffidenza generalizzata nei confronti della non prevista risorsa termale.

Si ritiene opportuno qualificare la struttura affiancando, da subito, l'offerta termale con l'offerta dell'ormai consolidato *benessere termale*: l'abbinamento di cure termali e trattamenti olistici appare subito in linea con le nuove indicazioni dell'*Organizzazione Mondiale della Sanità* che definisce la salute non più assenza di malattia, bensì condizione di equilibrio psico-fisico.

Fin dall'inizio la gestione dell'albergo viene affidata alla società Versilia N.G. Srl, mentre la gestione delle terme rimane in capo alla società proprietaria degli immobili, Undulna Srl.

Inizialmente il bacino di utenza era rappresentato dai soli clienti dell'albergo, con un forte parallelismo degli andamenti degli arrivi, mentre negli ultimi anni si è verificato un costante aumento della clientela di esterni, in minima parte residenti in zona, per lo più villeggianti della Versilia, sia proprietari di seconde case che ospiti degli alberghi nelle vicinanze.

L'ancorché esiguo numero dei residenti locali ed il forte desiderio di dare continuità all'attività e favorire la stagionalizzazione ha indotto la proprietà, a fine 2005, a modificare l'apertura delle terme da stagionale ad annuale, pur in presenza della struttura alberghiera chiusa, con consapevolezza delle difficoltà che tale fatto avrebbe causato.

I primi risultati sono confortanti, in quanto lo scostamento tra i mesi di apertura della struttura alberghiera in bassa stagione e i mesi di chiusura non è molto elevato, nel contempo l'apertura annuale permette di selezionare e qualificare meglio gli addetti.

Come ulteriore fase evolutiva è stata avanzata una proposta al Comune di Montignoso, ove ha sede il complesso, al fine di poter edificare un nuovo padiglione termale fuori terra per poter enfatizzare l'autonomia della gestione delle Terme da quella alberghiera e potenziare il segmento degli ospiti delle altre strutture ricettive presenti in Versilia, che fruiscono del benessere termale di Villa Undulna.

8. Per una *vision* della rete termale regionale

La Toscana è sempre stata una regione leader per il termalismo italiano, più sul piano della qualità che su quello della quantità. In particolare l'immagine termale è stata determinata per lungo tempo dai due sistemi termali più famosi, quelli di Montecatini Terme e di Chianciano Terme. Fin dai primi anni del 1900, queste due località pivot hanno trascinato le altre località medie e minori, con effetti positivi fino ai primi anni Novanta, quando si è verificata la seconda grande crisi del comparto ed è iniziata una fase discendente che, almeno per la componente tradizionale, dura tuttora.

Alla fine degli anni Settanta nelle due località si concentravano il 75% degli arrivi termali nella regione e si prevedevano buone prospettive di sviluppo anche con la attivazione di linee di prodotti termali derivati per la bellezza ed il benessere.

Ad inizio degli anni Novanta gli stabilimenti termali di Montecatini e Chianciano, insieme a quelli delle Terme di Casciana, venivano "parcheeggiati" all'IRI in attesa di essere attribuite agli Enti Locali, con la prospettiva di una successiva privatizzazione. L'IRI realizzò una analisi di mercato di ogni singolo stabilimento termale e di tutte le dodici terme ex Eagat, evidenziando come in realtà non fossero mai stati compiuti studi orientati al mercato e come non esistesse un vero e proprio piano industriale e neppure un bilancio consolidato del gruppo. Fu quello, negli anni 1992-1993, il primo benchmarking fra le terme italiane che rivelò anche come alcuni parametri delle terme di Montecatini e di Chianciano, segnatamente quello relativo al costo del personale, fossero fuori norma rispetto a quelli delle altre terme italiane ed in particolare di quelle gestite privatamente.

Nel frattempo le restrizioni imposte dal Servizio Sanitario Nazionale erano considerate causa comune delle difficoltà in atto, sia per le grandi sia per le piccole terme, senza che trasparissero differenze sostanziali.

Si imponeva la necessità di un nuovo atteggiamento più proattivo e più orientato al benessere per reagire a quanto stava accadendo, ma tale necessità fu capita dalle terme di piccola e di media dimensione (Terme di Casciana comprese), in prevalenza gestite privatamente, che dovettero reagire in modo immediato alle difficoltà, mentre le terme di Montecatini e Chianciano, forti della loro immagine e del loro ruolo presunto, continuarono ad essere arroccate su una concezione quasi esclusivamente sanitaria che non permise loro di reagire in tempo utile.

Prima di giungere alla storia recente dei tentativi di privatizzazione si determinò, quindi, una dicotomia con l'esistenza di due mercati, uno dei quali più reattivo, costituito dalle piccole e medie terme locali, caratterizzate da una maggiore efficienza; l'altro di dimensione notevolmente maggiore ma con la incapacità di determinare una reazione positiva, tant'è che anche gli operatori delle ricettività locale, in primo luogo gli albergatori, escutevano altre tipologie di domande quali quella congressuale e quella d'arte e culturale centrata su Firenze e sulle altre località della regione. È opportuno evidenziare, tuttavia, che la diversa capacità di reazione non è legata alla diversa dimensione, quanto, piuttosto, al diverso atteggiamento manageriale e alla suddivisione fra terme pubbliche e terme private.

Ovviamente sull'assetto del termalismo regionale hanno influito i lenti e difficili processi di privatizzazione attivati, con le grandi difficoltà che si sono riscontrate in primo luogo nel caso di Montecatini Terme ove, dopo la grande crisi e la rinuncia al progetto del 2000-2001, è in atto un ripensamento che prevede anche un intervento urbanistico di riqualificazione da parte dell'architetto Massimiliano Fuksas; di rilievo appare il caso delle Terme sensoriali di Chianciano, mentre le Terme di Casciana hanno optato per un sistema di tre linee di prodotto che attribuisce un ruolo rilevante anche alle prestazioni di riabilitazione ed al comparto benessere.

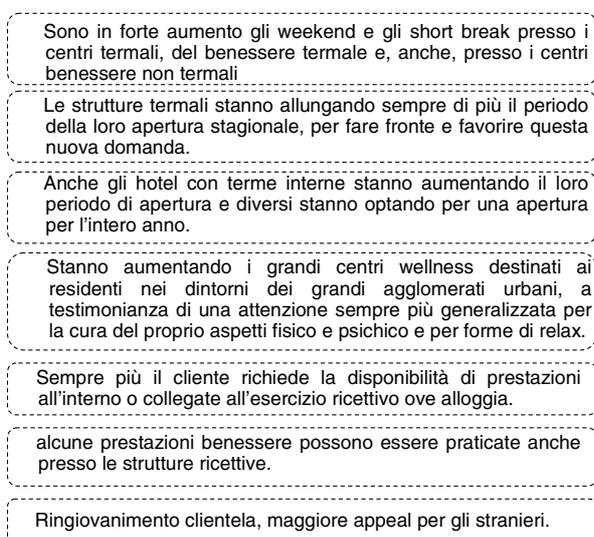
Come valutazioni e di sintesi è da rilevare che nel corso degli anni duemila quasi tutte le imprese termali hanno realizzato nuovi investimenti per la ristrutturazione e l'ampliamento dell'attività, in particolare orientati al comparto del benessere ed anche alla apertura di alberghi con offerta interna di prestazioni. L'attivazione di questa "nuova" offerta ha determinato una nuova dimensione qualiquantitativa e il raggiungimento di quelle condizioni di redditività che prima non erano perseguite. Per tale evoluzione anche l'Amministrazione regionale ha avuto un ruolo attivo nella promozione degli investimenti, con finanziamenti ad hoc.

Con riferimento alle future prospettive di sviluppo si può osservare che:

- si potrà parlare di un vero e proprio sistema regionale solo se saranno recuperate e valorizzate in tal senso, come *ville d'eau* e del *benessere termale*, le due località pivot di Montecatini Terme e Chianciano Terme. Non

- vi sono alternative per attribuire valore aggiunto ad una rete che per il resto è già sufficiente ed apprezzata sul piano della qualità dal mercato internazionale;
- l'opzione a favore del *benessere termale* come valore aggiunto, da un lato rispetto al termale tradizionale e dall'altro rispetto al benessere tout court, deve essere forte e decisa;
 - deve essere attivato un evento di tipo artistico culturale che riguardi tutte le terme toscane e sia in grado di catalizzare l'attenzione dei media internazionali;
 - occorre prendere atto dell'esistenza di alcuni poli termali di rilievo e prevedere azioni mirate in tal senso;
 - è opportuno anche favorire lo sviluppo di alberghi del benessere termale che rappresentano la tipologia più appetita dal mercato. Nel caso di Montecatini si è proposto, provocatoriamente, di poter concedere agli alberghi l'effettuazione di alcune prestazioni termali, così come era prima della costruzione dei grandi stabilimenti termali ad inizio del secolo precedente;

Fig. 3 - Le tendenze attuali nel comparto termale e del benessere



- appare necessario promuovere una partecipazione attiva degli operatori privati locali al fine di ridurre la separazione di fatto, esistita fino ad oggi, fra gestione delle terme e quella del resto del sistema turistico: tale fatto dovrebbe incoraggiare una maggiore integrazione delle terme con le *policy* generali delle località e dei comprensori;

- è necessario verificare la possibilità di ricondurre tutte le terme, con una posizione attiva e propulsiva, nel sistema delle terme regionali, in modo da determinare una valorizzazione reciproca;
- a tal proposito sembra opportuno escutere la possibilità di costituire un Sistema Turistico Regionale di filiera;
- conseguentemente può essere realizzata una vera e propria campagna strategica di comunicazione come rete e/o circuito delle altre terme toscane e, quindi, nazionali, con proposte innovative;
- è opportuno favorire i servizi volti a limitare le esternalità negative derivanti dal turismo di mero pernottamento con, ad esempio, interventi e servizi per la logistica dei visitatori;
- è necessario organizzare servizi orientati al dopo-benessere per favorire, anche da parte dei visitatori termali, una forma di soggiorno più integrata;
- è necessario definire, attraverso una *task force* dedicata, proposte differenziate per realizzare una penetrazione del comparto del *benessere termale* negli altri turismi presenti, in particolare in quello congressuale e nel turismo d'arte "appoggiato" su Montecatini e Chianciano;
- potrebbe essere proposta una campagna specifica per gli stranieri che pernottano nelle destinazioni termali, senza averne consapevolezza perché presenti per altre motivazioni. Tale progetto potrebbe essere fondato sulla diffusione di una *Toscana terme card* (esiste una analoga esperienza in Campania), che collega le risorse ambientali presenti alla possibilità di fruire delle terme;
- potrebbe essere cercata una combinazione funzionale efficace fra wellness ed altri turismi, abbinando strategicamente, e non casualmente come accaduto fino ad oggi, benessere e congressi.
- Infine, ed è uno dei punti più rilevanti, è essenziale sviluppare politiche territoriali con riferimento ai distretti locali (Cfr. il caso della Francia) e strategie generali di filiera secondo la logica dei metadistretti.

Inoltre, e più in generale, è opportuno impostare una azione sul piano dell'immagine per aumentare l'appeal del comparto. Il primo passo in tale direzione potrebbe essere proprio quello di definirlo non più come terme o termalismo, ma, piuttosto, come *sistema del benessere termale*, in modo da determinare un valore aggiunto reciproco e da superare la contrapposizione fra prestazioni tradizionali e quelle benessere. Peraltro, si tratta di una contrapposizione che il mercato reale sta già ignorando.

Queste idee ed altre potrebbero dare luogo ad un vero *Piano strategico regionale* per le terme ed il benessere, da realizzare in stretta collaborazione con gli operatori.