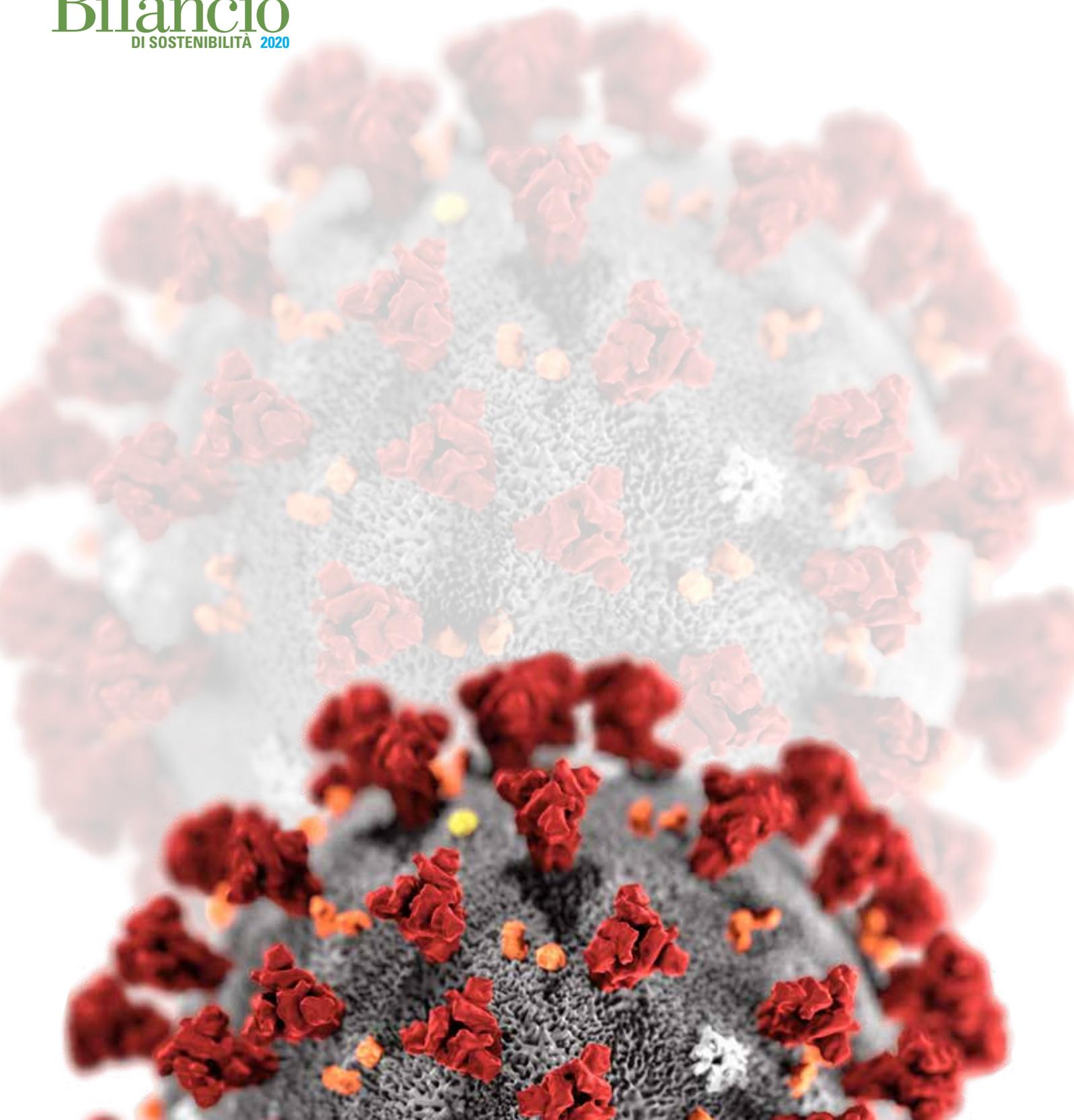


LA GESTIONE DELL'EMERGENZA DA COVID-19 IN UNICOOP TIRRENO

estratto dal

UNICOOP TIRRENO
Bilancio
DI SOSTENIBILITÀ 2020





Unicoop Tirreno

a cura della
Direzione Soci e Comunicazione
di Unicoop Tirreno,
in collaborazione con
l'Istituto di Management
della Scuola Superiore
di Studi Universitari
e di Perfezionamento
Sant'Anna di Pisa



Scuola Superiore
Sant'Anna

progetto grafico e impaginazione
Studiografico M (Piombino.LI)



la gestione in Unicoop Tirreno

BS20

DELL'EMERGENZA DA COVID-19

Sezione redatta in collaborazione
con il Dipartimento di Management
della Sapienza - Università di Roma



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Care socie e cari soci,

questa sezione che vi presentiamo in aggiunta al tradizionale Bilancio di Sostenibilità, ha l'obiettivo di dimostrare quale sia stato, e quale continui ad essere, il nostro impegno nel rispondere alla crisi sanitaria che è stata creata nel 2020 dal coronavirus. Si tratta di una sintesi delle iniziative poste in essere nel periodo del *lockdown* totale che si è avuto tra marzo e maggio e nel picco di contagi che si avuto dopo il periodo estivo, quando il virus ha iniziato di nuovo a circolare.

La nostra Cooperativa, e il sistema cooperativo nel suo complesso, ha dimostrato in questa emergenza di guardare alle persone, alla loro salute, alla loro sicurezza, come una priorità assoluta.

Abbiamo dimostrato un impegno, in primo luogo, verso i nostri dipendenti, i nostri lavoratori, ma anche verso i nostri territori, le nostre

comunità, e naturalmente i nostri soci. Abbiamo sin da subito adottato tutte le accortezze per rendere i punti vendita dei posti sicuri, in cui i lavoratori svolgessero le loro attività serenamente, e i soci e i consumatori potessero acquistare i prodotti senza preoccupazioni di contagio. Abbiamo creato iniziative sui territori per aiutare chi più ne aveva bisogno. Abbiamo sfruttato le nostre reti storiche con le associazioni, per arrivare a chi era solo, più fragile, e

in alcuni casi abbiamo ampliato la nostra rete di contatti, per soddisfare il numero sempre più in crescita di bisogni essenziali.

Abbiamo collaborato con istituzioni locali e, tramite Legacoop, con le istituzioni regionali e nazionali. Abbiamo operato nel rispetto delle regole stabilite dalla normativa nazionale, cercando sempre di non far mancare l'offerta nei punti vendita, e garantendo sempre la disponibilità di tutto ciò che veniva domandato. Questo *report* vuole essere una sintesi, letta in chiave di rapporti con i nostri interlocutori privilegiati, di quanto abbiamo fatto per rispondere efficacemente alla crisi sanitaria, utile per rendicontare a noi stessi le azioni concrete sviluppate verso di loro, ma anche per condividere con gli stessi interlocutori i risultati ottenuti.

Marco Lami e Piero Canova



L'EMERGENZA SANITARIA DA CORONAVIRUS

introduzione

Il presente *report*, allegato al Bilancio di Sostenibilità annuale di Unicoop Tirreno, tratta in chiave di rendicontazione, e secondo un approccio multistakeholder, quanto accaduto presso Unicoop Tirreno nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19 occorsa a partire da fine febbraio 2020 fino alla fine dell'anno, e che ad oggi non risulta ancora terminata. L'approccio usato risulta essere in linea con quello che guida la redazione del report di sostenibilità annuale, con la peculiarità del carattere di emergenza che ha caratterizzato la crisi da Covid-19, e con una maggiore focalizzazione sugli effetti prodotti dalla gestione dell'emergenza su alcuni dei principali portatori di interesse della Cooperativa. Il *report* è stato redatto in collaborazione con il Dipartimento di Management della Sapienza di Roma.

I primi casi di Covid-19 si sono avuti a fine 2019 e hanno coinvolto lavoratori del mercato di Wuhan, in Cina. A **gennaio 2020** si sono manifestate le prime polmoniti causate dal virus e le autorità cinesi hanno iniziato a adottare i primi provvedimenti di isolamento. A partire dal **23 gennaio 2020**, Wuhan è stata messa in quarantena.

I primi due casi di Covid-19 in Italia sono stati confermati il **30 gennaio 2020**, su due turisti provenienti dalla Cina, a Roma. Un focolaio di infezioni di Covid-19 è stato successivamente rilevato il **21 febbraio 2020** a partire da 16 casi confermati in Lombardia, aumentati a 60 il giorno successivo, e con i primi decessi. Il **23 febbraio** viene sancita la chiusura totale dei comuni con focolai attivi e la sospensione di manifestazioni ed eventi sugli stessi comuni. Il **4 marzo 2020** il governo italiano annuncia la sospensione delle attività didattiche a livello nazionale in tutte le scuole di ogni grado e università.

Nella notte tra **7 e 8 marzo 2020** par-

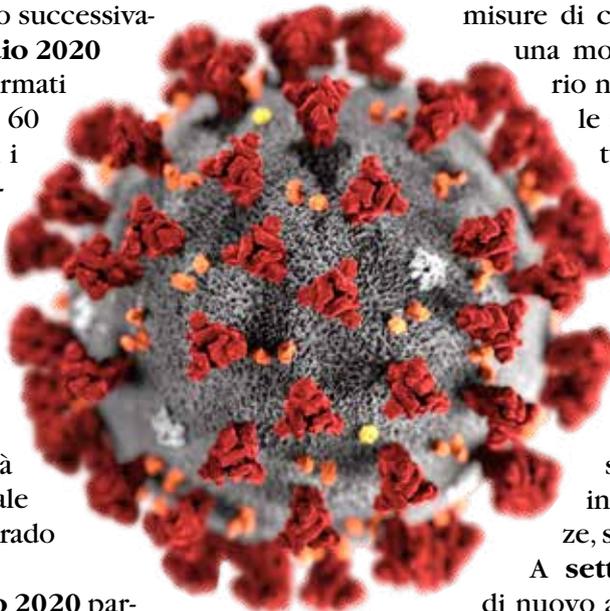
te ufficialmente la cosiddetta FASE 1 in cui vengono adottate una serie di misure restrittive che si applicano alla Lombardia. L'**11 marzo** viene poi pubblicato il **Decreto #IoRestoA Casa**, provvedimento che estende a tutto il territorio nazionale quanto già previsto col decreto dell'8 marzo: vengono sospese le attività didattiche, i servizi di ristorazione, e sono vietati gli assembramenti di persone in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Il **21 marzo 2020**, viene annunciata l'attuazione di misure più stringenti che prevedono la chiusura di tutte quelle attività non ritenute necessarie per la filiera produttiva italiana in relazione alla situazione contingente. Viene inoltre vietato a tutte le persone fisiche di trasferirsi o spostarsi in comuni diversi da quello in cui si trovano, salvo che per comprovate motivazioni di stretta necessità (*lockdown*).

Dal **4 maggio** ha avvio la cosiddetta FASE 2, ovvero un allentamento graduale delle precedenti misure di contenimento. Dal 16 maggio riprendono molte attività commerciali al dettaglio, inclusi bar, ristoranti e parrucchieri e, a partire dal **3 giugno**, è ammesso anche lo spostamento tra regioni.

Dal **15 giugno** prende avvio la cosiddetta FASE 3 di convivenza con il virus, che allenta ancora le misure di contenimento, permettendo una mobilità completa sul territorio nazionale e la ripartenza delle attività sportive e ludiche a tutti i livelli.

A causa dell'aumento dei contagi registrata tra fine luglio e le prime due settimane di agosto, il **16 agosto** viene ordinata la chiusura delle discoteche e delle sale da ballo, e l'obbligo dalle 18 alle 6 dell'uso delle mascherine anche in spazi pubblici (come piazze, slarghi o vie).

A **settembre** il virus comincia di nuovo a correre, ma i casi in Italia



crescono meno di altri paesi. A metà settembre riaprono regolarmente le scuole e a fine settembre il colosso farmaceutico *Pfizer* annuncia con Biontech la possibilità di lanciare il vaccino entro fine ottobre.

A metà ottobre scoppia la “seconda ondata” per l’Italia, e il **16 ottobre** viene emanato un nuovo DPCM con misure restrittive per bar, ristoranti, sport di contatto, scuola, didattica a distanza, e smart working; misure restrittive che il 24 ottobre vengono intensificate, con ulteriori chiusure. Iniziano le prime sommosse in alcune città per la situazione di disagio crescente che le chiusure producono. In altri paesi europei (Francia, Germania) si ricorre a restrizioni ancora più significative, quali *lockdown*.

A **metà novembre** si ha il picco di contagi in Italia con punte di più di 40.000 positivi. Gli ospedali sono di nuovo sotto stress. A novembre arri-

vano anche i primi annunci sulle sperimentazioni positive sui vaccini: *Pfizer* prima, *Moderna* poi. Ai primi di dicembre i vaccini sono approvati dalle agenzie per il farmaco in Unione Europea, Stati Uniti e UK. Iniziano però ad arrivare informazioni sulle prime mutazioni del virus.

Il **27 dicembre** viene effettuata la prima dose di vaccino in Italia, a Roma, e prende ufficialmente avvio nel nostro Paese la campagna di vaccinazione. Al 31 dicembre 2020, in Italia il Covid-19 ha creato più di 75.000 decessi. Più di 1,7 milioni la stima dei morti nel mondo.

Il presente rapporto descrive le modalità di risposta all’emergenza da coronavirus in Unicoop Tirreno nel corso del 2020, a partire dalle fasi immediatamente precedenti alla fase 1, fino alla fine dell’anno. In alcuni casi ci si è concentrati in modo specifico su quanto fatto dalla Cooperativa nella fase di *lockdown* (marzo-maggio).

Cronologia dei principali eventi che hanno caratterizzato l’emergenza nel 2020

<i>periodo</i>	<i>evento</i>
inizio gennaio	Riconoscimento dell’esistenza del virus in Cina e primi decessi a Whuan
30 gennaio	Primi due casi in Italia (turisti provenienti dalla Cina)
21 febbraio	Primi casi confermati in Lombardia
23 febbraio	Chiusura totale dei comuni con focolai attivi
4 marzo	Sospensione attività didattiche nelle scuole e nelle università
7 marzo	Chiusura dei confini della regione Lombardia
11 marzo	Provvedimento di <i>lockdown</i> nazionale: avvio FASE 1
21 marzo	Divieto per tutti di spostamento oltre i confini comunali
4 maggio	Avvio FASE 2: riavvio attività commerciali e di ristorazione, e ripartenza della mobilità intraregionale
3 giugno	Ripartenza della mobilità tra regioni
15 giugno	Avvio FASE 3 di convivenza con il virus, con allentamento di tutte le misure adottate fino ad ora.
16 agosto	Ridefinizione di regole più stringenti per attività ludiche a causa della ricrescita del numero di contagi
2 settembre	Ripresa della curva dei contagi, e adozione dei primi provvedimenti di contenimento
16 ottobre	Avvio della “seconda ondata”, cui il Governo risponde con nuovi provvedimenti restrittivi
novembre	Picco dei contagi in Italia. Più di 40.000 casi accertati
dicembre	Risultati positivi delle sperimentazioni sui vaccini <i>Pfizer</i> e <i>Moderna</i>
27 dicembre	Avvio della campagna vaccinale in Italia, con il primo vaccino fatto a Roma

Il sistema di portatori di interessi e il ruolo dei soci

Le tipologie di portatori di interessi (*stakeholder*) presi in considerazione nell'ambito del presente *report* sono state principalmente tre: Lavoratori, Attori della filiera di produzione (fornitori locali e consumatori), e Comunità locale.

LAVORATORI i lavoratori rappresentano il capitale umano della Cooperativa, il sistema di competenze professionali, organizzative e relazionali chiamate a dare continuità al servizio di vendita dei prodotti, e questo malgrado il rischio di contagio cui si sono trovati continuamente a fare fronte. Nel presente lavoro, le iniziative mirate a ridurre i rischi e a garantire la continuità del business in massima sicurezza rappresentano il quadro delle iniziative gestionali meritevoli di essere rendicontate, con una misurazione degli effetti prodotti in chiave di riduzione del rischio di contagio sugli stessi lavoratori.

COMUNITÀ LOCALE per comunità locale si intende l'intero sistema di interlocutori territoriali. Sono tali sia i cittadini che vivono nei territori dove opera la Cooperativa, che le associazioni

rappresentative degli interessi di tali cittadini, che, infine, le amministrazioni locali chiamate a governare i territori di insediamento di Unicoop Tirreno. Nel presente rapporto sono riportate tutte le iniziative che la Cooperativa ha sviluppato nel periodo dell'emergenza nell'interesse delle comunità locali, al fine di ridurre il disagio e le difficoltà dei cittadini nei diversi territori di proprio insediamento.

ATTORI DELLA FILIERA DI PRODUZIONE (fornitori locali e consumatori) gli attori della filiera rappresentano i partner commerciali della Cooperativa. A monte nella filiera vi sono i fornitori locali di prodotti (soprattutto per freschi e freschissimi) a diretta negoziazione di Unicoop Tirreno; dall'altra parte, a valle, i consumatori della Cooperativa, i propri clienti, che acquistano i prodotti presso i punti vendita distribuiti sui territori di insediamento. Il presente rapporto si focalizza sulla rendicontazione delle iniziative sviluppate dalla Cooperativa nel periodo dell'emergenza sanitaria per assicurare la sicurezza sia di prodotti locali acquistati che dei locali magazzino e dei punti vendita.



Sistema di stakeholder preso in esame nel presente report

A queste tre categorie di *stakeholder* si devono aggiungere i **Soci**. I soci non sono dei portatori di interessi, ma rappresentano in Unicoop Tirreno la proprietà, in virtù del sistema di governance che caratterizza il modello d'impresa cooperativo. Il loro ruolo attivo nella gestione dell'emergenza sanitaria è risultato essenziale, sia nella supervisione delle iniziative promosse a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, sia nello svolgere il ruolo

di *trait-union* con i territori e con le esigenze delle comunità locali, sia infine (ma non certo per ordine di importanza) come categoria privilegiata di consumatori nell'interesse dei quali si indirizza lo spirito mutualistico. Sono quindi soggetti intermedi, attivatori e animatori delle relazioni tra la Cooperativa e i vari *stakeholder*, un ruolo che è stato centrale (come di seguito dettagliato) per tutto il periodo di gestione dell'emergenza.

Approccio metodologico

Dal punto di vista metodologico l'approccio proposto in questo report è "per *stakeholder*", cioè basato sulla rendicontazione della tipologia, degli strumenti e degli effetti derivanti dal sistema di relazioni che lega Unicoop Tirreno con i tre gruppi di portatori di interessi sopra descritti. Come nei tradizionali approcci alla rendicontazione sociale, il presente rapporto mira a fornire una misurazione delle azioni implementate e delle performance ottenute rispetto alle politiche e al sistema valoriale dell'organizzazione. Ciò che cambia nella presente rappresentazione è, invece, il quadro di riferimento di "eccezionalità" cui la rendicontazione si viene a riferire, prendendo in considerazione un evento specifico, inatteso ed impattante quale quello dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Rispetto a tale emergenza sono state descritte e misurate le azioni implementate dalla Cooperativa che hanno prodotto effetti sui diversi interlocutori, alcune delle quali risultano in corso ancora adesso. L'orizzonte temporale è il periodo marzo-dicembre 2020. Un elemento importante riguarda ancora una volta la figura dei "soci", soggetti riconducibili a tutte e tre le categorie di *stakeholder* sopra identificate (clienti, lavoratori, cittadini delle comunità locali), a cui non si è ricondotta una categoria specifica di potenziale impatto ma che sono stati trattati in modo trasversale in tutte e tre gli ambiti di rendicontazione affrontati.

Per ciascuno dei gruppi di *stakeholder*, si è proceduto a fornire una descrizione delle attività sviluppate connesse con l'emergenza, indicando come tali azioni abbiano contribuito a produrre effetti su quella specifica categoria. Ogniquale volta sia ri-

sultato possibile, si è fornita una quantificazione degli effetti prodotti dalle azioni adottate, attraverso indicatori in grado di misurare, sia sul piano socio-ambientale che economico, l'impatto prodotto dalla Cooperativa.

Come fonte, oltre ai documenti e alle evidenze utili per la misurazione oggettiva degli effetti, si è usato lo strumento della narrazione da parte dei soggetti che sono stati direttamente coinvolti nell'ambito della gestione della crisi e della fase emergenziale, una narrazione ricostruita attraverso focus group e interviste organizzate via web. Sono inoltre state riportate alcune "voci" di attori identificati come rappresentativi della gestione della crisi, cui sono state indirizzate interviste dirette, e dai quali si è riportata la prospettiva diretta emersa su quanto accaduto.

Secondo quanto sopra delineato, il presente report si articola nelle seguenti sezioni:

- una prima sezione, di inquadramento, che riguarda il ruolo dei soci quali soggetti chiave nell'ambito della governance dell'impresa cooperativa; come anticipato, i soci sono chiave nelle tre sezioni di rendicontazione in modo trasversale;
- tre sottosezioni (A, B, e C) relative a ciascun ambito di rendicontazione definito sulla base del gruppo specifico di stakeholder preso in esame;
- ciascuna sottosezione viene analizzata prendendo in esame quanto avvenuto nella fase emergenziale, attraverso una descrizione di quanto fatto dalla Cooperativa e una misurazione dell'impegno adottato dalla Cooperativa e dell'impatto prodotto dalle azioni adottate;
- la sezione si chiude con l'identificazione delle principali lezioni emerse dall'esperienza.

I SOCI DI UNICOOP TIRRENO

Come specificato nel Report di Sostenibilità, quale organizzazione cooperativa, Unicoop Tirreno ha una base sociale che definisce, attraverso un articolato sistema elettorale, i membri del Consiglio di Amministrazione. I soci, infatti, attraverso la partecipazione nelle sezioni soci territoriali, votano all'interno delle Assemblee Separate coloro che andranno a rappresentarli nell'Assemblea Generale. L'Assemblea Generale dei soci approva il bilancio ed elegge il Consiglio di Amministrazione. Gli amministratori della Cooperativa devono essere scelti tra i soci cooperatori e restano in carica per tre esercizi. I soci sono sempre rieleggibili. Il principio democratico di "una testa, un voto" fa sì che l'Assemblea Generale sia espressione della volontà dei soci indipendentemente dal capitale conferito alla partecipazione dell'organizzazione, e rende il si-

stema di governance aperto e partecipativo. La situazione di emergenza prodotta dal Covid-19 ha avuto sin da subito un notevole impatto sia sulle attività delle sezioni soci, che sulle dinamiche di indirizzo e controllo che i soci sono chiamati a dare al Consiglio di Amministrazione.

La crisi è arrivata in un momento particolare delle attività sociali: stavano infatti iniziando le azioni previste per la celebrazione del 75° anniversario della costituzione della Cooperativa, e le iniziative legate alla presentazione e all'approvazione del preventivo della Cooperativa per il 2020. L'emergenza ha da subito impattato sulla programmazione, sconvolgendo quanto inizialmente stabilito, e imponendo un cambiamento radicale nelle priorità. Non sono state fatte assemblee, le celebrazioni del 75° sono saltate, e molte delle iniziative sui territori annullate. Tuttavia, la Cooperativa ha cercato di riavviare da subito le proprie attività, a partire dall'attivazione di canali di comunicazione tra membri del Consiglio



di Amministrazione, i Presidenti delle Sezioni Soci, e i Comitati Soci. La rete e l'utilizzo di piattaforme informative per videoconferenze sono stati identificati come gli strumenti idonei a superare l'obbligo di distanziamento nelle relazioni tra i diversi soggetti partecipanti ai vari organi. Le iniziali difficoltà nell'utilizzo delle strumentazioni informatiche sono state superate in breve tempo con il supporto proprio della Cooperativa attraverso una formazione telefonica e via web indirizzata ai soci che risultavano meno confidenti con le dotazioni multimediali. Sono stati formati attraverso iniziative one to one

circa 40 soci. Questo ha permesso ai *soci attivi di continuare a svolgere il loro ruolo di connessione* con i territori, con i cittadini e le comunità, di capire quali fossero le esigenze che provenivano dai diversi segmenti della società e di portarle all'attenzione di chi, in Cooperativa, era chiamato a trasformare le istanze dei territori in azioni. I soci attivi hanno anche rappresentato un essenziale contatto con i consumatori, facendosi portatori delle loro preoccupazioni, e stimolando la Cooperativa nella ricerca di soluzioni che assicurassero ai consumatori la maggiore sicurezza possibile.

Intervista a Nadia Rico tesoriera della Sezione Soci di Grosseto

Le sezioni soci sono stati attori attivi nella risposta alla crisi sanitaria; Nadia, come avete vissuto questo periodo a Grosseto?

«Personalmente, ma credo sia il pensiero comune di tutti coloro che come me si sentono soci attivi, l'ho vissuto come una persona che crede nella Cooperativa come a qualcosa che va oltre il semplice "luogo dove fare la spesa". Gli ideali che accomunano noi, soci, vanno oltre la disponibilità di una tessera *fidelity*; e questi ideali, la nostra diversità, sono usciti anche nel periodo della pandemia e del *lockdown*. La collaborazione storica che la Cooperativa ha con le associazioni del territorio, con il volontariato, è stata essenziale nel periodo dell'emergenza. Sono stati siglati in tempi brevissimi (forse una settimana) molteplici accordi per l'effettuazione delle spese a domicilio; sono stati posti i carrelli della solidarietà; ad aprile si è iniziata anche la Spesa Sospesa. Tutte iniziative che sono state possibili per il radicamento storico (basti pensare al servizio *Ausilio per la spesa*) nella società, e per la fiducia che tutti ripongono nella Cooperativa, in noi».

Quale è stato il ruolo specifico della Sezione Soci?

«Noi siamo stati il collegamento con il nostro territorio. Abbiamo individuato i bisogni della gente e abbiamo aiutato la Cooperativa a andare in quella direzione. Su Grosseto, abbiamo devoluto le entrate delle raccolte a due parrocchie locali. Abbiamo interagito anche attivamente con le associazioni locali. Noi siamo sempre in contatto con i soci, ma anche con altre persone che sul territorio ci chiedono supporto, aiuto, e siamo chiamati a dare loro risposta. Importante è stato che la Cooperativa sia stata attenta a questi bisogni, ma questo lo ha fatto perché fa parte dei propri ideali».

Cosa è accaduto nei rapporti con i punti vendita e con i clienti?

«Nei supermercati l'attenzione della Cooperativa nei confronti dei propri dipendenti è stata sin da subito evidente e immediatamente percepibile; e questo sia per coloro che stanno al pubblico (alla cassa, ai banchi, ai punti di ascolto), che per coloro che stanno dentro, nei magazzini. Questa attenzione è risultata evidente anche dai nostri soci, così come evidente è stata l'attenzione della Cooperativa verso di loro. Come consumatori, i soci hanno percepito da subito l'attenzione posta dalla Coopera-

tiva verso la loro sicurezza, verso la loro salute. I disinfettanti erano presenti nei punti vendita, la febbre misurata, le distanze rispettate. I punti vendita hanno dato serenità, sia a chi ci lavorava, sia a chi vi entrava per fare la spesa, e questo ha permesso di ridurre davvero lamentele e critiche».

Quali sono stati i cambiamenti nella Sezione Soci oggi, dopo l'esperienza dell'emergenza sanitaria?

«Coop ha dimostrato responsabilità verso i consumatori, i territori, i dipendenti, i soci. Come sempre, ha fatto la sua parte. E ha dato a noi la possibilità di fare la nostra. Lo ha fatto coinvolgendoci, ma anche dandoci gli strumenti per continuare a interagire, a organizzare le nostre attività. Abbiamo fatto video-conferenze, seppure pochi di noi conoscessero certe tecnologie. Abbiamo attivato una chat, e stavamo tutti i giorni in collegamento. I Comitati li abbiamo organizzati tutti on line. Si è trattato di una fase difficile perché nuova, ma l'abbiamo superata adeguandoci alle esigenze. Abbiamo continuato ad organizzarci, e abbiamo fatto ciò che era possibile fare, andando, per quanto possibile, incontro alle esigenze e ai bisogni del territorio. Non credo tutto questo sia stato poco, e soprattutto non credo sia stato qualcosa di comune a molte altre aziende».

Nel 2020 si sono tenuti 9 Consigli di Amministrazione, di cui 8 da remoto, e di questi 4 nel periodo del *lockdown*; sono state organizzate 5 Consulte delle Presidenze (con 102 partecipanti), 2 delle quali nel periodo del *lockdown*, tutte da remoto, e 1 Consulta delle Sezioni Soci, cui hanno partecipato 165 membri.

Si è trattata dunque di una modalità nuova di relazione tra i soggetti delegati alla governance della Cooperativa che ha permesso anche di facilitare le relazioni tra i vari settori della Cooperativa e le sezioni soci, per lo svolgimento delle attività di carattere più operativo.



La Cooperativa ha scelto Microsoft Teams come piattaforma informatica



A - UNICOOP TIRRENO E I PROPRI LAVORATORI

Il personale della Cooperativa rappresenta uno dei principali patrimoni dell'organizzazione, espressione del sistema di competenze e conoscenze che la caratterizzano. In una organizzazione operante nel sistema della distribuzione, in particolare, il personale è la prima interfaccia verso i clienti, cui viene attribuita la responsabilità di rappresentare l'organizzazione e le proprie azioni. Nel periodo di crisi il contributo fornito dal personale nello svolgimento delle proprie attività è stato essenziale per trasferire serenità ai soci e ai consumatori, una serenità che è stato possibile assicurare solo grazie ad una serie di iniziative orientate a tutelare la loro salute e sicurezza.

È stato importante mantenere viva una interlocuzione serrata con tutti. Ogni volta che si manifestava una motivazione di ansia nel personale, i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza lo segnalavano al Comitato di Crisi e se ne discuteva. Proprio questo clima di fiducia ci ha consentito di contenere quelli che potevano essere effetti negativi quali assenteismo o contestazioni. Si è creato un ottimo clima che ha attraversato il lockdown e che dura tutt'oggi.

Andrea Botticella

Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione di Unicoop Tirreno

Il personale che sarà preso in considerazione nella presente sezione riguarda sia quello impiegato presso i punti vendita (e destinato all'effettuazione di servizi di vendita al pubblico), che quello in servizio presso gli uffici, con ruolo amministrativo, prevalentemente impiegato presso la sede centrale di Vignale della Cooperativa.

a. Il Comitato di crisi di Unicoop Tirreno

Pochi giorni dopo l'avvio della FASE 1 che ha previsto il *lockdown* nazionale, Unicoop Tirreno ha dato ufficialità alla costituzione di un apposito comitato per il contrasto alla crisi (Comitato

Covid-19) che avesse come finalità principale quella dell'applicazione e della verifica delle regole del protocollo di regolamentazione e risposta alla crisi. Il Comitato è stato costituito il 24 marzo. Complessivamente sono stati organizzati nell'intero anno **9 incontri** del Comitato (la maggior parte dei quali nei primi tre mesi della pandemia). Membri del Comitato Covid-19 sono stati nominati il Direttore Generale (e datore di lavoro), il Direttore del Personale, il Direttore Operations, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), un Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), e il Coordinatore dei Medici Competenti Prof. Saverio Violante quale esperto esterno all'organizzazione. Il Comitato ha svolto la funzione di coordinamento delle azioni con riferimento all'emergenza, oltre a favorire il raccordo tra i livelli manageriali, le organizzazioni sindacali e i lavoratori interessati dai provvedimenti di risposta alla crisi. Tutti gli incontri del Comitato sono stati realizzati con strumentazioni informatiche da remoto, al fine di ridurre i contatti e rispettare quanto stabilito dalle normative sul distanziamento. La priorità è stata da subito quella di prendere decisioni che avessero l'obiettivo di creare idonee condizioni per cui il personale potesse lavorare nei punti vendita in totale sicurezza, e fare in modo di trasmettere tale sicurezza a soci e consumatori che accedessero ai punti vendita.

Nello stesso periodo sono stati anche organizzati **4 incontri** del Coordinamento dei RLS con l'RSPP. Sono stati anche effettuati, nel periodo di picco della pandemia, al fine di individuare linee di comportamento comuni tra le cooperative di consumo, **14 incontri** della Commissione di coordinamento Salute e Sicurezza di ANCC (Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumo). Tutti questi incontri hanno avuto l'obiettivo di scambiarsi le pratiche adottate, promuovere nuove iniziative e azioni, e diffondere un approccio il più possibile condiviso di risposta alla situazione di emergenza.

b. Protezione e prevenzione verso il personale: le azioni adottate

L'impegno in ambito di prevenzione e protezione da parte della Cooperativa, per rispondere all'emergenza, è stato avviato subito dopo che si è compresa la criticità della situazione, anche prima della costituzione ufficiale del Comitato di Crisi. Le azioni sono state promosse sia in ambito prevenzione, con la definizione di una serie di procedure atte a ridurre i rischi presso i punti vendita e presso gli uffici amministrativi, sia in ambito protezione, con l'adozione di una serie di iniziative orientate a ridurre il rischio di contagio dei lavoratori a punto vendita aumentando e adeguando la dotazione dei DPI - Dispositivi di Protezione Individuale in forza al personale.

b.1 Iniziative di prevenzione

Sono state emanate a partire dalla fase emergenziale **3 procedure** finalizzate a regolare le modalità gestionali e operative di risposta al Covid-19, ciascuna delle quali ha avuto molteplici aggiornamenti e revisioni in funzione delle novità che via

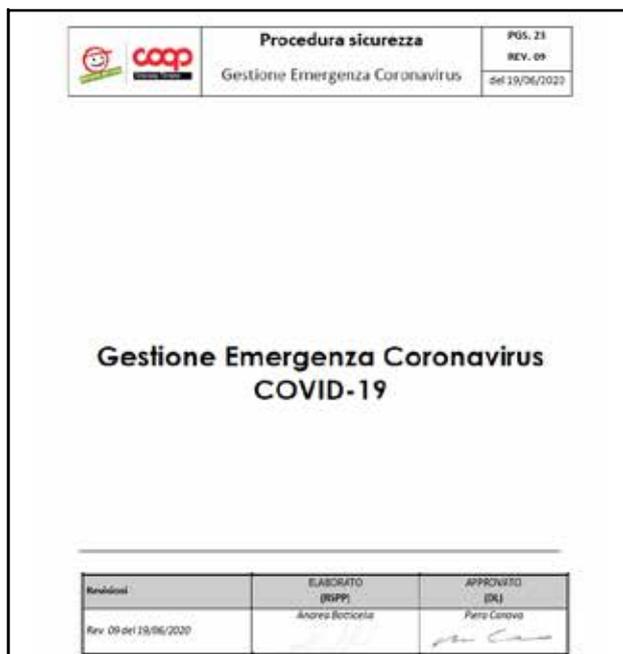
via emergessero nei territori e nei vari punti vendita, nonché in base alle novità che venivano emanate con i vari provvedimenti nazionali e regionali cui le procedure dovevano adeguarsi.

- *Ogni decreto, ogni norma, ogni parere che fosse*
- *subentrato nel periodo, è stato immediatamente,*
- *in tempi veramente rapidi, discusso all'interno della*
- *Cooperativa e importato nelle nostre procedure.*
- *Tali procedure sono poi state diffuse a tutto il nostro*
- *personale e ai nostri collaboratori, in modo tale che*
- *fosse evidente l'attenzione che l'organizzazione*
- *mostrava nei loro confronti.*
- **Armando Picuno**
- Direttore Operations di Unicoop Tirreno

Le procedure di risposta all'emergenza sono state modificate ogniquale volta una novità normativa dovesse essere recepita. Le indicazioni sui contenuti nascevano in seno al Comitato Covid-19, ma prima della emissione era sempre prevista una fase di rapida condivisione con tutte le altre figure che si occupano di salute e sicurezza, ed in particolare RLS e medici competenti.

Procedure di prevenzione stabilite per rispondere all'emergenza sanitaria

<i>rif. procedura</i>	<i>n. revisioni</i>	<i>finalità della procedura</i>
PGS 23 Gestione emergenza coronavirus	12	Stabilire e coordinare le attività finalizzate a limitare il contagio da Covid-19 e prevenirne i rischi correlati
PGS 24 Gestione lavoratore con contagio sospetto/certo	3	Gestire, in ambito operativo, la presenza di un lavoratore della rete vendita contagiato, o sospettato tale
PGS 25 Assistenza a soggetti con sintomatologia da possibile contagio da Covid-19	0	Stabilire le modalità operative da osservare, al fine di dare assistenza ad un lavoratore, o ad un cliente, che manifesti sintomi ascrivibili ad un possibile contagio da Covid-19



La rapidità dei cambiamenti che intervenivano di giorno in giorno, sia nella fase di *lockdown* che nella fase della "seconda ondata", ha reso difficoltoso adottare iniziative di informazione e comunicazione strutturate verso i lavoratori per illustrare loro le novità occorse nei documenti di gestione. Sono state allora adottate soluzioni orientate a velocizzare il trasferimento delle informazioni, permettendo di far arrivare al personale quanto richiamato all'interno delle procedure emesse, in modo da renderle attuabili a punto vendita nel più breve tempo possibile. Il principale strumento di condivisione delle prescrizioni contenute nelle procedure è stata la **intranet aziendale**, mezzo che aveva il vantaggio di essere accessibile da chiunque e in qualsiasi momento (anche da smartphone), sia sul posto di lavoro che in orario extralavorativo. Inoltre, è stato utilizzato il **portale Paghe**, un sito a cui

una volta al mese tutto il personale ha l'abitudine di accedere, e quindi uno strumento di facile fruizione. Accanto a questi strumenti, che permettevano una lettura completa dei documenti di gestione, sono state poi usate altre forme di comunicazione, quali **cartellonistica e sistemi VMS** (videomessaggi a rotazione), che ricordavano direttamente sui reparti comportamenti base essenziali da seguire ai fini preventivi. Infine, è stata prodotta una **video-procedura**, caricata su *YouTube* e accessibile facilmente da chiunque, in cui venivano sintetizzati di nuovo i comportamenti da seguire al fine di ridurre i rischi di contagio.

Particolare attenzione è stata poi dedicata ai cosiddetti *lavoratori fragili*, ovvero coloro le cui condizioni di salute a causa di patologie preesistenti potrebbero determinare, in caso di infezione, un esito più grave ed infausto. Dal censimento effettuato in Cooperativa, complessivamente sono stati identificati 31 lavoratori in Toscana, 26 nel Lazio e uno in Umbria. Con questi soggetti è stata attivata una procedura apposita, definita in collaborazione con il Medico Compatente, finalizzata a ridurre i loro contatti con altre persone sul punto vendita, a concentrare la loro presenza in orari a minore flusso di clienti, e limitare la loro presenza in spazi comuni a maggiore circolazione di consumatori e personale.

b.1.1 L'uso dello smart working e delle videoconferenze come strumento di comunicazione

Al fine di ridurre i contatti e favorire la continuità delle attività amministrative a supporto delle vendite, per il personale di sede è stato scelto di promuovere l'utilizzo dello **smart working**, quale strumento in grado di coniugare le due esigenze di continuità del business e distanziamento. Delle circa 350 persone impiegate nella sede di Vignale, una volta adeguate le infrastrutture informative, circa 220 sono state destinate al *lavoro agile*. Seppure la Cooperativa non avesse mai sperimentato tale modalità lavorativa, l'esperienza è stata valutata positivamente, sia da parte dei lavoratori coinvolti, sia da parte del management.

Parallelamente all'utilizzo dello *smart working*, è stato promosso in Cooperativa l'utilizzo di **strumentazioni virtuali per le comunicazioni interne**, tutte da effettuare attraverso piattaforme informatiche selezionate dai servizi informativi di Unicoop Tirreno. L'adozione del *lavoro agile* e l'*utilizzo delle videoconferenze* come strumento di comunicazione interna hanno prodotto una interessante esperienza, non solo nella chiave di aumento del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e lavoro per i lavoratori, ma anche dal punto di vista ambientale, grazie alla riduzione della mobilità casa-lavoro e alla riduzione dei consumi.

Intervista a Giancarlo Pallini responsabile del coordinamento degli RLS

Giancarlo, tu hai partecipato al Comitato di Crisi Covid-19 di Unicoop Tirreno, con quale ruolo?

«Ho partecipato al Comitato di Crisi in qualità di Coordinatore degli RLS di Cooperativa. Ho partecipato sin dal primo incontro, quello del 24 marzo, e abbiamo iniziato a lavorare da subito per risolvere le questioni che l'emergenza poneva. L'emergenza ha naturalmente trovato tutti impreparati. La crisi non è passata, e la ricrescita dei contagi dopo il periodo estivo ne è stata la dimostrazione. Sicuramente nel tempo abbiamo acquisito una maggiore esperienza su come affrontare il fenomeno. Nella prima fase do-

vevamo supportare i lavoratori nelle nuove modalità operative. Lavoratori a cui va assolutamente fatto un plauso, perché hanno continuato a fare quello che facevano prima della crisi, adeguandosi alle nuove condizioni, anche con preoccupazione, ma senza mai tirarsi indietro. Da parte nostra, noi RLS abbiamo cercato di fare il possibile per veicolare le informazioni sulle nuove modalità di lavoro; il coordinamento degli RLS ha rappresentato lo strumento con cui abbiamo fatto circolare le nuove indicazioni. In questo le tecnologie informatiche ci sono state di grande aiuto. Per fortuna il Coordinamento era già operativo: questo ha aiutato».

Come venivano adottate le decisioni in seno al Comitato di Crisi?

«Gli interventi seguivano quanto stabilito a livello nazionale e nel-

la regolamentazione regionale, e noi procedevamo a stabilire le regole da adottare per renderle operative in Cooperativa. L'RSPP recepiva le disposizioni e li trasformava in protocolli, noi li discutevamo in Comitato, per poi essere diffusi all'interno della Cooperativa. DPCM e regolamentazione regionale venivano trasformati dall'RSPP in disposizioni per la Cooperativa, e insieme li condividevamo. Il rapporto tra me e l'RSPP nei periodi di *lockdown* e in autunno era quotidiano: ci sentivamo giornalmente. Per la diffusione delle procedure, invece, la intranet è stata fondamentale».

Quali decisioni ritieni siano state più importanti per la Cooperativa tra tutte quelle adottate e verso chi?

«Sul "chi", senza dubbio, il personale che stava nei punti vendi-

ta, a contatto con il pubblico. Tra questi, in modo particolare coloro che avevano situazioni di fragilità e che avevano necessità di essere maggiormente tutelati. E in questo, non mi riferisco solo alle categorie più a rischio, insomma i lavoratori che avrebbero potuto contrarre più facilmente il virus (es. immunodepressi), ma anche coloro che avrebbero potuto essere suscettibili di avere maggiori problemi in caso di contagio (es. cardiopatici). All'inizio con questi soggetti si è scelto di usare ferie, permessi ecc. Sono state decisioni molto importanti per ridurre i rischi dei lavoratori. I lavoratori all'inizio erano naturalmente preoccupati, ma

devo dire che hanno dimostrato professionalità e serietà. Hanno compreso che stavamo facendo tutto quello che era possibile fare, e ritorni positivi ne abbiamo avuti, e non solo verbali. Non c'è stato assenteismo, nessuna impennata di malattie. Tutto è filato molto liscio. Tutti hanno contribuito, forse anche oltre la normalità. E questo è qualcosa che è stato recepito anche dall'azienda. Adesso con la diffusione dei vaccini, speriamo di andare sempre più in direzione di soluzione del problema».

Che cosa ti lascia questa esperienza?

«A me ha chiarito l'importanza della materia complessiva della

salute e sicurezza. Adesso abbiamo tutti più chiaro il valore del benessere e della tutela dei lavoratori, sia noi rappresentanti dei lavoratori, che l'azienda. L'esperienza ci ha confermato e consolidato l'idea che la sicurezza dei lavoratori è un valore essenziale. In Cooperativa questa percezione esisteva già: adesso abbiamo la certezza della consapevolezza da parte di tutti. L'azienda ha mostrato valori forti, che permettono di stabilire anche su altri temi percorsi nuovi per il futuro; credo che potremo lavorare ancora insieme mettendo al centro delle priorità la sicurezza».

b.2 Iniziative di protezione

Parallelamente alle attività orientate a definire le procedure per la riduzione dei rischi di contagio, la Cooperativa ha iniziato a dotare il personale di **DPI - Dispositivi di Protezione Individuale** integrativi rispetto a quelli usati ordinariamente. I nuovi dispositivi riguardavano mascherine, gel disinfettante, guanti, e barriere in plexiglass in corrispondenza delle casse, tutti prodotti per i quali è stato previsto dalla Cooperativa un ingente sforzo sia economico che di risorse umane destinate. All'inizio, mascherine e guanti erano di numero abbastanza esiguo, e la loro consegna è stata contingentata, concentrando l'attenzione su quelle attività che prevedessero dei rischi maggiori di interazione con l'esterno. Tuttavia, la dotazione di almeno una mascherina al giorno per ciascun dipendente è stata sempre assicurata per l'intero periodo, anche nella fase di *lockdown* iniziale in cui la disponibilità di mascherine risultava particolarmente limitata. Inoltre, ai soggetti fragili e a coloro che lavorassero in aree in cui non fosse presente una barriera in plexiglass, le mascherine fornite sono state le FFP2. Proprio con riferimento alle **barriere alle casse**, queste sono state realizzate in tempi estremamente ridotti, al fine di adeguare le aree a maggior rischio di contatto con sistemi che separassero il più possibile il personale da utenti e consumatori. Parallelamente sono state stabilite **regole di distanziamento** dei clienti rispetto ai banconi di vendita e dei salumi. Sono stati inoltre acquistati quantitativi elevati di **prodotti sanificanti**, sono state intensificate le **attività di pulizia dei punti vendita** da parte delle società esterne, ed infine sono state stabilite **regole rigorose di contingentamento per l'accesso** ai punti vendita degli utenti attraverso l'utilizzo di agenzie di security.



Esempi di provvedimenti adottati per la tutela del personale a punto vendita

c. I risultati della gestione dell'emergenza con il personale

Le azioni di prevenzione e protezione sopra implementate hanno avuto riflessi sia dal punto di vista dei risultati in termini di riduzione del rischio di contagio e di trasmissione del contagio all'interno della Cooperativa, sia dal punto di vista dei costi sostenuti per rispondere all'emergenza e per l'adozione delle diverse iniziative. In particolare, nel periodo in esame (2020), sono stati riscontrati tra i dipendenti della Cooperativa (più di 3800 unità in totale) **101 contagi**, di cui 57 in Toscana e 43 in Lazio - Umbria. Si tratta di numeri molto bassi rispetto alla popolazione di lavoratori della Cooperativa (incidenza del 2,6%), e questo ha rappresentato il risultato più importante degli sforzi messi da Unicoop Tirreno nella gestione della crisi. Ulteriore elemento positivo è stato il riscontro avuto dai controlli della ASL e degli altri organi di controllo nel periodo 21

marzo-31 dicembre, finalizzati a verificare la conformità della gestione dell'emergenza all'interno dei diversi punti vendita. Con lo scopo di verificare la risposta all'emergenza sanitaria, sono stati effettuati 53 sopralluoghi con 19 richieste di integrazioni documentali, e in nessun caso sono state emesse prescrizioni, né rilievi alla documentazione prodotta.

Dal punto di vista dei costi, è stato attivato in Cooperativa un centro di costo specifico per il controllo dei costi straordinari relativi al Covid-19, al fine di poter misurare continuamente l'incidenza dell'emergenza sui costi complessivi di gestione. Tale sistema è stato implementato al momento in cui si è manifestata l'emergenza e è emersa la necessità di procedere con una misurazione continuativa dei costi aggiuntivi sostenuti per rispondervi. In totale sono stati spesi nel corso del 2020 più di **5 milioni di euro**, di cui la maggiore incidenza è da ricondurre ai costi di vigilanza.



Tabella dei costi Covid-19 anno 2020

<i>voce di costo</i>	<i>euro</i>	<i>descrizione</i>
Mascherine e altri DPI	653.197	Dotazione ai lavoratori di DPI specifici quali mascherine, guanti, visiere, abbigliamento specifico ecc.
Pulizia e sanificazione	1.225.291	Interventi straordinari di sanificazione e pulizia degli ambienti
Vigilanza	2.579.461	Integrazione servizi di vigilanza per attività di regolazione flussi clienti, contingentamento e altri interventi per riduzione contagio
Adeguamento sistemi, attrezzature elettroniche e manutenzioni	112.321	Servizi informativi aggiuntivi, manutenzione hardware e software, manutenzione beni strumentali e noleggio attrezzature elettroniche
Comunicazione e informazione	27.840	Inserzioni stampa, manifesti, pieghevoli, locandine, volantini informativi su Covid-19
Acquisto materiale per punti vendita	47.975	Materiali di consumo e piccoli cespiti (barriere, termoscanner, gel disinfettante, prodotti per sanificazione...)
Altri costi residuali	109.842	Traposto merci, compensi e rimborsi per prestazioni varie, e altri costi da contabilizzare
Riduzione fitti attivi	409.180	Riduzione dei costi di locali in affitto a terzi perduti nel periodo di emergenza
Spese personale	466.374	Una tantum riconosciuta ai dipendenti che hanno lavorato nel periodo del <i>lockdown</i>
totale	5.631.481	totale costi emergenza Covid-19 anno 2020



B - UNICOOP TIRRENO E LA PROPRIA COMUNITÀ

Se l'emergenza da Coronavirus da un lato ha rappresentato un evento critico e drammatico per l'intera collettività, dall'altra parte lo stesso evento ha messo in luce l'importanza di Unicoop Tirreno nei rapporti con le comunità di proprio insediamento, nonché il ruolo che essa può assumere, in circostanze anche drammatiche, per i cittadini, per gli attori di governo locali e per le associazioni dei diversi territori.

- *In questa situazione di emergenza, nella relazione con le comunità, sempre in accordo e con il supporto dei soci attivi, abbiamo cercato di renderci partecipi e di avere un ruolo di supporto [...]. Abbiamo interagito con le istituzioni in quasi tutti i comuni, sempre a servizio dei cittadini.*

- **Massimo Favilli**

- Direttore Politiche Sociali di Unicoop Tirreno

Le attività svolte dalla Cooperativa sono state molteplici nel periodo indagato. In tutte le attività è stato essenziale il contributo dei soci attivi. Sono stati loro i primi soggetti a segnalare le necessità, i primi ad attivare le relazioni con gli attori locali, i primi a indirizzare l'attività della Cooperativa verso la soddisfazione dei bisogni dei territori.

Iniziativa promossa nell'ambito di attività istituzionali a livello locale

Tra le azioni di natura "istituzionale", Unicoop Tirreno (nel quadro della cooperazione a livello nazionale) ha dato la sua adesione alla accettazione dei buoni sconto del 10% sull'acquisto dei prodotti messi a disposizione dal **governo all'ANCI - Associazione Nazionale dei Comuni Italiani e alla Protezione Civile**, raddoppiando lo sconto presso i propri punti vendita. Oltre a questa, che ha riguardato anche altri attori della grande distribuzione, Unicoop Tirreno ha partecipato ad un'altra serie di iniziative che hanno coinvolto nei diversi territori altre amministrazioni comunali.

Una esperienza particolarmente significativa, in questo senso, è senz'altro quella maturata con il **Comune di Roma**. L'iniziativa ha preso il via nel mese di aprile, quando Unicoop Tirreno ha partecipato ad un avviso pubblico d'interesse indetto dall'amministrazione comunale per il confezionamento di pacchi alimentari da distribuire a persone e famiglie in condizione di disagio economico e sociale, causato dall'emergenza Coronavirus. Dopo tre giorni, la Cooperativa è stata informata di aver vinto il bando, superando la concorrenza sia grazie alla convenienza dei prezzi, che alla capacità gestionale del servizio presentato (preparazione e consegna giornaliera presso una piattaforma logistica del Comune). Il lavoro è iniziato il 10 aprile, all'interno del grande magazzino dell'Ipercoop Euroma2, dove i primi pacchi

(500) sono andati subito in distribuzione. Passati alcuni giorni è iniziato un lavoro quotidiano che ha permesso di preparare e consegnare circa 1.700 pacchi al giorno. L'ultima partita è stata chiusa il 14 maggio, per un totale di 44.760 pacchi in un mese. Si è trattato di un enorme lavoro di squadra che ha visto la collaborazione di tutti i settori aziendali e che ha ottenuto il plauso dell'amministrazione comunale, rimarcando il ruolo economico e sociale della Cooperativa nella Capitale. Il valore totale dell'operazione è stato di 1.100.000 euro, seppure la Cooperativa abbia utilizzato quelle risorse in toto per l'organizzazione e la buona riuscita del servizio. Altra amministrazione con la quale è stata promossa una iniziativa simile a quella del Comune di Roma è stato il **Comune di Orbetello**, dove sono stati consegnati pacchi alimentari ai cittadini per un valore totale di 50.000 euro.

In altri comuni poi, a seguito ancora di un **accordo nazionale tra Coop, ANCI e Protezione Civile**, Unicoop Tirreno ha siglato 51 protocolli d'intesa che hanno coinvolto 63 Onlus e associazioni locali e 16 amministrazioni comunali, con l'obiettivo di garantire, nel periodo del *lockdown*, l'ingresso prioritario nei supermercati ai volontari delle associazioni partner che vi si recassero a fare la spesa per poterla portare a soggetti impossibilitati a recarsi presso i supermercati e negli altri punti vendita del territorio. Nella selezione delle associazioni, in molti casi hanno avuto un ruolo centrale i comuni, chiamati a gestire il coordinamento delle associazioni di volontariato e della Protezione Civile. Inoltre, l'esperienza pluriennale del servizio *Ausilio per la spesa* promosso dalla Cooperativa aveva permesso già di stabilire delle relazioni tra Unicoop Tirreno e associazioni dei vari territori, rapporti che nel periodo del *lockdown* si sono ulteriormente consolidati. Le associazioni sono state rimborsate dalla Cooperativa con 5 euro per ogni spesa effettuata, in modo da contribuire alla copertura dei costi di servizio e trasporto.

- *Sul piano organizzativo, essenziale è stato il lavoro dei servizi informativi. Noi delle politiche sociali sottoscrivevamo il protocollo con l'associazione e/o l'amministrazione. Dopo la firma del Direttore, veniva consegnato un codice a barre alla associazione da presentare in cassa ogniqualvolta i propri volontari fossero andati a fare la spesa. Ogni spesa che passasse in cassa veniva quindi registrata dai nostri sistemi informativi, e questo ci ha permesso di monitorare continuamente, in tempo reale, quanto avvenisse sui diversi territori, calibrando le attività sulla base delle esigenze che via via si manifestavano. Un lavoro di squadra fatto in tempi brevissimi, sulla base della sola volontà di aiutare le nostre comunità.*

- **Fabio Guidi**

- Settore Politiche Sociali

Si è trattato di una operazione che ha visto impegnati totalmente 59 punti vendita con il supporto delle sezioni soci territoriali. 11 dipendenti sono stati dedicati al progetto nella sua interezza, oltre agli addetti dei punti vendita coinvolti nelle attività di preparazione delle spese; circa 300 i volontari coinvolti nel periodo di picco. Per la realizzazione dell'intero progetto è stata poi essenziale la collaborazione delle sezioni soci territoriali, che hanno fatto da tramite tra le associazioni e la Cooperativa, oltre a identificare le situazioni di criticità cui

il servizio poteva contribuire. Si è trattato di una operazione molto importante per le fasce deboli della popolazione, in particolare anziani soli e soggetti affetti da patologie per le quali il coronavirus potesse creare effetti molto critici. Complessivamente sono state consegnate nel periodo di chiusura totale (*lockdown*) 3.764 spese, per un valore totale di circa 176.000 euro. Il contributo totale fornito dalla Cooperativa alle associazioni firmatarie dell'accordo è stato nello stesso periodo di 22.100 euro.



Intervista a **Anna Tempestini** **Presidente associazione** **di Pubblica Assistenza** **di Piombino**

Presidente, quale è il rapporto che c'è tra Unicoop Tirreno e l'Associazione di Pubblica Assistenza di Piombino?

«La relazione tra la Cooperativa e la nostra Associazione è storica. Operiamo da decenni nel medesimo territorio e apparteniamo ad una medesima cultura. Anche i principi che hanno ispirato la nostra nascita sono gli stessi. Le nostre comuni radici vanno ricercate nel movimento operaio, nel solidarismo verso i lavoratori delle fabbriche locali. Noi nasciamo nel 1899, la Cooperativa nel 1945; abbiamo 75 anni di storia comune sul territorio di Piombino. Il sostegno e l'assistenza alle popolazioni locali sono sempre stati la nostra missione, a partire dalla nascita dell'industria. Sul piano operativo negli ultimi anni abbiamo sviluppato progetti in stretta collaborazione. L'iniziativa più importante, che è stata anche la base della collaborazione nel periodo del *lockdown* di marzo, è stata l'Ausilio per la spesa, che prevede la consegna a domicilio della spesa a soggetti impossibilitati a entrare nei punti vendita per gli acquisti, perché affetti da disabilità, perché anziani, malati o colpiti da infortunio. Una iniziativa che ha sempre

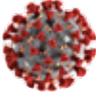
visto la Cooperativa al centro di una rete territoriale molto importante, nella quale la nostra associazione è uno degli attori centrali».

Poi c'è stata la pandemia... e qui la relazione si è consolidata

«Sì, qui la relazione si è consolidata. Nell'emergenza abbiamo risposto alla proposta di Unicoop Tirreno di partecipare al progetto di sostegno alla spesa per coloro che non avevano supporti esterni. Persone sole, fragili, molto spesso anziane o con patologie rilevanti, che non avevano possibilità di effettuare autonomamente gli acquisti. Complessivamente abbiamo consegnato 260 spese. Si è avuta davvero una mobilitazione generale. L'intesa con la Cooperativa è stata immediata. La Cooperativa ha avuto l'intuizione di proporsi alle associazioni come attore a servizio delle comunità locali, con il tramite della sezione soci locale. Le attività, seppure in una fase emergenziale, sono state condotte in piena sintonia. La Cooperativa ci ha dato piena disponibilità con il personale dei propri punti vendita. Inoltre, ci ha riconosciuto un contributo per il servizio reso rispetto alla spesa fatta, un elemento che conferma l'importanza che Unicoop Tirreno assegna ai propri territori».

Quali sono stati i ritorni che avete avuto dagli utenti, e quali le lezioni imparate da questa esperienza?

A mio avviso il ritorno è stato molto positivo. L'iniziativa con Coop si è affiancata ad altre azioni che abbiamo sviluppato come Pubblica Assistenza sul territorio, e abbiamo avuto modo di stare vicini ai nostri associati e ai nostri concittadini con vari servizi. Abbiamo attivato uno sportello rivolto agli ultrasessantenni per sapere se avessero bisogno di qualcosa, al fine di non limitarci a sapere cosa accadeva, ma anche sapere come si potesse far sentire l'associazione vicina a chi aveva necessità. Abbiamo attivato lo sportello psicologico a distanza, con il supporto di Fondazione Livorno, indirizzato ai ragazzi per sostenerli in questa fase di crisi. Abbiamo infine promosso azioni in collaborazione con la Regione per la consegna delle mascherine alle farmacie. Tutte azioni che sono state possibili perché è cresciuto in quel periodo il numero dei volontari (cosa legata anche al *lockdown* e alla disponibilità di tempo per più persone). A loro abbiamo garantito tutte le misure di sicurezza possibili, seppure nella prima fase questo non sia stato facilissimo a causa della indisponibilità di molte tipologie di dispositivi di protezione (a partire da mascherine e gel). Quello che ci portiamo a casa è una maggiore consapevolezza dei bisogni e delle nostre potenzialità di aiuto al territorio anche



in condizioni di emergenza nuove. Tuttavia, oltre ai numeri in crescita, quello che ci preoccupa è la crescente rabbia e tensione sociale che si è

manifestata dopo l'estate 2020 legata agli effetti sull'economia che la crisi sanitaria si porta dietro, un fenomeno collaterale alle problematiche sanitarie i

cui effetti possono risultare in prospettiva ugualmente devastanti. La speranza sta oggi tutta nell'efficacia della campagna di vaccinazione».

Altre iniziative promosse dalla Cooperativa in favore delle comunità

Oltre alle iniziative sviluppate nel quadro delle relazioni con le istituzioni locali, la Cooperativa ha promosso anche altre attività a servizio delle comunità. Ancora una volta il tramite e il contributo delle sezioni soci e dei soci attivi è risultato essenziale. Tra queste, una di particolare rilevanza è stata senz'altro la **Spesa SOSpesa**. A partire dal mese di marzo, e fino al 14 giugno, in tutti e 98 i punti vendita ogni cliente ha potuto, una volta arrivato alla cassa, donare 1 o 5 euro, che le associazioni e le onlus locali avrebbero trasformato in buoni per l'acquisto di prodotti alimentari di prima necessità da consegnare a segmenti fragili della popolazione. L'ammontare totale delle donazioni è stato poi raddoppiato per eccesso da parte della Cooperativa. In totale i soci-consumatori hanno donato nel periodo tra marzo e metà giugno (*lockdown*) 17.595 euro, che sono diventati in totale 39.520 euro donati alle associazioni.

Altra iniziativa rilevante promossa dalla Cooperativa nel periodo del Coronavirus è stata la predisposizione nei diversi punti vendita di **un carrello o un cesto adibito alla donazione di prodotti alimentari** da parte di soci-consumatori, prodotti che poi venivano recuperati dalle associazioni di



Promozione della Spesa SOSpesa

volontariato del territorio per essere consegnati a persone bisognose. La Cooperativa ha incentivato l'iniziativa, e ha collaborato attivamente al buon esito delle consegne. In quasi tutti i punti vendita è stata promossa questa iniziativa, e più di 60 associazioni sono state coinvolte sui diversi territori. Pur non essendo stato possibile misurare in modo preciso i quantitativi donati attraverso questo sistema, a seguito di riscontri effettuati con le associazioni coinvolte e con i punti vendita è possibile affermare che i quantitativi di generi alimentari raccolti abbiano superato i quantitativi delle consuete raccolte alimentari *Dona la Spesa* organizzate negli anni precedenti, andando oltre le 100 tonnellate di prodotti raccolti.

Intervista a Simone Picchi Responsabile logistica di Caritas Livorno

Simone Picchi, Caritas è stata una delle associazioni coinvolte nei servizi territoriali nel periodo dell'emergenza sanitaria al fianco di Unicoop Tirreno: da dove nasce questa collaborazione?

Il rapporto tra *Caritas* e Unicoop Tirreno va avanti ormai da 8 anni, con il progetto *Buon Fine*. Il *Buon Fine* è un progetto con cui la Cooperativa dona prodotti vicini alla scadenza,

o con confezioni sciupate, alle associazioni di volontariato come la nostra, affinché possiamo aiutare coloro che non possono contare su un pasto quotidiano. Come *Caritas* a Livorno passiamo da tre dei cinque punti vendita del Capoluogo per ritirare gli invenduti e portarli a destinazione. Questo rapporto storico è stata la base anche per il nostro coinvolgimento nella fase acuta dell'emergenza sanitaria, dove ancora siamo stati chiamati a supportare chi, nella nostra comunità, rischiava di soffrire di più.

Quale è stato il vostro coinvolgimento nelle fasi di maggiore crisi da Coronavirus?

Nel periodo di picco dell'emergenza (*lockdown*) abbiamo lavorato a stretto contatto con Unicoop Tirreno. In primo luogo, sono stati posti fuori dei punti vendita dei carrelli dove i consumatori potessero lasciare la loro spesa, che poi noi abbiamo redistribuito a chi ne aveva necessità. Siamo stati prima contattati da "Fonti del Corallo", poi da Porta a Mare. Siamo stati qui destinatari di un servizio che metteva a disposizione la Cooperativa e

noi pensavamo a distribuire le merci. Successivamente abbiamo ampliato la nostra attività. Insieme con altre 8 associazioni locali e in accordo con l'amministrazione comunale di Livorno, abbiamo organizzato un servizio di consegna a domicilio di merci partendo da tutti e 5 i punti vendita di Livorno. Il progetto è durato otto settimane, permettendo a ciascuna delle associazioni di presidiare ciascun punto vendita almeno due volte a settimana. Abbiamo in questo modo ampliato significativamente il bacino di utenza e siamo riusciti a raggiungere molte più persone. All'inizio abbiamo avuto qualche difficoltà: basti pensare cosa vuol dire organizzare banchetti dovendo rispettare il distanziamento. In alcuni casi sono stati lasciati solo carrelli e cartellonistica. Alcune associazioni hanno messo a disposizio-

ne i loro volontari anche per le altre associazioni: la collaborazione tra le associazioni è stata una dei più importanti obiettivi raggiunti. Superate le difficoltà iniziali, siamo andati avanti fino a fine maggio. Alcune associazioni sono riuscite a raccogliere fino a 11 tonnellate di merci.

Che cosa vi rimane dell'esperienza e quali sono stati i ritorni percepiti dalla comunità?

Intanto la consapevolezza della criticità della situazione. Ci siamo trovati davanti ad una situazione assolutamente nuova, a nuove problematiche. A marzo abbiamo visto crescere gli accessi alla *Caritas* del 380%: si sono rivolte a noi persone che non avevamo mai visto, che non ne avevano mai avuto bisogno. Sicuramente la possibilità di mettere in un pacco alimentare prodotti "ordinari" da supermercato ha dato una certa serenità agli interlocutori, e li ha resi li-

beri di poter accedere a questo tipo di aiuto. Per intenderci: stavano nei pacchi anche prodotti "freschi", non solo quelli a lunga conservazione tradizionali. E anche prodotti "di marca", che in generale nei pacchi alimentari non si trovano. Sono inoltre venute fuori nuove mancanze, nuove esigenze che in passato non avevamo mai preso in considerazione: es. prodotti per l'igiene, per la casa, per la cura della persona. Anche per queste abbiamo cercato di dare delle risposte. In prospettiva valuto l'esperienza molto positivamente: la Cooperativa ha fatto da catalizzatore di diverse realtà associative, pronte ad aiutare il nostro territorio. Noi abbiamo risposto bene, contribuendo con i contatti che avevamo, con i mezzi e le persone necessarie, e siamo stati in grado di raggiungere in poco più di due mesi circa 3.000 famiglie.

Unicoop Tirreno ha inoltre aderito all'iniziativa promossa dalla *Fondazione Noi LegaCoop Toscana* che ha riguardato la donazione di **7 nuovi ecografi** alle strutture ospedaliere toscane da utilizzare nei "reparti bolla" per fronteggiare le emergenze da Coronavirus. I "reparti bolla" sono quei reparti che sono destinati ai pazienti che, pur non avendo necessità della terapia intensiva, non possono neanche essere assistiti a domicilio. Gli ecografi vengono utilizzati per i pazienti contagiati dal Covid-19 per individuare la polmonite interstiziale senza bisogno di raggi. Il valore complessivo dei 7 macchinari è stato di 140.000 euro di cui 20.000 euro derivate da Unicoop Tirreno.

Ulteriore iniziativa ha riguardato la donazione di oltre 202.000 euro in buoni spesa alla *Caritas*. Unicoop Tirreno ha infatti deciso di trasformare in buoni spesa da usare nel periodo dell'emergenza sanitaria i premi non ritirati di un concorso realizzato nel 2018. Il concorso si chiamava *2 milioni di premi* e aveva coinvolto tutti i punti vendita di Unicoop Tirreno e di Coop Alleanza 3.0. Le due Cooperative avevano individuato nella *Caritas* il soggetto a



Esempio di ecografo acquisito tramite la donazione alla Fondazione NOI LegaCoop Toscana

cui devolvere i rispettivi premi non ritirati. Il valore economico totale di 202.000 euro è stato diviso in buoni da 50 e 100 euro che, a sua volta, la Caritas ha destinato alle singole diocesi presenti in Toscana (9), Lazio (8) e Umbria (2). I 19 centri della Caritas hanno poi provveduto a devolvere a persone e famiglie in difficoltà economica tali buoni o a usarli nel periodo dell'emergenza per acquisti diretti di beni essenziali nei servizi di distribuzione a domicilio.

C - UNICOOP TIRRENO E ATTORI DELLA FILIERA

Il terzo gruppo di interlocutori della Cooperativa è formato dagli attori della filiera produttiva, ed in particolare i fornitori di merci e servizi per le attività presso i punti vendita da una parte, e i clienti-consumatori dall'altra.

C.1 - I rapporti con fornitori di merci e servizi

Il rapporto con i fornitori è un tema rilevante che ha avuto un carattere strategico nella capacità di garantire la disponibilità di prodotti sicuri sui banchi di vendita anche nei periodi più critici dell'emergenza sanitaria. Sin dall'inizio i prodotti alimentari sono stati esclusi dalla comunità scientifica tra quelli a rischio di trasmissione del contagio, e questo ha permesso di concentrare l'attenzione sulle procedure di regolamentazione dei rapporti con i fornitori e nelle modalità di approvvigionamento.

Sono state trasmesse ai fornitori di merci le **procedure corrette di comportamento** nell'interazione con la Cooperativa al fine di minimizzare i rischi di interazione e contatto, assicurando il rispetto dei distanziamenti e l'utilizzo dei dispositivi di protezione atti a limitare il contagio. Parallelamente, sul piano dei controlli esercitati dalla Cooperativa nei periodi di picco della pandemia, il settore qualità, in accordo con le linee stabilite dal Comitato di Crisi, ha identificato le attività di controllo strettamente necessarie, limitando le verifiche considerate a minore valenza strategica e a più elevato rischio. Da questo punto di vista, ad esempio, i controlli sui *difettosi* o sulle *criticità alimentari* hanno continuato ad essere effettuati, così come sono stati mantenuti attivi i rapporti con le autorità di controllo (ed in particolare la ASL). Il Covid-19 ha anche posto nuove problematiche sulla gestione di alcune attività in precedenza mai affrontate, quali quelle relative alla gestione dei servizi di sanificazione dei locali e di gestione di nuove tipologie di rifiuti. Con riferimento ai **rifiuti**, all'interno dei punti vendita si è posto il problema dello smaltimento di guanti in gomma e delle mascherine chirurgiche usati dal personale. Unicoop Tirreno ha seguito nella loro gestione le indicazioni dell'Istituto Superiore di Sanità a livello nazionale che prevedevano di considerare tali rifiuti come assimilabili agli urbani e gestibili come indifferenziati. In Cooperativa, per precauzione, è stato deciso di inserirli in doppi sacchi, in modo tale che si riducesse la probabilità di fuoriuscita di materiale, per poi essere consegnati al gestore del servizio di igiene urbana locale. Per quanto riguarda invece i **servizi di pulizia**, sono stati forniti alle ditte una serie di protocolli relativi alle modalità corrette di comportamento da adottare all'interno dei punti vendita, verificando la loro effettiva capacità di rispettarli.

- *L'attenzione verso l'ambiente ha continuato, nel rispetto delle regole, ad essere un tema di attenzione per noi, anche nel periodo dell'emergenza più acuta. E questo sia all'interno dei punti vendita, che al di fuori di essi. Ad Orbetello, ad esempio, fuori dal punto vendita, abbiamo stabilito una maggiore frequenza di svuotamento dei cestini da mascherine e guanti usati al fine di evitare che questi si disperdessero in giro vista la prossimità dell'OASI - WWF.*

● **Massimo Sacchetti**

● Responsabile Ambientale di Unicoop Tirreno

C.2 - I rapporti con i consumatori

Per una organizzazione operante nella distribuzione commerciale quale Unicoop Tirreno il rapporto con la clientela risulta essenziale, e nell'ambito della gestione dell'emergenza sanitaria l'attenzione nei confronti dei consumatori ha rappresentato un elemento di particolare attenzione. Il punto vendita ha rappresentato da questo punto di vista il luogo in cui la richiesta di sicurezza espressa da parte dei consumatori (maggior parte dei quali soci della Cooperativa) doveva essere soddisfatta dalle iniziative messe in piedi dalla Cooperativa stessa, in cui i clienti potessero sentirsi tutelati rispetto alla diffusione del virus, e percepissero la spesa come una fase a bassissimo rischio per loro e per i loro familiari.

- *Questa emergenza ha messo in evidenza, nel rapporto con i consumatori, la differenza tra la natura della nostra impresa cooperativa e altre aziende che fanno la stessa nostra attività, ma che hanno principi fondanti diversi. I soci consumatori sono stati messi al centro delle nostre attività e la loro tutela vista come priorità.*

● **Armando Picuno**

● Direttore Operations di Unicoop Tirreno

Sono state definite delle **regole per limitare il numero degli accessi dei clienti** all'interno del punto vendita al fine di ridurre il rischio di assembramenti, e sono state definite **regole di distanziamento dell'utenza** all'esterno dei punti vendita dove si venissero a creare code di attesa. Il richiamo continuo al rispetto di queste regole da parte dei dipendenti ai soci-consumatori ha rappresentato una fonte di trasmissione di serenità rispetto alla sicurezza che poteva essere percepita nei punti vendita, che si sono rivelati in alcuni periodi della pandemia gli unici luoghi dove si potesse fare una reale, seppur minima, socialità. Al fine di garantire il rispetto di queste regole sono stati acquisiti nuovi servizi di vigilanza professionale da parte di società esterne che effettuassero controlli sugli accessi, e permettessero una riduzione dei rischi di assembramento.

mento. Complessivamente sono stati spesi nel 2020 più di 2 milioni e mezzo di euro per costi di vigilanza. Sono stati poi messi a disposizione degli utenti guanti monouso da indossare all'interno dei punti vendita, e gel sanificante disponibile in vari punti dei supermercati.



Esempi di provvedimenti adottati per la tutela dei consumatori a punto vendita

La crisi sanitaria, nel rapporto con i consumatori finali, ha messo in evidenza la necessità di integrare un servizio di vendita a domicilio dei prodotti. Per rispondere, almeno parzialmente, a questa esigenza, in tempi brevi sono stati implementati sistemi che, pur non essendo riconducibili direttamente all'e-commerce, hanno permesso in alcuni punti vendita di semplificare e velocizzare gli acquisti. Il

primo servizio adottato è stato il **Salt@LaFila**, servizio che consente a soci e clienti della Cooperativa di prenotare data e fascia oraria in cui accedere al supermercato senza fare la fila. Sulla base di una mail di conferma che il sistema manda all'utente, l'accesso al punto vendita risulta immediato, evitando di dover attendere il proprio turno fuori dal supermercato. Nel 2020 il servizio è stato attivato in 27 punti vendita.



L'altro servizio sviluppato nel periodo di emergenza è stato il **Click and Collect**. Si tratta di un servizio che permette all'utente di ordinare la spesa on-line e passare a ritirarla già pronta presso il punto vendita in determinate fasce orarie. Le spese vengono preparate dagli addetti di negozio e riposte in cella frigorifera fino al momento del ritiro. Il ritiro ed il pagamento da parte del cliente avvengono al punto di ascolto. 12 sono i punti vendita in cui il servizio è ad oggi attivo.

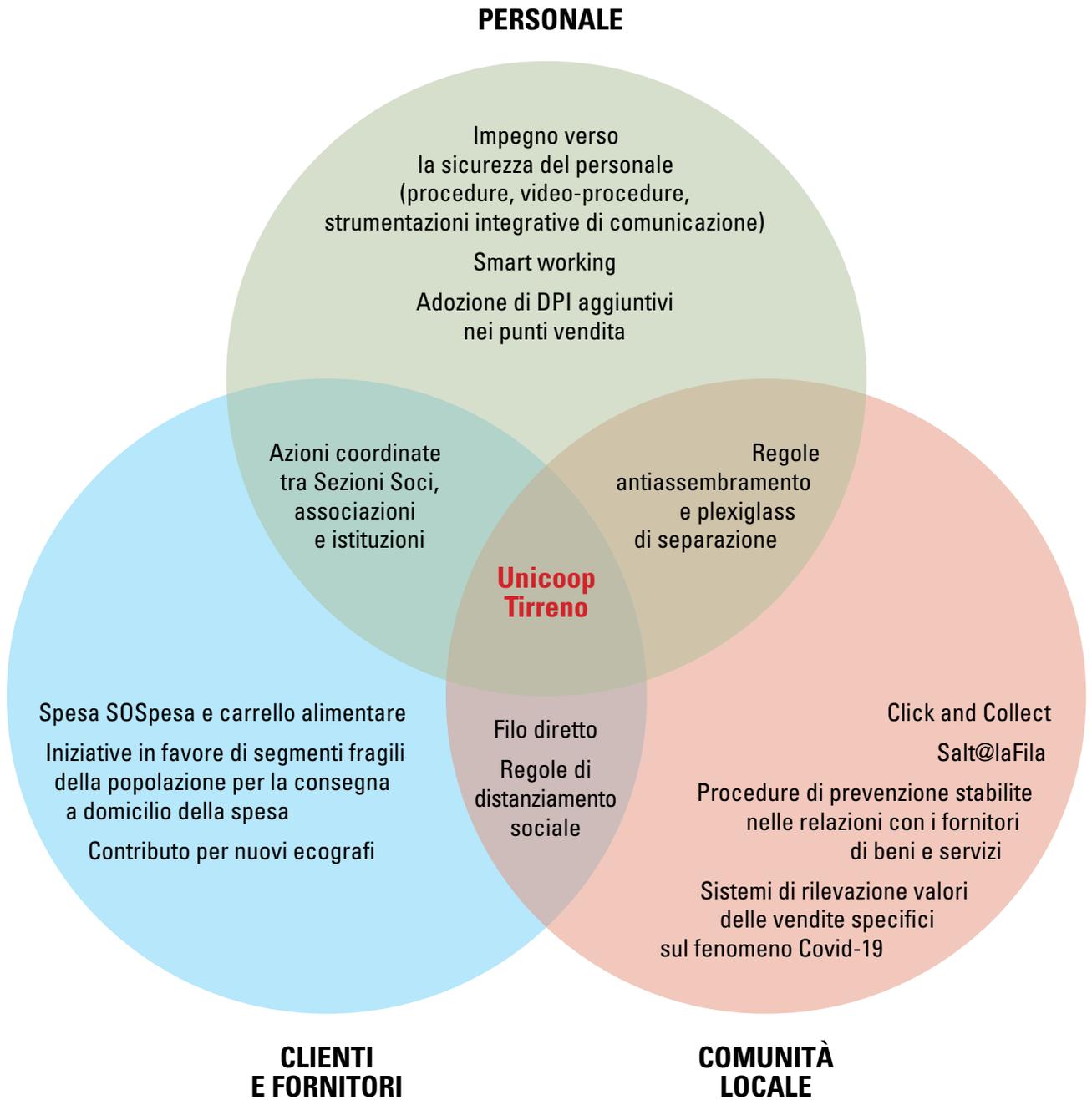
L'impegno su questi temi messo in campo dalla Cooperativa ha avuto riscontri positivi che sono stati "certificati" attraverso quanto registrato dal **Filo diretto** e quanto rilevato sul campo dal personale della rete. Il Filo diretto è il servizio di ascolto dei consumatori presente in Unicoop Tirreno che raccoglie tutte le segnalazioni provenienti da soci e consumatori. La maggior parte delle segnalazioni avute nel periodo dei picchi di emergenza sanitaria hanno fornito ritorni positivi sulle iniziative promosse a punto vendita per ridurre i rischi dei consumatori, così come positive sono state le sensazioni del personale della rete che girava i vari punti vendita e rilevava il livello di soddisfazione degli utenti.

A ulteriore conferma di quanto accennato, sono stati i **dati relativi alle vendite**. Il periodo tra febbraio e marzo ha visto un significativo aumento delle vendite da parte della Cooperativa. La preoccupazione per quanto sarebbe accaduto da lì alle settimane successive ha spinto i consumatori a fare ingenti scorte di merci e prodotti (in particolare non deperibili) aumentando in modo rilevante il valore della spesa. Nelle settimane successive, con la chiusura stabilita per legge a livello nazionale, il valore degli scontrini ha teso a crescere ancora, seppure il numero di spese giornaliere si fosse ridotto significativamente. Queste nuove dinamiche hanno portato ad una nuova modalità di approvvigionamento dei prodotti, con una diversa focalizzazione anche sulle tipologie di merci acquistate.



Sintesi conclusiva del quadro delle iniziative sviluppate

L'esperienza del rapporto tra Unicoop Tirreno ed alcuni dei propri portatori di interessi nell'ambito della gestione dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ha messo in evidenza la centralità della Cooperativa nei contesti di proprio insediamento, misurata attraverso l'attenzione mostrata verso il proprio capitale umano e nell'importanza assegnata alle comunità locali come clienti dei punti vendita.



Le lezioni nelle parole di alcuni interlocutori chiave della Cooperativa

Nel corso della raccolta delle informazioni utili alla redazione del presente report sono state raccolte da alcuni dei soggetti intervistati indicazioni su quelle che siano state le lezioni che l'esperienza della gestione dell'emergenza sanitaria abbia lasciato. Di seguito alcune delle loro considerazioni.

• Sicuramente una lezione importante è stato il consolidamento delle relazioni con le persone. Nei periodi di picco dell'emergenza eravamo sempre in lockdown, sia che fossimo a casa che fossimo a lavoro. Abbiamo dimostrato in quel periodo una compattezza organizzativa a tutti i livelli che ha permesso a tutti di superare le nostre paure. Credo abbia consolidato il rapporto tra la Cooperativa e i propri lavoratori.

Armando Picuno

• Direttore Operations di Unicoop Tirreno

• Abbiamo toccato con mano le opportunità della tecnologia per le comunicazioni. È una spinta

• irreversibile. Tutti abbiamo avuto modo di prendere confidenza con le nuove tecnologie, e abbiamo capito la loro importanza per una impresa moderna, e lo hanno capito anche coloro che erano più riluttanti. Questo è un insegnamento che ci porteremo oltre la fine dell'emergenza.

Paolo Bertini

• Politiche sociali di Unicoop Tirreno

• L'uso della tecnologia per le riunioni si è mostrata come una opportunità di risparmio di risorse, risparmio di tempo, riduzione di impatto sull'ambiente... insomma un fattore di beneficio da tutti i punti di vista.

Elena Marenzi

• Controllo di gestione di Unicoop Tirreno

• L'emergenza sanitaria ci ha dimostrato che alcune soluzioni, quale lo smart working, sono una opportunità per l'azienda e per il personale. Qui è servito per rispondere ad una emergenza, ma ha anche dimostrato che le persone sono responsabili, e il loro impegno non cambia se lavorano da casa. Ma per alcuni colleghi che lavorano in grandi città, o che vivono distanti

• dalla Cooperativa, questa è una grande opportunità per migliorare la loro qualità di vita.

Andrea Botticella

• Servizio prevenzione e protezione di Unicoop Tirreno

• L'esperienza ci deve stimolare ad innovarci e consolidarci su certi canali nuovi di vendita; parlo ad esempio dell'intensificazione degli strumenti di e-commerce, ma in generale sull'utilizzo della rete quale mezzo per andare incontro ad alcuni dei nostri soci. E questo, oltre l'emergenza sanitaria.

Fabio Pellegrini

• Servizio Qualità di Unicoop Tirreno

• Questa esperienza ci ha confermato che la nostra Cooperativa può continuare a rappresentare un punto di riferimento per i territori e per le comunità. La paura del Covid-19 si è legata piano piano alla paura della povertà, della crisi economica: noi dobbiamo essere sempre lì, a svolgere la nostra attività come impresa cooperativa, consapevoli di quello che possiamo fare per i nostri territori e i nostri soci.

Massimo Favilli

• Direttore Politiche sociali di Unicoop Tirreno



LA GESTIONE DELL'EMERGENZA DA COVID-19 IN UNICOOP TIRRENO

estratto dal
UNICOOP TIRRENO
Bilancio
DI SOSTENIBILITÀ 2020

coop

Unicoop Tirreno

a cura della
**Direzione Soci
e Comunicazione**
di Unicoop Tirreno,
in collaborazione con
l'Istituto di Management
della Scuola Superiore
di Studi Universitari
e di Perfezionamento
Sant'Anna di Pisa



Scuola Superiore
Sant'Anna

