

SÉFORA S.R.L. IMPRESA SOCIALE ANffAS

BILANCIO SOCIALE

Esercizio 2025

Bilancio Sociale predisposto ai sensi dell'art. 9, comma 2, del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112, e in conformità alle Linee Guida adottate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019.

Via Max Casaburi 15 — 43123 Parma (PR)

C.F. / P.IVA: 02994790349

www.seforaimpresasociale.it — sefora.srl@pec.it

Parma, 31 marzo 2026

Presentazione a cura del CdA

Séfora Srl Impresa Sociale ANffAS svolge attività di interesse generale e persegue intenzionalmente obiettivi ad impatto sociale. Nello specifico Séfora ha raccolto la sfida legata al tema dell'accesso al mondo del lavoro di persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo, assumendo direttamente o favorendone l'inserimento lavorativo all'interno del mercato del lavoro, attraverso l'utilizzo di un approccio evidence-based. Elemento questo che rappresenta un tratto distintivo della nostra impresa e contribuisce a farne un unicum nel panorama locale e regionale.

La scelta dei Soci fondatori di Séfora di dare vita ad una impresa sociale Srl trova le sue ragioni dentro alle opportunità offerte dalla Riforma del Terzo Settore che guardando all'imprenditorialità come prospettiva legittima orientata alla creazione di valore, consente di scegliere una delle forme ibride codificate dalla normativa di riferimento, intendendo l'ibridazione come capace di creare nuove combinazioni e nuove alleanze generative di impatto sistemico.

Ragioni che stanno anche dentro uno sguardo allargato ai processi trasformativi che interessano il nostro Paese ed alla generale tendenza ad innovare ripensando le forme a cui abbiamo dato vita riguardo ai temi del benessere, della salute e dell'inclusione sociale dei cittadini.

La questione che ci siamo posti è come provare a stare dentro questo cambiamento e soprattutto come poter favorire i processi in atto, capaci di imprimere una direzione.

Sappiamo che questa fase di transizione riguarda un po' tutti gli ambiti e le dimensioni (politica, sociale, economica, ambientale) a fronte di grandi sfide che per essere affrontate richiedono l'utilizzo di nuovi modelli organizzativi e di governance in cui l'ente pubblico, i soggetti dell'imprenditoria privata e gli Enti del Terzo Settore intervengono sia nella fase della programmazione che in quella della progettazione secondo i principi di Amministrazione condivisa e di sussidiarietà circolare, operando in condizioni di parità.

Questa, infatti, è la straordinaria portata degli strumenti della co-programmazione e co-progettazione messi a disposizione dalla Riforma del Terzo Settore come veri e propri strumenti di innovazione sociale che la riforma stessa ha consegnato al Terzo Settore per la capacità che ha in sé di assumere un ruolo trasformativo ma che implicano anche la capacità di trasformarsi, di acquisire nuove conoscenze e competenze. Tale approccio di partenariato PA/ETS già nella sua costruzione deve infatti assumere un'intenzionalità specifica: al partner del privato sociale deve essere espressamente richiesto di partecipare ad un processo trasformativo dei contesti intercettando risorse pubbliche e private per trasformarle in investimenti su piani d'impresa finalizzati ad espandere il sistema delle opportunità a cui le persone hanno accesso e a garantire i necessari sostegni lungo le tre direttrici abitare, lavoro e socialità, fuori da logiche di mera esternalizzazione dei servizi.

Assumendo quindi tale prospettiva generativa di medio-lungo termine, consapevoli che nella fase attuale la partita relativa alle grandi sfide sociali si gioca più sulla capacità di attivare connessioni utilizzando in modo più efficace ed efficiente le risorse presenti che sulla disponibilità di risorse aggiuntive, in una logica di complementarità e non sostitutiva abbiamo ritenuto di collocarci all'interno di un sistema molto complesso, quale quello del collocamento mirato ex L.68/99, per sviluppare nuove sinergie e per introdurre nello stesso elementi qualitativi innovativi che incrocino bisogni, diritti ma anche i temi della qualità della vita declinati all'interno di un approccio metodologico basato su evidenze scientifiche, raccolta di dati e scelta di opportuni indicatori per misurare il valore del cambiamento che intendiamo produrre, sia a livello personale che di sistema.

Possiamo inoltre rilevare come si stia progressivamente sviluppando una cultura orientata non più solo alla responsabilità sociale d'impresa bensì all' intenzionalità sociale d'impresa, che si esprime nella produzione di valore per le comunità in cui le imprese operano in grado di restituire alle aziende un miglior posizionamento in termini di competitività sui propri mercati.

In questo senso e dentro al paradigma della sostenibilità integrale, coesione e competizione coesistono e si intravede la possibilità di una ricomposizione tra la dimensione economica e quella sociale sulla base della concezione di fondo che il sociale e l'economico sono messi sullo stesso piano e che uno è chiamato ad integrare l'altro. Da una parte quindi l'economia diventa incapace di essere generativa nel lungo periodo se non assume intenzionalmente una prospettiva sociale e strategie ecosistemiche, dall'altro lato le politiche di welfare, le nuove modalità di inclusione e le sfide sociali che siamo chiamati ad affrontare hanno sempre più bisogno di assumere l'imprenditorialità come un metodo attraverso la creazione di nuove filiere territoriali quali spazi di ibridazione che tengono assieme soggetti diversi (profit/non profit, scuole PA...), dove contaminazioni e nuove combinazioni sono capaci di generare un impatto sistemico grazie all'intersezione tra aspetti economici, sociali, ambientali e culturali.

QUADRO METODOLOGICO E PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE

1.1 Funzione civile, strategica e istituzionale del Bilancio Sociale

Il presente Bilancio Sociale rappresenta lo strumento fondamentale di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da Séfora S.r.l. Impresa Sociale ANffAS nell'anno d'esercizio 2025, al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti soggetti interessati, non ottenibile attraverso la sola informazione economica e patrimoniale contenuta nel Bilancio d'esercizio. Giunti al termine del quarto anno di attività, questo documento supera la logica del mero adempimento normativo per configurarsi come un momento di profonda riflessione strategica sull'identità dell'ente, sul rafforzamento dell'organizzazione e sul consolidamento delle relazioni con gli stakeholder, offrendo una mappa chiara del valore aggiunto generato nel tessuto sociale ed economico del territorio della provincia di Parma.

Con riferimento alla propria Core Activity (inclusione lavorativa), nel corso dell'esercizio 2025 l'ente ha raccolto gli esiti del lavoro del biennio precedente. Il 2025 è stato fortemente caratterizzato da una complessa ed impegnativa fase di transizione strutturale con l'avvio di una profonda manovra di analisi e rafforzamento del proprio assetto organizzativo e delle linee di business dell'impresa, grazie all'accompagnamento da parte dei nostri Advisor (AICCON, CO.GRUPPO, REVIDEA), che porterà nel 2026 alla definizione del nuovo Piano Strategico ed Operativo di Séfora con l'individuazione di traiettorie future nel breve-medio e lungo termine, affinché equilibrio economico e solidità patrimoniale di un'impresa sociale possano coesistere con il rafforzamento dei diritti fondamentali, l'innalzamento della qualità della vita dei beneficiari e l'innovazione metodologica e tecnologica nell'ambito dei servizi.

Rispetto all'esercizio precedente, il presente bilancio introduce due elementi di cambiamento significativo nel perimetro della rendicontazione: (a) l'inclusione di un'apposita sezione dedicata alla valutazione d'impatto scientifica condotta da AICCON; (b) la perdita d'esercizio, che viene rendicontata con piena trasparenza e neutralità, illustrandone le cause strutturali e le misure di copertura approvate dall'Assemblea.

1.2 Quadro normativo di riferimento e principi di redazione

Il presente Bilancio Sociale relativo all'esercizio 2025 è predisposto in virtù di quanto previsto dall'art. 9, comma 2 del D.Lgs n. 112 del 03 Luglio 2017 (disciplina dell'impresa sociale) ed è redatto in conformità alle linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali contenute nel Decreto del 04/07/2019 (GU n.186 del 9-8-2019, adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore). In conformità alle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore ai sensi dell'art. 14 comma 1 per la redazione del bilancio sociale sono stati seguiti i seguenti principi:

Principio	Applicazione concreta nel documento
Rilevanza	nel bilancio sociale devono essere riportate solo le informazioni rilevanti per la comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente e degli impatti economici, sociali e ambientali della sua attività, o che comunque potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder; eventuali esclusioni o limitazioni delle attività rendicontate devono essere motivate;
Completezza	occorre identificare i principali stakeholder che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali stakeholder di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente;
Trasparenza	occorre rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni.
Neutralità	le informazioni devono essere rappresentate in maniera imparziale, indipendente da interessi di parte e completa, riguardare gli aspetti sia positivi che negativi della gestione senza distorsioni volte al soddisfacimento dell'interesse degli amministratori o di una categoria di portatori di interesse;
Competenza di periodo	le attività e i risultati sociali rendicontati devono essere quelle/i svoltesi/manifestatisi nell'anno di riferimento
Comparabilità	l'esposizione deve rendere possibile il confronto sia temporale (cambiamenti nel tempo dello stesso ente) sia – per quanto possibile - spaziale (presenza di altre organizzazioni con caratteristiche simili o operanti nel medesimo/analogo settore e/o con medie di settore);
Chiarezza	le informazioni devono essere esposte in maniera chiara e comprensibile per il linguaggio usato, accessibile anche a lettori non esperti o privi di particolare competenza tecnica;
Veridicità e verificabilità	i dati riportati devono far riferimento alle fonti informative utilizzate
Attendibilità	i dati positivi riportati devono essere forniti in maniera oggettiva e non sovrastimata; analogamente i dati negativi e i rischi connessi non devono essere sottostimati; gli effetti incerti non

	devono essere inoltre prematuramente documentati come certi
Autonomia terze parti	ove terze parti siano incaricate di trattare specifici aspetti del bilancio sociale ovvero di garantire la qualità del processo o formulare valutazioni o commenti, deve essere loro richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio. Valutazioni, giudizi e commenti di terze parti possono formare oggetto di apposito allegato.

Il documento è articolato nei seguenti capitoli e sezioni

1- INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

2- IDENTITÀ - VISION - MISSION - VALORI E CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1 Attività statutarie indicate nell'oggetto sociale

2.2 La Vision

2.3 La Mission

2.4 Il contesto di riferimento

2.5 L'idea imprenditoriale.

2.6 Core activity e core business

2.7 Value propositions

3- STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

3.1 Consistenza e composizione della base sociale

3.2 Dati amministratori – Direttivo/CdA

3.3 Democraticità interna e partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa

4- PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

4.1 Organigramma

4.2 Composizione del personale

4.3 La nostra politica di gestione delle risorse umane

4.4 Rete di riferimento e stakeholder

5- OBIETTIVI E ATTIVITA'

5.1 Metodologia e approccio

5.2 Progetti e attività

5.2.1 Area inclusione lavorativa

5.2.2 Area progetti IT e accessibilità

5.2.3 Area formazione e facilitazione digitale

5.2.4 Settore Ricerca & Sviluppo

6- SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

6.1 Dati di bilancio 2025

6.2 Rendiconto della gestione 2025

6.3 Provenienza dei proventi

7- CONSIDERAZIONI TRASVERSALI E PROSPETTIVE

8- MONITORAGGIO SVOLTO DALL'ORGANO DI CONTROLLO

8.1 Attestazione di conformità del Bilancio Sociale alle Linee Guida di cui al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, redatta dall'Organo di Controllo ai sensi DELL'ART. 30, COMMA 7 DEL D.LGS. N. 117/2017

Alla redazione del presente documento hanno contribuito:

- Cristiana Torricella, CEO;
- Rebecca Rastelli, Responsabile progettazione e sviluppo tecnologia IA, Ingegnere informatico
- Denis Genitoni, CTO, Full stack developer e formatore
- Alessandro Gallo, CTO, Ingegnere informatico e delle telecomunicazioni.

Un importante contributo è venuto dalla collaborazione con AICCON, centro di Ricerca collegato all'università di Bologna, che ci ha accompagnati nel percorso di valutazione di impatto per il progetto "Lavorare in Rete" ed è stato nostro Advisor insieme a Cogruppo nel progetto "Orizzonti d'impresa, tra obiettivi trasformativi ad impatto sociale e crescita sostenibile", il progetto di sviluppo d'impresa finanziato da Fondazione Cariparma. Inoltre, i continui feedback che riceviamo dai nostri collaboratori e tirocinanti rappresentano sempre un prezioso contributo.

L'approvazione del Bilancio Sociale è avvenuta in data 31.03.2026

Il documento è pubblicato sui siti www.seforaimpresasociale.it www.anffasparma.it

SEZIONE 1 — INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

1.1 Profilo istituzionale, legale e di registro

Séfora S.r.l. Impresa Sociale ANffAS è una società a responsabilità limitata costituita in data 13 dicembre 2021, che opera in totale autonomia giuridica, patrimoniale, contabile e gestionale rispetto all'Associazione promotrice ANffAS Parma APS. Questa separazione istituzionale rappresenta una scelta strategica precisa: l'Associazione mantiene il proprio ruolo di advocacy, tutela dei diritti e supporto alle famiglie, mentre Séfora si configura come il «braccio operativo e imprenditoriale» dell'ecosistema, libera di agire sul mercato aperto dei servizi digitali, della consulenza informatica e dell'inserimento lavorativo con rigore scientifico e saldamente ancorata al quadro valoriale ANffAS.

Campo	Dato
Denominazione	Séfora S.r.l. Impresa Sociale ANffAS
Codice Fiscale / Partita IVA	02994790349
Forma giuridica	Società a Responsabilità Limitata con qualifica di Impresa Sociale ai sensi del D.Lgs. 112/2017
Sede legale	Via Max Casaburi 15, 43123 Parma (PR)
Sede operativa	Coincidente con la sede legale
Numero REA	Parma 283161
Iscrizione registro	Camera di Commercio di Parma — sezione speciale Imprese Sociali
Codice ATECO prevalente	62.20.10 — Attività di consulenza informatica
Codice ATECO secondario	85.59.20 — Altre attività di istruzione e formazione
Capitale sociale	€ 4.000 interamente versato
Data costituzione	13 dicembre 2021
Aree territoriali di operatività	Provincia di Parma e, per progetti specifici, Regione Emilia-Romagna
Sito internet	www.seforaimpresasociale.it
PEC	sefora.srl@pec.it
Telefono	+39 351 7598970
Rete associativa di appartenenza	ANffAS Nazionale; ANffAS Emilia-Romagna
Attività di interesse generale (art. 2, D.Lgs. 112/2017)	Inserimento lavorativo di persone con disabilità (lett. p); Istruzione, formazione professionale, orientamento (lett. d)
Attività strumentali / secondarie	Consulenza informatica e sviluppo software accessibile (WCAG 2.1/2.2); Servizi di accessibilità cognitiva (Easy to Read / CAA); Formazione e facilitazione digitale; Digitalizzazione e archiviazione documentale professionale
Società in liquidazione	No
Società con socio unico	No
Appartenenza a un gruppo	No

2- IDENTITÀ: VISION - MISSION - VALORI E CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1. Attività statutarie indicate nell'oggetto sociale

L'impresa sociale esercita in via stabile e principale attività d'impresa di interesse generale indicate dall'art. 2 del D.Lgs n. 112 del 03 Luglio 2017, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in favore di persone svantaggiate, nonché di persone in condizioni di fragilità - prioritariamente con disabilità intellettiva e con disturbi del neuro sviluppo anche derivante da malattie rare - e delle loro famiglie, affinché sia loro garantito il diritto inalienabile ad una vita libera e tutelata, il più possibile indipendente nel rispetto della propria dignità. L'esercizio dell'attività di impresa avviene adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.

Tra le attività di impresa di interesse generale indicate ai sensi dell'art.2 del D.Lgs 112 del 3 luglio 2017, le attività effettivamente svolte nell'esercizio sono quelle ex lettera d) art.2: educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa.

In base a quanto espressamente previsto nello Statuto rimane ferma la possibilità per l'Impresa Sociale di svolgere, per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, attività di impresa da considerare comunque di interesse generale, indipendentemente dal suo oggetto, se svolta occupando le categorie di lavoratori e persone previste dall'articolo 2, comma 4, del decreto legislativo 3 luglio 2017 m. 112, nei termini stabiliti dall'articolo 2, comma 5 del medesimo decreto.

L'impresa sociale può svolgere altresì attività diverse rispetto a quelle di interesse generale sopra indicate a condizione che siano secondarie e strumentali rispetto alle attività di interesse generale, individuate con apposito atto deliberativo del consiglio di amministrazione e in linea con le previsioni di cui all'art.3 III° comma del D.Lgs. 112/2017 già citato.

Per l'attuazione del proprio oggetto sociale l'Impresa Sociale esercita in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o scambio di beni e servizi di pubblica utilità sociale, diretta a realizzare le finalità di interesse generale sopra richiamate. E' espressamente escluso che l'Impresa Sociale possa limitare, anche indirettamente, l'erogazione dei beni e servizi in favore dei soli soci.

Nel rispetto delle attività espressamente riservate dalla legge ad altri soggetti e operatori giuridici, e nei limiti dalla stessa consentiti, in particolare in materia di sollecitazione nei confronti del pubblico, la società può compiere tutte le operazioni, commerciali, industriali, finanziarie e assicurative, mobiliari e immobiliari, amministrative e giudiziarie, connesse o strumentali, ritenute dall'Organo amministrativo necessarie, opportune o utili allo scopo di favorire il conseguimento dell'oggetto sociale.

Le attività di cui all'articolo 2 sono esercitate in coerenza con l'appartenenza alla rete di Anffas Nazionale.

L'Impresa Sociale ha piena autonomia giuridica e conserva, pertanto, la propria autonomia decisionale, gestionale, operativa e patrimoniale secondo il proprio Statuto, delegando gli interventi per le politiche di carattere regionale agli Organismi Regionali rappresentativi degli Enti aderenti alla rete associativa ed afferenti il territorio di riferimento e quelli per le politiche di carattere sovraregionale ad Anffas Nazionale, concordandone i modi nelle sedi associative opportune.

L'Impresa sociale osserva lo Statuto, il Codice Etico, i regolamenti e le deliberazioni assembleari di AnffAS Nazionale rispetto alle linee di politica associativa, nonché, a garanzia primaria dell'appartenenza alla rete di Anffas Nazionale e delle persone destinatarie delle attività si uniforma al Codice di Qualità e di Autocontrollo adottato da Anffas Nazionale;

Del mondo ANffAS l'impresa mutua i riferimenti valoriali e metodologici: Paradigma dei Diritti (Dichiarazione Onu sui Diritti della Persone con Disabilità, 2006), Modello di qualità della Vita (QoL), Modello bio-psico-sociale, approccio contestualista e socio-ecologico, approccio metodologico evidence based (Riferimento: Manifesto di Milano, 12/06/2016) e visione strategica (Manifesto di Perugia, 10/09/2024)

2.2 La Vision

L'obiettivo che perseguiamo attraverso lo svolgimento delle nostre attività è quello di innovare e mettere a sistema i processi che sostengono l'accesso delle persone con disabilità alle opportunità lavorative all'interno di contesti quanto più naturali.

Questo concorre al raggiungimento di finalità più generali riferibili al miglioramento della qualità di vita delle persone con disabilità intendendo il lavoro come dimensione strettamente correlata alle mete esistenziali soggettive e quindi come fattore su cui agire per incrementare la qualità percepita in almeno 5 degli 8 domini della QoL (Schalock e Verdugo, 2002): benessere materiale, benessere emozionale, sviluppo personale, autodeterminazione e inclusione. Ogni persona con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo ha il diritto inalienabile a una vita dignitosa, indipendente e pienamente autodeterminata. Il lavoro è uno degli outcome fondamentali richiesti anche dai più recenti paradigmi normativi. Per tutte le persone, infatti, il lavoro non è solo lo strumento per generare reddito ma è il principale veicolo di **identità sociale, autodeterminazione, riconoscimento e partecipazione attiva** alla vita della propria comunità.

La nostra ambizione è quella di poter contribuire ad una ristrutturazione ecosistemica del sistema dei servizi ripensata "per processi" dentro una nuova visione del welfare come bene comune indivisibile da co-progettare, co-costruire e co-produrre, capace di includere la pluralità e la ricchezza delle forme e dei modi in cui ciascuna persona si esprime, dove non è più possibile pensare e programmare in termini meramente individualizzati o per categorie sociali ma secondo logiche più ampie e trasversali.

Grazie ad un forte investimento in nuove alleanze e sinergie, e per mezzo di meccanismi di contaminazione e ibridazione per la costruzione di filiere territoriali, crediamo si possa realizzare quel cambiamento - che è prima di tutto culturale - e che è stato sintetizzato nell'espressione "dal posto al progetto", ossia il passaggio da un sistema guidato dalla ristretta offerta di servizi standardizzati e tarati sui livelli di gravità ad un sistema diffuso di opportunità, saperi e adeguati sostegni dentro il quale ciascuna persona possa traguardare le proprie mete esistenziali legate alle 3 principali direttrici: lavoro, abitare e socialità.

La Vision di Séfora mira altresì a diffondere la cultura dell'Intenzionalità Sociale d'Impresa nelle aziende profit del territorio, affinché l'inserimento lavorativo mirato delle persone con disabilità (L. 68/99) non sia percepito come mero obbligo sanzionabile, ma si trasformi in un'opportunità strategica di diversificazione dei talenti: una scelta consapevole di Diversity & Inclusion capace di generare produttività reale, innovazione di processo e posizionamento di mercato.

2.3 La Mission: l'approccio scientifico applicato all'inclusione lavorativa

L'ente persegue le proprie finalità attraverso la progettazione e l'implementazione di percorsi finalizzati all'accesso stabile e alla tenuta occupazionale a lungo termine all'interno del mercato del lavoro libero attraverso un approccio scientifico ed una metodologia evidence-based.

Il posizionamento di Séfora all'interno dell'ampio ed articolato sistema del collocamento mirato e delle politiche attive per il lavoro è chiaro: non si sovrappone, non si sostituisce all'esistente e nemmeno però si inserisce come semplice fornitore di servizi. Con la sua azione l'impresa prova piuttosto ad essere un **abilitatore strategico e un ponte generativo** tra il settore pubblico, i provider privati e il tessuto imprenditoriale profit utilizzando un approccio metodologico basato su evidenze, orientato agli esiti, **ecologico** (ossia guarda alla relazione persona/contesti) ed **ecosistemico** (perché si concentra sulla gestione integrata delle risorse (intendo ovviamente non solo le risorse monetarie ma anche quelle umane, materiali e immateriali, tangibili e intangibili).

In concreto, l'approccio ecosistemico rispetto al tema dell'inclusione lavorativa si traduce nel lavorare contemporaneamente su tre livelli:

- **Il livello Micro: Le Persone**

Il lavoro è uno degli outcome fondamentali richiesti anche dai più recenti paradigmi normativi. Per tutte le persone, infatti, il lavoro non è solo lo strumento per generare reddito ma è il principale veicolo di **identità sociale, autodeterminazione, riconoscimento e partecipazione attiva** alla vita della propria comunità.

Per questo non ci si può fermare alla valutazione di quelle che sono le limitazioni derivanti dalla condizione di disabilità, ma occorre mettere a fuoco desideri, attitudini e il potenziale di sviluppo in chiave di empowerment. Quindi non si tratta semplicemente di trovare un "posto". L'obiettivo è piuttosto quello di co-progettare un percorso che ha delle traiettorie esistenziali e valoriali in cui la persona sia protagonista consapevole.

2. Il livello Meso: i Contesti (organizzati e naturali)

La co-progettazione coinvolge strategicamente ed attivamente anche:

- **Il contesto aziendale:** attraverso l'analisi dei flussi di lavoro, il job Carving e momenti informativi/formativi sul campo, perché la PcD deve essere vista dai colleghi come un elemento della squadra, con un ruolo e mansioni precise e ben calibrate.
- Allo stesso modo sono coinvolte **la famiglia ed i servizi territoriali**, in modo da allineare gli obiettivi di autonomia lavorativa con quelli di vita quotidiana, e perché il lavoro deve essere inteso come parte integrante del più ampio **Progetto di Vita**.

3. Il Macro-sistema: È il livello delle normative, degli incentivi pubblici e della cultura del lavoro di un territorio. L'approccio ecologico sfrutta questi strumenti come leve per generare un vantaggio reciproco tra istituzioni, profit e non-profit.

2.4 Contesto di riferimento:

Ad oltre venticinque anni dall'entrata in vigore della L.68 per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità attraverso lo strumento del collocamento mirato, rimangono ancora non pochi ostacoli alla sua piena attuazione.

a. quadro generale sulla popolazione con disabilità e accesso complessivo al mercato del lavoro.

- **Popolazione di riferimento:** In Italia si contano **2,9 milioni** di persone con limitazioni gravi nelle attività abituali (Istat, Report "Giornata internazionale delle persone con disabilità", 2023).
- **Tasso di occupazione strutturale:** Solo il **33,5%** delle persone con limitazioni gravi in età lavorativa (15-64 anni) risulta occupato, a fronte di una quota superiore al 60% della popolazione generale. Se si allarga la stima all'intera popolazione con disabilità, la quota staccata con un impiego stabile scende al **19,7%**. (Elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su microdati Istat (Quadro consolidato post-pandemico)).
- **Tasso di inattività:** Sfiora il **70%** la quota di persone con limitazioni gravi che si trova stabilmente fuori dalle forze di lavoro (non ha un impiego e non lo cerca). (Elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su microdati Istat (Quadro consolidato post-pandemico)).

b. Focus sul Collocamento Mirato (Legge 68/1999)

I dati estratti sono dall'ultimo monitoraggio istituzionale biennale basato sulle comunicazioni delle Regioni e del Ministero del Lavoro.

- **Posti vacanti:** Sul territorio nazionale si contano **178.328 posti di lavoro scoperti** nelle quote di riserva obbligatorie che le aziende dovrebbero per legge coprire con lavoratori con disabilità. In Emilia-Romagna si registrano **oltre 44.600 posti scoperti**. Si tratta di posti che i datori di lavoro pubblici e privati della regione sarebbero obbligati per legge a riservare alle persone con disabilità, ma che risultano formalmente "vacanti". (XII Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della Legge 68/99, pubblicata a inizio 2026 (Analisi sul biennio di rilevazione 2022-2023)).

- **Stabilità dell'impiego:** Solo il **16,28%** delle persone inserite tramite collocamento mirato riesce a mantenere l'occupazione nel lungo periodo, evidenziando una forte criticità nei percorsi di stabilizzazione. (XII Relazione al Parlamento sulla Legge 68/99, pubblicata nel 2026 (Analisi sul biennio di rilevazione 2022-2023))

Dalla ricerca condotta su un campione di 500 persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo dalla Fondazione studi dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e ANffAS Nazionale emerge che nonostante una parte del campione sia occupata (il 40% di chi è in grado di lavorare), il 30% è ancora in cerca di un impiego e un altro 30% risulta inattivo



Per quanto riguarda i Servizi Pubblici per l'Impiego e di Intermediazione, i dati evidenziano una forte criticità strutturale nei canali istituzionali: solo il **10,9%** delle persone con questa tipologia di disabilità riesce a trovare lavoro tramite i canali istituzionali e il collocamento mirato.

I risultati della suddetta ricerca evidenziano un fabbisogno di **servizi specialistici**: Le famiglie e i diretti interessati indicano come prioritario il potenziamento di servizi di coaching, supporto nella ricerca attiva, attivazione di contatti diretti con le imprese e tirocini. È infatti rilevante considerare come alcune fasce della popolazione con disabilità intellettiva e Autismo incontrino difficoltà maggiori nell'avvio e mantenimento di esperienze lavorative in presenza di caratteristiche del profilo di funzionamento adattivo comprendenti punti di forza potenzialmente spendibili in tali contesti, ma anche bisogni di sostegno specifici e più consistenti perché tali competenze possano esprimersi in modo funzionale e soddisfacente

Dalle risposte dei partecipanti alla ricerca risulta evidente come i servizi di accompagnamento, di coaching lavorativo rivestano un'importanza cruciale. Emerge però anche una barriera di tipo economico: Sebbene il 55,3% di chi cerca lavoro utilizzi servizi di accompagnamento, questi sono gratuiti solo nel 64% dei casi. Nel restante 36%, i costi ricadono interamente (22%) o parzialmente (14%) sulle famiglie.

2.5 L'idea imprenditoriale

Abbiamo ritenuto fosse necessario introdurre nuovi elementi qualitativi capaci di incrociare bisogni, diritti ma anche i temi della qualità della vita declinati all'interno di un approccio metodologico basato su evidenze scientifiche, raccolta di dati e scelta di opportuni indicatori per misurare il valore del cambiamento prodotto.

L'analisi condotta a più livelli ci ha portato a leggere il lavoro come processo e ad isolare alcuni fattori in grado più di altri di agire come barriere/facilitatori predittivi di successo/insuccesso, restituendoci l'importanza di considerare di agire lungo 2 direttrici: investire sull'empowerment della persona con disabilità fuori da logiche assistenziali lavorando per fasi in una sequenza che si snoda attraverso: valutazione funzionale e assesment delle preferenze, orientamento, apprendimenti di mansioni specifiche attraverso training formativi personalizzati e utilizzo di tools di sostegno individuali. Queste sono solo parte di un processo in cui risulta fondamentale anche valutare i bisogni, orientare, formare e sostenere il contesto lavorativo naturale specifico nell'organizzazione di tempi, mansioni, spazi e luoghi che possano favorire il miglior avvio possibile dell'esperienza per tutti gli attori coinvolti, i più elevati livelli di performance, il mantenimento e la continuità del rapporto lavorativo.

La nostra idea imprenditoriale consiste quindi nella progettazione e offerta, sia alle persone che ai contesti produttivi, di interventi diretti e altamente personalizzati nell'ambito dell'assesment, dell'orientamento, della programmazione di interventi formativi, della pianificazione dei sostegni necessari, della consulenza per interventi di modificazione ambientale, che consentano il più alto livello possibile di matching tra caratteristiche/bisogni/aspettative della persona e quelli dell'azienda. Per il miglior successo degli inserimenti lavorativi è inoltre di fondamentale importanza che i percorsi vengano continuamente monitorati per essere allineati e/o riallineati rispetto agli obiettivi prefissati e che si prevedano momenti di valutazione degli esiti per raggiungere i più alti livelli di soddisfazione.

2.6 Core activity e core business

Gli ambiti di attività che interessano la nostra attività d'impresa sono due. Possiamo infatti distinguere tra un core activity orientato a favorire l'ingresso nel mondo del lavoro di persone con disabilità intellettiva e Autismo, ed un core business orientato al collocamento sul mercato di prodotti e servizi digitali. All'interno di questo è possibile distinguere tre diverse linee di business che nel corso del 2025 sono state oggetto di una approfondita analisi all'interno del percorso sviluppato con il supporto di Co. Gruppo Spa, nostro Advisor per il progetto "Orizzonti di Impresa" finanziato attraverso il contributo di Fondazione Cariparma attraverso il bando "Rotte Sostenibili". Per ulteriori dettagli si rimanda al paragrafo dedicato al progetto.

Il mercato obiettivo dell'attività core dell'impresa è quello del lavoro, per il collocamento di persone qualificate che in senso lato possono essere viste come prodotto di un processo di trasformazione al termine del quale una persona assume le abilità e le competenze (soft skills e hard skills) necessarie per poter iniziare un percorso lavorativo. Se una persona desidera lavorare in ambito IT tutto il processo - dall'assesment alla valutazione finale - viene gestito interamente dal nostro Team. Formiamo le persone con la possibilità di essere assunti come programmatori e nello specifico come fronted web developer (si occupa dello sviluppo dell'interfaccia grafica di un sito web), come backend web developer (si occupa dello sviluppo di algoritmi) o come full stack

web developer (si occupa sia di frontend che di backend). Dall'analisi di mercato condotta questo risulta infatti essere tra i profili di competenze maggiormente richiesti.

Le attività in ciascuna delle fasi attraverso le quali si snoda il processo finalizzato all'assunzione diretta o a favorire l'assunzione presso aziende terze si rivolgono sia alle persone che alle imprese, che rappresentano il cliente finale. Ci rivolgiamo a giovani in fase di transizione dalla scuola al lavoro e a giovani adulti con disabilità intellettiva e Autismo iscritti alle liste per il collocamento mirato che non riescono autonomamente a trovare, o a mantenere, autonomamente un posto di lavoro, con l'intento di ampliare il loro sistema di opportunità. Fino al primo trimestre del 2025 abbiamo potuto contare ancora su parte delle risorse integrative garantite dal progetto regionale "Lavorare in Rete" per non dover mettere a mercato tutta la parte di servizi diretti alla persona. Le aziende rappresentano il target di riferimento e ci rivolgiamo non solo alle aziende in obbligo di assunzione ma anche a quelle che sarebbero disponibili ad assumere ma non trovano adeguati riferimenti, mettendo a loro disposizione le nostre conoscenze e competenze ed offrendo servizi di consulenza e formazione, Job carving, interventi di modifica ambientale, coaching e monitoraggio dell'intero percorso di inserimento, al fine di individuare il miglior matching possibile tra domanda e offerta di lavoro in una logica di job placement. Per venire incontro alle esigenze delle imprese possiamo anche utilizzare gli strumenti previsti dalla L.68, come le convenzioni e le Convenzioni art. 12bis L.n. 68/99. Lavoriamo in stretta sinergia con l'Ufficio per il Collocamento Mirato, i Servizi socio-sanitari e gli Enti di Formazione al fine di integrare e meglio qualificare quelli già presenti nel sistema della formazione e delle politiche attive per il lavoro. Attraverso accordi e convenzioni possiamo supportarli nel momento in cui intercettano persone che presentano caratteristiche tali da richiedere un intervento più specifico, fornendo ai formatori consulenze, effettuando valutazioni più approfondite e progettando interventi formativi maggiormente personalizzati, o ospitando presso la nostra azienda gli stage e tirocini previsti dai curriculum formativi. Sul tema specifico dell'inclusione lavorativa nel corso del 2025 abbiamo collaborato con il Comune ed il Consorzio di Solidarietà Sociale alla realizzazione del progetto "Sotto lo stesso Portico", finanziato con fondi PNRR.

Per quanto riguarda il core business, le tre linee individuate comprendo consulenze e servizi IT, progetti legati al tema dell'accessibilità finalizzati alla conservazione, valorizzazione e fruibilità del patrimonio culturale attraverso la digitalizzazione e l'utilizzo di tecnologie basate anche sull'AI, ed attività di formazione e facilitazione digitale orientate alle fasce di popolazione più debole e a rischio di esclusione dalla complessa fase di transizione digitale attualmente in atto. Séfora ha da sempre dedicato particolare attenzione al tema dell'accessibilità coniugando gli aspetti valoriali legati ai diritti con quelli dell'attività d'impresa legata allo sviluppo di tecnologie. In ragione di quanto previsto dalla normativa europea WCAG abbiamo appositamente qualificato una risorsa interna per lavorare all'adattamento dei testi in linguaggio Easy to Read (ETR) ed in Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA) per rendere i contenuti web ed il patrimonio culturale realmente fruibili. (Decreto Legislativo 13 dicembre 2023 n 222). Il tema della fruibilità in senso lato migliora l'accesso a qualsiasi tipo di opportunità offerta dal territorio ed è strettamente legato al tema della sicurezza; infatti, per le persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo la maggiore comprensione dei contenuti online a cui accedono favorisce la riduzione del rischio di essere vittime di frodi e raggiri.

2.7 Value propositions

Le nostre value propositions poggiano sull'assunto che pur partendo da una situazione di svantaggio, intervenendo con rigore metodologico, mettendo in campo professionalità e progettando interventi

altamente personalizzati, pianificando i giusti sostegni anche un lavoratore con disabilità intellettiva possa essere inserito nel mondo del lavoro dando il proprio apporto positivo.

Il nostro vantaggio è connesso ad alcuni elementi che qualificano e distinguono le nostre attività:

- innovazione nei servizi offerti: l'approccio metodologico utilizzato basato su strategie, strumenti ed evidenze scientifiche, il livello di competenze specifiche espresse dal team, la personalizzazione degli interventi, l'attenzione alla centralità della persona e ai beni relazionali sono elementi in grado di innovare e di rendere apprezzabile la qualità dei servizi offerti

- miglioramento della qualità e facilità di accesso e di utilizzo dei servizi offerti: perché oggetto di un'attività d'impresa agile ed efficiente
- riduzione dei costi e dei rischi: connessi all'assunzione di personale non adeguato rispetto ai bisogni dell'azienda e relativi alla frustrazione personale derivante dalla sperimentazione di percorsi fallimentari
- miglioramento delle performance: grazie alla definizione di percorsi formativi personalizzati e una specifica attenzione all'ambiente (sia fisico che relazionale) secondo un approccio contestualità alla disabilità.
- miglioramento della qualità di vita: all'interno dei contesti lavorativi e, in generale, con riferimento alle condizioni psico-fisiche della persona.
- supporto tecnologico: La tecnologia di supporto nell'innovazione del processo prevede lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni basate sull'AI a supporto dell'intero processo (raccolta, archiviazione, processamento, analisi dei dati) per definire l'approccio formativo più idoneo in base alle caratteristiche della persona, monitorare e verificare gli obiettivi dei training formativi personalizzati. Lo sviluppo di una tecnologia tutor basata sull'AI potrà intervenire anche a supporto di autoapprendimento e autovalutazione dei progressi di apprendimento.

3- STRUTTURA DI GOVERNO, ORGANIZZAZIONE E DEMOCRATICITÀ INTERNA

Séfora adotta un modello di governance trasparente e partecipativo, regolato in conformità all'art. 11 del D.Lgs. 112/2017, che garantisce il coinvolgimento attivo dei propri collaboratori e tirocinanti. L'Assemblea dei Soci è l'organo sovrano dell'ente ed è composta dai 5 soci fondatori. Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di indirizzo strategico ed esecutivo, composto da 3 membri di cui 2 nominati dall'Assemblea dei Soci e 1 dal Consiglio Direttivo di ANffAS Parma APS.

3.1 Consistenza e composizione del Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2025:

Tipologia soci	Persone fisiche
Soci fondatori	5

Numero	Membri Direttivo
--------	------------------

3	totale componenti (persone)
1	di cui maschi
2	di cui femmine

La struttura societaria e di governo rappresenta un esempio virtuoso di imprenditoria femminile: il 67% delle quote societarie è detenuto da donne e i 2/3 dei componenti del Consiglio di Amministrazione appartengono al genere femminile (2 donne e 1 uomo). Tale prevalenza di leadership femminile si riflette nell'adozione di politiche di gestione delle risorse umane orientate all'ascolto attivo, alla flessibilità organizzativa e alla conciliazione vita-lavoro.

3.2 Dati amministratori -CdA

Nome e Cognome amministratori e altre cariche sociali	Genere	Età	Data di prima nomina	Durata della attuale nomina	Carica
Cristiana Torricella	F	59	13/12/21	Tempo indeterminato	Presidente
Denis Genitoni	M	29	13/12/21	Tempo indeterminato	Vice Presidente
Elisa Tisi	F	41	13/12/21	Tempo indeterminato	Consigliera

N. di sedute anno e partecipazione media:

Nel 2025 si sono tenuti 2 incontri dell'Assemblea dei Soci con una partecipazione media pari al 100%.

Il CdA allargato ai Soci si è inoltre riunito settimanalmente con una partecipazione media del 98%

Organo di Controllo:

Ruolo	Nome e Cognome	Data nomina	Tipologia
Sindaco Unico	Dott. Nicola Muscella	29/03/2023	Revisore legale iscritto al Registro dei Revisori Legali — funzione monocratica ai sensi del D.Lgs. 112/2017

3.3 Democraticità interna e strumenti di partecipazione attiva dei lavoratori

Ai sensi dell'art. 11 del D.Lgs. 112/2017, Séfora si è dotata di un regolamento interno per favorire e disciplinare la partecipazione dei dipendenti e dei tirocinanti alla vita dell'impresa. La democraticità interna si esercita attraverso i seguenti dispositivi strutturati:

- Riunioni settimanali di co-progettazione e allineamento strategico: il CdA allargato ai soci si è riunito con cadenza settimanale nel 2025, con partecipazione media superiore al 95%. Ogni collaboratore può incidere sulle decisioni operative dell'azienda, indipendentemente dal proprio livello di inquadramento.

- Progettazione partecipata degli spazi di lavoro: gli spazi della sede di Via Max Casaburi sono stati co-progettati con il personale per abbattere i fattori di stress sensoriale (luci, rumori di fondo, organizzazione delle postazioni) in base ai profili di funzionamento di ciascun lavoratore.
- Riunioni dell'Assemblea dei Soci: nel 2025 si sono tenute le riunioni formali dell'Assemblea dei Soci (cfr. Sez. 7). Ogni socio ha partecipato con diritto di voto pieno alle delibere strategiche.
- Coinvolgimento beneficiari: i beneficiari dei percorsi di inserimento lavorativo partecipano attivamente, attraverso interviste strutturate e survey, alla valutazione dei servizi e alla co-progettazione dei sostegni individuali.

Le politiche del personale applicate nel biennio 2024-2025 testimoniano la coerenza tra Vision dichiarata e pratiche operative. L'indicatore etico più rilevante è la conversione del 100% dei percorsi di tirocinio attivati internamente in contratti di lavoro subordinato, molti dei quali già consolidati a tempo indeterminato: il tirocinio non è per Séfora un dispositivo assistenziale, ma la prima fase di un investimento reale sulle competenze della persona.

4- PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

4.1- Organigramma

- **Assemblea:** è costituita dai Soci fondatori, ai quali spettano i diritti particolari previsti dall'art.6bis dello Statuto. Sono riservate alla competenza dell'Assemblea dei Soci:

1. l'approvazione del Bilancio e la destinazione degli utili, in conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 112/2017 e dal Libro V del Codice Civile;
2. quando non espressamente esercitate dai Soci Fondatori ai sensi dell'articolo 6bis, la determinazione se nominare un Amministratore Unico o un consiglio di amministrazione, composto da tre membri;
3. la nomina e la revoca dell'Amministratore Unico o di due dei tre membri del consiglio di amministrazione, secondo quanto previsto nel successivo articolo 20 del presente statuto;
- 4 la nomina e revoca di un Sindaco Unico o, nel caso di superamento dei limiti di cui all'articolo 2435 bis Codice civile, di un Collegio sindacale;
5. la determinazione di eventuali compensi da attribuire al Sindaco e/o agli Amministratori nei limiti previsti dal D.Lgs. 112/2017;
6. l'approvazione dei regolamenti;
7. le modificazioni dell'Atto Costitutivo;
8. la decisione di compiere operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale, ovvero una rilevante modificazione dei diritti dei soci, nonché l'assunzione di partecipazioni da cui derivi responsabilità illimitata per l'impresa e obbligazioni dell'Impresa Sociale partecipata;

9. le decisioni in ordine all'anticipato scioglimento dell'Impresa Sociale;
10. le decisioni in merito alla nomina e alla revoca dei Liquidatori e quelle che modificano le deliberazioni assunte ai sensi dell'art. 2487, primo comma, Codice civile;
11. le decisioni in merito all'emissione di strumenti finanziari di cui al successivo art. 30;
12. tutte le altre materie riservate alla loro competenza dalla legge e dal presente Statuto.

- **Consiglio d'Amministrazione:** si tratta di un organo collegiale, composto da tre membri di cui due, nominati dall'Assemblea dei Soci ai sensi dell'articolo 14 dello statuto, ed uno dal Consiglio direttivo di Anffas Parma.

L'Organo Amministrativo decide la struttura organizzativa dell'Impresa Sociale e per una migliore organizzazione del lavoro, può nominare direttori e responsabili di settore; inoltre, può decidere di adottare uno più Regolamenti per il funzionamento della struttura.

Con la decisione di nomina degli amministratori, i soci stabiliscono: le eventuali

limitazioni ai poteri gestori che vengono contestualmente attribuiti alla competenza della decisione dei soci.

- **Organo di Controllo:** Ai sensi del decreto legislativo 112 del 2017, la società è controllata da un Organo di controllo monocratico, quale Sindaco Unico, incaricato della funzione di vigilanza di cui all'art.2403 C.C. con conferimento della revisione legale ex art. 14 D.Lgs. n.39/2010 la cui funzione è ricoperta da persona fisica iscritta al registro dei revisori legali. I Sindaci esercitano anche compiti di monitoraggio dell'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa, avuto particolare riguardo alle disposizioni di cui al decreto legislativo 112 del 2017. Del monitoraggio deve essere data risultanza in sede di redazione del bilancio sociale.

Il Sindaco Unico può in qualsiasi momento procedere ad atti di ispezione e di controllo chiedendo agli amministratori notizie sull'andamento delle operazioni o su determinati affari. La Società si è dotata di un Sindaco Unico nella persona della Dott. Nicola Muscella, nominato in data 29/03/2023.

4.2 Composizione del personale al 31 dicembre 2025

Tipologia contratto	N.	di cui donne	di cui uomini	di cui con disabilità
Contratto a tempo indeterminato	3	1	2	3
Contratto a tempo determinato	4	3	1	2

Totale dipendenti	7	4	3	5
Collaboratori (co.co.co / P.IVA)	1	1	0	0

Il CCNL applicato ai dipendenti è quello di ANffAS nazionale.

Séfora non si avvale di volontari nell'esercizio delle proprie attività istituzionali e commerciali, in quanto il modello organizzativo si fonda su personale dipendente e collaboratori professionali retribuiti, conformemente all'art. 13 del D.Lgs. 112/2017.

Risorse Umane

Mansione	N° unità								
	Dipendenti		Professionisti		Volontari		Totale		TOT
	M	F	M	F	M	F	M	F	
<i>Project manager</i>				1				1	
<i>Tecnici qualificati</i>	1		1	2			2	2	
<i>Collaboratori qualificati</i>		1						1	
<i>Collaboratori non qualificati</i>	2	2		1			2	3	
TOT	3	3	1	4			4	7	

Titoli di studio

	Numero unità	
	M	F
Post Laurea - Master	1	3
Laurea triennale/magistrale	1	5
Diploma di istruzione secondaria superiore	2	3
Licenza Media		
Qualifiche professionali		
TOT	4	11

Distribuzione dei dipendenti per età e sesso

Età	Accessibilità	Formazione, consulenza, programmazione e sviluppo software	Segreteria amministrativa	Facilitazione digitale	Tot.
20-34	1	3	1	2	7
35-49					
50-64					
>=65					

Genere

	Accessibilità	Formazione, consulenza, programmazione e sviluppo software	Segreteria amministrativa	Facilitazione digitale	Tot.
M		3			7
F	1		1	2	

Ore dedicate a ciascun servizio divise per mansione

	Accessibilità	Formazione, consulenza, programmazione e sviluppo software	Segreteria amministrativa	Facilitazione digitale	Totali
Tech Developer e formatore		1092			1092
Programmatore		764+598			1362
Linguista	784				784
Amministrativa			712		712
Facilitatrice digitale				352,5+246	598,5

Formazione

Mansione	Ore di formazione	Tematiche
<i>Project manager</i>	51	Project management
<i>Programmatore front end</i>	150	Linguaggi di programmazione e grafica
TOT	201	

Retribuzioni 2025 di cariche sociali

Cariche	N° Unità	Importi		
		Retribuzione	Indennità	Rimborso
Presidente CdA	1	14.400	0	0

4.3 La nostra politica di gestione delle risorse umane

Parole chiave: personalizzare, valorizzare e flessibilizzare

In una logica di empowerment e di valorizzazione delle caratteristiche della persona, i dati e le informazioni raccolte in fase di assesment attraverso la somministrazione di test e colloqui clinici ci consentono di definire contenuti e modalità di insegnamento, personalizzandoli per ciascuno dei destinatari secondo le attitudini, le preferenze ed i livelli di funzionamento di ciascuno, e di pianificare i sostegni da erogare in base agli obiettivi di apprendimento.

Particolare attenzione viene data anche ai fattori ambientali presenti all'interno del contesto lavorativo per ridurre le stimolazioni sensoriali che influenzano negativamente i tempi di concentrazione e di permanenza all'interno della sede di lavoro. Anche l'organizzazione del lavoro viene strutturata a seconda delle esigenze, con la possibilità di lavorare sia in presenza che in smart working, flessibilizzando gli orari di lavoro, e favorendo un approccio attivo e partecipativo alle attività incentivando il lavoro per obiettivi (sia personali che di team), al fine di creare un forte legame tra traguardi personali e aziendali. Sono stati curati e strutturati anche i compiti cooperativi per i momenti di pausa finalizzati ad incrementare le occasioni di interazione e ad evolvere più rapidamente nel processo di team building. Ogni collaboratore viene responsabilizzato nella corretta gestione delle proprie postazioni di lavoro e degli spazi comuni. Ai nostri collaboratori e tirocinanti è inoltre permesso portare nella sede di lavoro i propri animali domestici.

In base ai feedback ricevuti in diversi momenti di colloquio individuali, abbiamo potuto verificare come il lavoro per obiettivi concordati, specifici e misurabili sia personali che di team abbia prodotto un significativo livello soddisfazione e benessere relativi all'ambiente di lavoro e alle relazioni con i colleghi ed un forte senso di appartenenza e di identificazione con l'Azienda ed il gruppo dei colleghi derivante anche dall'averli resi partecipi di alcune decisioni valorizzando le loro proposte.

4.4 - Rete di riferimento e stakeholder

La rete di riferimento costituita nel 2024 grazie al progetto regionale “Lavorare in Rete” (DGR 2185/2021), costruita utilizzando una logica ecosistemica si è mantenuta ed ampliata con il progetto “Sotto lo stesso Portico”. Nel primo trimestre del 2025 la stessa rete - qualificata misurando l'intensità delle relazioni sviluppare tra i vari soggetti attraverso lo strumento dell'Ecosistema relazionale - è stata coinvolta nella parte finale del percorso di valutazione d'impatto secondo la definizione di impatto elaborata da AICCON ispirata ai principi dell'Economia Civile come “l'insieme delle trasformazioni di lungo periodo che le azioni degli ecosistemi relazionali contribuiscono a generare per i contesti di riferimento” (De Benedectis L., Miccolis S., Venturi P., Zamagni S. 2023).

La rete sviluppata si compone oggi di 47 beneficiari diretti, famiglie e figure socio-sanitarie di riferimento, 43 organizzazioni (Istituzioni, Enti di Terzo Settore, Scuole, Aziende e loro rappresentanze, Enti di Formazione).

Stakeholder	Modalità di interscambio e di coinvolgimento
Persone con disabilità	Ai diretti beneficiari del progetto regionale sono stati somministrati questionari ex ante ed ex-post per valutare il cambiamento generato dagli interventi realizzati.
Istituzioni di riferimento: - Comune di Parma: - AUSL di Parma - Ufficio territoriale per il collocamento mirato - Ufficio Scolastico territoriale	I referenti hanno partecipato a vari momenti del percorso fatto con AICCON per la valutazione dell'impatto sociale. Nella fase finale hanno partecipato a focus group e hanno risposto ad una survey strutturata.
Istituzioni di riferimento: - Regione Emilia-Romagna	Attraverso l'ATS costituitasi tra le 4 Associazioni di livello regionale Fish ER, ANffAS ER, Aias Bologna e Apri, abbiamo consegnato una puntuale rendicontazione bimestrale sulle attività svolte, le risorse impiegate e gli obiettivi raggiunti.
ANFFAS Nazionale, ANffAS ER, Consorzio la Rosa Blu	L'impresa aderisce alla rete associativa di ANffAS Nazionale e di ANffAS Emilia-Romagna e partecipa ai momenti formativi/informativi ed assembleari. ANffAS ER

	ha avuto la funzione di coordinamento regionale nel progetto Lavorare in Rete, in ATS con FISH ER e le Associazioni AIAS Bologna ed APRI. Sono continuate le collaborazioni con il Consorzio sul tema della dell'accessibilità per la validazione da parte del Gruppo dei Lettori dei testi adattati in linguaggio Easy to Read
--	---

Lo strumento dell'Ecosistema relazionale ha permesso di qualificare la relazione che lega in maniera interdipendente i soggetti (persone ed organizzazioni) all'interno del progetto, rispetto alla intensità della relazione, e come queste si modificano nel tempo, andando ad indagare se nel quadro del progetto quella persona o quella organizzazione viene semplicemente informata o consultata, se intervengano attivamente nel definire insieme i contenuti e le modalità di realizzazione dell'attività (livello di co-progettazione), se esercitano un ruolo attivo e non di semplice fruizione dell'attività (livello di co-produzione), o se il loro coinvolgimento è continuo lungo tutto lo svolgimento del progetto e se hanno un potere decisionale strategico (livello di co-gestione).

5- OBIETTIVI E ATTIVITA'

5.1 Approccio e metodologia

Un'attenta lettura dei processi che governano l'accesso delle persone con disabilità al mondo del lavoro sul nostro territorio e dei fattori capaci di influenzare l'esito delle esperienze formative/lavorative ci hanno permesso di isolare alcuni fattori predittivi di successo/insuccesso che ci hanno interrogato ed impegnato nella ricerca di un solido impianto concettuale e metodologico su cui poggiare la nostra visione innovatrice.

Rileggendo il lavoro non come problema o come evento isolato ma come esito di un processo strutturato e come una delle dimensioni del più ampio Progetto di Vita, la nostra ipotesi è che questo possa risultare maggiormente influenzato dall'approccio metodologico utilizzato e dall'attenzione ai fattori di contesto, piuttosto che da elementi legati alle sensibilità individuali.

Gli interventi da noi effettuati basati sull'analisi del comportamento applicata (ABA) sono finalizzati non solo all'acquisizione e al potenziamento di specifiche competenze e abilità relative alla mansione lavorativa, ma anche al raggiungimento dell'autonomia nello svolgimento della stessa, della reale partecipazione attiva in vari momenti della vita aziendale, all'incremento dei livelli di autodeterminazione, autostima ed autoefficacia e quindi al miglioramento complessivo in diversi domini di Qualità della Vita.

I fattori chiave che abbiamo isolato sono:

- Per la persona:

- assesment del funzionamento cognitivo, del livello adattivo, delle preferenze e dei bisogni di sostegno: vengono indagati sia i livelli di funzionamento che le preferenze, i desideri e le aspettative personali attraverso test standardizzati e altri strumenti scientificamente validati
- programmazione degli interventi da attuare: sulla base dei dati e delle informazioni raccolte durante la fase di assesment vengono programmati obiettivi formativi riguardanti la specifica attività lavorativa e training per sviluppare e/o incrementare le abilità richieste come prerequisiti per l'attività lavorativa.
- attuazione degli interventi programmati e formazione: interventi diretti e personalizzati di training occupazionale e di training per l'acquisizione di skills, soft skills e social skills
- accompagnamento graduale e flessibile durante il percorso lavorativo: la presenza e l'affiancamento di un Job Coach qualificato con il ruolo di facilitatore nell'interazione tra la persona e l'ambiente (sia fisico che relazionale) in grado di tradurre nelle realtà professionali il profilo di competenze/attitudini/motivazioni della persona rappresenta un altro dei sostegni che verranno attentamente pensati e calibrati in base alle caratteristiche della persona e del contesto in cui verrà inserita. Altra figura di sostegno che potrà essere precedentemente individuata e formata presso le aziende esterne è quella del Tutor Aziendale.
- monitoraggio: consiste in una presa dati continua attraverso strumenti flessibili costruiti ad hoc relativa sia agli obiettivi di intervento (definiti nella fase di programmazione) sia a quelli lavorativi. Il monitoraggio consente il continuo riallineamento obiettivi - esiti, attraverso opportune rimodulazioni degli interventi proposti e dei sostegni erogati, qualora non dovessero dimostrarsi efficaci.
- verifica degli esiti funzionali: gli indicatori di funzionamento si riferiscono a hard skills e soft skills acquisite, ai comportamenti adattivi sviluppati e ai livelli di autonomia raggiunti. Per la loro misurazione vengono definiti KPI qualitativi e quantitativi specifici.
- verifica degli esiti personali: riguardano i desideri, preferenze ed aspettative delle persone. La loro misurazione avviene attraverso strumenti quali la Scala POS (Van Loon, J. H. M., van Hove, G., Schalock, R. L. & Claes, C., 2017). Viene inoltre misurata la soddisfazione della persona mediante strumenti di qualità percepita (Schalock, 2007).

- Per il contesto lavorativo:

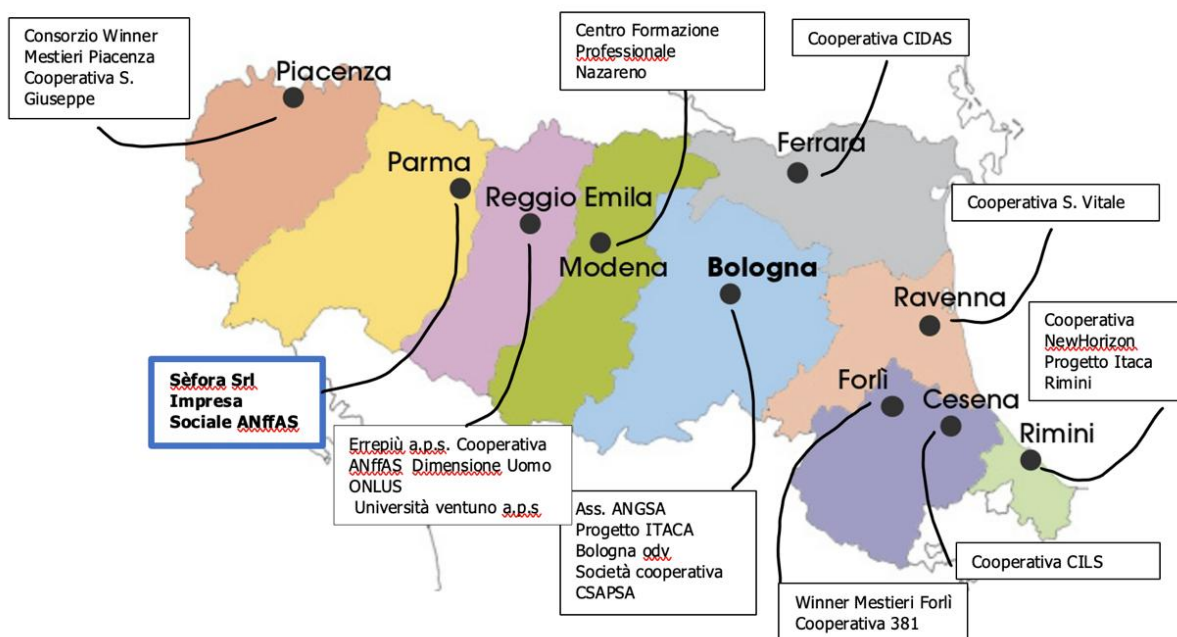
- valutazione di caratteristiche, flussi di lavoro e richieste: la raccolta e l'analisi dei relativi dati ed informazioni attraverso Job carving e Task analysis e l'allineamento con quelli riferibili alle persone, ha lo scopo di consentire il più alto grado di matching possibile tra domanda/offerta di lavoro.

- formazione: rivolta al Tutor Aziendale e al personale a partire dalle caratteristiche della persona inserita fino ai modelli di Qualità della Vita (Schalock e Verdugo, 2002) e al modello dei Sostegni.
- interventi di modifica ambientale: secondo la visione contestualista e socio-ecologica della disabilità presente anche nella Convenzione Onu (c.d. “ragionevoli accomodamenti”) che “si riferiscono all’attuazione di modifiche nel contesto adattandolo ai particolari bisogni della PcD affinché possa esprimere repertori di abilità precedentemente acquisite” (Francescutti, Faini, Corti, Leoni 2016), individuando gli elementi che agiscono come facilitatori e quelli che rappresentano delle barriere.
- Consulenze indirizzate alle aziende/ai tutor e monitoraggio dell'andamento del percorso lavorativo della persona.

5.2 PROGETTI E ATTIVITÀ

5.2.1 Area inclusione lavorativa

A- PROGETTO “LAVORARE IN RETE” - afferente all’invito a presentare progetti per l'autonomia e l'inserimento al lavoro di giovani e adulti con disabilità di cui all'allegato 1) della delibera di Giunta regionale n.2185/2021 e approvato con DGR n. 1259/2022



Campo	Dettaglio
Linea	Inclusione Lavorativa
Finanziamento	Regione Emilia-Romagna — Fondo Regionale Disabili — DGR 2185/2021 (prot. FISH)
Ente capofila	FISH Emilia-Romagna (Federazione Italiana Superamento dell'Handicap)
Ruolo Séfora	Capofila progettuale per l'ambito territoriale di Parma
Periodo	2023 – 2025 (chiusura rendicontazione)
Destinatari	Giovani in fase di transizione scuola-formazione-lavoro e giovani adulti già iscritti al Collocamento Mirato, con e disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo
Valutatore d'impatto	AICCON — Università di Bologna (metodologia Impact Room)
Metodologia scientifica	Utilizzo di strumenti scientificamente validati CVEI (Catena del Valore Ecologico dell'Impatto)

Il progetto «Lavorare in Rete» è stato il progetto flagship di Séfora. Nato dal protocollo d'intesa stipulato tra Regione Emilia-Romagna, FISH e FAND, è stato finanziato con il Fondo Regionale Disabili 2021 e realizzato in 9 ambiti territoriali della regione. Séfora ne è stata capofila per il territorio di Parma.

Il progetto ha dimostrato che è possibile costruire un ecosistema territoriale integrato per l'inclusione lavorativa delle persone target, superando la frammentazione assistenziale grazie a una metodologia scientifica condivisa e a una rete stabile di partner pubblici e privati.

Attività e metodologia:

- Assesment funzionale individualizzato (profilo di funzionamento, preferenze, bisogni di sostegno).
- Percorsi di formazione IT on-the-job personalizzati (frontend development, backend, full-stack).
- Job carving e task analysis nelle aziende partner.
- sul tema D&I (Diversity & Inclusion).
- Valutazione d'impatto scientifica con AICCON tramite Impact Room e framework CVEI.
- Co-progettazione con servizi sociali, aziende, scuole e famiglie.

Schema dati e analisi del progetto “Lavorare in Rete” basato sul Report di valutazione di impatto realizzato da AICCON Research Center

Il progetto “Lavorare in Rete”, promosso da Séfora ha avuto l’obiettivo di promuovere l’inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo, attraverso lo sviluppo di un sistema integrato di supporto che coinvolge attori pubblici e privati del territorio (Comune, AUSL, Ufficio per il Collocamento Mirato, Ufficio Scolastico territoriale, Enti di Formazione, Scuole, famiglie, aziende).

Nota metodologica:

La postura con cui AICCON si approccia al tema dell’impatto è quella Civile, ovvero fa riferimento ai principi dell’economia civile e si rifà al paradigma della sostenibilità integrale. Coerentemente con tale postura, la valutazione d’impatto è un percorso che coinvolge i principali attori del progetto permettendo la co-costruzione dell’impianto valutativo e dando valore al capacity building delle organizzazioni partecipanti al percorso di valutazione. La metodologia adottata si colloca fra gli approcci che si focalizzano sul **processo di generazione del valore** ed integra un orientamento partecipativo del percorso valutativo. La **Catena del Valore Ecologico dell’Impatto (CVEI)** di progetto è dunque lo strumento di sintesi, di analisi ed espediente narrativo per descrivere il processo di generazione d’impatto e le evidenze emerse dal processo di valutazione. A partire dalla CVEI si sono definiti gli **ambiti di analisi**, gli **indicatori quali-quantitativi** e gli **strumenti di rilevazione**. Il percorso di valutazione è stato sviluppato utilizzando l’**approccio Impact Room**, frutto dell’intelligenza condivisa di AICCON e TechSocup, che ha rafforzato tramite il potenziamento del digitale il percorso condiviso.

Tabella 1.1 – Dati identificativi del progetto

Elemento	Descrizione
----------	-------------

Nome del progetto	“Lavorare in Rete”
Ente capofila	Séfora Impresa Sociale
Periodo di realizzazione	Marzo 2023 – Marzo 25 (24 mesi)
Target di riferimento	Persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo
Attori coinvolti nel sistema integrato	Comune, AUSL, Ufficio per il Collocamento Mirato, Ufficio scolastico territoriale, Enti di Formazione, Scuole, famiglie, aziende, enti non profit
Obiettivo 1	Creare percorsi lavorativi personalizzati attraverso la lettura dei bisogni individuali e del mercato del lavoro, la valutazione delle potenzialità e il matching tra persone con disabilità e contesti lavorativi
Obiettivo 2	Fornire un approccio data-driven per la gestione del percorso delle persone partecipanti e della relazione tra gli attori territoriali, stimolando una logica sinergica e cooperativa di rete
Metodologia di valutazione d’impatto	Catena del Valore Ecologico dell’Impatto (CVEI) e approccio partecipativo “Impact Room” (AICCON – Techsoup), secondo la postura “Civile” e il paradigma della Sostenibilità Integrale
Budget complessivo	€ 149.000
Numero di partner di progetto	10

La struttura del report segue la Catena del Valore Ecologico dell’Impatto (CVEI): CONTESTO → AZIONE → REALIZZAZIONE → CAMBIAMENTO → IMPATTO. Le sezioni seguenti sono organizzate secondo questo schema.

Il contesto territoriale: il problema affrontato

Il progetto nasce per rispondere alla difficoltà di accesso al lavoro delle persone con disabilità e al conseguente peggioramento della qualità di vita e rischio di esclusione sociale. Per inquadrare il problema, il report raccoglie alcuni dati di contesto a livello nazionale, regionale (Emilia-Romagna) e provinciale (Parma).

Tabella 2.1 – Spesa sociale per i servizi sociali territoriali

Ambito territoriale	Spesa per i servizi sociali territoriali
---------------------	--

Italia – totale	7,4 Mld€
Italia – Area Disabili e Anziani	2,0 Mld€
Emilia-Romagna	771 Mln€
Parma	82 Mln€
Posizione di Parma nella classifica nazionale per spesa sociale provinciale	27 ^a su base nazionale

Tabella 2.2 – Spesa sociale pro-capite dei comuni (€)

Territorio	Spesa sociale pro-capite totale	di cui spesa pro-capite Area Disabili
Italia	124,00 €	33,00 €
Parma	192,00 €	82,50 €

Tabella 2.3 – Investimenti PNRR per l'autonomia delle persone con disabilità

Indicatore	Valore
Valore dei progetti finanziati con fondi PNRR per l'autonomia delle persone con disabilità in Emilia-Romagna (2024)	29,8 Mln€

Tabella 2.4 – Persone con disabilità sulla popolazione (%)

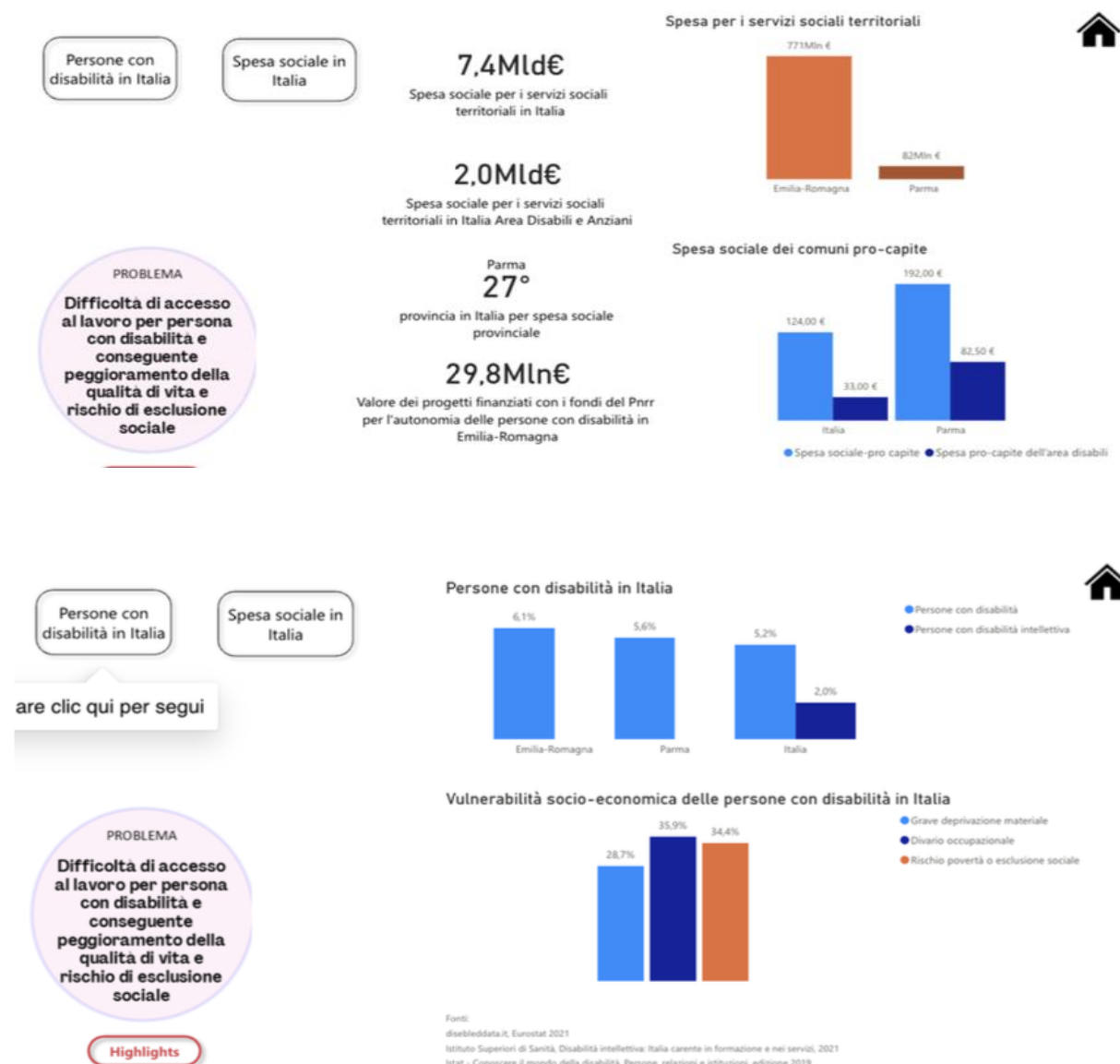
Territorio	% Persone con disabilità	% Persone con disabilità intellettiva
Emilia-Romagna	6,1%	n.d.
Parma	5,6%	n.d.
Italia	5,2%	2,0%

Tabella 2.5 – Vulnerabilità socio-economica delle persone con disabilità in Italia

Indicatore	% sul totale delle persone con disabilità
------------	---

Grave deprivazione materiale	28,7%
Divario occupazionale	35,9%
Rischio povertà o esclusione sociale	34,4%

Fonti: Rapporto ONSST 1.2022 – “I servizi sociali territoriali. Un’analisi per territorio provinciale” (M. Bocchino, M. Padovani); Openpolis – Forum Nazionale del Terzo Settore su dati Italia domani (settembre 2024); disabledata.it; Eurostat 2021; Istituto Superiore di Sanità, “Disabilità intellettiva: Italia carente in formazione e nei servizi”, 2021; ISTAT, “Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni e istituzioni”, ed. 2019.



L'ecosistema relazionale: evoluzione del partenariato

Attraverso l'approccio "Impact Room", il progetto ha mappato l'ecosistema relazionale – ovvero le organizzazioni coinvolte e le risorse da queste apportate (cd. passaggio da stakeholder ad

assetholder) – in quattro momenti: marzo 2023 (avvio), dicembre 2023, aprile 2024 e dicembre 2024 (conclusione).

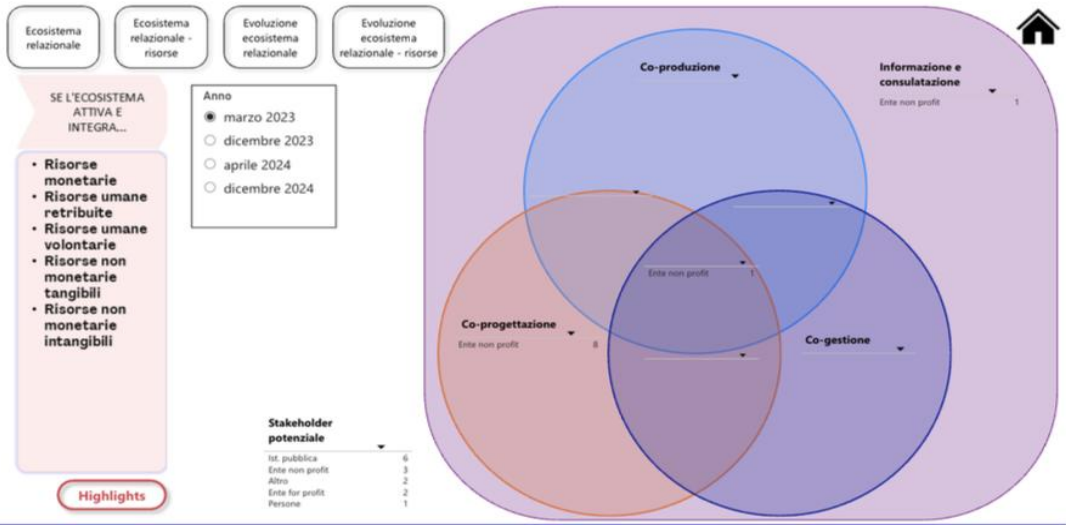
Tabella 3.1 – Evoluzione complessiva dell’ecosistema (marzo 2023 → dicembre 2024)

Indicatore	Marzo 2023	Dicembre 2024	Variazione
Soggetti totali coinvolti nell’ecosistema (attivi in co-progettazione/co- produzione)	10	40	+30
di cui co-progettano e co-producono	8	12	+4
di cui co-progettano solamente	0	25	+25
Tipologie di risorse mobilitate complessivamente	21	99	+78
Soggetti erogatori di risorse	9	30	+21

Tabella 3.2 – Numero totale di soggetti dell’ecosistema nel tempo

Marzo 2023	Dicembre 2023	Aprile 2024	Dicembre 2024
24	35	38	45

Il dato comprende, oltre ai soggetti attivi in co-progettazione/co-produzione/co-gestione, anche gli “stakeholder potenziali” individuati a inizio progetto (14 soggetti a marzo 2023, vedi Tabella 3.5).



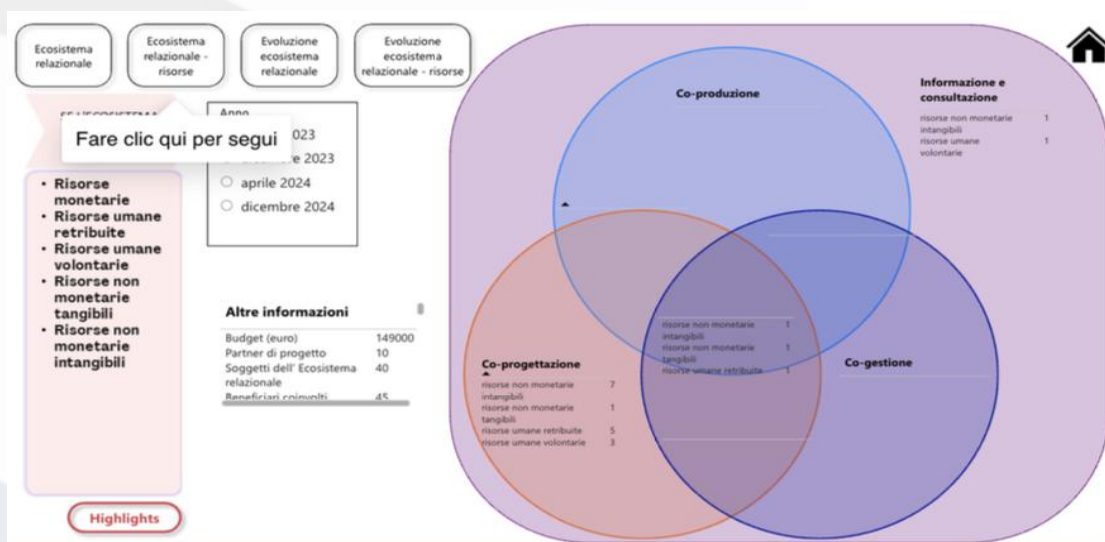


Tabella 3.3 – Numero totale di tipologie di risorse mobilitate nel tempo

Marzo 2023	Dicembre 2023	Aprile 2024	Dicembre 2024
21	70	75	99

Tabella 3.4 – Evoluzione per tipologia di risorsa (n. soggetti erogatori)

Tipologia di risorsa	Marzo 2023	Dicembre 2024
Risorse non monetarie tangibili (spazi, materiali, strumenti)	2	20
Risorse umane volontarie	4	6
Risorse umane retribuite	6	40
Risorse non monetarie intangibili (competenze, conoscenze, relazioni)	9	30

Sono inoltre presenti, tra le tipologie monitorate, le "risorse monetarie", il cui andamento è incluso nel totale complessivo (Tabella 3.3) ma non è riportato come dato puntuale nelle slide originarie.

Tabella 3.5 – Composizione iniziale degli stakeholder potenziali (marzo 2023)

Tipologia di soggetto	N.
Istituzioni pubbliche	6
Enti non profit	3
Enti for profit	2
Persone	1
Altro	2
Totale	14

Tabella 3.6 – Principali nuovi attori entrati nell’ecosistema, per fase

Fase	Nuovi attori coinvolti
Marzo 2023 (avvio)	Séfora Impresa Sociale, in qualità di ente capofila, attorno a cui orbitano 9 enti non profit co-progettanti (totale 10 soggetti).
Dicembre 2023	3 istituzioni pubbliche (Ufficio Collocamento Mirato, Ufficio Scolastico Provinciale, Comune di Parma); 1 impresa for profit ospitante (Chiesi Farmaceutici); 8 scuole secondarie del territorio (tra cui Liceo delle Scienze Umane Albertina Sanvitale, Convitto Nazionale Maria Luigia, IPSIA Primo Levi, ITIS Leonardo da Vinci, Liceo Artistico Paolo Toschi, Liceo Attilio Bertolucci, Istituto Agrario Bocchialini e ISSS Pietro Giordani); 3 ulteriori enti non profit partner di progetto; 1 ulteriore impresa profit (Ikea Parma); altre 9 organizzazioni, tra partner progettuali e beneficiari diretti.
Aprile 2024	Ingresso dell’impresa Cartongraf, attiva in co-progettazione, co-produzione e co-gestione; 1 ulteriore ente non profit attivo in co-progettazione e co-produzione.
Dicembre 2024 (conclusione)	4 nuovi soggetti non profit e 8 ulteriori imprese for profit, attivi in co-progettazione e co-produzione; 2 nuovi attori impegnati esclusivamente nella co-progettazione.

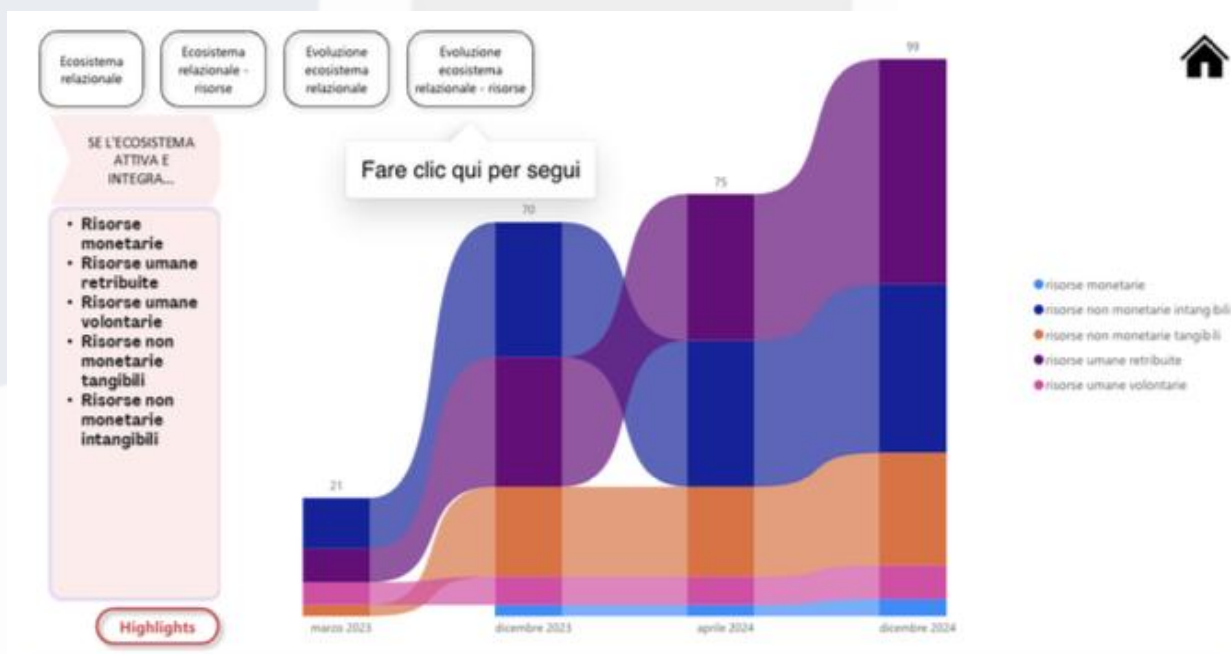
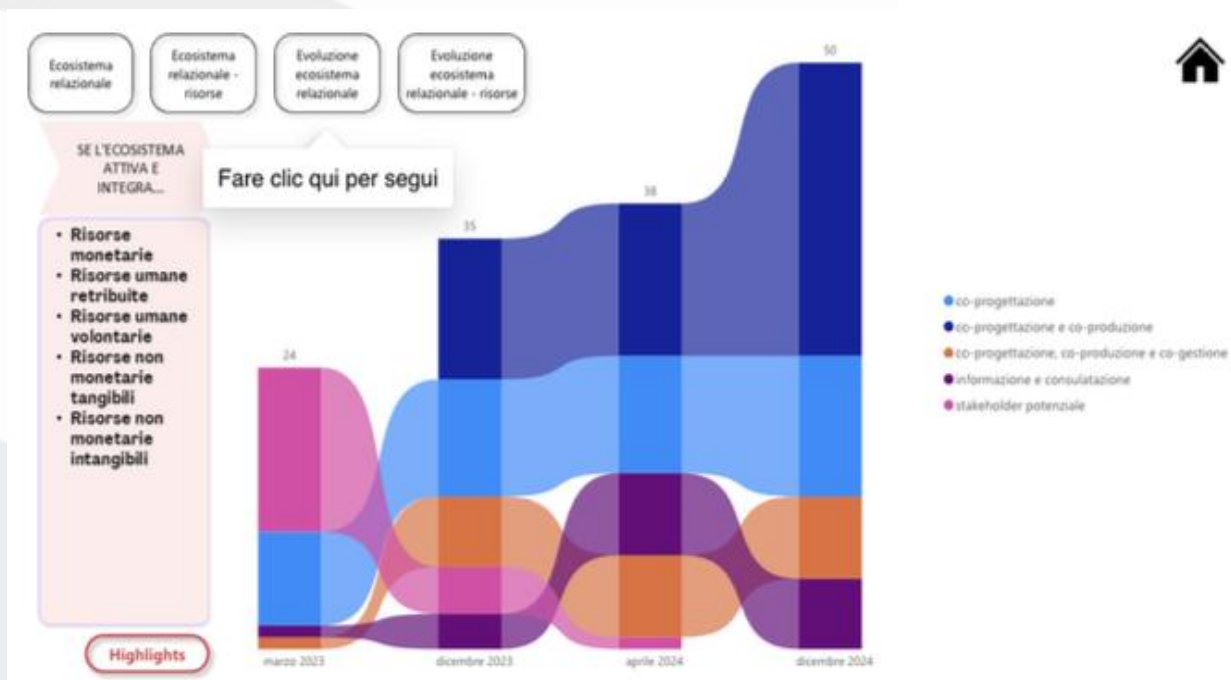


Tabella 3.7 – Dati quantitativi di sintesi (cruscotto Impact Room)

Indicatore	Valore
Budget (€)	149.000
Partner di progetto	10
Soggetti dell’ecosistema relazionale*	40
Beneficiari coinvolti (anagrafiche rilevate)*	45

**Nel cruscotto di sintesi compaiono i valori 40 (soggetti dell’ecosistema) e 45 (beneficiari coinvolti), mentre nelle elaborazioni finali del report (Tabella 3.1 e Sezione 5) si indicano rispettivamente 50 soggetti complessivamente coinvolti e 46 persone con disabilità. Le differenze sembrano dovute a momenti di rilevazione o perimetri di conteggio diversi: si raccomanda di verificare il valore definitivo con il referente di progetto prima dell’inserimento nel Bilancio Sociale.*

Profilo dei beneficiari diretti

Le attività core con beneficiari diretti hanno coinvolto complessivamente 45 persone con disabilità. Le analisi di cambiamento presentate nelle sezioni successive sono state condotte su 25 persone, ovvero quelle che hanno compilato la rilevazione sia all’avvio che al termine del progetto (sono stati esclusi 4 questionari per discordanze nelle risposte, considerati outlier).

Tabella 4.1 – Beneficiari coinvolti

Indicatore	Valore
Persone con disabilità coinvolte complessivamente dal progetto	45
Beneficiari con rilevazione completa (analisi pre/post)	25

Tabella 4.2 – Distribuzione per fascia d’età (n=25)

Fascia d’età	N.	%
18–25 anni	18	72%
26–35 anni	3	12%
Oltre 36 anni	4	16%
Totale	25	100%

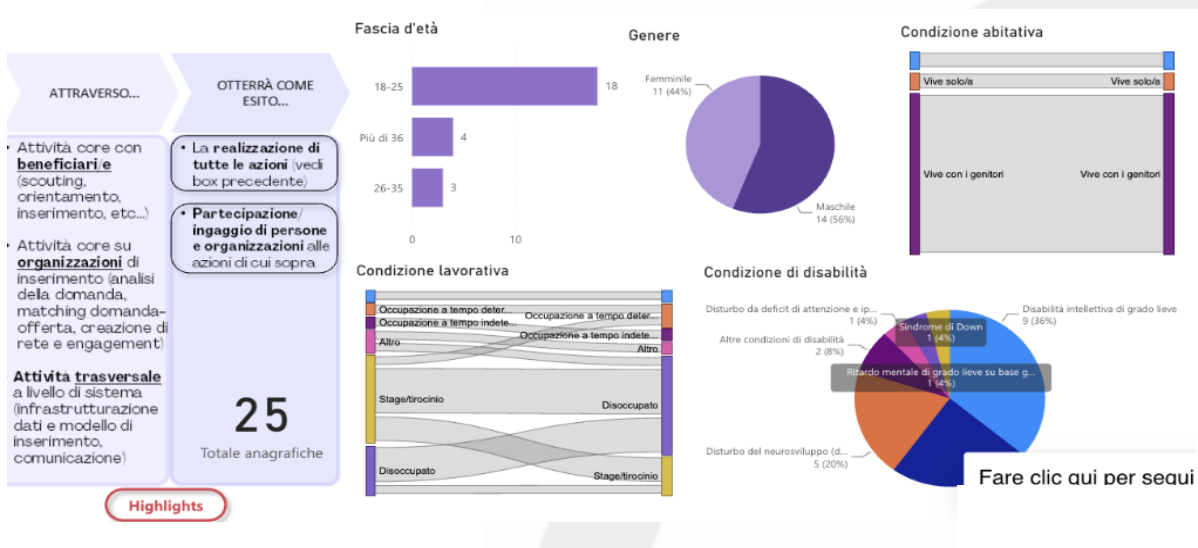
Tabella 4.3 – Distribuzione per genere (n=25)

Genere	N.	%
Maschile	14	56%
Femminile	11	44%
Totale	25	100%

Tabella 4.4 – Tipologia di disabilità (n=25)

Tipologia di disabilità	N.	%
Disabilità intellettiva di grado lieve	9	36%
Disabilità intellettiva di grado medio	6	24%
Disturbo del neurosviluppo	5	20%
Altre condizioni di disabilità	2	8%
Disturbo da deficit di attenzione e iperattività	1	4%
Sindrome di Down	1	4%
Ritardo mentale di grado lieve su base genetica	1	4%
Totale	25	100%

La condizione abitativa (“vive solo/a” vs “vive con i genitori”) è stata rilevata come confronto prima/dopo il progetto attraverso un grafico di flusso; i valori percentuali non sono riportati in modo esplicito nelle slide e sono consultabili nella dashboard interattiva del progetto.



5. Esiti occupazionali al termine del progetto

A fine progetto, su un totale di 25 beneficiari con rilevazione completa, 21 hanno ottenuto un esito occupazionale, rappresentando un passo concreto verso l'autonomia e l'inclusione sociale.

Tabella 5.1 – Esiti occupazionali a fine progetto (n=25)

Tipo di esito	N.	% sul totale
Occupazione a tempo determinato	10	40%
Tirocinio / stage	8	32%
Occupazione a tempo indeterminato	3	12%
Totale beneficiari con esito occupazionale	21	84%

Attività core con beneficiari e organizzazioni

Le attività core svolte con i beneficiari diretti sono articolate in un percorso personalizzato che comprende:

- Scouting: identificazione delle candidature in uscita dai percorsi scolastici o iscritte nelle liste del collocamento mirato;
- Assesment individuale: analisi delle caratteristiche di funzionamento, dei bisogni, delle aspettative e dei desideri della persona;
- Progettazione dei percorsi formativi/lavorativi, con pianificazione dei sostegni individualizzati (es. job coaching);

- Matching tra persona e contesto lavorativo.

A livello di organizzazioni, l'attività che ha richiesto più ore è stata il job coaching nei contesti lavorativi di stage, insieme alle attività di allineamento strategico e operativo tra i diversi soggetti pubblici e privati coinvolti nel tema dell'inserimento lavorativo.

Tabella 6.1 – Ore dedicate alle principali attività di rete

Attività / Attore coinvolto	Ore dedicate
Job coaching nei contesti lavorativi di stage (totale)	1.544
Allineamento con i centri per l'impiego	62
Allineamento con i partner della rete	90
Allineamento con gli enti di formazione	53,5
Allineamento con il servizio sociale (AS)	58,5
Allineamento con il Comune	41,5
Allineamento con l'AUSL	30

Ha inoltre assunto un ruolo centrale il contributo e il supporto delle famiglie dei beneficiari, per cui non è indicato un valore in ore.

Tabella 6.2 – Attività trasversali e di sistema

- Partecipazione al gruppo "Inclusione Lavorativa" di ANFFAS nazionale, composto da esperti e rappresentanti di organizzazioni di tutta Italia, finalizzato a proporre migliorie normative alla Legge 68/1999 e a raccogliere buone prassi territoriali, anche in vista di un bando ministeriale per gli ETS;
- Partecipazione al gruppo "Europe Inclusion", impegnato nella redazione di un report europeo sulle esperienze più significative di inclusione lavorativa;
- Collaborazione di Séfora con il Comune di Parma e altri attori pubblici e privati per promuovere un modello integrato di intervento territoriale, replicabile e stabile nel tempo.

Cambiamento delle competenze e delle life skills

Il cambiamento generato dal progetto è stato indagato attraverso una survey su 5 aree di competenza, somministrata sia ai beneficiari (n=25, scala di autovalutazione 1–10) sia agli operatori e alle operatrici coinvolti, in due momenti: all'avvio e alla conclusione del progetto.

Tabella 7.1 – Punteggi medi pre/post per area di competenza (scala 1–10)

Area di competenza	Media iniziale benef.	Media finale benef.	Variazione benef.	Media iniziale operatori	Media finale operatori	Variazione operatori
Competenze pro inserimento lavorativo	8,4	7,8	-0,6	7,1	9,0	+1,9
Competenze lavorative tecniche/hard skills	7,1	6,4	-0,7	6,5	8,4	+1,9
Life skills relazionali	8,1	7,9	-0,2	5,6	7,8	+2,2
Life skills emotive	7,4	7,6	+0,2	6,4	8,3	+1,9
Life skills cognitive	7,3	7,2	-0,1	5,4	7,6	+2,2

I valori sono medie di autovalutazione su scala 1–10, calcolate “senza outlier” (esclusi i 4 questionari con discordanze tra rilevazione iniziale e finale). Si osserva un quadro differenziato: gli operatori registrano un miglioramento netto su tutte le aree, mentre i beneficiari mostrano lievi flessioni o variazioni minime nelle medie di autopercezione, da leggere insieme alle distribuzioni di cambiamento riportate nelle tabelle seguenti.

Tabella 7.2 – Cambiamento percepito dai beneficiari, per area di competenza (% rispondenti)

Area di competenza	Peggiorato / molto peggiorato	Invariato	Migliorato / molto migliorato
Competenze pro inserimento lavorativo	48,0%	28,0%	24,0%
Competenze tecniche / hard skills	48,0% (di cui 4,0% molto peggiorato)	16,0%	32,0%
Life skills relazionali	24,0%	28,0%	44,0% (di cui 4,0% molto migliorato)
Life skills emotive	20,0%	48,0%	28,0% (di cui 4,0% molto migliorato)
Life skills cognitive	36,0%	20,0%	40,0%

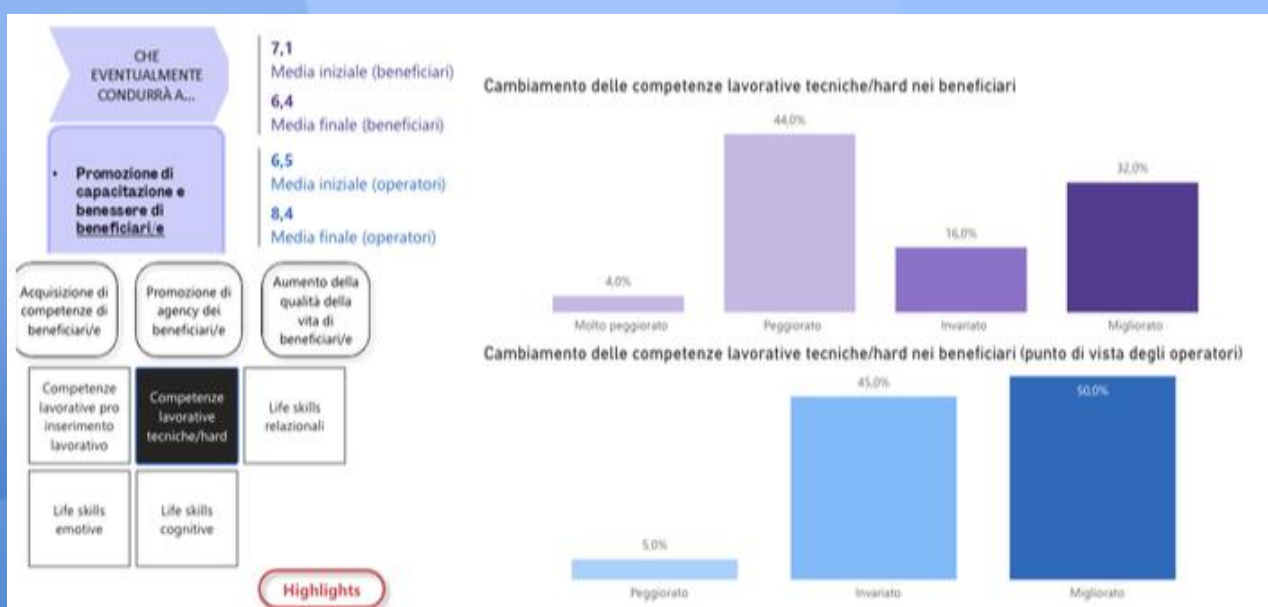
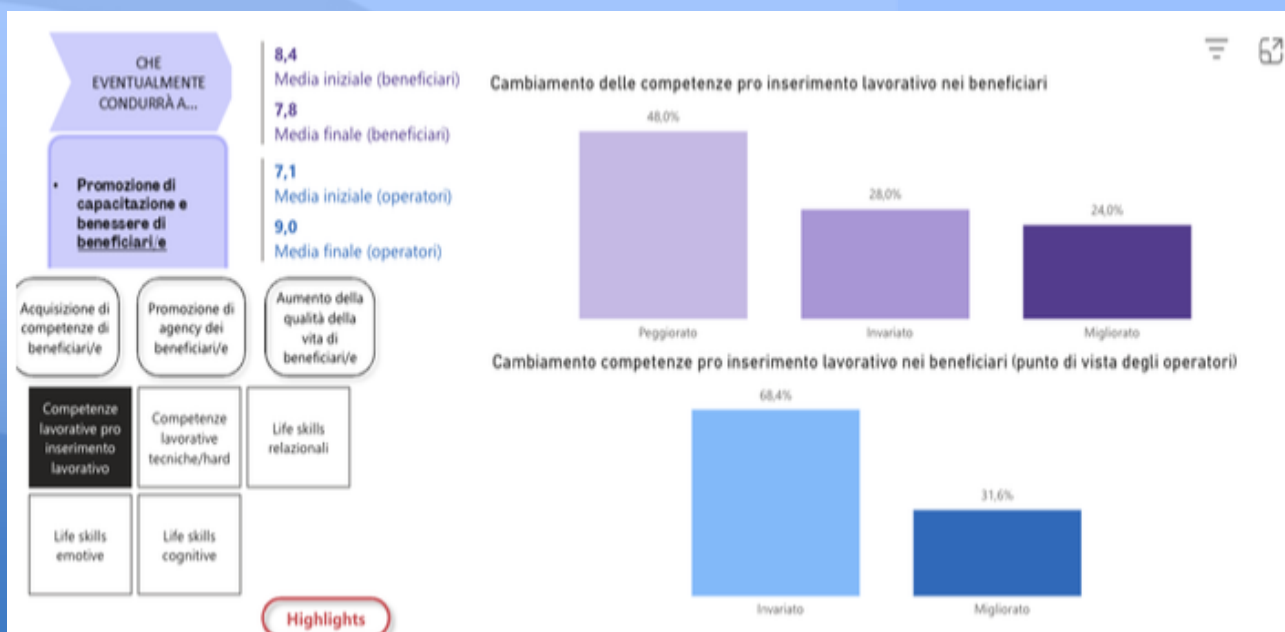




Tabella 7.3 – Cambiamento percepito dagli operatori, per area di competenza (% rispondenti)

Area di competenza	Peggiorato	Invariato	Migliorato
Competenze pro inserimento lavorativo	–	68,4%	31,6%
Competenze tecniche / hard skills	5,0%	45,0%	50,0%
Life skills relazionali	8,7%	65,2%	26,1%
Life skills emotive	–	73,9%	26,1%
Life skills cognitive	–	69,6%	30,4%

Tabella 7.4 – Percezione dell'influenza del progetto sulle competenze – punto di vista dei beneficiari (%)

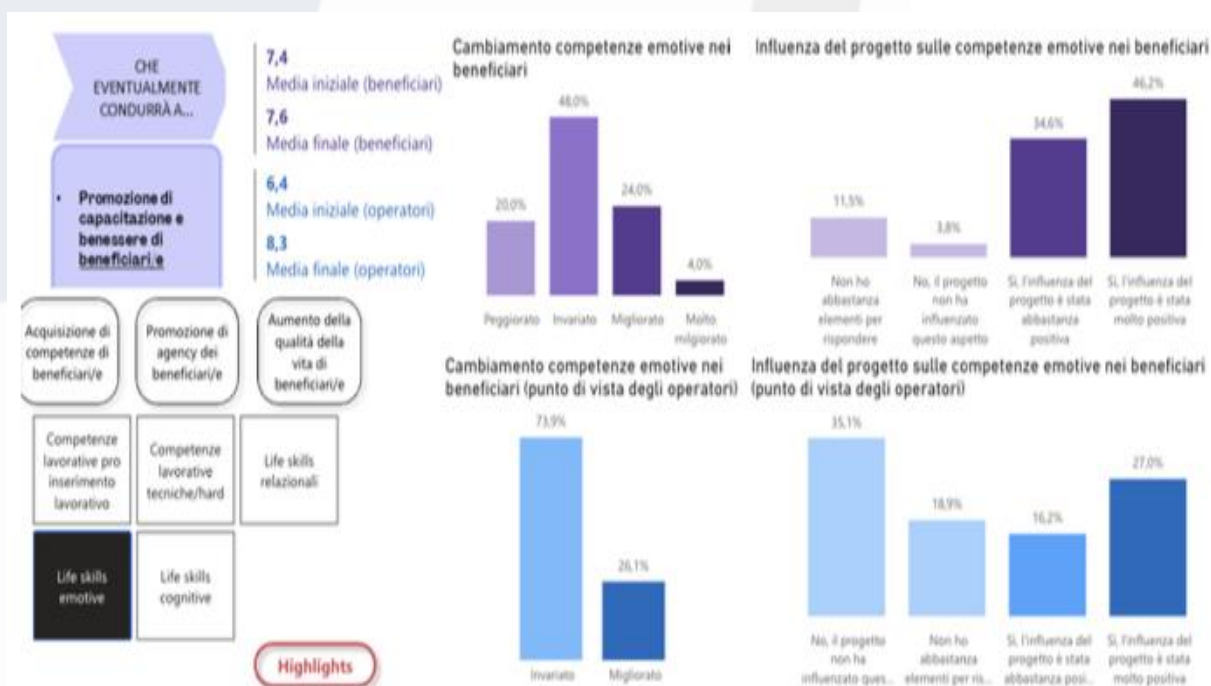
Area di competenza	Non ho elementi per rispondere	Nessuna influenza	Influenza abbastanza positiva	Influenza molto positiva
Life skills relazionali	7,7%	7,7%	42,3%	38,5%
Life skills emotive	11,5%	3,8%	34,6%	46,2%
Life skills cognitive	11,5%	7,7%	34,6%	42,3%

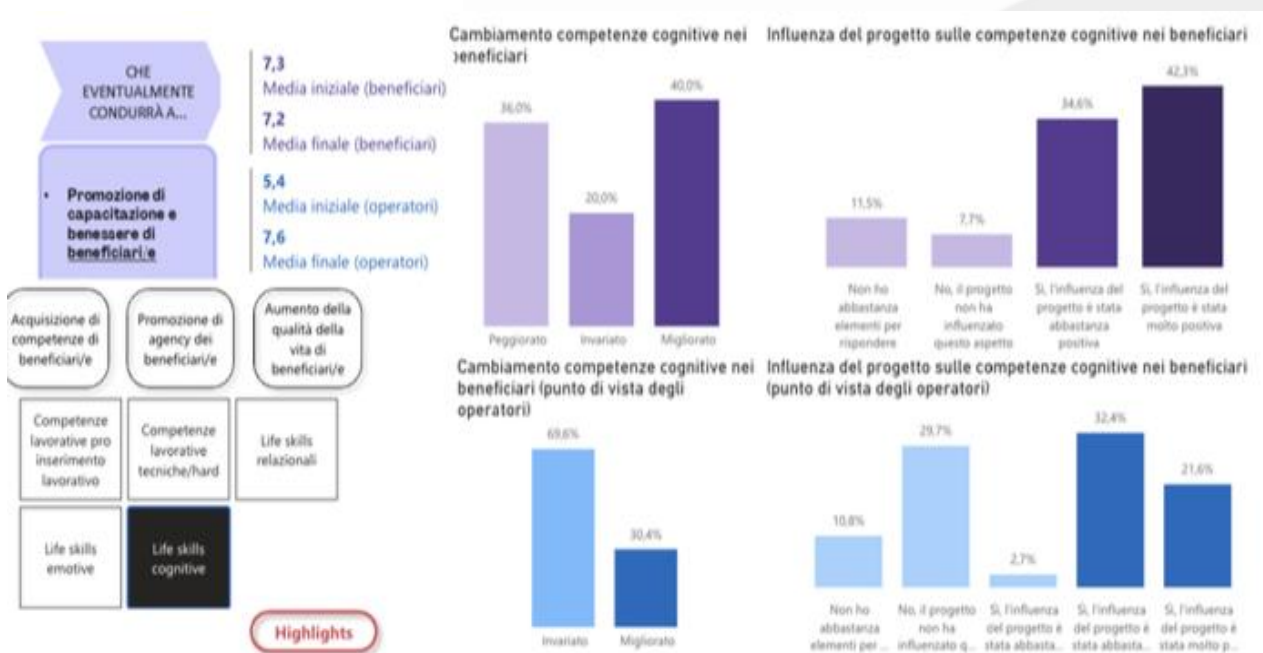
Tabella 7.5 – Percezione dell’influenza del progetto sulle competenze – punto di vista degli operatori (%)

Area di competenza	Non ho elementi per rispondere	Nessuna influenza	Influenza abbastanza positiva	Influenza molto positiva
Life skills relazionali	13,5%	24,3%	45,9%	13,5%
Life skills emotive	18,9%	35,1%	16,2%	27,0%
Life skills cognitive*	10,8%	29,7%	32,4%	21,6%

*Per le life skills cognitive gli operatori hanno indicato anche una quota residuale del 2,7% per un’influenza “positiva solo in parte”, non riportata in tabella per omogeneità di lettura.

In sintesi, tra gli aspetti che hanno registrato i miglioramenti più significativi si segnalano in particolare le competenze relazionali (il 44% dei beneficiari rileva un miglioramento e l’80,8% percepisce un’influenza positiva o molto positiva del progetto) e le competenze cognitive (oltre il 76,9% dichiara un’influenza positiva del progetto). Per le competenze tecniche/hard skills emerge invece una differenza di percezione tra beneficiari e operatori: il 50% degli operatori segnala un miglioramento, a fronte di una valutazione positiva espressa solo dal 32% dei beneficiari.





Qualità della vita e altre dimensioni di benessere

Oltre alle competenze, la survey ha indagato altre dimensioni della qualità della vita dei beneficiari, mettendo a confronto il livello di miglioramento osservato rispetto alla situazione di partenza e la percezione dell'influenza (positiva o molto positiva) attribuita al progetto.

Tabella 8.1 – Altre dimensioni di cambiamento e di influenza del progetto (punto di vista dei beneficiari)

Dimensione	% miglioramento rispetto alla partenza	% che attribuisce un'influenza positiva/molto positiva al progetto	Note
Dimensione psicologica	40%	61,6%	Cambiamento più apprezzabile tra le dimensioni di qualità della vita
Capacità di autodeterminazione e di progettare il proprio futuro	32%	61,6%	—

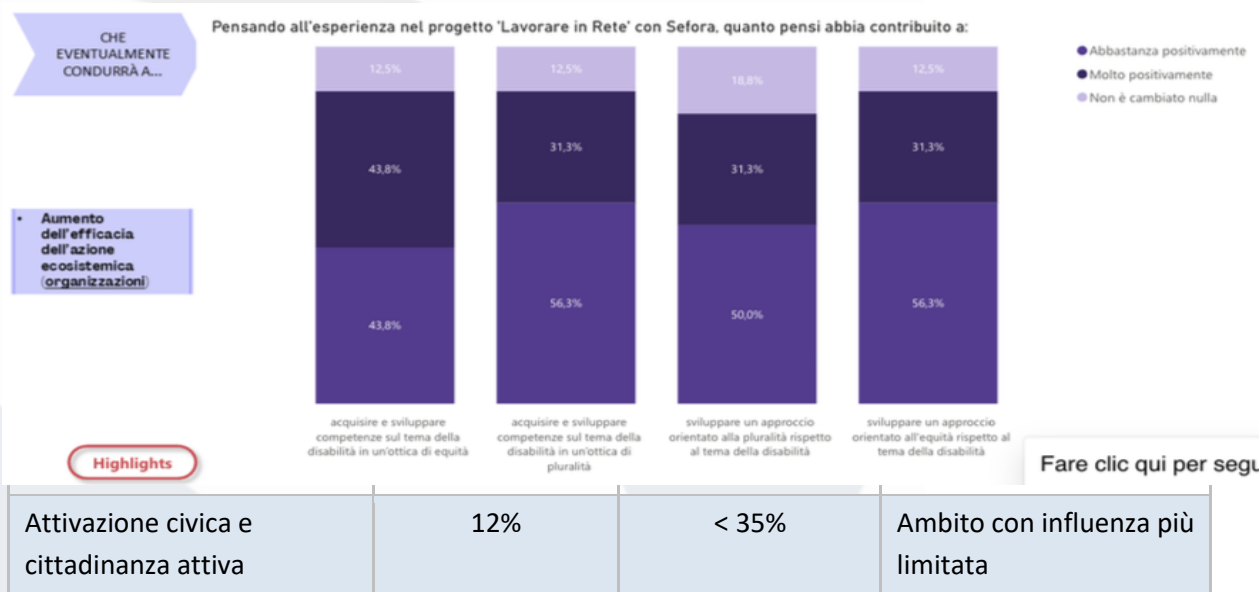


Tabella 8.2 – Dimensioni con quadro più sfumato (influenza positiva senza un netto miglioramento)

Dimensione	Evidenza
Life skills emotive – acquisizione di competenze	Influenza positiva del progetto compresa tra il 60% e l'81% dei rispondenti, senza un netto miglioramento rispetto alla situazione di partenza
Emersione di aspirazioni e desideri (promozione di agency)	Influenza positiva del progetto compresa tra il 60% e l'81% dei rispondenti, senza un netto miglioramento rispetto alla situazione di partenza
Dimensione relazionale (relazioni amicali e familiari, per la qualità della vita)	Influenza positiva del progetto compresa tra il 60% e l'81% dei rispondenti, senza un netto miglioramento rispetto alla situazione di partenza
Condizione lavorativa (aspetti occupazionali, retributivi, motivazionali)	Risultati eterogenei, distribuiti in modo equilibrato tra miglioramento, peggioramento e stabilità

Il report sottolinea che le variazioni osservate (miglioramenti o peggioramenti) possono essere influenzate anche da fattori esterni al progetto, e che solo una parte di esse è direttamente attribuibile all'intervento; il dato sull'influenza percepita del progetto resta comunque un indicatore rilevante della qualità dell'esperienza.

Impatto sulle organizzazioni partner

Al questionario rivolto a partner e organizzazioni coinvolte nel progetto hanno risposto in totale 16 organizzazioni. I risultati confermano che “Lavorare in Rete” ha contribuito a generare cambiamenti significativi sulla percezione e sull’approccio dei partecipanti rispetto al tema della disabilità, in particolare in un’ottica di equità e pluralità.

Tabella 9.1 – Cambiamento percepito dalle organizzazioni partner (n=16)

Dimensione	Molto positivamente	Abbastanza positivamente	Non è cambiato nulla	Totale positivo
Acquisizione di competenze sul tema della disabilità in ottica di equità	43,8%	43,8%	12,5%	87,5%
Acquisizione di competenze sul tema della disabilità in ottica di pluralità	31,3%	56,3%	12,5%	87,5%
Cambiamento nel clima/contesto lavorativo – ottica di pluralità	31,3%	50,0%	18,8%	81,3%
Cambiamento nel clima/contesto lavorativo – ottica di equità	31,3%	56,3%	12,5%	87,5%

Evidenze qualitative dai focus group con partner e organizzazioni

- La rete di soggetti coinvolti si è ampliata e consolidata nel tempo, passando da collaborazioni sporadiche a un sistema strutturato basato su obiettivi condivisi;
- Il lavoro di rete ha favorito una maturazione collettiva dell’ecosistema di organizzazioni, rendendo possibile un approccio realmente personalizzato, non solo come somma di azioni ma come espressione di una regia comune;
- È stata molto valorizzata la messa a sistema di risorse condivise e la possibilità di contaminazione tra organizzazioni diverse;
- L’esperienza ha generato cambiamenti culturali anche nei contesti lavorativi, compresi quelli più piccoli, contribuendo a ridefinire il modo in cui viene percepita la disabilità nei luoghi di lavoro;
- È stato sottolineato il valore della progettazione individualizzata, della condivisione dei dati e della costruzione di percorsi di vita ampi, connessi ai cambiamenti delle persone;
- È emersa l’importanza di accompagnare e assicurare le realtà che accolgono le persone con disabilità, valorizzando le competenze professionali già presenti sul territorio, e di non disperdere quanto costruito per evitare di ripartire ogni volta da zero;
- È stato riconosciuto il valore metodologico del progetto, in particolare per la sua capacità di conciliare flessibilità e rigore, proponendo modelli sperimentali da integrare progressivamente nei sistemi e nei servizi a matrice pubblica, garantendo sostenibilità e continuità nel tempo.

Verso l’impatto: obiettivi trasformativi e sviluppo territoriale

Nello schema della Catena del Valore Ecologico dell’Impatto, gli obiettivi trasformativi di lungo periodo (livello “IMPATTO”) individuati dal progetto sono la promozione della capacitazione e del benessere dei/delle beneficiari/e, l’aumento dell’efficacia dell’azione ecosistemica (organizzazioni) e lo sviluppo territoriale coesivo e inclusivo, in un’ottica di pluralità ed equità.

Tabella 10.1 – Evidenze sullo sviluppo territoriale coesivo e inclusivo

Ambito	Evidenza
Visione della disabilità	Il progetto ha iniziato a contribuire a diffondere una visione della disabilità orientata alla pluralità e all'equità, superando l'approccio convenzionale alla diversity & inclusion
Sensibilizzazione della cittadinanza	Sono stati attivati processi di sensibilizzazione nella cittadinanza per uno sviluppo territoriale coesivo e inclusivo, in particolare tra famiglie e imprese, modificando l'approccio culturale verso la disabilità e i servizi di inclusione lavorativa
Modello territoriale	Il progetto ha gettato le basi per la promozione di un modello territoriale innovativo, fondato su interventi personalizzati e su una governance multistakeholder, rafforzando la capacità operativa del sistema
Sostenibilità	L'esperienza ha mostrato che la sostenibilità è possibile, ma richiede flessibilità nell'uso delle risorse e strumenti che supportino la personalizzazione dei percorsi
Comunicazione dei risultati	È stata segnalata la necessità di una comunicazione strutturata e condivisa, per valorizzare i risultati in modo coordinato
Politiche di supporto	È emersa l'esigenza di strutturare politiche di supporto dedicate (bandi, co-progettazioni) e strumenti stabili (accordi territoriali, patti di rete), in grado di garantire continuità, scalabilità e impatto sistemico nel tempo
Co-programmazione	I partner hanno partecipato a una co-programmazione sul tema dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità

Nel materiale originale, l'obiettivo trasformativo "Miglioramento del sistema territoriale di inclusione socio-lavorativa in un'ottica di pluralità ed equità" è inoltre rappresentato graficamente attraverso i simboli degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, da richiamare nel Bilancio Sociale qualora si desideri evidenziare il collegamento del progetto agli SDGs.

Apprendimenti e traiettorie future

Sulla base di quanto emerso dal percorso di valutazione, il report propone alcune linee di lavoro per il futuro, articolate su due livelli: azione e strategia, da un lato, e dati e valutazione a supporto dell'azione e della strategia, dall'altro.

Azione e strategia

- Strutturare un coordinamento/accordo territoriale, anche oltre il perimetro del progetto, capace di evolversi in futuro in una governance condivisa e di rendere sostenibile il modello di intervento sperimentato dal partenariato;
- Attivare risorse e processi capaci di rendere le attività continuative, integrate e durature nel tempo;
- Capitalizzare gli apprendimenti di progetto, per evitare frammentazioni future;
- Valorizzare l'importanza di un approccio personalizzato, reso possibile solo grazie al lavoro in rete.

Dati e valutazione a supporto dell'azione e della strategia

- Raccogliere in modo aggiornato e continuativo dati di contesto relativi alle persone con disabilità, alle loro condizioni e necessità, e all'insieme di servizi, interventi e progetti territoriali attivi sul tema, anche a supporto della progettazione futura e della valutazione dei risultati;
- Consolidare, attraverso l'approccio Impact Room, una strumentazione digitale condivisa dall'ecosistema di attori territoriali per il monitoraggio delle attività e la valutazione dei cambiamenti e degli impatti;
- Approfondire in futuro le dinamiche di azione e cambiamento, in particolare nei casi in cui emergono andamenti contraddittori (peggioramenti/miglioramenti) tra le condizioni delle persone e l'influenza positiva percepita del progetto.

Tabella di sintesi – Indicatori chiave per il Bilancio Sociale

La tabella seguente riepiloga gli indicatori principali del progetto, utilizzabili come “cruscotto” di sintesi nella sezione del Bilancio Sociale dedicata al progetto “Lavorare in Rete”.

Indicatore	Valore
Durata del progetto	Marzo 2023 – Dicembre 2024 (22 mesi)
Budget complessivo	€ 149.000
Partner di progetto	10
Soggetti coinvolti nell'ecosistema relazionale (da → a)	da 10 a 40
Tipologie di risorse mobilitate (da → a)	da 21 a 99
Beneficiari diretti coinvolti complessivamente	45
Beneficiari con rilevazione completa pre/post	25

Beneficiari con esito occupazionale a fine progetto	21 su 25
– di cui occupazione a tempo indeterminato	3
– di cui occupazione a tempo determinato	10
– di cui tirocinio/stage	8
Ore di job coaching in contesti di stage	1.544
Miglioramento medio competenze relazionali (valutazione operatori, scala 1–10)	da 5,6 a 7,8
Miglioramento medio competenze tecniche/hard skills (valutazione operatori, scala 1–10)	da 6,5 a 8,4
Beneficiari che riconoscono un’influenza positiva del progetto sulla dimensione psicologica	61,6%
Beneficiari che riconoscono un’influenza positiva del progetto sulle life skills relazionali	80,8%
Organizzazioni partner rispondenti al questionario di impatto	16
Organizzazioni con cambiamento positivo verso l’equità	87,5%
Organizzazioni con cambiamento positivo verso la pluralità	81,3% – 87,5%
Scuole secondarie del territorio coinvolte	8
Nuove imprese for profit entrate nell’ecosistema (totale a fine progetto)	almeno 10 (tra cui Chiesi Farmaceutici, Ikea Parma, Cartongraf, e 8 ulteriori imprese)

Note metodologiche e fonti

Approccio e metodologia

- La valutazione di impatto adotta la postura “Civile”, facendo riferimento ai principi dell’economia civile e al paradigma della Sostenibilità Integrale;
- È stato utilizzato lo strumento della Catena del Valore Ecologico dell’Impatto (CVEI) di progetto, come mezzo di analisi, sintesi e narrazione del processo di generazione del valore (CONTESTO → AZIONE → REALIZZAZIONE → CAMBIAMENTO → IMPATTO);
- Il percorso valutativo è stato sviluppato secondo l’approccio partecipativo “Impact Room” (IR), frutto della collaborazione tra AICCON e Techsoup, con co-costruzione dell’impianto

valutativo insieme ai principali attori del progetto e attenzione al capacity-building delle organizzazioni partecipanti.

Strumenti di rilevazione

- Survey rivolta a beneficiari e operatori/operatrici, somministrata in due momenti (avvio e conclusione del progetto), su competenze, life skills e dimensioni di qualità della vita;
- Questionario rivolto a partner e organizzazioni coinvolte nel progetto (16 risposte);
- Focus group con partner e organizzazioni del territorio;
- Mappatura dell'ecosistema relazionale (organizzazioni e risorse) in quattro momenti: marzo 2023, dicembre 2023, aprile 2024, dicembre 2024.

Fonti dei dati di contesto

- Rapporto ONSST 1.2022 – “I servizi sociali territoriali. Un’analisi per territorio provinciale”, a cura di M. Bocchino e M. Padovani;
- Openpolis – Forum Nazionale del Terzo Settore, su dati Italia domani (pubblicato a settembre 2024);
- disabledata.it; Eurostat 2021;
- Istituto Superiore di Sanità, “Disabilità intellettiva: Italia carente in formazione e nei servizi”, 2021;
- ISTAT, “Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni e istituzioni”, edizione 2019.

Curatori del report di valutazione

Nome	Area	Contatto
Serena Miccolis	Impatto	serena.miccolis2@unibo.it
Letizia Zuliani	Impatto	letizia.zuliani2@studio.unibo.it
Stefano Carlino	Dati e digitale	stefano.carlino@unibo.it

AICCON Research Center – www.aiccon.it – ecofo.aiccon@unibo.it

Criticità

Sulla base delle evidenze ottenute, l'intenzione di Séfora è stata quella di farsi promotrice presso i tavoli programmatici del Comune di Parma, dei Distretti Socio-Sanitari dell'AUSL, dell'Unione Parmense degli Industriali e delle centrali cooperative per la sottoscrizione di un Accordo Territoriale di Governance Permanente a partire dall'organizzazione di un evento pubblico per la restituzione dei risultati ottenuti come base di partenza per avviare momenti collaborativi ed arrivare ad una stesura partecipata dell'accordo. Per

questo è stato presentata una richiesta di contributo su apposito bando di Fondazione Cariparma che non è stata ritenuta meritevole di finanziamento.

B- Progetto “SOTTO LO STESSO PORTICO”

Campo	Dettaglio
Titolo ufficiale	PNRR M5 C2 Inv. 1.2 — Percorsi di autonomia per persone con disabilità
Linea	Inclusione Lavorativa
Ente capofila	Consorzio Solidarietà Sociale (CSS) — Parma
Ruolo Séfora	Soggetto stabile (subappaltatore) — partner tecnico specializzato
Finanziamento	PNRR — Unione Europea, Next Generation EU
CUP	I34H22000200006
CIG	B5A786D82A
Riferimento DD	DD-2024-3859 del 19/12/2024
N. rep. contratto	SP/20326/2025 del 07/04/2025
Periodo di erogazione	Gennaio 2025 – Marzo 2026
Attività 1 — Séfora	Assesment integrato per la progettazione personalizzata e il Progetto di Vita
Risorse Attività 1	Elisa Tisi
Tariffa Attività 1	€ 31,83/ora
beneficiari coinvolti	20
Attività 2 — Séfora	Scouting aziendale sul territorio (max 30 ore complessive)
Risorse Attività 2	Cristiana Torricella
Tariffa Attività 2	€ 31,83/ora

Il progetto si snoda lungo le tre direttrici dell’abitare, del benessere/inclusione sociale e del lavoro.

Séfora partecipa al progetto PNRR coordinato dal Consorzio Solidarietà Sociale in veste di partner tecnico specializzato per due componenti ad alto valore aggiunto: l'assesment clinico-funzionale finalizzato alla co-progettazione del Progetto di Vita individuale e lo scouting aziendale sul territorio parmense. Questa partecipazione certifica il posizionamento di Séfora come attore tecnico di riferimento riconosciuto.

Risultati 2025:

Nel 2025 è stata realizzata e conclusa la fase di assesment. I principali dati emersi sui profili dei 3 beneficiari che hanno espresso il desiderio di intraprendere un percorso di inserimento lavorativo nell’ambito della ristorazione sono stati trasferiti dalle referenti cliniche alla responsabile per le attività di scouting di Séfora. Per una beneficiaria si è valutato di poter sfruttare l’opportunità del tirocinio non come strumento per favorire l’ingresso nel mondo del lavoro ma occasione di approfondimento valutativo. Sulla base delle informazioni ottenute a giugno 2025 è iniziata l’attività di scouting, che ha visto anche la collaborazione dell'Ufficio per il Collocamento Mirato. Il 20/10/2025 è stato avviato il primo tirocinio di 6 mesi presso il ristorante Tramonti, Il 21/10/2025 è stato avviato il secondo tirocinio presso il ristorante Arte e Gusto ed il 30/10/2025 è stato avviato

il terzo tirocinio presso il ristorante Cocchi. Il quarto tirocinio inizierà invece a gennaio 2026. Per la rendicontazione complessiva del progetto si rimanda al bilancio Sociale 2026

5.2.2. AREA PROGETTI IT e ACCESSIBILITA'

A- Progetto “CQA- ANffAS Nazionale”: progetto per l’informatizzazione del Codice di Qualità e del Manuale di Autocontrollo della rete associativa ANffAS

Il Codice di Qualità e il Manuale di Autocontrollo (CQA) sono il risultato di un percorso di democrazia partecipata che ha coinvolto l’intera rete associativa Anffas, nato dalla scelta convinta di ridefinire i propri valori di riferimento e i propri elementi organizzativi, in linea con quanto richiesto dalla Riforma del Terzo Settore. Tre aspetti caratterizzano il CQA:

- **Uno stile condiviso:** il Codice fissa standard e regole comuni a tutta la rete, ispirati a valori quali trasparenza, democrazia, partecipazione, solidarietà e impegno sociale, al servizio della missione Anffas di promuovere dignità, diritti e qualità di vita delle persone con disabilità intellettiva e del neurosviluppo e dei loro familiari.
- **Uno strumento di accountability:** il CQA fa propri i processi di trasparente rendicontazione sociale richiesti dalla Riforma, non come adempimento formale ma come modo di operare quotidiano, consolidando il patto associativo tra le diverse componenti della rete.
- **Un percorso di trasformazione:** Anffas è stata tra le prime reti di Terzo Settore a dotarsi di questo strumento, rafforzando la propria identità comune e la riconoscibilità del “marchio Anffas” su tutto il territorio nazionale.

Il progetto: la Piattaforma CQA

Per rendere concretamente applicabile il Codice di Qualità, Anffas Nazionale ha promosso la realizzazione di una piattaforma digitale dedicata, affidata a Séfora Srl Impresa Sociale. La Piattaforma CQA è un sistema software web pensato per gestire e ottimizzare i processi di valutazione all’interno delle associazioni Anffas territoriali.

Le associazioni territoriali possono compilare i questionari di autovalutazione previsti dal CQA (differenziati per tipologia di organizzazione), consultare i documenti messi a disposizione da Anffas Nazionale e monitorare i risultati raggiunti. Anffas Nazionale dispone invece di strumenti di amministrazione e governance della rete, tra cui la gestione di anagrafiche e questionari e l’accesso aggregato alle risposte con relative statistiche.

La piattaforma integra strumenti gestionali tradizionali con moduli basati su Intelligenza Artificiale, garantendo facilità d’uso, scalabilità e sicurezza dei dati.

La componente AI

La componente di Intelligenza Artificiale del progetto è concepita come uno strumento di supporto alla compilazione del questionario CQA, con l'obiettivo di rendere più accessibile, comprensibile e facilmente consultabile la documentazione di riferimento. Attraverso un'interfaccia conversazionale in linguaggio naturale, gli utenti possono interagire con un chatbot basato su modelli linguistici avanzati, ottenendo chiarimenti, approfondimenti e indicazioni utili alla compilazione del questionario senza dover ricercare autonomamente le informazioni nei documenti.

Le risposte fornite sono generate a partire dalle fonti documentali messe a disposizione dal sistema e sono accompagnate dai relativi riferimenti, garantendo trasparenza e verificabilità delle informazioni. La gestione del contesto conversazionale consente inoltre di mantenere la continuità dell'interazione durante la sessione, offrendo un supporto progressivo e personalizzato.

La soluzione è progettata con particolare attenzione all'accessibilità e all'inclusione, al fine di facilitare la comprensione dei contenuti e la compilazione del questionario anche da parte di persone con fragilità cognitive, linguistiche o digitali.

L'informatizzazione del CQA unisce due ambiti di specifico interesse per la nostra organizzazione: i servizi IT a impatto sociale e l'integrazione responsabile dell'Intelligenza Artificiale. Il progetto rende più accessibile e omogenea l'applicazione degli standard di qualità su tutta la rete Anffas, sostenendo il percorso di accountability richiesto dalla Riforma del Terzo Settore e dimostrando come la tecnologia, se progettata con attenzione all'inclusione, possa diventare un autentico strumento di empowerment.

Scheda tecnica e investimento

Il progetto, realizzato da Séfora Srl Impresa Sociale, prevede un investimento complessivo articolato in componenti modulari:

Campo	Dettaglio
Titolo ufficiale	Piattaforma CQA — Informatizzazione del Codice di Qualità e del Manuale di Autocontrollo Anffas
Linea	Servizi IT / Innovazione e accessibilità digitale
Committente	Anffas Nazionale
Ruolo Séfora	Soggetto realizzatore — progettazione e sviluppo della piattaforma

Natura del progetto	Realizzazione di un sistema software web gestionale, con moduli basati su Intelligenza Artificiale
Oggetto	Digitalizzazione dei processi di compilazione, valutazione e monitoraggio del CQA da parte delle Anffas territoriali
Componente IA	Chatbot conversazionale basato su LLM a supporto della compilazione del questionario, con ingestione documentale e gestione della memoria di sessione
Componenti essenziali	gestione utenti, questionari, statistiche, pubblicazione web € 10.000,00 (IVA incl.)
Componenti Intelligenza Artificiale	chatbot LLM, ingestione documentale, memoria di sessione € 10.400,00 (IVA incl.)
Componenti opzionali	caricamento documenti, salvataggio compilazione, utenti in sola lettura € 2.600,00 (IVA incl.)
Assistenza e manutenzione	sicurezza, backup, manutenzione, supporto tecnico € 5.000,00 (IVA incl.) — durata 5 anni
Investimento complessivo	€ 28.000,00 (IVA incl.)
Tempistiche di realizzazione	90 giorni lavorativi dalla data di inizio dei lavori
Data preventivo	29/10/2025

Dato che le attività descritte si svolgeranno a cavallo di due annualità, si rimanda la rendicontazione del progetto e dell'impatto generato al prossimo bilancio sociale.

B- Progetto “SIAMO NELLA STESSA RETE”: realizzazione di una piattaforma per la gestione informatizzata degli Sportelli di Accoglienza ed Informazione (S.A.I?) della rete associativa di ANffAS Emilia-Romagna

“Siamo nella Stessa Rete” è un progetto promosso da Anffas Regionale Emilia-Romagna APS ETS, approvato nell’ambito del bando regionale per il sostegno ai progetti di cui all’art. 24, comma 2, lett. c) della L.R. n. 3/2023 (annualità 2025–2026). Il progetto mira a rafforzare la rete regionale dei Servizi di Accoglienza e Informazione (SAI) di Anffas, attraverso lo sviluppo delle competenze professionali, il coinvolgimento del volontariato e delle giovani generazioni, e una più stretta collaborazione con i Comuni del territorio.

Obiettivi specifici

Obiettivo	Contenuti principali
Volontariato e cittadinanza attiva	• Valorizzazione dei volontari SAI • Coinvolgimento delle giovani generazioni tramite tirocini e percorsi di alternanza
Risorse umane e competenze	• Inserimento e rafforzamento di figure professionali (legali, psicologi, data management/sviluppo software) • Formazione interna e scambio di buone pratiche
Impatto atteso	• Sportelli SAI più forti, competenti e riconosciuti • Rete regionale coordinata, con dati e strumenti condivisi

Il progetto si articola in due linee di intervento principali: la Linea A1, dedicata al rafforzamento di competenze e strumenti interni alla rete Anffas, e la Linea A2, dedicata alla collaborazione con i Comuni e alla visibilità dei SAI.

Azione	Descrizione
A1.1	Inserimento di due professionisti legali a livello regionale, per garantire supporto specializzato e risposte tempestive e omogenee a tutti i SAI locali.

A1.2	Presenza di uno psicologo presso le sedi locali, con supporto “a chiamata” per i casi complessi e affiancamento ai volontari.
A1.3	Tirocini e percorsi formativi, con convenzioni con l'Università di Bologna, scuole OSS e istituti socioeducativi.
A1.4	Sistema informatizzato di raccolta dati: realizzazione di una piattaforma condivisa e di una banca dati regionale a cura del SAI regionale.
A1.5	Coordinamento e monitoraggio della Linea A1, a regia di Anffas Emilia-Romagna, con strumenti condivisi tra le sedi.
A2.1	Scambio di buone pratiche con i Comuni e produzione di linee guida regionali, a partire dalle esperienze già attive (Faenza, Modena, ecc.).
A2.2	Collaborazioni locali con i Comuni: sottoscrizione di accordi per la gestione dei casi e riconoscimento dei SAI come partner nelle politiche sociali.
A2.3	Strategia di comunicazione regionale: campagna sui SAI e sportelli antidiscriminazione, con brochure, totem, infografiche, newsletter e contenuti digitali.
A2.4	Coordinamento e monitoraggio della Linea A2, con supporto tecnico e strumenti comuni di valutazione.

beneficiari

- **Beneficiari diretti:** persone con disabilità e famiglie (circa 1.000 nuclei), fascia d’età 15–70 anni, incluse aree interne e montane, con disabilità intellettive, del neurosviluppo, sensoriali, fisiche o acquisite.
- **Beneficiari indiretti:** almeno 5 amministrazioni comunali coinvolte in accordi, circa 50 volontari SAI, operatori professionali delle sedi locali.

Tra le azioni della Linea A1 è prevista la realizzazione di un sistema informatizzato per la gestione degli accessi allo sportello e per la raccolta dati: una piattaforma condivisa che alimenterà una banca dati regionale, gestita a cura del SAI regionale, a supporto della programmazione sociale e del coordinamento tra le sedi locali.

La realizzazione tecnica della piattaforma è stata affidata a Séfora. Le specifiche funzionali saranno definite sulla base del protocollo operativo per l’organizzazione e la gestione dello sportello SAI, attualmente in fase di elaborazione e previsto per il 2026.

Scheda tecnica di sintesi

Nome del progetto	Siamo nella Stessa Rete
Soggetto proponente	Anffas Regionale Emilia-Romagna APS ETS
Presentato a	Regione Emilia-Romagna
Riferimento bando	Bando per l'assegnazione dei finanziamenti a sostegno dei progetti di cui all'art. 24, comma 2, lett. c) della L.R. n. 3/2023 – Annualità 2025–2026
Data approvazione	25 novembre 2025
Periodo di realizzazione	Luglio 2025 – 31 dicembre 2026
Costo totale del progetto	62.205,33 €
Budget piattaforma informatizzata SAI (Azione A1.4)	8.540,00 € (sviluppo software per la gestione degli accessi e per la raccolta dati)

Anche in questo caso, trattandosi di progetto che si sviluppa su più anni, i risultati ottenuti con la realizzazione dell'attività prevista verranno documentati nel bilancio Sociale 2026

C- ALTRI PROGETTI IT in portafoglio

Nel 2025 sono proseguite le attività di supporto ordinario dedicati ai nostri clienti, con alcuni interventi di miglioria dei sistemi di AI dei siti web del Museo Guatelli e dello CSAC. I servizi di hosting, dedicati per lo più a piccole realtà locali, hanno registrato un lieve aumento.

Ci è stato affidato il rifacimento totale del sito della Cooperativa Bologna Integrazione appartenente alla rete ANffAS.

D- Progetto DIGITAL ARCHIVE [SO.ME](#) - Comune di Sorbolo-Mezzani

Campo	Dettaglio
Titolo progetto	Digital Archive SO.ME. — Portale digital library archivi storici
Linea	IT e Accessibilità — Digitalizzazione patrimonio culturale
Committente	Comune di Sorbolo Mezzani
Affidatario	Séfora Srl Impresa Sociale ANffAS

Fonte di finanziamento	Bando FESR 2023 (Fondi Europei Sviluppo Regionale)
CUP	J69I23002420006
CIG	B4D2CA1140
Procedura di affidamento	Affidamento diretto ex art. 50 c. 1 lett. b D.Lgs. 36/2023, su piattaforma SATER (Reg. sistema PI573779-25)
Contratto	22 dicembre 2025
CCNL applicato	CCNL ANFFAS - T021
Valore complessivo	€ 33.000,00 (IVA esclusa)
DELIVERABLE 1: Portale web "Digital Library"	
Specifiche tecniche	Portale web responsive, schede archivistiche, ricerca avanzata, integrazione al sistema informativo degli Archivi-ER, conformità WCAG 2.1 AA
Durata consegna	12 settimane + hosting 1 anno (€ 300/anno)
DELIVERABLE 2 — Sezione Interattiva	
Valore	€ 12.500 (IVA esclusa)
Specifiche tecniche	Mappe storiche sovrapposte, slider temporale, geolocalizzazione, realtà aumentata 3D (1 mulino natante + 4 ricostruzioni paesaggio)
Tecnologie	Mapbox GL JS, WebAR/8thWall, Unity + ARKit/ARCore
Durata consegna	17 settimane + hosting CDN (€ 300/anno)
DELIVERABLE 3 — Trascrizione ETR/CAA	
Valore	€ 10.000 (IVA esclusa)
Specifiche tecniche	100 pagine documenti storici (mulini natanti): trascrizione diplomatica + metadattazione + ETR + CAA Max 10 pannelli CAA fisici per archivio/museo.
Durata consegna	17 settimane
VALORE TOTALE CONTRATTO	€ 32.500 (IVA esclusa) + € 500/anno manutenzione
Documenti digitalizzati (al momento firma)	~10.000 (in fase pubblicazione su Archivi-ER)

Indicatore di realizzazione	Valore target
Documenti d'archivio digitalizzati e metadattati già pubblicati su Archivi ER	≈ 10.000
Documenti storici trascritti, metadattati e tradotti in linguaggio accessibile (Easy to Read / CAA)	min. 60
Pagine formato A4 di documenti storici lavorate (focus mulini natanti sul Po)	100

Pannelli informativi fisici in CAA per spazi didattici/museali	10
Ricostruzione 3D di elementi storici scomparsi (mulino natante sul Po)	1 modello 3D
Ricostruzioni illustrate dell'evoluzione del paesaggio nel tempo	4 illustrazioni
Standard di accessibilità digitale garantito	WCAG 2.1 livello AA
Periodo di hosting e manutenzione incluso dopo la consegna	12 mesi

Nota: I dati economici e gli indicatori riportati sono di natura contrattuale/previsionale: le attività risultano pianificate per il completamento tra marzo e maggio 2026, pertanto il presente prospetto rendiconta l'avvio e l'impegno assunto nell'esercizio 2025, non ancora la rendicontazione finale delle attività svolte. Il contratto, firmato il 22 dicembre 2025, avrà infatti inizio operativo nel primo trimestre 2026.

Tra le esperienze più significative avviate nel 2025, nel progetto **Digital Archive SO.ME.** la competenza IT si coniuga con la conservazione della cultura e della memoria collettiva e con l'accessibilità cognitiva per valorizzare il patrimonio storico-documentale del territorio. Séfora porta il proprio know-how specializzato nell'adattamento in linguaggio "Easy to Read" ed in CAA di documenti d'archivio del XIX secolo, rendendo fruibile a tutti la storia dei mulini natanti del Po nel territorio di Sorbolo Mezzani.

Il progetto "Digital Archive SO.ME." nasce per dare nuova vita agli archivi storici dei Comuni di Sorbolo e di Mezzani, custodi di documenti che raccontano la storia del territorio fin dall'epoca napoleonica: registri, mappe catastali, carte dei consorzi di bonifica, atti amministrativi e deliberativi. Un patrimonio prezioso ma, fino a oggi, poco accessibile al grande pubblico.

Grazie al finanziamento ottenuto dal Comune nell'ambito del Bando FESR 2023 della Regione Emilia-Romagna, Séfora realizzerà un portale web pensato come una vera e propria "biblioteca digitale", capace di dialogare con il sistema informativo regionale Archivi ER e di rendere fruibili online migliaia di documenti già digitalizzati e catalogati.

Il progetto si sviluppa in tre direzioni complementari, pensate per offrire esperienze diverse a pubblici diversi.

Un portale digitale per esplorare il patrimonio. La nuova piattaforma permetterà di consultare migliaia di documenti d'archivio attraverso una ricerca avanzata, percorsi tematici e mostre virtuali, con un design moderno e accessibile da computer, tablet e smartphone.

Un viaggio nel tempo attraverso le mappe. Una sezione interattiva permetterà di sovrapporre mappe storiche e moderne, scoprendo come è cambiato nel tempo il paesaggio lungo il Po: argini scomparsi, antichi mulini natanti, corsi d'acqua oggi tombati torneranno visibili grazie a ricostruzioni 3D e in realtà aumentata, attivabili semplicemente inquadrando i luoghi reali con uno smartphone.

Documenti che parlano a tutti, davvero a tutti. È questa la parte del progetto più vicina al cuore della nostra missione. Una selezione di documenti storici, dedicati in particolare alla tradizione dei mulini natanti sul Po, sarà trascritta, arricchita di informazioni e tradotta in linguaggio Easy to Read (ETR) e in Comunicazione Aumentativa e Alternativa (CAA). Significa che persone con disabilità intellettiva, difficoltà di lettura o background linguistici diversi potranno per la prima volta avvicinarsi alla storia del proprio territorio con strumenti pensati apposta per loro: testi semplificati, pittogrammi, pannelli illustrati da esporre anche fisicamente nei luoghi della cultura. Il risultato finale sarà un museo virtuale che il Comune di Sorbolo Mezzani potrà continuare ad arricchire nel tempo, ed un modello che Séfora intende proporre anche ad altri enti del territorio.

E- Progetto MUSEI CONNESSI - UN SITO WEB UNICO PER I MUSEI CIVICI DI PARMA

Il contesto

A partire dal 1° luglio 2025 il Comune di Parma ha riorganizzato la propria struttura culturale unificando le strutture operative Casa della Musica e Sistema Museale in un'unica articolazione, la S.O. Sistema Museale e Casa della Musica, all'interno del Settore Cultura, Turismo e Marketing Territoriale. Questa riorganizzazione consolida una visione unitaria dell'identità culturale e istituzionale dei sei Musei Civici della città: Museo dell'Opera, Casa del Suono, Museo Casa Natale Toscanini, Castello dei Burattini – Museo Giordano Ferrari, Pinacoteca Stuard e Camera di San Paolo.

In questo quadro nasce il progetto "Musei connessi. Un sito web unico per i Musei Civici di Parma": un portale digitale unico, pensato per superare la frammentazione informativa che oggi caratterizza la comunicazione online dei musei civici, e per offrire a cittadini, studiosi e turisti un accesso semplificato, coerente e realmente inclusivo all'intera rete museale.

Con Delibera di Giunta Comunale n. GC-307-2025 del 17 settembre 2025, il Comune di Parma ha espresso indirizzo favorevole alla candidatura del progetto al bando regionale "Avviso per la presentazione di progetti in materia di musei pubblici e altri istituti culturali ai sensi della L.R. 18/2000 – Piano museale 2025" (Scheda A, intervento biennale 2025-2026). A fronte di un costo complessivo del progetto pari a € 90.392,00, la Regione Emilia-Romagna ha riconosciuto un

contributo di € 50.000,00, pari al 55,31% del costo totale, come risulta dalla Delibera di Giunta Regionale n. 1980 del 24 novembre 2025 di approvazione delle graduatorie del Piano museale 2025.

All'interno di questo progetto, il Comune di Parma ha affidato a Séfora S.r.l. Impresa Sociale Anffas l'esecuzione dei servizi dedicati all'accessibilità del nuovo portale, riconoscendo nell'impresa sociale un soggetto qualificato e con comprovata esperienza in materia di accessibilità dei contenuti digitali e culturali. L'affidamento, formalizzato con Determinazione Dirigenziale n. 2923 del 31 ottobre 2025 ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 36/2023, ha un valore di € 25.000,00 IVA inclusa (€ 20.491,80 più IVA al 22%).

Il coinvolgimento di Séfora si inserisce pienamente nella missione dell'impresa sociale: realizzare interventi per l'accessibilità e la fruizione dei contenuti digitali e del patrimonio culturale, attraverso servizi di adattamento in linguaggio Easy To Read (ETR), nel rispetto delle normative nazionali ed europee in materia di accessibilità.

Il nuovo portale dei Musei Civici di Parma è progettato per rispondere alla definizione di museo adottata da ICOM nel 2022 — un'istituzione accessibile e inclusiva, che comunica in modo chiaro ed etico e coinvolge le comunità locali — e si pone in continuità con il D.Lgs. 222/2023 in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità. Il sito seguirà le Linee guida AGID sull'accessibilità degli strumenti informatici (Legge Stanca, L. 4/2004) e gli standard internazionali WCAG 2.1 livello AA, con un approccio mobile-first.

Tra le caratteristiche previste figurano una navigazione compatibile con screen reader e tecnologie assistive, contenuti in linguaggio Easy to Read, una versione del sito in lingua inglese semplificata, una sezione dedicata all'accessibilità con servizi e FAQ, e percorsi pensati per disabilità motorie, visive, uditive e cognitive.

Il servizio affidato a Séfora si articola in cinque attività principali, distribuite tra novembre 2025 e dicembre 2026:

- **Consulenza sull'accessibilità:** costituzione e coordinamento di un Gruppo di Lavoro composto da persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo, diversificato per caratteristiche e livelli di funzionamento, con funzione di validazione degli aspetti grafici e contenutistici del nuovo sito. I lavori del gruppo si avviano a dicembre 2025 e seguono le tempistiche di rilascio delle diverse sezioni del portale.
- **Adattamento dei testi in linguaggio ETR (Easy To Read):** a partire da novembre 2025, una linguista specializzata adatta i testi secondo le Linee guida ANFFAS Nazionale; i testi adattati vengono successivamente validati da un Gruppo di Lettori formato allo scopo, per consentire l'apposizione del logo europeo Easy to Read.
- **Traduzione dei testi in lingua inglese:** realizzata da una professionista esperta insieme alla linguista ETR, per restituire una traduzione in inglese semplice e non tecnico, pensata per le esigenze del turista medio.

- **Formazione:** prevista per ottobre 2026, rivolta a un gruppo di 15-20 operatori del Comune, con una parte teorica introduttiva sulle Linee guida ETR e uno o due workshop pratici per la creazione di materiali accessibili.
- **Test di accessibilità e validazione finale:** realizzati dal Gruppo di Lavoro tra settembre e ottobre 2026, per la validazione conclusiva dell'accessibilità del sito prima della pubblicazione.

Valore generato

Il progetto rappresenta un'applicazione concreta della missione di Séfora: rendere il patrimonio culturale e i contenuti digitali realmente accessibili, coinvolgendo in modo diretto e strutturato persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo non come destinatari passivi, ma come validatori attivi della qualità e dell'inclusività del nuovo portale. La collaborazione con il Comune di Parma consolida, inoltre, il ruolo di Séfora come partner di riferimento per le pubbliche amministrazioni che intendono integrare l'accessibilità come componente strutturale — e non accessoria — dei propri progetti di trasformazione digitale.

Scheda tecnica del progetto

Titolo del progetto	Musei connessi. Un sito web unico per i Musei Civici di Parma
Ente promotore	Comune di Parma — Settore Cultura, Turismo e Marketing Territoriale, S.O. Sistema Museale e Casa della Musica
Partner attuatori	IT.City S.p.A. (sviluppo tecnico del portale, in house providing); Séfora S.r.l. Impresa Sociale Anffas (servizi per l'accessibilità)
CUP	I91F25000650006
CIG (servizi accessibilità)	B8C2C88BBF
Fonte di finanziamento	Regione Emilia-Romagna — L.R. 18/2000, Piano museale 2025 (Scheda A, intervento biennale 2025-2026), DGR 921/2025; risorse proprie del Comune di Parma
Costo complessivo del progetto	€ 90.392,00 IVA compresa
Contributo regionale assegnato	€ 50.000,00 (55,31% del costo complessivo) — DGR Emilia-Romagna n. 1980 del 24/11/2025

Quota a carico del Comune di Parma	€ 40.392,00 (44,69% del costo complessivo)
Affidamento servizi per l'accessibilità (Séfora)	€ 25.000,00 IVA inclusa (€ 20.491,80 + IVA 22% pari a € 4.508,20)
Atto di affidamento a Séfora	Determinazione Dirigenziale n. 2923 del 31/10/2025, ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. b) D.Lgs. 36/2023
Ripartizione contabile servizi Séfora	€ 3.000,00 sul Bilancio 2025; € 22.000,00 sul Bilancio 2026 — Cap. 10501610 PEG 2025/2027
Durata del progetto	Novembre 2025 – Dicembre 2026
Musei coinvolti	Museo dell'Opera, Casa del Suono, Museo Casa Natale Toscanini, Castello dei Burattini – Museo Giordano Ferrari, Pinacoteca Stuard, Camera di San Paolo
Standard di accessibilità di riferimento	Linee guida AGID (L. 4/2004 "Legge Stanca"); WCAG 2.1 livello AA; Linee guida Designers Italia; Linee guida ANFFAS per il linguaggio Easy To Read

Cronoprogramma sintetico delle attività

Attività	Periodo	Note
Affidamento consulenza accessibilità	Ott. – Nov. 2025	Affidamento a Séfora S.r.l. Impresa Sociale Anffas (DD 2923/2025)

Costituzione Gruppo di Lavoro per validazione accessibilità	Da dic. 2025	Persone con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo; segue il rilascio delle sezioni del sito
Adattamento testi in linguaggio ETR	Da nov. 2025	A cura di linguista specializzata, secondo Linee guida ANFFAS
Traduzione dei testi in lingua inglese	Feb. – Apr. 2026	Inglese semplificato, non tecnico, per il turista medio
Formazione operatori comunali (15-20 persone)	Ott. 2026	Parte teorica ETR + workshop pratici sui materiali accessibili
Test di accessibilità e validazione finale	Set. – Ott. 2026	A cura del Gruppo di Lavoro, con strumenti AGID e utenti reali
Pubblicazione del sito	Nov. – Dic. 2026	Lancio pubblico del portale unico dei Musei Civici

Fonti: Determinazione Dirigenziale n. 2923/2025; Delibera di Giunta Comunale n. GC-307-2025; Delibera di Giunta Regionale Emilia-Romagna n. 1980/2025; Offerta economica Séfora S.r.l. Impresa Sociale Anffas del 16/10/2025; Cronoprogramma di progetto.

5.2.3 AREA FORMAZIONE E FACILITAZIONE DIGITALE

F — Progetto «PARMA DIGITALE FACILE» (misura regionale Digitale Facile)

Il progetto “Digitale facile in Emilia-Romagna” nasce nell'ambito della Missione 1, Componente 1, Asse 1 del PNRR, Misura 1.7.2 “Rete di servizi di facilitazione digitale”, approvata dalla Regione Emilia-Romagna con DGR n. 857/2023. L'obiettivo della misura è contrastare il divario digitale e favorire l'inclusione di cittadini e cittadine nell'uso dei servizi online della pubblica amministrazione, attraverso una rete di punti di facilitazione digitale diffusi sul territorio regionale, coordinati dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale e dal punto regionale Punto Digitale Facile.

Il progetto «Parma Digitale Facile» si inserisce nella strategia regionale dell'Emilia-Romagna per la riduzione del divario digitale, avviata nel 2024 e che si concluderà formalmente il 31 marzo 2026. Il Comune di Parma ha gestito il servizio in regime di co-progettazione con 9 Enti del Terzo Settore, attivando 7 punti di facilitazione distribuiti in nodi strategici della città. In coerenza con la propria missione sociale, Séfora ha aderito alla rete territoriale costituitasi attivando uno sportello presso la propria sede di Via Max Casaburi per accompagnare le persone, in particolare quelle più fragili e a rischio di esclusione, nell'uso degli strumenti e dei servizi digitali garantendo sostegni personalizzati calibrato sulle specifiche esigenze delle persone con disabilità.

Scheda tecnica del progetto

Campo	Dettaglio
Linea	IT e Accessibilità — Cittadinanza Digitale
Riferimento normativo	PNRR Missione 1, Componente 1, Asse 1 — misura regionale «Digitale Facile» Emilia-Romagna DGR 857/2023
CUP	I99I23000960006
Ente capofila	ANCeSCAO Parma APS
Ruolo Séfora	Partner co-progettatore + gestione Sportello di facilitazione, Formazione e progetto “Parma Digitale facile e accessibile” rivolto specificamente a persone con disabilità
Periodo	2024 – 31 marzo 2026
N. enti partner in rete	9 Enti del Terzo Settore
N. sportelli attivi	7 Punti Digitale Facile nel Comune di Parma
Sportello Séfora	Via Max Casaburi — specializzato in accessibilità cognitiva e disabilità
Operatrici coinvolte	2
Ore totali di facilitazione 2025	594,5
Costo complessivo 2025	€ 9.993,12

Tabella riepilogativa — Facilitazioni digitali individuali 2025

Mese	Ore imputate	Costo orario operatrice	Costo mensile
Gennaio	72	15,23 €	1.096,81 €
Febbraio	80	13,29 €	1.063,38 €
Marzo	82,5	13,01 €	1.073,47 €
Aprile	70	15,49 €	1.084,44 €
Maggio	44	24,65 €	1.084,44 €
Giugno	26	24,65 €	642,45 €
Giugno	36	12,90 €	464,47 €
Luglio	44	12,45 €	547,65 €
Agosto	22	24,40 €	536,69 €
Settembre	38	14,16 €	538,01 €

Ottobre	6	16,92 €	101,51 €
Novembre	60	13,75 €	825,06 €
Dicembre	40	23,37 €	934,74 €
Totale anno 2025	594,5		9.993,12 €

Tabella riepilogativa - Formazioni di gruppo

Mese	Argomenti principali	Incontri	Ore	Partecipanti (presenze)
Gennaio	Uso del computer e gestione file; internet e posta elettronica; PEC e INAD	8	16	30
Febbraio	Pacchetto Office (Word, Excel/LibreOffice); smartphone e tablet over 35	8	16	79
Marzo	Internet e truffe online; servizi pubblici online; identificazione digitale; smartphone e tablet	7	18	91
Aprile	Gestione casella e-mail; creazione contenuti PDF; sicurezza dei dispositivi	8	16	73
Maggio	Creazione contenuti PDF; applicazioni smartphone e tablet	2	4	15
Totale	Gennaio–Maggio 2025	33	70	288

Tabella riepilogativa - Progetto “Parma Digitale Facile e Accessibile”

Titolo del progetto	“Parma Digitale Facile e Accessibile” — estensione del progetto “Parma Digitale Facile” con focus specifico sulla disabilità
Periodo del progetto	Giugno – luglio 2025 (promozione); Agosto-Settembre (organizzazione); novembre-dicembre (formazione)

Persone interessate (fase di promozione)	13 persone segnalate tramite Servizi Sociali
Persone coinvolte nel colloquio conoscitivo	5 persone (su 7 disponibili e 13 inizialmente interessate)
Persone con disabilità partecipanti alla formazione	2 partecipanti costanti a tutti gli incontri; 1 partecipazione parziale (1 lezione)
Periodo della formazione	Novembre – Dicembre 2025 (avvio posticipato di un mese per inagibilità della sede)
Ore di formazione svolte	36 ore (su 50 ore inizialmente programmate)
Durata e cadenza delle lezioni	Lezioni da 3 ore; ogni modulo ripetuto 2 volte nella stessa settimana
Argomenti trattati	Computer, smartphone e tablet (incl. introduzione alle AI); Excel; Word e PDF; sicurezza e identità digitale (SPID/CIE); PA e servizi pubblici online; posta elettronica e PEC
Risorse umane coinvolte	Cristiana Torricella (progettazione e promozione); Valentina Lupinacci (organizzazione e colloqui conoscitivi); Michele Copelli (formazione)
Partner e collaborazioni	Assistenti Sociali ed Educatrici Territoriali del Distretto di Parma
Piano economico preventivato	Progettazione, organizzazione, coordinamento e adattamento contenuti in ETR: € 1.300,00; Formazione: € 2.300,00; Totale: € 3.600,00

Fonti: Time sheet mensili e Allegati 14 "Costo dipendenti" gennaio–dicembre 2025; Dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà (Allegato 16) relativa al 2° SAL del progetto CUP I99I23000960006.

Durante il 2025 lo sportello di Séfora ha articolato la propria attività su tre livelli complementari:

- le **facilitazioni digitali** allo sportello: un servizio di accompagnamento individuale rivolto a chiunque necessiti di supporto nell'uso di strumenti e servizi digitali (es. SPID, app IO, prenotazioni online, posta elettronica, servizi della PA);

- momenti di **formazione digitale di gruppo**: pensati per consolidare competenze digitali di base su temi specifici;
- il **progetto “Parma digitale facile e accessibile”**: un’iniziativa dedicata in modo specifico a persone con disabilità, pensata per rendere l’accompagnamento digitale ancora più mirato e accessibile alle loro esigenze.

Questi tre livelli di intervento riflettono l'approccio di Séfora alla facilitazione digitale: non solo un servizio di supporto individuale, ma anche un'azione strutturata di alfabetizzazione digitale di comunità e un impegno specifico verso l'inclusione delle persone con disabilità, in coerenza con la missione dell'impresa sociale. Il progetto ha consentito anche di offrire ad una persona con disabilità intellettiva la possibilità di sperimentarsi all’interno di un’esperienza lavorativa.

Facilitazioni individuali

Il servizio di facilitazione digitale individuale è stato garantito con continuità durante tutto il 2025, attraverso un'unica figura dedicata allo sportello che si è alternata nel corso dell'anno garantendo continuità al servizio offerto alla cittadinanza.

Nel corso dell'anno sono state complessivamente rendicontate 594,5 ore di attività di facilitazione digitale individuale, per un costo aziendale complessivo imputato al progetto di € 9.993,12.

Formazioni di gruppo

Le sessioni di formazione digitale di gruppo si sono svolte da gennaio a maggio 2025, in presenza presso lo sportello di Séfora. Il percorso era articolato in incontri di norma da 2 ore, organizzati su base settimanale, ed ha toccato nel tempo competenze digitali progressivamente più avanzate: dall’orientamento di base (uso del computer, gestione dei file, primo utilizzo di internet e della posta elettronica, riconoscimento delle truffe online) all’uso di smartphone e tablet, fino a competenze più specifiche come l’utilizzo del pacchetto Office (Word ed Excel/LibreOffice), i servizi pubblici online, gli strumenti di identificazione digitale, la comunicazione con la Pubblica Amministrazione (PEC e INAD), la creazione di contenuti in formato PDF e la sicurezza dei dispositivi.

Complessivamente, tra gennaio e maggio 2025 sono stati realizzati 33 incontri di formazione, per un totale di 70 ore, con 288 presenze registrate nel corso degli incontri. Il pubblico era costituito principalmente da persone adulte e over 35, spesso alle prime armi con gli strumenti digitali, con una partecipazione mensile che ha visto un picco a marzo (91 presenze in 7 incontri) e una progressiva conclusione del percorso nel mese di maggio, quando il progetto di formazione di gruppo si è concluso.

Valore generato

L'attività dello sportello di facilitazione digitale rappresenta un tassello centrale della missione di Séfora: accompagnare le persone, e in particolare quelle più fragili, in un percorso di reale autonomia digitale, evitando che l'innovazione tecnologica diventi un ulteriore fattore di esclusione. Soprattutto

i momenti di formazione di gruppo sono stati molto partecipati ed il progetto, oltre al supporto individuale per costruire competenze digitali diffuse, ha generato significative relazioni interpersonali. I risultati emersi dai questionari somministrati verranno resi disponibili nella rendicontazione finale del progetto che verrà presentata nel prossimo bilancio sociale.

Il progetto “Parma Digitale Facile e Accessibile”

Il progetto speciale “Parma digitale facile e accessibile” nasce come estensione del progetto “Parma Digitale Facile” dedicata in modo specifico alle persone con disabilità intellettiva, disturbi del neurosviluppo, disabilità motorie e sensoriali. L’iniziativa, coordinata da Séfora in qualità di partner progettuale, prevedeva la messa a disposizione di personale qualificato, materiali con contenuti strutturati (Comunicazione Aumentativa Alternativa e linguaggio Easy to Read) e dispositivi elettronici per facilitare l’apprendimento, con percorsi personalizzati individuali o in piccoli gruppi.

Il progetto è articolato in 5 fasi operative:

- **Fase 0 (maggio-giugno):** raccolta manifestazioni di interesse attraverso la rete di Cooperative del Consorzio di Solidarietà Sociale, Associazioni per PcD e Servizi Sociali territoriali: Séfora ha promosso il progetto attraverso un’informativa rivolta al Consorzio delle Cooperative Sociali, alle Associazioni del territorio attive sul tema della disabilità e alle Assistenti Sociali ed Educatrici Territoriali del Distretto di Parma, organizzando con questi soggetti due incontri di approfondimento. Questa fase di promozione e di lavoro di rete ha permesso di raccogliere, ma solo per il tramite dei Servizi Sociali, 11 manifestazioni di interesse da parte di persone in carico, per un totale di 13 persone complessivamente interessate al percorso formativo.
- **Fase 1** progettazione: presentazione del progetto all’approvazione del Comune di Parma e del capofila.
- **Fase 2 (01/08 – 12/09/2025)** incontri conoscitivi e conferma interesse: a referente del progetto ha curato la fase di organizzazione e di primo contatto con i potenziali destinatari, invitandoli a un colloquio conoscitivo finalizzato a raccogliere interessi, disponibilità e necessità specifiche in vista della formazione. Delle 13 persone inizialmente interessate, 7 hanno confermato la propria disponibilità e 5 hanno effettivamente partecipato al colloquio, durante il quale sono stati raccolti gli argomenti di maggiore interesse (Excel, Word, identità digitale/SPID, Internet e PEC) e le eventuali esigenze organizzative individuali, inclusa la richiesta di un dispositivo elettronico per chi ne fosse sprovvisto.
- **Fase 3 (01/09 – 24/09/2025)** progettazione personalizzata dei contenuti formativi e dei sostegni):
Fase 4 (1/11 – 31/12/2025) erogazione delle attività formative: da parte di un ingegnere informatico appositamente qualificato
- **Fase 6 (gennaio 2026):** valutazione finale con KPI e survey ai destinatari.

Criticità emerse

Nelle settimane successive al colloquio, la maggior parte delle persone inizialmente coinvolte ha rinunciato a partecipare al percorso formativo, per ragioni diverse e in gran parte indipendenti dall'organizzazione: difficoltà a essere nuovamente contattati, problemi di salute o interventi chirurgici, impegni di tirocinio formativo, trasferimenti di residenza, necessità di rinviare la partecipazione a data successiva. A questo si è aggiunta una criticità imprevista: un guasto all'impianto elettrico ha reso inagibile per l'intero mese di ottobre 2025 la struttura che ospita la sede di Séfora, costringendo a posticipare di un mese l'avvio delle attività formative, inizialmente previsto a ottobre.

La formazione si è quindi svolta tra novembre e dicembre 2025, con lezioni di 3 ore ciascuna, ogni modulo ripetuto due volte nella stessa settimana per favorire il ripasso e rispettare i tempi di attenzione dei partecipanti. Era inoltre prevista una lezione online settimanale in modalità one-to-one per una persona impossibilitata a partecipare in presenza, che ha tuttavia dovuto ritirarsi per motivi personali prima dell'avvio del percorso. Per effetto del differimento di avvio e di questo ritiro, le ore di formazione complessivamente svolte sono state 36, a fronte delle 50 ore inizialmente programmate.

Attività realizzate

Alla formazione hanno partecipato con regolarità a tutti gli incontri 2 persone con disabilità interessate rispettivamente a Excel, Word e identità digitale (SPID) la prima, a Excel e identità digitale la seconda; una terza persona ha partecipato a una sola lezione, decidendo poi di non proseguire per motivi logistici. Pur trattandosi di un numero di partecipanti effettivi inferiore alle aspettative iniziali, il progetto ha comunque attivato un importante lavoro di rete con i Servizi Sociali raggiungendo un totale di 13 persone con disabilità potenzialmente interessate e offrendo a chi ha potuto partecipare un percorso realmente personalizzato sui propri interessi e bisogni.

I contenuti della formazione erano organizzati in cinque moduli tematici: Computer, smartphone e tablet (con un modulo extra dedicato a un'introduzione alle intelligenze artificiali conversazionali); Excel come foglio di calcolo per il lavoro; Word e PDF, con la creazione, modifica, firma e conversione di file PDF da telefono e da PC; sicurezza e identità digitale, incluso l'uso di SPID e CIE; Pubblica Amministrazione e servizi pubblici online; posta elettronica e PEC.

Risultati Questionari di Gradimento

Il presente documento riassume le risposte fornite da due partecipanti con disabilità ai questionari di gradimento, compilati a mano e successivamente trascritti.

Sintesi generale

Entrambi i partecipanti esprimono un giudizio molto positivo sui corsi seguiti. Apprezzano in particolare la competenza, la chiarezza e la disponibilità dell'insegnante, ritengono il luogo delle lezioni adeguato e accessibile, e riportano un'utilità concreta sia per il lavoro (Excel, Word, redazione di un CV) sia per la vita quotidiana (sicurezza digitale, posta elettronica, servizi pubblici online).

- Entrambi segnalano Word e PDF tra gli argomenti di interesse.
- Un partecipante avrebbe voluto un numero maggiore di partecipanti ai corsi.
- Un partecipante mostra interesse per argomenti creativi aggiuntivi (es. creazione di immagini PNG/loghi).
- L'altro partecipante evidenzia una maggiore consapevolezza nel riconoscere e-mail sicure e nella gestione delle credenziali digitali (Google, Microsoft).

Confronto domande aperte

Domanda	Partecipante 1	Partecipante 2
1. Ti sono piaciuti i corsi?	Sì, ma si aspettava più partecipanti; ha seguito anche due lezioni di HTML.	Sì. Si è trovato molto bene; l'insegnante era molto bravo a spiegare ed esperto sugli argomenti richiesti.
2. Corso preferito	Sicurezza e identità digitale	Computer, smartphone e tablet; Word e PDF; PA e servizi pubblici online; Posta elettronica e PEC
3. Spiegazione dell'insegnante	Sì, perché l'insegnante è simpatico e tifano la stessa squadra di calcio.	Sì, perché gli argomenti erano molto interessanti e l'insegnante era molto preparato sulle domande poste.
4. Luogo delle lezioni	Gli è piaciuto come posto; spera di poterci ritornare per altri corsi.	Luogo grande e spazioso, comodo, con tavoli ampi e lunghi per computer, smartphone e tablet.
5. Motivazione alla frequenza	Per lavoro e per imparare cose nuove; ha apprezzato la lezione su Word per scrivere un CV migliore (uso dell'indice, ecc.).	Per imparare Excel e Word e specializzare le conoscenze su identità digitale, sicurezza digitale, file PDF e servizi Google/Gmail.

6. Utilità delle lezioni	Utili soprattutto Excel e Word per il lavoro; interesse per nuovi argomenti creativi (es. creare un logo PNG per maglie da rugby).	Molto utili: maggiore conoscenza dei programmi su tablet/smartphone, uso più sicuro del web, riconoscimento di e-mail sicure e creazione corretta di credenziali Google/Microsoft.
---------------------------------	--	--

I risultati indicano un livello di gradimento elevato per il progetto, con ricadute positive sia in ambito lavorativo che nella vita quotidiana dei partecipanti. Le indicazioni raccolte (interesse per la grafica digitale, desiderio di maggiore partecipazione ai corsi) possono costituire spunti utili per la progettazione di future edizioni.

5.2.4 SETTORE “Ricerca & Sviluppo”

G- Progetto “PSR- PLANETARY SCANNER ROOM”

L’impresa ha recentemente deciso di ampliare la propria offerta nel mercato dei prodotti e servizi digitali dotandosi di uno scanner planetario destinato alla digitalizzazione di documenti cartacei.

Questa nuova attività si inserisce in una duplice prospettiva: da un lato amplia i servizi rivolti all’accessibilità e alla fruizione del patrimonio archivistico e culturale, dall’altro rappresenta una concreta opportunità formativa e lavorativa per le persone con disabilità coinvolte nell’impresa.

Per ospitare correttamente la nuova attrezzatura si è reso necessario attrezzare uno spazio già presente nella sede ma non ancora utilizzato. Il contributo richiesto e ottenuto da Fondazione Cariparma è stato pertanto destinato a:

- acquistare arredi da ufficio per la corretta collocazione dello scanner planetario e del PC ad esso collegato;
- organizzare le postazioni di lavoro dei collaboratori coinvolti;
- garantire la tenuta in sicurezza dei documenti ricevuti per la digitalizzazione;
- estendere le linee elettrica e di rete dati, non presenti nello spazio individuato.

Destinatari

Attraverso lo sviluppo di questa attività, Séfora intende offrire opportunità di tirocinio e/o lavorative a persone con disabilità che opereranno nella nuova postazione dedicata alla digitalizzazione.

L’attività si presta infatti per essere opportunamente strutturata in modo da essere realizzata anche in presenza di profili di funzionamento più bassi rispetto agli altri servizi IT offerti dall’impresa. I destinatari indiretti sono i fruitori finali del servizio: musei, archivi e aziende che, grazie alla nuova

attrezzatura, potranno digitalizzare il proprio patrimonio documentale e culturale, ampliandone così l'accessibilità.

Il costo totale del progetto è stato di 5.000,00 euro, integralmente coperto dal contributo della Fondazione Cariparma (100% del costo, senza cofinanziamento da mezzi propri dell'ente). Le spese si dividono in due macro-categorie: acquisto di arredi e attrezzature (1.855,50 €) e acquisto di servizi (3.144,50 €), questi ultimi riferiti principalmente all'estensione degli impianti elettrico e di rete.

Campo	Dettaglio
Titolo	PSR — Planetary Scanner Room
Linea	Ricerca & Sviluppo — Infrastruttura produttiva
Finanziatore	Fondazione Cariparma
Bando	Sessione Erogativa Generale 2025
Contributo concesso	€ 5.000 (100% del costo progetto)
Delibera CdA Fondazione	18 giugno 2025
Pratica n.	2025.0707 — Numero richiesta #2516
Rendicontazione completata entro	30 settembre 2025  (progetto concluso)
Oggetto del contributo	Allestimento della stanza per lo scanner planetario già acquisito autonomamente da Séfora
PIANO DI SPESA APPROVATO	
Arredi ufficio	€ 1.856,00
Trasporto e montaggio	€ 89,00
Estensione linea elettrica e rete dati	€ 3.055,50
TOTALE	€ 5.000,00
Destinatari diretti	1 collaboratore con disabilità formato e assunto da Séfora come operatore di digitalizzazione
Destinatari indiretti	Musei, archivi storici, aziende che fruiscono del servizio di scansione professionale

Il progetto PSR rappresenta un esempio concreto di come Séfora coniughi sostenibilità d'impresa e impatto sociale: l'investimento in una nuova linea di servizio digitale genera infatti un duplice valore, da un lato ampliando le opportunità lavorative e formative per le persone con disabilità inserite nel team, dall'altro contribuendo alla tutela e alla fruizione accessibile del patrimonio culturale e archivistico del territorio

H- R&S in ambito IT

Nel corso del 2025 abbiamo avviato un investimento significativo alle attività di ricerca e sviluppo in ambito informatico, con l'obiettivo strategico di sostituire progressivamente i servizi cloud esterni con soluzioni proprietarie, sviluppate internamente. Questa scelta risponde a una duplice finalità: da un lato garantire la massima sicurezza e tutela nella gestione dei dati sensibili e particolari delle

realità che si affidano ai nostri servizi; dall'altro, costruire un prodotto qualificato e competitivo, proponibile anche sul mercato esterno.

La crescente attenzione, oggi più che mai centrale, sulla tutela dei dati ci ha spinto ad anticipare i bisogni sia delle persone fisiche che delle organizzazioni con cui collaboriamo, orientando le nostre scelte tecnologiche verso modelli più sicuri, trasparenti e sostenibili.

Un approccio basato sull'open source

Le attività di ricerca e sviluppo sono state condotte adottando un approccio open source: tutte le tecnologie sviluppate internamente si basano su strumenti a codice aperto, e ogni soluzione realizzata viene restituita alla comunità. Quando, nel corso del lavoro, sono emerse criticità nei software utilizzati, il nostro team ha sviluppato le relative soluzioni e le ha condivise con le community dei progetti open source da cui tali strumenti dipendono, contribuendo così in modo concreto a un ecosistema tecnologico collaborativo.

Le principali attività realizzate

Nel concreto, l'investimento in ricerca e sviluppo si è tradotto nelle seguenti realizzazioni:

- Potenziamento dell'infrastruttura server, con l'attivazione di un nuovo VPS (Virtual Private Server).
- Attivazione di una rete VPN aziendale basata su protocollo WireGuard, che consente a dipendenti e collaboratori di archiviare ed accedere in modo sicuro ai dati interni senza esporli direttamente a Internet, filtrando al contempo il traffico di navigazione per ridurre i rischi legati alla sicurezza informatica. A questo scopo è stata implementata una lista di blocco di circa 1.300.000 domini potenzialmente pericolosi o associati a fenomeni di phishing e truffe online.
- Rinnovamento del sistema di backup, per dotare l'organizzazione di uno strumento efficace e affidabile di disaster recovery.
- Realizzazione dell'infrastruttura per la gestione dei dati e l'hosting dei servizi, con la definizione di un metodo di implementazione e di un insieme di strumenti per la gestione sicura delle informazioni, sia in formato testuale che documentale.
- Implementazione di una piattaforma proprietaria di videoconferenza, che ha permesso di abbattere i costi sostenuti per le riunioni online — sia internamente che con i partner coinvolti nelle attività progettuali — migliorando al contempo gli standard di sicurezza e privacy. La piattaforma include anche un servizio di registrazione delle chiamate.
- Realizzazione dell'ambiente tecnico necessario a ospitare i servizi di intelligenza artificiale, destinati sia all'uso interno che alla commercializzazione verso clienti terzi.
- Sviluppo delle procedure necessarie per replicare il nostro protocollo di gestione dei dati e i servizi cloud self-hosted anche su infrastrutture esterne, rendendo possibile la

loro implementazione su hardware di proprietà di soggetti terzi quali Comuni, enti no profit e associazioni.

Il valore generato

L'insieme di queste attività ha permesso di costruire un'infrastruttura tecnologica interna più sicura, autonoma e sostenibile, capace di rispondere sia alle esigenze operative dell'organizzazione che a quelle dei soggetti terzi con cui collaboriamo. L'adozione di un modello open source, inoltre, rafforza il nostro contributo a un ecosistema digitale condiviso, coerente con i principi di trasparenza e responsabilità sociale che orientano il nostro operato.

I- PROGETTO DI SVILUPPO DI IMPRESA "ORIZZONTI D'IMPRESA"- Bando "Rotte Sostenibili", Fondazione Cariparma

Campo	Dettaglio
Titolo	«Orizzonti d'impresa, tra obiettivi trasformativi ad impatto sociale e crescita sostenibile»
Bando	«Rotte Sostenibili» — Fondazione Cariparma
Finanziamento	€ 80.000 (ottantamila/00)
Delibera CdA Fondazione	6 novembre 2024 (Pratica 2024.0374 — Prot. n. 960)
Rendicontazione entro	31 dicembre 2026
Advisor principale	AICCON — Università di Bologna (Paolo Venturi, Giorgia Perra, Serena Miccolis)
Co-advisor	CO Gruppo (Federico Gusmeroli) + Bertolli & Partners (Davide Bertolli)
Periodo progetto	Gennaio 2025 – Giugno 2026 (18 mesi)
Struttura	2 fasi: Analisi AS-IS (Fase 1, completata 2024) + Piano Strategico + Piano Esecutivo (Fase 2, in corso)

«Orizzonti d'Impresa» è il progetto di capacity building organizzativo che Séfora ha scelto di intraprendere consapevolmente nel 2024-2026 per rispondere a una necessità strutturale: costruire le fondamenta organizzative, strategiche e finanziarie che consentano all'impresa di crescere in modo sostenibile e autonomo, riducendo la dipendenza dai bandi pubblici. Il progetto è finanziato da Fondazione Cariparma attraverso il bando «Rotte Sostenibili», che supporta le organizzazioni del Terzo Settore parmense nel loro percorso di rafforzamento organizzativo.

Nella Fase 1 (2024), AICCON ha condotto l'analisi organizzativa AS-IS di Séfora attraverso il framework di capacity building CPA Tool (Capacity Building Assessment Tool) del 2021, volto a fotografare il modello organizzativo, la struttura economico-finanziaria, le competenze interne, le relazioni con l'ecosistema e l'orientamento all'impatto dell'impresa attraverso workshop con la governance, interviste one-to-one con le figure chiave e analisi documentale. L'analisi ha identificato 6 aree prioritarie di fabbisogno su cui costruire il Piano Strategico e il Piano Esecutivo:

- Rafforzamento del team e innesto di nuove competenze nei ruoli chiave di gestione.
- Consolidamento finanziario: gestione efficace del budget, diversificazione delle fonti di finanziamento.
- Sviluppo/consolidamento di partnership e reti in una visione ecosistemico-contributiva.

- Monitoraggio e valutazione dell'impatto sociale: sistemi di raccolta e analisi dei dati.
- Strategia e pianificazione a lungo termine (3-4 anni) con piani operativi dettagliati.
- Comunicazione efficace verso finanziatori e stakeholder sulla missione e sull'impatto generato.

Il percorso, concluso nell'estate 2024, ha posto le basi per la definizione del Piano strategico di lungo periodo (3-4 anni) e del Piano esecutivo di breve/medio periodo (18 mesi), candidato successivamente alla Fase 2 del bando.

Dall'analisi organizzativa al progetto esecutivo

Il progetto “Orizzonti d'Impresa” nasce quindi dal percorso di analisi e pianificazione realizzato da Séfora Impresa Sociale Anffas con il supporto scientifico di AICCON Research Center. Il punto di partenza è stata l'Analisi Organizzativa (AS IS), che ha fotografato lo stato dell'arte dell'organizzazione su quattro dimensioni – economico-strategica, organizzativa interna, relazionale esterna, di rendicontazione e comunicazione – facendo emergere un quadro coerente con una realtà ancora in fase di start-up: un elevatissimo commitment individuale e collettivo, un buon posizionamento istituzionale e un core business digitale solido, a fronte di una struttura organizzativa leggera e poco formalizzata, di un modello di governance non ben definito, dell'assenza di una funzione amministrativa dedicata e di una sostenibilità economico-finanziaria ancora fragile.

A partire da queste evidenze, è stato elaborato il Piano Strategico di Sviluppo 2025-2028, che individua la visione di lungo periodo dell'organizzazione – diventare un hub solido, strutturato e indipendente per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità e per la diffusione di una nuova cultura dell'accessibilità – e la declina in tre obiettivi strategici: ridefinire il modello organizzativo e operativo; rafforzare il modello di business e la sostenibilità economica; migliorare il riconoscimento esterno e il coinvolgimento della comunità. Il Piano Strategico copre l'intero arco 2025-2028 e individua 17 interventi progettuali con un budget complessivo di circa 239.000 euro.

Il Progetto Esecutivo “Orizzonti d'Impresa”, oggetto della Fase 2 del bando Rotte Sostenibili di Fondazione Cariparma, traduce in azioni operative la prima fase di questo percorso pluriennale. Ha una durata di 18 mesi (gennaio 2025 – giugno 2026) e concorre al raggiungimento di due dei tre obiettivi strategici del Piano: la ridefinizione del modello organizzativo e operativo e il rafforzamento del modello di business e della sostenibilità. Il valore complessivo del progetto esecutivo è di circa 97.000 euro, con un cofinanziamento di Séfora pari al 17,5% circa. a fronte di una richiesta di contributo a Fondazione Cariparma di 80.000 euro.

Architettura del progetto: i 4 Work Packages

Il Progetto Esecutivo è strutturato in 4 Work Package (WP). Il WP1 – Project Management è trasversale e accompagna l'intera durata del progetto (M1-M18), garantendo coordinamento, gestione del budget e dei rischi, e rendicontazione tecnico-finanziaria verso la Fondazione. Il WP2 – Studio e progettazione del modello organizzativo e operativo e il WP3 – Rafforzamento della struttura operativa sono direttamente

collegati al primo obiettivo strategico (ridefinire il modello organizzativo). Il WP4 – Rafforzamento del modello di business è collegato al secondo obiettivo strategico (rafforzare il modello di business e la sostenibilità).

Ogni WP ha un responsabile interno (Cristiana Torricella per WP1 e WP4, Denis Genitoni per WP3) o un consulente esterno responsabile dell'implementazione tecnica (C.O.GRUPPO per il WP2), e si avvale del supporto di consulenti specializzati: C.O.GRUPPO Società Benefit per il cambiamento organizzativo, Bertolli & Partners per gli aspetti economico-finanziari e gli strumenti di pianificazione e controllo, AICCON Research Center per l'accompagnamento strategico e la formazione in imprenditorialità sociale, Bologna Business School (BBS) e Co.Gruppo per la formazione in project management.

Il prospetto seguente riepiloga, per ciascun Work Package, le attività previste, i relativi indicatori di risultato (KPI, così come definiti nella matrice di monitoraggio elaborata insieme ad AICCON) e lo stato di avanzamento al 31 dicembre 2025 del progetto esecutivo. Poiché il 31 dicembre 2025 corrisponde al dodicesimo mese di un progetto che si conclude al diciottesimo (giugno 2026), le attività che si sono concluse entro tale data sono classificate come "Realizzate", mentre quelle che proseguono oltre tale data (tipicamente le attività di coordinamento, rendicontazione e affiancamento strategico, continuative per l'intera durata del progetto, e le collaborazioni professionali avviate nel 2025 e attive fino a fine progetto) sono classificate come "In corso". Nessuna attività risulta non ancora avviata al 31/12/2025.

Prospetto Work Package – Attività – KPI – Status al 31/12/2025

Work Package	Descrizione attività	KPI di riferimento	Status al 31/12/2025
WP1 Project Management <i>Resp. Cristiana Torricella – M1-M18</i>	1.1 Coordinamento generale delle risorse interne ed esterne (kick-off interno M1, kick-off allargato ai consulenti M2, meeting di progetto trimestrali M3-M18)	N. meeting di progetto realizzati (target: 8) % partecipazione ai meeting di progetto (target: 80%)	In corso
	1.2 Gestione: monitoraggio dell'implementazione delle attività e dei KPI; gestione del budget di progetto; identificazione e segnalazione di rischi ed eventuale revisione del progetto esecutivo	% scostamento tra azioni pianificate e risultati effettivi (target: <5%) % scostamento tra budget approvato e spese effettive (target: <5%)	In corso
	1.3 Rendicontazione tecnica e finanziaria sullo stato avanzamento lavori e della spesa (reportistica alla Fondazione, M18)	Confluiscono nei medesimi indicatori del punto 1.2	In corso

WP2 Studio e progettazione del modello organizzativo e operativo <i>Resp. C.O.GRUPPO – M2-M10</i>	2.1 Analisi dei processi e dei flussi organizzativi a partire da quanto svolto in Fase 1 (incontri consulente-RU, M2-M3)	Confluisce negli indicatori dell'obiettivo specifico n. 2 (v. sotto)	Realizzata
	2.2.1 Studio e progettazione del modello organizzativo e operativo di sviluppo – Report del percorso di affiancamento organizzativo, organigramma, mansionari (M3-M6)	% RU che dichiara maggiore chiarezza su ruoli e responsabilità (target: 80%) % RU che dichiara che la riorganizzazione è stata efficace (target: 80%)	Realizzata
	2.2.4 Definizione di mansioni e compiti di nuove figure organizzative (M3-M4)	Confluisce nei medesimi indicatori sopra riportati	Realizzata
	2.2.3 Supporto alla ridefinizione degli strumenti gestionali e di integrazione organizzativa (M5-M10)	Confluisce nei medesimi indicatori sopra riportati	Realizzata
	2.2.2 Definizione di procedure organizzative interne (M7-M10)	% RU che dichiara che le procedure hanno migliorato il proprio lavoro (target: 80%)	Realizzata
WP3 Rafforzamento della struttura operativa <i>Resp. Denis Genitori – M4-M18</i>	3.1.1 Inserimento di una risorsa part-time dedicata alla segreteria amministrativa (M4-M18)	Persona formata che dichiara di aver migliorato le proprie competenze (target: 2) % riduzione dei tempi di gestione operativa (target: 20%)	In corso
	3.1.2 Avvio di una collaborazione professionale con una psicologa per il rafforzamento del Settore Psico-Educativo – contratto 480 ore (M4-M18)	N. nuovi percorsi di assessment e orientamento avviati (baseline 52, target 90)	In corso
	3.2.1 Partecipazione di Cristiana Torricella ai corsi	N. persone con disabilità inserite nel mondo del lavoro (baseline 5, target 12)	Realizzata

	professionalizzanti di project management BBS (M10-M11)		
	3.2.2 Riqualificazione delle competenze di un dipendente del Settore IT per nuove progettualità nel Settore Accessibilità (M6-M12)	% aumento delle richieste servizi IT gestite ogni anno (target: 20%)	Realizzata
	3.2.3 Acquisto pacchetto software necessario per nuove progettualità (M6-M18)	Confluisce nei medesimi indicatori sopra riportati	In corso
WP4 Rafforzamento del modello di business <i>Resp. Cristiana Torricella – M2-M18</i>	4.1.1 / 4.1.2 Supporto consulenziale al Board in prospettiva strategica e operativa; supporto in percorsi di analisi strategica e facilitazione di processi decisionali (M2-M18)	% membri CdA partecipanti al corso su imprenditorialità e managerialità (target: 90%) % membri CdA che dichiarano competenze imprenditoriali/manageriali migliorate (target: 80%)	In corso
	4.1.3 Supporto per gli aspetti economico-finanziari e relative procedure (M2-M18)	% riduzione tempo medio per generare report finanziari e gestionali (target: 15%)	In corso
	4.1.4 Eventuale revisione del piano strategico alla luce del percorso svolto (M18)	% decisioni strategiche prese sulla base di dati da strumenti di pianificazione (target: 70%)	In corso
	4.2.1 Percorso formativo personalizzato in imprenditorialità sociale per i membri del CdA – 16h in presenza (M2-M3)	% membri CdA partecipanti al corso (target: 90%) % membri CdA con competenze migliorate (target: 80%)	Realizzata
	4.3.1 Redazione del Business Plan 2025-2030 (M2-M6)	% scostamento tra previsioni di business plan e risultati effettivi (target: <5%)	Realizzata
	4.3.2 Predisposizione di una dashboard per il controllo delle	% utilizzo effettivo degli strumenti di pianificazione e	Realizzata

	performance e l'analisi dei dati (M7-M10)	controllo da parte del CdA (target: 80%)	
	4.3.3 Formazione per l'utilizzo della dashboard e l'analisi dei dati (M11-M12)	Confluisce nei medesimi indicatori sopra riportati	Realizzata

Legenda status: **Realizzata** = attività conclusa secondo cronoprogramma entro il 31/12/2025 (M12); **In corso** = attività avviata e ancora attiva al 31/12/2025, con conclusione prevista entro giugno 2026 (M18).

Clausola di trasparenza e separazione contabile: si esplicita formalmente, ai fini di una corretta rendicontazione contabile nei confronti degli enti regolatori e dei finanziatori, che il percorso «Orizzonti d'Impresa» e il relativo stanziamento di € 80.000 di Fondazione Cariparma sono programmaticamente scissi, indipendenti e privi di qualsivoglia sovrapposizione economica, operativa o finanziaria con le altre linee strategiche dell'ente, escludendo qualsiasi fenomeno di doppio finanziamento.

6 - SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

La presente sezione è redatta in conformità alle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore, adottate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, secondo lo stesso schema già adottato nel Bilancio Sociale 2024, al fine di garantire la comparabilità delle informazioni nel tempo. I dati esposti sono desunti dal Bilancio di esercizio al 31/12/2025, approvato dall'Assemblea dei Soci.

Dati economici

Costo del personale diviso per servizio e mansione

	Accessibilità	Formazione, consulenza, programmazione e sviluppo software	Segreteria amministrativa	Facilitazione digitale	Totali
Tech Developer e formatore		€ 20.651,57			€ 20.651,57
Programmatore		€ 8.701,55+ 13.079,66			€ 21.781,21
Linguista	€14.155,86				€ 14.155,86
Amministrativa			€ 12.700,35		€ 12.700,35

Facilitatrice digitale				€ 6.044,99 +3.950,88	€ 9.995,87
------------------------	--	--	--	-------------------------	------------

Rispetto al 2024 si evidenzia un incremento strutturale del costo del personale (passato da € 43.556 a € 66.834, +53,5%), riconducibile in misura significativa alla scelta etica e manageriale di Séfora di stabilizzare con contratti a tempo indeterminato collaboratori con disabilità e fragilità che nel corso degli esercizi precedenti operavano con forme contrattuali più flessibili. Tale scelta, coerente con la mission statutaria dell'impresa sociale, ha comportato un aumento dei costi fissi nell'esercizio 2025 a fronte di un consolidamento dei percorsi di inclusione lavorativa, ed è descritta in maggior dettaglio al capitolo 4 — Persone che operano per l'ente.

Dati di bilancio 2025 — confronto con il 2024

I prospetti che seguono riportano, nello stesso schema sintetico adottato nel Bilancio Sociale 2024, i dati di Stato Patrimoniale al 31/12/2025 raffrontati con l'esercizio precedente.

ATTIVO	2025	2024
Immobilizzazioni	25.117	28.711
Attivo circolante	86.386	139.920
Ratei e risconti	436	111
Totale	111.939	168.742

Patrimonio netto	28.565	45.430
Altri fondi (TFR)	6.313	4.616
Debiti	76.929	118.611
Ratei e risconti	132	85
Totale	111.939	168.742

Fonte: Bilancio di esercizio al 31/12/2025 e al 31/12/2024 (Stato patrimoniale).

Rendiconto della gestione 2025 — confronto con il 2024

Il rendiconto gestionale, redatto secondo lo schema per aree di attività previsto dalle Linee guida ministeriali (già adottato nel Bilancio Sociale 2024), evidenzia un risultato negativo dell'attività di interesse generale pari a € 37.987 nel 2025, a fronte di un avanzo di € 31.998 registrato nel 2024.

Attività di interesse generale	2025	2024
Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale	40.786	168.406
Proventi da quote associative e apporti dei fondatori		
Proventi dagli associati per attività mutuali		
Ricavi per prestazioni e cessioni ad associazioni e fondatori		
Erogazioni liberali		
Proventi del 5 per mille		
Contributi da soggetti privati		
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi		
Contributi da enti pubblici e in conto esercizio	106.618	32.839
Altri ricavi, rendite e proventi	154	14
Rimanenze finali		
Arrotondamenti per unità di euro		
Totale proventi da attività generale	147.558	201.259

Costi e oneri da attività di interesse generale		2024
Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		—
Servizi		113.434
Godimento beni e servizi		1.192
Personale		43.556
Oneri di gestione diversi *		11.079
Totale oneri da attività generale		169.261

Avanzo/disavanzo attività di interesse generale		31.998
--	--	---------------

* Nel totale oneri di gestione diversi sono compresi gli ammortamenti, per un totale di € 9.603 nel 2025 (€ 8.977 nel 2024) e gli oneri diversi di gestione per € 6.177 nel 2025 (€ 2.102 nel 2024).

Quadro di sintesi delle variazioni 2025 vs 2024

Indicatore	2025	2024	Variazione
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	40.786	168.406	-75,8%
Contributi in conto esercizio	106.618	32.839	+224,7%
Totale valore della produzione	147.558	201.259	-26,7%
Costo del personale	66.834	43.556	+53,5%
Ammortamenti	9.603	8.977	+7,0%
Risultato d'esercizio	(31.917)	20.652	n.s.
Patrimonio netto	28.565	45.430	-37,1%
Debiti totali	76.929	118.611	-35,2%
Disponibilità liquide	1.369	23.963	-94,3%
Crediti entro l'esercizio successivo	78.100	115.957	-32,6%

Valori in euro. Fonte: Bilancio di esercizio al 31/12/2025 e al 31/12/2024.

Attività diverse, attività finanziarie e patrimoniali, supporto generale

Come già nel 2024, Séfora non ha svolto nell'esercizio 2025 attività diverse rispetto a quella di interesse generale, né ha sostenuto costi di supporto generale separatamente classificati. Si riportano, per completezza e comparabilità, i proventi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali.

Proventi/oneri da attività finanziarie e patrimoniali	2025	2024
da rapporti bancari (proventi)	—	—
su rapporti bancari (oneri)	847	67
Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali	(847)	(67)

Risultato d'esercizio	2025	2024
Totale proventi e ricavi	147.558	201.259
Totale oneri e costi	186.392	169.328
Imposte (correnti, differite e anticipate)	(6.917)	11.279
Avanzo/disavanzo d'esercizio	(31.917)	20.652

Il totale oneri e costi 2025 (€ 186.392) include i costi della produzione (€ 185.545) e gli oneri finanziari (€ 847); le imposte 2025 sono rappresentate da imposte anticipate per € 6.917, che riducono la perdita d'esercizio.

La provenienza dei proventi

Ai sensi delle Linee Guida (§6 punto 6), si riporta la provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati:

Provenienza delle risorse economiche, con separata indicazione dei contributi pubblici e privati	2025	2024
Entrate da enti pubblici	106.618	10.770
Entrate da soggetti privati	40.786	90.759
Totale	147.398	101.529

Nello specifico

Attività	Enti pubblici	Enti Privati	Totali
Associazione ANCESCAO per progetto "Parma digitale Facile"		11.294,04	
Consorzio Solidarietà Sociale per il Progetto PNRR-M5 "Sotto lo stesso Portico"		1.295,80	
Fondazione Cariparma per 1° e 2° Sal Progetto "Orizzonti d'Impresa" e "PSR"		48.953,25	
AIAS Bologna		252,82	
NPS - contributo per assunzione persone con disabilità - Art.28 DL48/2023 TRN1001255272	44.822,41		
TOTALE	44.822,41	61.855,89	106.618,32

Il cambio strutturale nella composizione dei ricavi è il dato più rilevante dell'esercizio 2025: i ricavi da mercato (vendite/prestazioni) sono scesi dal 83,7% al 27,6% del valore della produzione, mentre i contributi pubblici e da fondazioni sono cresciuti dal 16,3% al 72,2%. Questo dato quantifica la vulnerabilità già identificata nella strategia: l'ente è ancora eccessivamente dipendente da risorse pubbliche e da bandi, e la diversificazione delle fonti è un obiettivo strategico urgente, al quale risponde direttamente il progetto «Orizzonti d'Impresa».

Lettura della perdita d'esercizio 2025 e continuità aziendale

L'esercizio 2025 si è chiuso con una perdita di € 31.917, in controtendenza rispetto all'avanzo di € 20.652 registrato nel 2024. Il Consiglio di Amministrazione ritiene opportuno fornire agli stakeholder una lettura analitica delle determinanti di tale risultato, affinché esso non venga letto come un segnale di difficoltà strutturale, ma come l'effetto congiunto di scelte gestionali, strategiche ed etiche assunte consapevolmente nel corso dell'anno.

I fattori che hanno determinato il risultato negativo

- Impegno del team nel progetto di sviluppo dell'impresa: per tutto il 2025 una parte significativa delle risorse umane e manageriali di Séfora è stata dedicata alla progettazione e all'avvio del piano di sviluppo strategico dell'impresa sociale (proseguimento del percorso avviato con Fondazione Cariparma), sottraendo tempo e capacità produttiva alle attività direttamente fatturabili. Questo si riflette nella significativa contrazione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, passati da € 168.406 nel 2024 a € 40.786 nel 2025 (-75,8%).
- Investimento in Ricerca e Sviluppo: nel 2025 Séfora ha sostenuto un investimento rilevante in attività di ricerca e sviluppo collegate al piano di sviluppo dell'impresa, le cui immobilizzazioni immateriali sono salite da € 1.536 a € 4.032 e i cui ammortamenti complessivi (immateriali e materiali) sono passati da € 8.508 a € 9.460. Si tratta di costi che generano valore nel medio periodo ma che gravano integralmente sul conto economico dell'esercizio in cui sono sostenuti.
- Stabilizzazione dei contratti dei collaboratori con disabilità e fragilità: in coerenza con la propria missione di impresa sociale, Séfora ha scelto di stabilizzare con contratti a tempo indeterminato collaboratori con disabilità e fragilità precedentemente impiegati con forme contrattuali più flessibili. Tale scelta etica e manageriale ha comportato un incremento del costo del personale da € 43.556 a € 66.834 (+53,5%), di cui salari e stipendi da € 38.904 a € 53.350 e oneri sociali da € 1.934 a € 9.475, oltre a un maggior accantonamento TFR (da € 2.718 a € 4.009).

Continuità aziendale e indici di solvibilità

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che la perdita registrata non sia indicativa di una crisi strutturale, ma sia riconducibile a fattori temporanei e a scelte gestionali consapevoli, come sopra descritto. In particolare:

- la perdita è stata interamente coperta in sede di destinazione del risultato, attraverso l'utilizzo della riserva straordinaria (€ 20.651) e di versamenti in conto copertura perdite dei soci (€ 11.266), senza intaccare il capitale sociale né la riserva legale, che restano inalterati rispettivamente a € 4.000 e a € 2.412;
- i debiti complessivi si sono ridotti, passando da € 118.611 a € 76.929 (-35,2%), inclusa l'integrale estinzione della quota di debito esigibile oltre l'esercizio successivo (da € 10.000 a zero), a conferma di un percorso di riduzione dell'esposizione debitoria e non di un suo aggravamento;
- il patrimonio netto, pur in riduzione (da € 45.430 a € 28.565), si mantiene positivo e superiore al capitale sociale versato, e l'ente non presenta i presupposti di cui all'art. 2482-bis e 2482-ter c.c. per la riduzione obbligatoria del capitale.

Per tali ragioni, il Consiglio di Amministrazione conferma che il presupposto della continuità aziendale, posto a base della redazione del Bilancio di esercizio al 31/12/2025, è pienamente rispettato, e che gli investimenti realizzati nel 2025 — sul piano organizzativo, della ricerca e sviluppo e dell'inclusione lavorativa — sono attesi generare ricavi e risultati positivi a partire dall'esercizio 2026.

Delibera assembleare e copertura della perdita d'esercizio

L'Assemblea Ordinaria dei Soci si è riunita regolarmente il 29/05/ 2026 (seconda convocazione), sotto la presidenza della Dott.ssa Cristiana Torricella. L'Assemblea ha esaminato le cause della perdita d'esercizio di € 31.917,00, riaffermando la totale fiducia nelle linee strategiche di industrializzazione avviate, e ha approvato all'unanimità la seguente manovra di copertura integrale:

Fonte di copertura	Importo (€)
Utilizzo riserva straordinaria	20.651,00
Versamenti soci in conto copertura perdite	11.266,00
TOTALE COPERTURA	31.917,00

A seguito della manovra, il Patrimonio Netto complessivo dell'impresa sociale si attesta a € 28.565,00, il capitale sociale di € 4.000,00 rimane interamente preservato, e la società dispone dei pieni margini di solvibilità per affrontare la programmazione industriale 2026-2027.

7- CONSIDERAZIONI TRASVERSALI E PROSPETTIVE

In quattro anni di attività, l'esperienza accumulata sul fronte dell'inclusione lavorativa ha permesso a Séfora di consolidare un modello di intervento che si distingue per un duplice risultato: una maggiore

efficacia, misurabile negli esiti occupazionali e nella qualità di vita delle persone coinvolte, e una maggiore efficienza, intesa come uso razionale delle risorse impiegate rispetto ai risultati conseguiti. La personalizzazione dei percorsi – che è il tratto distintivo dell'approccio Séfora – non è dunque soltanto una scelta valoriale, ma una leva che produce un ritorno economico e sociale verificabile. Questa evidenza, tuttavia, resta una condizione necessaria ma non sufficiente per orientare il sistema nel suo complesso verso un approccio centrato sulla persona, sul suo Progetto di Vita e sui suoi esiti, superando una logica ancora prevalentemente guidata dall'offerta e da una logica prevalentemente rendicontativa dal punto di vista prestazionale. Il decreto legislativo 62/2024, attuativo della riforma in materia di disabilità, rappresenta in questo senso una leva potenzialmente significativa, attualmente in fase di sperimentazione territoriale. Séfora guarda con attenzione a questo processo, consapevole che i cambiamenti di sistema richiedono tempi lunghi e incontrano resistenze di natura culturale, organizzativa e amministrativa. Per questo l'ente ritiene prioritario, nel prossimo triennio, intensificare le attività di comunicazione e disseminazione dei risultati ottenuti, a partire dai dati raccolti attraverso la valutazione d'impatto realizzata con AICCON: dimostrare, con evidenze solide, che l'inserimento lavorativo di persone con bisogni di sostegno elevati è possibile e sostenibile è la condizione per innescare un cambiamento culturale più ampio.

Sul piano operativo, il 2025 ha visto un ridimensionamento dell'attività diretta di inclusione lavorativa, in conseguenza della chiusura del progetto regionale “Lavorare in Rete”: le componenti di assesment e job coaching, che costituiscono il nucleo metodologico più qualificante dell'intervento, continuano a non trovare una copertura strutturale attraverso risorse pubbliche dedicate, a fronte di una domanda da parte delle famiglie in costante crescita. Séfora non ritiene corretto, né sostenibile, che tali costi siano trasferiti integralmente sui nuclei familiari: la ricerca di risorse integrative – pubbliche, filantropiche o derivanti da nuove progettualità – per consolidare e ampliare la dotazione di competenze specialistiche resta pertanto un obiettivo prioritario per il prossimo esercizio.

Le prospettive di sviluppo dell'ente per il prossimo triennio sono in larga misura già definite nel Piano Strategico 2025-2028 elaborato nell'ambito del progetto «Orizzonti d'Impresa» (cfr. cap. 6), che individua tre direttrici di lavoro: la ridefinizione del modello organizzativo e operativo, il rafforzamento del modello di business e della sostenibilità economica, il miglioramento del riconoscimento esterno e del coinvolgimento della comunità di riferimento. Il percorso, avviato nel 2025 e accompagnato da AICCON, CO.GRUPPO e Bertolli & Partners, è la cornice entro cui collocare le scelte gestionali dell'esercizio – incluso l'investimento in ricerca e sviluppo e la stabilizzazione contrattuale del personale – e gli obiettivi di consolidamento descritti in questo capitolo.

Sul fronte dei servizi informatici, l'obiettivo per il 2026 è completare l'investimento in ricerca e sviluppo avviato nel 2025, con particolare attenzione alla sicurezza dei dati, per poi avviare la fase di collocamento sul mercato di alcune delle tecnologie proprietarie sviluppate internamente. Séfora intende muoversi nella stessa direzione anche con le infrastrutture self-hosted sviluppate nel 2025 (gestione dati, videoconferenza, ambienti per l'intelligenza artificiale), proponendole non solo come

strumenti a uso interno ma come servizi trasferibili ad altri Enti del Terzo Settore, Comuni e organizzazioni non profit che condividano l'esigenza di modelli più sicuri, trasparenti e indipendenti dai grandi fornitori cloud.

Il secondo ambito su cui l'ente intende investire con continuità è quello dell'accessibilità, della digitalizzazione del patrimonio culturale e della facilitazione digitale, settori in cui Séfora ha già dimostrato di poter generare valore non soltanto economico ma anche, e soprattutto, per le persone e per le comunità di riferimento. Nel corso del 2026 troveranno conclusione alcuni progetti avviati nel 2025 con risultati attesi rilevanti: la pubblicazione del portale accessibile dei Musei Civici di Parma in linguaggio Easy to Read, lo sviluppo degli archivi digitali per il Museo Guatelli e per il CSAC dell'Università di Parma, e la chiusura della misura regionale “Parma Digitale Facile” (31 marzo 2026), il cui sportello territoriale ha permesso a Séfora di consolidare competenze e relazioni utili a candidarsi come soggetto di riferimento per le future misure regionali e nazionali sul divario digitale. L'auspicio dell'ente è che questi progetti, isolatamente significativi, possano evolvere in una linea di servizio stabile e riconoscibile.

Sul piano organizzativo, la scelta di stabilizzare nel 2025 i contratti dei collaboratori con disabilità e fragilità – descritta in dettaglio al capitolo 6 – segna una fase di consolidamento che l'ente intende proseguire nel prossimo biennio, in coerenza con il primo obiettivo del Piano Strategico: una struttura organizzativa più solida, con ruoli e responsabilità definiti, è la condizione per sostenere una crescita ordinata anche dal punto di vista del business. In questa stessa direzione si collocano l'inserimento, già avviato nel 2025, di una risorsa dedicata alla segreteria amministrativa e il rafforzamento del Settore Psico-Educativo con una nuova collaborazione professionale, entrambi finalizzati a liberare la governance da compiti operativi e a concentrarla sulle scelte strategiche.

Come realtà aderente alla rete nazionale ANffAS, Séfora intende infine porre le proprie competenze tecnologiche e metodologiche al servizio del Piano Strategico 2026-2030 che la rete associativa sta elaborando, contribuendo con la propria esperienza maturata nei campi dell'inclusione lavorativa, dell'accessibilità e dello sviluppo di soluzioni informatiche a impatto sociale. È in questa prospettiva – tenere insieme la dimensione locale dell'intervento diretto con le persone e quella sistemica della rete nazionale – che l'ente intende misurare, nei prossimi esercizi, la propria capacità di generare valore economico e sociale in modo congiunto e duraturo.

8- MONITORAGGIO SVOLTO DALL'ORGANO DI CONTROLLO

8.1 Attestazione di conformità del Bilancio Sociale alle Linee Guida di cui al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, redatta dall'Organo di Controllo ai sensi dell'Art.30, comma 7 del Dlgs n. 117/2017

Séfora S.r.l. Impresa Sociale AnffAS

Bilancio sociale al 31/12/2025

Attestazione di conformità del bilancio sociale alle Linee Guida di cui al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, redatta dall'Organo di Controllo ai sensi dell'art. 30, comma 7 del D.Lgs. n. 117/2017

All'Assemblea degli Associati di Séfora S.r.l. Impresa Sociale ANffAS

Identificazione e descrizione dell'oggetto dell'incarico e delle Linee Guida di riferimento

Nella presente attestazione, integrata nel bilancio sociale, si dà conto dell'attività di verifica espletata al fine di attestare secondo criteri di diligenza professionale la conformità del bilancio sociale al 31/12/2025 alle previsioni (struttura, contenuti, principi di redazione) delle Linee Guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale.

Ai sensi dell'art. 30, comma 7 del D.Lgs. 117/2017, l'Organo di Controllo attesta che il bilancio sociale è stato redatto in conformità alle Linee Guida di cui all'art. 14, comma 1 del D.Lgs. 117/2017, adottate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019.

Le Linee Guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale consentono autonomia di scelta da parte degli ETS in merito all'adozione della metodologia di rendicontazione e di eventuali standard di riferimento, prevedendo comunque un dettagliato elenco di sezioni e relative sotto-sezioni di informazioni dalla cui disclosure l'ETS non può prescindere.

Tanto premesso, si dà atto che ai fini della redazione del bilancio sociale, l'ente ha dichiarato di aver utilizzato gli standard di rendicontazione elaborati e promossi dalla rete associativa "ANffAS".

La responsabilità della redazione del bilancio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste nelle norme che ne disciplinano la redazione compete all'Organo di Amministrazione dell'impresa sociale.

L'Organo di Controllo ha la responsabilità di attestare, come previsto dall'ordinamento, la conformità del bilancio sociale alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. All'Organo di Controllo compete inoltre di rilevare se il contenuto del bilancio sociale risulti manifestamente incoerente con i dati riportati nel bilancio d'esercizio e/o con le informazioni e i dati in suo possesso.

Svolgimento delle verifiche, individuazione degli obiettivi e modalità di esecuzione degli accertamenti

L'obiettivo degli accertamenti eseguiti dall'Organo di Controllo è la verifica della rispondenza alle Linee Guida adottate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, tenendo conto di quanto previsto in materia dalle Norme di comportamento dell'organo di controllo degli enti del Terzo settore, pubblicate dal CNDCEC nel dicembre 2020, ed in particolare:

- la verifica della rispondenza della struttura del bilancio sociale rispetto all'articolazione per sezioni di cui al paragrafo 6;
- la verifica della presenza nel bilancio sociale delle informazioni di cui alle specifiche sotto-sezioni esplicitamente previste al paragrafo 6;
- eventualmente, l'indicazione dei motivi per i quali specifiche sezioni o sotto-sezioni di cui al paragrafo 6 delle Linee Guida siano state omesse;
- la verifica del rispetto dei principi di redazione di cui al paragrafo 5.

Dichiarazione conclusiva con espressione del giudizio sull'attestazione

Sulla base delle procedure di verifica svolte e delle evidenze acquisite, l'Organo di Controllo attesta che il bilancio sociale al 31/12/2025 è stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità con le Linee Guida contenute nel D.M. del 4 luglio 2019, che ne stabiliscono le modalità di predisposizione.

Nicola Muscella, Sindaco Unico

Parma, 14/04/2026



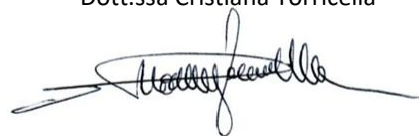
SÉFORA S.R.L. IMPRESA SOCIALE ANffAS — Bilancio Sociale 2025

Redatto ai sensi dell'art. 9, c. 2, D.Lgs. 112/2017 e in conformità al D.M. 4 luglio 2019.

Parma, 31 marzo 2026

La Presidente del CdA

Dott.ssa Cristiana Torricella

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cristiana Torricella', with a long horizontal flourish extending to the right.