



Economia Aziendale Online

International Business Review

Il percorso “verso la sostenibilità” di Coop Adriatica

Giorgio Benassi

SPECIAL ISSUE - SMOG Conference Proceedings

Pavia, July 2010

N. 3 bis/2010

Summer Issue

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



Pavia University Press

Electronic ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Il percorso “verso la sostenibilità” di Coop Adriatica

Giorgio Benassi

Abstract

Coop Adriatica is a consumers' cooperative with more than one million members and nine thousand employees, managing a retail network of over 150 shops. To enforce its Mission Coop Adriatica adopted CSR as focus point of its strategies.

Therefore, at the beginning of the year Coop Adriatica defines and presents to the public a Sustainability Budget, illustrating actions and results about economical, environmental and social issues. These are then reported at the end on the year through the Sustainability Report.

The continuous and structured stakeholder engagement is one of the most important elements of the target definition. Coop Adriatica puts in place different initiatives to engage its members, who are a special target for the Coop: stimulating them to take part in defining, managing and evaluating the company policies, in a very transparent way, promoting charity work, facilitating ethical consumption, adopting structured methodology to listen to members and make them evaluate products and services.

Trough these actions the Cooperative gives benefits to stakeholders and receives inputs for the sake of continuous development.

Abstract

Coop Adriatica è una cooperativa con oltre un milione di soci e 9 mila dipendenti, che gestisce una rete di vendita di oltre 150 negozi. Per adempiere al meglio alla propria missione di cooperativa di consumatori, ha scelto di porre come elemento centrale delle proprie strategie la responsabilità sociale.

Per questo, all'inizio di ogni anno definisce e presenta pubblicamente un Preventivo di sostenibilità, che esprime gli obiettivi e le iniziative in campo sociale e ambientale, oltre che economico, che vengono poi rendicontati a fine anno, con il Bilancio di sostenibilità.

La definizione degli obiettivi di sostenibilità è frutto di diversi elementi, ma soprattutto del coinvolgimento strutturato e continuo degli stakeholder. In particolare, Coop Adriatica mette in atto diverse iniziative per il coinvolgimento dei soci, principali destinatari e fruitori dell'attività della Cooperativa: li sollecita a prendere parte alla definizione, alla gestione e alla valutazione delle politiche aziendali, con modalità di coinvolgimento orientate alla massima trasparenza e democrazia, promuove il volontariato sociale, favorisce il consumo critico, attiva un ascolto strutturato e richiede una valutazione specifica su prodotti e servizi.

Grazie a queste azioni, la Cooperativa ha la possibilità di dare benefici agli stakeholder e di ricevere gli elementi per un continuo miglioramento.

Keywords: Coop Adriatica, grande distribuzione, sostenibilità, stakeholder engagement, consumatori.

Coop Adriatica è una cooperativa con oltre un milione di soci-consumatori e circa 9 mila dipendenti, che gestisce una rete di vendita di oltre 150 negozi distribuiti in Veneto, Emilia-Romagna, Marche e Abruzzo. Fin dalla sua nascita, che risale al 1995, in seguito alla fusione tra due cooperative di consumo di origine lontana nel tempo, si è dotata di alcuni strumenti che ne definiscono l'identità: la Missione,

declinata in cinque punti; il Codice etico e la Commissione etica; lo Statuto e il Regolamento, fondati su democrazia e partecipazione; mezzi per l'informazione e il coinvolgimento dei lavoratori; il Bilancio sociale. Oltre a questi strumenti, era necessaria una strategia; ecco che nel 2002 ha origine il percorso strategico “Verso la sostenibilità”, basato su un approccio fondamentale: la responsabilità

Giorgio Benassi

Responsabile Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa

Coop Adriatica - via Villanova, 29/7 - 40055 Villanova di Castenaso BO, Italy

Tel. 051 604111 - www.adriatica.e-coop.it

giorgio.benassi@adriatica.coop.it

sociale d'impresa come modalità di gestione dell'impresa. Si crea così un circuito della sostenibilità che fa leva su tre strumenti: il Preventivo di sostenibilità, progetti di miglioramento trasversali a tutte le funzioni, il Bilancio di sostenibilità consuntivo.

La definizione annuale degli obiettivi economici, sociali, ambientali è frutto di diversi elementi: le linee guida del Sistema Coop, il piano strategico triennale, i risultati delle verifiche sul Bilancio di sostenibilità condotte da un ente esterno (Bureau Veritas), il Rapporto etico redatto annualmente dalla Commissione etica e presentato all'Assemblea dei soci, la Consulta sociale a cui ogni anno partecipa un'ampia rappresentanza dei soci volontari, ma soprattutto il coinvolgimento strutturato e continuo degli stakeholder: Coop Adriatica crede infatti che un rapporto dialogico con i portatori d'interesse consenta di formulare progetti e attività che corrispondano anche ai loro bisogni. In effetti le azioni della Cooperativa producono effetti e conseguenze su tutti i suoi interlocutori: la strategia della sostenibilità

significa quindi porre attenzione a ciascuno di essi. Per questo motivo, ha integrato il proprio percorso con lo standard AccountAbility AA1000 che si basa sul coinvolgimento dei portatori d'interesse nelle fasi di definizione delle strategie, nei processi e nelle successiva valutazione. In particolare, al centro della mappa degli stakeholder vi sono i soci, principali destinatari e fruitori dell'attività di Coop Adriatica. Nei loro confronti, la Cooperativa mette in atto molte iniziative di responsabilità sociale: li sollecita a prendere parte alla definizione, alla gestione e alla valutazione delle politiche aziendali, con modalità di coinvolgimento orientate alla massima trasparenza e democrazia (23.763 partecipanti alle 90 assemblee sul Bilancio 2008, 10.856 partecipanti alle 37 presentazioni del Preventivo 2009); promuove il volontariato sociale (1.300 soci volontari, di cui 407 Consiglieri di zona, Consulta annuale, incontri di formazione); informa e rende consapevoli (rivista "Consumatori", sito e-coop.it, punto vendita); attiva un ascolto strutturato di soci e clienti e richiede una valutazione specifica su prodotti e servizi.



Da qui, la nascita di iniziative che vedono protagonisti i soci volontari e che hanno ricaduta positiva su tutti i soci e le comunità locali, come "Ausilio per la spesa" (la consegna gratuita della spesa alle persone anziane o disabili, interamente gestita da soci volontari) e il bando per il terzo settore "C'entro anch'io"; la formulazione dei prodotti a marchio Coop in modo rispondente alle preferenze dei soci; proposte commerciali innovative come la disponibilità di una tipologia di pane a 1 euro al chilo. Quest'ultima iniziativa commerciale, infatti, è ora presente in tutti i punti vendita di Coop Adriatica in seguito alla sollecitazione di un socio partecipante alla Consulta sociale. In seguito alla sua richiesta,

infatti, la Cooperativa ha attivato un processo di approfondimento che ha coinvolto il Consorzio Centrale Adriatica, alcuni fornitori, la rete di vendita ecc. In seguito alle prime verifiche, è stato costruito un progetto che ha individuato i possibili interventi per ridurre le voci di costo e che ha poi portato all'ottenimento di un pane comune, di buona qualità e a prezzi minimi.

Dal 2005 il pane a 1 euro è disponibile in tutti i punti vendita di Coop Adriatica ed è stato promosso dalla Regione Emilia-Romagna, che lo ha sposato per indurre anche gli altri operatori del territorio ad avviare esperienze analoghe. Un esempio più recente riguarda la sperimentazione, ora in corso, dei

dispenser di detersivi sfusi. In questo caso, a sollecitare la diffusione di questi erogatori automatici (che consentono di ridurre i rifiuti, riutilizzando più volte i contenitori di plastica), non sono stati solo i

soci - in particolare quelli intervenuti alle assemblee di Bilancio del 2008 - ma anche altri stakeholder, quali le istituzioni locali e le associazioni ambientaliste.



Ad alcuni mesi dall'avvio della sperimentazione in sei punti vendita, anche questo progetto sta dando risultati superiori alle attese, sia in termini di fruizione che in termini di corretto utilizzo da parte dei clienti, ovvero con l'uso ripetuto dei contenitori, garantendo così un reale beneficio ambientale.

Dall'avvio della nuova strategia, la Cooperativa ha attivato ogni anno dei progetti trasversali a tutte le funzioni, con i quali ha rivisto il proprio modo di svolgere alcuni aspetti chiave della propria attività.

Si è quindi lavorato in modo deciso per rivedere in ottica di sostenibile le modalità di progettare i punti vendita - accrescendo l'accessibilità e la fruibilità da parte delle persone disabili o anziane oppure per dare una maggior connotazione di luogo di aggregazione sociale e culturale - la composizione degli assortimenti - valorizzando il commercio equo-solidale e delle produzioni tipiche e locali - il rapporto con i dipendenti - ideando e sperimentando soluzioni organizzative capaci di facilitare la conciliazione vita / lavoro - la sicurezza sul lavoro - rinnovando il complesso di strumenti e procedure di prevenzione degli infortuni - e molto altro ancora.

Soprattutto tra il 2003 e il 2005, con questi progetti, definiti "Archimede", si è aggiornato - se non rivoluzionato - il modo di fare impresa, e si è agito soprattutto per cambiare la cultura aziendale, diffondendo a tutti i livelli un modo di lavorare

attento ai valori della responsabilità sociale. In questa stessa direzione vanno gli interventi di formazione che hanno coinvolto tutti i 9.000 lavoratori.

Tra il 2006 e il 2007, per esempio, in ogni punto vendita e sede della Cooperativa si sono tenute intere giornate di formazione sul tema della sostenibilità con la modalità del gioco a squadre, che hanno coinvolto in modo interattivo tutti i ruoli e tutti i livelli.

Nel 2008 un intervento di formazione altrettanto massivo ha invece avuto per oggetto i principi e le norme del Codice etico e la loro traduzione in situazioni ed azioni concrete con cui tutti i dipendenti possono avere a che fare nel loro lavoro quotidiano.

Oggi, con la profonda trasformazione culturale raggiunta in questi anni, dei progetti "Archimede" è venuta meno la necessità.

Tuttavia permane la modalità di lavoro che prevede il coinvolgimento di tutti i settori aziendali nei processi di cambiamento più emblematici.

È il caso, per esempio, della progettazione di punti vendita eco-sostenibili, in cui il gruppo di lavoro operativo, guidato dal settore costruzioni, comprende anche il punto di vista della parte commerciale e della parte sociale della Cooperativa.

Alla fine di ogni anno, il Bilancio di sostenibilità riassume le attività e progetti svolti dalla Cooperativa riconducendo le singole azioni ai principali portatori d'interesse.



Essendo strutturato per stakeholder, esso non è esattamente sovrapponibile al Preventivo, che è per fattori caratterizzanti.

Però il confronto con il Preventivo è comunque possibile, soprattutto per le azioni non realizzate o gli obiettivi non raggiunti, rispetto ai quali Coop Adriatica ritiene che vada data precisa motivazione.

Inoltre, dal 2008 un prospetto misura in modo puntuale il livello di raggiungimento dei principali obiettivi del Preventivo.

Il confronto Preventivo-Consuntivo va comunque oltre la differenza obiettivi-risultati: il Bilancio di sostenibilità non è solamente la fotografia dell'azienda, ma tiene conto dei processi attivati dall'impresa per incrementare la propria sostenibilità e per avvicinarsi agli stakeholder. Ecco quindi che il documento presenta ampie parti descrittive e schede di approfondimento, volte a dare un po' più di concretezza alla semplice parte quantitativa. Con questa modalità la Cooperativa propone all'esterno le proprie buone pratiche, anche con l'auspicio che chi consulta il documento possa cogliere degli elementi per proporre, nella propria realtà, altrettante iniziative di responsabilità sociale.

Premi, attestazioni, richieste di intervento in vari contesti accademici e imprenditoriali, confortano Coop Adriatica rispetto alla validità del modello e dei processi attivati, non solo sulla rendicontazione ma più in generale sulle strategie di sostenibilità trasversalmente adottate da Coop Adriatica.

Tuttavia, occorre che le politiche per la sostenibilità guardino maggiormente al grande pubblico, in particolare al consumatore - che vuole orientare le proprie scelte in modo attento all'ambiente e alle persone, preferendo i prodotti e gli operatori più rispettosi di questi ambiti - e al lavoratore, che spesso non è consapevole dei benefici non monetizzabili che la Cooperativa mette in campo per il personale.

Per questo la Cooperativa è impegnata ad attivare progetti di responsabilità sociale con il coinvolgimento di un'ampia schiera di attori del territorio.



BOLOGNA. CENTRO COMMERCIALE MERAVILLE. PUNTO VENDITA COOP&COOP.
ARCHIVIO COOP ADRIATICA - foto Elisa Pozzo / Meridiana Immagini

Ad esempio, a Faenza, insieme a Comune, Università di Bologna e associazioni di vario tipo è in corso una campagna per informare i consumatori rispetto alle caratteristiche ambientali dei prodotti e favorire così gli acquisti di prodotti a basso impatto ambientale.

La strategia della sostenibilità, pur richiedendo un impegno notevole in termini di risorse, tempo ed energie, non produce dei risultati immediatamente misurabili.

Per una cooperativa, come Coop Adriatica, è importante agire facendo in modo che la propria attività valorizzi le risorse esistenti e che le conservi per le generazioni future, anziché ridurle o comprometterne la fruibilità. Sicuramente, il percorso “Verso la sostenibilità” ha dato alla Cooperativa la possibilità di rispondere meglio ai bisogni, anche inespressi, dei suoi interlocutori, e di ricevere da essi gli elementi per un continuo e reciproco miglioramento.