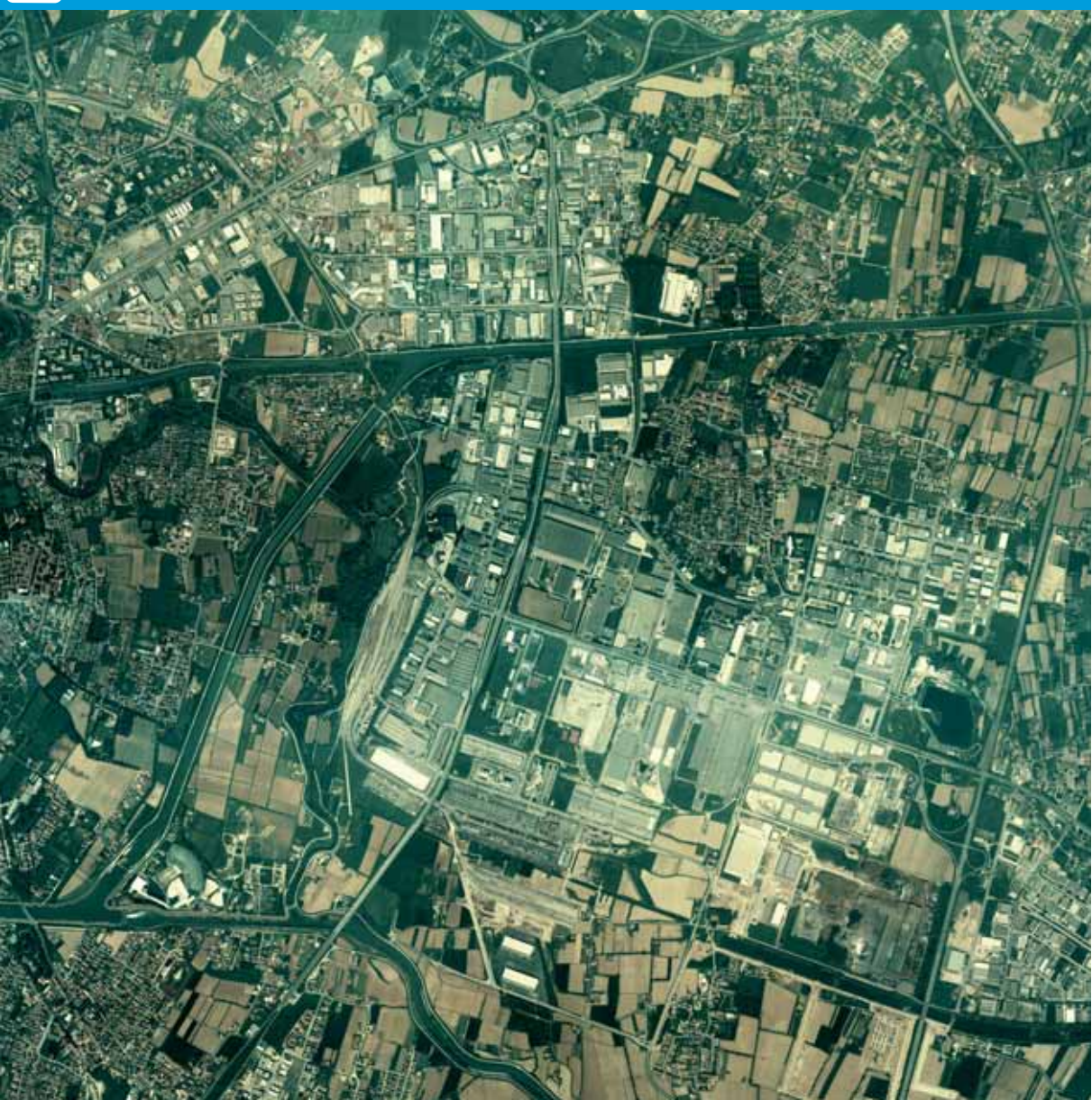




CONSORZIO ZONA INDUSTRIALE E PORTO FLUVIALE DI PADOVA



## Bilancio degli Intangibili 2005







# Bilancio degli Intangibili 2005

Lettera del Presidente

- 4 La nuova sfida: governare il territorio

## 6 Profilo d'Impresa

Missione, strategia, valori del Consorzio Zip

- 8 Da 50 anni al servizio della città e delle imprese

La governance

- 10 Un rapporto attivo con gli stakeholder

La storia

- 14 La costruzione di un primato

- 17 Principali attività del Consorzio Zip

- 18 Calcolo e distribuzione del Valore Aggiunto

- 21 Perché il Bilancio degli Intangibili Zip

## 22 Capitale Umano

- 23 Una squadra a tre punte: affiatamento, esperienza, specializzazione

- 23 Indicatori

- 24 Soddisfazione del personale

- 27 Competenze di governo e di gestione

- 28 Competenze tecniche

## 30 Capitale Strutturale

- 31 Il modello Zip per far crescere il territorio

- 31 Indicatori

- 32 Grado di coerenza della cultura aziendale alle strategie di business

- 34 Progetti completati nel corso del 2005

- 36 Progetti in fase di implementazione

- 38 Progetti in fase di studio

## 40 Capitale Relazionale

- 41 Un interlocutore attivo, riconoscibile e apprezzato

- 41 Indicatori

- 42 Indici di customer satisfaction

Il punto di vista del cliente

- 43 L'unica area industriale italiana di livello internazionale

- 45 Percezione esterna dell'immagine del Consorzio Zip

- 46 Le relazioni attraverso attività di comunicazione

- 48 Le relazioni con i fornitori

Il punto di vista del fornitore

- 48 Un cliente esigente ma aperto al dialogo



Lettera del Presidente

# La nuova sfida: governare il territorio



Bilancio degli Intangibili 2005

*Egregi signori,*

dopo il rendiconto su quanto Zip fa, ormai da anni, per uno sviluppo industriale e territoriale sostenibile, oggi presentiamo uno strumento innovativo per l'analisi dell'attività svolta dal Consorzio: il Bilancio degli Intangibili. Con l'obiettivo di dare risalto oltre che ai risultati economici e di sostenibilità socio-ambientale, anche agli asset caratteristici in termini di professionalità, esperienze, competenze interne e valore prodotto per la comunità. Questo anche allo scopo di migliorare la gestione interna, monitorando in maniera adeguata gli indicatori non finanziari strategici per l'attività del Consorzio. Tali elementi sono descritti secondo le tre grandi aree in cui è possibile raggruppare le risorse intangibili dell'azienda: il capitale umano, il capitale relazionale e il capitale strutturale.

Per quanto riguarda l'esercizio 2005, desidero sottolineare la crescente volontà del Consorzio a indirizzare le proprie capacità progettuali verso nuovi ambiti di studio e sperimentazione, divenendo anche fornitore di servizi specializzati di interesse generale e incubatore di nuove imprese: due aspetti innovativi nell'attività di Zip, che testimoniano la capacità del Consorzio di rimanere aderente allo scopo istitutivo originario, adeguando nel tempo la propria mission.

Tra i fatti più qualificanti dell'esercizio concluso il 31 dicembre 2005, voglio sottolineare la presentazione del **Piano di Sviluppo** della Zona industriale di Padova, nel contesto dei piani di assetto territoriale del Comune e della Provincia di Padova, previsti dalla nuova Legge Regionale Urbanistica. Il Piano ha rappresentato l'occasione per coniugare le opportunità di sviluppo economico generate dalle crescenti richieste di insediamento, provenienti da aziende manifatturiere, logistiche e del terziario, con una riqualificazione ambientale dell'intera area. A valle del Piano, il Consorzio ha elaborato il **Documento per la Governance** dell'area Zip, contenente una proposta, anche normativa, di modernizzazione e adeguamento delle competenze del Consorzio stesso, elaborata sulla base dell'attività fin qui svolta e finalizzata a favorire insediamenti produttivi sostenibili sul piano ambientale, sociale ed economico.

Desidero anche ricordare il riconoscimento che deriva a Zip da enti italiani ed esteri che sempre più spesso ci chiedono di esportare e condividere le nostre competenze in materia di sviluppo industriale sostenibile.

Infine, sono lieto di poter riconfermare anche quest'anno, in cui ricorre il cinquantesimo anniversario della sua fondazione, la piena autonomia economica del Consorzio Zip, interamente garantita dai proventi derivanti dalle proprie attività, senza alcun costo per la collettività.

*Angelo Boschetti*  
Presidente





Missione, strategia, valori del Consorzio Zip

# Da 50 anni al servizio della città e delle imprese



Il Consorzio Zip-Zona industriale e Porto fluviale di Padova è un ente pubblico economico, delegato a gestire lo sviluppo, l'efficienza e la valorizzazione dell'area di 1.050 ettari destinata a zona industriale, nel territorio comunale di Padova. La principale attività strategica dell'ente, fondato nel 1956 da Comune, Provincia e Camera di Commercio di Padova, consiste nel rendere integrata l'area industriale, garantendo alle 1.400 imprese presenti gli spazi per l'insediamento, nonché le infrastrutture e i servizi per l'attività produttiva, che occupa oltre 27 mila persone e attrae ogni giorno altri 50 mila operatori.

Il Consorzio Zip è anche un fornitore di know how per la progettazione e realizzazione full service di aree industriali, con particolare attenzione all'equilibrio socio-ambientale tra produzione industriale e territorio. Dal 2001 l'attività dell'ente è certificata Uni En Iso 9001:2000.





*Gianfranco Chiesa,  
presidente  
dal 3 maggio  
2004  
al 21 aprile  
2006*

### **Qual è l'obiettivo precipuo perseguito dal Consorzio Zip nel corso del 2005, nell'ambito della sua mission?**

Il Consorzio Zip si trova di fronte a una sfida importante: quella di aggiornare il proprio ruolo, salvaguardando la professionalità accumulata in 50 anni di attività e individuando le linee di sviluppo che possano garantire, anche in futuro, un apporto qualificato ed evoluto al sistema produttivo padovano. Per questo, nel corso del 2005 abbiamo gettato le basi per aggiornare la mission del Consorzio. In particolare, abbiamo realizzato un Piano di sviluppo e una Proposta di governance che, partendo dalle esigenze del territorio, possano favorire la definizione dei nuovi indirizzi strategici di Zip.



*Alberto Danieli,  
direttore*

### **Quali sono state le attività qualificanti del 2005 e quale futuro immagina per il Consorzio Zip?**

Il Consorzio svolge un ruolo di servizio alla città, in funzione del quale, proprio nel 2005, ha realizzato un Piano di sviluppo e una Proposta di governance che portano a sintesi i risultati, gli obiettivi e le strategie future. Queste riflessioni muovono da due dati di base. Da un lato, l'aspetto dimensionale: il Consorzio ha 200 mila metri quadrati disponibili, a fronte di richieste di insediamento per 650 mila metri quadrati. Dall'altro lato, l'aspetto gestionale: per un ente come Zip, che ha come mission la valorizzazione del territorio, aver completato la vendita delle aree non rappresenta l'esaurimento del proprio ruolo, bensì una tappa nel processo di valorizzazione degli asset sottoposti alla sua funzione di governo. In pratica, si trova nella situazione di un'azienda che abbia il magazzino pieno e debba preservarne e accrescerne il valore. Due esempi concreti di sviluppo, che non sono legati direttamente alla vendita di aree: il primo è la riqualificazione dell'area del paleoalveo del fiume Roncayette, destinata a diventare una piattaforma verde e di servizi per le imprese su 2 milioni di metri quadrati. Il secondo, la destinazione di nuove aree ad "attività produttiva sostenibile", che significa manifatturiero, terziario e logistica, in una zona industriale in cui le aziende possano convivere con il verde.





*Marco Tonioli,  
vicepresidente,  
consigliere in  
rappresentanza  
del Comune  
di Padova*

### **Quali sono i valori fondanti dell'attività del Consorzio Zip, dal punto di vista dell'interesse collettivo?**

Negli anni, il Consorzio Zip non solo ha compiuto la propria missione originaria di espropriare e destinare all'attività produttiva i terreni del comprensorio, ma ha anche saputo sviluppare competenze innovative, che oggi rappresentano un patrimonio di grande valore per la comunità padovana. Penso soprattutto alla capacità di riprogettare e recuperare il territorio a forme di fruizione a maggior valore aggiunto, dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Si tratta di una risorsa preziosa, perché può permetterci di gestire con consapevolezza e con strumenti analitici e tecnici adeguati i cambiamenti imposti dalla crescente pressione demografica, abitativa e produttiva nel nostro territorio.



*Vincenzo  
de' Stefani,  
consigliere in  
rappresentanza  
della Camera di  
commercio di  
Padova*

### **Quali sono i valori fondanti dell'attività del Consorzio Zip per la comunità imprenditoriale?**

Il Consorzio è nato, nel 1956, per favorire l'insediamento produttivo, il progresso economico, il miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e il benessere della popolazione locale. Questa mission originaria si è rafforzata nel tempo, con l'attenzione alla sostenibilità degli insediamenti produttivi, alla qualità dei servizi e all'integrazione con il territorio. Per la comunità imprenditoriale padovana, ciò ha rappresentato un elemento di ulteriore sostegno allo sviluppo, perché ha creato condizioni di lavoro migliori, una buona mobilità e ricadute positive per il territorio circostante. Un risultato molto positivo per Padova, testimoniato anche dalla costante crescita delle domande di insediamento, che purtroppo faticano a essere soddisfatte.

La governance

## Un rapporto attivo con gli stakeholder

L'attività del Consorzio Zip è basata su principi di trasparenza, responsabilità e collaborazione verso la comunità imprenditoriale, sociale e politica di Padova.

In tal senso si orientano l'indirizzo degli enti fondatori - Comune, Provincia e Camera di Commercio - e le aspettative degli imprenditori, del territorio e delle associazioni che a diverso titolo entrano in relazione con Zip.

Il rispetto dei principi fondamentali nell'operatività quotidiana del Consorzio è tutelato da un sistema di governance a due livelli:

- un livello formale, costituito dagli organi del Consorzio e dagli strumenti di controllo adottati su base volontaria (certificazione di qualità e società di revisione)
- un livello informale, che si concretizza nell'attenzione costante che gli stakeholder e i mezzi d'informazione dedicano al Consorzio.



## Il controllo formale

### Organi del Consorzio Zip

Gli organi del Consorzio sono:

- l'Assemblea dei rappresentanti dei consorziati
- il Consiglio di amministrazione
- il presidente
- il Collegio dei revisori dei conti.

Tali organi rappresentano gli interessi pubblici e quelli del mondo imprenditoriale: attraverso un processo negoziale tra gli enti consorziati e tra questi e le associazioni imprenditoriali, ognuno degli enti nomina cinque membri dell'Assemblea, che durano in carica cinque anni e possono essere riconfermati. Fra i compiti dell'Assemblea vi sono: l'approvazione dei bilanci e del piano economico e finanziario per l'esercizio successivo, la nomina degli amministratori e del presidente e la definizione dei relativi compensi.

Il Consiglio di amministrazione è composto dal presidente e da otto consiglieri nominati dall'Assemblea, in modo da conservare la rappresentanza paritaria di Comune, Provincia e Camera di Commercio. Gli amministratori durano anch'essi in carica cinque anni e possono essere riconfermati.

Per il raggiungimento degli obiettivi del Consorzio, il Consiglio di amministrazione è investito dei più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, salvo quelli espressamente riservati per legge o per statuto all'Assemblea. Il Consiglio ha il compito di nominare il vice presidente e il direttore generale.

Il Consiglio di amministrazione in carica è stato nominato il 3 maggio 2004. Mentre il presidente Angelo Boschetti e il consigliere Sergio Giordani sono stati nominati dall'Assemblea dei rappresentanti dei consorziati del 20 aprile 2006, a seguito delle dimissioni dell'ex presidente Gianfranco Chiesa.

#### *Consiglio di amministrazione*

- Angelo Boschetti, presidente (dal 20 aprile 2006)
- Gianfranco Chiesa (presidente dal 3 maggio 2004 al 20 aprile 2006)
- Marco Tonioli, vicepresidente
- Vincenzo de' Stefani
- Franco Madalosso
- Maurizio Mazzari
- Roberto Ongaro
- Giorgio Simonetto
- Angelo Tognon
- Sergio Giordani (consigliere dal 20 aprile 2006)

#### *Collegio dei revisori*

- Ciro Forcella, presidente
- Pierantonio Filippi
- Guido Penso.



### La certificazione di qualità

Nel 2001, il Consorzio ha conseguito la certificazione di qualità Uni En Iso 9001:2000 nel campo applicativo della pianificazione, progettazione, costruzione e manutenzione di infrastrutture per insediamenti produttivi. Nel corso del 2005, la società certificatrice Dnv (Det Norske Veritas) ha sottoposto l'azienda a riesame del sistema aziendale di qualità, rinnovando la certificazione e rilevando, quali aspetti chiave legati al personale: l'alto livello di motivazione e coinvolgimento; l'efficace controllo degli obiettivi aziendali; l'efficace sistema di procedurizzazione e il buon livello di informatizzazione nelle attività di gestione.

### La società di revisione

Il Consorzio sottopone il proprio bilancio d'esercizio al controllo di una società di revisione, pur non essendo sottoposto ad alcun obbligo di legge in tal senso.

Il bilancio 2005 è stato certificato dalla società Deltaerre, che esegue la revisione dei bilanci Zip da 12 anni (1995-2006).



## Il controllo informale

### Stakeholder e mass media

In virtù del proprio ruolo pubblico e della struttura di governance interna, che prevede un raccordo diretto e continuativo con gli enti consorziati, il Consorzio Zip è sottoposto costantemente a una vigilanza informale, rappresentata dall'attenzione degli stakeholder e dei mezzi di informazione locali verso le attività svolte.

Le imprese, le associazioni imprenditoriali e commerciali, i cittadini, l'associazionismo, i governi circoscrizionali, i comuni limitrofi, il grande numero di cittadini e operatori economici che quotidianamente affluiscono nella Zona industriale da altre parti d'Italia e del mondo (in media 50 mila persone al giorno) sono tutti costantemente in relazione con un sistema territoriale e infrastrutturale che ha un impatto estremamente rilevante sulla vita della città, per estensione e caratterizzazione. Questo comporta un livello di sensibilità amplificato verso l'operato del Consorzio, che può trovare rappresentazione in modi diversi: attraverso il rapporto diretto con il Consorzio, attraverso la proposizione di istanze presso gli enti consorziati, attraverso i mezzi di informazione locali, che nel corso del 2005 hanno dedicato 235 articoli giornalistici alle diverse attività del Consorzio.

### Il bilancio

Allo scopo di mantenere un rapporto trasparente e aperto verso la città, gli stakeholder e i media, il Consorzio Zip dedica particolare attenzione alla realizzazione e diffusione del proprio bilancio. Tale strumento è inteso come momento di comunicazione verso l'esterno e di rappresentazione del servizio svolto da Zip per la comunità locale.

Come ogni anno, il Bilancio d'esercizio e, da quest'anno, il Bilancio degli Intangibili vengono presentati alla stampa e sono a disposizione del pubblico presso la sede del Consorzio, in Galleria Spagna 35, a Padova, e attraverso il sito Internet [www.zip.padova.it](http://www.zip.padova.it), in formato "pdf scaricabile".





## La storia

# La costruzione di un primato

**1956.** Comune, Provincia e Camera di Commercio di Padova fondano il Consorzio Zona industriale e Porto fluviale di Padova, con un capitale iniziale di soli 15 milioni di lire. Il Consorzio è destinato a svolgere un ruolo propulsore per lo sviluppo dell'economia e dell'occupazione padovane, su un'area a Est della città, individuata dal Piano regolatore generale di Padova del 1955, il secondo in Italia.

**1958.** La legge n. 158 del 4 febbraio, proposta dall'onorevole Luigi Gui e dal senatore Giuseppe Bettiol, istituisce l'area industriale di Padova, con un'estensione complessiva di 6,5 milioni di metri quadrati, via via espropriati e trasformati dal Consorzio Zip.

**1961.** Gli occupati all'interno della nuova zona industriale padovana raggiungono le 1.000 unità. L'area originaria si rivela in breve tempo insufficiente a rispondere alle richieste di insediamento. L'assegnazione dei lotti prosegue al ritmo di circa 200 mila metri quadrati l'anno.

**1963-1965.** Nel corso del biennio, si assiste a un rallentamento di nuovi insediamenti nella zona Sud della Zip, determinato da un periodo di crisi economica. Superato questo periodo di appannamento, la progressione degli in-

sediamenti industriali riprende costante. Il numero di imprese manifatturiere attive raggiunge quota 200.

**1969.** La legge n. 739 dell'1 ottobre consente l'insediamento in Zona industriale anche alle attività artigianali e commerciali. Per far fronte al crescente numero di richieste, l'area viene ampliata fino a 10,5 milioni di metri quadrati.

**1973.** Il Consorzio Zip promuove la costituzione dell'Interporto di Padova, sviluppando e incentivando fortemente l'intermodalità nei trasporti delle merci. Tra gli anni '70 e '80, iniziano a insediarsi nel comprensorio importanti realtà del terziario, tra le quali i Magazzini Generali, il Mercato Agroalimentare, il Centro di Meccanizzazione Postale e il Centro Grossisti, che contribuiscono a consolidare il ruolo e la funzione che la Zona industriale di Padova assume non solo a livello provinciale, ma nell'intera area del Triveneto.

**1987.** Il Consorzio vara il progetto esecutivo della nuova arteria che rappresenta il proseguimento di Corso Brasile e porta al Centro direzionale della città. Concepita con criteri di superstrada - dotata di quattro corsie di 3,75 metri ciascuna, una corsia ciclabile da 2 metri e una corsia di servizio da 1 metro - la nuova arteria convoglierà il traffico interno di collegamento tra la zona Nord e quella Sud, evitando l'immissione nella tangenziale e favorendo i collegamenti con il Centro direzionale da tutta la zona industriale e in particolare dall'Interporto.

**1994.** La zona industriale si dilata, accogliendo nuove attività produttive lungo il fiume Piovego e a ridosso della ferrovia, fino a giungere al numero di 900 aziende insediate.

**1996.** Iniziano i lavori di posa di cavidotti destinati a ospitare le fibre ottiche per la trasmissione dati in larga banda. Quattro anni dopo, la Zona industriale di Padova sarà la prima e l'unica del genere in Italia a essere interamente cablata.

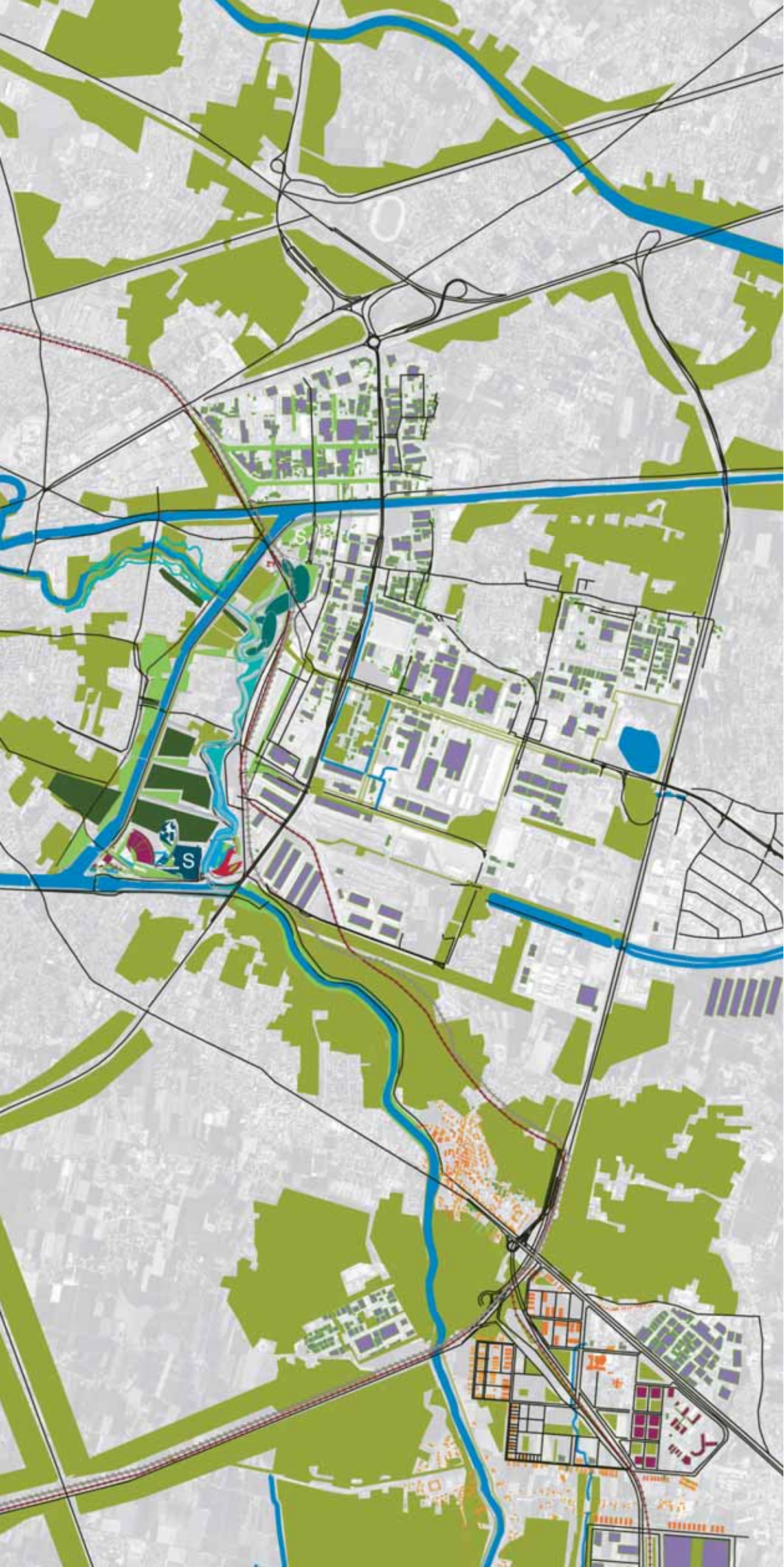
**2000.** Il Consorzio Zip completa l'acquisizione delle aree destinate alle edificazioni e alle infrastrutture e le principali opere di urbanizzazione previste dal Piano regolatore generale di Padova.

**2006.** La Zona industriale di Padova rappresenta la più vasta area industriale senza soluzione di continuità nel Nord Est d'Italia, con oltre 1.400 aziende insediate, che occupano 1.200 lotti attrezzati.

Il comprensorio è dotato di cinque centri servizi - con uffici postali, hotel, ristoranti, banche, studi professionali, servizi per le imprese e le persone - ed è servito da un raccordo ferroviario e 7 km di ferrovia, 35 km di strade e un anello cablato in fibra ottica di 30 km.

Al proprio interno, la Zona industriale ospita la più grande area interportuale del Nord Italia.







# Principali attività del Consorzio Zip

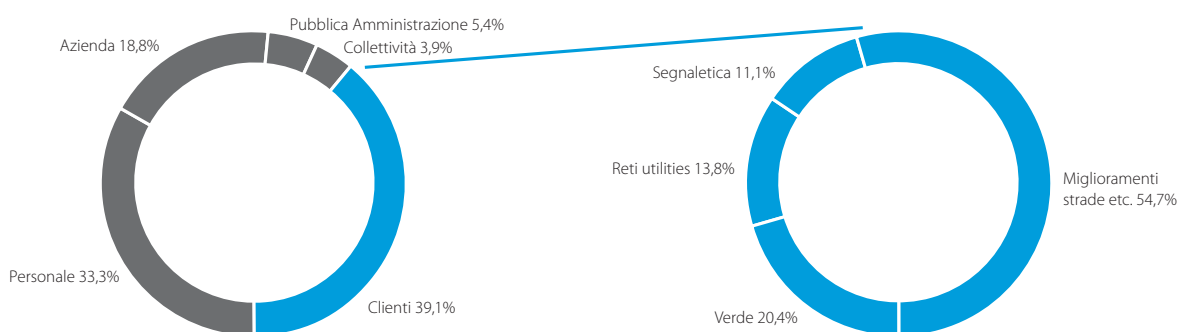
- Progettazione, realizzazione e gestione delle infrastrutture nell'ambito dell'area industriale di Padova, che si estende a Est della città, per complessivi 1.050 ettari.
- Assegnazione alle imprese di terreni attrezzati, in lotti di varie dimensioni, a partire da 2.000 metri quadrati. Tutti i lotti sono serviti, a porta stabilimento, da ampia viabilità, da fognatura bianca e nera, energia elettrica in bassa e/o media tensione, gas e acqua, telefono, rete telematica in fibra ottica.
- Progettazione, realizzazione e vendita di aree industriali attrezzate, sia in Italia che all'estero, secondo criteri ecologicamente e socialmente sostenibili, mettendo a disposizione il know how acquisito in 50 anni di attività e garantendo elevati standard qualitativi.
- Progettazione e realizzazione di immobili industriali "chiavi in mano", in conformità alle richieste delle imprese e con caratteristiche di sostenibilità ambientale.
- Progettazione, realizzazione e manutenzione di reti tecnologiche specializzate e reti telematiche per il flusso dati in banda larga.
- Progettazione ed esecuzione di lavori di manutenzione, recupero e riconversione di edifici industriali.
- Progettazione e realizzazione di parchi e aree verdi, anche attrezzate, a servizio dell'area industriale.
- Gestione di servizi di supporto all'impresa.
- Marketing territoriale e consulenza nel decentramento produttivo.

# Calcolo e distribuzione del Valore Aggiunto

Produzione Valore Aggiunto	2005	2004
Assegnazione aree	3.983.097	3.363.321
Proventi art.10	87.289	574.025
Contrib. assegnazione aree	30.000	89.346
Acquisti aree	0	-152.811
Costi infrastrutturazione	-1.261.878	-2.028.537
Variazione magazzino	-263.265	-242.239
<b>Totale aree industriali</b>	<b>2.575.243</b>	<b>1.603.105</b>
Affitto abitazioni	17.087	16.940
Affitto terreni	215.837	190.388
Affitto rustici	245.462	253.340
Affitto cavidotti	578.202	562.290
Affitto uffici	381.776	454.452
Cessione diritti di superficie	55.151	62.365
Parcheggi in locazione	10.570	13.475
<b>Totale affitti</b>	<b>1.504.085</b>	<b>1.553.250</b>
<b>Altri ricavi</b>	<b>288.536</b>	<b>786.148</b>
<b>Spese generali</b>	<b>-1.015.010</b>	<b>-1.311.137</b>
<b>Totale Valore Aggiunto</b>	<b>3.352.854</b>	<b>2.631.366</b>

Distribuzione Valore Aggiunto	2005	2004
Miglioramenti strade etc.	717.719	363.855
Segnaletica	146.062	116.342
Verde	267.501	216.934
Reti utilities	180.373	242.870
<b>Clienti</b>	<b>1.311.656</b>	<b>940.001</b>
<b>Collettività</b>	<b>129.793</b>	<b>45.655</b>
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>182.156</b>	<b>182.178</b>
<b>Azienda</b>	<b>612.611</b>	<b>605.366</b>
<b>Personale</b>	<b>1.116.638</b>	<b>858.166</b>

### Distribuzione valore aggiunto



Il valore aggiunto del Consorzio Zip è stato calcolato tenendo conto della sua specificità.

Ai ricavi per assegnazione di aree e di plusvalore (art. 10) sono stati sottratti, analizzando il dettaglio dei costi per "opere" e per "patrimonio", i costi sostenuti per le infrastrutturazioni, ottenendo così il valore aggiunto generato da nuovi insediamenti industriali.

Similmente si è proceduto per gli affitti.

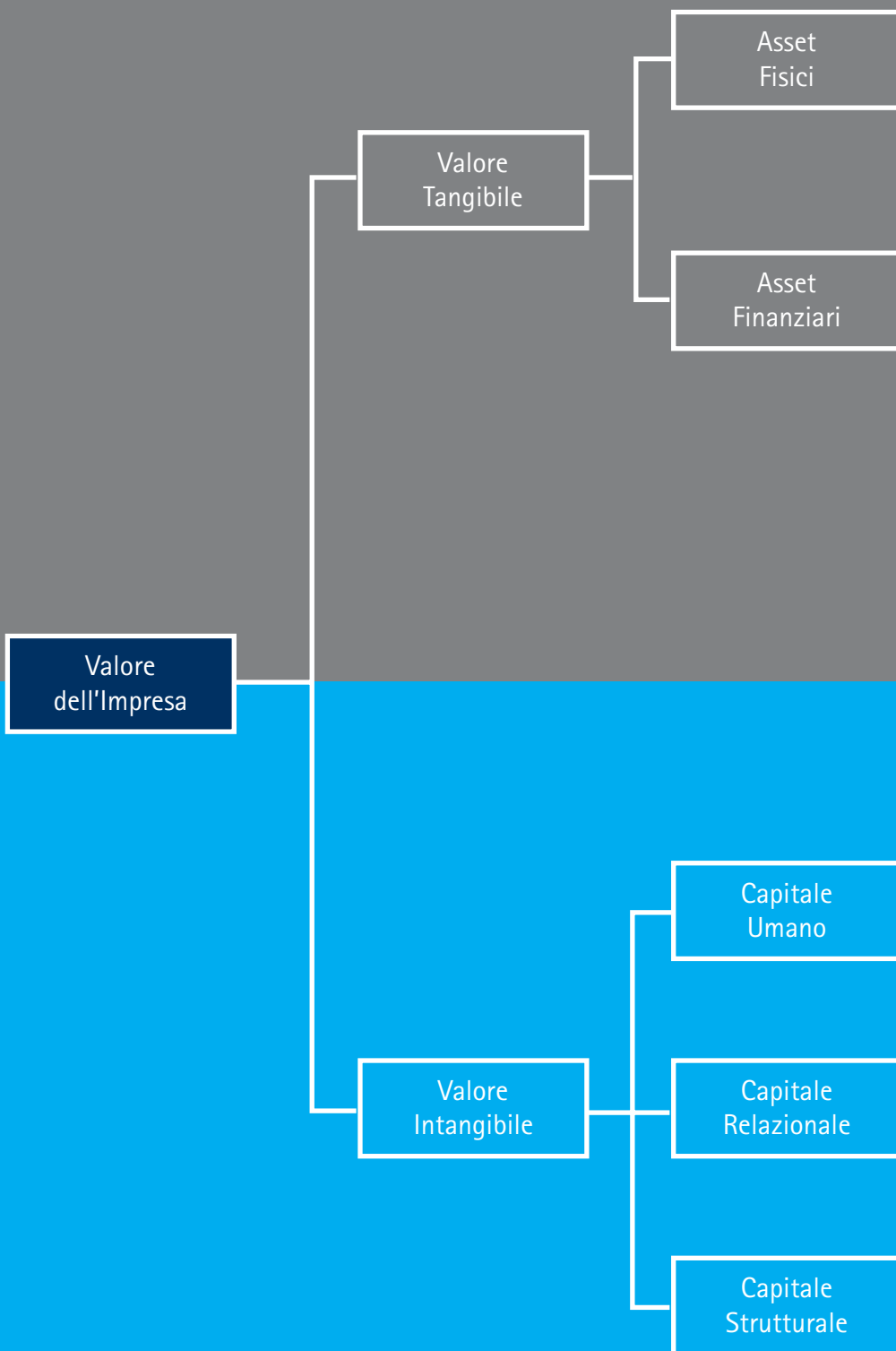
Non sono stati di conseguenza scorporati tutti gli acquisti, in quanto molti dei costi per "opere" e per "patrimonio" sono destinati al miglioramento dell'area e quindi rappresentano un beneficio diretto per gli stakeholder.

L'analisi storica evidenzia come vi sia stato un incremento del valore aggiunto pari al 26,9% rispetto al 2004 e questo principalmente per un aumento dei ricavi nell'assegnazione di nuove aree e la contemporanea riduzione dei costi per infrastrutturazione.

Nella distribuzione del valore aggiunto è stato considerato come valore per le imprese tutto quanto il Consorzio Zip ha speso nell'esercizio per il miglioramento delle attuali strade, la segnaletica, il verde, le reti telematiche e così via.

Si tratta di un valore rilevante, cresciuto di quasi il 40%.

Vale la pena di sottolineare che il 20% delle spese di miglioramento è costituito dalla cura e dalla manutenzione delle aree verdi.





# Perché il Bilancio degli Intangibili Zip

L'attività del Consorzio Zip è inscrivibile in un contesto normativo-contrattuale definito, a monte, dal mandato proveniente dagli enti consorziati che ne detengono il controllo e, a valle, dal rapporto negoziale con le imprese insediate.

In questo contesto, il bilancio finanziario assume un valore prettamente amministrativo, che non consente di rappresentare in maniera dinamica lo sviluppo dell'attività del Consorzio e il valore aggiunto che esso è in grado di produrre o, eventualmente, non produrre.

Nasce da queste considerazioni l'esigenza di valorizzare il capitale intellettuale del Consorzio Zip, cioè quegli aspetti intangibili e invisibili che tuttora costituiscono il carattere originale e distintivo del Consorzio stesso.

In particolare, il Bilancio degli Intangibili si propone di censire il capitale intellettuale dell'ente attraverso tre livelli di analisi:

- il capitale umano
- il capitale relazionale
- il capitale strutturale.

All'interno di ogni area, sono stati individuati i singoli aspetti immateriali che assumono rilevanza, a cui è stata associata una serie di indicatori qualitativi. In particolare:

**Il capitale umano**, che rappresenta il patrimonio di Zip in termini di risorse umane, è analizzato dal punto di vista delle conoscenze interne, delle capacità professionali, dei valori condivisi e del livello di motivazione.

**Il capitale relazionale** è rappresentato dall'immagine e reputazione esterna dell'ente, nonché dalla qualità delle relazioni con i soggetti terzi, quali le istituzioni, i clienti, i fornitori e la comunità sociale.

**Il capitale strutturale (o organizzativo)**, che rappresenta il patrimonio di conoscenze detenute dal Consorzio, vuole evidenziare il peso di queste conoscenze, il modo in cui esse vengono utilizzate nei processi interni, la capacità del Consorzio di trarne valore e innovazione.

# Capitale Umano

Il patrimonio di Zip in termini di risorse umane, competenze, capacità professionali, valori condivisi, clima interno.



## Una squadra a tre punte: affiatamento, esperienza, specializzazione

Indicatori	2005	2004
Numero collaboratori	17	15
Scolarità totale (laurea o diploma)	82%	80%
Anzianità aziendale media	8 anni	7,7 anni
Età media	37 anni	36,5 anni
Rookie ratio	17%	13%
Incidenza personale femminile	47%	40%
Ore formazione pro capite	78	75

Il Consorzio Zip rappresenta una realtà economica e professionale pressoché unica in Italia, in quanto riunisce internamente le funzioni di organo di governo, di sviluppo e di progettazione territoriale e infrastrutturale. In virtù di tale peculiare insieme di attività, esso è dotato di rilevanti competenze sia sul piano gestionale sia sul piano tecnico sia sul piano amministrativo e patrimoniale.

Il Consorzio occupa complessivamente 17 persone: il direttore; tre manager; quattro professionisti dell'area amministrazione; quattro dell'area affari istituzionali e affari legali; tre dell'area tecnica; due dell'area patrimonio. La grande maggioranza del personale (82%) ha una formazione superiore: 8 laureati e 6 diplomati.

L'anzianità aziendale media è elevata (8 anni) e il Rookie ratio (rapporto fra le persone con meno di due anni di anzianità rispetto al totale) è contenuto al 17%: due indicatori che testimoniano della professionalizzazione e competenza specifica della struttura, oltre che di una cultura aziendale solidamente condivisa.

In termini di pari opportunità, la presenza femminile è pari al 25% a livello di management e al 47% a livello complessivo, pur non potendosi rilevare analoga percentuale nella suddivisione per sessi del monte retribuzioni.

Nel corso del 2005 sono state erogate complessivamente 1.328 ore di formazione, con una media di 78 ore pro capite.

## Soddisfazione del personale

# L'importanza di essere incentivato a crescere

Intervista a Stefano Bressan: 30 anni, entrato in Zip come praticante legale nel 2000, oggi si occupa degli affari legali del Consorzio.

### **Qual è il suo giudizio sul Consorzio Zip, come dipendente, in termini di relazioni con i colleghi e i superiori, rapporti umani e sviluppo professionale?**

Il mio giudizio è molto positivo ed è la ragione per cui, dopo oltre quattro anni, continuo a lavorare in Zip. Innanzitutto si tratta di una bellissima avventura professionale, in cui ho l'opportunità di spaziare su tutti gli aspetti del diritto, dalla contrattualistica al diritto civile fino al penale: un'ampiezza di attività che difficilmente avrei trovato altrove. Inoltre mi sono sempre sentito incentivato a crescere: sono entrato come praticante e tutta la mia formazione è avvenuta all'interno, ma con una precoce, per quanto graduale, responsabilizzazione sul lavoro da svolgere. L'ambiente di lavoro è sereno, ordinato, efficiente e molto collaborativo. Proprio la grande disponibilità dei colleghi è un fattore di motivazione ulteriore ed è fonte di arricchimento continuo, data la forte specializzazione della struttura.







## Soddisfazione del personale

# La motivazione nasce da autonomia e riconoscimento

Intervista a Manuela Morbin: 34 anni, entrata in azienda nel 2000 come assistente del presidente, oggi si occupa di sviluppo commerciale.

### **Qual è il suo livello di soddisfazione per l'attività che svolge in Zip, per l'ambiente lavorativo che la circonda, per i riconoscimenti professionali?**

Non vorrei apparire sopra le righe, ma sono davvero molto contenta del mio lavoro. Curo i progetti di infrastrutturazione delle aree industriali e di vendita degli immobili. Il mio è un ruolo commerciale, che posso svolgere in grande autonomia e che mi porta ad approfondire gli aspetti più diversi legati alla produzione, alla logistica, al territorio. Inoltre, presenta alcuni aspetti che mi coinvolgono in modo particolare, perché riguardano la tutela dell'ambiente e la sostenibilità territoriale dei progetti industriali.

I colleghi sono abituati a comunicare e a collaborare e questo favorisce un clima interno molto positivo. Io, per esempio, al rientro dalla maternità, all'inizio del 2005, non soltanto non ho incontrato difficoltà, ma ho vissuto perfino un cambiamento stimolante dal punto di vista professionale. Certo, lavoro molto e sono stata impegnata intensamente fino all'ultimo anche quando ero incinta, ma i riconoscimenti non sono mai mancati.





# Competenze di governo e di gestione

L'elemento caratterizzante del *management team* Zip è la coerenza tra formazione e ruolo professionale, che ne ha esaltato le capacità progettuali specifiche. Tutti i dirigenti hanno perfezionato le proprie competenze in un contesto basato su processi consolidati e condivisi.

Indicatori	2005	2004
Numero consiglieri con esperienza nelle attività del Consorzio (requisito statutario per l'elezione in Consiglio)	100%	100%
Personale direttivo	4	3
Valore aggiunto/manager	838.214 euro	877.122 euro
Scolarità dei manager (laureati)	75%	100%
Anzianità aziendale media dei manager	7 anni	8 anni
Anzianità nel ruolo	4,5 anni	5,7 anni
Personale amministrativo	6	5

L'attività del Consorzio è guidata da quattro dirigenti (23% degli occupati), tutti entrati in azienda dopo precedenti esperienze professionali con contenuto gestionale. L'anzianità aziendale media è di circa 7 anni, mentre l'anzianità nel ruolo è di 4 anni e mezzo. Il 75% è laureato.

Funzioni:

**Direttore generale.** Nominato dal Consiglio di amministrazione, è responsabile dell'attuazione degli indirizzi strategici del Consorzio, dei risultati e della gestione operativa dell'ente. L'attuale Direttore Generale, Alberto Danieli, è in carica dal 1999.

**Direttore area tecnica.** In qualità di Direttore tecnico del Consorzio, è responsabile dell'attività di pianificazione, progettazione e direzione lavori per le infrastrutture realizzate dal Consorzio. Svolge funzioni di vice direttore e risponde direttamente alla Direzione generale. È inoltre il rappresentante della direzione nel Sistema di gestione per la qualità. L'attuale direttore area tecnica, Raffaele Cardinale, è in Zip dal 1994.

**Direttore area amministrazione, affari istituzionali e affari legali.** In qualità di direttore amministrativo del Consorzio, è responsabile dei processi amministrativo-contabili, legali, di sviluppo e di governance interna e sul territorio. Risponde direttamente alla Direzione generale. L'attuale direttore amministrativo, Monica Manto, è in Zip dal 1996.

**Direttore area patrimonio.** È responsabile della pianificazione urbanistica del comprensorio e della gestione del patrimonio immobiliare dell'ente, compreso il verde, nonché dei processi di acquisizione e di assegnazione degli immobili. Risponde direttamente alla Direzione generale. L'attuale direttore area patrimonio, Pietro Francescon, è in Zip dal 1988.

# Competenze tecniche e specialistiche

Zip è un ente a carattere prettamente tecnico-specialistico, in grado di affrontare tutti gli aspetti legati alla gestione e infrastrutturazione del territorio: dalla progettazione e realizzazione tecnica alla gestione di bandi e appalti, fino alla contrattualizzazione e alla gestione diretta delle problematiche legali, **senza alcun ricorso a supporti esterni**.

In questo contesto, **il profilo dei professionisti Zip è molto peculiare, per tre motivi: il basso livello di turnover, una formazione mirata e continuativa e la graduale proiezione esterna dei professionisti, che, con il crescere dell'esperienza, hanno acquisito capacità consulenziali e di sviluppo.**

Il personale tecnico del Consorzio include pertanto gli addetti agli aspetti progettuali e tecnici, gli addetti alla gestione del patrimonio immobiliare e gli addetti alla gestione di gare, appalti, contratti e aspetti legali, per un totale di 11 professionisti, con esclusione del solo personale prettamente amministrativo e di supporto (sei dipendenti).





<b>Indicatori</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Personale tecnico (manager inclusi)	<b>11</b>	10
Scolarità (diplomati o laureati)	<b>100%</b>	100%
Anzianità aziendale media	<b>6,8 anni</b>	6,5 anni
Spese per miglioramenti e per infrastrutturazione pro capite	<b>214.878 euro</b>	296.854 euro

Le competenze tecniche interne rappresentano un fattore di eccellenza del Consorzio Zip, in quanto garantiscono, attraverso il pieno controllo delle opere tecniche gestite, il rispetto di standard di qualità elevati e tempi ridotti di realizzazione, il controllo e l'ottimizzazione dei costi, la coerenza con le linee di indirizzo strategico, in particolare per quanto riguarda la sostenibilità sociale, ambientale ed economica dei progetti seguiti.

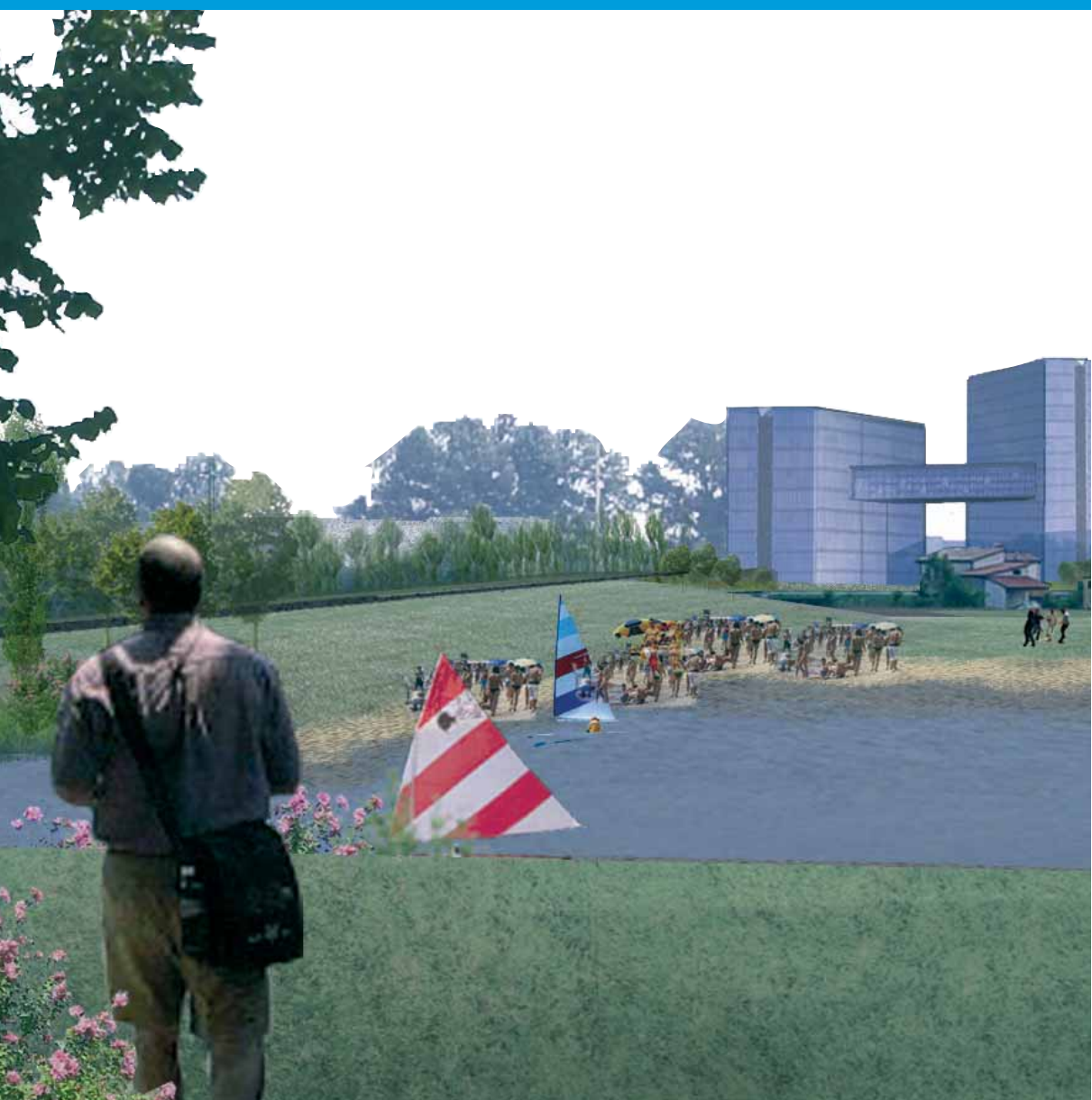
La struttura è fortemente specializzata nelle diverse aree di competenza (area tecnico progettuale e infrastrutture, area gestione e sviluppo immobiliare, area legale-contrattuale e sviluppo) e provvede alla progettazione, esecuzione, messa in opera e gestione degli interventi infrastrutturali e di servizio, all'acquisto o all'esproprio dei terreni, a gestire la contrattualistica, le assegnazioni, computi e rilievi topografici, organizzazione e assegnazione di bandi di gara e appalti.

Complessivamente, lo staff tecnico comprende 11 professionisti (inclusi i manager), tutti approdati in Zip dopo precedenti esperienze specifiche. L'anzianità aziendale è di circa 7 anni, a testimonianza della qualità del background professionale. Il 64% è laureato, mentre il restante 36% possiede un diploma di scuola media superiore.

Sommando le spese per infrastrutturazioni alle spese per miglioramento dell'area, si ha una gestione media di 214.874 euro per ogni tecnico.

# Capitale Strutturale

Il patrimonio di conoscenze che risiede all'interno di Zip, il loro peso in termini di organizzazione e contributo alla crescita, l'efficienza dei processi interni, la capacità di generare valore e innovazione.



## Il modello Zip per far crescere il territorio

Indicatori	2005
Numero di commesse/progetti seguiti nell'anno <i>di cui:</i>	17
progetti infrastrutturali	10
progetti ambientali	7
Percentuale di fatturato per aree di attività:	
assegnazioni e art.10	73,0 %
affitto cavidotti	10,4 %
affitto immobili, terreni, parcheggi	16,6 %
Numero di contratti in essere nel corso dell'anno	86
Numero di relazioni contrattuali in essere con le aziende insediate	410
<small>(contratti di cessione delle aree con anzianità inferiore a 20 anni, per i quali persiste l'efficacia disciplinare nei confronti del Consorzio)</small>	
Percentuale di personale "amministrativo"	35,2%
Valore aggiunto pro-capite del personale	197.227 euro
Certificazione Uni En Iso 9001:2000	dal 2001

Le capacità progettuali, gestionali e normative del Consorzio Zip hanno consolidato nel tempo metodologie e prassi operative di notevole efficienza. Questo aspetto è unanimemente riconosciuto dagli interlocutori esterni e rappresenta una leva importante per i risultati del Consorzio che, nel 2005, è riuscito a realizzare, in un arco di tempo imposto molto breve, un Piano di sviluppo che tenesse conto di quasi 50 anni di esperienze pregresse.



# Grado di coerenza della cultura aziendale alle strategie di business

Il personale del Consorzio è in grado di gestire in completa autonomia i propri compiti tecnici, gestionali e amministrativi, curando tutte le fasi dell'attività, dalla progettazione all'assegnazione dei lavori, al controllo, alla messa in opera.

Per i progetti gestiti non viene fatto alcun ricorso a competenze esterne, salvo specifiche disposizioni di legge (per esempio, i collaudi di opere di valore superiore a 1,5 milioni di euro).

Dal 2005, ha assunto rilevanza anche economica, con ricavi per 516 mila euro, la voce "**progetti e servizi**" (in precedenza inglobata alla voce "varie"), che include attività quali la rappresentanza del Sistema Padova al Mipim di Cannes, il progetto Siam (Sustainable Industrial Area Model), gli interventi a favore della Società di trasformazione urbana (Stu) di Piazzola sul Brenta (Pd). Tale risultato è l'esito della scelta strategica di valorizzare le capacità di sviluppo del Consorzio, che, a questo scopo, ha definito in organigramma un proprio "ufficio sviluppo".

Tra le realizzazioni del 2005 va senz'altro citato il **Piano di Sviluppo della Zona industriale di Padova**, che costituisce un unicum, in quanto presenta contenuti sia urbanistici sia economici, cui ciascuno, all'interno di Zip, ha contribuito per le proprie competenze. Il Piano si propone di rispondere alla domanda: "Di che cosa ha bisogno il territorio?" e immagina le possibili azioni di sviluppo, a partire da quanto già esiste e dalle esigenze concrete dei diversi attori coinvolti, anche in funzione del sistema di relazioni con gli stakeholder.

Una proposta progettuale articolata, resa possibile anche dalle lungimiranti intuizioni che stanno all'origine della costituzione della Zip:

- l'aver pensato un'area industriale di dimensioni imponenti rispetto al territorio di riferimento. Una caratteristica che consente grandi economie di scala e di servizio: un unico scalo ferroviario e ben due caselli autostradali consentono di servire in maniera eccellente l'intera area
- l'aver immaginato un gestore unico per tutta l'area, cui demandare completamente sia il rapporto con le imprese insediate sia quello con i cittadini. In pratica, si tratta di una società di trasformazione urbana ante litteram
- l'aver collocato l'area a ridosso dell'alveo del canale Roncayette, una zona fluviale che ha assunto la funzione ecologicamente insostituibile di cuscinetto verde tra l'area industriale e la città.





## Specialisti in progetti "chiavi in mano"

Intervista a Raffaele Cardinale: ingegnere, è entrato in Zip nel 1993 e dal 2001 è direttore dell'area tecnica.

### **Quali sono le competenze specifiche presenti in Zip e quale valore apportano all'operatività dell'ente?**

A differenza della quasi totalità degli enti che svolgono funzioni analoghe, ma si affidano a supporti esterni, Zip ha sviluppato al proprio interno la capacità di gestire integralmente lo sviluppo infrastrutturale. Questo è stato possibile grazie alla forte focalizzazione dell'attività e all'attenta gestione della formazione e del consolidamento delle competenze.

Oggi, Zip è in grado di seguire la progettazione, l'esecuzione e la gestione di reti di infrastrutture stradali e ferroviarie e di reti di servizi, quali reti fognarie, impianti per la trasmissione dell'energia, acquedotti, reti per le telecomunicazioni, illuminazione pubblica. Inoltre, Zip si occupa di progettazione del verde, che copre il 18% del comprensorio, e dei parchi, come nel caso del Parco Roncajette.

Nel tempo, le nostre abilità progettuali si sono anche arricchite degli aspetti di analisi delle interazioni e delle ricadute sul territorio, in ottica di sviluppo industriale sostenibile. Dopo la fase di progettazione, gestiamo la direzione dei lavori, produciamo i bandi di gara, assegnamo gli appalti e chiudiamo i contratti, assumendo anche il ruolo di responsabile per la sicurezza dei cantieri. Il nostro ufficio tecnico esegue i collaudi, che possono essere effettuati in autonomia per le opere di valore fino a 1,5 milioni euro e, una volta completata l'opera, ne cura la manutenzione periodica.

Fin qui il bagaglio di competenze tipiche dell'ente, quelle necessarie a sviluppare il territorio su cui insiste l'area industriale. Ma, oggi che siamo alle soglie della saturazione dell'area, dal punto di vista degli insediamenti e delle infrastrutture, assume un rilievo crescente la capacità di mettere sul mercato questo know how e di affrontare nuovi ambiti progettuali.

Questo secondo filone di competenze è importante per due ordini di ragioni: da un lato perché consente di esportare in altre aree geografiche, potenzialmente anche estere, capacità progettuali estremamente evolute e dall'altro lato perché trasforma Zip in incubatore di nuove aziende.

Sono esempi di esportazione di competenze, gli interventi di Zip in favore delle aree industriali di Cittadella e di Rovigo.

Mentre sul piano della nuova imprenditorialità, Zip ha già dato vita a una serie di iniziative specializzate che sono successivamente approdate al mercato, come nel caso di Telerete Nordest, che si occupa della gestione di reti per la trasmissione dati. Uno dei prossimi nuovi progetti riguarda l'alimentazione degli edifici industriali con pannelli fotovoltaici.



# Progetti completati nel corso del 2005

## Infrastrutture

- Sono stati completati i lavori stradali di allargamento e rettifica di Via Messico, con la realizzazione del parcheggio per autotreni, per l'importo complessivo di contratto di euro 2.349.373.
- Nell'ambito degli stessi lavori, è stata realizzata la nuova rotatoria all'incrocio con Corso Spagna, non prevista inizialmente, che ha reso più scorrevole e sicuro il traffico degli automezzi in uscita da Corso Spagna e diretti verso Corso Stati Uniti.
- Sono stati completati i lavori di allargamento di Via della Ricerca Scientifica, con tombinamento dello scolo consorziale Camin, per l'apertura al traffico di due corsie per ogni senso di marcia della strada di accesso alla zona interportuale da Corso Stati Uniti, con un ammontare del costo finale di euro 862.778.
- Altre opere minori.

Sono stati eseguiti gli interventi sulle opere elettromeccaniche che garantiscono il regolare deflusso delle acque meteoriche nella rete dei canali e delle fognature consorziali.

Tutti i sottopassi stradali, da quello di Via Inghilterra a quelli di Via Messico, sono stati dotati di impianti di sollevamento delle acque meteoriche con sistemi di telecontrollo e di alimentazione elettrica supplementare.

In Via della Ricerca Scientifica è stato messo in funzione l'impianto di modulazione delle acque di prima pioggia, che garantisce il disinquinamento del Savanella con l'invio in fognatura nera delle acque meteoriche della prima frazione di ciascun evento atmosferico.

Per migliorare ulteriormente il deflusso delle portate di piena degli scoli consorziali, sono stati eseguiti i lavori di risezionamento e pulizia degli alvei degli Scoli Savanella e Progresso.

## Ambiente

- A seguito del finanziamento concesso dalla Regione Veneto per l'estensione del patrimonio boschivo regionale al fine di ridurre gli effetti dell'inquinamento atmosferico e le concentrazioni urbane, il Consorzio ha ultimato i lavori di piantumazione di circa 11 mila piante su 30 ettari di terreno, parte sull'area di Terranegra, parte sulla zona Nord della Zip e parte nella zona sud-orientale, vicino all'abitato di Granze e lungo l'asse autostradale Padova-Bologna.



# Progetti in fase di implementazione

## Infrastrutture

- Dopo l'approvazione definitiva del progetto esecutivo e della convenzione che regola i rapporti tra il Consorzio e la Società RFI-Rete Ferroviaria Italiana S.p.A, durante il 2005 è stata esperita la gara, dell'importo complessivo di euro 2.230.150, per l'aggiudicazione dei lavori per la realizzazione del sottopasso ferroviario del fascio binari di Via Inghilterra.
- Nel rispetto del piano di ristrutturazione dei fabbricati esistenti nella Zona industriale di Padova, nel corso del 2005 sono iniziati i lavori per la ristrutturazione e il recupero commerciale di un edificio rurale in via Nuova Zelanda, da destinare ad attività di ristorazione, per un importo di euro 427.000. Il progetto rientra nelle intenzioni del Consorzio di ridisegnare spazi a servizio delle imprese e dei lavoratori, secondo una prospettiva di massima efficienza.





## Ambiente

- In campo ambientale, nel corso del 2005 è proseguita la collaborazione con l'Enea (Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente) per la realizzazione del progetto Siam (Sustainable Industrial Area Model), sostenuto da Life Ambiente (specifico strumento Ue). In particolare, il Consorzio ha assunto un ruolo rilevante nella definizione del modello, presentato nel mese di novembre al forum di Agenda 21 del Comune di Padova e attualmente in fase di sperimentazione sul territorio.

## Società

- Fondazione Fenice. Nel mese di novembre, il Consorzio Zip ha costituito la Fondazione Fenice Onlus, in partecipazione con la Sezione di Padova del Corpo Nazionale dei Giovani Esploratori ed Esploratrici Italiani (scout). Le finalità della fondazione riguardano: tutela e valorizzazione dell'ambiente; promozione delle condizioni necessarie per la creazione e lo sviluppo di attività produttive nei settori dell'industria, dell'artigianato e dei servizi; incentivazione all'uso corretto del territorio e creazione di attività a supporto dello sviluppo socioeconomico della comunità locale; sensibilizzazione sulle pratiche produttive ambientalmente consapevoli, anche mediante l'organizzazione di corsi specifici. Il progetto prevede anche la ristrutturazione di un fabbricato di proprietà del Consorzio da destinare a ostello e centro di formazione ambientale per le aziende operanti in Zip.



# Progetti in fase di studio

## Infrastrutture

- Nel corso dell'esercizio 2005, il Consorzio Zip ha avviato la progettazione di una strada di accesso al Mercato Ortofrutticolo di Padova, nell'ambito di progetto di riqualificazione dell'area specifica, a supporto e in collaborazione con gli enti economici del Comune di Padova.

## Riqualificazione ambientale e urbanistica

- **Agripolis.** Il Consorzio Zip partecipa, con l'Università di Padova, l'INFN, l'Istituto Zooprofilattico, il Comune di Padova e i Comuni di Ponte S. Nicolò, Polverara e Legnaro, al progetto Agripolis - grande magnete per Padova, che prevede la riqualificazione ambientale e urbanistica di un'area di circa 4 milioni di mq, da destinare, tra l'altro, ad attività ad alta tecnologia, a centri del sapere e del produrre, nel comprensorio dei Comuni dell'area metropolitana di Padova.
- **Viridis.** Il Consorzio ha definito le politiche di intervento e ha commissionato all'Harvard Design School lo studio di riqualificazione urbanistico-ambientale dell'area di 2,5 milioni di mq a Est del territorio comunale, che va dal Parco Roncajette ad Agripolis. Il progetto, presentato nel gennaio 2006, prevede la creazione di spazi verdi a uso ricreativo, spazi commerciali per 200 mila mq, residenziali per 50 mila mq, direzionali per 120 mila mq e 100 mila mq dedicati alla ricerca, con la creazione di incubatori tecnico-scientifici. Le soluzioni adottate mirano a conciliare lo sviluppo economico con la massima sostenibilità ambientale e sociale. Per l'individuazione delle politiche di intervento, sono stati coinvolti gli enti attori del territorio quali il Comune di Padova, i Comuni di Polverara, Legnaro e Ponte San Nicolò, l'Ente di Bacino Padova 2 e il Consorzio Bacchiglione Brenta.





## Energie alternative

- **H<sub>2</sub>Ecoplan.** A integrazione del progetto di sviluppo e sperimentazione di un modello di area produttiva sostenibile Siam (Sustainable Industrial Area Model), varato nel 2004, nel mese di settembre 2005 il Consorzio ha presentato, a valere sul bando europeo Life Ambiente, il progetto H<sub>2</sub>Ecoplan per la realizzazione di un modello di pianificazione delle aree industriali che minimizzi la quantità di gas serra originati dalle attività produttive, in particolare mediante l'utilizzo dell'idrogeno quale vettore di energia. Tra i partner del progetto: la Regione Veneto, il Comune e l'Università di Padova, il CNR ed il Parco Scientifico Galileo, ENEA, Veneto Nanofab ed Hydrogen Park.
- **Bioenergy.** Il Consorzio, in collaborazione con il Comune di Polverara (Pd), ha presentato al Ministero delle Attività Produttive, nel mese di ottobre, la richiesta di un finanziamento per il progetto Bioenergy, relativo alla progettazione, messa in funzione e monitoraggio di un impianto innovativo di pirolisi con produzione di energia elettrica da biomasse agroforestali.



# Capitale Relazionale

Immagine e reputazione dell'ente e qualità delle relazioni con i soggetti terzi, quali istituzioni, clienti, fornitori, comunità sociale.





## Un interlocutore attivo, riconoscibile e apprezzato

Indicatori	2005
Indice medio generale di Customer Satisfaction (da 1 a 5)	2,5
Numero di reclami dei clienti	17
Scambi di comunicazioni con clienti	2.697
Newsletter pubblicate	8
Destinatari Newsletter	1.640
Articoli apparsi sulla stampa	235
Numero contratti di fornitura pagati regolarmente	100%

La Zona industriale di Padova è la prima in Italia per numero di aziende insediate e può contare sul consenso generalizzato degli operatori economici per quanto riguarda le competenze progettuali, la qualità delle infrastrutture e il loro mantenimento in efficienza, l'attenzione alla sostenibilità ambientale, l'efficienza amministrativa.

Le principali aree industriali del Nord Est per numero di aziende ospitate	aziende insediate	superficie
Zip-Consorzio Zona industriale e Porto fluviale di Padova	1.400	1.050 ha
Zai -Conсорzio Zona agricola industriale di Verona	1.000	980 ha
Ezit-Conсорzio Zona industriale di Trieste	577	1.274 ha
Conсорzio Sviluppo industriale del Comune di Monfalcone	151	582 ha
Conсорzio per la Zona di sviluppo industriale del Ponterosso, S. Vito al Tagliamento (Pn)	120	300 ha
Ziu-Conсорzio per lo Sviluppo Industriale del Friuli Centrale, Udine	110	478 ha
Nucleo di industrializzazione della zona di Pordenone, Maniago	70	185 ha
Conсорzio per lo Sviluppo industriale dell'Aussa Corno, Udine	66	985 ha

Fonte: elaborazione su dati Eine (Enti di industrializzazione del Nord Est) e dati forniti dai singoli consorzi

## Indici di customer satisfaction

Per valutare la qualità dell'attività svolta e la capacità di soddisfare le aspettative dei propri interlocutori principali, il Consorzio Zip realizza annualmente un'indagine di *customer satisfaction*. L'analisi prende in esame le principali aree di attività dell'ente e consente di monitorare sia la percezione del ruolo di Zip da parte dei clienti sia la rilevanza che i diversi servizi assumono per gli utenti.

L'indagine è svolta attraverso un questionario che richiede di esprimere una valutazione da 0 (assoluta insoddisfazione) a 5 (massima soddisfazione) e i destinatari sono anche invitati a dare un ordine di priorità agli argomenti presentati.

A partire dal 2001, l'indagine è stata focalizzata sulle aspettative dei tre enti consorziati. Nel 2005, il questionario è stato inviato anche a 734 clienti (52,5% del totale), di cui 710 aziende assegnatarie e 24 aziende locatarie.

Al di là dei punteggi relativi alla soddisfazione (la media generale è risultata pari a 2,5), la rilevazione ha fatto emergere alcuni aspetti problematici:

- un basso livello di partecipazione: la *redemption* è stata del 4%
- una non chiara comprensione delle reali competenze e finalità del Consorzio (per esempio, è stata attribuita al Consorzio la responsabilità per l'adeguamento dei caselli autostradali di accesso all'area, che in realtà compete a soggetti terzi).

Nel merito, gli aspetti di maggior soddisfazione sono stati giudicati l'efficienza dell'organizzazione, la velocità di evasione delle pratiche e la viabilità.

Sono stati invece indicati quali punti deboli il sistema fognario e l'insufficienza di parcheggi.

Dal questionario è anche emersa l'aspettativa di un ulteriore sviluppo del comprensorio, sempre in un'ottica di sostenibilità, e in tal senso è stata sollecitata l'attività del Consorzio.

A esito della rilevazione, il Consorzio Zip ha deliberato quanto segue:

- il mantenimento dell'attenzione sul verde, confermando la proposta di implementare le aree verdi contenuta nel Piano triennale dei Lavori
- il mantenimento della priorità sullo sviluppo sostenibile dell'area Zip, in coerenza con il Piano di sviluppo 2005
- il miglioramento degli strumenti di comunicazione verso i clienti, rinnovando in particolare il sito Internet del Consorzio (la nuova release è stata completata nel corso del 2005 ed è online già da settembre 2005)
- la redazione di una Convenzione tra il Comune di Padova e il Consorzio Zip, che specifichi le competenze e le procedure di intervento nell'ambito del comprensorio (per esempio: pareri tecnici dei progetti; oneri di urbanizzazione; gestione zona Nord; ecc).



**Il punto di vista del cliente**

## L'unica area industriale italiana di livello internazionale

Intervista a Claudio Mandruzzato, titolare di BMB Service Srl\*, Padova.

### **Da quanto tempo e perché BMB Service si è insediata nella Zona industriale di Padova?**

La scelta di Padova è stata naturale, visto che sono padovano e che la mia società opera in tutto il Triveneto, area verso la quale la città gode di una collocazione favorevole e centrale. La scelta della Zona industriale, avvenuta nel 1995, è stata dettata dalla vicinanza dei caselli e dalla posizione ottimale dell'area rispetto al sistema autostradale.

### **Come valuta la sua scelta a dieci anni di distanza?**

In maniera assolutamente positiva. E' dal 1979 che l'attività lavorativa mi porta a viaggiare di continuo tra le zone industriali del Triveneto e della Lombardia e la Zip è decisamente la migliore per quanto riguarda la qualità delle strade, le indicazioni, i servizi. Non c'è altra zona industriale che possa competere. Soprattutto per quanto riguarda la qualità delle strade, che è molto importante per la movimentazione dei camion: qui le strade sono larghe, a più corsie, la manutenzione è ottima, ci sono grandi viali alberati: è qualcosa che non si trova nelle altre zone industriali, anche più recenti.

Dove, al contrario, si vedono sequenze ininterrotte di fabbricati, quasi sempre con strade scarsamente curate e troppo strette, dove un camion può essere costretto a fermarsi quando incrocia un'automobile. Per qualità e raggiungibilità, la Zip ricorda la zona fieristica di Düsseldorf, che è molto ben organizzata e ben collegata con la sua zona industriale.

### **Quali sono invece gli aspetti di insoddisfazione per la sua attività in Zip?**

La mia è un'osservazione a livello di sistema: ritengo sia stato un errore non preservare la destinazione esclusivamente produttiva dell'area. La zona di Padova Est oggi non è più zona industriale, ma commerciale. E lo stesso sta accadendo per l'area di Corso Stati Uniti, dove ipermercati, concessionarie d'auto e centri commerciali convivono con le imprese industriali: una situazione che genera confusione, pericolo, per la commistione del traffico dei camion con quello privato, e speculazione sulle aree produttive. A mio parere la Zip deve continuare a esistere perché fornisce un servizio indispensabile alla società, dal momento che agisce senza un interesse di parte, ma unicamente nell'interesse collettivo. La sua funzione di gestire gli insediamenti e calmierare i prezzi è fondamentale e favorisce uno sviluppo armonico del territorio, laddove molte altre aree del Triveneto sono state devastate da speculazioni edilizie prive di progettualità, distruggendo boschi e aree verdi per fare posto a capannoni senza qualità, in molti casi abbandonati dopo pochi anni, perché sono cambiate le esigenze produttive delle imprese che li occupavano.

### **Che tipo di relazioni intrattiene con il Consorzio?**

Onestamente, il mio rapporto con il Consorzio Zip si è limitato alla fase di assegnazione dell'area. Tuttavia, ora che ho la necessità di ampliare l'azienda ho fatto richiesta per l'assegnazione di una nuova area. Mi è stato risposto che, per la scarsa disponibilità di terreni, probabilmente dovrò ripresentare la domanda nel 2007, ma sono ben disposto ad aspettare perché è mia ferma intenzione restare in Zip, non soltanto per gli aspetti logistici e infrastrutturali, ma anche per la serietà e la puntualità del servizio, anche negli aspetti contrattuali.

*(\*) BMB Service Srl, fondata nel 1995, è l'azienda che assicura i servizi di assistenza tecnica in Triveneto per le macchine per lo stampaggio di materie plastiche prodotte dalla BMB Spa di Brescia. L'azienda ha un fatturato annuo di circa 1,8 milioni di euro (2005) e occupa 14 persone, di cui otto tecnici. Oltre a garantire l'assistenza tecnica e il collaudo su un migliaio di macchine installate presso la clientela industriale - che comprende grandi produttori quali Electrolux, De Longhi, Roncato - BMB Service recupera e rivende, con garanzia peritale, le macchine usate, principalmente in Italia, in Europa e in Brasile.*



## Analisi rassegna stampa 2005

# La percezione esterna dell'immagine del Consorzio Zip

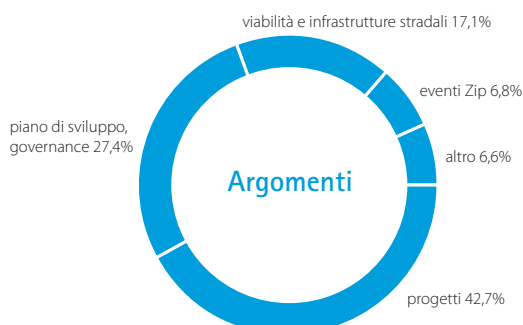
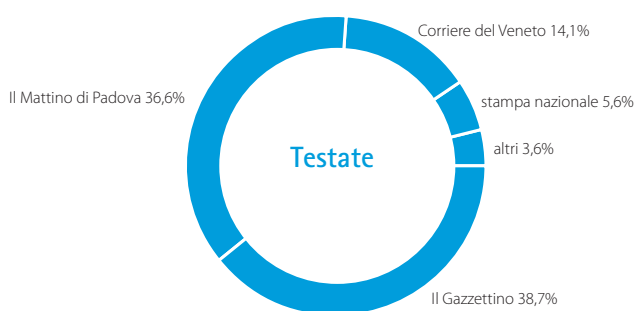
Il ruolo peculiare svolto dal Consorzio Zip nel territorio padovano è ben noto ai cittadini e agli operatori economici, sia per ragioni di anzianità di fondazione sia per il rilevante impatto dell'area sul territorio. Il Consorzio rappresenta uno degli enti istituzionalmente coinvolti nei processi di governo del territorio padovano e questo ruolo trova riscontro nella visibilità continuativa sui mezzi d'informazione, soprattutto locali e regionali.

Nel corso del 2005, le attività del Consorzio sono state oggetto complessivamente di 235 articoli, oltre il 90% dei quali sulla stampa padovana e veneta: *Il Gazzettino*, *Il Mattino di Padova*, *il Corriere del Veneto* oltre a un numero imprecisato di apparizioni nei notiziari delle principali televisioni locali. Questo dato indica che il Consorzio è citato mediamente più volte la settimana sui media locali:

- *Il Gazzettino*: 1,6 articoli per settimana
- *Il Mattino di Padova*: 1,8 articoli per settimana
- *Corriere del Veneto*: 0,6 articoli per settimana.

A Zip sono stati inoltre dedicati 13 articoli (5,6% del totale) dalle principali testate nazionali (*Sole 24 Ore*, *Repubblica*, *Stampa*, *Italia Oggi*, *Borsa & Finanza*).

## La visibilità del Consorzio Zip sulla stampa locale e nazionale



# Le relazioni attraverso l'attività di comunicazione

Il Consorzio Zip dispone di differenti canali di comunicazione con le aziende insediate nell'area e i suoi stakeholder:

- la newsletter periodica
- le comunicazioni dirette (lettere)
- il sito Internet
- le pubblicazioni
- l'associazione Amici della Zip
- gli eventi internazionali.

**Newsletter.** Nel corso del 2005, sono stati diffusi otto numeri di "Zip newsletter" a 1.540 destinatari, che includono: gli enti consorziati, le aziende insediate in Zip, enti economici e associazioni di categoria, abbonamenti richiesti via web. La newsletter è anche consultabile sul sito del Consorzio, all'indirizzo [www.zip.padova.it](http://www.zip.padova.it)

**Comunicazioni dirette.** Le lettere scambiate con i clienti per comunicazioni a vario titolo (amministrativo, informativo, commerciale, di rappresentanza, ecc) sono state complessivamente 2.697.

**Pubblicazioni.** Nel 2005, il Consorzio ha anche pubblicato la "Guida della mostra sulle origini della Zip", il "Bilancio socio-ambientale Zip 2004" e ha sponsorizzato il saggio di Giorgio Roverato "L'industrializzazione diffusa, storia dell'economia padovana 1923-2003", edito da Esedra.

**Sito Internet.** Nel corso del 2005, il sito [www.zip.padova.it](http://www.zip.padova.it) è stato oggetto di un'ampia rivisitazione grafica e di struttura: la nuova versione è stata messa in linea a settembre 2005. Il sito è stato realizzato secondo le indicazioni del Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie, che impongono agli enti pubblici l'adozione di principi di qualità e accessibilità. L'accessibilità del sito è a livello "doppia A". Il sito è a "impaginazione liquida" (adattamento automatico alla risoluzione dell'utente), utilizza dimensioni dei testi proporzionali (facilità di ingrandimento/riduzione) e consente la navigazione senza scaricare le immagini e senza l'utilizzo del mouse. A partire dal 2006 il sito registra il numero degli accessi.



**Amici della Zip.** "Amici della Zona industriale" è un'associazione senza fine di lucro, nata il 14 dicembre 2002 con l'obiettivo di favorire e promuovere la conoscenza della Zona industriale e del suo sistema d'impres a Padova, in Italia e all'estero, evidenziare l'eccellenza delle aziende e dei soggetti che ne aiutano lo sviluppo, incentivare la collaborazione tra i diversi attori che vi operano e contribuire a creare una rete di consenso verso il sistema padovano e l'area del Veneto centrale.

Nel 2005 l'associazione ha assegnato il secondo "Premio Amici della Zip", conferito alle imprese, tra quelle proposte dalle rispettive associazioni di categoria, che si sono distinte in quattro settori: crescita produttiva, innovazione, imprenditoria giovanile, imprenditoria femminile.

**Eventi internazionali.** Nel 2005, per il secondo anno consecutivo, il Consorzio Zip è stato promotore e coordinatore del "Sistema Padova" in occasione del Mercato internazionale della proprietà immobiliare (Mipim), che si svolge a Cannes, Francia.



# Le relazioni con i fornitori

Indicatori	2005
Percentuale pagamenti nei termini concordati	100%
Percentuale acquisti nel territorio	90%

I rapporti e la scelta dei fornitori del Consorzio sono regolati da disposizioni, principi e criteri propri degli enti aventi natura pubblica. Nei processi di aggiudicazione dei fornitori, che poggiano comunque su una verifica della convenienza economica e della capacità di rispettare i tempi e gli standard concordati, assumono rilevanza aspetti quali: il possesso delle certificazioni di qualità; l'attenzione agli elementi di corretta gestione aziendale; le pratiche di sostenibilità sociale e ambientale.

Nel corso del 2005, due elementi appaiono particolarmente significativi nella relazione con i fornitori: innanzitutto, il 100% di rispetto dei termini di pagamento concordati. In secondo luogo, il fatto che il 90% degli acquisti è stato effettuato presso fornitori del territorio circostante.

## Il punto di vista del fornitore

### Un cliente esigente ma aperto al dialogo

Intervista a Nicola Boscoletto, coordinatore della Cooperativa sociale Giotto\*, Padova.

#### **Da quanto tempo la Cooperativa Giotto lavora per il Consorzio Zip e con quali responsabilità?**

Da oltre dieci anni, grazie anche alle leggi che consentono alle cooperative sociali di ricevere affidamenti diretti e richiedono di giustificare l'eventuale mancato rinnovo con l'insoddisfazione per il lavoro svolto o la perdita dei requisiti sociali. Ci occupiamo della manutenzione del verde e di alcuni interventi specifici, come la forestazione dell'area consortile.

#### **Come giudica il rapporto con Zip, in termini di modalità di assegnazione degli incarichi, gestione delle pratiche, puntualità dei pagamenti?**

Su questi aspetti la relazione è decisamente superiore alla media dei rapporti che deteniamo con altri enti pubblici. Questo in parte è spiegato dal fatto che sia la Cooperativa sia Zip sono certificate Iso 9001, ma anche dall'abitudine dell'azienda a rispettare gli aspetti formali e sostanziali del rapporto.

#### **E qual è la sua valutazione su Zip come cliente?**

Si tratta di un cliente molto esigente e puntuale, ma allo stesso tempo attento alla soluzione dei problemi e a evitare i conflitti: un atteggiamento che accresce l'efficacia degli interventi e facilita il raggiungimento degli obiettivi concordati.



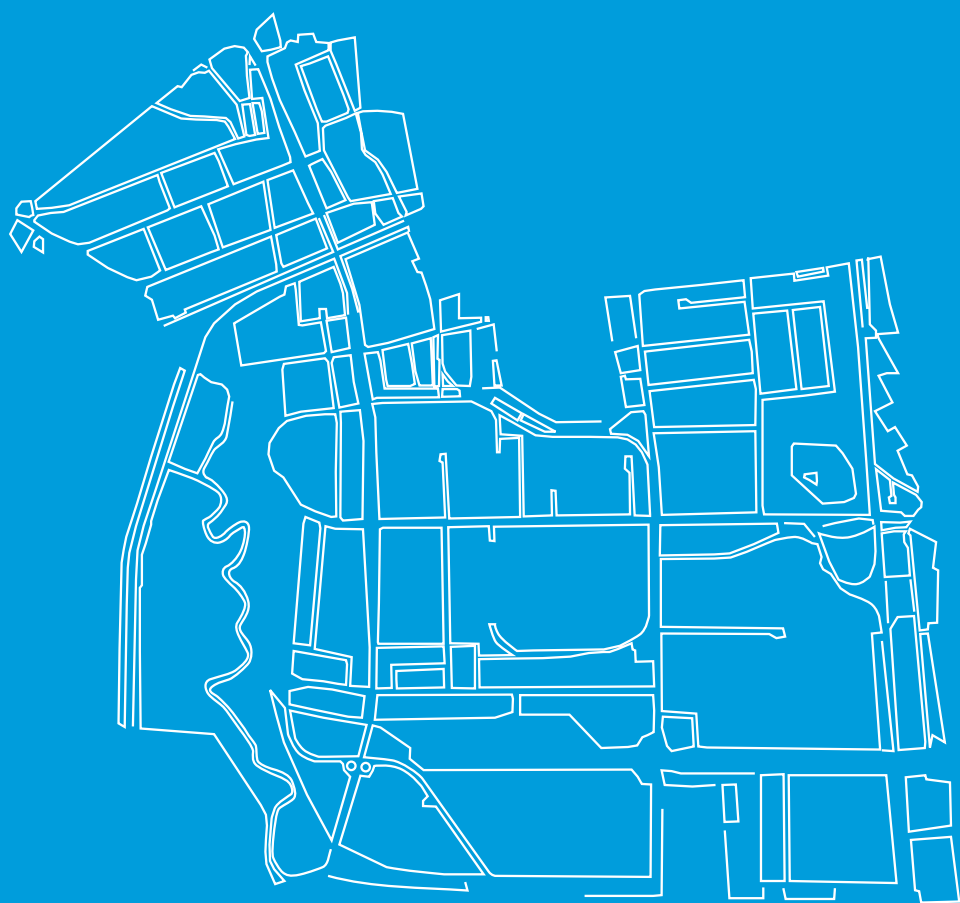


**Un ente sociale rappresenta comunque un interlocutore sui generis, che probabilmente gode di un trattamento di riguardo.**

Posso assicurare che i livelli di pressione sulla qualità del servizio e sul rispetto dei tempi concordati non sono in alcun modo influenzati dalla natura sociale della cooperativa. Con il tempo è cresciuta, invece, la consapevolezza del Consorzio in merito alla responsabilità sociale dell'ente pubblico. Faccio un esempio concreto: la continuità della collaborazione con Zip ci ha permesso di stabilizzare l'occupazione di quattro persone svantaggiate, con un significativo ritorno per la collettività in termini economici, oltre che umani. I detenuti inseriti nei nostri progetti, infatti, mostrano un tasso di recidiva, cioè di ripetizione di crimini, del 10%, contro una media nazionale dell'80%: se consideriamo che un detenuto costa alla collettività 250 euro al giorno, è facile calcolare il risparmio per la collettività conseguente al recupero produttivo, oltre che umano e sociale, di ogni singolo detenuto. Un discorso analogo vale per i disabili, con la differenza che in questo caso si parla di milioni di casi e non di qualche decina di migliaia, come per i detenuti. Da questo punto di vista, la sensibilità di Zip nell'applicazione di una normativa spesso disattesa è decisamente superiore alla media degli enti pubblici e rappresenta un esempio concreto di piena assunzione della propria responsabilità verso la società.

*(\*) La Cooperativa sociale Giotto è nata nel 1986 a Padova, con l'obiettivo di facilitare l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, in particolare portatori di handicap e detenuti. La Cooperativa conta complessivamente 250 collaboratori, di cui oltre 60 in condizioni di difficoltà, e un giro d'affari 2005 di 8 milioni euro. Si occupa di progettazione e manutenzione del verde, gestione di parcheggi, servizi di pulizia, servizi museali, ristorazione e prodotti di artigianato.*





CONSORZIO ZONA INDUSTRIALE E PORTO FLUVIALE DI PADOVA

