



FAILURE REPORT

I nostri errori più grandi del 2025,
suddivisi per dipartimento, e le
lezioni che abbiamo imparato.



www.stillirise.org

INTRODUZIONE: L'ANNO DELL'EVOLUZIONE

Il 2025 è stato il nostro anno migliore di sempre con una raccolta fondi in crescita del 30% rispetto al 2024. Eppure non è bastato. Per la prima volta nella storia di Still I Rise, abbiamo chiuso l'anno in perdita finanziaria, spendendo circa 258.000 euro in più di quanto raccolto. In questa relazione analizziamo le cause, esploriamo le lezioni apprese e illustriamo le soluzioni già messe in pratica. Siamo l'unica realtà no profit in Italia a pubblicare il resoconto dei nostri fallimenti perché crediamo che cambiare il mondo non richieda la perfezione ma la trasparenza e un costante desiderio di crescita.

Questo è il rapporto del nostro anno migliore - e peggiore.

I dodici mesi appena trascorsi hanno segnato il momento in cui Still I Rise ha dismesso i panni della startup per indossare l'armatura di un'organizzazione adulta - un passaggio fisiologico ma complesso. Ha richiesto di smantellare vecchie abitudini per creare processi scalabili in grado di sostenere un impatto globale. Gli errori che documentiamo di seguito sono il prodotto di questa evoluzione. Li rivendichiamo a testa alta. Costituiscono le fondamenta del nostro futuro.

Lo affermiamo con assoluta certezza: mentre affrontavamo queste sfide strutturali, la nostra bussola ha mantenuto la rotta.

La qualità dell'educazione erogata ai nostri studenti è rimasta ai massimi livelli. Le difficoltà non hanno mai varcato le soglie delle aule. Nel 2025 abbiamo inaugurato la nostra Scuola di Emergenza a Juba, in Sud Sudan, portando istruzione e protezione in un territorio devastato da guerra e povertà estrema. Nello stesso anno abbiamo registrato un tasso di retention superiore al 95% per i bambini estratti dalle miniere in Congo e nei campi profughi di Siria e Yemen, mentre in Kenya abbiamo iniziato il programma di borse di studio internazionali (ISSP), che permette agli studenti delle nostre Scuole di Emergenza, dove è impossibile portare il Baccalaureato Internazionale (IB®), di ricevere l'istruzione più quotata del globo. La nostra Missione non ha rallentato di un millimetro - mai.

DISAVANZO DI CASSA

**Nel 2025 abbiamo raccolto 4,6 milioni di euro
Ne abbiamo spesi 4,8. Ecco perché:**

Crescita: La maturità impone disciplina e la crescita, così rapida, pretende un'evoluzione dell'organizzazione. Raggiungere volumi di raccolta fondi sempre maggiori significa abbandonare l'istinto per abbracciare la precisione del controllo e della pianificazione.

Causa 1:

Abbiamo fatto una **pianificazione finanziaria inadeguata** a causa della mancanza di competenze tecniche specifiche all'interno del team in quel momento.

Lezione 1:



Al settimo anno di attività, avendo registrato una crescita costante di anno in anno, è **necessario assicurarsi competenze interne adeguate**, così da raggiungere un livello di pianificazione economica rigoroso e adeguato.

Soluzione 1:

Abbiamo assunto un **Head of Finance e un Head of Programs** con oltre 10 anni di esperienza. Grazie a loro, il forecast per il 2026 è a prova di proiettile.



Causa 2:

Abbiamo sostenuto investimenti per circa **1 milione di euro totali** a livello mondiale, spese che si riassorbiranno nel tempo, ma comunque impattanti in un solo anno.

Lezione 2:



Gli investimenti di espansione pura non possono gravare sui fondi correnti. Richiedono donatori ad hoc.

Soluzione 2:

Abbiamo inserito un **Head of Fundraising** con 30 anni di esperienza per espandere chirurgicamente l'area dei grandi donatori.

Causa 3:

La volontà di agire oltre il perimetro stabilito. La spinta umanitaria ci porta a volte a intervenire in ambiti esterni al nostro mandato educativo. Un caso emblematico è stato l'intervento chirurgico al cervello della madre di un nostro studente in Kenya: un'operazione salvavita da 10.000€, essenziale ma estranea alle nostre responsabilità.

Lezione 3:



Dobbiamo imparare a **pronunciare dei no dolorosi** ma necessari, e così blindare la sostenibilità finanziaria della Missione nel lungo periodo.

Soluzione 3:

L'unione tra un controllo di gestione attento e un fundraising diversificato ci permette di misurare la fattibilità di ogni singolo intervento con precisione clinica.

FURTO CON FUGA E TENTATIVI DI FRODE SUBÌTI

Crescita: L'espansione territoriale in contesti di frontiera moltiplica i fronti esposti. La reale solidità istituzionale si misura nella capacità di intercettare le minacce per neutralizzarle prima che intacchino il sistema. Abbiamo subito un furto e una frode nel corso dell'anno.

Il primo ha colpito in RDCongo.

A seguito dell'improvvisa malattia e della conseguente scomparsa di Vital Kamungu, Program Manager e co-fondatore della nostra Academy nella Repubblica Democratica del Congo, si è determinata una repentina criticità nella struttura di governance locale. Nel corso della fase di transizione gestionale, il Program Manager ad interim, in violazione delle procedure operative interne e abusando dell'accesso temporaneo alla carta di debito aziendale concessogli per esigenze operative, ha effettuato una serie di prelievi non autorizzati, successivamente occultati in sede di rendicontazione, per un ammontare complessivo stimato in circa Euro 30.000.

Le anomalie sono emerse nell'ambito delle ordinarie attività di controllo interno e sono state ulteriormente accertate a seguito di un sopralluogo condotto da una delegazione composta dall'Head of Finance e dal General Counsel di Still I Rise. All'emersione dei fatti, il soggetto si è reso irreperibile. In risposta all'accaduto, Still I Rise ha tempestivamente adito le autorità competenti, depositando formale denuncia-querela per furto ai danni di Still I Rise RDC. Contestualmente, è stato sospeso l'utilizzo della carta bancaria quale strumento di operatività finanziaria.

Sono in corso interventi di rafforzamento dei controlli interni, focalizzati su:

- Maggiore segregazione delle funzioni e sistemi di doppia autorizzazione;
- Potenziamento dei controlli finanziari, con limitazione degli strumenti di pagamento individuali e riconciliazioni periodiche;
- Rafforzamento della tracciabilità e degli obblighi di rendicontazione;
- Incremento delle attività di audit e supervisione;
- Introduzione di protocolli specifici per la gestione delle fasi di transizione del personale.

Tali misure sono finalizzate a ridurre il rischio di utilizzi impropri delle risorse e a garantire un più elevato livello di trasparenza e accountability.

FURTO CON FUGA E TENTATIVI DI FRODE SUBITI

La seconda è avvenuta in sede.

Una frode via email ha ingannato una nostra risorsa causando un ammanco di 16.000€. Abbiamo sporto denuncia contro ignoti presso le autorità italiane.

Lezione:



L'errore umano e la vulnerabilità dei sistemi operativi periferici possono generare dei danni anche in presenza di sistemi di controllo. Nonostante i danni subiti, la nostra commercialista ha constatato l'elevato livello di monitoraggio dei flussi finanziari di Still I Rise a conferma che l'infrastruttura di base è solida e che le migliorie proposte sono adeguate e già in corso di attuazione.

Soluzioni e misure di correzione:

- Dal 2024 la **multinazionale EY** certifica il nostro bilancio;
- Nel 2025 abbiamo cambiato lo studio commercialista: **specialista nella consulenza del Terzo Settore**;
- Abbiamo costituito un **Leadership Team senior**, composto da Head of Finance, Head of Fundraising, Head of Education e Head of Programs, tutti con esperienza decennale alle spalle, per supervisionare e irrobustire ogni sistema operativo;
- **SYSNET Telematica S.r.l.**, società specializzata in cybersecurity, ha condotto un'analisi riservata sui circuiti non convenzionali escludendo qualsiasi compromissione di dati dei donatori o informazioni sensibili attribuibili all'organizzazione. Stiamo inoltre **rafforzando il nostro sistema IT e di cybersecurity** per la tutela e il monitoraggio costante, così da difenderci da qualsiasi tipo di attacco fraudolento, sempre e in maniera costante;
- Stiamo **implementando il software gestionale DOCFINANCE** per non lasciare spazio all'errore umano e monitorare tutti i flussi finanziari. Questo ci permetterà di leggere i dati in un rendiconto di cash flow aggiornato su base trimestrale, in modo da avere sempre a disposizione un documento preciso di fabbisogno e programmazione finanziaria;

- Stiamo passando al **collegamento su cloud del software contabile Genya di Wolters Kluwer**. Questa soluzione specialistica e personalizzata sul Terzo Settore ci garantisce indipendenza dall'amministrazione e la possibilità di verificare i dati direttamente e in modo efficiente, aiutandoci inoltre a impostare in modo ottimale anche le attività commerciali connesse all'attività istituzionale principale;
- Stiamo procedendo con il nostro studio commercialista, supportato internamente dal dipartimento legale e da quello finanziario alla **mappatura dei rischi (risk management)** al fine di ottenere una governance attenta ad identificare, analizzare, valutare, comunicare, condividere e conseguentemente governare l'insieme dei rischi che possono compromettere il raggiungimento dei risultati della nostra Associazione e mettere in campo idonee strategie e tecniche di gestione e copertura totale dei rischi;
- Abbiamo avviato le procedure formali per ottenere **la certificazione ISO 9001**.



UNA GRANDE CRESCITA, MA CHE PER IL SECONDO ANNO DI FILA NON RAGGIUNGE L'OBIETTIVO PREPOSTO

Crescita: Nel 2024 abbiamo raccolto un totale di 3,5 milioni, mentre nel 2025 la raccolta fondi è notevolmente aumentata arrivando a 4,6 milioni di euro.

Criticità: Nonostante l'ottimo risultato di raccolta fondi, l'obiettivo di 5 milioni di euro nel 2025 non è stato raggiunto e, per la prima volta nella storia di Still I Rise, siamo incorsi in spese superiori rispetto alle entrate, registrando un disavanzo di circa 220.000 euro.

Lezione:



Più l'organizzazione cresce, più diventa importante **pianificare i nostri sforzi di raccolta fondi**, concentrarsi e migliorare le aree già sviluppate ma soprattutto diversificare, **puntando sui grandi donatori** (fondazioni, aziende, family office, bandi privati) **e sull'estero**, specialmente Svizzera, Stati Uniti e Germania, dove abbiamo entità partner di raccolta fondi già attive.

Soluzione:

Assunzione di tre nuove figure:

1. **Head of Fundraising**, che lavori sull'espansione all'estero e su grandi donatori;
2. **Corporate and Grants Manager**, che si occupi di sviluppare partenariati con aziende e fondazioni in linea con il nostro codice etico;
3. Una **figura senior con esperienza di eventi no profit** e dell'espansione della rete dei volontari.

LA PROPORZIONE TRA ENERGIE INVESTITE E RITORNI

Crescita: L'entusiasmo per le nuove iniziative deve sempre incontrare un'analisi numerica. La misurazione del ritorno sull'investimento è l'unico strumento per massimizzare l'impatto della singola donazione.

Criticità: Ogni sforzo organizzativo deve generare un ritorno economico proporzionato. Il progetto condotto insieme a un partner retail di primo piano a livello nazionale ha dimostrato un forte disallineamento in tal senso. L'iniziativa è costata a Still I Rise quasi il doppio rispetto al ritorno generato.

Lezione:



Ogni potenziale collaborazione aziendale deve essere sottoposta a **uno stress-test finanziario preventivo inflessibile e rigoroso**. Anche la più prestigiosa.

Soluzione:

Abbiamo rivalutato tutti i partenariati aziendali in ottica di **efficienza e rendimento netto**. Abbiamo stabilito nuovi parametri matematici e stringenti che ogni iniziativa futura dovrà rispettare per essere approvata.



COLOMBIA: RITARDI NELLA CERTIFICAZIONE

Crescita: Operare in contesti complessi viziati da corruzione endemica insegna che l'integrità è l'unico investimento possibile. Scegliere la legalità rallenta i processi burocratici iniziali ma forgia istituzioni inattaccabili nel tempo.

Licenza urbanistica ottenuta nel 2025

L'immobile acquistato a Bogotá sorge a Ciudad Bolívar, il più grande insediamento informale ("favela") della Colombia - una scelta, la nostra, motivata dalla necessità di essere presenti nella comunità che serviamo, ma che porta con sé numerose sfide.

In sede di verifica pre-acquisto, sono emersi vari abusi edilizi ereditati dai precedenti proprietari che necessitavano regolarizzazione. Abbiamo dunque avviato una procedura di sanatoria depositando una pratica presso l'ufficio competente, ottenendo rapidamente avviso favorevole sul progetto architettonico e giuridico. Tuttavia, la pratica del progetto di adeguamento strutturale è rimasta inesa per molto tempo, complice un'attitudine ostile e non sempre trasparente dell'ente competente. Questo ha comportato significativi ritardi, peggiorati dall'inabilità dell'ingegnere che abbiamo incaricato di rispondere alle richieste dell'ente. Si è reso necessario un intervento diretto sul campo da parte del nostro General Counsel, dal quale è scaturito una revoca d'incarico all'ingegnere strutturale che gestiva la nostra pratica con l'ente, e un cambio di Head of School, figura che gestisce il progetto e si rapporta con l'esterno.

Grazie a questo intervento, **abbiamo sbloccato l'impasse burocratica ottenendo l'Accertamento di esistenza e idoneità statica** ricominciando la pratica e seguendo le tempistiche amministrative e adempiendo ai requisiti necessari. L'ottenimento della licenza di "riconoscimento strutturale", requisito essenziale ai fini di ottenimento di una licenza operativa da parte dell'ufficio scolastico locale, ci ha permesso di proseguire l'iter amministrativo che attualmente è in corso.

Licenza di funzionamento e gestione transitoria degli studenti

Il prossimo traguardo è la licenza di funzionamento scolastico definitiva **attesa tra giugno e dicembre 2026**. Operando attualmente con un riconoscimento provvisorio della Segreteria dell'Istruzione stiamo coprendo i costi per l'iscrizione dei nostri studenti presso una scuola privata partner locale (non IB®). Gli studenti si appoggiano a questo istituto terzo per certificare l'anno scolastico in corso e, al contempo, frequentano la nostra scuola per attività di rinforzo pedagogico propedeutico alla certificazione accademica dell'anno scolastico, e complementare al percorso autorizzativo con il Baccalaureato Internazionale.

Accreditamento IB®: un percorso parallelo

L'iter per l'accreditamento di IB World School® procede in modo autonomo e parallelo all'ottenimento della licenza di funzionamento definitiva da parte dell'Ufficio Scolastico Locale. Nel 2026 affronteremo il secondo anno di candidatura con **l'ispezione finale prevista per il 2027**. Come ampiamente dimostrato in Kenya, gli anni di percorso IB® svolti dai ragazzi in questa fase transitoria saranno validati a pieno titolo all'ottenimento della certificazione finale.

Cause:

Assunzione di personale non pienamente qualificato per gestire processi burocratici sofisticati e supervisione globale eccessivamente passiva

Lezione:



Le posizioni chiave devono essere affidate esclusivamente a **manager con esperienza comprovata sul territorio**, monitorando i progressi attraverso prove tangibili.

Soluzione:

Abbiamo assunto un Head of School di alto profilo professionale.



ALTO TURNOVER DEGLI INSEGNANTI

Crescita: I docenti sono il motore della nostra rivoluzione. Saper individuare i talenti, ascoltare le loro necessità e allineare le nostre condizioni contrattuali agli standard di un mercato globale altamente competitivo è un passo imprescindibile per trattenere i talenti migliori.

Cause:

Abbiamo registrato **una perdita di insegnanti per circa il 50% della forza lavoro a Nairobi**, in Kenya. Le nostre retribuzioni, seppur in linea con le scuole private locali, risultano inferiori rispetto ad altri istituti International Baccalaureate® nel Paese.

La settimana lavorativa estesa dal lunedì al sabato, un carico di lavoro elevato, e una comunicazione interna frammentata tra lo staff docente e la leadership locale hanno accelerato questa emorragia.

Soluzione:

Abbiamo applicato un **aumento salariale medio del 15% inserendo una copertura sanitaria privata completa** (ricovero, visite specialistiche, maternità, odontoiatria e oculistica).

Abbiamo riorganizzato i flussi di lavoro abbattendo il carico orario, ottimizzando le turnazioni e garantendo maggiori riposi. Il management locale è stato potenziato per assicurare un supporto operativo continuo.



FORMARE VERI LEADER

Crescita: Il compito di un leader è creare altri leader. Dobbiamo delegare l'esecuzione dei compiti e la visione operativa per trasformare i nostri collaboratori in decisori indipendenti, secondo le linee guida condivise con la nostra governance.

Criticità: Abbiamo ecceduto nel micromanagement dei team periferici. Abbiamo formato eccellenti esecutori, limitando però la nascita di veri leader autonomi.

Lezione:



L'accentramento delle decisioni massimizza l'efficacia a scapito dell'efficienza.

Dobbiamo inserire le professionalità adatte nelle posizioni giuste e dare loro il timone.

Soluzione:

Abbiamo inserito risorse più qualificate e avviato **percorsi di formazione intensiva** per radicare un livello crescente di autonomia decisionale in ogni membro chiave.



GOVERNANCE: STRUTTURARE LA CRESCITA

Crescita: Un'organizzazione in espansione globale deve avere il coraggio di ridisegnare il proprio scheletro continuamente. Definire architetture decisionali chiare è cruciale per scongiurare la dispersione di energie sul campo e sfruttare al meglio talenti e risorse.

Criticità: Abbiamo accumulato ritardi significativi nel definire in modo organico le nuove linee di riporto, la ripartizione delle responsabilità e i flussi di lavoro.

Lezione:



Le metamorfosi istituzionali profonde si progettano con mesi di anticipo, dando alle giuste risorse l'attenzione e il tempo, gli strumenti e il supporto necessari a esprimersi al meglio.

Soluzione:

Il nostro Head of HR, assunto nel 2023 e passato a consulenza sporadica nel 2025, è rientrato full time in veste di Executive Consultant per codificare la governance, il business plan e l'organigramma generale.





CONCLUSIONE: UN PATTO DI VERITÀ

Pubblicare questo documento per mettere a nudo le nostre vulnerabilità rappresenta la dimostrazione più potente della nostra integrità e trasparenza. **Abbiamo affrontato le tempeste della crescita globale, abbiamo incassato colpi durissimi, abbiamo analizzato i dati e abbiamo corretto la rotta.**

I fondi che ci sono affidati finanziano una struttura viva, reattiva e incorruttibile. Sostenere Still I Rise significa alimentare un'organizzazione che ha il coraggio di imparare dai propri errori per diventare inarrestabile. **Questo è il nostro patto di fiducia.** Continueremo a costruire fondamenta solide alla luce del sole. Il 2026 ci vede più strutturati, più critici nell'analisi dei dati e sempre più determinati a fare esattamente ciò per cui siamo nati: cambiare il mondo un bambino alla volta.

Il nostro bilancio sociale uscirà entro il 30 giugno. Nel frattempo ti chiediamo di ripagare questa trasparenza aderendo al **nuovo programma "Adotta una Scuola"**. È lo strumento che assicura ai nostri programmi la sostenibilità di cui hanno bisogno e ai nostri bambini il futuro che meritano.



**STILL
I RISE**

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

www.stillirise.org

