



Bilancio Sociale **2025**



Bilancio Sociale al 31 dicembre 2025
Ai sensi del art. 14 decreto legislativo 117/2017
Il Bilancio Sociale di Be for Education Foundation ETS al 31/12/2025
è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 17 giugno 2026.

Dati dell’ente

Be for Education Foundation ETS

- Nome dell’Ente: Be for Education Foundation ETS
- Forma giuridica: Fondazione
- Codice fiscale: 97861280150
- P.IVA: non è in possesso di partita Iva in quanto svolge solo attività istituzionale in forma non commerciale
- Qualificazione ai sensi del codice del terzo Settore: Fondazione Ente del terzo Settore iscritta nella categoria g) Altri Enti del terzo Settore del RUNTS n. rep. 30427
- Indirizzo Sede Sociale: Via. G.B. Pirelli, 19 – 20124 Milano
- Aree territoriali di attività: Italia ed estero

Indice

Lettera della Presidente	5
01 Introduzione	6
2025 in sintesi	8
Tappe fondamentali	9
I nostri principali programmi in corso	10
02 Lo scenario di riferimento	12
Le principali tendenze dei sistemi di istruzione a livello globale nel 2025	14
Le caratteristiche del sistema d’istruzione e formazione italiano	19
03 La nostra identità	36
La nostra storia	39
Le nostre strategie	40
I nostri principi operativi	42
I nostri stakeholders	44
04 Le nostre iniziative	46
I PROGRAMMI EDUCATIVI	48
Masì	48
EduQa	53
Kalià – Spazi di crescita 0-3	56
Spazio Stella	57
Sistema Integrato 0-6 (CSB)	59
Percorsi di Mentoring	59
BE per “Scuole Aperte”	59
Educazione ambientale al Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano	60
Joseph Nissim Primary School	61
School of Sustainability	61
LA RICERCA SCIENTIFICA	62
Quarta indagine nazionale sugli insegnanti italiani	62
Ricerca sull’interprofessionalità in classe	71
Ricerca sulle competenze socio-emoive	71
Ricerca sui servizi per la prima infanzia nelle città metropolitane italiane	71
LA DISSEMINAZIONE	72
Learning Curve	72
Creative Learning Festival	72
05 Situazione economico finanziaria	76
06 Impegni ed erogazioni effettuate nel 2025	86
07 Altre informazioni	90
Metodologia adottata per la redazione del Bilancio Sociale	92
Attività statutarie di riferimento	92
Sistema di governo e controllo	93
Persone che lavorano per la Fondazione	96
Collegamenti con altri enti del terzo settore	97
08 Relazione dell’Organo di Controllo	98



Ci sono molte strade
per costruire il futuro.
Noi abbiamo scelto
l'educazione.



Marina Nissim
Presidente Be for Education Foundation

Lettera della Presidente

Care lettrici e cari lettori,
presentare il Bilancio Sociale 2025 significa raccontare un anno in cui la nostra Fondazione ha continuato a crescere, a interrogarsi e a sperimentare.

Ho imparato col tempo che la filantropia non è solo generosità. È visione, metodo, capacità di leggere la complessità, capacità di ascoltare e di costruire strategie, assumendo il rischio di provare strade nuove e anche di sbagliare. È uno spazio in cui non si risponde all'urgenza del risultato immediato, ma alla necessità di introdurre cambiamenti duraturi. Per questo abbiamo scelto di lavorare con orizzonti di lungo periodo, con un team competente e con relazioni basate sulla fiducia e sulla collaborazione autentica.

In un anno segnato dai cambiamenti lenti ma profondi nella società e nel sistema educativo del nostro Paese, questo Bilancio Sociale non racconta solo ciò che abbiamo fatto, ma soprattutto ciò in cui crediamo: l'importanza che l'educazione riveste nel costruire società più eque; il contributo che una buona filantropia può dare per contrastare le disuguaglianze educative e promuovere la conoscenza e lo sviluppo di ogni individuo, anche nei contesti più fragili; la convinzione che, nell'agire filantropico, il “come si opera” sia altrettanto importante del “quanto si destina” o del “cosa si fa”.

Sono tanti i temi a cui cerchiamo di dare voce all'interno del documento, ci tengo tuttavia a ricordare qui, come ogni anno, alcuni passi ed evoluzioni o traguardi importanti raggiunti nel 2025 di cui siamo particolarmente fieri.

Tra le iniziative che raccontiamo, **Masi** è sicuramente quella che più incarna la nostra visione. Nel 2025 il Programma è entrato nel suo terzo anno di attività a Palermo ed è stato avviato, per la prima volta, anche a Roma. Lavorare ogni giorno in 19 plessi scolastici e in oltre 140 classi, promuovendo un modo diverso di fare scuola basato sulla collaborazione tra docenti ed educatori, significa entrare nel cuore della vita scolastica, provando a dare un contributo concreto per accendere l'interesse degli studenti, promuoverne il benessere e rafforzarne gli apprendimenti.

È proseguito il nostro sostegno a **EduQa**, la scuola a vocazione ambientale nei Quartieri Spagnoli di Napoli che accompagniamo fin dalla sua nascita nel 2021 e che oggi accoglie

più di 600 bambini dall'asilo nido alla scuola media.

Abbiamo continuato a investire nei **sistemi educativi rivolti alla fascia 0-6 anni**, proseguendo il sostegno agli asili nido non profit del Comune e della Città Metropolitana di Milano e avviando una collaborazione di lungo periodo con Centro per la Salute delle Bambine e dei Bambini (CSB), grandi specialisti dei cruciali primi 1000 giorni di vita dei bambini, con raffinate competenze tecniche e la capacità di portare i propri programmi ed attività ad ampie fasce della popolazione, anche grazie ad una consolidata esperienza nella collaborazione con i servizi pubblici.

Nell'autunno 2025 è stato inaugurato **iLab Sostenibilità**, un nuovo laboratorio educativo permanente presso il Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, che abbiamo sostenuto integralmente, dedicato ai bambini dai 9 anni in su e pensato per promuovere comportamenti sostenibili attraverso il pensiero sistemico.

Abbiamo proseguito il sostegno alla **Quarta Indagine Nazionale sugli Insegnanti Italiani**, entrata nel vivo nella primavera del 2025, portando una vasta rete di rilevatori a raggiungere oltre 400 plessi scolastici in tutta Italia, raccogliendo le voci di più di 10.000 insegnanti per permettere di approfondirne percezioni, vissuto, motivazioni, formazione, bisogni e difficoltà. Proprio mentre questo Bilancio viene finalizzato, è in uscita nelle librerie il volume che ne raccoglie i principali risultati. È un traguardo importante, per il quale desidero ringraziare il professor Gianluca Argentin, il gruppo di lavoro scientifico e soprattutto la vasta rete di dirigenti scolastici ed insegnanti che lo hanno reso possibile.

Infine, abbiamo continuato a diffondere idee e temi che riteniamo centrali per il mondo della scuola, rafforzando la nostra linea editoriale **Learning Curve** e sostenendo la prima edizione di un **festival sull'apprendimento creativo**, insieme al Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano che auspichiamo possa crescere negli anni.

Sperando che questo Bilancio possa raccontare adeguatamente questo cammino e questo anno ricco di soddisfazioni, Vi auguro buona lettura.

Marina Nissim,
Presidente Be for Education Foundation



01

Introduzione

2025 in sintesi

€ 5.458.928

Valore economico
destinato a iniziative
istituzionali nel 2025

- Siamo una Fondazione specializzata sui temi dell’education.
Intendiamo supportare la scuola e, più in generale, il sistema educativo nella promozione della conoscenza e degli apprendimenti, concentrandoci su:
- contrasto alla dispersione scolastica e alle disuguaglianze educative;
 - promozione di modelli pedagogici e pratiche didattiche adeguati alle diverse esigenze della scuola di oggi;
 - valorizzazione del ruolo degli insegnanti e degli educatori.

Nel corso del 2025 abbiamo destinato un **ammontare complessivo di oltre € 5 mln** alle nostre iniziative istituzionali, tra nuovi impegni deliberati e programmi portati avanti in continuità. Il nostro intervento si è concentrato su pochi programmi chiave, distribuiti su tre diverse linee di azione.

85,01%
PROGRAMMI EDUCATIVI

Ideazione, sviluppo e realizzazione di programmi educativi rivolti al mondo della scuola e dell’educazione.

12,39%
RICERCA SCIENTIFICA

Contributo ad una migliore conoscenza e comprensione del settore dell’education attraverso indagini e ricerche di alto livello scientifico.

2,61%
DISSEMINAZIONE

Contributo alla diffusione del pensiero e del dibattito sull’education attraverso ‘Learning Curve’, iniziative editoriali ed eventi.

Tappe fondamentali

2020

Anno di
costituzione

2025

6 anni
di attività

6 Anni di attività

+€30 milioni di contributi economici deliberati dal 2020

6 Programmi “Flagship” in corso



I nostri principali programmi in corso



Programma pluriennale di ampio respiro che porta in 145 classi di 5 Istituti Comprensivi di Palermo e Roma un modo diverso di fare scuola, incentrato su metodologie didattiche basate sulla interprofessionalità docenti-educatori, coinvolgendo ogni giorno più di 80 educatori e oltre 2.400 bambini.



Una scuola di eccellenza a vocazione ambientale nei Quartieri Spagnoli di Napoli, che oggi, tra asilo nido, scuola dell'infanzia, scuola primaria e secondaria di I grado, ospita più di 600 bambini.



Programma rivolto ad asili nido gestiti da enti non profit attivi nel Comune e nella Città Metropolitana di Milano, che mira a migliorare la loro offerta educativa, anche tramite il miglioramento delle strutture fisiche.

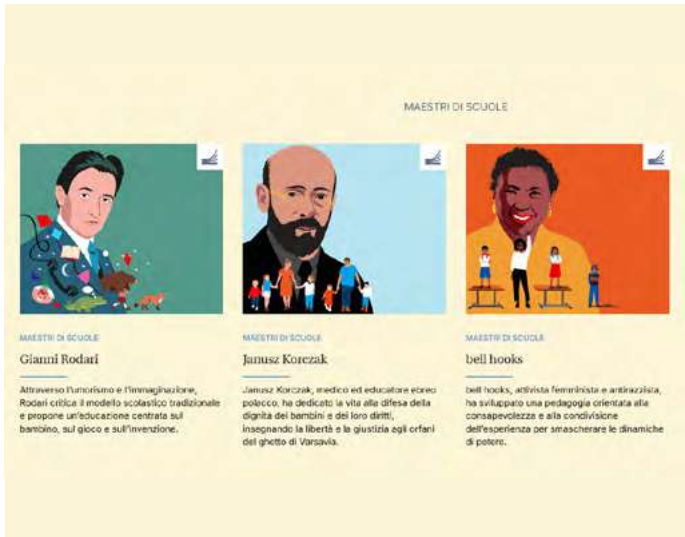


Iniziativa pluriennale che prevede il sostegno alle scuole nell'attivazione di percorsi individuali di rafforzamento in favore di studenti con particolari fragilità motivazionali, nelle discipline di studio o a rischio di abbandono.



Quarta indagine nazionale sugli insegnanti italiani

La più ampia indagine nazionale mai realizzata sulle opinioni e sul vissuto professionale degli insegnanti dei diversi gradi scolastici, che ha coinvolto quasi 10.000 insegnanti, appartenenti a circa 400 plessi scolastici distribuiti su tutto il territorio e che ha dato vita a un osservatorio permanente sui docenti italiani.



Iniziativa editoriale, realizzata direttamente da Be for Education Foundation nata per offrire contenuti diversificati sui temi dell'educazione, che accoglie interventi di esperti, accademici, insegnanti e vari attori del mondo della scuola.
www.beforeducation.org/learning-curve/



02
Scenario di
riferimento

Le principali tendenze dei sistemi di istruzione a livello globale nel 2025

I benefici dell’istruzione: un investimento collettivo per il futuro

L’istruzione è uno degli investimenti più importanti che i vari paesi nel mondo possono promuovere a vantaggio del proprio futuro. È un potente agente di cambiamento, contribuisce a migliorare la salute e i mezzi di sussistenza delle popolazioni, contribuisce alla stabilità sociale e guida la crescita economica a lungo termine. Per questo motivo, un’educazione di qualità è considerata un elemento essenziale per il successo

di ciascuno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile declinati dalle Nazioni Unite.

Di seguito, come ogni anno, sono sintetizzati alcuni elementi, tratti da studi, report e analisi di osservatori internazionali sui temi dell’education, che possono aiutare a capire meglio lo scenario globale e lo stato dei sistemi di istruzione e formazione mondiali.

2025, i ritardi nell’accesso universale ad un’educazione di qualità

Confermando una tendenza in atto già da quasi un decennio, il 2025 ha fatto registrare progressi limitati verso un’istruzione di qualità universale e verso gli obiettivi che la comunità internazionale si è data in quest’ambito.

Il Sustainable Development Goals Report 2025 (SDG Report), prodotto come ogni anno dalle Nazioni Unite, evidenzia, infatti, diverse criticità ancora presenti a livello globale rispetto all’obiettivo “SDG4 – Quality Education”. Molti sono i fattori che a livello globale evidenziano un limitato sviluppo dei sistemi di istruzione e formazione: il peggioramento dei risultati negli apprendimenti di base in molti Paesi, le lacune nelle infrastrutture scolastiche, la mancanza di insegnanti adeguatamente formati in alcune regioni del mondo, fino alle

sfide poste dalla tecnologia e al ruolo che questa rischia di avere nell’amplificare i divari tra le diverse geografie globali.

Per accelerare il raggiungimento degli obiettivi che la comunità internazionale si è data, le Nazioni Unite evidenziano come i Paesi siano chiamati a dare priorità a politiche inclusive e a finanziamenti che affrontino simultaneamente i temi dell’accesso, dell’apprendimento e dell’equità.

Ciò include l’ampliamento nell’offerta di servizi di istruzione prescolare, l’introduzione di politiche per tutelare il diritto-dovere a un’istruzione gratuita e obbligatoria, la riduzione del divario digitale e infrastrutturale e l’espansione delle opportunità di apprendimento permanente per adulti e popolazioni marginalizzate¹.



1. Nazioni Unite – [The Sustainable Development Goals Report 2025.pdf](#)

Progressi costanti nell’alfabetizzazione globale, ma persistono disparità regionali

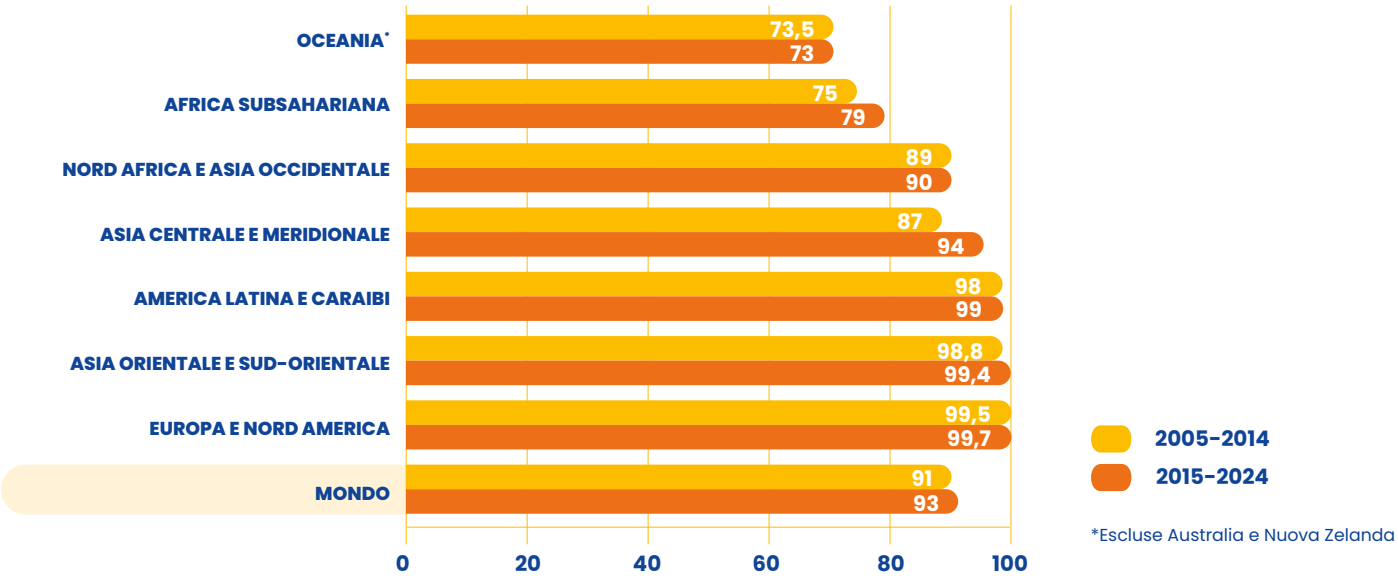
A livello globale, i tassi di alfabetizzazione sono migliorati negli ultimi due decenni, con un aumento delle competenze di lettura e scrittura e una riduzione delle disparità di genere. Nonostante ciò, nel 2024 circa 754 milioni di adulti risultavano ancora analfabeti, di cui il 63% donne.

L’alfabetizzazione giovanile è aumentata dal 91% al 93% tra il 2014 e il 2024, con incrementi significativi in Asia centrale e meridionale (dall’87% al 94%) e nell’Africa subsahariana (dal 75% al 79%), mentre in Oceania (esclusi Australia e Nuova

Zelanda) il tasso è rimasto pressoché invariato al 73%.

L’alfabetizzazione degli adulti è aumentata a livello globale dall’85% all’88% nello stesso periodo, trainata dall’Asia centrale e meridionale (dal 70% al 77%). I tassi sono rimasti, invece, bassi in Oceania (67%) e nell’Africa subsahariana (69%), mentre l’Europa e il Nord America continuano a mantenere un primato con tassi di alfabetizzazione giovanile e degli adulti compresi tra il 98% e il 99%.

Tasso di alfabetizzazione giovanile, 2005–2014 e 2015–2024 (%)



Fonte: Nazioni Unite – “The Sustainable Development Goals Report 2025”

I tassi di completamento della scuola primaria e secondaria

Tra il 2015 e il 2024 i tassi di completamento dei percorsi scolastici a livello globale sono aumentati per tutti gli ordini e gradi. In particolare:

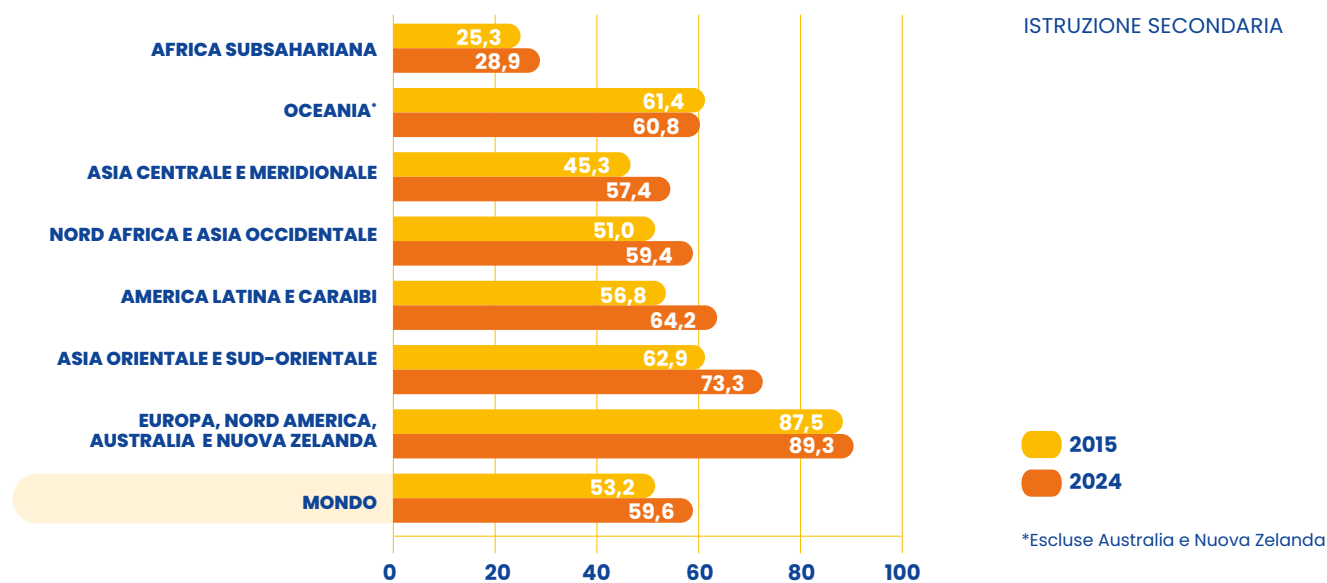
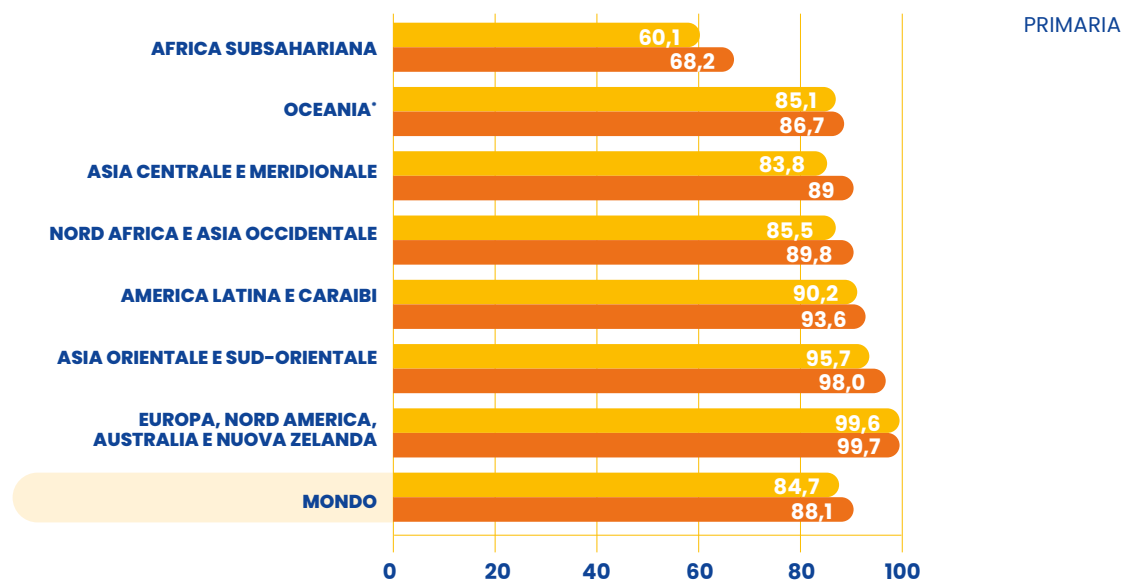
- il tasso di completamento della scuola primaria è passato dall’85% all’88%;
- il tasso di completamento della scuola secondaria di primo grado è passato dal 74% al 78%;
- il tasso di completamento della scuola secondaria superiore è cresciuto dal 53% al 60%.

Se da un lato si registrano miglioramenti, va tuttavia sottolineato

come il ritmo con cui questi miglioramenti procedono è significativamente rallentato rispetto al periodo 2000–2015. Inoltre, la percentuale di popolazione che non accede a servizi educativi e scolastici è aumentata del 3% negli ultimi 9 anni, lasciando più di 270 milioni di bambini e ragazzi ancora fuori dalla scuola in tutto il mondo, di cui oltre la metà vive nell’Africa subsahariana.

Permangono, infatti, rilevanti differenze tra le diverse aree geografiche. La percentuale di bambini e di giovani in età scolare che non frequenta la scuola è pari al 36% nei paesi a basso reddito, rispetto ad appena il 3% nei paesi ad alto reddito.

Tasso di completamento della scuola primaria e della scuola secondaria di secondo grado, 2015 e 2024 (%)



Fonte: Nazioni Unite – “The Sustainable Development Goals Report 2025”

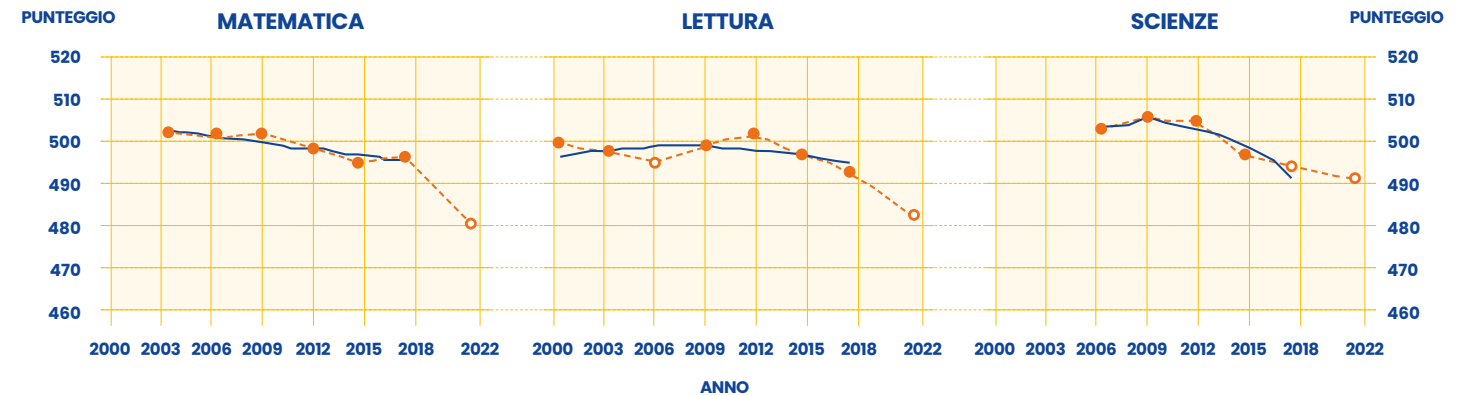
Il calo negli apprendimenti in lettura e matematica

Al di là dei tassi di completamento scolastici, permane una criticità significativa legata alla qualità degli apprendimenti. A livello globale, nel 2019 la percentuale di studenti delle scuole primarie che raggiungeva il livello minimo di competenza si attestava appena al 58% in lettura e al 44% in matematica.

Sebbene non rappresentativi dello stato degli apprendimenti a livello globale, i risultati raggiunti nei test PISA (Programme for International Student Assessment), svolti al termine della

scuola secondaria di primo grado in 81 paesi membri e partner dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), evidenziano come dal 2018 al 2022 il rendimento medio in matematica sia crollato di 15 punti, subendo un calo senza precedenti. Nello stesso periodo, i punteggi in lettura sono diminuiti di 10 punti, anche in questo caso evidenziando un calo doppio rispetto alla peggior riduzione mai registrata in precedenza.

Risultati nei test PISA in matematica, lettura e scienze nei Paesi OCSE, 2015-2023 (punteggio medio)



Fonte: OCSE, Risultati test PISA 2022

Le significative carenze di dati nel monitoraggio dei risultati di apprendimento, soprattutto nei primi anni dei percorsi di istruzione, con dati disponibili per solo un paese su cinque al

termine della scuola primaria, rappresentano una ulteriore sfida nella valutazione delle tendenze globali in termini di apprendimenti e disparità tra i Paesi.

L'accesso ai servizi educativi per la prima infanzia

Punto fondamentale per garantire una qualità educativa adeguata è la scolarizzazione precoce. È ormai universalmente riconosciuto, infatti, che la partecipazione a servizi educativi per la prima infanzia, quali asili nido e scuole dell'infanzia, rafforzi le capacità cognitive dei bambini, stimoli la loro preparazione alla scuola e migliori le loro future esperienze di apprendimento. Secondo i dati forniti dalle Nazioni Unite², tuttavia, i progressi nell'educazione della prima infanzia continuano ad essere limitati e disomogenei.

I dati provenienti da 84 paesi (2015-2024) rivelano che due terzi dei bambini di età compresa tra i 2 e i 5 anni sono in linea con gli obiettivi definiti a livello internazionale, senza differenze di genere. Tuttavia, le disparità regionali sono marcate: nell'Africa subsahariana solo il 54% dei bambini è in linea con tali obiettivi, mentre in Asia centrale e sud-orientale la percentuale sale all'83%. La partecipazione all'educazione della prima infanzia ha mostrato progressi contrastanti. Mentre le iscrizioni per i bambini di età inferiore a 3 anni sono aumentate notevolmente in Africa nell'ultimo decennio, la partecipazione all'apprendimento organizzato un anno prima della scuola primaria è rimasta

stagnante a livello globale, attestandosi intorno al 75% dal 2015. L'Africa subsahariana (48,6%) e l'Africa settentrionale e l'Asia occidentale (51,4%) continuano a essere in ritardo.

Forzi disegualglianze sono, del resto, il risultato delle politiche nazionali. Sebbene l'offerta di un'istruzione prescolare obbligatoria e gratuita sia riconosciuta come un fattore fondamentale per assicurare pari opportunità di accesso ai servizi e una preparazione scolastica adeguata a tutti, ad oggi solo un Paese su quattro a livello globale ha reso l'istruzione prescolare obbligatoria e solo la metà la offre gratuitamente. In assenza di tali garanzie, l'istruzione nella prima infanzia rimane spesso economicamente inaccessibile alle famiglie a basso reddito, soprattutto nelle regioni in cui predomina l'istruzione privata. In Europa e Nord America, solo il 20% circa dei bambini iscritti frequenta la scuola prescolare nel settore privato, mentre nell'Africa subsahariana la percentuale sale al 32%. Nel complesso, per effetto di questa dinamica, si stima che i bambini delle famiglie più ricche abbiano il doppio delle probabilità di frequentare servizi di istruzione prescolare rispetto a quelli delle famiglie meno abbienti.

Le disparità di genere nell'istruzione

Le disparità socioeconomiche sono evidenti in molti indicatori relativi all'istruzione. Le disparità di genere rimangono diffuse. Nel 2024, sulla base dei dati disponibili a livello internazionale (Paesi con dati comparabili), quattro Paesi su dieci (circa 40%) non avevano raggiunto la parità di genere al termine della scuola primaria; questa percentuale sale a oltre la metà (>50%) dei Paesi al termine della scuola secondaria di primo grado e a cinque Paesi su sei (circa 80%) al termine della scuola secondaria di secondo grado. Per quanto riguarda l'istruzione terziaria, 19 Paesi su 20 (circa 95%) non hanno raggiunto la parità di genere in termini di iscrizioni lorde.

Nei Paesi con disparità di genere, i ragazzi hanno in media maggiori probabilità di non frequentare la scuola, minori probabilità di completare il percorso scolastico e sono sottorappresentati nell'istruzione terziaria. Tuttavia, questo andamento varia a seconda dei contesti: in alcune zone dell'Africa subsahariana persistono svantaggi significativi per le ragazze.

I risultati di apprendimento, invece, mostrano andamenti contrastanti; esistono disparità nelle competenze matematiche per entrambi i sessi, mentre le lacune nella lettura hanno costantemente svantaggiato i ragazzi al termine della scuola secondaria di primo grado.

2 Fonte: Nazioni Unite – *"The Sustainable Development Goals Report 2024"*

Le caratteristiche del sistema d’istruzione e formazione italiano

La qualità delle infrastrutture scolastiche di base

Altro elemento essenziale per garantire ambienti di apprendimento sicuri e confortevoli è la qualità delle infrastrutture scolastiche globali. Malgrado alcuni segnali di miglioramento in tal senso, ancora una volta le Nazioni Unite evidenziano progressi troppo lenti nel miglioramento delle infrastrutture scolastiche.

Tra il 2015 e il 2023, l’accesso all’elettricità nelle scuole primarie è aumentato a livello globale di oltre 10 punti percentuali, progressi notevoli sono stati registrati anche nell’accesso a Internet, soprattutto dopo la pandemia di COVID-19, e nella fornitura di acqua potabile all’interno delle scuole. Tuttavia, a livello globale,

oltre il 20% delle scuole primarie continua a non avere accesso all’elettricità, all’acqua potabile o ai servizi igienici e più del 50% non dispone di computer, connessione internet o strutture accessibili alle persone con disabilità.

La situazione peggiore si registra nei Paesi meno sviluppati (Least Developed Countries - LDC, secondo la classificazione delle Nazioni Unite), dove oltre un terzo delle scuole primarie non dispone di servizi igienici di base, più della metà non ha accesso all’elettricità, oltre due terzi non dispongono di strumenti digitali e solo una su cinque offre infrastrutture accessibili alle persone con disabilità.

Il profilo degli insegnanti a livello globale

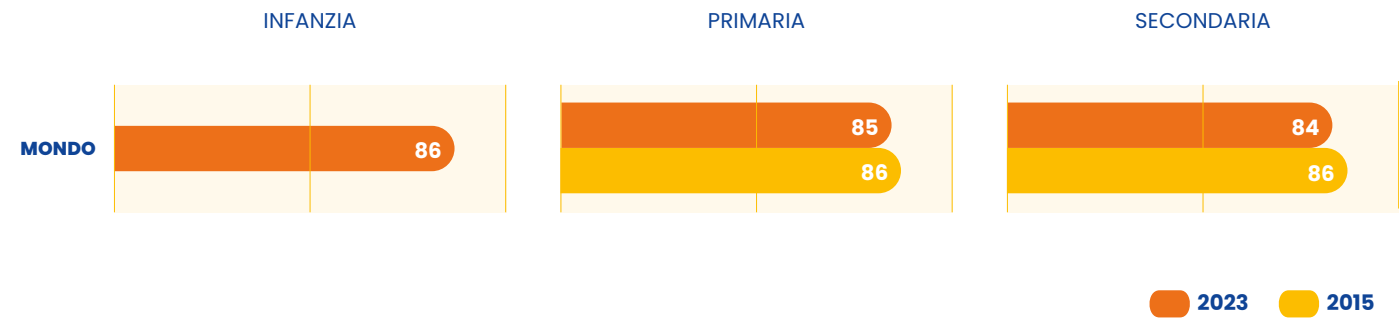
Assicurare che tutti gli insegnanti possiedano le qualifiche minime richieste per la loro professione è un obiettivo fondamentale per garantire un’istruzione di qualità. Gli insegnanti sono, infatti, considerati il fattore più importante per l’apprendimento degli studenti. Eppure, a livello globale, persiste un divario significativo nelle qualifiche dei docenti e, in media, il 15% di essi oggi non risulta in possesso dei requisiti minimi per l’insegnamento.

È un fattore importante che non registra sostanziali miglioramenti negli ultimi 8 anni e che, anzi, appare aggravato dalla difficoltà

nel reclutare un numero sufficiente di docenti per tenere il passo con l’aumento delle iscrizioni, dovuto alle continue pressioni demografiche nei Paesi in via di sviluppo.

In molti paesi dell’Africa subsahariana, il numero di studenti per insegnante qualificato è ora superiore a quello del 1990, poiché i sistemi nazionali faticano a fornire una formazione pedagogica adeguata a tutti i docenti, che spesso mancano di un adeguato supporto pedagogico in servizio, di tutoraggio e di opportunità di sviluppo professionale continuo.

Progressi nella percentuale di insegnanti in possesso dei requisiti minimi per l’insegnamento per ordine scolastico a livello globale, 2015-2023 (punteggio medio)



L’Africa subsahariana si trova ancora una volta ad affrontare la sfida più ardua, con solo circa il 60% degli insegnanti, tra scuola dell’infanzia, scuola primaria e scuola secondaria in possesso dei requisiti minimi richiesti.

L’incoerenza negli standard nazionali per le qualifiche degli insegnanti, infine, rappresenta un ulteriore problema su questo

fronte. Nel 2021 l’UNESCO ha approvato l’International Standard Classification of Teacher Training Programmes con l’obiettivo di definire uno standard globale minimo relativo ai programmi di formazione che gli insegnanti sarebbero tenuti a frequentare, ma si tratta di uno strumento ancora oggi implementato in maniera molto limitata.

I numeri del nostro paese

Il numero degli studenti

Nell’anno scolastico 2024-25 in Italia risultano censiti 7,7 milioni di studenti nelle scuole statali e paritarie, pari a circa il 13% della popolazione italiana, registrando una diminuzione di circa 125.000 unità rispetto all’anno precedente (-1,6%). La diminuzione in valore assoluto si riflette anche in una progressiva riduzione del peso della popolazione studentesca sul totale della popolazione. Si tratta di un fenomeno, quello della diminuzione della popolazione in età scolare, che interessa il nostro sistema di istruzione già da diversi anni e che ha fatto registrare un calo di oltre 720.000 studenti negli ultimi 7 anni³, proiettando una riduzione attesa di circa il 15% della

popolazione studentesca entro il 2040, contro una media del 9,7% a livello UE⁴.

La situazione demografica eccezionale in cui si trova l’Italia per la rapidità del calo delle nascite e del numero di giovani e per lo spopolamento di molte aree del Paese, solo in parte compensata dall’aumento della componente migratoria, è indicata da molti osservatori come una delle sfide più rilevanti che dovrà affrontare il nostro sistema d’istruzione e formazione.

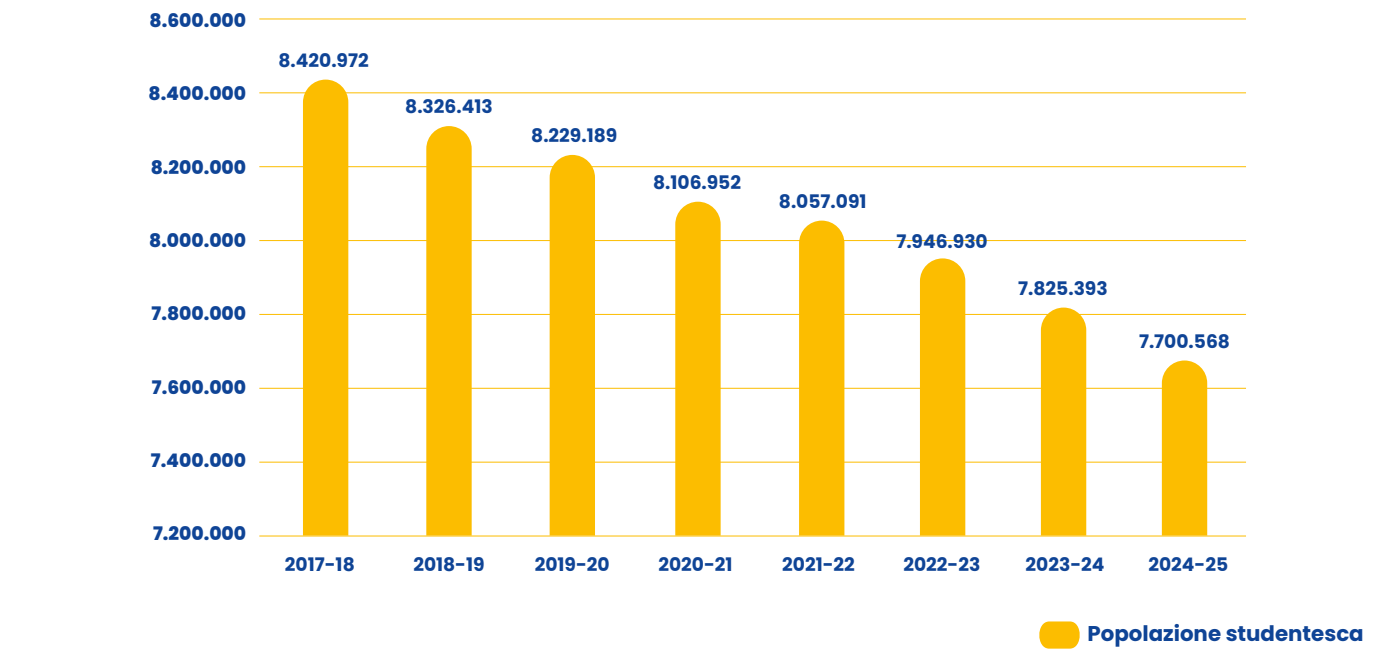
La popolazione studentesca è così suddivisa tra i diversi ordini e gradi:

STUDENTI IN ITALIA	2024-25	2023-24	VARIAZIONE
Scuola D'Infanzia (3-6 anni)	1.184.930	1.215.474	-2,5%
Scuola Primaria (6-11 anni)	2.318.092	2.369.865	-2,2%
Scuola Secondaria I grado (11-14 anni)	1.564.886	1.600.216	-2,2%
Scuola Secondaria II grado (14-19 anni)	2.632.660	2.639.838	-0,3%
• Licei	1.371.153	1.372.733	-0,1%
• Istituti tecnici	828.211	829.862	-0,1%
• Istituti professionali	421.472	425.032	-0,1%
• Istruzione e Formazione Professionalizzante	11.824	12.211	-3,0%
TOTALE	7.700.568	7.825.393	-1,6%
Di cui:			
• femmine	3.741.324	3.797.368	-1,5%
• maschi	3.959.244	4.028.025	-1,7%
• cittadinanza italiana	6.788.990	6.914.409	-1,8%
• cittadinanza non italiana	911.578	910.984	+0,1%

Fonte: Ministero dell’Istruzione e del Merito: Portale Unico dei Dati sulla Scuola - [Esplora Dati \(istruzione.it\)](#)

3. Ministero dell’Istruzione e del Merito: Portale Unico dei Dati sulla Scuola - [Esplora Dati \(istruzione.it\)](#)
4. Commissione Europa - [Education and Training Monitor 2023 \(europa.eu\)](#)

Popolazione studentesca italiana - a.s. 2017/18 - 2024-25 (n.)



Fonte: Ministero dell'Istruzione e del Merito: Portale Unico dei Dati sulla Scuola - [Esplora Dati \(istruzione.it\)](#)

Nello stesso anno scolastico risultano censiti 7.860 istituti scolastici con 57.012 sedi e 407.236 classi, evidenziando un rapporto medio di circa 980 studenti per istituto e di circa 19 studenti per classe, seppur con ovvie disparità geografiche e per grado.

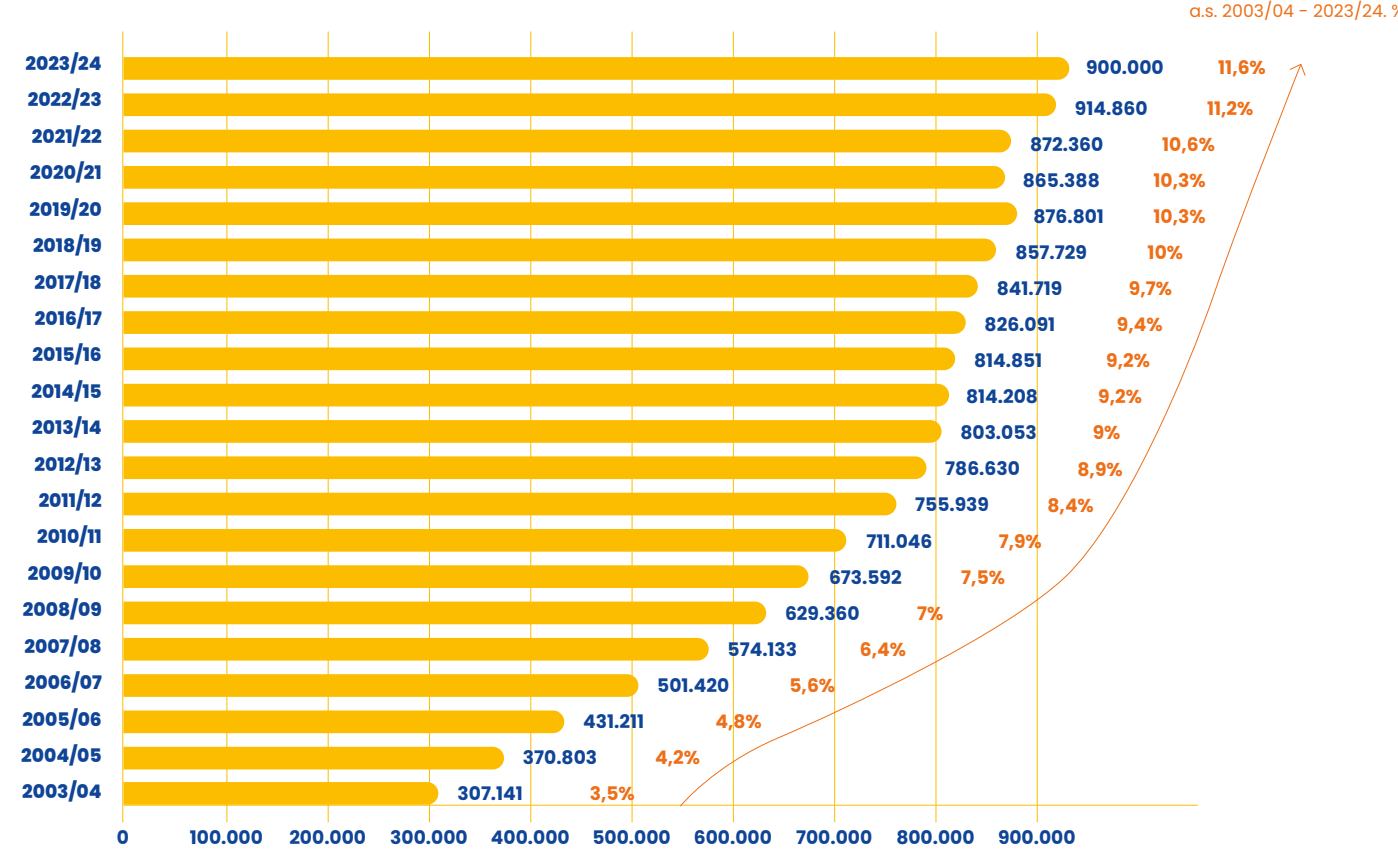
Gli alunni con background migratorio

In un Paese caratterizzato dal progressivo invecchiamento della popolazione e dal declino demografico strutturale, l’immigrazione straniera rappresenta un fattore cruciale per contribuire alla stabilità della popolazione scolastica italiana, grazie alla presenza di minori figli di immigrati, in larga parte nati sul territorio nazionale. I dati pubblici forniti dal Ministero dell’Istruzione e del Merito

evidenziano come gli alunni con cittadinanza non italiana siano oggi più di 910.000, con un’incidenza dell’11,8% sul totale degli studenti del nostro Paese. Sebbene Fondazione ISMU nell’annuale rapporto sulle migrazioni⁵ proietti dati leggermente diversi, nella sostanza si può apprezzare come la percentuale di alunni con cittadinanza non italiana sia triplicata negli ultimi 20 anni.



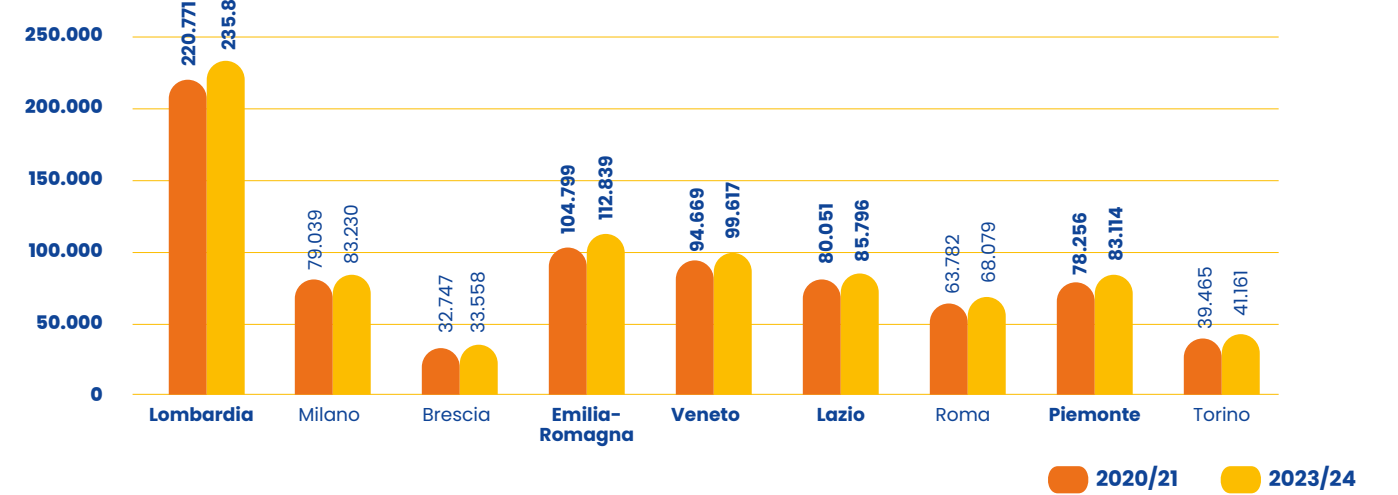
Alunni con CNI nel sistema scolastico italiano a.s. 2003/04 - 2023/24*. (n. e %)



Fonte: Rielaborazione Be for Education Foundation su dati MIM e ISMU

La maggioranza degli studenti con cittadinanza non italiana è concentrata nelle regioni settentrionali (Nord-Ovest con il 38,3% del totale e Nord-Est con il 25,7%) con la Lombardia che continua ad accogliere più del 26% degli alunni con cittadinanza non italiana (CNI - pari a oltre 230.000 presenze), un dato importante in una Regione che ha visto la propria popolazione scolastica diminuire di circa 40.000 iscritti tra l’a.s. 2020 e l’a.s. 2023.

Regioni e relative province con il maggior numero di alunni CNI. a.s. 2020/21-2023/24. (n.)



Elaborazione ISMU su dati MIM



La popolazione degli studenti con background migratorio continua a presentare indicatori di difficoltà e disparità. Tra questi la frequenza significativamente minore degli asili nido e dei servizi educativi alla prima infanzia, una maggiore difficoltà nel proseguimento e nel completamento degli studi, una maggiore percentuale di abbandoni precoce degli studi, un tasso di ritardo scolastico più che triplo rispetto ai coetanei autoctoni (i.e. studenti che frequentano classi di uno o più gradi inferiori rispetto a quello previsto dall'età anagrafica), ritardi

Numero e caratteristiche del corpo docenti

Nell'anno scolastico 2024-25 il **numero di insegnanti nel nostro Paese risultava di poco superiore a 976 mila unità**, pari al 1,7% della popolazione italiana e in aumento del 1,4% rispetto all'anno precedente.

Il fenomeno dell'aumento degli insegnanti (in particolare quelli di sostegno), a fronte di una riduzione del numero di studenti, è una peculiarità frutto del modello organizzativo

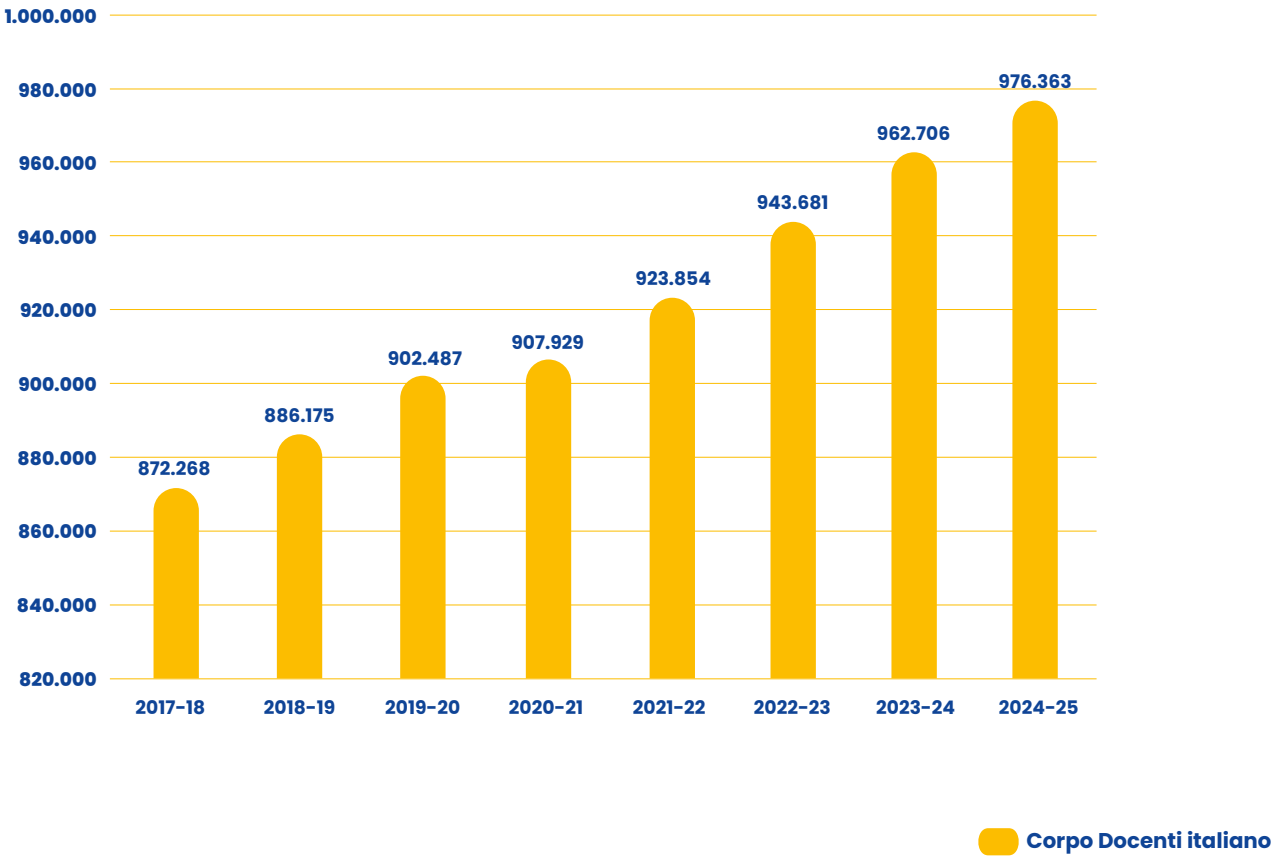
negli apprendimenti curriculari chiaramente rappresentati dai risultati alle rilevazioni INVALSI.

Considerato il rilevante contributo, non solo in termini numerici, fornito al sistema scolastico italiano da parte della popolazione scolastica con background migratorio, assicurare l'efficacia dei processi di accoglienza, integrazione ed inclusione socioeducativa e apertura culturale rappresenta una sfida fondamentale per il nostro sistema educativo.

scolastico italiano, ma che rappresenta ormai una costante che si riconferma da oltre dieci anni.

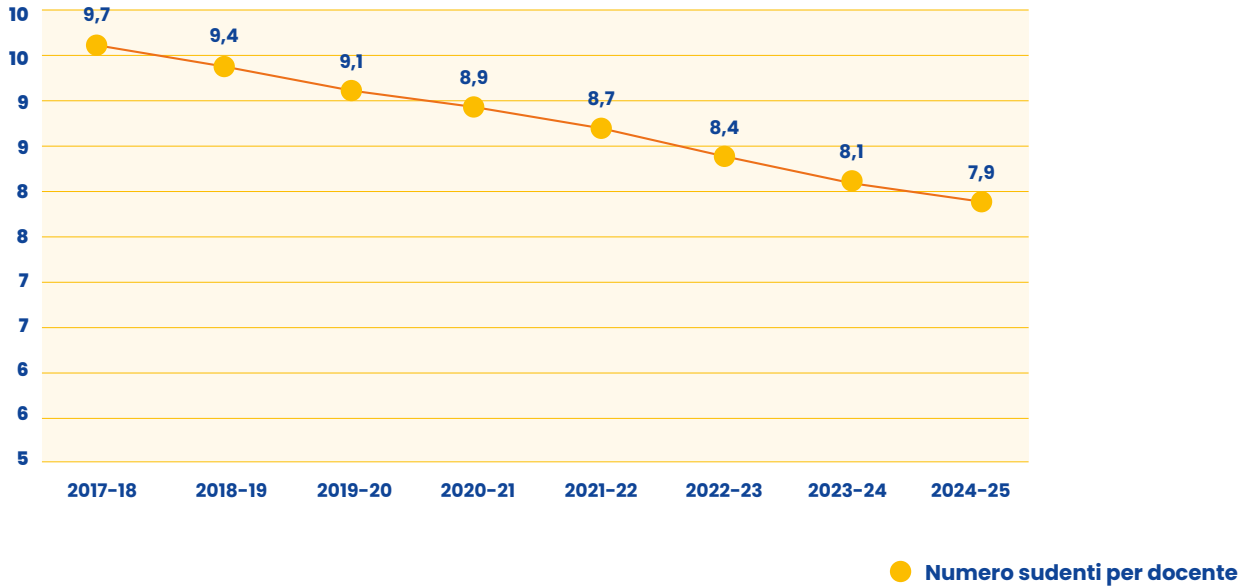
Le statistiche evidenziano, infatti, un rapporto di 7,9 studenti per ogni docente nell'anno scolastico 2024-25. Si tratta del rapporto più basso in Europa, diminuito significativamente rispetto ai circa 11 studenti per docente dell'anno scolastico 2014-15.

Variazione del personale docente tra a.s. 2017-18 e a.s. 2024-25 (n.)



Ministero dell'Istruzione e del Merito: Portale Unico dei Dati sulla Scuola - [Esplora Dati \(istruzione.it\)](#)

Variazione del rapporto studenti/docente tra a.s. 2017-18 e a.s. 2024-25 (n.)



Elaborazione Be for Education Foundation su dati Ministero dell'Istruzione e del Merito

Il corpo insegnanti italiano nel 2024-25 risultava così suddiviso tra i diversi ordini e gradi:

DOCENTI IN ITALIA	2024-25	2023-24	Variazione
Scuola D'Infanzia	107.132	106.797	+1,9%
Scuola Primaria	318.443	313.854	+3,2%
Scuola Secondaria I grado	218.098	213.982	+1,7%
Scuola Secondaria II grado	332.690	328.073	+1,5%
TOTALE	976.363	962.706	+1,4%
Di cui:			
• femmine	794.001	782.482	+1,5%
• maschi	182.362	180.224	+1,2%
• età < 35 anni	112.789	109.155	+3,3%
• età 35-44 anni	198.193	203.897	-2,8%
• età 45-54 anni	321.297	316.738	+1,4%
• età > 54 anni	344.084	332.916	+3,4%
• tempo indeterminato	739.581	730.234	+1,3%
• tempo determinato	236.782	232.472	+1,9%
• posto comune	726.655	727.572	-0,5%
• di sostegno	249.708	235.134	+6,1%

Ministero dell'Istruzione e del Merito: Portale Unico dei Dati sulla Scuola - [Esplora Dati \(istruzione.it\)](#)

Le statistiche confermano l’immagine di un corpo docenti composto in prevalenza da educatrici ed insegnanti di sesso femminile (>80%), con un’età anagrafica concentrata nelle fasce più anziane (il 70% circa ha più di 45 anni) e un’età media di 49,7 anni, uno tra i dati più elevati dell’area OCSE e, in Europa Occidentale, un dato secondo solo al Portogallo⁶.

L’avvicinarsi dell’età pensionabile di un gran numero di insegnanti pone, peraltro, qualche preoccupazione sulla

capacità complessiva del sistema scolastico di sostituire efficacemente gli insegnanti in uscita.

Il confronto con i dati storici evidenzia, inoltre, un aumento nel numero di “precari” assunti a tempo determinato, passati dal 12% dell’anno scolastico 2015-16 al 24% dell’anno scolastico 2024-25, così come un aumento dei docenti di sostegno, passati dal 15% dell’anno scolastico 2015-16 al 26% dell’anno scolastico 2024-25.

Il fenomeno dei “Second Career Teachers”⁷

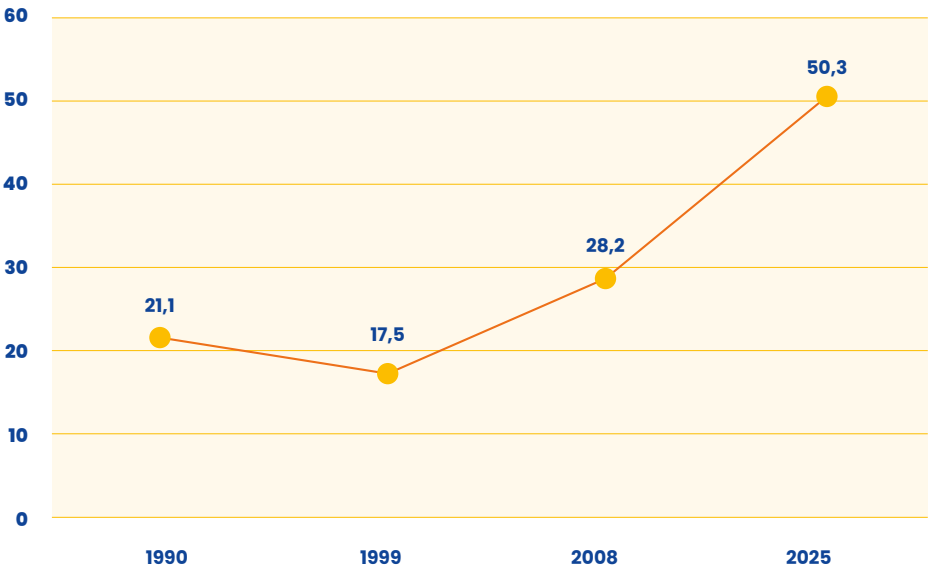
La Quarta indagine sui docenti italiani condotta da Università di Milano-Bicocca in collaborazione con Be for Education Foundation e Istituto IARD, che ha coinvolto un campione rappresentativo di quasi 10.000 docenti durante la primavera 2025 e che ha avviato un osservatorio permanente del corpo docente italiano, ha messo in luce un fenomeno importante relativo al corpo docente del nostro Paese: la presenza, consistente e in crescita, di insegnanti che intraprendono la carriera scolastica dopo aver maturato esperienze lavorative, anche significative sul piano temporale, in altri settori professionali (i cosiddetti “Second Career Teachers”).

Più di un docente su due (50,3% degli intervistati) arriva, infatti,

alla professione dopo aver svolto altre attività lavorative, portando con sé competenze, esperienze e motivazioni maturate al di fuori del sistema educativo. Il dato evidenzia, in sostanza, come l’insegnamento rappresenti sempre più spesso l’esito di un percorso professionale non lineare.

Valorizzando il trend di rilevazione più che trentennale su cui si fonda la Quarta indagine sui docenti italiani, è, peraltro, possibile osservare come tale numero sia sostanzialmente raddoppiato in poco più di quindici anni (dal 2008 al 2025), in linea con le evidenze che mostrano una progressiva crescita dell’età anagrafica media al momento del primo insegnamento.

Andamento nel tempo della quota di insegnanti che hanno svolto attività lavorative precedenti l’insegnamento (%).



Fonte: Quarta indagine nazionale sugli insegnanti

Sebbe gli effetti di questo trend siano ancora poco studiati nel nostro Paese, si tratta di un fenomeno importante che

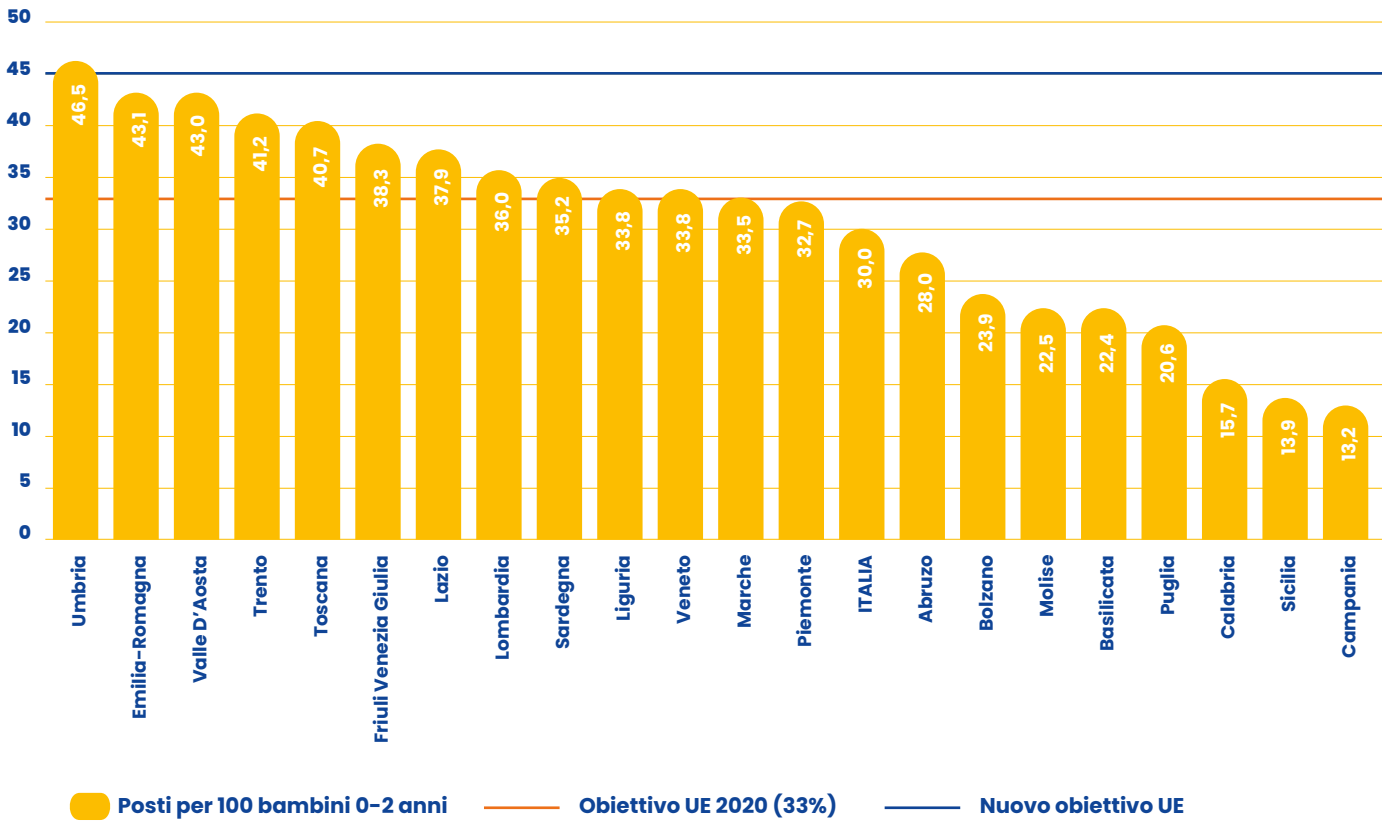
rappresenterà inevitabilmente un’innovazione nella vita scolastica italiana.

Servizi educativi per la prima infanzia

Nell’anno educativo 2023/24 l’offerta di servizi educativi per la prima infanzia in Italia comprende 14.570 nidi e servizi integrativi attivi, per un totale di circa 378.500 posti autorizzati, in aumento del 3,4% rispetto all’anno educativo precedente. Il tasso di copertura nazionale, calcolato come rapporto

tra posti disponibili e bambini residenti di età compresa tra 0 e 2 anni, raggiunge il 31,6%, valore ancora inferiore al livello essenziale delle prestazioni fissato al 33% e lontano dall’obiettivo europeo del 45% previsto per il 2030.

Posti autorizzati nei servizi educativi per la prima infanzia, per 100 bambini di 0-2 anni - a.e. 2022/23



Fonte: ISTAT, I servizi educativi per l’infanzia in Italia

Grazie agli investimenti previsti dal PNRR e alle recenti politiche volte a ridurre i divari territoriali nell’offerta dei servizi, il tasso di copertura è cresciuto in tutte le regioni italiane, anche per effetto della riduzione della popolazione di riferimento conseguente al calo delle nascite.

Persistono però marcati divari territoriali: le regioni del Centro e del Nord presentano livelli di copertura superiori alla media nazionale, mentre nel Mezzogiorno il rapporto tra posti disponibili e bambini residenti è significativamente più basso e l’aumento dell’offerta non risulta ancora sufficiente a ridurre in modo significativo i divari storici rispetto al Centro e al Nord del Paese. Le regioni del Sud e delle Isole, con l’eccezione della Sardegna, si collocano infatti ben al di sotto della soglia del 33%, con una media pari rispettivamente al 19,0% e al 19,5%;

L’Italia centrale presenta il livello medio più elevato (40,4%), con un valore massimo in Umbria (48,4%), seguita dal Nord-Est (39,1%) e dal Nord-Ovest (36,6%).

L’incremento dell’offerta risulta trainato principalmente dal settore privato, cui afferisce la quota prevalente dei nuovi posti attivati, mentre i servizi a titolarità pubblica rappresentano solamente un terzo dell’offerta complessiva. Nonostante l’aumento dei posti, la capacità ricettiva del sistema continua a non essere sufficiente a soddisfare la domanda: nel 2023/2024 il 59,5% dei nidi e delle sezioni primavera registra la presenza di bambini in lista d’attesa, con valori più elevati nei servizi pubblici, e circa la metà dei gestori di nidi e sezioni primavera (49,9%) ha segnalato un aumento delle richieste di iscrizione rispetto all’anno precedente.

6./7. Università di Milano - Bicocca, Be for Education Foundation, Istituto IARD - “In costante divenire: insegnare tra molteplici impegni e contesti plurali” - Quarta indagine sui docenti italiani.

Posti pubblici e privati disponibili nei servizi educativi per l'infanzia per 100 bambini di 0-2 anni per ripartizione geografica e tipo di comune. a.e. 2023/24

RIPARTIZIONI	Comuni capoluogo di provincia	Comuni non capoluogo di provincia	Posti totali per 100 bambini di 0-2 anni
Nord-ovest	44,8	33,5	36,6
Nord-est	47,3	36,1	39,1
Centro	49,9	33,4	40,4
Sud	23,0	17,9	19,0
Isole	20,7	19,0	19,5
ITALIA	39,8	28,2	31,6

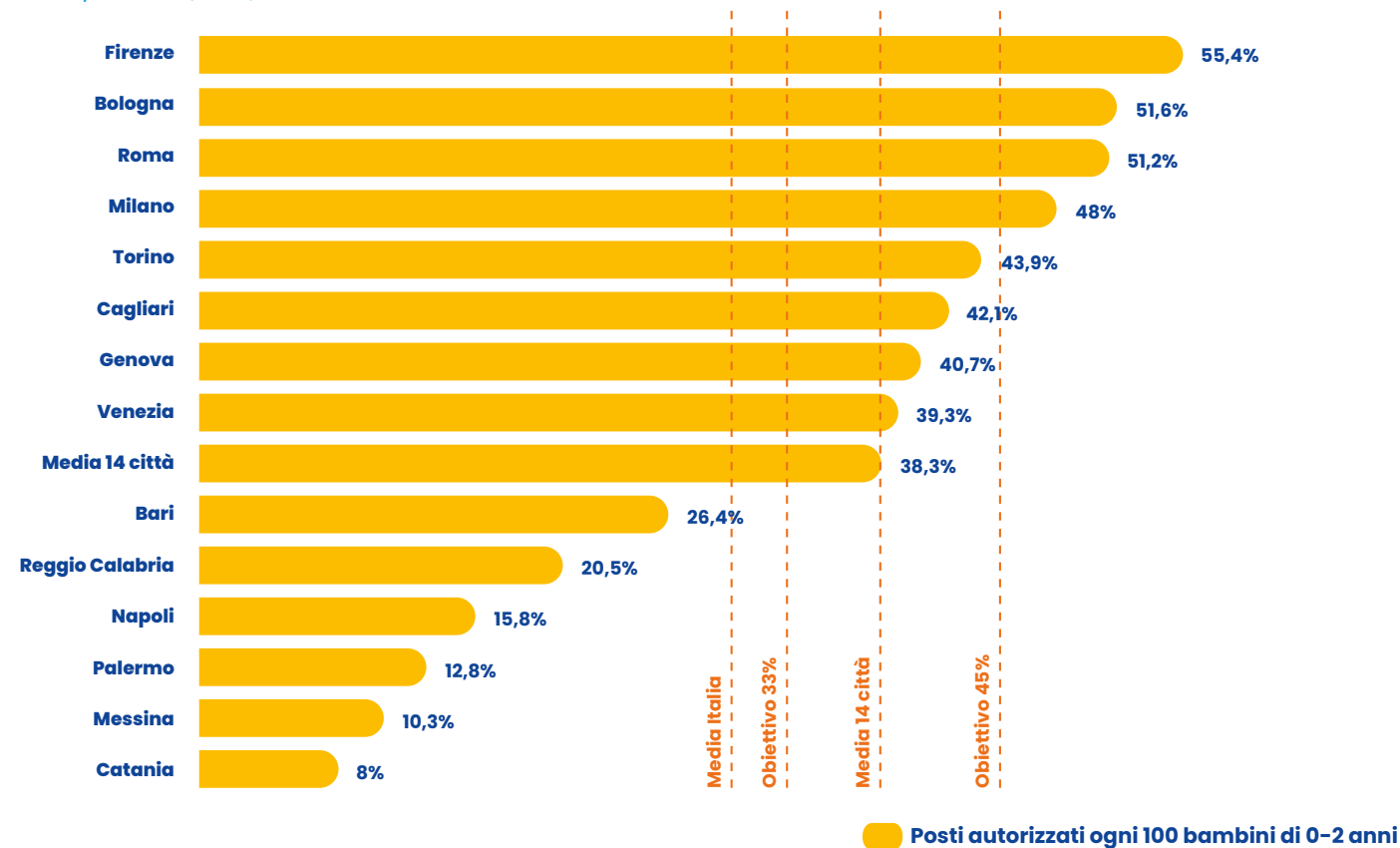
Fonte: ISTAT, I servizi educativi per l'infanzia in Italia

I Comuni svolgono un ruolo centrale nel sostegno al sistema dei servizi per la prima infanzia, attraverso la gestione diretta delle strutture e il convenzionamento con soggetti privati. La spesa complessiva dei Comuni per tali servizi ha raggiunto nel 2023 circa 1,75 miliardi di euro, confermando una crescita nel tempo, ma con forti differenze territoriali nella spesa pro capite per bambino residente. Tali disuguaglianze si riflettono sia nella distribuzione dei servizi sia nelle opportunità di accesso,

contribuendo a mantenere una significativa eterogeneità territoriale nell'offerta educativa rivolta ai bambini nella fascia 0-3 anni.

Eterogeneità che diventa rilevante anche osservando i dati puntuali relativi alle 14 città metropolitane italiane, con differenze che vanno da 1 posto ogni 2 bambini nelle città più virtuose come Firenze, Bologna e Roma a 1 posto ogni 10 bambini nelle città siciliane.

Posti autorizzati in asili nido e servizi prima infanzia per 100 residenti tra 0 e 2 anni nei comuni capoluogo di città metropolitana (2022)



Fonte: Elaborazione Openpolis e Be for Education Foundation

Le proiezioni indicano che la riduzione delle nuove generazioni legata al calo demografico renderà sovrabbondante una parte dell'offerta educativa 3-6 anni. Tale dinamica potrebbe rappresentare anche un'opportunità strategica per i servizi alla prima infanzia, permettendo potenziali risparmi di risorse pubbliche da reinvestire nei servizi 0-3 anni. Rafforzare l'offerta per la prima infanzia consentirebbe non solo di promuovere

lo sviluppo educativo e relazionale dei bambini fin dai primi anni di vita e di consolidare la continuità educativa 0-6, ma anche di sostenere la partecipazione femminile al mercato del lavoro e creare condizioni più favorevoli alla scelta di avere figli, contribuendo così auspicabilmente a contrastare la crisi demografica.

Dispersione scolastica e divari territoriali

La dispersione scolastica, in Italia come in altri Paesi, è un fenomeno complesso, che viene spesso trattato in modo generico ma che in realtà comprende almeno tre diverse dimensioni: l'uscita dal sistema scolastico, l'evasione dell'obbligo di istruzione e formazione e la presenza di una popolazione con bassi livelli di istruzione. Il termine dispersione è infatti comunemente utilizzato in senso ampio per ricomprendere tutte le situazioni che si traducono in un fallimento dell'istituzione scolastica rispetto agli obiettivi formativi che la scuola è chiamata a perseguire.

L'evasione dell'obbligo scolastico, o abbandono scolastico, indica più propriamente l'interruzione, nella maggior parte dei casi definitiva, dei percorsi obbligatori di istruzione e formazione. Con l'espressione dispersione scolastica si fa inoltre talvolta riferimento alla popolazione con un basso livello di istruzione, ovvero a persone in possesso di un titolo di studio basso o prive di qualsiasi titolo. In questi casi il fenomeno non riguarda tanto situazioni attuali di abbandono o di scarso beneficio dell'esperienza scolastica, quanto esiti di percorsi formativi interrotti o insufficienti avvenuti in un passato più o meno recente.

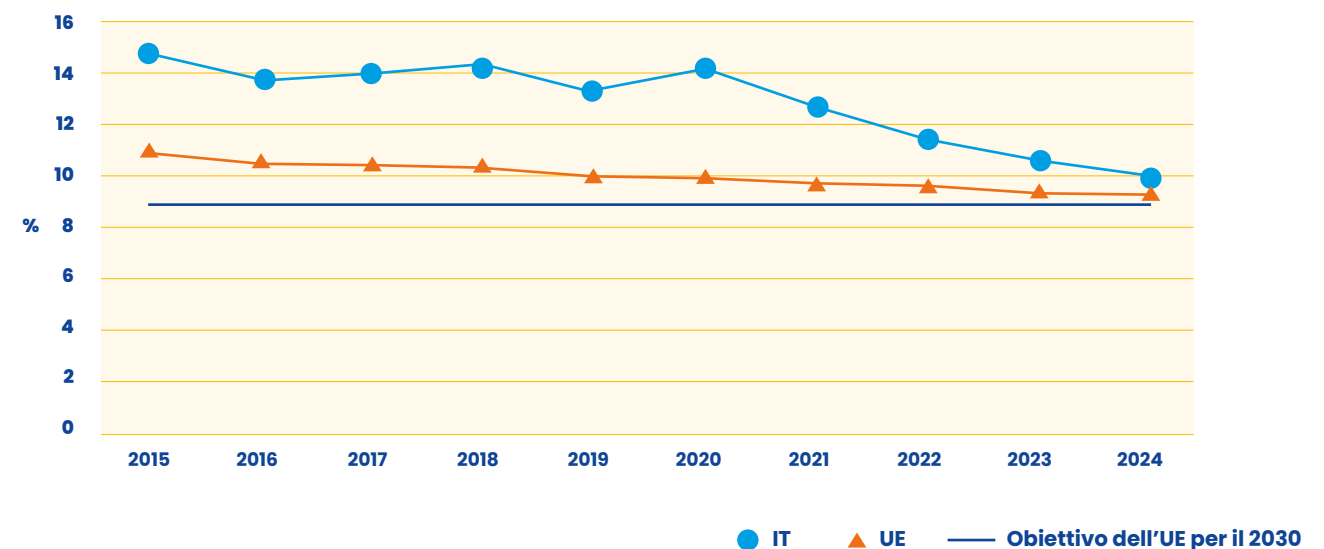
Negli ultimi anni l'Italia ha registrato un progressivo miglioramento nella riduzione dell'abbandono precoce del sistema di istruzione e formazione, pur in presenza di persistenti divari territoriali tra regioni, gruppi di popolazione e generi. Nel 2024, la percentuale di giovani tra i 18 e i 24 anni che hanno

abbandonato l'istruzione e la formazione (ELET – Early Leavers from Education and Training) si è attestata al 9,8% (UE: 9,3%), in deciso calo rispetto al 15% del 2014 e con un anticipo di un anno rispetto al traguardo del 10,2% previsto per il 2026, fissato dall'Italia nell'ambito del PNRR, in coerenza con il quadro degli obiettivi europei sull'abbandono scolastico precoce.

A maggior riprova del percorso virtuoso intrapreso da anni nel nostro Paese per contrastare l'abbandono precoce appare il dato recentemente pubblicato da ISTAT ed Eurostat che pone il tasso di abbandono scolastico del 2025 all'8,2%, contro una media europea del 9,1%. Si tratta di un risultato di particolare rilievo, che segna un passaggio significativo per il sistema educativo nazionale, assicurando il raggiungimento e addirittura il superamento del target europeo del 9% entro il 2030 con 5 anni di anticipo.

L'analisi territoriale evidenzia, tuttavia, ancora differenze significative: nel 2024 i tassi di abbandono sono ancora superiori al 10% nel Sud (11,3%) e nelle Isole (15%), mentre le altre macro-aree hanno già raggiunto o superato il target europeo. Anche il tasso di abbandono tra le persone nate all'estero è diminuito rispetto al 2023, passando dal 25,5% al 21,3%, avvicinandosi alla media UE (19,5%), ma rimanendo nettamente superiore a quello delle persone nate in Italia (8,7%), in particolare per i giovani nati al di fuori dall'Unione Europea (23,4%, contro una media UE del 20%).

Giovani che hanno abbandonato precocemente l'istruzione e la formazione (età 18-24 anni) 2015-2024



Fonte: European Commission, "Relazione di monitoraggio del settore dell'istruzione e della formazione 2025 in Italia".

La riduzione della dispersione scolastica esplicita rappresenta quindi un traguardo importante non solo per il sistema scolastico, ma anche per l’intero tessuto sociale del Paese. Sempre più giovani riescono oggi a portare a termine un percorso di istruzione o formazione, con effetti positivi sulla coesione sociale, sull’occupazione e sulla partecipazione attiva alla vita democratica.

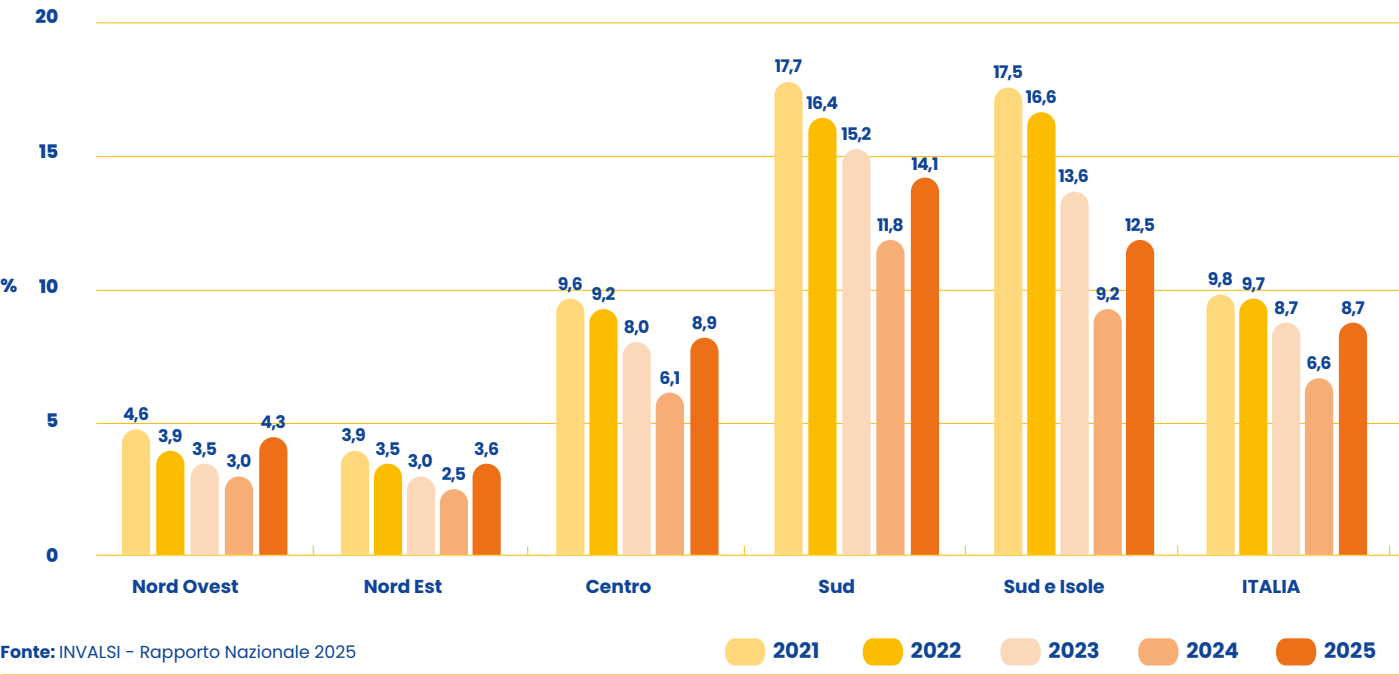
Le evidenze disponibili confermano come le condizioni

Gli apprendimenti e la dispersione implicita

La dispersione scolastica esplicita rappresenta un problema sociale diffuso, che coinvolge tutti i Paesi avanzati e che l’Unione Europea cerca di contrastare da oltre vent’anni. Gli indicatori utilizzati per misurare il fenomeno, richiamati nel paragrafo precedente, non restituiscono tuttavia l’entità di una quota rilevante di studenti che, pur avendo completato l’intero percorso di istruzione, non raggiungono i livelli minimi di apprendimento attesi al termine di tredici anni di scuola. Si tratta di giovani che presentano competenze di base – nella comprensione della lingua scritta, nella matematica e nell’inglese – non significativamente diverse da quelle di chi ha abbandonato precocemente il sistema scolastico e che risultano esposti a un analogo rischio di marginalità sociale.

Per descrivere questa condizione si utilizza il concetto di “dispersione implicita”, intesa come misura della fragilità negli apprendimenti fondamentali, che restituisce l’immagine di una quota ancora significativa di ragazze e ragazzi con difficoltà nell’elaborazione delle informazioni e che affrontano l’età adulta con competenze di base considerate non sufficienti per muoversi autonomamente e consapevolmente nella società. A partire dal 2019, grazie alle prove standardizzate INVALSI in italiano, matematica e inglese, è possibile rappresentare e quantificare

Studenti e studentesse in condizioni di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo d’istruzione, per macro-area geografica. Valori percentuali. Serie storica.



socioeconomiche e territoriali continuino a influenzare in modo significativo la permanenza nei percorsi di istruzione e formazione, rendendo la dispersione scolastica un fenomeno fortemente connesso alle disuguaglianze territoriali e di contesto. In questo quadro, la riduzione dell’abbandono precoce, pur rappresentando un risultato rilevante, non esaurisce le criticità del sistema, che restano strettamente legate alla qualità e all’equità dei percorsi educativi offerti.

questo fenomeno, individuando la percentuale di studenti che, al termine del secondo ciclo di istruzione, non raggiunge i traguardi minimi di competenza definiti dalle Indicazioni Nazionali.

Nel 2025, la dispersione implicita tra gli studenti dell’ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado si attesta all’8,7%, segnalando una quota non trascurabile di giovani che, pur conseguendo il titolo di studio, presentano fragilità negli apprendimenti. I risultati relativi agli esiti scolastici mostrano come al termine del primo ciclo d’istruzione solo il 58,6% degli studenti raggiunga livelli almeno adeguati in italiano e il 55,7% in matematica, mentre al termine del secondo ciclo le percentuali scendono rispettivamente al 52% e al 49%. Le difficoltà negli apprendimenti risultano più accentuate nelle regioni del Mezzogiorno, dove si concentra una quota più elevata di studenti con risultati molto bassi, confermando l’esistenza di un divario territoriale strutturale anche sul piano delle competenze. Le evidenze indicano, inoltre, una stretta relazione tra livelli di apprendimento, contesto socioeconomico e area geografica di residenza, evidenziando come la dispersione implicita rappresenti una criticità centrale per il sistema educativo italiano, strettamente connessa alla qualità degli apprendimenti e alla capacità della scuola di ridurre le disuguaglianze di partenza.

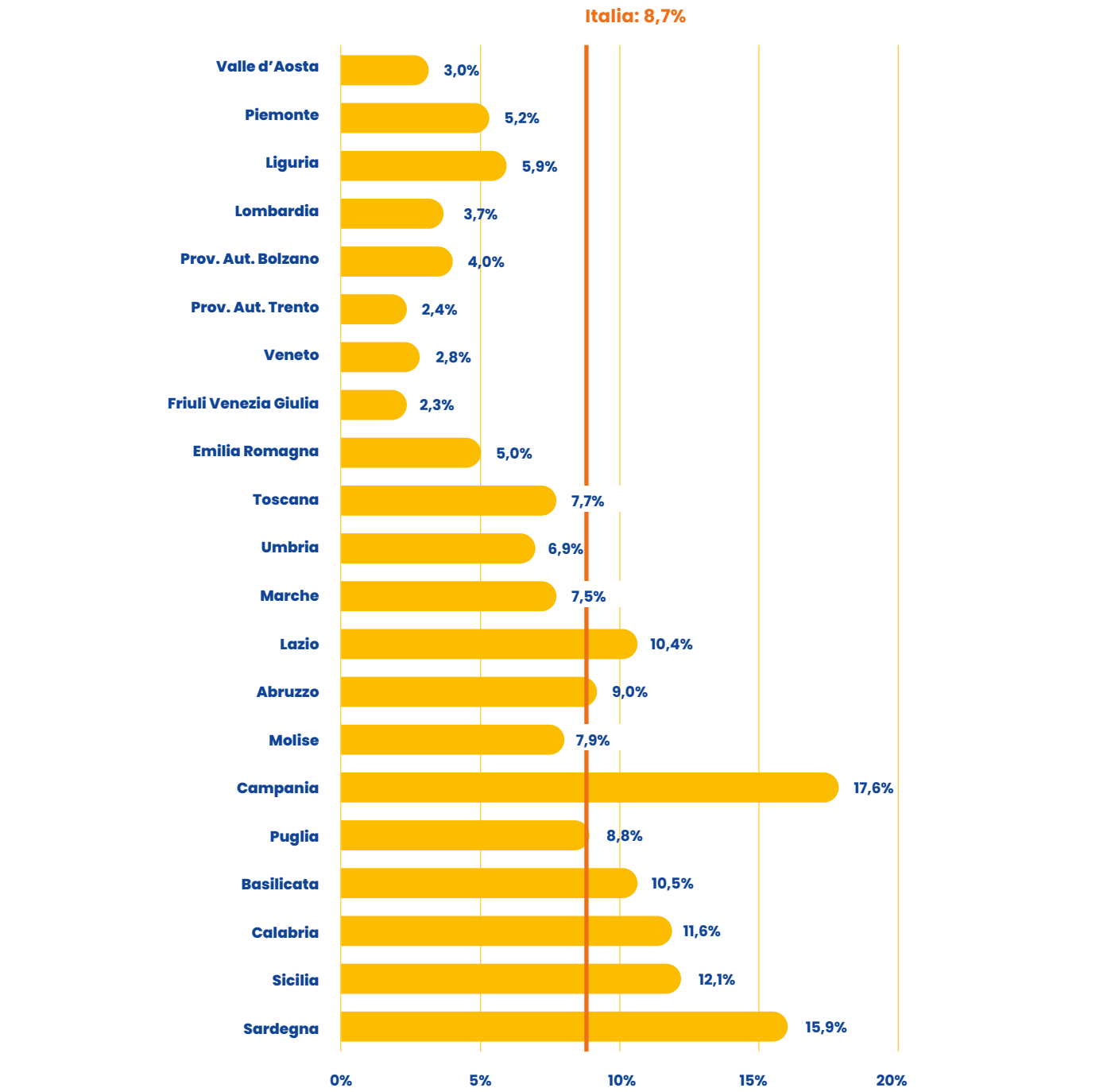
Per il 2025 INVALSI individua tre gruppi:

- **GRUPPO 1** con le regioni in cui meno del 5% è in condizione di fragilità scolastica negli apprendimenti: Valle d’Aosta, Lombardia, provincia autonoma di Bolzano – lingua italiana, provincia autonoma di Trento, Veneto e Friuli-Venezia Giulia;
- **GRUPPO 2** con le regioni in cui la quota è compresa tra il 5%

e il 10%: Piemonte, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Abruzzo, Molise e Puglia;

- **GRUPPO 3** con le regioni in cui oltre il 10% di studenti e studentesse (non meno di uno studente/una studentessa su dieci) è in condizione di dispersione scolastica implicita: Lazio, Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

Studenti e studentesse in condizioni di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo d’istruzione, per regione. Valori percentuali.



Fonte: INVALSI - Rapporto Nazionale 2025



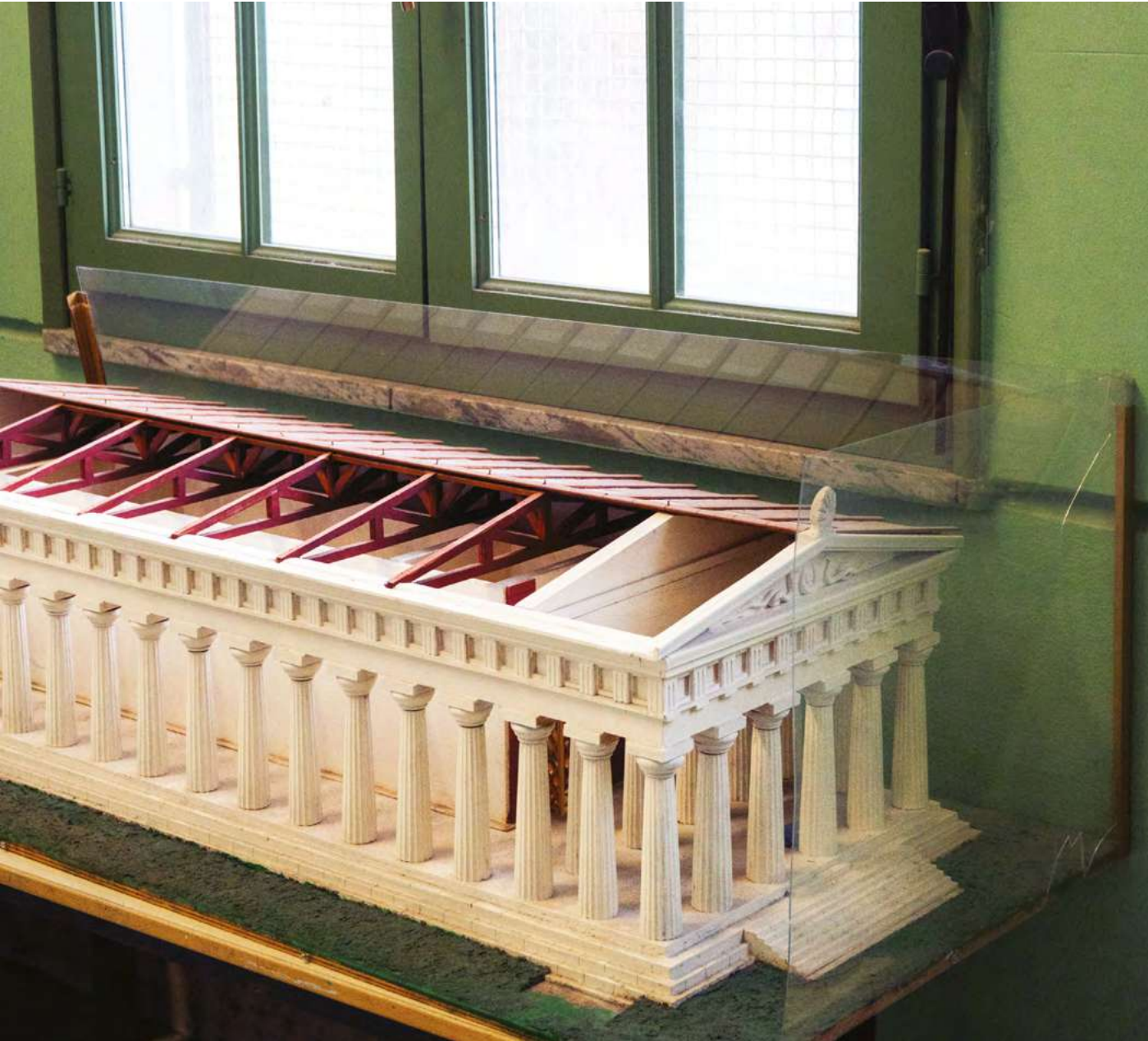
Nel dettaglio i dati evidenziano:

- **Genere:** al termine del secondo ciclo di istruzione, la dispersione scolastica implicita risulta più elevata tra i ragazzi (10,7%), con un valore superiore di 4 punti percentuali rispetto alle ragazze.
- **Regolarità del percorso:** l'incidenza della dispersione implicita è circa tre volte maggiore tra gli studenti che hanno registrato almeno un anno di ritardo scolastico (18,2%).
- **Tipologia di scuola:** nei licei la quota è più contenuta (3,9%), mentre risulta più alta negli istituti tecnici (10,8%) e soprattutto negli istituti professionali (22,8%).
- **Condizione socioeconomica:** il fenomeno è presente a livello nazionale in una percentuale quasi doppia tra

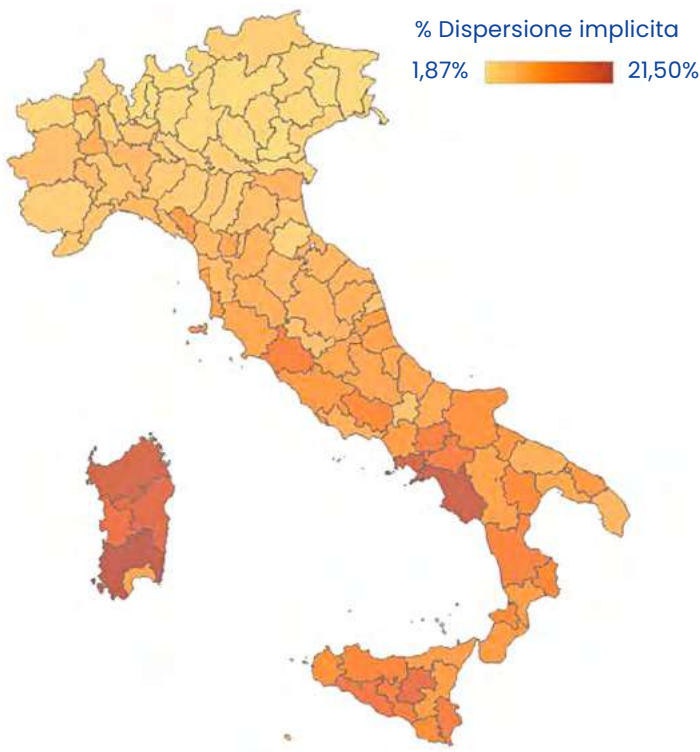
studenti e studentesse provenienti da famiglie svantaggiate (ESCS sotto la media) rispetto a coloro che appartengono a famiglie più avvantaggiate (ESCS sopra la media).

- **Background migratorio:** un dato rilevante, in controtendenza rispetto a quanto osservato in precedenza, riguarda la quota di dispersione implicita tra le prime generazioni (7,1%) e le seconde generazioni (7,3%), che risulta inferiore rispetto a quella degli studenti italiani (8%). Questa tendenza, confermata anche nell'anno più recente, può essere associata a una maggiore probabilità di abbandono scolastico tra gli studenti con background migratorio, ma anche al fatto che coloro che restano nel sistema di istruzione e conseguono il diploma mostrano livelli più elevati di motivazione e resilienza.

Nota: ESCS - Economic, Social and Cultural Status, in italiano status socioeconomico e culturale. È un indicatore elaborato dall'OCSE e adottato anche da INVALSI per descrivere il background familiare degli studenti e analizzarne l'influenza sugli apprendimenti.

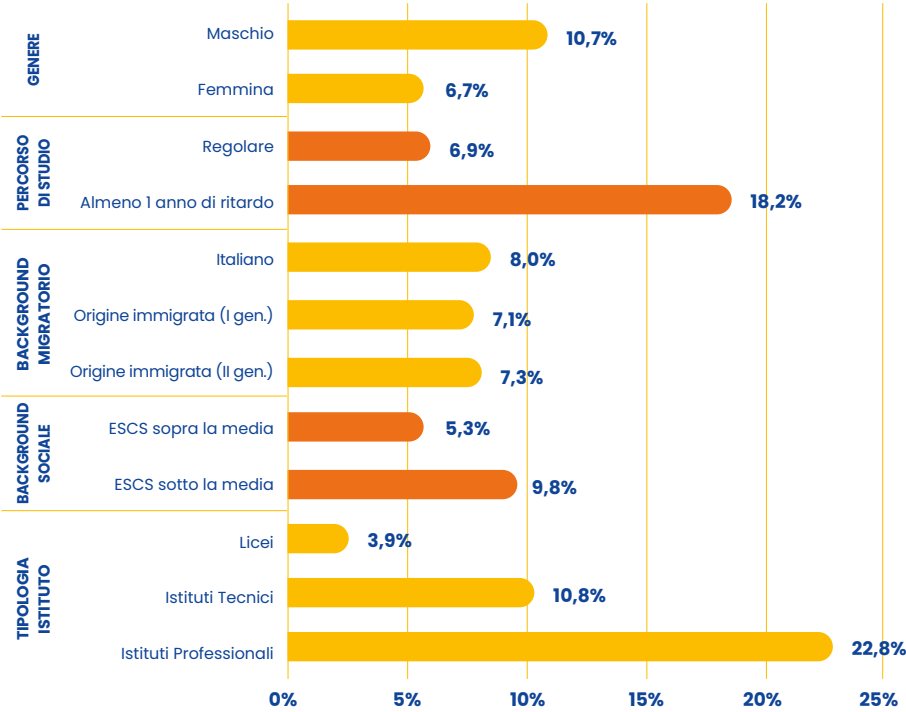


Studenti e studentesse in condizioni di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo d'istruzione, per provincia. Valori percentuali.



Fonte: INVALSI - Rapporto Nazionale 2025

Studenti e studentesse in condizioni di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo d'istruzione, per genere, percorso di studio, background migratorio, background sociale e tipologia di istituto frequentata. Valori percentuali.



Fonte: INVALSI - Rapporto Nazionale 2025

Come possiamo riaprire ai giovani il nostro Paese?



L'evoluzione demografica in Italia e i possibili impatti su scuola, educazione e futuro

Intervista a **Francesco Billari**, professore di demografia e rettore dell'Università Bocconi

Con Francesco Billari parliamo del cosiddetto "inverno demografico" dell'Italia di oggi, evidenziando il calo della natalità e l'aumento dell'aspettativa di vita, problemi in parte mitigati dal contributo dei residenti stranieri. Come questa situazione influenza il sistema educativo, il mercato del lavoro e il tessuto sociale? Quali sono le sfide che il Paese deve affrontare, e le opportunità da cogliere, perché il futuro sia sostenibile per le nuove generazioni?

Qual è la situazione demografica in Italia?

Inizierei con alcuni dati che secondo me sono semplici e significativi per raccontare l'Italia di oggi. Partiamo dal dato più positivo: la speranza di vita alla nascita, per i nati nel 2024, è di 83,4 anni, la più alta della storia italiana. Siamo un Paese molto longevo.

Il secondo record italiano è però la bassa natalità: nel 2024 il numero medio di figli per coppia è stato di 1,18, il numero più basso registrato dalle statistiche.

Dunque l'Italia, con la longevità della sua popolazione e con la sua bassa natalità è uno dei Paesi più invecchiati al mondo.

Sì, sopra di noi ci sono solo il Principato di Monaco e il Giappone. Un altro record che abbiamo è la quota dei residenti stranieri, che corrispondono oggi a cinque milioni o al 9,2%. Se a questi si aggiungono i quasi due milioni di naturalizzati, ossia persone che hanno chiesto e ottenuto la nazionalità, l'Italia ha oggi quasi sette milioni e mezzo di cittadini residenti che sono o erano stranieri.

Si tratta di persone che vanno a scuola, lavorano, pagano le tasse e contribuiscono al benessere della nostra

società. Se sottraessimo questa quota dalla popolazione attuale, che è oggi meno di 59 milioni, torneremmo a circa 52 milioni, ossia all'Italia della metà degli anni Sessanta.

La scuola è (e sempre sarà) il punto da cui ripartire per costruire il futuro.

Questi numeri fotografano un po' quello che sta succedendo: lunga vita, bassa natalità, quindi poco peso dei giovani rispetto agli anziani, e parecchi stranieri, alcuni dei quali sono nati qua. Una situazione complessa: quali sono secondo lei le cause principali?

Ci sono due tipi principali di cause. La prima è puramente demografica: due terzi circa del calo delle nascite sono dovuti alla riduzione dei potenziali genitori. Oggi ci sono pochi nati (un po' più di 370.000, rispetto al mezzo milione del 1995), e di conseguenza pochi bambini nelle scuole, perché sono nati pochi potenziali genitori, conseguenza del calo delle nascite iniziato nel 1964. I nati nel 1964, oltre un milione, sono ancora oggi il gruppo più numeroso nella popolazione italiana, grazie alla longevità. Se non ci fosse stato il flusso migratorio (dei 370.000 nati oggi, circa 50.000 sono bambini nati da genitori stranieri), i potenziali genitori sarebbero ancora meno.

L'altro terzo del calo è invece dovuto al fatto che si fanno meno figli. Le ragioni sono, a mio avviso, un mancato adattamento delle politiche a ciò che vuol dire avere figli oggi.

"La scuola italiana di oggi è stata costruita sulla demografia del passato, ovvero su un mondo che non esiste più."



Diventare genitori è una scelta irreversibile?

Sì, la più irreversibile che possiamo compiere nella nostra vita. Salvo per le rarissime decisioni, in Italia, di non riconoscere un figlio alla nascita da parte della madre, da un figlio non ci si separa.

In una famosa pubblicità un tempo si diceva che un diamante era per sempre, perché tipicamente il fidanzato lo regalava alla fidanzata, si sposavano e stavano insieme per la vita. Non è andata proprio così. La storia ci dice che il vero diamante che dura per sempre oggi è un figlio o una figlia. Quando ho iniziato a fare ricerca sembrava che l'Italia fosse immune alla possibilità che i figli nascessero al di fuori dal matrimonio. Si diceva che nascevano pochi figli perché ci si sposava tardi. Un altro record del 2024 è che il 42% dei nati sono venuti al mondo al di fuori del matrimonio. Questi dati mostrano dunque che la centralità del legame è oggi soprattutto tra i genitori e i figli, più che tra i genitori tra loro. È un fenomeno che si osserva anche negli altri Paesi.

Quando si decide di diventare genitori?

Quando si ha una prospettiva di reddito di lungo periodo per la madre e il padre. Per questo servono un ambiente orientato al futuro e politiche stabili, che non possono dipendere dalla legge di bilancio dell'anno in corso o se al potere c'è la destra o la sinistra. Nei Paesi europei a maggiore natalità, come la Francia, i Paesi scandinavi e oggi anche la Germania, le politiche per la famiglia sono riconosciute come qualcosa che non si mette in discussione a ogni cambio di governo o a ogni approvazione di finanziaria.

A volte si dice che le cause sono culturali, che i giovani sarebbero individualisti.

Può essere, ma in tutto il mondo i giovani sono individualisti. La biologia ci insegna che in tutte le specie ci si riproduce quando le condizioni sono più favorevoli.

Un tempo si cercava di non avere figli. Oggi, che si hanno a disposizione efficaci e diffusi metodi contraccettivi, la decisione da prendere è più proattiva: tendenzialmente si fanno figli quando ce li si può permettere.

Gli stranieri inizialmente, quando arrivano, fanno più figli perché la situazione è per loro molto migliore rispetto al Paese d'origine, ma nel tempo si adattano e anche la loro natalità si adegua alla nostra.

In alcune scuole superiori del Nord Italia ci si attende una diminuzione di circa il 40% della popolazione studentesca in appena dieci anni: un dato considerato abbastanza certo, perché si tratta di bambini che non sono nati. Quali sfide o opportunità comporta una popolazione scolastica ridotta?

Una caratteristica della demografia è che il numero di nati di ogni determinato anno non può cambiare. Dunque le classi non potranno tendenzialmente aumentare, a meno che arrivino bambini o ragazzi non nati in Italia, o che ci siano movimenti migratori interni all'Italia. Se c'è una zona da cui i genitori partono con i propri bambini, da quella zona vanno via i potenziali futuri studenti. Nelle molte zone interne al Paese che si stanno spopolando, le scuole chiudono quando le famiglie migrano verso città più grandi.

Una scuola a rischio di chiusura è un punto di non ritorno, perché difficilmente potrà riaprire. Lo racconta bene il film di Antonio Albanese, Un mondo a parte, ambientato in un paesino abruzzese. La scuola è il futuro di una comunità. Se chiude, anche quel futuro si chiude, insieme all'ecosistema che le ruota attorno, fatto di bambini, genitori, insegnanti, dirigenti, tecnici,

bidelli, cartolai, librai, pediatri e così via. L'immigrazione interna o internazionale è quindi l'unica possibile soluzione, se non per invertire, per rallentare queste tendenze.

I dati elaborati dai demografi possono dunque aiutare a organizzare i fabbisogni del sistema scolastico.

Come sta affrontando questi cambiamenti il sistema educativo italiano? Sarebbero necessarie delle riforme?

La scuola italiana di oggi è stata costruita sulla demografia del passato, ovvero su un mondo che non esiste più. Era una demografia con tanti bambini, quindi era stata pensata per fare selezione. Era una demografia in cui non c'erano stranieri. Certo, c'era qualcuno che cresceva parlando il dialetto e che tipicamente veniva lasciato indietro senza troppi scrupoli.

Un dato significativo da cui partire per comprendere i problemi è il punto finale del sistema scolastico, ossia la quota dei laureati. Tra i Paesi dell'OCSE l'Italia è quella che, con la Romania, ne ha il minor numero: meno del 30% dei giovani raggiunge questo traguardo. Altri Paesi a bassa natalità, come la Corea del Sud e il Giappone, sono sul 60-70%. Ora, il 30% di laureati potrebbe anche bastare se la popolazione giovanile fosse abbondante. Essendo invece i bambini e i ragazzi così pochi, i laureati oggi sono davvero una minoranza insufficiente per un Paese moderno.

Dovremmo pensare a una scuola che, come in altri Paesi a bassa natalità, cerchi di portare avanti tutti almeno fino a 18 anni. Servirebbe forse una scuola superiore con un approccio unitario, magari con qualche materia a scelta, fino alla maggiore età. (Un problema molto italiano è la miriade di indirizzi delle scuole superiori: se un ragazzo deve per qualche motivo cambiare scuola nel corso delle superiori, per esempio per il trasferimento dei genitori, con grande probabilità non troverà

lo stesso indirizzo nella scuola in cui andrà.)

Dovremmo investire di più pro capite su questi pochi ragazzi. Come appunto in Corea del Sud, dove hanno pochissimi nati, ma studiano tutti.

Noi invece abbiamo ancora un sistema basato sulla riforma Gentile. Nel 1923, quando l'aspettativa di vita era di circa 50 anni, alla fine delle elementari si stabiliva se un bambino avrebbe continuato a studiare o avrebbe fatto il cosiddetto "avviamento" alla professione. Oggi questa scelta avviene alla fine delle scuole medie, nonostante la Costituzione dica che la scuola dell'obbligo debba essere di almeno otto anni: quell'"almeno" lo abbiamo dimenticato.

Tra coloro che escono da un liceo, tre diplomati su quattro si iscrivono all'università, mentre dalle scuole professionali solo uno su quattro fa questa scelta. Per somigliare di più a un Paese come la Corea del Sud avremmo bisogno che tutti i giovani frequentassero scuole che offrono una preparazione liceale, in grado di farli arrivare all'università.

Gli studenti stranieri sono peraltro concentrati nelle zone più ricche del Paese, nel Centro-Nord, dove i loro genitori trovano lavoro. Tendono ad andare in scuole, appunto, professionali, da cui difficilmente continueranno gli studi. Se questa popolazione studentesca non è incoraggiata, considerata, istruita di più, resterà poco preparata. Che cosa potranno fare? Li abbiamo formati poco, non abbiamo dato loro la cittadinanza... Non saranno molto contenti delle loro prospettive. Il cambiamento demografico deve portare a riforme coraggiose della scuola.

Se non ci occupiamo di più dei giovani, in tanti andranno all'estero?

Sì, questo sta già succedendo, e non solo tra gli italiani più benestanti. Nei test Invalsi, gli studenti stranieri pagano pegno, per così dire, nelle

materie come l’italiano, in cui mostrano un ritardo. È solo responsabilità delle famiglie? Se un ragazzo alla fine delle medie ancora non sa l’italiano, non sarà anche un po’ responsabilità della scuola? In matematica il ritardo è minore e in inglese vanno molto meglio dei compagni italiani. Verosimilmente sono bilingue, spesso portati per queste discipline, che li possono poi condurre facilmente a emigrare se non investiamo di più su di loro.

Sembra che stiamo sprecando tanta gioventù.
Per come è pensata ancora oggi la nostra scuola, uno studente deve essere molto sveglio o avere dietro una famiglia che lo sostiene. Nello sport, se c’è del talento, i ragazzi vengono in genere reclutati dalle società sportive alla fine delle scuole medie. Lo stesso non vale invece per tante ragazze e ragazzi a cui, alla fine di quel ciclo scolastico, viene data l’indicazione per una scuola professionale: una strada quasi sempre chiusa a una prospettiva universitaria. Anche i pochi stranieri che osano affrontare un liceo, spesso non arrivano in fondo perché alla prima difficoltà non hanno una famiglia in grado di aiutarli e pagare qualche ripetizione.

Ci sono esempi di Paesi che si sono ripresi da situazioni simili?
Sì, la Germania. Fino a poco tempo fa, c’era una bassissima natalità e scuole aperte solo al mattino. Le donne istruite o non facevano figli e lavoravano, oppure dovevano abbandonare il lavoro per seguire la prole. Un governo di coalizione ha implementato misure scandinave: hanno allungato l’orario scolastico, ridotto le vacanze estive, in alcuni Länder hanno accorciato di un anno la durata delle superiori. In tutto il Paese hanno messo l’asilo nido di diritto per tutti i bambini da un anno in su, con l’idea che l’asilo nido faccia bene non solo alle mamme, che così possono tornare a lavorare, ma anche ai bambini, perché è un potente mezzo per ridurre le disuguaglianze, dato che i piccoli stranieri imparano fin da subito la lingua. In Germania, che era in una situazione

simile alla nostra, oggi sono arrivati a 1,5 figli per coppia: meno della Francia, ma molto meglio dell’Italia. Non è un caso che l’area d’Italia che si avvicina di più a questi tassi è Bolzano, una città che tendenzialmente imita le politiche tedesche. Ovviamente ci vogliono molto tempo e molta pazienza. I politici che implementano buone strategie demografiche non vedranno l’esito delle loro azioni in una legislatura, anche perché i bambini hanno il “vizio” di metterci nove mesi per venire al mondo, e prima hanno bisogno di genitori che decidano di concepirli. Non bastano misure estemporanee, come i mille euro di un bonus alla nascita un anno sì e tre no, per far prendere quelle cruciali decisioni. Qualcosa di buono lo abbiamo fatto: l’assegno unico va in una direzione positiva, mentre sugli asili nido siamo ancora indietro. Occorrono anche parecchie risorse. La Germania, quando ha intrapreso questa strada, aveva un debito pubblico che era la metà di quello italiano. E, nel nostro Paese, avere investito più sugli anziani che sui giovani ha fatto anche sì che il debito pubblico non sia diminuito.

Come cambieranno le prospettive delle nuove generazioni in un Paese con sempre meno giovani e sempre più anziani? Quali rischi e opportunità ci sono?
Un Paese con pochi giovani, di cui pochi istruiti, è una nazione dove nascono poche aziende nuove. Dobbiamo chiaramente migliorare sulle opportunità offerte all’imprenditorialità giovanile. Nelle aziende esistenti, prevalentemente medio-piccole, prevalgono meccanismi di carriera basati sull’anzianità più che sul merito. È un po’ paradossale che sia questa l’unica disuguaglianza accettata da tutti in Italia, anche dai sindacati: chi è stato più a lungo in un’azienda è giusto che guadagni di più, al di là della produttività. Pur essendo la disoccupazione oggi bassissima, la quota di persone che lavorano è la più bassa d’Europa, perché le aziende sono relativamente poche

e non aumentano l’occupazione. C’è ancora l’idea che “piccolo è bello”. Nel frattempo gli altri Paesi crescono di più e i nostri giovani votano con “i piedi”, andando altrove, dove le condizioni sono più accoglienti.

“Dovremmo pensare a una scuola che, come in altri Paesi a bassa natalità, cerchi di portare avanti tutti almeno fino a 18 anni.”

In conclusione, qual è la ricetta di una scuola adatta alla demografia del nostro Paese?
Dovremmo copiare i Paesi nordici dove, per ridurre le disuguaglianze, le scuole hanno orari lunghi, i compiti si fanno in classe e non a casa, dove conta la famiglia, le vacanze estive sono più brevi e l’istruzione è valorizzata ma anche responsabilizzata sugli esiti. Il cambiamento demografico oggi ci impone di ripensare il futuro della scuola, per cui si dovrebbero fare riforme coraggiose, forse costituzionali, oltre gli schieramenti e le divisioni. Anche perché gli altri Paesi stanno andando avanti, e non è più possibile dire che l’Italia è un Paese manifatturiero che non ha bisogno di laureati.

Francesco Billari è professore di Demografia e dal novembre 2022 rettore dell’Università Bocconi di Milano, dopo aver ricoperto il ruolo di Dean for Faculty. È stato docente presso l’Università di Oxford e l’Istituto Max Planck per la ricerca demografica. I suoi principali interessi sono la fertilità e il cambiamento familiare, il passaggio all’età adulta, l’analisi del ciclo di vita, la previsione della popolazione, la digitalizzazione e la demografia e le indagini comparative. I suoi lavori sono stati pubblicati su importanti riviste scientifiche di demografia, economia, epidemiologia e sanità pubblica, geografia, sociologia e statistica. Con i suoi cinque figli ha sfidato le tendenze demografiche del Paese.





03

La nostra identità



La nostra storia

2019

Be for Education Foundation è stata costituita il 22 novembre 2019 su iniziativa di Marina Nissim, Presidente della Fondazione e Chairwoman di Bolton, e ha iniziato ad operare nel 2020 concentrandosi sin dall'inizio sull'education.

La famiglia Nissim è stata attiva nella filantropia per molti anni attraverso il sostegno alla cultura e alla ricerca scientifica, fino alla scelta, avvenuta già più di dieci anni fa, di dedicarsi al tema dell'education. La Fondazione, creata con l'intento di sistematizzare e professionalizzare le attività filantropiche della famiglia, rappresenta, quindi, l'evoluzione e il rafforzamento di un impegno assunto da molti anni: supportare la scuola e, più in generale, il sistema educativo nella promozione della conoscenza e degli apprendimenti, nel contrasto alle disuguaglianze educative e nello sviluppo delle potenzialità di ogni individuo, operando con professionalità, indipendenza e disponibilità a sperimentare.

In questi anni abbiamo lavorato per dare a Be for Education Foundation una precisa identità ed un proprio ruolo, tanto nel mondo della scuola e della ricerca, quanto nel mondo filantropico italiano; per farlo ci siamo basati su alcuni principi fondanti, condivisi sin dall'inizio con i fondatori e concretizzati proprio nel 2025 nel nuovo Piano Strategico 2026/2028.

2021

Riguardo alle attività a supporto della scuola, in particolare in contesti fragili, già nel 2021 abbiamo avviato il nostro primo intervento importante: il sostegno – di durata decennale – alla nascita e allo sviluppo di EduQa, una scuola nel centro dei Quartieri Spagnoli di Napoli, concepita e impostata secondo un indirizzo pedagogico rigoroso, ispirato alla scuola attiva di modello freinetiano, con l'importante componente aggiuntiva di una specifica vocazione ambientale, ormai ineludibile quando ci si vuole occupare davvero del futuro. EduQa ospita oggi 600 bambini tra asilo nido, scuola di infanzia, scuola primaria e scuola secondaria di primo grado e rappresenta, nel particolare contesto dei Quartieri Spagnoli e insieme alle attività della Fondazione Foqus, un importante presidio educativo, sociale e culturale.

2022

Nel 2022, abbiamo avviato a Palermo il Programma "Masi" (dal greco "insieme"), un'iniziativa di ampio respiro che, attraverso la formula della interprofessionalità, cioè la presenza congiunta di docenti ed educatori in orario curricolare nelle classi, intende arricchire l'offerta educativa di tre Istituti Comprensivi pubblici della città, in stretta collaborazione con tre enti del terzo settore.

2023

Nel 2023 abbiamo rafforzato gli investimenti sulle attività di Knowledge Development, con l'avvio della Quarta Indagine Nazionale sugli Insegnanti Italiani che si concluderà nel 2026, e di Dissemination con la nascita di Learning Curve, la nostra iniziativa editoriale per dare un contributo alla conoscenza e alla divulgazione dei tanti temi legati all'education, dando voce agli insegnanti, ad esperti di diverse discipline e a vari attori del mondo della scuola.

2024

Nel 2024 abbiamo avviato il nostro primo Programma interamente dedicato alla fascia 0-6, con un'iniziativa concentrata sulla Città Metropolitana di Milano, che mira a sostenere l'offerta educativa di 23 asili nido privati, costituiti in forma non profit. A completamento del nostro interesse per il segmento 0-6, inoltre, abbiamo avviato, insieme a Openpolis una ricerca dedicata a indagare lo stato dei servizi per la prima infanzia nelle 14 città metropolitane italiane.

2025

Nel 2025 abbiamo esteso il Programma "Masi" anche a Roma, in due scuole pubbliche di Acilia.

Valorizzando e dando continuità a un'importante iniziativa del PNRR, abbiamo avviato i Percorsi di Mentoring, con le prime scuole destinatarie identificate tra Roma, Palermo e Gela.

Abbiamo intensificato i nostri interventi rivolti alla fascia 0-6 tramite la collaborazione e il sostegno al Centro per la Salute delle Bambine e dei Bambini (CSB) con una serie di iniziative finalizzate a rafforzare l'integrazione dei servizi educativi, sociali, sanitari e culturali rivolti a famiglie con figli di età compresa tra 0 e 6 anni.

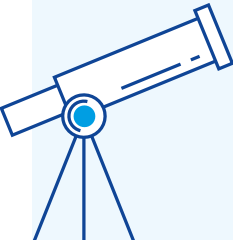
Nel corso dell'anno abbiamo, inoltre, scelto di cambiare il nome della Fondazione dal precedente "Bolton for Education Foundation" a "Be for Education Foundation", per rendere maggiormente esplicita la natura di fondazione familiare e, quindi, la sua indipendenza da interessi aziendali del Gruppo Bolton, che per volontà della famiglia, continua, comunque, ad effettuare le donazioni annuali; il nuovo nome conferma, inoltre, la centralità del tema educativo nelle nostre strategie.

Le nostre strategie

Sintesi del piano strategico 2023-25



Il nuovo piano strategico 2026-2028



Le linee di intervento

Con il 2025 si è chiuso il triennio di Piano Strategico 2023-25 che ci ha guidato verso una graduale ridefinizione delle attività della Fondazione, in ottica di maggiore specializzazione del nostro operato.

Focus unico su scuole ed educazione

Rispetto agli obiettivi e agli ambiti di azione previsti inizialmente, che comprendevano anche attività di interesse generale ed emergenze, il peso relativo degli interventi educativi è passato da circa il 60% del 2020 al 100% nel 2024, realizzando il passaggio ad una Fondazione specializzata con focus unico sull'education.

Programmi educativi, ricerca e Learning Curve al centro

Delle tre linee di azione strategica, i Programmi Educativi hanno confermato la loro centralità, assorbendo nel triennio circa l'87% del budget dedicato a iniziative istituzionali. Hanno tuttavia progressivamente guadagnato centralità anche le attività di Ricerca Scientifica e di Disseminazione, che hanno complessivamente assorbito il restante 13%.

Rafforzamento dell'organico e delle competenze

In coerenza con quanto previsto a piano, nel triennio 2023-25 c'è stato un graduale aumento dell'organico interno, con il passaggio da 2 a 6 risorse, oltre al supporto di diversi collaboratori esterni. L'aumento dell'organico ha comportato un aumento dei costi di gestione della Fondazione – sia in termini assoluti che relativi – ma ha, allo stesso tempo, garantito l'ingresso di nuove competenze, arricchito la Fondazione di professionalità e punti di vista diversi e garantito una maggiore capacità di gestione diretta delle iniziative.

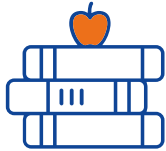
Mission

Intendiamo supportare la scuola e, più in generale, il sistema educativo nella promozione della conoscenza e degli apprendimenti, nel contrasto alle disuguaglianze educative e nello sviluppo delle potenzialità di ogni individuo, operando con professionalità, indipendenza e disponibilità a sperimentare.

Obiettivi

- Diventare un attore filantropico di riferimento nel mondo dell'education in Italia, concentrandoci su:
- contrasto alla dispersione scolastica e alle disuguaglianze educative;
 - promozione di modelli pedagogici e pratiche didattiche adeguati alle diverse esigenze della scuola di oggi;
 - valorizzazione del ruolo degli insegnanti e degli educatori.

Le linee di azione strategiche, che rappresentano idealmente le modalità con cui intendiamo proseguire i nostri obiettivi, sono rimaste coerenti con quelle del triennio precedente, ma con una migliore definizione delle caratteristiche distintive e con il sostanziale assorbimento nella linea strategica "Disseminazione" di una parte delle attività di "Internal Know How" e delle attività di comunicazione.



PROGRAMMI EDUCATIVI

Ideazione, sviluppo e promozione di programmi educativi nel mondo della scuola e dell'educazione attraverso:

- iniziative ad alto impegno economico ed organizzativo** focalizzate sui temi di interesse prioritario;
- fondi e interventi a limitato impatto organizzativo**, per rispondere in maniera agile ai bisogni e nodi problematici della scuola italiana;
- sperimentazioni** per testare l'efficacia di modelli di intervento eventualmente scalabili;
- iniziative di Core Support, Capacity Building e erogazioni pure** rivolte a Organizzazioni Non Profit specializzate ed autorevoli.



RICERCA SCIENTIFICA

Contributo alla generazione di sapere sul mondo dell'educazione attraverso:

- ricerca accademica**: finanziamento sistematico a progetti di ricerca accademica sui temi di interesse;
- borse di ricerca e dottorati**: finanziamento a borse di ricerca o dottorati presso gli atenei con cui collaboriamo;
- ricerca "data oriented"**: finanziamento di ricerca non accademica incentrata su analisi quantitative e dati;
- valutazione, modellazione, manuali e toolkit**: finanziamento di studi volti a valutare, modellizzare e formalizzare manuali e strumenti applicativi sui nostri Programmi o di altri operatori.



DISSEMINAZIONE

Contributo alla diffusione del pensiero e del dibattito sull'education attraverso:

- Learning Curve**: consolidamento e sviluppo di Learning Curve, quale voce aggiuntiva, nel mondo dell'education italiana;
- Editoria**: presenza leggera, ma sistematica, nel mondo dell'editoria specializzata e/o divulgativa su temi educativi e pedagogici;
- iniziative pubbliche** di divulgazione e/o approfondimento su temi di specifica competenza o interesse, in partnership con organizzazioni rilevanti o attraverso la partecipazione ad occasioni significative in cui si discute di education e filantropia;
- attività di comunicazione istituzionale**.

I nostri principi operativi

Nella convinzione che nella pratica filantropica il “come si opera” sia altrettanto importante del “quanto si destina” e del “cosa si fa”, il nostro intento è costruire nella quotidianità un modo di lavorare che testimoni la nostra fedeltà ad alcuni principi operativi, che riteniamo importanti e che ci piacerebbe che guidassero stabilmente il nostro operato.

Questo obiettivo è perseguito anche attraverso la conoscenza e l’approfondimento dei principi operativi che orientano le pratiche filantropiche. Da tempo esiste infatti una ricca letteratura su questi temi e una produzione continua di articoli, paper, studi e valutazioni che, fino a pochi anni fa, si è sviluppata quasi esclusivamente nel contesto anglosassone, storicamente più avanzato e maggiormente interessato

alla riflessione teorica sulla filantropia. Negli ultimi anni tali riflessioni si stanno diffondendo anche in Italia, attraverso la pubblicazione di numerosi contributi di esperti, il racconto di esperienze – spesso critiche – da parte di enti del terzo settore, talvolta vere e proprie denunce di pratiche filantropiche tradizionali percepite come onerose o vessatorie, nonché le testimonianze di organizzazioni che sperimentano nuovi modi di lavorare e di relazionarsi con i finanziatori. In questo percorso ha avuto un ruolo rilevante anche Assifero, il cui impegno e attivismo hanno contribuito in modo significativo ad alimentare il dibattito pubblico, affermandola nel tempo come una delle voci più autorevoli su questi temi.

Ecco, dunque, i principi operativi che riteniamo importanti per qualificare la nostra azione

1

Focalizzazione

Riconosciamo il valore di concentrarsi su un solo tema – nel nostro caso quello dell’education – per sviluppare ed accumulare competenze tecniche e metodologiche, conoscenza e comprensione dell’ecosistema di riferimento, tutti elementi essenziali per operare consapevolmente e professionalmente; per lo stesso motivo abbiamo scelto di concentrarci progressivamente su un numero limitato di Programmi di dimensioni significative per impegno economico ed organizzativo.

2

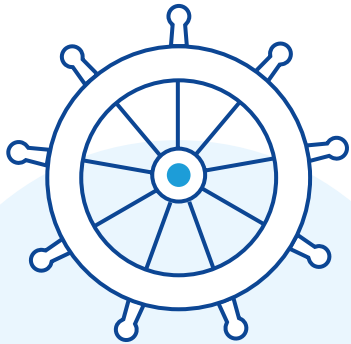
Professionalità

Riconosciamo che la filantropia è un lavoro complesso e delicato, che richiede un approccio professionale, un aggiornamento continuo sulle pratiche filantropiche e sui temi sociali e lo sviluppo continuo di conoscenze e competenze tecniche, nel nostro caso, in particolare sul mondo della scuola e sul mondo dell’educazione nel suo complesso.

3

Orizzonte temporale di lungo termine

Riconosciamo che intervenire in contesti di fragilità sociale e su un tema di tale portata, quale il rafforzamento della scuola e del più ampio sistema educativo, richieda tempo (da 5 a 10 anni, possibilmente anche oltre), oltre che professionalità: non ci sono scorciatoie, né vittorie facili, solo la costanza, l’impegno, esserci con pazienza e fiducia al fianco delle comunità scolastiche e degli enti non profit nostri partner.



4

Alto coinvolgimento diretto

Riconosciamo il valore di operare attraverso modelli di intervento personalizzati, ideati e sviluppati internamente e/o in collaborazione con enti del terzo settore esperti, o mutuati da esperienze *evidence-based*; non intendiamo, pertanto, ricorrere a bandi come modalità di selezione e finanziamento dei nostri Programmi, anche per evitare gli elementi di competizione, dipendenza, eccessiva standardizzazione, omogeneità di trattamento, rigidità e lunghezza delle procedure amministrative, che troppo spesso i bandi comportano.

5

Flessibilità

Riconosciamo il valore di operare in maniera flessibile, di individuare ed ammettere errori, di introdurre adattamenti e modifiche continue nei Programmi, collaborando con tutti i soggetti coinvolti per identificare aree di sviluppo e di miglioramento.

6

Relazioni paritetiche

Riconosciamo l’importanza di stabilire relazioni paritetiche con gli enti del terzo settore, incentrate sulla fiducia e sul riconoscimento del valore e delle differenze dei rispettivi ruoli, oltre alla necessità di essere consapevoli del tradizionale *power imbalance* tra enti finanziatori ed enti finanziati; questo principio si concretizza anche nel contenimento al minimo degli oneri di rendicontazione amministrativa richiesti, nella copertura integrale dei costi sostenuti per le iniziative congiunte, nel ricorso a erogazioni anticipate che evitino situazioni di indebitamento e costi di finanziamento esterni.

7

Valorizzazione dei dati

Riconosciamo l’importanza della raccolta dei dati quantitativi e qualitativi nei nostri Programmi, come elemento strategico per la comprensione dei fenomeni, come guida all’operatività e come base fondamentale per abilitare la flessibilità operativa.

I nostri Stakeholder

In virtù delle nostre attività filantropiche abbiamo numerosi stakeholder, ovvero portatori di interessi legittimi nei confronti della Fondazione, con cui interagiamo più o meno frequentemente. In un’ottica di miglioramento continuo delle relazioni e di un dialogo aperto, onesto e costruttivo con i nostri stakeholder, cerchiamo di coinvolgerli nelle nostre attività e nella definizione delle iniziative da intraprendere e degli approcci da seguire.



Bambini e ragazzi

Bambini e ragazzi, soprattutto quelli che vivono in condizioni di maggiore fragilità, sono i nostri stakeholder più importanti, tanto in senso ideale, quanto nelle attività concrete che intraprendiamo ogni giorno. Sono, infatti, i beneficiari finali della maggior parte dei nostri programmi educativi, che rappresentano il “core” delle attività istituzionali della Fondazione.

Insegnanti, educatori e personale della scuola

I dirigenti scolastici, gli insegnanti, gli educatori e, più in generale, tutto il personale scolastico – cuore pulsante e componente essenziale del sistema educativo italiano – rappresentano per noi stakeholder chiave, con cui manteniamo un dialogo costante e di cui promuoviamo la valorizzazione in tutte le nostre iniziative.

Organizzazioni Non Profit

Le Organizzazioni Non Profit e gli Enti del Terzo Settore che, attraverso la collaborazione con la Fondazione, operano nelle scuole, nelle attività extrascolastiche o in altre iniziative sociali rivolte alle comunità, sono un nostro fondamentale riferimento. Avere un ruolo attivo e costruttivo nell’ecosistema della filantropia per noi significa, infatti, anche collaborare con partner qualificati, che condividano la nostra stessa visione, con cui intraprendere percorsi di lungo periodo su iniziative in grado di generare impatti positivi, concreti e misurabili. Per questo ci impegniamo a sostenere i nostri partner, non solo tramite erogazioni collegate alle singole iniziative, ma anche attraverso relazioni durature, aiutandoli, ove ritenuto utile, a strutturarsi e rafforzare le proprie capacità operative.

Comunità, società civile e famiglie

Le comunità di riferimento e le famiglie, soprattutto nei contesti più fragili, rappresentano un altro stakeholder importante per il fondamentale ruolo educativo svolto nei confronti di bambini e ragazzi.

Mondo accademico e centri di ricerca specializzati

Università, enti e laboratori di ricerca e, più in generale, l’intero mondo accademico che si occupa di indagini, studi e ricerche sul mondo della scuola e sui temi educativi, sono stakeholder preziosi con cui la Fondazione interagisce continuamente, sia per rafforzare le proprie competenze e il proprio know-how interno sia in qualità di partner nelle iniziative di diffusione del sapere e della conoscenza sui temi dell’education.

Le nostre persone

Le nostre persone, con le proprie esperienze, competenze e sensibilità diverse, rappresentano un “asset” strategico su cui puntiamo. Oltre al Direttore Generale, risorsa senior con ampie competenze nel mondo della filantropia e con esperienza concreta di impostazione e gestione di fondazioni in Italia, sono al 31/12/2025 presenti cinque dipendenti, di cui uno con ruolo dirigenziale. Nel corso dell’anno abbiamo, inoltre, beneficiato del supporto di numerose professionalità esterne, che forniscono un contributo prezioso nella gestione operativa dei nostri programmi.

I donatori

Tra i nostri stakeholder di riferimento rientrano, infine, i nostri donatori che, attraverso i loro contributi alla Fondazione, rendono possibile la realizzazione della “mission” e degli obiettivi che ci siamo dati.



04

Le nostre iniziative

Di seguito sono riepilogate le principali iniziative attive nel corso del 2025, distinte in base alle nostre Linee di Indirizzo Strategico

Programmi educativi



Il Programma Masi, che prende nome dalla parola greca “insieme”, è incentrato sulla collaborazione interprofessionale in classe; cioè sull’intervento in classe, in orario curriculare, di educatori a supporto ed integrazione del lavoro degli insegnanti. Un approccio perseguito con il triplice obiettivo di promuovere il benessere a scuola, rafforzare le relazioni e migliorare la qualità dell’apprendimento dei bambini, contribuendo nel complesso a prevenire il rischio di fallimento formativo.

Attraverso Masi, stiamo sperimentando a Palermo e a Roma un modello di intervento che dovrebbe supportare le scuole nelle molteplici sfide della quotidianità educativa, soprattutto nelle situazioni di maggiore disagio e fragilità socio-economica.

La collaborazione interprofessionale si concretizza nel lavoro quotidiano, tra i docenti degli Istituti Comprensivi coinvolti e gli educatori delle Organizzazioni Non Profit locali, attraverso il quale

vengono portate in classe metodologie didattiche innovative, coinvolgenti e laboratoriali.

Con il supporto dei Dirigenti Scolastici, che hanno accettato la sfida dell’interprofessionalità in aula e che si impegnano a sostenerla concretamente nella quotidianità della vita scolastica, e grazie all’impegno di docenti ed educatori nel co-programmare le attività didattiche, prendono vita in aula azioni condivise e di lungo periodo, che intendono inserirsi a pieno titolo nell’offerta formativa dei cinque Istituti.

Diversi sono i riferimenti teorici e pragmatici a fondamento del Programma Masi; tra questi, vale la pena sottolinearne due in particolare: le raccomandazioni del Gruppo di esperti promosso dal MIUR nel 2022 per indirizzare i fondi PNRR e la lunga esperienza maturata dal progetto “Provaci ancora, Sam!” di Fondazione per la Scuola a Torino.



Masi – Palermo

Avviato nell’anno scolastico 2023-24 con un orizzonte temporale di lungo termine, il Programma mira a rafforzare l’offerta formativa di tre Istituti Comprensivi pubblici (I.C. Lombardo Radice, I.C. Maneri Ingrassia Don Milani e I.C. Sperone Pertini) articolati in un totale di 22 plessi e che accolgono una popolazione scolastica complessiva di circa 3.400 allieve e allievi tra scuole dell’infanzia, primarie e secondarie di primo grado.

Il Programma vive della stretta collaborazione tra le scuole e alcune Organizzazioni Non Profit locali (Centro d’Accoglienza Padre Nostro, Mare Memoria Viva e Per Esempio), i cui educatori, sono oggi a pieno titolo parte dell’offerta formativa dei tre Istituti.

Di seguito alcuni numeri che sintetizzano l’impegno profuso nel Programma nel corso del terzo anno di intervento (anno scolastico 2025-26), durante il quale:

- sono state coinvolte 112 classi;
- hanno beneficiato dell’intervento complessivamente oltre 1.800 alunne e alunni;
- sono stati coinvolti continuativamente 64 educatori, con un’età media di 36 anni;
- sono state erogate più di 45.000 ore di attività in aula in orario scolastico in compresenza con i docenti;
- è stato erogato un numero indicativo medio di 10 ore a settimana di attività in compresenza per singola classe, in tutte le classi dalla IV elementare alla III media, in tutte le sezioni dei tre Istituti Comprensivi coinvolti.

Il Programma prevede, tra le altre, attività formative a favore di insegnanti e educatori sui temi della interprofessionalità, dell’innovazione didattica e della didattica della matematica. Nell’anno scolastico 2025-26 sono state svolte

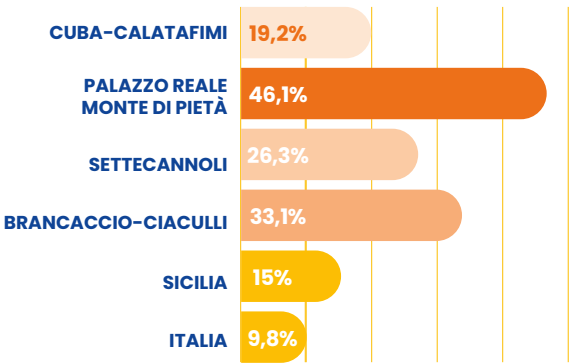
complessivamente 19 sessioni di formazione, per un totale di 56 ore erogate a favore di oltre 300 destinatari tra docenti ed educatori.

Sono, inoltre, proseguite le sistematiche attività di raccolta dati, concentrate sugli elementi di contesto, sulle attività svolte e sugli esiti osservabili; si tratta di un’azione su cui viene posta particolare enfasi e che intraprendiamo con la finalità di:

- orientare il nostro intervento e renderlo maggiormente efficace e mirato;
- identificare tempestivamente eventuali fenomeni significativi, permettendo di intervenire al meglio;
- monitorare le evoluzioni in un orizzonte di tempo di medio-lungo periodo;
- condividere reportistica e informazioni quantitative aggregate con i nostri stakeholder.

Con l’anno scolastico 2025-26 si conclude il primo triennio del Programma e diventa quindi possibile delineare alcune prospettive per la sua prosecuzione, che sarà in ogni caso definita a seguito di un confronto e di decisioni congiunte con le scuole e le Organizzazioni Non Profit coinvolte. La complessità dei contesti educativi in cui Masi opera a Palermo – pur diversificati per scuole, plessi e gradi – insieme alla complessità dell’impianto organizzativo necessario allo sviluppo di un’effettiva interprofessionalità in aula, conferma che il primo triennio ha rappresentato una base indispensabile su cui costruire ora una prospettiva di medio-lungo periodo, fondamentale non solo per iniziare a cogliere in modo più strutturato gli effetti delle attività, ma soprattutto per lasciare nelle scuole e nelle professionalità coinvolte competenze, pratiche e riferimenti operativi consolidati.

% di abbandono scolastico 2024 nei quartieri in cui è attivo Masi



In evidenza

Nei quartieri di Palermo in cui è attivo Masi il **tasso di dispersione scolastica**, intesa come percentuale di giovani di età compresa tra 18 e 24 anni in possesso al massimo di un titolo di licenza media e non iscritti a nessun corso di studi, **è tra i più alti di Italia**.

Rispetto alla media italiana del 9,8% e alla media siciliana

del 15%, tra le più critiche a livello nazionale, **i quartieri in cui risiedono le scuole in cui è attivo il Programma registrano tassi di dispersione scolastica che oscillano tra il 19 e il 46%**.

Le situazioni più critiche si trovano nel quartiere periferico **Brancaccio-Ciaculli** e nel quartiere **Palazzo Reale-Monte di Pietà**.

Fonte: ISTAT – Allegato statistico della Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni di sicurezza e sullo stato di degrado delle città e delle loro periferie (16 dicembre 2024).



Master ESPEDA

Nell'ambito del Programma Masì a Palermo, nel 2025 abbiamo avviato una collaborazione con il Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università degli Studi di Torino che ha progettato un percorso formativo ad hoc pensato per fornire agli educatori coinvolti nel Programma le competenze necessarie a progettare e realizzare interventi educativi all'interno delle scuole.

Il percorso formativo, offerto gratuitamente, ha visto la partecipazione di 51 educatori. Con 30 ore di formazione in aula, laboratori e workshop, ciascun partecipante ha acquisito 6 Crediti Formativi Universitari (CFU). In aggiunta, 9 dei 51 educatori partecipanti hanno scelto di aderire al percorso formativo completo, conseguendo il titolo di Master Universitario di I livello.

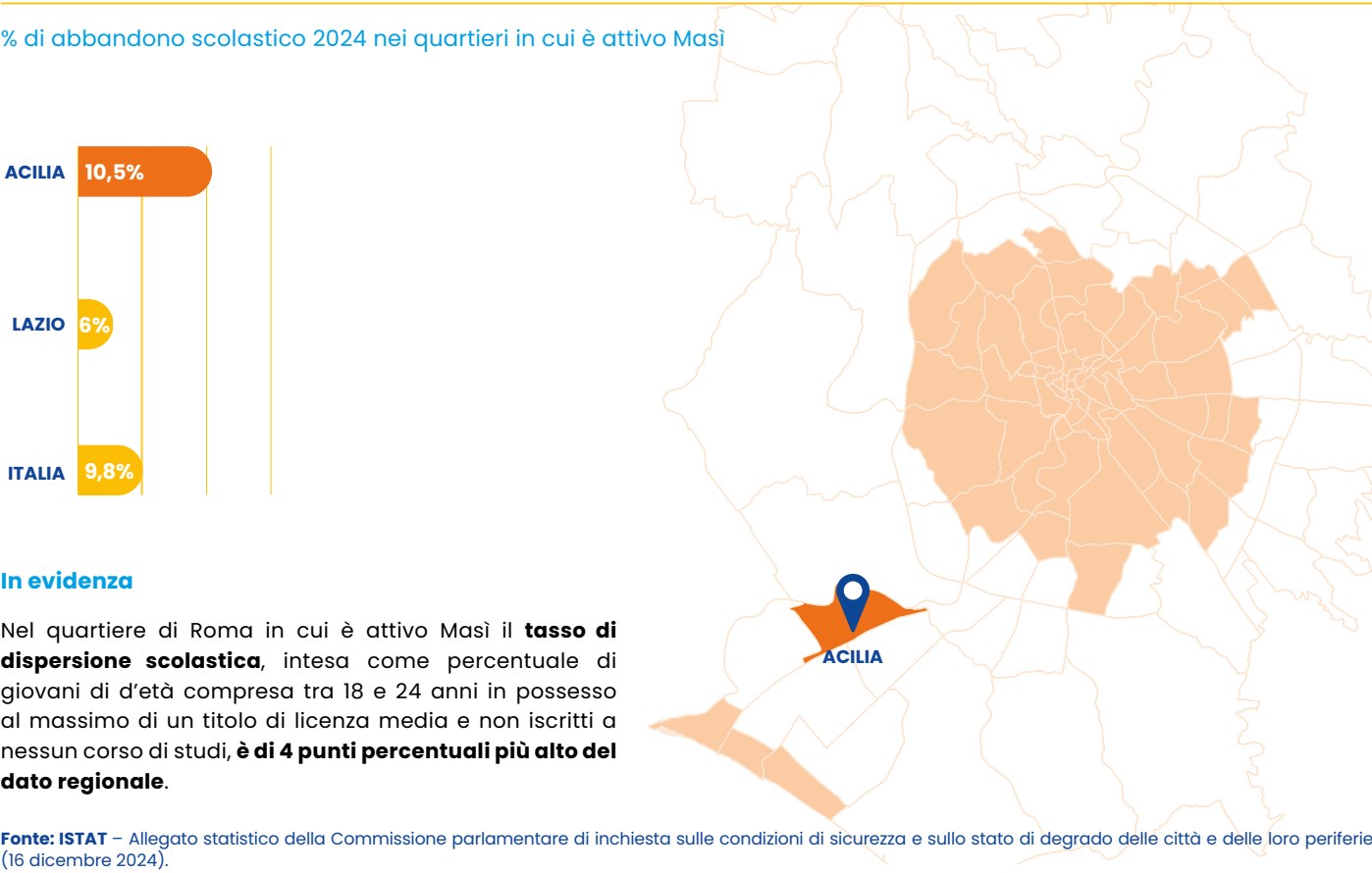
Masì - Roma

Alla luce della restituzione positiva da parte degli attori coinvolti nell'implementazione di Masì Palermo, dell'esperienza maturata e dell'opportunità di ottimizzare le risorse impiegate, ad aprile 2025 abbiamo deciso di avviare, in collaborazione con la Fondazione Paolo Bulgari, la fase preliminare del Programma Masì nella città di Roma.

Durante la fase preliminare sono state identificate due scuole, I.C. Aristide Leonori e I.C. Carotenuto, all'interno della zona urbanistica di Acilia, nel Municipio X del Comune di Roma, a sud-ovest della capitale.

I due Istituti Comprensivi hanno individuato nelle cooperative Futura e Assistenza e Territorio, le due realtà con cui realizzare il Programma, già strutturate e operanti da anni nel X municipio.

I 20 educatori coinvolti nella realizzazione del Programma, dopo aver partecipato all'opportuna formazione prevista prima dell'ingresso in classe, hanno svolto una media di 8 ore a settimana per classe. Per l'anno scolastico 2026-2027 si prevede un ampliamento strutturale, che riguarderà un maggior numero di classi e vedrà probabilmente un incremento orario degli educatori all'interno delle classi.





EduQa, iniziativa per noi fortemente identitaria, è una scuola di eccellenza a vocazione ambientale che sosteniamo finanziariamente sin dalla sua nascita nel 2021, con l’obiettivo di supportarne lo sviluppo nei primi 10 anni di vita. Centro dei Quartieri Spagnoli di Napoli, EduQa si rifà ai principi della scuola attiva, ispirandosi in particolare al modello del pedagogo francese Célestin Freinet, e lo coniuga con una coscienza e competenza ambientale rinnovata. Oltre a fornire servizi educativi e un’istruzione di altissima qualità, l’obiettivo è includere l’ambiente e le sue trasformazioni nella quotidianità della scuola e della vita dei bambini, appartenenti ad una generazione che dovrà fare della salvaguardia dell’ambiente l’elemento centrale e imprescindibile dei comportamenti individuali, delle varie attività e delle iniziative politiche.

L’approccio adottato consente, quotidianamente, a educatori e insegnanti di inserire i temi ambientali in tutte le attività didattiche, utilizzando, a tal fine, ambienti di apprendimento allestiti appositamente: il Garden-Lab, il laboratorio scientifico, l’orto sociale, che vengono anche messi a disposizione di genitori ed abitanti del quartiere, per realizzare pratiche educative sempre più coinvolgenti e costruire intorno alla scuola e all’ambiente comunità informate e coese.

Il nuovo profilo professionale degli insegnanti diventa, quindi, il ponte tra l’incuria e l’inconsapevolezza delle generazioni precedenti e le necessità del futuro; il profilo che si aspira a creare, grazie a uno specifico programma di formazione sui temi ambientali, arricchitosi anche con l’adesione al programma Greening Every School dell’UNESCO, è quello di insegnanti in

grado di promuovere l’acquisizione di competenze, valori e attitudini che permettano a bambini e ragazzi di affrontare i cambiamenti climatici e i più ampi temi ambientali, con diversi strumenti, conoscenze e competenze.

In EduQa, la cultura e la questione ambientale non sono, quindi, un insegnamento, da inserire eccezionalmente in un curriculum scolastico ordinario, ma una ulteriore e speciale competenza diffusa dell’intero gruppo educativo, in una prospettiva di reale vocazione ambientale.

Dopo che nell’estate del 2024 erano stati conclusi i lavori di ristrutturazione della sede, ed era stata realizzata l’apertura dell’entrata principale della scuola dalla piazza Montecalvario, progetto di rigenerazione urbana ideato e realizzato in collaborazione con il Comune di Napoli, nell’anno scolastico 2025-26 EduQa ha raggiunto il numero previsto di 600 bambini che frequentano i diversi gradi della scuola, tutti a tempo pieno, secondo la seguente suddivisione:

- 74 iscritti all’asilo nido;
- 183 alla scuola dell’infanzia;
- 285 alla scuola primaria;
- 52 alla scuola secondaria di primo grado.

Il corpo insegnanti nell’anno scolastico 2024-25 risultava così composto: 56 docenti, di cui l’82% con un’età compresa tra i 25 e i 45 anni, che complessivamente hanno beneficiato di 1.192 ore di formazione; di queste, il 21% sono state destinate a formazione non obbligatoria. Infine, il 21% delle ore di formazione ha riguardato tematiche di sostenibilità ambientale.

1

Garden-Lab con specie botaniche e spazi
vari per lezioni su ambiente e natura

4

ordini di scuola (asilo nido, infanzia,
primaria e secondaria di I grado)

2.700

mq coperti e 400 mq di area
verde recuperata

600

bambini

10_{ANNI}

orizzonte temporale
di intervento

Capacity building

In linea con un orientamento sempre più diffuso nella filantropia strategica, abbiamo deciso di affiancare agli interventi sociali attività di rafforzamento organizzativo delle organizzazioni non profit partner con cui collaboriamo. Attraverso percorsi di capacity building, promuoviamo lo sviluppo di competenze amministrative e gestionali,

favorendo una maggiore efficacia, sostenibilità e solidità nel tempo. In quest’ottica abbiamo promosso un intervento sperimentale rivolto a Fondazione FOQUS e alle Imprese Sociali Dalla Parte Dei Bambini, finalizzato alla riorganizzazione dei processi amministrativi e al consolidamento della gestione economico finanziaria.

Costruire il futuro nel cuore di Napoli



L'educazione come motore di trasformazione

Intervista a **Renato Quaglia**, Direttore Generale di FOQUS. Il suo ultimo libro è *"Il laboratorio della città nuova"*, Rubettino 2005, prefazione di Roberto Saviano.

C'è un luogo nel cuore di Napoli, nei Quartieri Spagnoli, dove è in atto un esperimento di riqualificazione urbana unico nel suo genere. FOQUS – Fondazione Quartieri Spagnoli, ci racconta Renato Quaglia, è una realtà che ha scelto di abitare gli spazi vuoti di un antico monastero per riempirli di senso, opportunità e, soprattutto, di educazione. Nata nel 2014, in un contesto nazionale ricco di nuove pratiche di cittadinanza attiva, l'iniziativa ha intrapreso una strada precisa: non limitarsi a creare "effervescenza sociale", o lanciare un nuovo progetto di breve o medio periodo, ma innescare una vera e propria trasformazione duratura.

Quando è nata l'idea di FOQUS?

All'inizio degli anni Dieci, sono molte le esperienze in Italia che avviano **pratiche di cittadinanza attiva**. Pratiche non ideologiche, pragmatiche, che si propongono di dare risposta a domande antiche e nuove che emergono dalle città nelle loro aree più marginalizzate. Un tempo, tali aree erano le periferie, che segnavano il limite dove finiva la città e iniziava l'incompiuto. Oggi invece **la marginalità si trova anche nel cuore dei centri storici**, a conferma che è il modello urbano che abbiamo conosciuto nel Novecento a essersi esaurito. E a chiedere di essere rinnovato.

Come, per esempio, i Quartieri Spagnoli, nel centro storico di Napoli?

I Quartieri Spagnoli – nati nel XVI secolo come accampamento dell'esercito spagnolo che occupava la città – sono un'area dalla densità abitativa paragonabile a quella di Tokyo, ma segnata da **disoccupazione, illegalità diffusa e dispersione scolastica**. Qui, un ragazzo su tre tra gli 8 e i 14 anni

abbandona la scuola, una scelta che lo condanna a un futuro di precarietà permanente o, peggio, all'illegalità e al reclutamento da parte delle mafie. La convinzione da cui siamo partiti è che il **disagio sociale**, pur avendo mille cause, ha il suo comune denominatore proprio nella **povertà educativa**. È la mancanza di strumenti per comprendere, interpretare e affrontare la realtà con spirito critico che impedisce alle persone di emanciparsi dalla propria condizione. Per questo, il nostro intervento doveva iniziare **dai bambini e dalle loro famiglie**, proponendo un lavoro di medio-lungo periodo teso a generare un esito concreto e non a inseguire perennemente le emergenze. Così, abbiamo rivolto la nostra attenzione al **grande monastero cinquecentesco dei Quartieri Spagnoli**, che per secoli ha svolto un ruolo di presidio sociale ed educativo nella zona. Trasformato nell'Istituto Montecalvario, ultimamente si era andato svuotando

"È la mancanza di strumenti per comprendere, interpretare e affrontare la realtà con spirito critico che impedisce alle persone di emanciparsi dalla propria condizione."

di attività e di energie. Finché nel 2013 le suore della Congregazione delle Figlie della Carità di San Vincenzo de' Paoli e Santa Luisa di Marillac, ormai anziane e senza la prospettiva di un ricambio generazionale, lo hanno ceduto in affitto all'impresa sociale **Dalla Parte Dei Bambini di Rachele Furfaro**, che, dal 1985, porta avanti scuole ispirate alla **pedagogia cooperativa di Freinet** (ma anche a Dewey, Vygotskij, Montessori)

sviluppando nei suoi nidi, scuole d'infanzia, primarie e secondarie di primo grado un modello originale adattato ai contesti di fragilità di Napoli.

Come avete iniziato?

L'inizio vero coincide con le prime passeggiate dentro un edificio svuotato, 15.000 metri quadri abbandonati che dovevano essere ristrutturati, **un vuoto fisico e anche di contenuti, un vuoto etico e civile nel cuore della città**. Per riempirlo abbiamo seguito due direzioni. Per prima cosa ci siamo **messi in ascolto delle persone che vivevano il quartiere**, abbiamo cominciato a parlare davvero con loro, a interrogarli, a cercare di capire quali erano i problemi principali, come affrontarli, in che condizioni vivevano, da quali storie provenivano, che cosa avrebbe potuto aiutarli a ridiventare protagonisti del loro destino. Dall'altro lato, **abbiamo guardato cosa accadeva nel mondo**. Da Parigi ad Amsterdam, da Vienna a Johannesburg, abbiamo analizzato le mille esperienze – sociali, e non solo edilizie – che erano sorte e continuavano a sorgere a cavallo del millennio.

Su questo ascolto, e questo studio, su questa raccolta di informazioni, abbiamo iniziato a coltivare le nostre competenze: un processo che non finisce mai.

Come avete proseguito?

Un secondo momento – simbolico e insieme concreto – ha a che fare con l'**inclusività**, che è sempre stata la nostra cifra. Il monastero aveva un **grande portone grigio** – simile a quello del carcere di Poggioreale – che le suore tenevano sempre chiuso. Noi lo abbiamo dipinto di verde e lo abbiamo aperto a tutti, esponendoci al rischio dell'incontro.

Quali obiettivi vi siete posti?

Pur essendo l'educazione il fulcro del nostro intervento, il suo filo rosso, abbiamo puntato su un approccio sistemico, affrontando vari ambiti, da quello culturale a quello produttivo, sociale, di servizi. Per farlo, ci siamo rivolti alle **nuove generazioni**. Abbiamo coinvolto un centinaio di giovani, per lo più disoccupati, incoraggiandoli a sviluppare i loro progetti. Ne abbiamo passati in rassegna tantissimi, alcuni improbabili, altri più sostenibili, sulla cui fattibilità abbiamo discusso a lungo insieme.

Il primo a vedere la luce proveniva da **un gruppo di giovani donne che volevano aprire un asilo nido**. Tenuto conto che in questo quartiere vive il 10% dei bambini di tutta Napoli, le abbiamo sostenute, mandandole a studiare a Reggio Children e offrendo loro un anno di formazione sotto l'egida di Rachele. Oggi sono una cooperativa di 19 donne, il cui nido ospita 58 bimbi, del quartiere e non. Lo stesso è accaduto per **il centro di abilitazione Argo**, che oggi segue più di ottanta tra adulti e giovani con disabilità cognitiva, autistici, psicotici, neurodivergenti. E che da poco si è arricchito di una Casa Comune, la casa degli argonauti, un progetto di co-housing che propone progetti di autonomia, di socializzazione, formazione e lavoro.

Il principio cardine di FOQUS è che **chi ha può aiutare chi non ha**. Infatti, la qualità dei servizi che proponiamo in tutti gli ambiti attrae famiglie da altre zone della città. Pensiamo, per esempio, alle nostre scuole. Le famiglie che possono contare su un certo reddito pagano una retta commisurata alle proprie possibilità, permettendoci così di offrire lo stesso servizio gratuitamente o a costi ridotti al 60% dei bambini, le cui famiglie non potrebbero permetterselo. In tal modo, si crea **un'integrazione sociale alla fonte**, dove bambini di diversa estrazione sociale ricevono un'educazione tra le migliori della città.

Non esiste educazione senza inclusione, dunque.

Sì, è l'educazione inclusiva e trasversale il canale entro cui effettivamente scorrono le mille attività di FOQUS. FOQUS che organizza corsi di ristorazione, cucina, pasticceria; che favorisce l'incontro tra donne di comunità e lingue diverse all'interno del quartiere; che organizza ogni estate il cinema all'aperto per tutta la città; che ha un accordo con le librerie Feltrinelli per accogliere, nei suoi spazi, la presentazione di libri; che ospita l'Istituto Cervantes, una succursale dell'Accademia di Belle Arte di Napoli, il Consorzio Forma, che si occupa di formazione professionale in ambito ecologico, la Fondazione Kennedy, che si occupa di diritti civili. È sempre l'educazione a scandire il ritmo dei nostri interventi.

"È l'educazione inclusiva e trasversale il canale entro cui scorrono le mille attività di FOQUS."

L'impressione è che, così come la povertà educativa innesca solo circoli viziosi, che si fonda sull'educazione diventa una fonte generativa e continua di nuove opportunità.

È proprio così. Grazie a Be for Education Foundation, abbiamo aperto altri 5.000 metri quadri dell'ex convento abbandonati da più di un secolo. Li abbiamo ristrutturati e ampliati, arrivando quasi a raddoppiare il numero di bambini, ragazzi e giovani che, dal nido fino alla scuola primaria e alla secondaria di primo grado, seguono le nostre attività. Approfittando dei nuovi spazi, abbiamo dato anche un taglio contenutistico molto contemporaneo e molto necessario al nostro progetto educativo, in un quartiere tra i più antropizzati d'Europa. La **nuova scuola**, aperta tre anni fa, si chiama **EduQa** (educazione quartiere

ambiente) e ha una vocazione ambientalista.

Non si tratta di un'ora di educazione civica a settimana, ma di un approccio che permea l'intero DNA educativo. Gli insegnanti sono coinvolti in **un percorso di formazione continua** con esperti del CNR e di diverse università italiane su temi come la crisi climatica, la sostenibilità e l'economia circolare. Questa spinta innovativa – grazie allo straordinario sostegno ricevuto, che ci garantisce per dieci anni un impegno non solo economico ma di costruzione e gestione strategica e operativa – sta progressivamente "contaminando" l'intero sistema educativo di FOQUS, orientando tutte le scuole preesistenti verso la cultura ambientale e dimostrando come la trasformazione, quando è sostanziale e non solo effimera, possa auto-generarsi e continuare nel tempo.

Renato Quaglia

Project manager, direttore organizzativo di istituzioni culturali, è direttore della Fondazione FOQUS e dell'esperimento di rigenerazione dei Quartieri Spagnoli, a Napoli; analista OCSE; docente di Economia della cultura. È stato direttore del Napoli Teatro Festival Italia; direttore organizzativo della Biennale di Venezia; consulente per progetti di sviluppo in Francia, nel Regno Unito, nelle Regioni del Sud Italia. È Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres della Repubblica Francese.



Kalià - Spazi di crescita 0-3

Il Programma è nato nel 2024 con l'obiettivo di offrire ad asili nido non profit attivi nel Comune di Milano la possibilità di accedere a contributi a fondo perduto per rafforzare l'offerta educativa, supportandone la formazione pedagogica, la riorganizzazione degli spazi esterni, piccole ristrutturazioni interne e l'acquisto di

arredi e materiali didattici. Dopo aver raggiunto 11 asili nel primo anno, l'intervento è proseguito nel 2025 coinvolgendo altri 2 nidi attivi all'interno del Comune di Milano e 13 attivi nella Città Metropolitana, con un'attenzione particolare ai servizi operanti in contesti di maggiore fragilità sociale.

Strutture supportate nell'ambito di Spazi di crescita 0-3



26

Asili Nido raggiunti

23

Enti Gestori supportati

+1.100

**bambini che ogni
anno beneficeranno
dell'intervento**

+160

**educatori coinvolti in
percorsi di formazione
pedagogica**



Spazio Stella

Da gennaio 2025 sosteniamo Spazio Stella, centro sperimentale a Cologno Monzese rivolto a famiglie con bambini in età 0-6 anni. Il servizio offre esperienze flessibili di gioco e socializzazione, ovvero al di fuori dei servizi educativi formali per l'infanzia, con l'obiettivo di intercettare famiglie che, per ragioni prevalentemente economiche e/o culturali, non accedono ai servizi tradizionali.

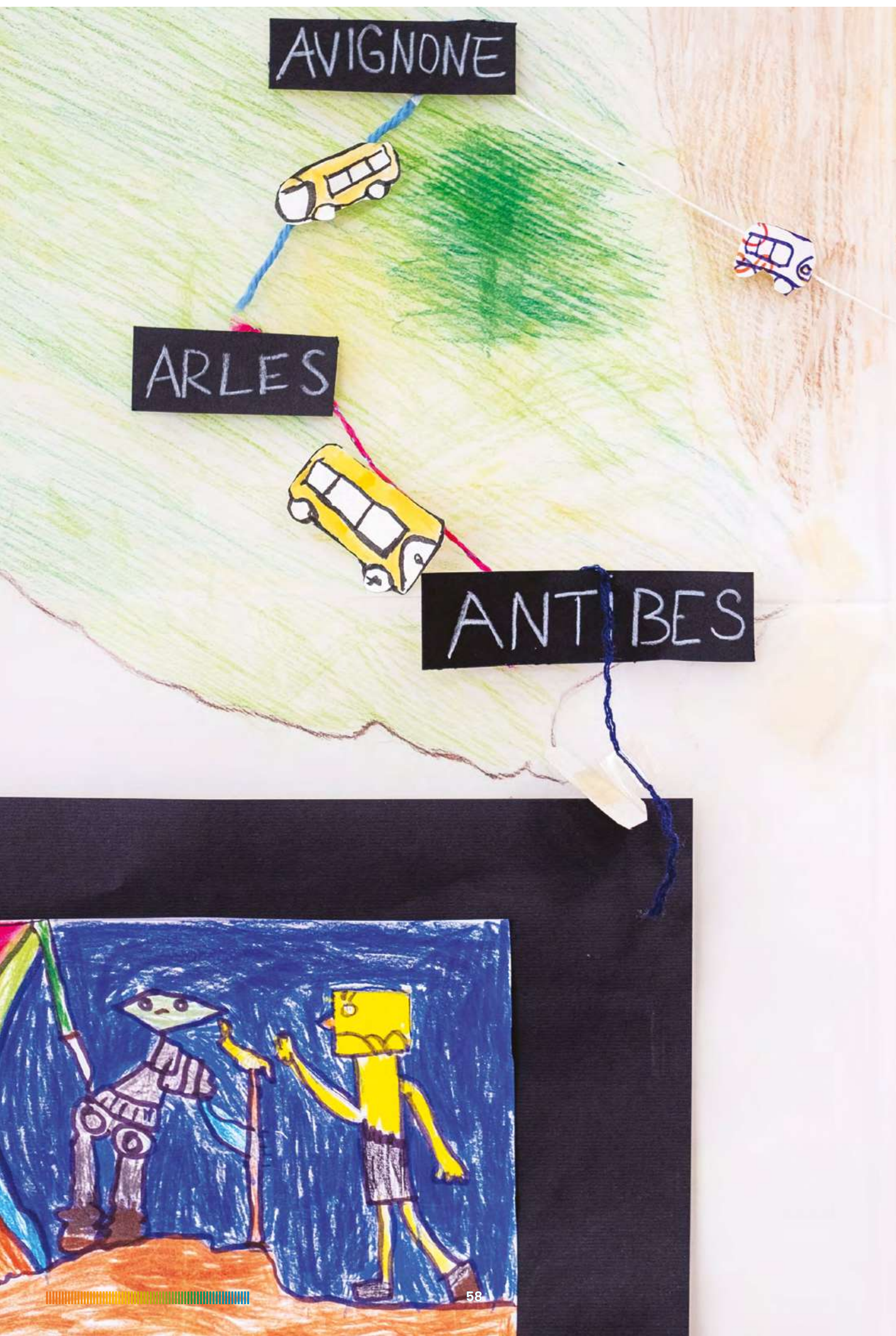
Spazio Stella, gestito in concessione dal Comune di Cologno Monzese da Koinè Cooperativa Sociale, è realizzato all'interno di una porzione inutilizzata del plesso scolastico Boccaccio, polo 0-6 che comprende una scuola dell'infanzia (100 posti) e un asilo nido (40 posti). Il plesso è situato nel quartiere periferico Boccaccio, in prossimità dell'area Stella, complesso di edilizia residenziale pubblica degli anni '60 composto da sei edifici (circa 600 appartamenti e 3.500 abitanti), caratterizzato da elevata densità abitativa, significativa presenza di popolazione migrante e diffuse criticità di degrado urbano.

Sin dalla sua attivazione, Spazio Stella persegue i seguenti obiettivi:

- favorire l'accesso di bambini in età 0-6 anni che vivono in contesti familiari fragili a esperienze educative significative;
- sostenere i genitori, in particolare quelli privi di adeguati contesti relazionali, nel rafforzamento delle competenze genitoriali e nella costruzione di reti di relazione;
- promuovere la partecipazione alla vita del quartiere.

Attraverso i servizi attivati – tra cui il Centro Prima Infanzia (mattino), lo spazio gioco (pomeriggio) e lo Spazio Cicogna, realizzato in rete con il consultorio familiare – Spazio Stella ha raggiunto oltre 50 famiglie nel periodo tra gennaio 2025 e giugno 2026.





Sistema Integrato 0-6 (CSB)

Consapevoli dell'importanza rivestita dalla qualità degli interventi educativi rivolti ai bambini nella fascia di età 0-6 anni, abbiamo sviluppato, insieme al Centro per la Salute delle Bambine e dei Bambini (CSB), realtà che da anni promuove esperienze e reti di intervento nell'ambito dei servizi per l'infanzia e del sostegno alla genitorialità, un'iniziativa di durata triennale con l'obiettivo di rafforzare il sistema coordinato di sostegno ai genitori nei primi anni di vita dei bambini.

L'iniziativa, che si inserisce nel solco delle esperienze già realizzate dal CSB, è in linea con le migliori conoscenze scientifiche internazionali e prevede sostanzialmente tre filoni di lavoro:

- sostegno ad attività di ricerca e sviluppo di strumenti pratici a supporto di educatori e operatori che lavorano con famiglie

di bambini 0-6 anni, da realizzare in collaborazione con il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università degli Studi di Padova;

- rafforzamento del Centro di Competenze del CSB e delle reti nazionali dedicate ai servizi per l'infanzia e ai programmi di visite domiciliari;
- sperimentazione di due interventi innovativi, che prevedono da un lato l'introduzione della figura del "facilitatore di rete" in 3 città italiane, con il compito di promuovere attività di integrazione dei diversi servizi educativi, sociali, sanitari e culturali offerti a famiglie con bambini 0-6 anni, dall'altro l'apertura in 2 città italiane di "nidi aperti alla comunità", con spazi e attività rivolti anche a famiglie che normalmente non accedono ai servizi per la prima infanzia.

Percorsi di Mentoring



Le attività di mentoring sono concepite per offrire un sostegno su misura agli studenti, in particolare quelli a rischio di abbandono scolastico, e si basano sulla relazione diretta e individuale tra lo studente e un mentore (insegnante o professionista esterno), che ha il compito di guidare, supportare e motivare lo studente lungo il suo percorso educativo.

Le attività di mentoring sono state introdotte dal PNRR nell'ambito delle azioni di prevenzione e contrasto della dispersione scolastica.

Nel 2025 abbiamo costituito un Fondo dedicato a supportare il proseguimento delle attività di mentoring a favore di 10 Istituti Comprensivi italiani, collocati in diverse città, con l'obiettivo di raggiungere 500 studenti entro il 2026. A ciascuna scuola sono

state destinate risorse da utilizzare per 50 percorsi individuali, rivolti a studenti che mostrino particolari fragilità, motivazionali e/o nelle discipline di studio, a rischio di abbandono o che abbiano interrotto la frequenza scolastica, che partiranno nella primavera del 2026 con una media di 20 ore a percorso.

L'intervento è stato accolto positivamente da tutte le scuole a cui è stato proposto, con richiesta di accedere al numero massimo di percorsi ipotizzati, confermando il forte apprezzamento per le attività di mentoring. Con questa iniziativa si intende continuare a riconoscere e valorizzare il ruolo di chi, operando quotidianamente a diretto contatto con la popolazione studentesca, ne intercetta in modo puntuale bisogni, fragilità e possibili azioni preventive.

3

città

500

alunni destinatari dei percorsi di mentoring

10

Istituti Comprensivi

BE per "Scuole Aperte"

Nel 2025 abbiamo promosso un'iniziativa rivolta agli istituti scolastici di Roma che, per diverse ragioni, non hanno partecipato al programma comunale "Scuole Aperte" per gli anni scolastici 2025-26 e 2026-27.

Il programma, che mutuava le logiche dell'iniziativa promossa dal Comune, ha tra i suoi obiettivi la prevenzione della povertà educativa e il supporto al rafforzamento di una comunità scolastica allargata, in grado di favorire il coinvolgimento attivo di studenti e famiglie.

Nell'ambito del Programma è stato offerto un contributo economico destinato alle scuole per la realizzazione di attività pomeridiane, serali e nel fine settimana, che ampliassero l'orario scolastico, introducendo iniziative educative, culturali

e artistiche per contrastare la dispersione scolastica, favorire l'inclusione, sostenere studenti e famiglie e rafforzare il ruolo della scuola come luogo di comunità.

Le attività, pensate e realizzate dalle scuole con il supporto di alcuni Enti del Terzo Settore locali, saranno tutte svolte oltre l'orario scolastico, lasciando alle scuole stesse un'ampia libertà nella scelta delle proposte: dai laboratori artistici al supporto scolastico, dalle iniziative culturali ai percorsi psicopedagogici.

Il Programma ha raggiunto 4 Istituti Comprensivi collocati in diversi quartieri della periferia di Roma, che hanno proposto e stanno introducendo una vasta gamma di attività, laboratori, iniziative ed esperienze complementari a quelle curricolari.

Educazione ambientale al Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano

Anche nel corso del 2025 abbiamo continuato a sostenere il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, il più grande museo tecnico-scientifico in Italia e uno dei principali in Europa.

Nel corso dell'anno ha visto la luce iLAB, un nuovo laboratorio educativo permanente rivolto a bambini a partire dai 9 anni, che propone un'esperienza coinvolgente e immersiva per scoprire che cos'è un sistema, esplorare le sue caratteristiche e riflettere sul ruolo di ogni elemento, incluse le nostre azioni quotidiane.

Inaugurato il 19 settembre 2025 con una cerimonia ufficiale, il laboratorio rappresenta un progetto innovativo che pone al centro il pensiero sistemico come strumento fondamentale per comprendere i fenomeni che ci circondano e favorire lo sviluppo di comportamenti sostenibili.

Parallelamente, nel 2025 sono proseguiti i lavori per la realizzazione della nuova area espositiva permanente dedicata ai temi dell'acqua, la cui apertura è prevista nel 2026.



Joseph Nissim Primary School

Il sostegno a lungo termine alla Joseph Nissim Primary School, avviato nel 2021, è proseguito anche nel 2026.

L'iniziativa riguarda la ristrutturazione, la manutenzione e lo sviluppo della Kindergarten and Primary School da parte della Jewish Community of Thessaloniki (JCT).

La scuola rappresenta una realtà di eccellenza, dotata di tecnologie avanzate e di risorse educative e creative, ed è caratterizzata da un approccio inclusivo, aperto a tutti i

bambini, indipendentemente dalla religione e dal Paese di provenienza.

Nel dicembre 2021, la scuola è stata intitolata a Joseph Nissim, fondatore di Bolton. Nato a Salonico, Joseph Nissim si trasferì in Italia nel 1948, dove avviò una lunga e significativa carriera imprenditoriale, distinguendosi per passione, ingegno, curiosità e spirito d'iniziativa, che ne hanno contraddistinto l'impegno fino all'età di cento anni.

School of Sustainability

È proseguito anche nell'anno scolastico 2025-26 il nostro sostegno a School of Sustainability (SoS), progetto realizzato insieme a Future Education Modena, realtà impegnata nell'innovazione in ambito educativo. Giunto alla sua terza edizione, SoS rappresenta una delle prime iniziative educative in Italia ad affrontare il tema della sostenibilità in modo organico, interdisciplinare e contemporaneo.

Attraverso un percorso formativo e didattico gratuito rivolto

a docenti e classi delle scuole secondarie di primo e secondo grado, l'iniziativa affronta le principali questioni ambientali adottando un approccio interdisciplinare, che integra saperi diversi e prospettive complementari. Il progetto pone particolare attenzione non solo all'analisi delle criticità legate alla sostenibilità, ma soprattutto all'esplorazione delle possibili soluzioni, stimolando negli studenti capacità di lettura critica della realtà e orientamento all'azione.



La ricerca scientifica

Quarta Indagine Nazionale sugli insegnanti italiani

Dopo oltre due anni di lavoro, nel 2025 si è conclusa la Quarta Indagine Nazionale sulle Condizioni di vita e di lavoro degli insegnanti italiani, **la più ampia indagine nazionale mai realizzata sulle opinioni e sul vissuto professionale degli insegnanti dei diversi gradi scolastici**. La rilevazione ha interessato quasi 10.000 insegnanti, appartenenti a circa 400 plessi scolastici distribuiti su tutto il territorio nazionale, un campione statisticamente altamente attendibile e rappresentativo del corpo docente italiano, che ha restituito un quadro articolato e aggiornato delle condizioni di lavoro, delle esperienze professionali e delle rappresentazioni che gli insegnanti hanno del proprio ruolo. L'Indagine, che abbiamo promosso e interamente sostenuto, è stata realizzata dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca e in collaborazione con l'Istituto IARD, dando continuità a una tradizione di rilevazioni trentennali avviata a partire dal 1990. Il progetto di ricerca è stato coordinato dal prof. Gianluca Argentin (Università degli Studi di Milano-Bicocca) e ha coinvolto un ampio gruppo di studiose e studiosi provenienti da diversi atenei italiani. La rilevazione ha interessato quasi 10.000 insegnanti, appartenenti a circa 400 plessi scolastici distribuiti su tutto il territorio nazionale, restituendo un quadro articolato e aggiornato delle condizioni di lavoro, delle esperienze professionali e delle rappresentazioni che i docenti hanno del proprio ruolo. Grazie al confronto con le tre precedenti indagini realizzate nel 1990, 1999 e 2008, la Quarta Indagine consente di osservare in

una prospettiva di lungo periodo i cambiamenti che hanno interessato il profilo degli insegnanti e il loro ruolo all'interno del sistema scolastico, offrendo una base conoscitiva solida e aggiornata a supporto dell'analisi delle trasformazioni in atto nella scuola italiana. I primi risultati della ricerca, resi pubblici nell'autunno 2025, mettono in luce una professione in costante trasformazione, caratterizzata da una crescente centralità attribuita dagli insegnanti alla funzione sociale dell'insegnamento, da un rafforzamento delle competenze relazionali e collaborative richieste e un confronto sempre più diretto con i cambiamenti della società contemporanea. L'indagine completa sarà pubblicata nel 2026 dalla casa editrice Il Mulino. Nel corso del lavoro di ricerca, oltre 2.000 docenti e dirigenti scolastici hanno espresso la propria disponibilità a far parte di un panel di insegnanti, rendendo possibile l'estensione dell'Indagine in una prospettiva longitudinale, attraverso la re-intervista nel tempo degli stessi soggetti a intervalli temporali regolari, che consente di osservare l'evoluzione delle opinioni, delle esperienze e dei comportamenti nel corso del tempo e al mutare delle condizioni di contesto. Nel mese di dicembre è stata avviata la prima survey di rilevazione su alcuni temi specifici (vissuto lavorativo, learning loss estivo, approcci e strumenti didattici, scelte scolastiche), a cui hanno aderito oltre 1.800 docenti e dirigenti scolastici italiani.

9.671

insegnanti coinvolti

295

plessi su tutto il territorio nazionale

1.855

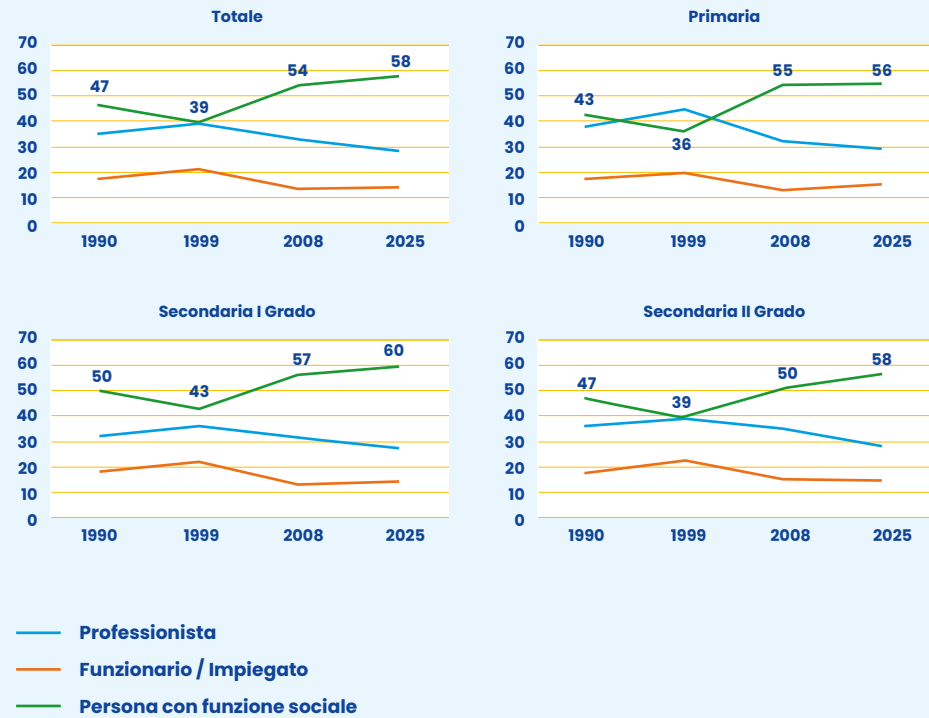
insegnanti hanno aderito al panel che permetterà la creazione di un osservatorio permanente



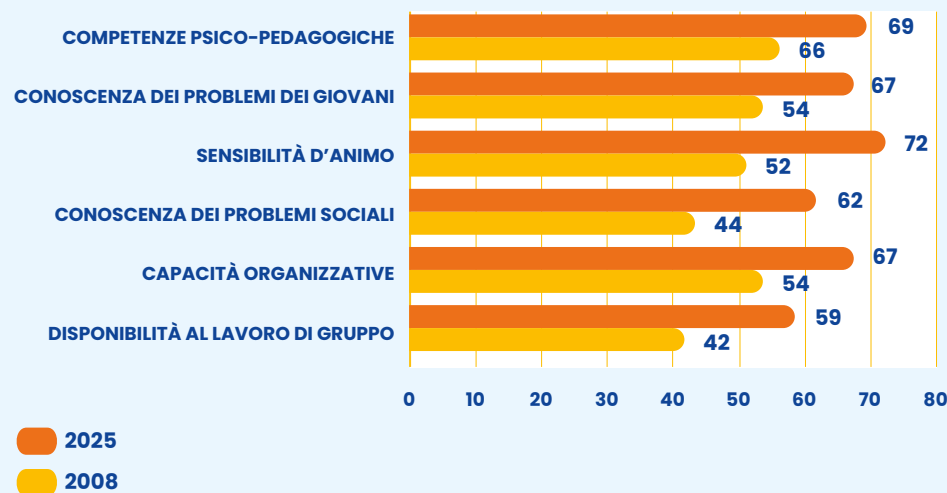
Di seguito sono sintetizzate alcune prime evidenze emerse dall'indagine.

Cambia la visione del ruolo di insegnante: una professione più difficile, ma anche più importante per il funzionamento della società

Quale definizione rappresenta meglio quella che dovrebbe essere la figura dell'insegnante: professionista, funzionario/impiegato o persona con funzione sociale?



Variazioni più rilevanti tra le caratteristiche valutate come “molto importanti” per insegnare (%)



Mai negli ultimi 35 anni gli insegnanti avevano espresso con tanta forza l'idea che la loro dovrebbe essere una professione scelta per svolgere un'importante funzione sociale: a condividere questa visione è oggi il 58% dei rispondenti, in crescita rispetto al 54% rilevato 17 anni fa. Parallelamente, diminuisce la quota di chi concepisce l'insegnamento come una forma di professionismo con competenze specialistiche (28%) o come un ruolo più standard, assimilabile a quello di un funzionario/impiegato (14%).

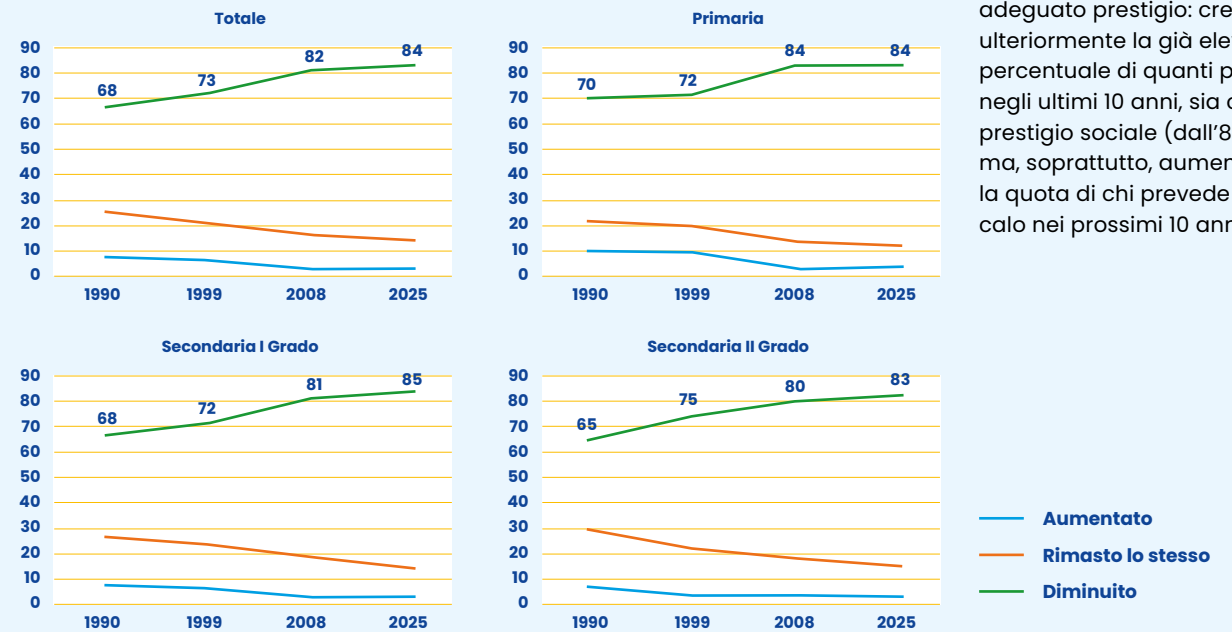
In generale, rispetto al passato, gli insegnanti attribuiscono oggi un'importanza significativamente maggiore a tutte le competenze e caratteristiche ritenute necessarie per svolgere al meglio la propria professione. Due nuclei di competenze emergono, tuttavia, come quelli che hanno registrato un cambiamento più intenso nel tempo: da un lato, le competenze legate alla collaborazione per il buon funzionamento dell'organizzazione scolastica; dall'altro, quelle che riguardano la capacità di comprendere più a fondo i giovani studenti, per instaurare con loro dinamiche relazionali positive.

Rispetto all'importanza delle competenze nella gestione delle relazioni, si osserva una crescita marcata proprio nella scuola secondaria di secondo grado (sensibilità d'animo +25%, conoscenza dei problemi sociali +21%, competenze psico-pedagogiche +19%, conoscenza dei problemi dei giovani +16%).

Complessivamente, quindi, emerge un rafforzamento dell'idea che l'insegnamento sia una professione socialmente centrale, che richiede competenze forti, con capacità oggi più che mai rilevanti anche nel sapersi relazionare con i giovani e con i colleghi delle organizzazioni scolastiche.

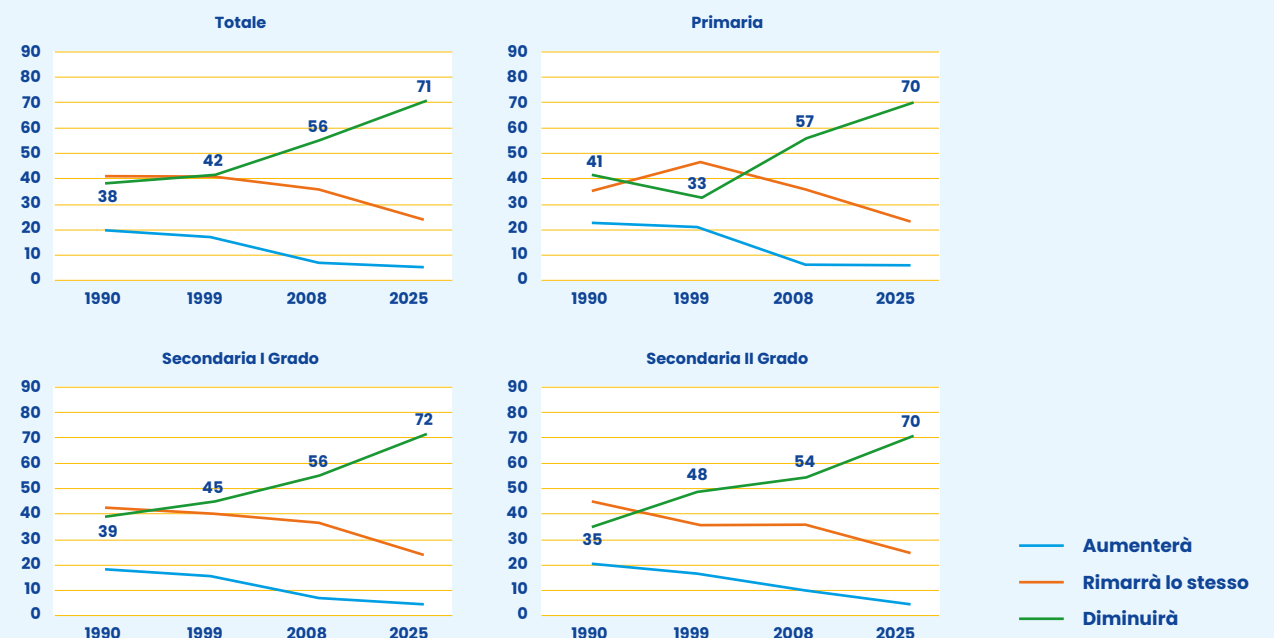
Una professione socialmente sempre meno riconosciuta

Percezione della variazione nel prestigio e nella considerazione sociale attribuiti agli insegnanti negli ultimi 10 anni (%)



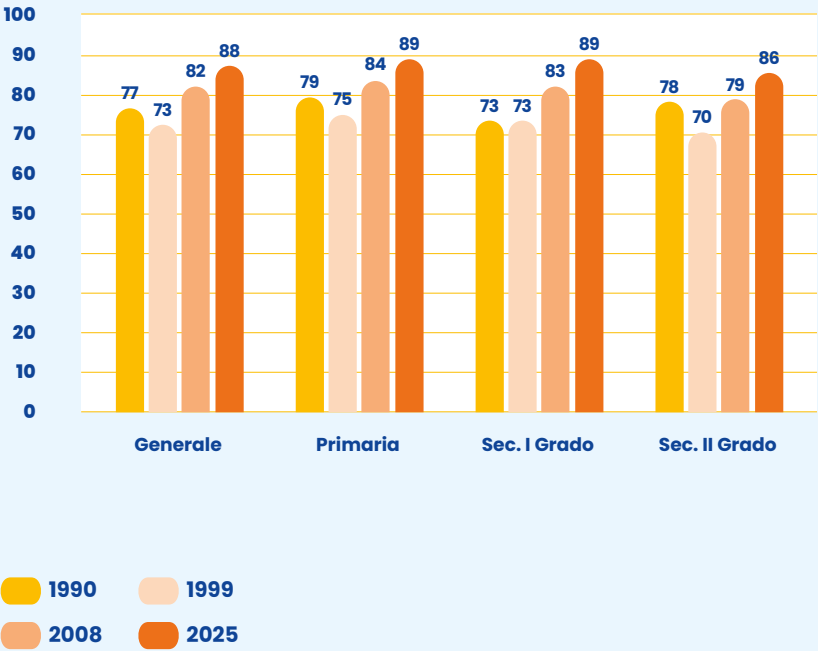
Quasi in contrapposizione all'evidenza precedente, si acuisce nel tempo la percezione che la società non riconosca agli insegnanti adeguato prestigio: cresce, infatti, ulteriormente la già elevata percentuale di quanti pensano che, negli ultimi 10 anni, sia calato il loro prestigio sociale (dall'82% all'84%), ma, soprattutto, aumenta fortemente la quota di chi prevede un ulteriore calo nei prossimi 10 anni (+15%).

Previsione della variazione nel prestigio e nella considerazione sociale che saranno attribuiti agli insegnanti nei prossimi 10 anni (%)



Un lavoro stimolante e con relazioni gratificanti

Rispondenti che, tornando indietro, sceglierebbero ancora di fare l’insegnante (%)



Nonostante il pessimismo riguardo al futuro riconoscimento della propria professione, **gli insegnanti confermano in larga maggioranza che sceglierebbero nuovamente la propria professione anche qualora avessero la possibilità di tornare indietro (88%)**, con una convinzione persino maggiore rispetto al passato (+6%).

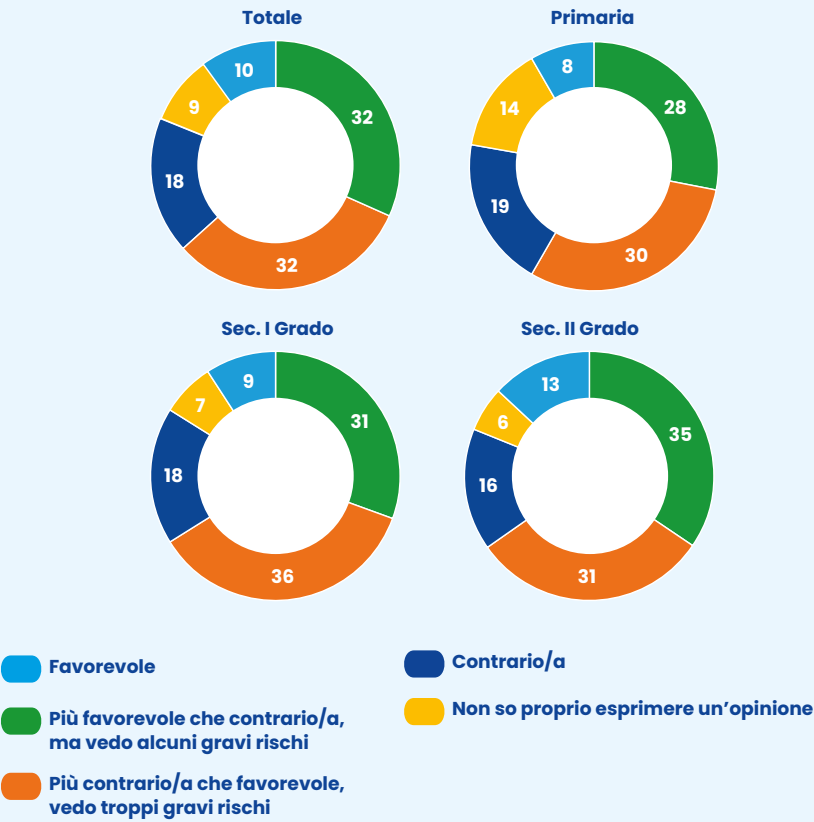
Questa apparente contraddizione ben si spiega guardando al fatto che oggi, più ancora che in passato, **gli insegnanti trovano elevata gratificazione dagli stimoli culturali e professionali intrinseci al loro impiego, come anche dalla collaborazione con i colleghi e dalle relazioni che intrattengono con altri adulti**, nello svolgimento della loro funzione educativa. Particolarmente marcato appare, peraltro, l'aumento nella gratificazione derivante dai rapporti con i genitori degli studenti (+18%), quasi in contrapposizione a una narrazione scolastica in cui i rapporti con le famiglie vengono spesso definiti come difficili o disfunzionali.

Variazione nel numero di insegnanti altamente soddisfatti per alcuni aspetti del proprio lavoro (voti da 8 a 10 decimi, %)

	2008	2025	Differenza
Rapporti con i genitori degli studenti	41,4%	58,9%	+18%
Stimoli culturali nel lavoro	44,8%	55,8%	+11%
Stimoli professionali nel lavoro	44,2%	55,2%	+11%
Riconoscimento da parte dei colleghi	39,6%	52,5%	+13%
Fiducia tra i colleghi	40,2%	50,5%	+10%
Rapporti con i colleghi sulla didattica	20,7%	32,7%	+12%
Rapporti con le équipes esterne	14,9%	24,1%	+9%

L’esempio offerto da un importante cambiamento in atto: l’avvento dell’Intelligenza Artificiale

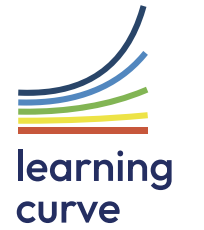
Atteggiamento verso l’uso dell’Intelligenza Artificiale a casa per lo studio da parte degli studenti (%)



Che la scuola non possa non cambiare, essendo essa stessa quotidianamente immersa nei molti mutamenti sociali in atto, è reso evidente, tra l’altro, dal ruolo sempre più centrale dell’innovazione tecnologica. Nella scorsa primavera, quando l’Intelligenza Artificiale da pochi mesi si era affacciata nel dibattito pubblico, gli insegnanti sono stati interrogati in merito alla loro apertura all’utilizzo di questo strumento da parte degli studenti a casa per lo studio. Come si vede dai grafici seguenti, meno di un insegnante su cinque ha espresso un’opinione di chiusura totale (18%).

Pur consapevoli dei potenziali rischi legati a un uso improprio dello strumento, gli insegnanti mostrano una certa apertura al suo impiego (42% si dichiara “favorevole” o “più favorevole che contrario”), con una propensione naturalmente crescente al crescere del grado scolastico. Si tratta di un dato che evidenzia una marcata disponibilità a sperimentare e innovare da parte dei docenti italiani.





La scuola vista da dentro



La Quarta indagine sulle condizioni di vita e di lavoro degli insegnanti italiani

Intervista a **Gianluca Argentin**, sociologo e valutatore

“Quarta Insegnanti” è il “nome in codice” per definire la Quarta indagine sulle condizioni di vita e di lavoro degli insegnanti italiani. È una ricerca molto ampia, su scala nazionale, che analizza le opinioni, i sentimenti e le pratiche didattiche degli insegnanti davanti alle sfide tecnologiche e sociali che sono chiamati ad affrontare e come tutto questo è cambiato negli ultimi trent’anni. L’obiettivo è offrire a dirigenti scolastici, docenti, famiglie, ma anche a studiosi, ricercatori, policy makers, giornalisti, un affresco completo e sfaccettato della scuola italiana. Un patrimonio conoscitivo pubblico particolarmente prezioso da cui partire per riflettere sull’istruzione nel nostro Paese. Ci siamo fatti raccontare dal professor Gianluca Argentin, che l’ha coordinata e insegna Metodi quantitativi per la ricerca sociale e Valutazione di impatto dell’innovazione sociale all’Università degli studi di Milano-Bicocca, come si conduce un’indagine così complessa.

Che cos’è la Quarta insegnanti, e come nasce?

È un’indagine condotta su un campione nazionale di scuole italiane primarie e secondarie (di primo e secondo grado), che viene realizzata circa ogni dieci anni e che oggi è arrivata alla sua quarta edizione: questa continuità nel tempo è un unicum nel panorama nazionale, che si verifica solo con grandi indagini istituzionali. La prospettiva storica più che trentennale, possibile grazie all’avvio della prima ricerca nel 1990 da parte del professor Alessandro Cavalli e di Istituto IARD (la seconda è stata del 1999, l’ultima, nel 2008, quindi risale ormai a sedici anni fa), permette di comprendere i ritmi

e la natura delle trasformazioni del nostro sistema scolastico attraverso l’esperienza di chi la vive e la fa funzionare ogni giorno.

Lo scopo è quello di mettere in evidenza le motivazioni degli insegnanti, la loro formazione, le loro esigenze e le loro difficoltà, il loro approccio alla rivoluzione tecnologica in corso, i bisogni peculiari che sollevano le nuove generazioni di docenti, e non solo...

Come funziona il flusso di lavoro dell’indagine?

Il processo è stato lungo e complesso, e ha richiesto un grande lavoro preparatorio. Le prime interlocuzioni per cominciare a impostarlo sono state nel 2022, mentre il progetto di ricerca vero e proprio risale all’estate del 2023. Operativamente abbiamo cominciato a contattare le scuole nell’aprile 2024, per entrarvi nella primavera del 2025. 296 plessi – su 300 campionati su tutto il territorio nazionale – hanno aderito; a questi se ne sono poi aggiunti volontariamente altri 100.

La più grande novità della Quarta insegnanti, rispetto alle prime tre, è che abbiamo potuto raccogliere le risposte di molti singoli insegnanti proprio all’interno degli istituti scolastici in cui lavorano.

Cosa significa, nel concreto?

Questa connessione fra docente e istituto amplia in modo enorme le possibilità di analisi: aspetti che venivano affrontati in maniera individuale, ora, per la prima volta, possono essere studiati anche in modo aggregato.

I dati raccolti, per esempio, ci confermano quanto incidano sulla soddisfazione dei docenti, e dunque

sulla continuità della loro presenza, le condizioni di benessere o di malessere collettive all’interno della scuola in cui lavorano, inducendoli a restare oppure a chiedere il trasferimento.

Tale prospettiva allargata fa un’enorme differenza analitica: agganciare i dati degli insegnanti a quelli del contesto permette infatti di osservare come le risposte cambino in base al tipo di utenza dell’istituto, alla sua dimensione, al territorio in cui si trova...

Il campione di scuole è molto vasto e, su una così larga scala, non ci sono indagini precedenti sui docenti di questo tipo, in Italia: si tratta di una ricchezza informativa straordinaria, che può essere utilissima per capire da dove veniamo e dove stiamo andando.

A completare l’indagine, abbiamo anche altre due fonti di informazioni: un questionario compilato da ogni dirigente scolastico e una scheda di rilevazione del plesso compilata da un nostro rilevatore.

Per i plessi, possiamo mettere in relazione le caratteristiche e le modalità con cui ciascun dirigente scolastico intende il proprio ruolo con i dati relativi agli insegnanti.

La **scheda di osservazione del plesso**, compilata dai rilevatori che si sono fisicamente recati nelle scuole, invece, ci dice come è fatto l’edificio, dove si trova, se è in aperta campagna o nella periferia di una grande città, se è in una zona popolare o in un quartiere residenziale, se è in un’area industriale, agraria, turistica ecc.

Si è quindi costruita un’infrastruttura informativa che, per quanto a mia conoscenza, rappresenta **la più ampia indagine sugli insegnanti italiani in termini di numerosità e rappresentatività.**

Di che numeri stiamo parlando?

Abbiamo un campione rappresentativo di quasi 10.000 **rispondenti (9671 per l'esattezza)**; per darvi una misura delle indagini precedenti, nel '90 erano 5000, e nel '99 erano 7000.

Parliamo dunque di una indagine davvero estesa, che ci offre molte alternative: possiamo disaggregare per territori, per indirizzi scolastici, per caratteristiche degli insegnanti, e, come dicevamo, possiamo soprattutto intrecciare i dati dei singoli docenti con quelli delle caratteristiche strutturali della scuola in cui sono.

Il questionario: come si costruisce?

Alla **costruzione del questionario** hanno partecipato una trentina di esperti di varie tematiche in Italia. Avevamo da un lato il vincolo (che è anche una risorsa) dei questionari delle indagini precedenti – perché volevamo poter fare alcuni confronti nel tempo; dall'altro lato, essendo la scuola l'avamposto di ogni cambiamento, dovevano necessariamente confluire nel questionario tutte le tematiche sociali nuove e gli elementi di trasformazione.

“Lo scopo è quello di mettere in evidenza le motivazioni degli insegnanti, la loro formazione, le loro esigenze e le loro difficoltà, il loro approccio alla rivoluzione tecnologica in corso, i bisogni peculiari che sollevano le nuove generazioni di docenti, e non solo...”

Siccome il questionario precedente era del 2008, e dunque l'arco di tempo da indagare era piuttosto lungo, abbiamo anche un po' azzardato: la compilazione ha richiesto **40 minuti**, che sono tantissimi – solitamente la durata tipica di un questionario online non va oltre i 12-15'. Abbiamo contato sul fatto che gli insegnanti sono una fascia istruita, abituata a rispondere a stimoli di natura burocratica e formale, e, in più, motivati a raccontare la loro condizione. Un ulteriore azzardo è stata la decisione di **utilizzare due questionari. Il 60% del questionario è uguale per tutto il campione, mentre la parte restante ruota tra due campioni.** Su due metà del campione aggiungiamo una sezione rilevante di questionario;

quindi, è come se avessimo raccolto informazioni con un'ora di intervista.

Su cosa vertono le domande?

Le domande esplorano svariate aree tematiche, che restituiscono una fotografia articolata della condizione dei docenti in Italia: innanzitutto **il loro percorso di studi, la formazione e le tante possibilità di aggiornamento, i consumi culturali e la partecipazione alla vita della comunità**; quindi, **l'identità e l'immagine sociale della professione, il riconoscimento e la soddisfazione personale.** Entrando più nel concreto della vita scolastica, **l'approccio alla didattica, la sua organizzazione, la differenziazione dei ruoli e delle funzioni nella scuola, le opinioni nei confronti dei meccanismi di valutazione e l'importanza dell'orientamento**, inteso come processo di accompagnamento alle scelte formative da parte dei docenti. Naturalmente, non possono mancare **le risposte alle sfide della rivoluzione digitale in corso.** Fondamentali sono poi i quesiti **sui rapporti con le nuove generazioni, con i colleghi e con le famiglie, con gli studenti in condizione di svantaggio**, a cui si aggiunge **un affondo sull'eterogeneità della popolazione studentesca e sul rapporto tra scuola e società.**

E ora cosa farete?

Su questa miniera di dati lavorano con me Ivan Blancato, che è stato una colonna portante della prima fase di ricerca, sui cui dati svolgerà la sua tesi di dottorato, e Jacopo Moreschini, che grazie a una borsa di dottorato finanziata da Be for Education Foundation svilupperà ulteriori analisi. Inoltre, abbiamo **trenta esperti a livello nazionale** che stanno lavorando alla stesura del libro di presentazione dei primi risultati, in uscita con Il Mulino a maggio di quest'anno, per offrire una prima panoramica strutturata di questi dati; gli approfondimenti verranno poi nei prossimi anni. Al termine del questionario abbiamo anche chiesto agli insegnanti se desiderassero ricevere una **formazione ad hoc** da parte degli esperti; tale formazione sarà erogata a partire da febbraio. Abbiamo infine anche proposto a tutti i rispondenti di entrare in un panel, cioè in una serie di interviste su temi specifici ripetute nel

tempo, per dare all'indagine **un taglio longitudinale. L'idea è dunque non solo di “fotografare” il corpo docenti circa ogni dieci anni, ma anche di seguire nel tempo i singoli insegnanti.** Quasi 2000 docenti hanno già aderito e risposto alla prima rilevazione di follow up. Be for Education Foundation ci sta supportando anche in questa direzione: **la nostra aspirazione è potenziare ulteriormente il campione attraverso nuovi reclutamenti.** Anzi, invitiamo eventuali docenti o istituti scolastici interessati a entrare a far parte della rilevazione a scriverci a info@4insegnanti.it o di compilare il form a questo link.

Ci rivedremo presto?

Nei prossimi mesi, torneremo volentieri su Learning Curve per parlare delle evidenze più interessanti e inaspettate che sono emerse nel corso dell'indagine.

Gianluca Argentin

Sociologo e valutatore, insegna Metodi quantitativi per la ricerca sociale e Valutazione di impatto dell'innovazione sociale all'Università degli studi di Milano-Bicocca. Si occupa prevalentemente di analisi su disuguaglianze educative e insegnanti e di valutazione di politiche in ambito scolastico. Ha pubblicato, con Il Mulino, il testo “Nostra scuola quotidiana. Il mutamento necessario”.

Ricerca sull'interprofessionalità in classe

Nel 2025 abbiamo avviato, in collaborazione con l'Università degli Studi di Torino, il progetto di ricerca quadriennale “Pratiche e modellizzazioni della collaborazione interprofessionale educatore-insegnante a scuola”.

La ricerca nasce con l'obiettivo di studiare le pratiche di collaborazione tra educatori e insegnanti come strategia di contrasto alla dispersione scolastica, approfondendo e sistematizzando un modello educativo sviluppato nei contesti scolastici in cui operiamo con il Programma Masi.

Il progetto di ricerca vuole rispondere alla necessità di analizzare in modo rigoroso e indipendente il modello Masi, con l'obiettivo di descriverne le componenti, valutarne i processi e

Ricerca sulle competenze socio-emotive

Il Social Emotional Learning (SEL) è un approccio educativo che promuove lo sviluppo delle competenze sociali ed emotive degli studenti accanto a quelle cognitive, ritenute fondamentali per il benessere individuale, il clima scolastico e il successo formativo, in particolare nei contesti socio economici fragili. Il quadro teorico elaborato da CASEL (Collaborative for Academic and Social and Emotional Learning), la principale organizzazione internazionale che definisce e promuove l'apprendimento socio-emotivo nel contesto educativo, individua cinque competenze chiave: autoconsapevolezza, autogestione, consapevolezza sociale, capacità relazionali e capacità di assumere decisioni responsabili.

Consapevoli dell'importanza che il Social Emotional Learning

Ricerca sui servizi per la prima infanzia nelle città metropolitane italiane

Il progetto di ricerca, avviato nel 2024 con il supporto di Fondazione Openpolis e conclusosi nel 2025, è stato portato avanti con l'obiettivo di sistematizzare e completare le informazioni relative ai servizi per la prima infanzia nelle 14 città metropolitane italiane (Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Messina, Milano, Napoli, Palermo, Reggio Calabria, Roma, Torino e Venezia), nonché di sviluppare strumenti di conoscenza approfondita sull'offerta degli asili nido, con un livello di analisi esteso anche alla scala sub comunale, al fine di consentire una migliore comprensione delle dinamiche territoriali.

individuare gli elementi trasferibili e replicabili in altri contesti territoriali. L'estensione del Programma Masi anche a Roma rende possibile un confronto tra esperienze collocate in territori diversi e in differenti fasi di sviluppo, consentendo di osservare sia le condizioni di avvio sia quelle di consolidamento di un modello educativo interprofessionale.

La ricerca prevede, nel corso degli anni, la produzione di report e pubblicazioni scientifiche, la realizzazione di un convegno nazionale sull'interprofessionalità a scuola e la pubblicazione di un Manuale dell'educatore scolastico, oltre allo sviluppo di un percorso di dottorato dedicato.

riveste nel contesto educativo, nel 2025 abbiamo avviato un progetto di ricerca con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, finalizzato a progettare, sperimentare e valutare un intervento educativo per la promozione delle competenze socio emotive nella scuola primaria e secondaria di primo grado. Il progetto di ricerca prevede un percorso articolato in quattro fasi: co-progettazione con le scuole, sperimentazione pilota, implementazione su scala più ampia e valutazione di impatto. La ricerca coinvolgerà 15 scuole distribuite tra Milano, Triveneto, Roma e Taranto e si svilupperà su un arco temporale di tre anni (2025-2028), integrando formazione degli insegnanti, pratiche SEL nella didattica quotidiana e osservazione sistematica dei processi educativi.

Quattro comuni capoluogo di città metropolitana – Firenze, Bologna, Roma e Milano – hanno già superato la nuova soglia europea del 45%, che indica la quota di posti disponibili nei servizi educativi per la prima infanzia ogni 100 bambini residenti nella fascia 0-2 anni.

Per altri, come Torino, Cagliari, Genova e Venezia, il conseguimento di questo traguardo è alla portata.

Risultano invece molto più distanti le grandi città del sud, in particolare i capoluoghi di città metropolitana della Sicilia. A Palermo i posti autorizzati ogni 100 bambini sono 12,8; a Messina 10,3, a Catania 8.

La disseminazione

Learning Curve



Learning Curve è la nostra iniziativa editoriale dedicata al mondo dell'educazione e della scuola, nata dalla convinzione che l'apprendimento non sia un percorso lineare ma una curva, fatta di scoperte, tentativi e aggiustamenti continui. La scuola è, infatti, un organismo in costante trasformazione, che evolve insieme alla società, ai linguaggi e alle generazioni che la attraversano, ed è oggi chiamata a ridefinire il proprio equilibrio tra saperi consolidati e competenze in divenire. Learning Curve accompagna chi insegna, chi studia e chi vive la scuola attraverso articoli di approfondimento, interviste e rubriche tematiche, offrendo uno spazio di riflessione sul significato dell'educazione. Tra le rubriche presenti: *Tornare in classe* invita personalità note a raccontare cosa significa essere stati studenti. Uno stimolo a riconoscere che in ognuno di noi continua a vivere un allievo, che ogni insegnante ha avuto a suo tempo un maestro e che la curiosità va sempre coltivata. Se invece si sceglie di esplorare la vita e il pensiero delle più importanti figure educative e la loro feconda attualità, basterà leggere *Maestri di Scuole*: dalle Sorelle Agazzi a Maria Montessori, da Lev Vygotskij a Jean Piaget, fino a Don Milani, Paulo Freire, bell hooks e Gianni Rodari, la rubrica traccia le rotte ancora vitali

per la scuola di oggi e di domani, esortandoci a ripercorrere le evoluzioni della pedagogia e dei suoi protagonisti e a imparare a riconoscere l'impegno, lo studio e la visione dietro a ogni diverso concetto di scuola, istruzione, insegnamento, apprendimento e conoscenza. Learning Curve propone anche la rubrica *Parola agli insegnanti*, che raccoglie in uno spazio corale e aperto le voci della pratica: docenti che condividono dubbi ed esperienze, riflettono sulla valutazione come dialogo, sui ritmi che si rallentano, sulla pluralità e sui nuovi linguaggi, ma anche sulla sfida e sulla bellezza che sta nell'accompagnare gli alunni lungo la strada del sapere. Nel 2025 è stata inaugurata anche la rubrica *Un mondo di scuole*, pensata per approfondire i diversi sistemi scolastici a livello internazionale, ampliando lo sguardo oltre il contesto italiano. Così Learning Curve non è solo una proposta di lettura o riflessione, ma una guida, una compagna. È un laboratorio aperto a tutti, dove chi insegna può respirare nuove idee, chi impara può trovare nuovi strumenti e ogni lettore può riconoscersi parte di una grande comunità. Perché l'educazione non è una questione da addetti ai lavori: riguarda ciascuno di noi.



2
anni di vita

4
rubriche

120
articoli pubblicati

Creative Learning Festival

Nel 2025 abbiamo organizzato, insieme al Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, la prima edizione del Creative Learning Festival, un evento internazionale di due giorni dedicato all'apprendimento creativo e all'innovazione in ambito STEAM. Il Festival si è svolto il 10 e 11 ottobre 2025 ed è stato concepito come uno spazio di sperimentazione, discussione, networking e condivisione di pratiche rivolto a docenti, educatori e professionisti dell'educazione formale e informale. Il programma è stato organizzato in partnership con il Fiddlehead Institute for Creative Learning, il Lifelong Kindergarten del MIT Media Lab Boston e l'Exploratorium di San Francisco. Vi hanno

contribuito 58 esperti in pedagogia, scienza e arte provenienti da Italia, Stati Uniti, Argentina, Regno Unito, Francia, Germania, Paesi Bassi, Danimarca, Spagna e Giappone. Attraverso workshop, sessioni plenarie, incontri tematici e attività partecipative, il Festival ha approfondito approcci educativi basati su sperimentazione, creatività e interdisciplinarietà. Complessivamente, l'evento ha registrato oltre 500 partecipanti, in prevalenza insegnanti ed educatori, confermandosi come un'importante occasione di diffusione di metodologie innovative per l'insegnamento delle discipline scientifiche e tecnologiche.

563 partecipanti, di cui 295 insegnanti ed educatori

31 attività tra talk, workshop, plenarie





Creative learning



Educazione alla curiosità

Intervista a **Mike Petrich**, Direttore del Cluster per l'apprendimento informale all'Exploratorium di San Francisco.

In una società sempre più satura di informazioni, volta alla competizione e avida di risposte, l'apprendimento creativo sposta l'attenzione sulle domande, offrendo agli insegnanti e agli studenti la possibilità di uno sguardo aperto, personale, giocoso e insieme profondo. Ne parliamo con Mike Petrich, che del creative learning è uno dei massimi esperti internazionali.

Che cos'è il creative learning?

Il creative learning, o apprendimento creativo, è la forma più autentica di apprendimento che si possa sperimentare, perché **scaturisce autonomamente grazie a domande, azioni, eventi** ed è motivato non da un obbligo che viene dall'alto, ma dal **desiderio personale di saperne di più**. Avviene sia in classe che fuori, in compagnia e da soli.

Molto spesso nei contesti formali come la scuola tradizionale si apprende in modo rigido e lineare, finalizzato all'acquisizione di un programma prestabilito, mentre in ambienti informali – si pensi per esempio a laboratori, parchi, musei – il processo è spontaneo, libero e ammette la divagazione. Un'idea ci ispira, sperimentiamo qualcosa, ci poniamo domande e continuiamo a sperimentare fino ad avere un ritorno che ci conduce al passaggio successivo. È un modo di imparare efficace e adatto a tutti, in qualunque ambiente, a qualunque età. Parlando di apprendimento creativo lanciamo una piccola provocazione: vogliamo contaminare i modi spesso strutturati dell'apprendimento scolastico e formale con momenti destrutturati, che ammettono deviazioni, scarti, digressioni. Vogliamo enfatizzare le occasioni di divertimento, le ispirazioni di ognuno e le conseguenze impreviste

delle esplorazioni. Vogliamo fornire spunti e strumenti insoliti – colori, materiali, immagini, ma anche dubbi, suggestioni, metafore – per giocare, perlustrare, riflettere e costruire connessioni. Allo stesso tempo, il creative learning ridefinisce che cos'è l'insegnamento: **l'insegnante diventa un facilitatore e una guida**, che presta attenzione alle curiosità e alle idee degli studenti, senza necessariamente dover dare risposte, ma suggerendo i passi successivi per continuare nel processo di apprendimento. Si tratta dunque di una interazione tra lo studente, il facilitatore e i materiali, astratti o concreti che siano – poiché ciascuno è unico, ciascuno segue un proprio percorso.

Come può un docente in una scuola tradizionale applicare i principi dell'apprendimento creativo?

Il contesto scolastico risente spesso delle aspettative dei genitori e della comunità, e deve inoltre rispettare con rigore standard nazionali, che richiedono a ogni bambino di raggiungere un livello minimo uguale per tutti. È molto difficile integrare queste aspettative in un contesto giocoso, creativo e su misura per ciascuno. Tuttavia, non occorre rimpiazzare del tutto le modalità tradizionali, bensì chiedersi come un insegnante, con piccole azioni innovative, possa innescare in aula grandi trasformazioni. Un semplice trucco è chiedere ai propri studenti che cosa già conoscono o cosa pensano dell'argomento che verrà affrontato: **se, davanti a nuovi temi, si vedono offrire tempo e autonomia di pensiero, i bambini finiscono per porsi molte domande**, scegliendo da soli quali sentieri seguire nel viaggio

di esplorazione proposto e facilitato dall'insegnante. Questo approccio maieutico valorizza le loro competenze, li rinforza, li motiva, li coinvolge in modo diretto a partire da loro stessi, da ciò che già sanno, da ciò che desiderano sapere: il processo di apprendimento avviene molto più rapidamente e con maggiore profondità, perché le questioni vengono percepite come di interesse personale.

Argomenti del curriculum scolastico possono essere affrontati creativamente, ma è importante che non si tratti solo di "indorare la pillola" con un inizio accattivante che poi viene messo da parte nei mesi o negli anni successivi, tornando a un metodo frontale: **è importante riproporre nel tempo esperienze creative che consolidino un pensiero libero e critico**. Nella nostra esperienza, chi ha adottato questo sistema si trova poi a lavorare con gruppi di ragazzi e ragazze brillanti che sono in grado di ragionare in autonomia, ponendosi interrogativi originali e perseguendo obiettivi di ricerca in modo particolarmente solido.

Che atteggiamento adotta l'insegnante creativo?

È fondamentale che l'insegnante non si percepisca come colui che deve saper rispondere a tutte le possibili domande. Il ruolo è quello di chi aiuta a sviluppare una comprensione dei fenomeni e degli argomenti. È lecito dire "Non conosco la risposta a questa domanda. Come possiamo fare per scoprirlo insieme?". Ecco la potenza di questo approccio. È vero che vi è una contraddizione: da un lato vogliamo essere certi che i bambini pensino in autonomia, dall'altro dobbiamo valutarli secondo parametri standard: questa tensione è ciò che rende sfidante il processo creativo.

Nella nostra lunga esperienza di ricerca all'Exploratorium di San Francisco, uno dei primi musei scientifici interattivi fondato nel 1969 da Frank Oppenheimer, abbiamo lavorato a lungo sui diversi ambienti di apprendimento, formali e informali, per comprenderne meglio il funzionamento e individuare i modi con cui incoraggiare gli insegnanti a uscire talvolta dai binari fidandosi di più delle proprie ispirazioni e del proprio istinto.

“È lecito dire “Non conosco la risposta a questa domanda. Come possiamo fare per scoprirlo insieme?”. Ecco la potenza di questo approccio.”

Praticamente, quale primo passo consiglierebbe agli educatori sul campo?

Più che fare riferimento a studi pubblicati, il mio suggerimento è quello di **trovare un collega a scuola che voglia lavorare in modo analogo**: così è possibile cominciare insieme a proporre nuove esperienze creative di apprendimento. Le idee sul campo, nella concretezza. Nel momento in cui si parte da esperienze altrui, quelle diventano subito tool kit, istruzioni da seguire, e non esplorazioni da inventare ogni volta, a partire da quello che c'è. Al di là della nostra ricerca a lungo termine sulle diverse dimensioni dell'apprendere, il nostro lavoro consiste nel **coltivare la capacità creativa in piccole comunità** dove gli educatori possono condividere e mettere in pratica le loro idee.

Che letture suggerirebbe agli

insegnanti che vogliono saperne di più?

È una domanda difficile: i libri che hanno per primi infiammato la nostra immaginazione con un approccio educativo inquiry-based risalgono agli anni Sessanta e Settanta e hanno influenzato il pensiero di intere generazioni, anche se, per quanto riguarda i metodi, sono ormai datati. Un'ispirazione ancora vitale arriva, invece, da **figure come Bruno Munari o dai colleghi educatori di Reggio Children, che hanno lavorato e lavorano a partire dall'osservazione concreta del modo in cui i bambini pensano e apprendono**, tenendoli sempre al centro e contaminando fruttuosamente discipline e linguaggi diversi.

Quanto è importante, per voi, l'approccio interdisciplinare?

Il creative learning va oltre le etichette delle singole "materie" – arte, musica, scienza – ma **accompagna i bambini a esplorare il mondo. E in questa esplorazione emergono spontaneamente il pensiero scientifico, quello artistico, quello letterario, senza per forza doversi definire**.

Lavorare in modo interdisciplinare sblocca più interesse nei bambini: si creano occasioni che hanno a che fare con la vita nei suoi molteplici aspetti, stimolando curiosità differenti. Perché ciò accada è importante individuare la domanda concettuale a cui si fa riferimento e proporre, come accade nel **tinkering, un approccio educativo basato sul "fare"**, fornendo materiali (spesso di recupero) che facilitano l'esperienza, senza pensare di indirizzarla. Ogni bambino e bambina si confronterà con la domanda, usando a suo modo i materiali di partenza e

arrivando a conclusioni proprie che approfondiscono il tema o lo ampliano. **Quello che conta è la domanda iniziale.**

Mike Petrich

È uno dei più forti sostenitori dell'apprendimento creativo a livello internazionale. Direttore del Cluster per l'apprendimento informale all'Exploratorium di San Francisco per più di vent'anni, con una formazione in education design and technology e una carriera tra arti visive, cinema e fotografia, ha portato la sua visione in contesti tra i più diversi: dalle scuole primarie ai musei, dalle carceri ai laboratori di ricerca, fino ai monasteri tibetani. Insieme a Karen Wilkinson ha ideato il **tinkering**, approccio pedagogico di riferimento a livello internazionale. Oggi guida un vero e proprio movimento globale dedicato all'apprendimento creativo insieme ai referenti del Lifelong Kindergarten al MIT di Boston.



05

Situazione economico-finanziaria

Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	31/12/2025	31/12/2024
A) QUOTE ASSOCIATIVE O RAPPORTI ANCORA DOVUTI	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI	6.544	8.970
I. Immobilizzazioni immateriali:	779	1.558
1) Costi di impianto e di ampliamento	779	1.558
II. Immobilizzazioni materiali:	5.765	7.412
4) Altri beni	5.765	7.412
III. Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	5.492.289	5.175.496
I. Rimanenze	0	0
II. Crediti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:	18.293	22.143
12) Crediti verso altri	18.293	22.143
a) Crediti verso altri esigibili entro l'esercizio successivo	18.293	22.143
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:	3.100.000	1.400.000
3) Altri titoli	3.100.000	1.400.000
IV. Disponibilità liquide:	2.373.996	3.753.353
1) Depositi bancari e postali	2.364.880	3.747.127
3) Denaro e valori in cassa	9.116	6.226
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	14.435	13.422
TOTALE ATTIVO	5.513.268	5.197.888



STATO PATRIMONIALE PASSIVO	31/12/2025	31/12/2024
A) PATRIMONIO NETTO	5.293.444	4.976.751
I. Fondo di dotazione dell'ente	250.000	250.000
II. Patrimonio vincolato	4.233.752	3.589.028
1) Riserve statutarie	50.000	50.000
2) Riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	4.183.752	3.539.028
III. Patrimonio libero	200.002	211.319
1) Riserve di utili o avanzi di gestione	200.000	211.319
2) Altre riserve	2	0
IV. Avanzo/disavanzo dell'esercizio	609.690	926.404
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	0	0
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	10.398	7.922
D) DEBITI, CON SEPARATA INDICAZIONE AGGIUNTIVA, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	209.426	213.215
7) Debiti verso fornitori:	82.750	68.200
a) Debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	82.750	68.200
9) Debiti tributari:	28.158	55.076
a) Debiti tributari esigibili entro l'esercizio successivo	28.158	55.076
10) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale:	22.546	19.726
a) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale esigibili entro l'esercizio successivo	22.546	19.726
11) Debiti verso dipendenti e collaboratori:	1.281	838
a) Debiti verso dipendenti e collaboratori esigibili entro l'esercizio successivo	1.281	838
12) Altri debiti:	74.691	69.375
a) Altri debiti esigibili entro l'esercizio successivo	74.691	69.375
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI	0	0
TOTALE PASSIVO	5.513.268	5.197.888



Commenti allo stato patrimoniale attivo

La voce “Immobilizzazioni immateriali”, che al 31/12/2025 vale € 779, è composta da:

- € 1.558 di saldo iniziale;
- € 779 di decrementi riguardanti la quota di ammortamento effettuata nell’anno per la costituzione della Fondazione e la trasformazione della stessa da Onlus in ETS.

La voce “Immobilizzazioni materiali”, che al 31/12/2025 vale € 5.765, è composta da mobili e arredi.

La voce “Crediti”, che al 31/12/2025 vale € 18.293, è composta da:

- € 12.753 di crediti verso altri riferiti al deposito cauzionale versato per la locazione della sede dell’ente e agli interessi maturati;
- € 4.438 di crediti verso banche;
- € 1.098 di altri crediti.

La voce “Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni”, che al 31/12/2025 vale € 3.100.000, è riferita interamente a investimenti a breve in time deposit e conti deposito. L’importo investito è a servizio dell’attività istituzionale, tuttavia, nell’attesa della sua destinazione, è stato ritenuto utile investirlo destinando i proventi all’attività istituzionale della Fondazione.

La voce “Disponibilità liquide”, che al 31/12/2025 è pari a € 2.373.996, è composta da:

- € 2.364.880 di valore dei depositi bancari a inizio esercizio;
- € 9.116 di saldo al 31/12/2025 di carte prepagate.

La voce “Ratei e risconti attivi”, che al 31/12/2025 vale € 14.435, è riferita a risconti che riguardano prevalentemente (i) il canone d’affitto semestrale anticipato pagato ad ottobre 2025 e a (ii) costi sostenuti a favore del fornitore Vivacom srl, ma di competenza dell’esercizio successivo.

Prospetto riepilogativo delle movimentazioni al Patrimonio Netto avvenute nel corso dell’anno

	SALDO INIZIALE	DESTINAZIONE RISULTATO ESERCIZIO PRECEDENTE	INCREMENTI	DECREMENTI	RICLASSIFICHE	SALDO FINALE
I) Fondo di dotazione	250.000					250.000
II) Patrimonio vincolato:	3.584.838	926.404	4.521.205	4.814.204	11.319	4.233.752
1) Riserve statutarie	50.000					50.000
2) Riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	3.534.838	594.803	4.184.849	4.836.948	61.486	35.439.028
3) Riserve vincolate destinate da terzi						
III) Patrimonio libero:	211.319		2	11.319		200.002
1) Riserve di utili o avanzi di gestione	211.319		0	11.319		200.000
2) Altre riserve	0		2			2
IV) Avanzo (disavanzo) dell’esercizio	926.404	-926.404	609.690			609.690
Totale Patrimonio Netto	4.796.751	0	5.130.897	4.825.523	11.319	5.293.444

Commenti allo stato patrimoniale passivo

La voce “Patrimonio Netto”, che al 31/12/2025 è pari a € 5.293.444, è composta da:

- € 250.000 di Fondo di Dotazione che rappresenta il versamento iniziale attuato in sede di costituzione della Fondazione;
- € 50.000 di Fondo Patrimoniale a Garanzia ai sensi dell’art.22 comma 4 del D. Lgs.117/2017;
- € 4.183.752 di Riserve vincolate per decisione degli Organi Istituzionali destinate alla realizzazione di progetti specifici deliberati dal Consiglio di Amministrazione e si incrementa in fase progettuale e si decrementa al realizzarsi degli stessi;
- € 200.002 di patrimonio libero che è il risultato di avanzi di gestione passati e degli importi riclassificati da riserva vincolata a altre riserve, a seguito di un minor impegno di risorse su specifiche iniziative.

Le movimentazioni al Patrimonio Netto avvenute nel corso dell’esercizio sono riportate nel seguente prospetto.

La voce “Trattamento di Fine Rapporto”, che al 31/12/2025 vale € 10.398, rappresenta l’effettivo debito dell’ente al 31/12/2025 verso i dipendenti in forza a tale data, al netto degli anticipi corrisposti.

Per i dipendenti che hanno optato per l’adesione alla previdenza complementare il TFR viene versato direttamente al fondo pensione; negli altri casi il TFR viene accantonato al fondo TFR che rimane in azienda.

La voce “Debiti”, che al 31/12/2025 vale € 209.426, è composta da:

- € 82.750 di debiti verso fornitori;
- € 22.546 di debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale;
- € 1.281 di debiti verso dipendenti e collaboratori;
- € 74.691 di altri debiti esigibili entro l’esercizio successivo.

Rendiconto gestionale

PROVENTI E RICAVI	31/12/2025	31/12/2024
A) RICAVI, RENDITE E PROVENTI DA ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE	6.000.000	6.000.000
4) Erogazioni liberali	6.000.000	6.000.000
B) RICAVI, RENDITE E PROVENTI DA DIVERSE ATTIVITÀ	0	0
C) RICAVI, RENDITE E PROVENTI DA ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI	0	0
D) RICAVI, RENDITE E PROVENTI DA ATTIVITÀ FINANZIARIE E PATRIMONIALI	86.630	116.597
1) Da rapporti bancari	86.377	116.313
5) Altri proventi	253	317
TOTALE PROVENTI E RICAVI	6.086.631	6.116.630

ONERI E COSTI	31/12/2025	31/12/2024
A) COSTI E ONERI DA ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE	5.432.956	5.150.490
2) Servizi	363.286	887.091
3) Godimento beni di terzi	52.284	51.818
4) Personale	488.366	402.824
5) Ammortamenti	2.426	3.187
7) Oneri diversi di gestione	4.819.593	4.457.669
9) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	4.521.205	4.184.849
10) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	4.814.204	4.836.948
B) COSTI E ONERI DA ATTIVITÀ DIVERSE	0	0
C) COSTI E ONERI DA ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI	0	0
D) COSTI ED ONERI DA ATTIVITÀ FINANZIARIE E PATRIMONIALI	22.458	33
1) Su rapporti bancari	22.458	33
E) COSTI ED ONERI DI SUPPORTO GENERALE	0	0
TOTALE ONERI E COSTI	5.455.414	5.150.523

AVANZO/DISAVANZO D’ESERCIZIO PRIMA DELLE IMPOSTE (+/-)	623.217	966.107
IMPOSTE	21.527	39.703
AVANZO/DISAVANZO D’ESERCIZIO (+/-)	609.690	926.404

COSTI E PROVENTI FIGURATIVI	31/12/2025	31/12/2024
COSTI FIGURATIVI	0	0
1) Da attività di interesse generale	0	0
2) Da attività diverse	0	0
TOTALE	0	0

Commenti al rendiconto gestionale

Il rendiconto gestionale ha quale scopo fondamentale quello di rappresentare il risultato gestionale (positivo o negativo) di periodo e di illustrare, attraverso il confronto tra ricavi/proventi e costi/oneri suddivisi per aree gestionali, come si sia pervenuti al risultato di sintesi.

È questo un risultato complesso che misura l’andamento economico della gestione in tutte le sue attività.

L’attività di rendicontazione negli enti non profit ha come scopo principale quello di informare i terzi sull’attività posta in essere dall’ente nell’adempimento della missione istituzionale ed ha, come oggetto, le modalità attraverso le quali l’ente ha acquisito ed impiegato le risorse nello svolgimento di tali attività.

Il rendiconto gestionale a ricavi/proventi e costi/oneri informa, pertanto, sulle modalità con le quali le risorse sono state acquisite ed impiegate nel periodo con riferimento alle cosiddette aree gestionali.

Nell’anno 2025 abbiamo svolto esclusivamente attività di interesse generale e, pertanto, tutti i proventi e tutti i costi sostenuti sono stati inseriti in detta area del rendiconto gestionale, al netto di una quota residuale di proventi e oneri legati alle attività finanziarie e patrimoniali.

Per una migliore comprensione dei dati di Bilancio, di seguito si riporta una descrizione sintetica della composizione delle principali voci di provento e di costo al 31/12/2025.

Proventi e ricavi

Le voci di provento da attività di interesse generale sono interamente riferite ad erogazioni liberali ricevute dalle Società del Gruppo Bolton.

La voce “Proventi da rapporti bancari” pari a € 86.377, si riferiscono agli interessi attivi maturati alla scadenza degli investimenti effettuati nel corso dell’esercizio.

La voce “Altri proventi”, pari a € 253, sono riconducibili agli interessi attivi maturati sul deposito cauzionale relativo alla locazione della sede dell’ente.

Oneri e costi

La voce “Servizi”, che al 31/12/2025 vale € 363.286, è composta da costi per servizi indirettamente riferibili alle singole iniziative istituzionali (principalmente prestazioni professionali e consulenze a supporto delle attività della Fondazione, collaborazioni a progetto o occasionali, spese pubblicitarie e di comunicazione).

La voce “Godimento beni di terzi”, che al 31/12/2025 vale € 52.284, fa riferimento principalmente agli affitti passivi, relativi alla sede di via Giovanni Battista Pirelli n°19.

La voce “Personale”, che al 31/12/2025 vale € 488.366, è composta da:

- € 474.870 di spese per il personale dipendente (salari e stipendi, oneri sociali, TFR e altri costi);
- € 13.496 di costi vari quali polizze integrative e ticket restaurant.

La voce “Ammortamenti”, che al 31/12/2025 vale €2426, è data per €779 per gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali, e per € 1647 per gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali.

La voce “Oneri diversi di gestione”, che al 31/12/2025 vale € 4.819.593, è composta da:

- € 4.050.343 per erogazioni liberali e contributi legati alle iniziative sostenute nel corso dell'anno;
- € 769.250 per costi sostenuti direttamente a favore delle singole iniziative.

Detti costi nel bilancio al 31/12/2024 erano stati iscritti nella voce Costi per servizi, ma è stato ritenuto più corretto classificarli nella voce Oneri diversi di gestione in quanto direttamente imputabili alle singole iniziative e non alla gestione ordinaria della Fondazione. Per una corretta comparazione, sono stati riclassificati anche nei dati riferiti al bilancio al 31/12/2024.

La voce “Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”, che al 31/12/2025 vale € 4.521.205, è composta da importi accantonati per iniziative istituzionali deliberate dal CdA e la cui effettiva erogazione finanziaria nell'arco dell'esercizio qualora non fosse certa alla data della delibera, è prevista negli esercizi seguenti.

La voce “Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”, che al 31/12/2025 vale € 4.814.204 è rappresentata da utilizzi degli importi accantonati a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali.

La voce “Imposte”, pari a € 21.527 riguarda esclusivamente l'imposta IRAP calcolata con il metodo c.d. “retributivo” di cui all'art. 10 comma 1 del D.Lgs. 446/97.

Destinazione dell'avanzo di esercizio

L'avanzo di gestione al 31/12/2025 è destinato dal Consiglio di Amministrazione a Riserva libera.

Altre informazioni

Provenienza delle risorse finanziarie

Be for Education Foundation, come previsto dall'articolo 7 D.lgs. 117/2017, nell'anno 2025 ha ricevuto contributi esclusivamente in forma di liberalità e pertanto senza alcuna natura corrispettiva.

Le erogazioni raccolte, per un totale pari ad € 6.000.000, tutte in denaro, riguardano esclusivamente donazioni ricevute dalle società del Gruppo Bolton e sono state effettuate al fine di sostenere le nostre iniziative.

Tutti i contributi ricevuti sono andati a sostegno delle iniziative precedentemente descritte. Le società del gruppo Bolton che effettuano donazioni alla Fondazione ricevono a fine anno una “relazione ai donatori” contenente un riepilogo delle risorse finanziarie ricevute e una descrizione dettagliata della destinazione delle stesse.

In considerazione della provenienza delle nostre risorse finanziarie, la Fondazione non svolge attività di raccolta fondi.

Nel corso del 2025, così come per gli esercizi precedenti, la Fondazione non ha ricevuto contributi pubblici.

Criticità, controversie e contenziosi

Nel corso del 2025, non vi sono state segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione, né sono emersi elementi o fattori che possano compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali.

Al momento della redazione del presente Bilancio Sociale non vi sono né controversie né contenziosi in corso.

Nell'anno 2025 non vi sono stati impatti ambientali e/o altri impatti negativi rilevanti di natura sociale connessi alle attività svolte.

Patrimoni destinati ad uno specifico affare

Nel corso del 2025 la Fondazione non ha costituito alcun patrimonio destinato a uno specifico affare.

Operazioni realizzate con parti correlate

Ai sensi del DM 5 marzo 2021 punto 16 si segnala che nell'esercizio 2025 non sono state effettuate operazioni con parti correlate.

Prospetto illustrativo dei costi e dei proventi figurativi

Al 31/12/2025 non vi sono costi o proventi figurativi iscritti in Bilancio.



06
Impegni ed erogazioni

#	Linea di azione strategica	Iniziativa	Importo a Riserva al 31/12/2024	Destinazio-ne avanzo di esercizio 2024	Importo Deliberato (Accantona-menti) 2025	Importo Erogato (Utilizzi) 2025	Importo a Riserva al 31/12/2025	Importi spesi al di fuori degli accan-tonamenti
1.	I. Programmi educativi	EDUQA (Foqus E DPDB)	62.012 €	- €	655.000 €	714.270 €	2.742 €	
1.	I. Programmi educativi	EDUQA – RIFACIMENTO SEDE STORICA (Foqus E DPDB)	210.000 €	- €	- €	210.000 €	- €	
1.	I. Programmi educativi	EDUQA – CAPACITY BUILDING (FOQUS, DPDB srl, DPDB Montecalvario) NEW 2025	- €	- €	82.000 €	14.705 €	67.295 €	
2.	I. Programmi educativi	MASÌ PALERMO (ONP locali e Scuola pubblica)	886.809 €	937.723 €	645.067 €	1.486.567 €	983.032 €	
2.	I. Programmi educativi	MASÌ PALERMO – PROGETTO SPECIALE VERGA (I.C. Lombardo Radice)	79.000 €	- €	- €	78.813 €	187 €	
2.	I. Programmi educativi	MASÌ PALERMO – PROGETTO ESPEDA (UniTO e ONP locali)	39.505 €	- €	4.074 €	43.580 €	- €	
3.	I. Programmi educativi	MASÌ ROMA (ONP locali e Scuola pubblica) NEW 2025	- €	- €	419.500 €	56.749 €	362.751 €	
4.	I. Programmi educativi	BE PER “SCUOLE APERTE (Comune di Roma) NEW 2025	- €	- €	170.000 €	- €	170.000 €	
5.	I. Programmi educativi	PERCORSI DI MENTORING (Scuola pubblica) NEW 2025	- €	- €	420.000 €	- €	420.000 €	
6.	I. Programmi educativi	SISTEMA INTEGRATO 0-6 (CSB) NEW 2025	- €	- €	1.074.000 €	363.000 €	711.000 €	
7.	I. Programmi educativi	KALIÀ – SPAZI DI CRESCITA 0-3 (Enti Gestori Asili Nido)	935.666 €	- €	- €	797.620 €	138.046 €	
7.	I. Programmi educativi	SPAZIO STELLA (Koinè)	119.000 €	- €	- €	79.236 €	39.764 €	
8.	I. Programmi educativi	EDUCAZIONE AMBIENTALE AL MUSEO SCIENZA E TECNOLOGIA DI MILANO (MUST)	400.000 €	- €	- €	- €	400.000 €	
9.	I. Programmi educativi	SCHOOL OF SUSTAINABILITY (WE Srl)	72.500 €	- €	33.000 €	80.750 €	24.750 €	
10.	I. Programmi educativi	JOSEPH NISSIM PRIMARY SCHOOL (JCT)	- €	- €	200.000 €	200.000 €	- €	
11.	I. Programmi educativi	RICERCA “GLI EBREI NELLA RESISTENZA” (CDEC)	50.000 €	- €	- €	25.000 €	25.000 €	



#	Linea di azione strategica	Iniziativa	Importo a Riserva al 31/12/2024	Destinazio-ne avanzo di esercizio 2024	Importo Deliberato (Accantona-menti) 2025	Importo Erogato (Utilizzi) 2025	Importo a Riserva al 31/12/2025	Importi spesi al di fuori degli accan-tonamenti
12.	II. Ricerca	QUARTA INDAGINE NAZIONALE SUGLI INSEGNANTI ITALIANI (Vari)	287.238 €	- €	- €	260.885 €	26.353 €	
12	II. Ricerca	DOTTORATO RICERCA "APPROCCI DI INDAGINE INNOVATIVI SUGLI INSEGNANTI ITALIANI" (Università di Milano-Bicocca) NEW 2025	- €	- €	70.000 €	64.980 €	5.020 €	
12	II. Ricerca	PANEL INSEGNANTI (Vari) NEW 2025	- €	- €	98.900 €	14.475 €	84.425 €	
13.	II. Ricerca	RICERCA INTERPROFESSIONALITÀ IN CLASSE (Università degli Studi di Torino) NEW 2025	- €	- €	242.200 €	10.762 €	231.438 €	
14.	II. Ricerca	RICERCA SOCIAL EMOTIONAL LEARNING (Politecnico di Milano) NEW 2025	- €	- €	260.000 €	- €	260.000 €	
15.	II. Ricerca	RICERCA SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA NELLE CITTÀ METROPOLITANE ITALIANE (Openpolis)	115.000 €	- €	- €	115.000 €	- €	
16.	II. Ricerca	RICERCA EDUCAZIONE SVILUPPO SOSTENIBILE (Fondazione Feltrinelli)	30.000 €	- €	- €	- €	30.000 €	
17.	II. Ricerca	PUBBLICAZIONE "STORIA DEL CONSIGLIO SUPERIORE DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE" NEW 2025	- €	- €	5.000 €	- €	5.000 €	
18.	III. Disseminazione	LEARNING CURVE 2024 e 2025 (Vari)	110.000 €	- €	110.000 €	108.133 €	111.867 €	
19.	III. Disseminazione	CONCORSO FOTOGRAFICO (Magnum Photos)	15.636 €	- €	6.840 €	22.475 €	- €	
20.	III. Disseminazione	CREATIVE LEARNING FESTIVAL (MUST)	100.000 €	- €	- €	40.075 €	59.925 €	
21.	III. Disseminazione	TERZA CONFERENZA INTERNAZIONALE DI SCUOLA DEMOCRATICA (Scuola Democratica)	4.162 €	- €	- €	1.504 €	2.658 €	
22.	III. Disseminazione	VALUTAZIONE D'IMPATTO MASI – PALERMO (Università di Milano-Bicocca)	22.500 €	- €	- €	- €	22.500 €	
23.	III. Disseminazione	ATTIVITÀ ASSOCIATIVE E DI NETWORKING (PHILEA E ASSIFERO)	- €	- €	25.624 €	25.624 €	- €	
24.	III. Disseminazione	FORMAZIONE, TRAINING INTERNI E PUBBLICAZIONI DI SETTORE	- €	- €	- €	- €	- €	5.389 €
25	III. Disseminazione	FONDAZIONI A SCUOLA	- €	- €	- €	- €	- €	4.899 €
	TOTALE		3.539.028 €	937.723 €	4.521.205 €	4.814.204 €	4.183.752 €	5.389 €





07

Altre informazioni

Metodologia adottata per la redazione del Bilancio Sociale

A giugno 2022, tramite Decreto Dirigenziale del Direttore del Settore Politiche Del Lavoro e Welfare della Città Metropolitana di Milano, è stata decretata l’iscrizione di “BE FOR EDUCATION FOUNDATION ENTE DEL TERZO SETTORE” al Registro Unico Nazionale del terzo Settore (RUNTS) di cui all’art. 45 D.lgs. del 3 luglio 2017 n. 117. Con l’iscrizione, ai sensi dell’art. 7 D.M. del 15 settembre 2020 n. 106, l’ente ha acquisito la qualifica di “ENTE DEL TERZO SETTORE” e può fruire dei benefici previsti dal Codice e dalle disposizioni vigenti.

Nel mese di ottobre 2025 la Fondazione ha modificato la propria denominazione da Bolton for Education Foundation ETS in “BE FOR EDUCATION FOUNDATION ETS”, con deposito presso il RUNTS – numero di repertorio 30427.

Il presente Bilancio Sociale è stato redatto in conformità alle Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale degli Enti del terzo Settore, adottate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con Decreto in data 4 luglio 2019 ed offre il resoconto delle attività svolte nel corso dell’esercizio 2025.

In coerenza con i principi delle Linee Guida, riconosciamo il valore del Bilancio Sociale quale “strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali,

ambientali ed economici delle attività svolte, al fine di offrire un’informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati, non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio”.

Nell’ottica dei fondamentali principi di trasparenza, completezza, chiarezza, rilevanza, neutralità, comparabilità, veridicità, verificabilità e attendibilità, l’obiettivo del presente documento è quello di tracciare un quadro esaustivo delle nostre attività dell’anno.

I dati economico-finanziari rappresentati nel documento derivano dal Bilancio di Esercizio chiuso al 31/12/2025, il cui contenuto corrisponde alle risultanze delle scritture contabili regolarmente tenute e che è stato redatto in ossequio alle disposizioni previste dal DM 39 del 5 marzo 2020, agli artt. 2423 e 2423-bis del Codice Civile, nonché ai principi contabili ed alle raccomandazioni contabili elaborati dall’Organismo Italiano di Contabilità (OIC), con particolare riferimento al principio contabile OIC 35.

La metodologia di redazione del Bilancio Sociale non è variata rispetto all’esercizio precedente e non sono cambiati né il perimetro di rendicontazione né i metodi di misurazione utilizzati.

Attività statutarie di riferimento

La Fondazione, che non ha scopo di lucro, persegue esclusivamente finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento in via esclusiva e principale di attività di interesse generale ai sensi del D.Lgs. 117/2017.

I settori in cui operiamo sono quelli riportati all’art. 5, lett. d), e), h), l), n) ed u) del D.Lgs. 117/2017:

- 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;
- interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell’ambiente e all’utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell’attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;
- ricerca scientifica di particolare interesse sociale;

- formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa;

- cooperazione allo sviluppo, ai sensi della Legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni;

- beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti di cui alla Legge 19 agosto 2016, n. 166,

Le attività della Fondazione nei settori sopra menzionati consistono, in via esemplificativa e non esaustiva in:

- a.** promuovere e realizzare direttamente, o tramite partner, progetti o interventi di tipo assistenziale, socio-sanitario, educativo, culturale e formativo, a favore delle fasce sociali più deboli e in particolare di donne, bambini, adolescenti, giovani a rischio di povertà, abuso, sfruttamento, traffico e tratta;
- b.** svolgere attività di studio e di supporto alla ricerca

scientifica anche attraverso l’istituzione di borse di studio, organizzazione di corsi, seminari e convegni e la produzione di materiale informativo, didattico e educativo;

- c.** promuovere attività culturali in sinergia con gli scopi statutari;
- d.** promuovere e realizzare eventi e/o manifestazioni per la sensibilizzazione pubblica sui temi connessi con le finalità istituzionali della Fondazione;
- e.** scrivere, stampare, pubblicare qualsiasi documento, periodico, libro, giornale, trasmissione, film, manifesto o qualsiasi altro mezzo di informazione utile al raggiungimento dei fini statutari e della comunicazione degli stessi;
- f.** costituire o partecipare alla costituzione o al sovvenzionamento di enti, istituzioni, fondazioni aventi

scopi simili;

- g.** negoziare, concludere e dare esecuzione a qualsiasi tipo di accordo con associazioni, fondazioni, enti, istituzioni, persone fisiche e giuridiche, al fine di perseguire o contribuire alla realizzazione dei suoi scopi.

Nel 2025 le attività della Fondazione hanno riguardato tutti i punti sopra descritti.

La Fondazione può svolgere attività diverse da quelle di interesse generale, purché secondarie e strumentali rispetto alle prime, secondo i criteri e i limiti definiti con Decreto Ministeriale ai sensi dell’art. 6 del D.Lgs. 117/2017 e che, laddove se ne riscontrasse la necessità, saranno individuate dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione.

Nell’anno 2025 la Fondazione non ha svolto attività diverse.

Sistema di governo e di controllo

Il fondatore di Be for Education Foundation ETS è Bolton Group Srl con sede in via G. B. Pirelli 19 a Milano, Codice Fiscale e Partita IVA 05983890152. A seguito della costituzione e della dotazione del patrimonio iniziale, Bolton Group Srl non si è riservata diritti o prerogative durante l’esistenza della Fondazione.

Secondo quanto previsto dall’art. 7 dello Statuto, il Consiglio è composto da un minimo di tre membri a un massimo di sette membri, la carica di Presidente e di Vice-Presidente sono attribuite a vita a Marina Nissim e Leone Manfredini, e, successivamente, ai successori che saranno da loro designati. Gli altri membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica tre esercizi.

Contestualmente al Consiglio di Amministrazione del 17 Aprile 2026, la Presidente e il Vice-Presidente, in qualità di membri di diritto a vita del Consiglio di Amministrazione e secondo quanto previsto dallo Statuto, hanno provveduto a:

- confermare nel numero di quattro i membri del Consiglio di Amministrazione di Be for Education Foundation per il triennio 2026 – 2028, e precisamente fino all’approvazione del Bilancio al 31/12/2028;
- riconfermare come membri di tale Consiglio per il prossimo triennio il sig. Salomone Nick Benveniste e il sig. David James Schapira.

Al Consiglio di Amministrazione è attribuita l’amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione. Il potere di rappresentanza attribuito agli amministratori ai sensi dello Statuto è generale. Il Consiglio può delegare parte dei suoi poteri ad uno o più dei suoi membri, ovvero ad un Comitato esecutivo composto da tre dei suoi membri e può nominare procuratori per determinati atti o categorie di atti, nei limiti individuati con propria deliberazione assunta e depositata nelle forme di legge.

Il Presidente ha la legale rappresentanza della Fondazione di fronte ai terzi ed in giudizio, convoca e presiede le riunioni del Consiglio di Amministrazione ed esercita i poteri che il Consiglio gli delega in via generale o di volta in volta. In caso di urgenza può adottare i provvedimenti di competenza del Consiglio, salva la ratifica da parte di questo nella sua prima riunione. Il Presidente ha inoltre la facoltà di rilasciare procure speciali per singoli atti e di nominare avvocati e procuratori alle liti.

Il Vice-Presidente sostituisce e fa le veci del Presidente in caso di sua assenza o impedimento. Al Vice-Presidente, nell’ambito dei poteri conferitigli, spetta la legale rappresentanza della Fondazione.

Il Consiglio di Amministrazione di Be for Education Foundation nel 2025

CARICA	COMPONENTI	PRIMA NOMINA*	IN CARICA FINO A
Presidente	Marina Nissim	22/11/2019	A vita
Vice-Presidente	Leone Manfredini	22/11/2019	A vita
Consigliere	Salomone Nick Benveniste	22/11/2019	Approvazione bilancio 31/12/2028
Consigliere	David James Schapira	22/11/2019	Approvazione bilancio 31/12/2028

*Nominati con atto costitutivo della Fondazione

Al Consiglio di Amministrazione spetta il compito di nominare, ove ritenuto opportuno, il Segretario o Direttore Generale. La carica di Direttore Generale è ricoperta da Paola Pierri, nominata con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 10 gennaio 2022.

Per l’Organo di Controllo lo Statuto prevede, all’art. 11, una costituzione monocratica o collegiale secondo quanto definito dal Consiglio di Amministrazione. I membri dell’Organo di Controllo restano in carica per tre esercizi fino all’approvazione del bilancio d’esercizio relativo al terzo esercizio e i suoi

componenti possono essere riconfermati.

Nell’Atto Costitutivo è stato nominato Organo di Controllo monocratico, al quale è stata attribuita la revisione legale dei conti, il dott. Massimo Pometto, iscritto nel Registro dei Revisori Legali dei Conti.

Nel Consiglio di Amministrazione del 17 aprile 2026, l’incarico di Organo di Controllo e revisore legale dei conti è stato riconfermato ed è stato deliberato un compenso totale di € 10.000, di cui € 6.000 per la revisione legale dei conti.

L’Organo di Controllo di Be for Education Foundation

CARICA	COMPONENTI	PRIMA NOMINA*	IN CARICA FINO A
Organo di Controllo	Massimo Pometto	22/11/2019	Approvazione Bilancio 31/12/2028

*Nominato con atto costitutivo della Fondazione

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce di norma presso la sede della Fondazione o altrove, in Italia o all’estero. Per prassi è previsto un numero minimo di quattro riunioni del Consiglio di Amministrazione nel corso dell’anno.

Le riunioni del Consiglio sono convocate dal Presidente, di propria iniziativa o quando gli venga fatta richiesta motivata da almeno un terzo dei consiglieri, con avviso contenente il giorno, l’ora e il luogo (fisico o virtuale) della riunione e le materie oggetto di trattazione, almeno cinque giorni prima della data della riunione o, in caso di urgenza, almeno due giorni prima.

Le adunanze del Consiglio di Amministrazione e le sue deliberazioni sono valide, anche senza convocazione formale, quando intervengono, anche per video o teleconferenza, tutti i consiglieri in carica ed i membri dell’Organo di Controllo.

Il Consiglio di Amministrazione delibera validamente quando siano presenti la maggioranza dei suoi componenti in carica; le delibere sono adottate a maggioranza assoluta di voti dei presenti. In caso di parità di voti prevale quello del Presidente della riunione.

Riunioni del Consiglio di Amministrazione 2025

DATA	PARTECIPANTI	Principali questioni trattate (punti all’Ordine del Giorno)
17 aprile 2025	Marina Nissim Leone Manfredini David James Schapira Massimo Pometto	● Approvazione del Bilancio d’esercizio 2024 ● Informativa sull’utilizzo dei poteri e delle deleghe 2024 e delibere conseguenti ● Ratifica delle delibere d’urgenza assunte dalla data dell’ultimo Consiglio di Amministrazione ● Valutazione ed approvazione di iniziative e relative spese ed erogazioni
20 giugno 2025	Marina Nissim Leone Manfredini Salomone Nick Benveniste David James Schapira Massimo Pometto	● Approvazione del Bilancio Sociale 2024 ● Ratifica delle delibere d’urgenza assunte dalla data dell’ultimo Consiglio di Amministrazione ● Valutazione ed approvazione di iniziative e relative spese ed erogazioni
07 ottobre 2025	Marina Nissim Leone Manfredini Salomone Nick Benveniste David James Schapira Massimo Pometto	● Approvazione della modifica del nome della Fondazione e conseguente adeguamento dello Statuto ● Valutazione ed approvazione di iniziative e relative spese ed erogazioni ● Informativa su iniziative in corso
09 gennaio 2026*	Marina Nissim Leone Manfredini Salomone Nick Benveniste David James Schapira Massimo Pometto	● Approvazione Piano Strategico 2026 – 2028 ● Approvazione budget 2026 ● Accettazione donazioni da Bolton Companies

*CdA previsto per 10 dicembre 2025 e posticipato al 09 gennaio 2026 per sopravvenute esigenze non previste

Persone che lavorano per la Fondazione

La Fondazione è dotata di un Consiglio di Amministrazione formato da quattro componenti e di un Organo di Controllo con incarico di revisore legale. Le cariche sociali nel corso del 2025 sono state ricoperte a titolo gratuito, ad eccezione dell'Organo monocratico di Controllo per cui è stato deliberato un compenso di € 4.000 all'anno per la carica.

Nel corso dell'anno si è registrata la cessazione di un rapporto di lavoro e la successiva assunzione di due nuovi dipendenti a tempo indeterminato; l'organico interno della Fondazione al

31/12/2025 risulta composto da cinque dipendenti.

Al 31/12/2025 la Fondazione ha in essere 5 collaborazioni coordinate e continuative, oltre a 11 collaborazioni occasionali in scadenza. La Fondazione nell'anno 2025 non si è avvalsa di volontari.

Di seguito sono riepilogate le informazioni relative alle persone che operano per la Fondazione, così come richieste dalle Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale degli Enti del terzo Settore. I dati riportati nella tabella sono puntuali al 31/12/2025.

CATEGORIA	NUMERO AL 31/12/2025	CONTRATTO DI LAVORO APPLICATO	STRUTTURA DEI COMPENSI/ EMOLUMENTI AL 31/12/2024	ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE
Amministratori	4	-	Carica ricoperta a titolo gratuito	Board Induction
Organo monocratico di Controllo	1	-	Compensi allineati ai valori di mercato	-
Dipendenti - dirigenti	1	Chimico	Retribuzione Annuale Lorda allineata ai valori di mercato, Bonus Annuale riconosciuto secondo le procedure interne	Training on the job
Dipendenti - quadri	1	Chimico	Retribuzione Annuale Lorda allineata ai valori di mercato, Bonus Annuale riconosciuto secondo le procedure interne	Training on the job
Dipendenti - impiegati	3	Chimico	Retribuzione Annuale Lorda allineata ai valori di mercato	Training on the job
Dipendenti di terzi distaccati presso la Fondazione	0	-	-	-
Collaborazioni coordinate e continuative	5	-	Compensi allineati ai valori di mercato (Direttore Generale, Coordinatore, Responsabile Formazione, Formatore iniziativa "Masi" e Ricercatrice progetto di ricerca "Interprofessionalità in classe")	-
Collaborazioni Occasionali	11*	-	Compensi allineati ai valori di mercato	-
Volontari	0**	-	-	-

*Nel corso dell'anno sono state attivate diverse collaborazioni occasionali per lo svolgimento di specifiche iniziative, tutte con compensi allineati ai valori di mercato.

**La Fondazione non prevede il coinvolgimento di volontari e nessun volontario ha operato per la Fondazione nel corso del 2025.

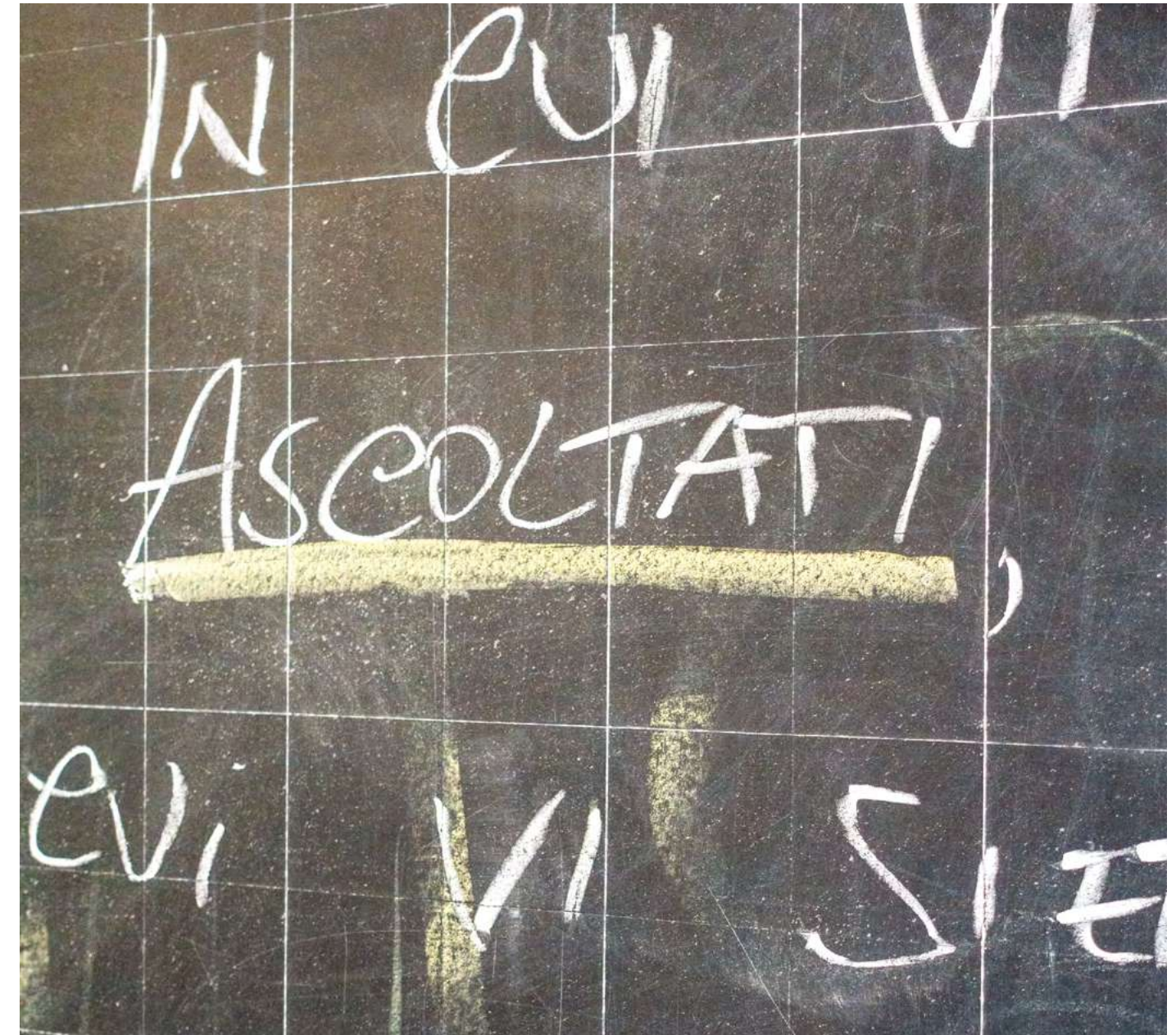
Collegamenti con altri enti del terzo settore

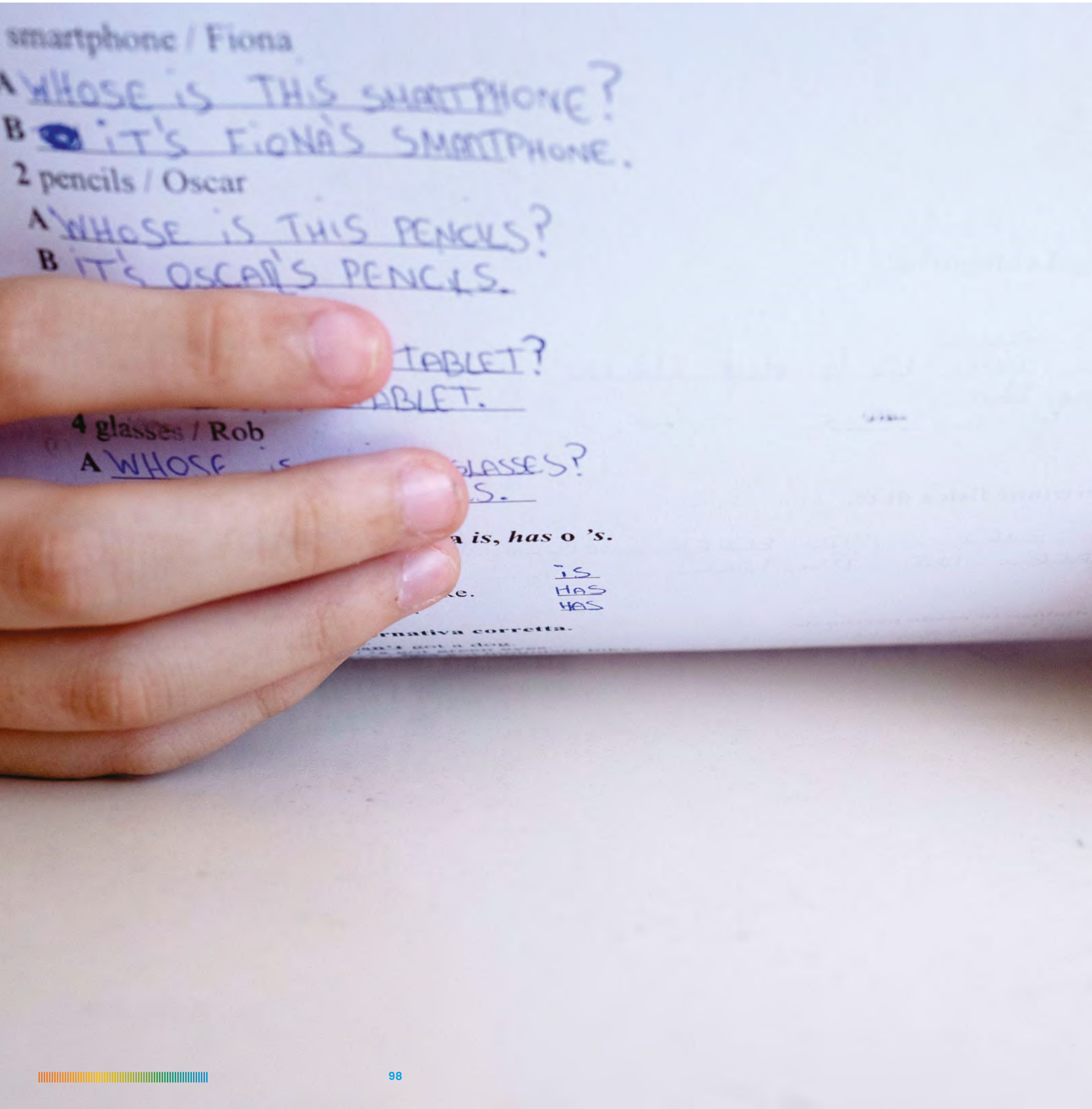
Riteniamo importante operare nell'ampio contesto della filantropia italiana ed europea e intendiamo coltivare relazioni e contatti con altri attori dell'education, ove possibile, anche attraverso partnership ed iniziative condivise.

In quest'ottica e come componente fondamentale delle nostre linee di indirizzo strategico, intendiamo ricercare attivamente e promuovere la presenza nelle reti professionali della filantropia e dell'education, quale mezzo per acquisire competenze e avviare confronti e riflessioni comuni.

Dal 2022 siamo membri di Assifero, l'Associazione Italiana Fondazioni ed Enti Filantropici, che si propone di "promuovere

e consolidare una filantropia istituzionale italiana più visibile, informata, connessa ed efficace, riconosciuta a tutti i livelli come partner strategico di uno sviluppo umano e sostenibile” e di Philea, la Philanthropy Europe Association, organizzazione europea che nasce dal processo di convergenza tra Dafne-Donors and Foundations Networks in Europe ed European Foundation Centre (EFC), con l’obiettivo di ispirare, connettere e rappresentare il settore della filantropia europea e rafforzare il suo ruolo di partner credibile e affidabile, con una visione e direzione condivisa.





08

Relazione dell'Organo di Controllo

Relazione dell’Organo di Controllo

**Bilancio sociale al
31.12.2025
BE FOR EDUCATION
FOUNDATION ETS**

AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
Rendicontazione della attività di monitoraggio e dei suoi esiti

Ai sensi dall’art. 30, co. 7, d.lgs. n 117/2017 (d’ora in avanti Codice del Terzo settore, o CTS), ho svolto nel corso dell’esercizio 2025 l’attività di monitoraggio dell’osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte di BE FOR EDUCATION FOUNDATION ETS, con particolare riguardo alle disposizioni di cui agli artt. 5, 6, 7 e 8 dello stesso Codice del Terzo settore.

Tale monitoraggio, eseguito compatibilmente con il quadro normativo attuale, ha avuto ad oggetto, in particolare, quanto segue:

- la verifica dell’esercizio in via esclusiva o principale di una o più attività di interesse generale di cui all’art. 5, co. 1, Codice del Terzo settore per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in conformità con le norme particolari che ne disciplinano l’esercizio, nonché, eventualmente, di attività diverse da quelle indicate nell’art. 5, co. 1, del Codice del Terzo settore, purché nei limiti delle previsioni statutarie e in base a criteri di secondarietà e strumentalità stabiliti con d.m. 19.5.2021, n. 107;
- il rispetto, nelle attività di raccolta fondi effettuate nel corso del periodo di riferimento, dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico, la cui verifica, in linea con quanto previsto dalle linee guida per la raccolta fondi stabilite con d.m. 9.6.2022;
- il perseguimento dell’assenza dello scopo di lucro, attraverso la destinazione del patrimonio, comprensivo di tutte le sue componenti (ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate) per lo svolgimento dell’attività statutaria; l’osservanza del divieto di distribuzione anche indiretta di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori e altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all’art. 8, co. 3, lett. a) – lett. e), del Codice del Terzo settore.

**Attestazione di conformità del bilancio sociale alle Linee guida
di cui al decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle
Politiche Sociali**

Ai sensi dall’art. 30, co. 7, del Codice del Terzo settore, ho svolto nel corso dell’esercizio 2025 l’attività di verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto da BE FOR EDUCATION FOUNDATION ETS, alle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con d.m. 4.7.2019, secondo quanto previsto dall’art. 14 del Codice del Terzo settore.

L’ente BE FOR EDUCATION FOUNDATION ETS ha dichiarato di predisporre il proprio bilancio sociale per l’esercizio 2025 in conformità alle suddette Linee guida.

Ferma restando le responsabilità dell’organo di amministrazione della predisposizione del bilancio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste nelle norme che ne disciplinano la redazione, l’organo di controllo ha la responsabilità di attestare, nei termini legali previsti, 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.

Ho, quindi, verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale siano coerenti con le richieste informative previste dalle Linee guida ministeriali di riferimento. Il mio comportamento è stato improntato a quanto previsto in materia dalle Norme di comportamento dell’organo di controllo degli enti del Terzo settore, attualmente applicabili. In questo senso, ho verificato anche i seguenti aspetti:

- conformità della struttura del bilancio sociale rispetto all’articolazione per sezioni di cui al paragrafo 6 delle Linee guida;
- presenza nel bilancio sociale delle informazioni di cui alle specifiche sotto-sezioni esplicitamente previste al paragrafo 6 delle Linee guida, salvo adeguata illustrazione delle ragioni che abbiano portato alla mancata esposizione di specifiche informazioni;
- rispetto dei principi di redazione del bilancio sociale di cui al paragrafo 5 delle Linee guida, tra i quali i principi di rilevanza e di completezza che possono comportare la necessità di integrare le informazioni richieste esplicitamente dalle linee guida.

Sulla base del lavoro svolto non sono pervenuti alla mia attenzione elementi che facciano ritenere che il bilancio sociale dell’ente BE FOR EDUCATION FOUNDATION ETS non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al d.m. 4.7.2019.

Milano, 1 giugno 2026

L’Organo di controllo



Credits

Foto pag. 5 ©Noemi Ardesi

Foto pag. 9, prima foto pag. 10, seconda foto pag. 11, pag. 30 ©Alex Majoli/Magnum Photos

Foto Pag. 6-7, prima foto pag. 11, 12-13, 14, 35, 36-37, 38, 46-47, 48, 51, 52, 58, 63, 67, 68, 76-77, 86-87, 90-91, 97, 98-99 ©Leonardo Galanti

Progetto grafico: Lara Merli

Stampa a cura di: TIT1 PRINT&COMMUNICATION



Via Giovanni Battista Pirelli, 19
20124 Milan - Italy
info@beforeducation.org
+39 02 6775611

ASSOCIATO CON

