



**STILL  
I RISE**

# FAILURE REPORT

I nostri errori più grandi del 2024,  
suddivisi per dipartimento, e le  
lezioni che abbiamo imparato.



[www.stillirise.org](http://www.stillirise.org)

# PREMESSA

Questo è il primo anno in cui pubblichiamo un “failure report”, traducibile come un report sui nostri errori, e il nostro impegno è che diventi un appuntamento annuale costante. Infatti, nonostante la connotazione negativa che la parola “fallimento” o “errore” porta con sé, crediamo che fallire e commettere errori sia inevitabile, soprattutto quando ci si mette in gioco e si tenta l'intentato.

Ed è proprio questo che rappresenta Still I Rise. Mettendoci in gioco impariamo ogni giorno, sbagliamo, evolviamo e miglioriamo.

**Il fallimento è necessario al successo: l'importante non è non fallire mai, ma fallire imparando poi dai propri errori.**

Lo insegniamo anche agli studenti delle nostre Scuole: non abbiate paura di commettere errori e fallire, ma imparate da essi e poi provate di nuovo. E ancora, e ancora, e ancora. Solo così si cresce.

In linea con la nostra filosofia, ogni direttore del proprio dipartimento, incluso il nostro CEO, ha stilato un elenco dei più grandi fallimenti dello scorso anno, suddivisi per area, e di ciò che abbiamo appreso da essi.

## NICOLÒ GOVONI - CEO

### Fallimento: Approccio alla leadership incoerente

Come leader dell'organizzazione, è mio dovere dare l'esempio e ispirare i miei colleghi attraverso le mie decisioni e la mia leadership. Purtroppo, sto ancora imparando l'arte di essere leader e gli errori che commetto, sia per scelte sbagliate che per mancanza di azione, non solo influiscono negativamente i membri del mio team, ma li disorientano.

Durante tutto il 2024, il mio approccio alla leadership, specialmente per quanto riguarda il monitoraggio e la delega, è stato quantomeno disomogeneo. Si potrebbe dire che ciò sia stato dovuto a circostanze esterne che mi hanno costretto a deviare la mia attenzione altrove, ma sarebbe solo una scusa per giustificare il fatto che non ho ancora definito un approccio di leadership coerente e non ho ancora completamente sviluppato abitudini manageriali consolidate.

Ad esempio, a gennaio 2024, sono stato coinvolto in due missioni sul campo: la prima in Yemen e la seconda in Colombia. Ciò ha parzialmente compromesso la mia capacità di coordinarmi efficacemente con i direttori dell'organizzazione, causando ritardi significativi nella definizione degli obiettivi e nel loro perseguimento. Uno degli effetti principali è stato il ritardo nella finalizzazione del **Business Plan 2024**, che è stato condiviso con il resto del **team di Still I Rise** solo ad aprile. Questo ha provocato rallentamenti rilevanti nell'attuazione di attività chiave all'interno dell'organizzazione.

### Lezioni apprese:



La definizione degli obiettivi e la stesura del Business Plan annuale devono avvenire **ben prima** dell'inizio del nuovo anno.



Quando sono impegnato in missioni sul campo, mi assicurerò di delegare i miei obiettivi e che i miei colleghi siano pienamente attrezzati per perseguire i propri.



Per semplificare la comunicazione e il monitoraggio, **SIR** adotterà lo strumento di project management **Asana** nel 2025.

Ad **aprile e maggio 2024**, a causa della partenza di **Giovanni Volpe** per avviare le operazioni in India e della mancanza di un **Head of School ufficiale in Kenya**, mi sono ritrovato a ricoprire quel ruolo a tempo pieno. Ciò si è rivelato insostenibile, soprattutto quando il Paese è stato colpito da precipitazioni storiche che hanno causato notevoli disagi e disordini, aggravati da un tentativo di estorsione da parte delle autorità locali

a Mathare. Purtroppo, tutto ciò è avvenuto in concomitanza con la pianificazione e il lancio della **campagna per la Scuola in India**, il nostro più importante evento di raccolta fondi del 2024, che ha richiesto interventi e correzioni in corso d'opera. Di conseguenza, sono passato da un approccio di leadership caratterizzato da una supervisione blanda e una comunicazione ridotta a un **micromanagement estremo** nel giro di due mesi. Questo ha causato frustrazioni e inefficienza, nonostante il raggiungimento di tutti gli obiettivi, sia sul campo che nella raccolta fondi.

## Lezioni apprese:



Abbiamo ufficializzato i ruoli mio e di Giovanni in qualità di **co-Head of School del Kenya**, definendo una struttura di management che ci aiuti a gestire il plesso.



Abbiamo concordato di **iniziare la fase di pianificazione di qualsiasi campagna almeno 4 mesi prima**. Ciò mi consentirà di dedicare tempo ad altre iniziative senza compromettere processi che potrebbero richiedere il mio intervento o la mia approvazione diretta.

Infine, **a luglio e agosto 2024**, ho dovuto sospendere quasi completamente le mie attività di coordinamento e supervisione a causa dell'imminente **scadenza del libro che ho scritto per Rizzoli**. Questo ha causato ulteriori ritardi, impattando in particolare il **reclutamento di nuovi insegnanti sul campo** e la progettazione delle iniziative di raccolta fondi per l'autunno/inverno. Ancora una volta, ho sentito il bisogno di intervenire per correggere alcune attività che ritenevo inadeguate per il raggiungimento degli obiettivi di fine anno, causando attriti e disorganizzazione.

## Lezioni apprese:



Adotterò consapevolmente un approccio alla leadership **ben definito e comunicato apertamente**, impegnandomi a mantenerlo e assumendomi la responsabilità degli errori senza correggere continuamente la rotta a metà anno.



**Stabilirò chiaramente gli obiettivi per ogni dipartimento** fin dall'inizio e ne monitorerò i progressi attraverso controlli settimanali su Asana.

## GIULIA CICOLI - CHIEF FUNDRAISING AND COMMUNICATIONS OFFICER

### Fallimento: Non aver raggiunto l'obiettivo di raccolta fondi

L'obiettivo di raccolta fondi per il 2024 era di **4 milioni di euro**, ma abbiamo chiuso l'anno a circa **3,5 milioni**, mancando l'obiettivo di circa **500.000 euro**. Siamo comunque riusciti a coprire le spese e ottenere un piccolo margine, ma non quanto speravamo per investire in progetti futuri nel 2025 e negli anni successivi.

#### Fattori contribuenti:

- All'inizio dell'anno, il dipartimento era **privo di ruoli chiave** e di competenze interne, e alcune aree sono state lasciate in sospeso fino all'assunzione delle persone giuste a metà anno.
- **Pianificazione carente** e mancanza di strategia nei primi mesi dell'anno.
- **Crollo imprevisto delle donazioni via carta di credito** a inizio anno, con la perdita di donatori regolari e donazioni singole. Siamo riusciti a ripristinare le donazioni con carta di credito solo alla fine dell'anno.
- Alcuni donazioni che avevamo previsto sarebbero arrivate nel 2024 sono state **posticipate all'anno successivo**.

#### Lezioni apprese:



La pianificazione e una strategia ben definita sono essenziali. Quest'anno abbiamo **pianificato in anticipo**.



Invece di attendere nuove assunzioni, abbiamo **chiesto aiuto a esperti di fiducia e suddiviso i compiti tra i team**.



Abbiamo **automatizzato processi** per migliorare l'esperienza dei donatori.



Stiamo **ripensando completamente il nostro approccio**, espandendo e diversificando i canali di raccolta.

## **MIKE FISHER - CHIEF SCHOOLS OFFICER**

### **Fallimento: Mancanza di un sistema di valutazione unificato per le Scuole Internazionali**

A dicembre ci siamo trovati a dover prendere decisioni su quanto i nostri studenti delle Scuole Internazionali stessero progredendo e su chi dovesse passare all'anno successivo, ripetere o addirittura uscire dal programma. Sia in Kenya che in Colombia (seppur in misura minore, ma comunque significativa), non eravamo adeguatamente attrezzati per prendere decisioni chiare e informate su diversi casi di studenti. Considerando che uscire o meno dal programma può cambiare la vita di questi ragazzi, questo problema è molto rilevante.

#### **Fattori contribuenti:**

- **I dati di riferimento iniziali** non erano abbastanza solidi. Soprattutto in Kenya, dove il programma esiste da diversi anni, non avevamo ancora stabilito un sistema affidabile di raccolta dati e l'aggiornamento di questi non è stato inizialmente costante. Quindi, mentre i dati di fine anno erano più affidabili, mancavano dati di confronto per misurare i progressi.
- **Mancata diagnosi degli studenti con bisogni educativi speciali (SEN).** Questa valutazione si è rivelata accessibile e disponibile fin dall'inizio dell'anno, ma nessuno si è preso la responsabilità diretta di avviare il processo. Essendo un aspetto a cavallo tra il settore educativo e la tutela dell'infanzia, questo errore è stato una lezione importante.
- **Mancata pianificazione delle risorse SEN** nel budget previsionale del programma, causando confusione su ciò che poteva o non poteva essere speso.
- **Tecniche di differenziazione inadeguate**, sia in classe che nelle sessioni extra. Quando, alla fine dell'anno, ci siamo chiesti quali interventi fossero stati messi in atto per colmare le lacune individuate mesi prima, le risposte erano spesso insufficienti.

#### **Lezioni apprese:**

Abbiamo **analizzato gli errori** come team e nel 2025:

- Condurremo **valutazioni formative e complessive** sin dall'inizio dell'anno accademico, in linea con gli standard IB, per raccogliere dati di riferimento utili e accurati.
- **Abbiamo pianificato e inserito nel budget** interventi personalizzati per gli studenti con bisogni educativi speciali.
- Gli studenti stanno ora ricevendo le **diagnosi SEN** e stiamo costruendo una rete di partner specializzati, sia locali che globali, per supportare gli studenti e i loro insegnanti con formazione specifica.
- Gli studenti con difficoltà vengono **identificati prima** e dotati di **Piani Educativi Individualizzati (PEI)** con interventi tempestivi.
- Stiamo implementando nuove tecniche di differenziazione, tra cui:
  - Un **tool AI** per l'apprendimento personalizzato.
  - Un **sistema di tutoraggio tra studenti**, in cui chi supporta riceve crediti in base ai progressi dello studente affiancato.
- Abbiamo ridefinito le **responsabilità tra il team di protezione dell'infanzia (CPS) e il dipartimento educativo**, stabilendo aspettative chiare di azione proattiva per il benessere degli studenti.

## **GIOVANNI VOLPE - GENERAL COUNSEL**

### **Fallimento: Ritardi nella registrazione della Scuola in Colombia**

Il processo di registrazione della scuola in Colombia ha subito un rallentamento significativo a causa della mancata concessione della licenza di sviluppo urbano, legata al riconoscimento strutturale dell'edificio.

---

Il danno è stato duplice:

- **Perdita di tempo e risorse**, con una spesa di oltre €3.000 in consulenze ingegneristiche rivelatesi inefficaci;
  - **Ritardo nella registrazione formale**, che ha reso necessarie proroghe concesse dal Ministero dell'Istruzione, oggi ancora in attesa della documentazione finale.
- 

La causa principale è stata l'assenza di una supervisione efficace dell'Head of School, e in generale del team locale, il quale ha potuto esercitare le sue funzioni in modo troppo autonomo rispetto al team globale. In alcuni casi, compiendo scelte non aderenti ai canoni procedurali dell'organizzazione. Ne è un esempio la selezione dello studio ingegneristico, avvenuta senza un'adeguata verifica, ed occasionando ritardi significativi nell'elaborazione della domanda di riconoscimento strutturale.

#### **Contenimento del danno e continuità educativa**

Nonostante la licenza urbanistica sia tuttora in fase di ottenimento, gli studenti hanno continuato a ricevere un'istruzione formale e la scuola ha mantenuto attivo il processo di candidatura al programma MYP dell'International Baccalaureate (IB).

In particolare:

- **La prassi di candidatura IB consente di iniziare a erogare il curriculum anche prima della registrazione ministeriale**, a condizione che la scuola rispetti determinati requisiti di qualità e riceva il supporto del team IB;
- **Sono stati messi a disposizione corsi formativi on line** per consentire agli studenti di frequentare la nostra Scuola ed al contempo accumulare crediti accademici.

Questo duplice approccio ha permesso di contenere gli effetti del ritardo, salvaguardando il percorso educativo degli studenti e la credibilità del progetto scolastico.

## Lezioni apprese:

Questa vicenda ha evidenziato gravi carenze nei meccanismi di controllo e monitoraggio da parte del team globale. In particolare:



È necessario **strutturare un sistema di supervisione regolare e documentato** del lavoro svolto sul campo;



**Vanno adottate procedure trasparenti** per la selezione di fornitori e consulenti, con analisi di mercato e gare competitive;



**Occorre rafforzare la valutazione preventiva dei rischi**, soprattutto in contesti soggetti a dinamiche amministrative complesse.

La lezione più importante riguarda **l'urgenza di affiancare all'autonomia locale un controllo centrale attivo e professionale**, in grado di prevenire inefficienze, proteggere le risorse e tutelare l'efficacia dell'intervento educativo.

## Fallimento: Valutazione dei partner e negoziazioni per l'India

Nel 2024, il fallimento più significativo del mio dipartimento è stato un errore di valutazione durante le trattative per un contratto immobiliare in India, che ha comportato una perdita di tempo e ritardi nei progressi del progetto.

A livello programmatico, ogni transazione immobiliare deve rispettare il principio della **decisione basata sulla piena conoscenza**: tutte le parti devono rivelare informazioni pertinenti per stabilire linee di comando chiare. Tuttavia, questo principio non è stato seguito adeguatamente in un caso specifico.

Avevamo individuato un terreno di proprietà di una grande organizzazione con un **forte potenziale per i nostri obiettivi**. La trattativa richiedeva una **due diligence accurata**, data la delicatezza dell'operazione. Mentre abbiamo negoziato i termini commerciali generali, era necessario un processo di verifica dettagliato per garantire la fattibilità e la legalità dell'accordo.

A causa dell'appetibilità dell'opportunità, abbiamo deciso di procedere con le trattative, investendo tempo nella preparazione di un accordo. Purtroppo, il rappresentante della controparte **non aveva l'autorità legale per negoziare a nome dell'organizzazione**, fatto che è stato scoperto solo in un secondo momento.

Se avessimo effettuato una **verifica legale preventiva**, avremmo subito individuato che il rappresentante non era autorizzato a negoziare, risparmiando tempo prezioso. Questo errore ha dimostrato quanto sia **cruciale seguire rigidamente le procedure di valutazione dei partner**.

### Lezioni apprese:



**Verifica obbligatoria:** Prima di iniziare qualsiasi negoziazione, è necessario verificare l'**identità** e l'**autorità** dei rappresentanti coinvolti.



**Rispetto delle procedure:** Non bisogna mai deviare dagli standard operativi, indipendentemente dall'attrattiva dell'accordo.

## LAURA ARENA ARDUINI - CHIEF OF FINANCE

### Fallimento: Interruzione del provider per le transazioni con carta di credito

La migrazione da un sistema di gestione delle donazioni a un altro ha **interrotto la connessione con Wordline**, il nostro intermediario per le transazioni con carta di credito. Questo ha causato la perdita di **donazioni ricorrenti** e una perdita finanziaria stimata di **80.000 euro**, oltre a inefficienze operative significative.

#### Fattori contribuenti:

- **Scarsa coordinazione** tra i team interni e il supporto tecnico di Wordline durante la migrazione.
- **Mancanza di chiarezza sui requisiti di trasferimento dati**, con passaggi mancanti e integrazione incompleta.
- **Insufficiente competenza tecnica** da parte di Still I Rise per gestire migrazioni di sistemi complessi.
- **Wordline ha continuato ad addebitare costi**, nonostante la cessazione del contratto, creando ulteriori frustrazioni e perdite finanziarie.

#### Lezioni apprese:



**Processo di selezione dei fornitori più rigoroso**, con un'analisi dettagliata della compatibilità con le esigenze organizzative.



**Gestione più strutturata delle migrazioni di sistema**, con rispetto rigoroso delle tempistiche e coinvolgimento di tutte le parti interessate.



**Maggiore competenza tecnica interna**, con formazione specifica per gestire in autonomia integrazioni e transizioni.



**Revisione approfondita dei contratti con supporto legale**, per evitare costi non autorizzati in futuro.



**Strutturazione di un nuovo dipartimento finance** tramite l'assunzione di un Responsabile delle Funzioni che porti a SIR l'esperienza necessaria.

## Nota legale

In merito alla questione Worldline, il Dipartimento Legale di concerto con il Dipartimento Finance, dopo aver approfondito internamente tutta la corrispondenza intercorsa tra le parti ed aver riesaminato tutta la documentazione, particolarmente contrattuale, esistente con la predetta società, hanno convenuto di procedere nei confronti di WL, preliminarmente, attraverso l'ufficio legale interno all'APS, con l'inoltro di una diffida legale a mezzo PEC, inviata in data 24.04.2024, nella quale veniva denunciato il disservizio subito e messo in rilievo, altresì, il disagio arrecato all'APS per quanto concerneva il rapporto con il proprio pubblico di donatori.

Nella medesima sede, WL veniva, altresì, invitata al ripristino immediato del sistema di gestione delle donazioni di Still I Rise APS, nonché a procedere con ogni altro adempimento previsto e pattuito nel contratto stipulato con quest'ultima.

Nel mentre, l'associazione ha costantemente proseguito con l'inoltro di e mail a referenti di Worldline e di sessioni telefoniche con i vari operatori, senza, tuttavia, riuscire mai ad ottenere un risultato costruttivo rispetto alle criticità e problematiche persistenti causate da predetto fornitore di servizi, ma, anzi, continuando a sostenere costi per prestazioni mai eseguite, ma comunque, ad oggi, ancora addebitate da controparte all'APS.

In considerazione del fatto che alla predetta pec l'ufficio reclami di WL, in data 15.05.2024, dava un riscontro sterile da ogni punto di vista, il Dipartimento Legale di SIR, dopo aver consegnato allo studio legale di riferimento esterno all'APS un report riguardante tutta la vicenda e la vertenza in essere tra Still I Rise e Worldline, nonché dopo aver operato e studiato con esso tutte le considerazioni giuridiche e identificato ogni potenziale richiesta legale del caso, in data 17.12.2024 ha conferito mandato all'Avv. Da Re Alessandro del Foro di Treviso a procedere nei confronti di Worldline, dapprima, tentando una composizione bonaria della vertenza in essere, ed in seguito, laddove ciò non fosse possibile, a proseguire con ogni opportuna azione legale innanzi all'Arbitro Bancario Finanziario e/o in sede giudiziaria presso le competenti Autorità.

## CONCLUSIONE

Attraverso la pubblicazione di questo **Failure Report**, vogliamo rendere esplicito il nostro impegno nel **migliorare continuamente**. Il fallimento fa parte del percorso di crescita, ma solo se impariamo le sue lezioni e le trasformiamo in opportunità.

Nel 2025, metteremo in atto i cambiamenti necessari per consolidare le nostre strategie, ottimizzare la gestione dei progetti e rafforzare le nostre operazioni.

Con umiltà e determinazione, continuiamo a crescere.



**STILL  
I RISE**

**CAMBIAMO IL MONDO INSIEME,  
UN BAMBINO ALLA VOLTA**

[www.stillirise.org](http://www.stillirise.org)

