# BILANCIO AGGREGATO
# CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2025

In considerazione della rilevanza dell'attività svolta dalle sedi estere della Fondazione, al fine di fornire una più completa informativa, si riporta di seguito il bilancio aggregato della Fondazione. Come già indicato, il bilancio aggregato della Fondazione non è soggetto a revisione contabile.

Il bilancio aggregato di AVSI include i dati finanziari e economici di AVSI Italia e tutte le 23 filiali estere che hanno chiuso il bilancio 2025.
Di seguito è illustrato l'elenco delle filiali aggregate e che hanno redatto un bilancio 2025 secondo il principio della competenza, in accordo con i principi contabili dell'Organismo Italiano Contabilità (OIC) e quelli del terzo settore. Tuttavia, nel 2025, Camerun e Ucraina hanno adottato il criterio per cassa che comporta la registrazione delle entrate e delle uscite nel momento in cui avvengono effettivamente, concentrandosi sui flussi di cassa reali. La presenza di sedi che adottano il criterio per cassa limita parzialmente la comparabilità dei dati economici aggregati.
Le partite infragruppo sono state elise in sede di aggregazione. Tutti i bilanci delle sedi estere sono stati certificati da EY Italia. Le sedi di AVSI Palestina, AVSI Uganda, AVSI Kenya, AVSI Giordania, AVSI Siria e AVSI Myanmar, hanno presentato un bilancio civilistico alle autorità locali di competenza e perciò sono certificate da EY in loco, in qualità di revisore iscritto all'albo nazionale di questi paesi. AVSI Tunisia è stata certificata da KPMG per questo esercizio, in quanto la normativa del paese prevede che le organizzazioni debbano cambiare società di revisione ogni tre anni.

Le sedi estere incluse nell'area di aggregazione sono:

| Sede Estera | Criterio di redazione del bilancio |
|---|---|
| AVSI Tunisia | Competenza |
| AVSI Rep. Dem. del Congo | Competenza |
| AVSI Perù | Competenza |
| AVSI Siria | Competenza |
| AVSI Uganda | Competenza |
| AVSI Burundi | Competenza |
| AVSI Giordania | Competenza |
| AVSI Sud Sudan | Competenza |
| AVSI Mozambico | Competenza |
| AVSI Ucraina | Cassa |
| AVSI Camerun | Cassa |
| AVSI Iraq | Competenza |
| AVSI Libano | Competenza |
| AVSI Ecuador | Competenza |
| AVSI Myanmar | Competenza |
| AVSI Palestina | Competenza |
| AVSI Repubblica Dominicana | Competenza |
| AVSI Haiti | Competenza |
| AVSI Kenya | Competenza |

| | |
|---|---|
| AVSI Costa d'Avorio | Competenza |
| AVSI Rep. del Congo | Competenza |
| AVSI Messico | Competenza |
| AVSI Sierra Leone | Competenza |

Per poter integrare opportunamente il presente documento è stata direttamente verificata la consistenza dei rapporti finanziari dei progetti nelle sedi estere ed il rispetto delle procedure interne. Qualora siano state riscontrate delle inesattezze o incongruenze che non consentissero una normalizzazione dei documenti se ne è tenuto conto nell'aggregazione dei dati.

Il bilancio aggregato consente di leggere AVSI come sistema globale, evidenziando dove si genera valore e dove si concentra la pressione sui costi, in un contesto di crescente tensione tra decentralizzazione operativa e centralizzazione dei controlli.
I ricavi gestiti dagli uffici in Libia sono inclusi nel Bilancio Italia perché non hanno ancora redatto un bilancio di esercizio. Per quanto concerne i ricavi legati alle attività svolte in Somalia sono ricompresi nel bilancio di AVSI Kenya, che gestisce direttamente i fondi.

L'adozione di standard contabili uniformi si inserisce in un processo più ampio di rafforzamento del controllo e della governance, necessario per rispondere alle richieste dei donatori. Tale processo comporta un aumento dei costi di compliance e struttura.

## Principi contabili adottati dalle sedi estere

### Immobilizzazioni

Le immobilizzazioni nette sono classificate in base all'esistenza di particolari restrizioni imposte dall'Ente finanziatore principale, come segue:

- Le immobilizzazioni non vincolate a restrizioni imposte da Enti finanziatori, includendo anche quelle in cui i vincoli non siano più applicabili, sono inserite a Stato patrimoniale nell'attivo immobilizzato;
- Le immobilizzazioni temporaneamente vincolate a restrizioni tipiche previste dall'Ente finanziatore che permettono ad AVSI di usare tali beni secondo quanto specificato nelle condizioni generali e particolari dei contratti sottoscritti, sono inserite in appositi conti d'ordine.

Nel momento in cui le restrizioni previste dovessero decadere (per termine del contratto o per termine definitivo delle attività, o per raggiungimento dello scopo d'uso del bene) tali beni sono riclassificati tra le immobilizzazioni non vincolate.

### Casse e banche

Sono considerate come liquidità di cassa tutte le attività correnti di tutte le sedi AVSI aggregate.

### Risconti passivi

Gli impegni di spesa di AVSI, a valere sui fondi ricevuti nel corso dell'esercizio, alla data di chiusura dello stesso sono considerati come risconti passivi dei contributi ricevuti per i progetti

### Valutazioni delle immobilizzazioni materiali emerse

Il valore delle immobilizzazioni materiali emerse a livello aggregato è stato determinato sulla base del più probabile prezzo di mercato a seguito di valutazioni di stima operate da professionisti di settore.

### Finanziamenti e contratti

AVSI riceve finanziamenti a dono o attraverso contratti sottoscritti con agenzie governative di sviluppo o emergenza, agenzie delle Nazioni Unite e altre entità finanziatrici come banche, privati cittadini, istituzioni e fondazioni private. Tali finanziamenti corrispondono ai ricavi necessari alla copertura dei costi diretti e indiretti dei programmi posti in essere e all'erogazione di sub-finanziamenti a organizzazioni in partenariato con AVSI. I fondi erogati, per loro natura, sono quindi soggetti a restrizioni contrattuali che devono perciò essere rispettate affinché le spese intercorse per raggiungere gli obiettivi e i risultati concordati possano essere considerate eleggibili.
Come conseguenza di quanto poc'anzi esposto, i ricavi derivanti da finanziamenti a dono e contratti sottoscritti sono riconosciuti solo in funzione dei costi realmente sostenuti. I crediti verso gli Enti finanziatori rappresentano quindi l'insieme dei fondi dovuti dagli Enti finanziatori per il rimborso delle spese intercorse per l'esecuzione delle attività. Gli anticipi di finanziamento per doni o contratti sottoscritti, rappresentano quindi anticipi a copertura di spese previste, perciò qualora le spese non siano intercorse, il saldo relativo è riportato a nuovo tramite il riconoscimento di un risconto passivo.
Contributi non ancora ricevuti per spese già intercorse nell'esercizio sono contabilizzati come ricavi di competenza stimando come ragionevolmente certa la promessa futura di pagamento dell'Ente finanziatore.

### Ricavi

I contributi sono riconosciuti come ricavi, includendo anche i ratei per spese già sostenute, solo qualora le condizioni determinate negli accordi con gli Enti finanziatori siano verificate e le spese realmente sostenute.

### Spese di funzionamento e struttura

AVSI alloca i costi di funzionamento e struttura secondo una suddivisione in funzione dei programmi e contratti in essere in un dato momento. Le spese che possono essere imputate ad uno specifico centro di costo o progetto in maniera incontrovertibile sono coperte direttamente con i fondi dedicati a tale progetto. Le spese che sono invece considerate trasversali a tutti i programmi o contratti in essere sono allocate pro-quota sulla base delle regole imposte dagli enti finanziatori e da quanto consentito nei budget previsionali approvati dagli enti finanziatori.

### Criteri di aggregazione

- I bilanci inclusi nell'aggregato sono stati opportunamente riclassificati per renderne la forma di presentazione più aderente ai criteri seguiti nella prassi internazionale. I bilanci delle sedi estere redatti secondo il principio della competenza sono stati rettificati, ove necessario, per uniformarli ai principi contabili della Fondazione;
- Le operazioni economiche intercorse tra le sedi estere sono state eliminate. Le eventuali differenze riscontrate sono state imputate al conto economico. Qualora la sede estera abbia predisposto il bilancio secondo il criterio della competenza, sono state elise anche le partite di credito e debito;
- I bilanci delle sedi estere sono redatti nella rispettiva valuta locale. I saldi di stato patrimoniale sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura dell'esercizio, mentre i saldi di conto economico sono convertiti al tasso di cambio medio del periodo. Le

differenze derivanti dalla conversione dei saldi dello stato patrimoniale, al tasso di cambio dell'inizio dell'esercizio e al tasso di cambio di fine esercizio, e le differenze derivanti dalla conversione dei saldi del conto economico al tasso di cambio medio dell'esercizio e al tasso di cambio di fine esercizio, sono registrate come riserva di conversione nel patrimonio netto consolidato;

- La valuta di riferimento utilizzata nella stesura del bilancio aggregato è l'Euro e tutti gli importi indicati sono espressi in unità di Euro.

Nel seguito sono riportati i dati salienti dello stato patrimoniale e conto economico aggregato al 31 Dicembre 2025 e 2024.

## Bilancio Aggregato 2025 – Abbreviato

| Income Statements (comparative 2025 vs 2024) | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| **Income Statements (Euro)** | **12-31-2025** | **Note** | **12-31-2024** |
| Administrative Structure revenue | 2.204.517 | 1.1 | 1.630.636 |
| Project revenue | 91.600.602 | 1.2 | 103.771.356 |
| **Total revenue** | **93.805.119** | | **105.401.991** |
| **Structure Costs** | | | |
| Total administrative expenses | 1.577.808 | | 3.016.928 |
| Total personnel cost | 7.687.693 | | 8.794.949 |
| Amortization of intangible assets | 84.542 | | 84.052 |
| Depreciation of tangible assets | 452.041 | | 536.224 |
| Provision Depraciation | 139.896 | | 139.951 |
| Total other expenses | 191.627 | | 211.477 |
| Total reversal administrative expenditure to project | - 3.469.042 | | - 5.281.267 |
| **Total administrative structure expenses** | **6.664.565** | **2** | **7.502.315** |
| **Projects Costs** | | | |
| Total activities expenses | 61.534.656 | | 62.329.826 |
| Total Personnel cost | 17.279.182 | | 27.897.506 |
| Total other expenses | 7.689.034 | | 7.500.463 |
| **Total project expenditures** | **86.502.873** | **3** | **97.727.795** |
| **Total administrative structure and project expenditures** | **93.167.438** | | **105.230.109** |
| **Operating Result** | **637.681** | **4** | **171.882** |
| **EXTRAORDINARY REVENUE AND EXPENSES** | | | |
| Other Financial, extraordinary and exchange rate revenues | 3.408.592 | | 6.320.956 |
| Other Financial, extraordinary and exchange rate expenditures | 3.942.511 | | 6.608.199 |
| **Total** | **- 533.919** | | **- 287.243** |
| **Taxes** | **83.465** | | **48.717** |
| **Net Surplus for the year** | **20.297** | **5** | **- 164.077** |

| Balance Sheet Statement (EUR) | 12-31-2025 | Note | 12-31-2024 |
|---|---|---|---|
| **Assets** | | | |
| ind. patent rights and rights to use intellectual works; | 50.869 | | 73.010 |
| concessions, licenses, trademarks & similar rights; | 8.175 | | 11.572 |
| other | 44.545 | | 106.702 |
| **Total INTANGIBLE NON-CURRENT ASSETS** | **103.588** | **6** | **191.285** |
| land and buildings; | 2.959.420 | | 3.372.615 |
| plant and machinery; | 24.711 | | 13.126 |
| equipment; | 1.013.825 | | 570.845 |
| other assets; | - | | 175.651 |
| **Total TANGIBLE NON-CURRENT ASSETS** | **3.997.956** | **7** | **4.132.236** |
| other entities | 25.619 | | 25.619 |
| **Total FINANCIAL NON-CURRENT ASSETS** | **25.619** | **8** | **25.619** |
| due from users and clients | 1.094.097 | 9 | 382.533 |
| due from private Donor | 8.793.722 | 10 | 12.784.998 |
| due from Institutional Donor | 63.898.683 | 10 | 67.082.454 |
| due from AVSI Italy and other branches | 4.708 | 11 | 50.440 |
| other receivables | 3.154.958 | 12 | 3.169.021 |
| **Total RECEIVABLES** | **76.946.168** | | **83.469.447** |
| **CASH AND CASH EQUIVALENTS** | **40.654.502** | **10** | **33.164.322** |
| **ASSET HELD FOR SAIL** | **160.000** | **13** | **160.000** |
| **Total CURRENT ASSETS** | **117.760.670** | | **116.793.768** |
| **ACCRUED INCOME AND DEFERRED LIABILITIES** | **5.605.572** | **14** | **4.633.036** |
| **Total ASSESTS** | **127.493.406** | | **125.775.944** |
| | | | |
| **Liabilities** | | | |
| Endowment fund | 40.918 | 15 | 40.918 |
| reserves restricted under institutional bodies' decisions; | 95.102.919 | 10 | 96.236.755 |
| retained earnings or surplus income; | 6.498.297 | 16 | 6.182.933 |
| **Net Surplus/Loss for the year** | **20.297** | | **- 164.077** |
| **Total EQUITY** | **101.662.431** | | **102.296.529** |
| Long Term Liability | 2.883.605 | 17 | 2.922.141 |
| **Total LONG TERM LIABILITIES** | **2.883.605** | | **2.922.141** |
| Banks Payables | 3.300.000 | 18 | 4.054.755 |
| Vendors Payable | 3.015.745 | 19 | 4.309.527 |
| Staff Payables | 1.609.992 | 20 | 1.736.562 |
| Payable to AVSI Italy and Other Local Branches | 219.855 | 11 | 93.842 |
| taxes Payable | 1.464.425 | 21 | 1.623.653 |
| **Total, SHORT TERM LIABILITIES** | **9.610.017** | | **11.818.339** |
| **UNSPENT PROJECTS FUNDS** | **13.337.353** | **14** | **8.738.896** |
| **Total EQUITY AND LIABILITIES** | **127.493.406** | | **125.775.904** |

Premessa:

Il 2025 rappresenta un anno di discontinuità per il settore, a seguito della crisi USAID e delle sue ricadute su numerosi donatori internazionali. Nonostante il numero complessivo di progetti si mantenga elevato, si osserva una crescente volatilità del settore.

Nel 2025 AVSI ha posto in essere tutte le attività previste dallo statuto (cfr. art. 2 Scopi) e in riferimento all'art. 5 del d.lgs. 117/2017, a eccezione della promozione dell'affido familiare. Per quanto riguarda le attività svolte in maniera secondaria strumentale, nel 2025 sono state realizzate prestazioni di servizio in Haiti, Mozambico, Italia, Repubblica del Congo, Rwanda, Costa d'Avorio e Uganda. Nel 2025 è stato inoltre sottoscritto un contratto di sponsorizzazione.
Di seguito sono riportate alcune informazioni relative alle attività del 2025 della Fondazione:

- 304 Progetti
- 41 Paesi
- 1.776 Staff
- 2.705.176 Beneficiari diretti | 10.997.141 indiretti
- 20.417 Sostegni a distanza | Bambini e ragazzi nel mondo
- 1.431 Partner locali | Organizzazioni, imprese, istituzioni
- 19.385 Donatori | Istituzioni, persone fisiche, fondazioni, aziende, scuole
- 252 AVSI Point | Gruppi di sostegno che coinvolgono 1.572 volontari con cui AVSI è in contatto diretto, parte di una rete composta da oltre 3.000 persone

Nel 2025 AVSI ha gestito un numero complessivo di progetti in lieve crescita rispetto all'anno precedente, consolidando la qualità degli interventi e puntando a garantire la sostenibilità delle attività in uno scenario globale sempre più incerto. I risultati raggiunti confermano un percorso di consolidamento, nonostante il contesto segnato dalla crisi di USAID e dalle difficoltà di altri grandi donatori istituzionali.

| Progetti | Totale | 304 |
|---|---|---|
| Conclusi nel 2025 | | 160 |
| In corso nel 2025 | | 62 |
| Iniziati nel 2025 | | 82 |

I progetti sopracitati contribuiscono a tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, in particolare alla riduzione di povertà e disuguaglianze, all'educazione, alla pace e alla giustizia. In contesti diversi, l'Organizzazione interviene attraverso progetti integrati che abbracciano le dimensioni educativa, economico-lavorativa e istituzionale, promuovendo inclusione sociale, accesso ai servizi essenziali e condizioni più eque per uno sviluppo che sia davvero di tutti.

| Obiettivi di Sviluppo Sostenibile | Numero progetti |
|---|---|
| GOAL 1: SCONFIGGERE LA POVERTÁ | 248 |
| GOAL 2: SCONFIGGERE LA FAME | 134 |
| GOAL 3: SALUTE E BENESSERE | 218 |

| | |
|---|---|
| GOAL 4: ISTRUZIONE DI QUALITÁ | 263 |
| GOAL 5: PARITÁ DI GENERE | 204 |
| GOAL 6: ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI | 82 |
| GOAL 7: ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE | 59 |
| GOAL 8: LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA | 213 |
| GOAL 9: IMPRESE; INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE | 25 |
| GOAL 10: RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE | 265 |
| GOAL 11: CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI | 118 |
| GOAL 12: CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI | 177 |
| GOAL 13: LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO | 146 |
| GOAL 14: VITA SOTT'ACQUA | 6 |
| GOAL 15: VITA SULLA TERRA | 15 |
| GOAL 16: PACE; GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE | 268 |
| GOAL 17: PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI | 213 |

La percentuale molto soddisfacente di più del 95% di progetti conclusi nel 2025 che hanno sostanzialmente raggiunto i risultati previsti conferma un percorso di crescita e consolidamento, nonostante la chiusura di USAID a inizio anno e il suo grosso impatto sull'intero sistema della cooperazione internazionale. AVSI ha ottenuto l'accreditamento al Global Partnership for Education a luglio 2025 e ha rafforzato il proprio posizionamento internazionale, ampliando le negoziazioni dirette e i consorzi multi-stakeholder. A fronte di una crisi che ha inciso profondamente sul settore, l'Organizzazione ha raggiunto il 100% del budget di approvazioni 2025, con una significativa diversificazione delle fonti (37% Cooperazione italiana e 25% UE) e l'attivazione di nuovi donatori, tra cui JICA (cooperazione bilaterale giapponese).

## ILLUSTRAZIONE DELLE POSTE DI BILANCIO

### Il Rendiconto gestionale:

Nota 1.1: **Altri Ricavi di struttura**

La voce è pari a 2.204.517 Euro in aumento del 35% rispetto al 2024.
L'aumento è in parte legato a operazioni straordinarie (vendita cespiti), e quindi non strutturale.
L'importo inserito in questa voce riguarda i ricavi generati dalla vendita di cespiti totalmente dismessi, le entrate provenienti dall'Ostello in Uganda, i costi indiretti destinati direttamente al Paese in Repubblica Democratica del Congo e altre sopravvenienze attive in Mozambico, Haiti, Costa d'Avorio, Libano e Repubblica del Congo.

Nota 1.2: **Ricavi di progetto**

Si osserva un cambiamento della base di finanziamento: forte riduzione dei donatori USA e organismi internazionali, compensata dalla crescita UE e attività accessorie. La diversificazione è reale, ma ancora insufficiente a garantire stabilità nel medio periodo. La ripartizione dei ricavi per natura di provenienza è pari a 69% istituzionali e 31% privati.

I ricavi di progetto nel 2025 sono pari a 91.600.602 Euro e sono così ripartiti:

| | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| **4) Erogazioni liberali** | **5.700.187** | **6.496.413** | **6.770.152** | **6.612.025** | **7.855.096** |
| Sostegno a distanza e Donatori privati | 5.700.187 | 6.496.413 | 6.770.152 | 6.612.025 | 7.855.096 |
| **6) Contributi da soggetti privati** | **16.233.483** | **16.138.563** | **15.579.558** | **12.982.234** | **7.555.575** |
| Fondazioni | 9.952.826 | 8.329.265 | 10.291.277 | 5.594.046 | 644.791 |
| Donatori privati | 5.467.060 | 7.009.560 | 4.541.678 | 7.216.726 | 6.140.074 |
| Conferenza Episcopale Italiana (CEI) | 813.597 | 799.738 | 746.602 | 171.462 | 770.710 |
| **8) Contributi da enti pubblici** | **63.195.281** | **76.812.529** | **89.466.105** | **82.706.525** | **74.869.339** |
| Organizzazioni Internazionali | 12.263.249 | 21.321.868 | 27.476.390 | 28.639.989 | 24.536.913 |
| US Agencies | 7.878.058 | 15.170.029 | 18.641.108 | 17.695.490 | 15.004.610 |
| Unione europea | 14.405.761 | 10.780.763 | 13.988.922 | 13.995.695 | 19.302.091 |
| Organismi Bilaterali | 12.306.627 | 13.418.417 | 12.512.820 | 8.979.416 | 3.746.521 |
| Governo Italiano | 13.290.076 | 12.932.947 | 10.518.662 | 10.048.946 | 7.856.295 |
| Banche di Sviluppo | 2.115.854 | 2.828.047 | 5.082.353 | 2.955.668 | 4.036.959 |
| Enti locali Nazionali/Internazionali | 935.656 | 360.458 | 1.245.849 | 391.322 | 385.950 |
| **Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi** | **6.471.652** | **4.323.850** | **5.458.484** | **590.095** | **1.077.827** |
| Attività Accessoria | 6.471.652 | 4.323.850 | 5.458.484 | 590.095 | 1.077.827 |
| **TOTAL** | **91.600.602** | **103.771.356** | **117.274.299** | **102.890.879** | **91.357.838** |

I ricavi nel 2025 sono diminuiti del 12% rispetto al 2024.

La chiusura inaspettata degli uffici USAID ha avuto un impatto significativo non solo sulle organizzazioni non governative finanziate direttamente dal governo statunitense, ma anche su donatori come UNICEF, FAO e OCHA. Queste organizzazioni sono state costrette a cancellare le linee di finanziamento previste per il 2025, in cui AVSI era partner.

Per fornire una rappresentazione fedele della situazione economico-finanziaria della Fondazione come un'unica entità, escludendo le transazioni interne che non hanno coinvolto terzi, i ricavi sono stati oggetto di elisioni per un importo pari a 41.723.199 Euro che rappresenta il valore dei fondi inviati alle sedi dall'Italia e la quota di rimborsi amministrativi e anticipo dei costi sul personale.

## Dettagli per categoria di donatore e settore primario 2025 vr 2024 (Variation)

| Donor category | Revenues 2025 | Revenues 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| European Union | 14.405.761 | 10.780.763 | 34% |
| Italian Government | 13.290.076 | 12.932.947 | 3% |
| Bilateral Org. | 12.306.627 | 13.418.417 | -8% |
| International Organizati | 12.263.249 | 21.321.868 | -42% |
| Foundations | 9.952.826 | 9.493.915 | 5% |
| USAID | 7.878.058 | 15.170.029 | -48% |
| Ancillary Activities | 6.471.652 | 4.323.850 | 50% |
| DSP (SAD) | 5.700.187 | 6.496.413 | -12% |
| Private Donor | 5.467.060 | 5.844.910 | -6% |
| Development Bank | 2.115.854 | 2.828.047 | -25% |
| Local and International | 935.656 | 360.458 | 160% |
| CEI | 813.597 | 799.738 | 2% |
| TOTAL | 91.600.602 | 103.771.356 | -12% |

La diversificazione dei fondi e dei donatori è confermata per il 2025:

- L'Unione Europea e il governo italiano hanno registrato un aumento del 34% e del 3% rispetto al 2024, grazie all'implementazione dei progetti ECHO in Libano e Haiti e al progetto AICS REUSSIR in Costa d'Avorio.
- I donatori bilaterali hanno visto una diminuzione dell'8% rispetto al 2024 a causa della conclusione del progetto SAY in Uganda (marzo 2025); non sono stati firmati contratti significativi con questo tipo di donatori nel 2025.
- Le organizzazioni internazionali e USAID hanno registrato una diminuzione del 42% e del 48% a causa della sospensione dei finanziamenti federali decisa da Trump.
- Le fondazioni hanno aumentato del 5% mentre i donatori privati sono diminuiti del 6%. Nel 2025, alcuni progetti precedentemente classificati come donatori privati sono stati riclassificati come fondazioni.
- Le categorie delle Gestione Accessoria (+50%) e delle Agenzie Locali e Internazionali (+160%) sono cresciute esponenzialmente, spinte dall'implementazione dei progetti ENI in Congo e Costa d'Avorio, e dei progetti PDUNM e RISE in Mozambico e Ucraina/Italia.
- Il trend di riduzione dei ricavi per il Programma di Sostegno a Distanza è confermato (-12%). La CEI è aumentata del 2% rispetto al 2024.

| Primary Sector | Revenues 2025 | Revenues 2024 | Variation | % |
|---|---|---|---|---|
| Education | 23.532.464 | 19.476.226 | 21% | 26% |
| Economic Strengthening And Livelihood | 14.239.879 | 20.931.671 | -32% | 16% |
| Agriculture And Food Security | 11.815.241 | 17.246.602 | -31% | 13% |
| Protection | 7.315.542 | 8.208.365 | -11% | 8% |
| Energy | 7.101.258 | 5.532.972 | 28% | 8% |
| Other Subsectors | 4.327.044 | 4.292.588 | 1% | 5% |
| Vocational Training And Job Creation | 4.702.982 | 7.617.677 | -38% | 5% |
| Human Rights, Democracy And Peace | 4.689.191 | 7.885.628 | -41% | 5% |
| Sustainable Cities, Settlements and Shelter | 3.162.456 | 3.187.216 | -1% | 3% |
| TVET, Employability and Entrepreneurship | 2.480.942 | - | | 3% |
| Health | 2.391.718 | 5.862.094 | -59% | 3% |
| Nutrition | 2.445.956 | 1.978.761 | 24% | 3% |
| Water And Sanitation | 2.239.100 | 1.297.589 | 73% | 2% |
| Environment | 1.157.006 | 253.966 | 356% | 1% |
| **Total** | **91.600.778** | **103.771.356** | **-12%** | **100%** |

I principali settori di AVSI, ovvero Agricoltura e Sicurezza Alimentare, Rafforzamento Economico e Mezzi di Sussistenza ed Educazione, sono confermati nel 2025 (54% dei ricavi). I settori Ambiente, Acqua e Sanità ed Energia sono in significativo aumento (+356%, 73% e 28%).

Nota 2. Costi di Struttura

I costi di struttura nel bilancio aggregato diminuiscono dell'11% rispetto al 2024 (6.664.565 vr. 7.502.315). A causa della chiusura dei progetti USAID i diversi paesi coinvolti hanno diminuito i costi della loro struttura, soprattutto in Uganda, Ecuador e Repubblica Democratica del Congo. La riduzione dei costi è legata alla contrazione operativa nei Paesi, mentre la struttura centrale rimane sotto pressione.
In Italia, i costi di struttura ammontano a 6.582.743 Euro, in linea rispetto al 2024.

Nota 3. Costi di progetto

Come i ricavi, anche i costi sono in contrazione, rispetto al 2024 e questa riduzione dei costi di progetto riflette la contrazione dei finanziamenti istituzionali, non un miglioramento di efficienza. Sono suddivisi in:

- costi sostenuti dalla Fondazione per la realizzazione delle sue attività tipiche, realizzazione progetti e adozioni internazionali.

| Projects Expenses | Amount |
|---|---|
| 01) Raw mat., auxiliary mat., consumables and goods | 7.100.956 |
| 02) Service Contracts (including CO2) | 50.763.353 |
| 03) Use of third-party assets | 400.585 |
| 04) Staff with Local contract | 15.154.912 |
| 04a) Staff with HQ contract | - |
| 05) Depreciation if any in the project | 36.852 |
| 06) Provisions for risks and charges | - |
| 07) Miscellaneous operating expenses | 6.018.513 |
| 08) Opening inventory | - |
| 09) Charges for regular fundraising | 389.552 |
| 10) For banking relationships | 292.160 |
| **TOTAL PROJECT EXPENSES** | **80.156.881** |

- costi sostenuti dalla Fondazione per la realizzazione di attività accessorie rispetto all'implementazione di progetti e alle Adozioni Internazionali:

| EXPENSES FOR ANCILLARY ACTIVITIES | Amount |
|---|---|
| 01) Raw mat., auxiliary mat., consumables and goods | 1.093.720 |
| 02) Service | 1.204.227 |
| 03) Use of third-party assets | - |
| 04) Staff with Local contract (STRUCTURE STAFF) | 2.124.271 |
| 04a) Staff with HQ contract (STRUCTURE STAFF) | 934.965 |
| 05) Depreciation if any in the project | - |
| 06) Provisions for risks and charges | - |
| 07) Other | 988.810 |
| **TOTAL EXPENSES INCURRED FOR ANCILLARY ACTIVITIE** | **6.345.992** |

Nota 4/5. Risultato Operativo e Utile d'esercizio

Il risultato operativo, ossia l'indicatore economico che misura la differenza tra i ricavi generati dalle attività operative e i costi sostenuti per la gestione e l'attuazione di tali attività, è positivo ed è pari a 637.681 Euro.
Questo risultato è stato influenzato dal fatto che alcuni paesi, a causa del decreto Trump che ha portato alla chiusura degli uffici USAID, alle azioni intraprese per mitigare la crisi e hanno portato alla diminuzione dei costi di struttura e alla realizzazione di ricavi dovuti alla vendita di beni.

L'utile d'esercizio è pari a 20.297 EURO in controtendenza rispetto al disavanzo dell'Italia (-23.150 EURO).
Il risultato aggregato positivo è trainato dalle performance a livello di paese (Uganda, Mozambico), mentre il risultato italiano (-23.150 EURO) riflette la base di costi strutturali della sede centrale.Questo significa che il sistema è operativamente resiliente, ma la sostenibilità strutturale rimane la priorità principale perché Il valore è generato nei Paesi, mentre la sostenibilità della struttura centrale rappresenta la principale criticità.

Nota 6. Immobilizzazioni Immateriali:
Sono iscritte al costo d'acquisto inclusivo degli oneri accessori e sono ammortizzate sistematicamente per il periodo della loro prevista utilità futura.

| Dettaglio Immobilizzazioni Immateriali | Importo EUR |
|---|---|
| costi di impianto e di ampliamento; | 50.868,57 |
| costi di sviluppo; | 8.174,94 |
| Altre (migliorie immobile in affitto AVSI Italia); | 44.544,61 |
| **Totale** | **103.588,12** |

Nota 7. Immobilizzazioni Materiali:

Le Immobilizzazioni materiali diminuiscono nel 2025 (- 3%).

Nota 8. Immobilizzazioni Finanziarie:

Le partecipazioni sono valutate con il metodo del costo ed il valore di iscrizione in bilancio è determinato sulla base del prezzo di acquisto o di sottoscrizione. Il costo viene ridotto per perdite durevoli di valore, nel caso in cui le partecipate abbiano sostenuto perdite e non siano prevedibili nell'immediato futuro, utili di entità tale da assorbire le perdite sostenute; il valore originario viene ripristinato negli esercizi successivi se vengono meno i motivi della svalutazione effettuata.

Nota 9. Crediti verso utenti e clienti:

Tale voce riporta l'ammontare dei crediti in essere al 31.12.2025 relativi all'attività accessoria della Fondazione per prestazioni di servizio e consulenza ed è pari a di Euro 1.094.088.
La cifra è formata da Euro 971.132 di crediti verso clienti per l'attività accessoria e per Euro 122.956 per fatture da emettere, sempre per l'attività accessoria svolta dalla Fondazione.

Si segnala che al 31.12.2025 Euro 19.032 dei crediti verso utenti e clienti corrispondono a il credito verso la società Treedom srl che è in corso di rimborso sulla base di un piano concordato.

Nota 10. Crediti verso Donatari Istituzionali e Privati/Riserve vincolate da terzi e Disponibilità liquide:

I crediti verso i donatori rappresentano il totale delle previsioni di incasso sui progetti e comprende la quota 14.850 a I-Fish Farm cooperativa di pescatori creata in Uganda nell'ambito di un progetto della Fondazione ormai concluso e concesso a titolo di capitale di anticipazione.

I crediti verso i donatori per contratti già sottoscritti sono diminuiti del 9% rispetto al 2024. Questa riduzione a livello aggregato riflette la diminuzione dei finanziamenti locali, in particolare legati a USAID. Si osserva inoltre una crescente centralizzazione dei fondi e dei controlli, in contrasto con la narrativa dei donatori sulla localizzazione.

L'Uganda e la Repubblica Democratica del Congo mostrano cambiamenti significativi rispetto al 2024 (– 6,5 milioni di euro). Ciò indica che i contratti in corso sono stati liquidati, ma non sono stati firmati nuovi contratti per i fondi gestiti a livello locale.
Rispetto alla situazione aggregata, dove si registra una diminuzione degli importi, in Italia i dati rimangono stabili (54.987.092 EURO contro 54.773.515 EURO). Questo è indice anche di una riduzione dei ricavi i cui i fondi sono gestiti localmente. Questa situazione evidenzia una crescente esposizione al rischio paese, rischio geopolitico e concentrazione su pochi contesti operativi.

La tabella seguente presenta la suddivisione della voce in base al soggetto finanziatore:

| **Crediti v/donatori istituzionali** | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Categoria di donatore** | **2025** | **2024** |
| Unione europea | 17.043.993 | 17.811.630 |
| Governo Italiano | 20.312.913 | 13.735.544 |
| Organizzazioni Internazionali | 12.239.895 | 12.644.537 |
| Banche di Sviluppo | 5.893.238 | 8.434.108 |
| Organismi Bilaterali | 3.792.948 | 7.148.719 |
| Us Agencies | 3.980.173 | 6.595.496 |
| Enti locali Nazionali/Internazionali | 635.524 | 712.420 |
| Fondazioni e altri | 5.928.741 | 12.191.245 |
| Conferenza Episcopale Italiana (CEI) | 957.266 | 517.200 |
| Donatori privati | 1.892.864 | 76.543 |
| **Totale** | **72.677.556** | **79.867.443** |

Le riserve vincolate da terzi, fanno parte del Patrimonio netto della Fondazione in virtù delle indicazioni contenute nel OIC 35 e rappresentano l'intero ammontare dei debiti nei confronti dei beneficiari di progetto. La tabella seguente presenta la suddivisione della voce in base al soggetto finanziatore:

| Riserve vincolate da terzi | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Donor Category** | **2025** | **2024** |
| Unione europea | 24.874.907,96 | 21.058.610,62 |
| Fondazioni e altri privati | 13.733.263,15 | 20.016.746,51 |
| Governo Italiano | 26.510.179,95 | 14.963.817,06 |
| Organizzazioni Internazionali | 12.817.899,88 | 10.920.017,64 |
| Banche di Sviluppo | 6.131.559,34 | 9.683.333,36 |
| US Agencies | 3.410.660,89 | 6.603.760,19 |
| Organismi Bilaterali | 5.066.704,57 | 6.152.338,29 |
| Enti locali Nazionali/Internazionali | 683.234,73 | 4.964.104,21 |
| Conferenza Episcopale Italiana (CEI) | 1.800.182,60 | 999.447,43 |
| Adozioni internazionali | 15.976,44 | 179.659,86 |
| Sostegno a Distanza | 58.349,50 | 49.253,78 |
| **Totale** | **95.102.919** | **95.591.089** |

Questa voce comprende anche l'importo di 780.185 Euro che rappresenta la quota di patrimonio vincolato a terzi per l'acquisto di immobilizzazioni, suddiviso come segue:

| Riserve Vincolate a terzi per Immobilizzazioni materiali | |
|---|---|
| **Paese** | **Importo in Euro 2025** |
| Costa D'Avorio | 369.678 |
| Congo Repubblica | 295.926 |
| Sierra Leone | 114.581 |
| **Totale** | **780.185** |

Le disponibilità liquide pari a 40.654.502 Euro aumentano del 23% rispetto al 2024.
La somma delle disponibilità liquide (40.654.502 Euro) e l'importo dei crediti da donatori (72.677.556 Euro) sono superiori all'importo totale dei nostri impegni verso i progetti (95.102.919 Euro). Ciò indica che la Fondazione finanziariamente è sostenibile.
L'elevato livello di liquidità (+23%) e la riduzione dell'indebitamento confermano la solidità finanziaria di breve periodo.

Nota 11. Crediti/Debiti Intercompany:
I crediti sono relativi a costi sostenuti dalla Fondazione per conto delle Sedi estere e a rimborsi amministrativi di competenza dell'esercizio ancora da incassare (4.708 Euro).

I debiti ammontano a EURO 219.855 e sono costituiti dai costi sostenuti localmente e che devono essere rimborsati dalla sede centrale, quali ad esempio i costi per le certificazioni dei bilanci, i costi per forniture per progetti in Libano e i costi di personale espatriato pagato a livello locale e imputato su progetti gestiti dalla sede centrale come nel caso dell'Uganda.

Per fornire una rappresentazione fedele della situazione economico-finanziaria della Fondazione come un'unica entità, escludendo le transazioni interne che non hanno coinvolto terzi, queste due poste sono state elise come da schemi sotto riportati (Totale Elisioni: 3.276.826,75 Euro).

Italia/Paesi

| CREDITI VERSO FILIALI ESTERE | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FIL.AVSI | NAME OF COUNTRY | ITALY BALANCE | BALANCE COUNTRY LOCAL CURRENCY31-12-2025 | EXCHANGE RATE 31-12-2025 | BALANCE COUNTRY 31-12-2025 EURO | DELTA |
| 18C00770 | AVSI Myanmar | - | - | 1,1750 | - | - |
| 06C01625 | AVSI RDC | 288.990 | - 339.564 | 1,1750 | - 288.990 | - |
| 12C00308 | AVSI SUD SUDAN | 123.533 | - 145.152 | 1,1750 | - 123.533 | - |
| 12C00309 | AVSI MOZAMBICO | 1.373.247 | - 103.117.141 | 75,0900 | - 1.373.247 | - |
| 14C00350 | AVSI BURUNDI | 2.385 | - 8.322.296 | 3.490,0910 | - 2.385 | - |
| 04C02505 | AVSI Kenya | 38.703 | - 5.865.267 | 151,5450 | - 38.703 | - |
| 08C00880 | AVSI HAITI | 26.955 | - 4.139.183 | 153,5609 | - 26.955 | - |
| 25C01931 | AVSI DOMENICANA | 42.046 | - 3.117.463 | 74,1433 | - 42.046 | - |
| 20C00252 | AVSI ECUADOR | 9.479 | - 11.138 | 1,1750 | - 9.479 | - |
| 11C00430 | AVSI PERU | - | - | 3,9516 | - | - |
| | AVSI MEXICO | - | - | 21,1180 | - | - |
| 04C02507 | AVSI GIORDANIA | 8.941 | - 7.457 | 0,8331 | - 8.951 | - 9,21 |
| 11C00922 | AVSI LIBANO | - | - | 1,0000 | - | - |
| 17C00816 | AVSI IRAQ | - | - | 1.539,2500 | - | - |
| 21C02000 | AVSI TUNISIA | - | - | 3,3948 | - | - |
| 20C01948 | AVSI Siria | 5.807 | - 75.428.432 | 12.989,6250 | - 5.807 | 0,01 |
| 14C00398 | AVSI PALESTINA | - | - | 3,7471 | - | - |
| | AVSI UCRAINA | - | - | 49,7947 | - | - |
| 04C02506 | AVSI UGANDA | 316.952 | - 1.347.668.323 | 4.251,9600 | - 316.952 | - 0,20 |
| 12C00586 | AVSI Congo Brazzaville | 228.445 | - 149.850.052 | 655,9570 | - 228.445 | - |
| 23C03268 | AVSI Cameroun | 5.392 | - 3.536.730 | 655,9570 | - 5.392 | - |
| 16C00867 | AVSI COSTA D'AVORIO | 280.760 | - 184.166.428 | 655,9570 | - 280.760 | - |
| 23C03177 | AVSI SIERRA LEONE | 120.295 | - 3.337.618 | 27,7453 | - 120.295 | - |
| **Totale (VL)** | | **2.871.931** | | | **- 2.871.940** | **- 9,40** |

**DEBITI VERSO FILIALI ESTERE**

| FIL.AVSI | NAME OF COUNTRY | ITALY BALANCE | BALANCE COUNTRY LOCAL CURRENCY 31- | EXCHANGE RATE 31-12-2025 | BALANCE COUNTRY 31-12- | DELTA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 04S00003 | AVSI UGANDA | - | - | 4.251,9600 | - | - |
| 04C02507 | AVSI GIORDANIA | - 37.829,16 | 31.515,47 | 0,8331 | 37.829,16 | - |
| 06C01625 | AVSI RDC | - | - | 1,1750 | - | - |
| 15S00002 | AVSI PALESTINA | - 9.890,72 | 37.471,00 | 3,7885 | 9.890,72 | - |
| 08C00880 | AVSI HAITI | - | - | 153,5609 | - | - |
| 11C00922 | AVSI LIBANO | - 24.647,75 | 24.647,75 | 1,0000 | 24.647,75 | - |
| 12C00308 | AVSI SUD SUDAN | - 2.504,32 | 2.942,58 | 1,1750 | 2.504,32 | - |
| 12C00309 | AVSI MOZAMBICO | - | - | 75,0900 | - | - |
| 18S00001 | AVSI Congo Brazzaville | - 3.081,00 | 2.021.000,00 | 655,9570 | 3.080,99 | - 0,01 |
| 16C00867 | AVSI COSTA D'AVORIO | - 7.092,83 | 4.652.591,00 | 655,9570 | 7.092,83 | - |
| 14C00350 | AVSI BURUNDI | - | - | 3.490,0910 | - | - |
| 04C02505 | AVSI Kenya | - 85.680,85 | 12.984.503,93 | 151,5450 | 85.680,85 | - |
| 17C00816 | AVSI IRAQ | - 3.046,37 | 4.689.118,80 | 1.539,2500 | 3.046,37 | - |
| 23S00002 | AVSI TUNISIA | - 387,70 | 1.316,01 | 3,3948 | 387,65 | - 0,05 |
| 18C00770 | AVSI Myanmar | - | - | 1,1750 | - | - |
| 20C00252 | AVSI ECUADOR | - | - | 1,1750 | - | - |
| 13S00001 | AVSI PERU | - | - | 3,9516 | - | - |
| 09S00003 | AVSI MEXICO | - | - | 21,1180 | - | - |
| 17S00002 | AVSI Siria | - | - | 12.989,6250 | - | - |
| 23C03177 | AVSI SIERRA LEONE | - | - | 27,7453 | - | - |
| **Totale (VL)** | | **- 174.160,70** | | | **174.160,64** | **- 0,06** |

## Regione Medio Oriente (MENA)

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | LEBANON | Receivables | JORDAN | 4511001 | EURO | 24.309,03 | JOD | -20.273,83 | 1 | 0,83 | 24.335,41 | -26,38 |
| MENA | LEBANON | Receivables | IRAK | 4511003 | EURO | 7.250,87 | IQD | -11.160.885,60 | 1 | 1.539,25 | 7.250,86 | 0,01 |
| MENA | LEBANON | Receivables | SYRIA | 4511004 | EURO | 13.560,59 | SYP | -176.267.442,24 | 1 | 12.989,63 | 13.569,86 | -9,27 |
| MENA | LEBANON | Receivables | TUNIS | 4511005 | EURO | 2.738,19 | TND | -9.035,51 | 1 | 3,39 | 2.661,57 | 76,62 |
| MENA | LEBANON | Receivables | Haiti | 4511007 | EURO | 3.220,48 | HTG | -494.539,81 | 1 | 153,56 | 3.220,48 | - |
| | | | | | **EURO** | **51.079,16** | | | | **EURO** | **51.038,19** | **40,97** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | LEBANON | Payables | JORDAN | 4512001 | EURO | -31.161,41 | JOD | 25.988,73 | 1 | 0,83 | -31.195,21 | 33,8 |
| MENA | LEBANON | Payables | SYRIA | 4512002 | EURO | -23.721,71 | SYP | 308.693.774,80 | 1 | 12.989,63 | -23.764,64 | 42,93 |
| MENA | LEBANON | Payables | SYRIA | 4512006 | EURO | -35.777,60 | SYP | 463.296.886,42 | 1 | 12.989,63 | -35.666,69 | -110,91 |
| | | | | | **EURO** | **-90.660,72** | | | | **EURO** | **-90.626,54** | **-34,18** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CAR | HAITI | Payables | LEBANON | | HTG | -494.539,81 | Euro | 3.220,48 | 153,56 | 1 | -494.539,81 | - |
| | | | | | **EURO** | **-3.220,48** | | | | **EURO** | **-3.220,48** | **-** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | IRAQ | Payables | LEBANON | 4512002 | IQD | -11.160.885,60 | Euro | 7.250,86 | 1.539,25 | 1 | -11.160.886,26 | 0 |
| MENA | IRAQ | Payables | JORDAN | 4512003 | IQD | -66.954,12 | JOD | 38,34 | 1.539,25 | 0,83 | -70.837,65 | 2,52 |
| | | | | | **EURO** | **-7.294,36** | | | | **EURO** | **-7.296,88** | **2,52** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | IRAQ | Receivables | SYRIA | 4511004 | IQD | 4.776.260,00 | SYP | -41.138.987,69 | 1.539,25 | 12.989,63 | 4.874.904,92 | -64,09 |
| | | | | | **EURO** | **3.102,98** | | | | **EURO** | **3.167,07** | **-64,09** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | JORDAN | Receivables | LEBANON | 4511001 | JOD | 25.988,73 | EURO | -31.161,41 | 0,83 | 1 | 25.960,57 | 33,8 |
| MENA | JORDAN | Receivables | IRAK | 4511003 | JOD | 38,34 | IQD | -66.954,12 | 0,83 | 1.539,25 | 36,24 | 2,52 |
| MENA | JORDAN | Receivables | SYRIA | 4511004 | JOD | 378,15 | SYP | - | 0,83 | 12.989,63 | - | 453,91 |
| | | | | | **EURO** | **31.695,14** | | | | **EURO** | **31.204,91** | **490,23** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | JORDAN | Payables | LEBANON | 4512001 | JOD | -20.273,83 | EURO | 24.309,03 | 0,83 | 1 | -20.251,85 | -26,38 |
| | | | | | **EURO** | **-24.335,41** | | | | **EURO** | **-24.309,03** | **-26,38** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | SYRIA | Receivables | LEBANON | 4511002 | SYP | 308.351.069,83 | EURO | -23.721,71 | 12.989,63 | 1 | 308.136.117,26 | 16,55 |
| MENA | SYRIA | Receivables | LEBANON | 4512006 | SYP | 463.296.886,42 | EURO | -35.777,60 | 12.989,63 | 1 | 464.737.607,40 | -110,91 |
| | | | | | **EURO** | **59.404,94** | | | | **EURO** | **59.499,31** | **-94,37** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | SYRIA | Payables | LEBANON | 4512002 | SYP | -176.267.442,24 | EURO | 13.560,59 | 12.989,63 | 1 | -176.146.978,88 | -9,27 |
| MENA | SYRIA | Payables | JORDAN | 4512003 | SYP | - | JOD | 378,15 | 12.989,63 | 0,83 | -5.896.082,94 | 453,91 |
| MENA | SYRIA | Payables | IRAK | 4512005 | SYP | -41.138.987,69 | IQD | 4.776.260,00 | 12.989,63 | 1.539,25 | -40.306.530,00 | -64,09 |
| | | | | | **EURO** | **-16.736,93** | | | | **EURO** | **-17.117,48** | **380,55** |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MENA | TUNISIA | Payables | LEBANON | 4512002 | TND | -9.035,51 | EURO | 2.738,19 | 3,39 | 1 | -9.295,61 | 76,62 |
| | | | | | **EURO** | **-2.661,57** | | | | **EURO** | **-2.738,19** | **76,62** |

## Regione Caraibi (CAR)

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBE | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | |
| CAR | REP DOM | Receivables | Haiti | | DOP | 237.715,80 | HTG | - 494.025,11 | 74,14 | 153,56 | 238.528,51 | 10,96 |
| | | | | Totale (VL) | | | | | | | | |
| | | | | EURO | | 3.206,17 € | | - 3.217,13 € | | | | 10,96 |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBE | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | Balance Country (4) | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (2) | VALORE IN MONETA LOCALE | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | |
| CAR | HAITI | PAYABLES | REP DOM | | HTG | - 494.025,11 | DOP | 237.715,80 | 153,56 | 74,14 | - 492.341,89 | - 10,96 |
| | | | | Totale (VL) | | | | | | | | |
| | | | | EURO | | - 3.217,13 € | | 3.206,17 € | | | | - 10,96 |

## Regione West Africa (WEST)

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | VALORE CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (1) | Balance Country (2) | VALORE EURO BANCA ITALIA (2) | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| WEST | SRL | Receivables | REGION | 47120001 | SLL | 644.150,27 | XAF | 23.216,55 | 27,75 | -15.230.000,00 | -23.217,99 | -1,43 |
| | | | | | EURO | 23.216,55 | | | | | -23.217,99 | 1,43 |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | VALORE CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (1) | Balance Country (2) | VALORE EURO BANCA ITALIA (2) | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| WEST | REGION | Receivables | CON | 47120006 | XAF | 9.008.591,00 | XAF | 13.733,51 | 655,96 | - 9.008.590,68 | -13.733,51 | 0 |
| WEST | REGION | Receivables | CAM | 47120007 | XAF | 11.667.776,00 | XAF | 17.787,41 | 655,96 | - 11.667.775,00 | -17.787,41 | 0 |
| WEST | REGION | Receivables | CIV | si Cote Ivoire | XAF | 18.045.009,00 | XAF | 27.509,44 | 655,96 | - 18.045.009,00 | -27.509,44 | - |
| | | | | | EURO | 59.030,36 | | | | | -59.030,36 | - |

| REGION | COUNTRY | TYPE | COUNTRY | ACCOUNT NUMBER | Currency | Balance Country (2) | Country Currency | VALORE CAMBIO BANCA ITALIA | ELISIONI CAMBIO BANCA ITALIA (1) | Balance Country (2) | VALORE EURO BANCA ITALIA (2) | DELTA EURO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| WEST | REGION | Payables | SRL | | XAF | -15.230.000,00 | SLL | -23.217,99 | 655,96 | 644.150,27 | 23.216,55 | -1,43 |
| | | | | | EURO | -23.217,99 | | | | | 23.216,55 | 1,43 |

Nota 12. **Altri Crediti:**

La voce “altri crediti” comprende, i crediti verso i partner e gli anticipi agli uffici satelliti AVSI.

Nota 13. **Immobilizzazioni destinate alla vendita:**

Il valore iscritto a bilancio di EURO 160.000 rappresenta il valore della quota pari al 50% dell’immobile ricevuto in eredità dalla Fondazione sito in Punta Ala di Castiglione della Pescaia, in via Sughere 33/C.
Il valore è quantificato sulla base di una valutazione commerciale pari a EUR 320.000.

Nota 14. **Ratei e Risconti attivi e passivi:**

Nel 2025 l’importo dei ratei e risconti attivi è pari a 5.605.572 (+21%) e la quota dei ratei e risconti passivi è pari a 13.337.353 EURO.

La voce 'ratei e risconti attivi' riflette la differenza tra i fondi inviati dalla sede centrale e le spese effettivamente sostenute.
La voce “ratei e risconti passivi” riflette la quota di fondi trasferiti dall’Italia ma non spesi nei Paesi e saranno disponibili all’esercizio successivo.

Nota 15. **Fondo di dotazione:**

Il “Fondo di dotazione” è rimasto invariato rispetto al 31 dicembre 2024 (40.917,55 Euro) ed è stato alimentato negli anni da oblazioni, donazioni ed erogazioni varie.

Nota 16. **Riserve di utili o avanzi di gestione.**

Nel 2025, i fondi non vincolati hanno registrato una diminuzione del 7% rispetto al 2024. Questa riduzione è stata causata dal riconoscimento della perdita operativa dell'anno precedente (–164.077 euro) e dal tasso di cambio sfavorevole al 31 dicembre 2025, che ha ridotto il saldo iniziale.

| REGION | COUNTRY | Patrimonio netto chiusura 2024 EURO | Patrimonio netto apertura 2025 EURO |
|---|---|---|---|
| ITA | ITA | - 1.072.465,38 | 1.072.465,38 |
| CARAIBI | HAI | - 1.078.981,97 | 984.854,63 |
| CARAIBI | DOM | | - |
| UGANDA | UGA | - 2.281.580,52 | 2.032.807,47 |
| MYANMAR | BIR | - 106.558,19 | 94.216,25 |
| PALESTINA | PAL | - | - |
| WEST AFRICA | CIV | - 334.510,36 | 459.344,00 |
| WEST AFRICA | SRL | - 15.202,89 | 122.424,88 |
| WEST AFRICA | CON | - 298.703,46 | 368.713,47 |
| WEST AFRICA | CAM | - | 8.829,19 |
| ESA | KEN | - 68.865,89 | 61.027,14 |
| ESA | Moz | - 510.545,68 | 449.897,56 |
| ESA | BUR | - 208.826,39 | 181.200,52 |
| ESA | RDC | - 89.627,47 | - 80.364,27 |
| ESA | Sud | - 746.340,24 | 550.775,25 |
| MENA | LIB | 61.092,18 | 61.092,00 |
| MENA | GIO | 154.706,52 | - 136.786,70 |
| MENA | IRQ | - 485,80 | 52.499,60 |
| MENA | SIR | - 66.300,87 | - 48.925,49 |
| MENA | TUN | 359,08 | - 349,90 |
| UCRAINA | UCR | - | 16.296,07 |
| LATAM | MEX | - 4.898,12 | - 4.998,39 |
| LATAM | PER | - 13.267,80 | 13.112,66 |
| LATAM | ECU | - 34.256,67 | 30.288,51 |
| | **TOTALE** | **- 6.715.259,92** | **6.288.419,83** |

Nota 17. **Debiti a lungo termine**

Al 31 Dicembre 2025 il saldo del Fondo T.F.R. Dipendenti è pari a Euro 2.600.050.

Al 31 Dicembre 2025 il fondo rischi è pari a 283.555 Euro. I paesi che nel corso degli anni hanno potuto eseguire degli accantonamenti a fondo rischi sono Haiti, Costa d'Avorio, Sierra Leone, Repubblica del Congo.

Nota 18. **Debiti verso banche:**

Tale voce ha un saldo di Euro 3.300.000 ed è composta da:

- Un mutuo in essere con Banca Intesa San Paolo del valore di 600.000 Euro stipulato in data 12/12/2025, con durata di 12 mesi, con tasso fisso e pari al 2,650% nominale annuo (TAEG 3,66%)
- A seguito della concessione nel mese di ottobre 2024 della linea di credito finanziamenti a breve termine a revoca di Euro 4.000.000 (T.A.N. 3,500%: 2,00% +1,50% spread), nel corso dell'esercizio sono stati richiesti a Banca Intesa San Paolo n. 11 anticipi per un totale di 5.950.000 Euro, di cui 7 completamente rimborsati nel 2025 (per 3.250.000 Euro) e 4 con scadenze nel 2026 (per Euro 2.700.000): 12/02/2026 Euro 500.000, 02/03/2026 Euro 700.000, 30/04/2026 Euro 500.000, 27/05/2026 Euro 1.000.000.

Inoltre, si fa presente che:

- Nel corso dell'esercizio è stato completamente rimborsato il mutuo in essere con Banca Intesa San Paolo del valore di 600.000 Euro stipulato in data 17/12/2024, con durata di 12 mesi, con tasso fisso e pari al 3,15% nominale annuo (TAEG 4,18%)
- Nelle date 10/01/2025, 10/03/2025 e 22/04/2025 sono stati rimborsati a Banca Intesa San Paolo i tre anticipi della linea di credito finanziamenti a breve termine, rispettivamente di Euro 500.000, Euro 500.000 ed Euro 650.000 (per un totale di Euro 1.650.000)
- Nel corso dell'esercizio 2025 la Fondazione ha rimborsato integralmente l'utilizzo della linea di affidamento garantito da crediti verso AICS e Commissione Europea di Banca Intesa San Paolo, che al 31/12/2024 risultava essere utilizzata per Euro 1.782.124. Conseguentemente, il saldo del conto corrente n. 3067 alla data del 31 dicembre 2025 risulta pari a Euro 0.

Nota 19. **Debiti verso fornitori:**

Nel 2025, i debiti verso i fornitori ammontano a 2.398.503 EURO, registrando un decremento del -15% rispetto al 2024.

Nota 20. **Debiti verso dipendenti e collaboratori:**

Nel 2025 i debiti relativi al personale sono pari a 1.609.992 Euro registrando un decremento del -7%.

Nota 21. **Imposte e tasse**

Nel 2024 i debiti relativi alle imposte e alle tasse sono pari a 1.464.425 Euro di cui 581.244 Euro per debiti tributari e 883.181 euro per debiti verso istituti di previdenza sociale.

## Altre considerazioni sul Bilancio e redditività 2025

### Ricavi divisi per Macrocategoria di Donatore:

| Profit & Loss | Variations | 2025 | 2024 | Variation | 2023 | Variations | 2022 | Varietions | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Revenues** | **-12%** | **91.600.602** | **103.771.356** | **-12%** | **117.274.299** | **14%** | **102.890.879** | **13%** | **91.357.838** |
| *Institutional Donors* | *-18%* | *63.195.280* | *76.812.529* | *-14%* | *89.466.105* | *8%* | *82.706.525* | *10%* | *74.869.339* |
| *Private Donors* | *5%* | *28.405.322* | *26.958.826* | *-3%* | *27.808.194* | *38%* | *20.184.354* | *22%* | *16.488.498* |

I ricavi provenienti da donatori privati nel 2025 rappresentano il 31% dei ricavi totali, con un incremento di 1,4 milioni rispetto al 2024.
I ricavi istituzionali costituiscono il 69% dei ricavi totali, segnando una diminuzione di 13,6 milioni rispetto al 2024.

Le attività di raccolta fondi rimangono stabili rispetto al 2024 (1.742.369 EUR contro 1.700.855 EUR).

### Ricavi divisi per paese (i primi 10)

| Item | Country | 2025 | Increase/Decrease % 2025 |
|---|---|---|---|
| 1 | Uganda | 15.819.376 | -29% |
| 2 | Haiti | 9.641.585 | 3,5% |
| 3 | Lebanon | 8.287.232 | 35% |
| 4 | Mozambique | 6.476.323 | -19% |
| 5 | Ivory Coast | 5.448.449 | 29% |
| 6 | DRC | 3.582.364 | -25% |
| 7 | Myanmar | 3.333.494 | -28% |
| 8 | Burundi | 3.221.246 | -11% |
| 9 | South Sudan | 2.877.612 | -44% |
| 10 | Kenya | 2.845.381 | -30% |
| | | | |
| | *Other* | *30.067.539* | 2% |
| | | **91.600.602** | |

In generale, tutti i paesi sono stati colpiti dalla crisi.

Il 2025 conferma il trend osservato negli anni precedenti riguardo ai 10 principali paesi operativi di AVSI.

- In Uganda, i ricavi sono diminuiti del 29% a causa della chiusura di contratti con USAID nella prima metà dell'anno.

- Haiti ha visto un aumento dei ricavi del 3,5%. Il paese non è stato colpito dalla crisi, poiché i contratti con il governo degli Stati Uniti non sono stati interrotti come in altri paesi. Tuttavia, a causa di un'impasse, si sono verificati significativi ritardi nei pagamenti per i contratti BHA, rallentando l'implementazione dei progetti.

- Il Libano ha registrato un aumento del 35% nei ricavi grazie a un contratto firmato all'inizio dell'anno con Echo.

- Il Mozambico ha mostrato un calo del 19% nei ricavi, poiché alcuni progetti, come quello con UNICEF e il nuovo progetto Grepoc, sono stati avviati nella seconda metà dell'anno. Il progetto annuale con UNHCR non è stato firmato nel 2025 a seguito della crisi con USAID.

- La Costa d'Avorio ha aumentato i ricavi del 29% grazie ai progetti Eni cooking e REUSSIR.

- La Repubblica Democratica del Congo ha registrato una diminuzione del 25% nei ricavi a causa dell'offensiva del gruppo ribelle M23, che ha causato un blocco nell'implementazione dei progetti.

- Il Myanmar ha riportato una diminuzione del 28% nei ricavi. L'inflessibilità del sistema bancario e la crisi del carburante in corso nel paese hanno fermato alcune attività progettuali.

- I ricavi del Burundi sono diminuiti dell'11% a causa di ritardi nell'implementazione di progetti dell'Unione Europea.

- Il Kenya ha registrato una diminuzione del 30% a seguito della chiusura del progetto YR3 finanziato da USAID.I ricavi del Sud Sudan sono diminuiti del 44% a causa di progetti non assegnati durante l'anno (AICS, ECW, UNICEF).

## L'indice di Redditività

| | Return by Region 2025 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Region | Total Revenues A= B+C | Revenues | Overheads by Region | HQ Staff uploaded to projects | HQ Monetary Support for projects | HQ Monetary Structure Support | Overheads Return G= (C+D)-(E+F) | Overheads Index I=F/A |
| | A | B | C | E | D | F | G | H |
| *Esa Region* | 20.120.891 | 19.308.034 | 812.857 | 227.358,25 | 220.508,77 | 202.506 | 617.201 | 3% |
| *Uganda* | 15.819.376 | 15.452.426 | 366.950 | 44.685,33 | 39.416,62 | 284.805 | 87.413 | 1% |
| *Mena Region* | 15.706.092 | 15.003.987 | 702.105 | 9.729,14 | 245.475,51 | 125.303 | 341.056 | 2% |
| *Caribean Region* | 9.947.322 | 9.642.787 | 304.535 | 233.727,84 | 152.912,62 | 8.246 | 377.105 | 4% |
| *West Africa Region* | 8.193.907 | 7.671.397 | 522.510 | 129.775,33 | 26.908,28 | 48.648 | 576.729 | 7% |
| *Other Private (Tende, DSP 10%)* | 7.774.845 | 7.774.845 | - | - | - | 90 | - 90 | 0% |
| *Latin American Region* | 5.135.786 | 5.058.938 | 76.848 | 18.231,09 | 82.963,97 | 281.841 | - 269.726 | -5% |
| *Myanmar* | 3.333.494 | 3.320.927 | 12.568 | 19.368,85 | 1.486,39 | 10.000 | 20.450 | 1% |
| *Ukraine* | 2.202.315 | 2.023.364 | 178.951 | 10.304,38 | 4.132,78 | 21.214 | 163.908 | 7% |
| *Italy* | 1.988.561 | 1.939.305 | 49.256 | 281.336,50 | 120.812,29 | 243.514 | - 33.734 | -2% |
| *Other Countries* | 949.193 | 949.193 | - | - | 4.569,66 | - | - 4.570 | -0,5% |
| *Palestine* | 428.821 | 408.259 | 20.561 | 3.489,51 | 701,63 | 8.861 | 14.488 | 3% |
| **Total** | **91.600.602** | **88.553.461** | **3.047.141** | **978.006** | **899.889** | **1.235.029** | **1.890.230** | |

L'indice di ritorno (Overheads Index) misura il contributo netto di ciascuna sede estera alla copertura dei costi fissi della sede centrale, rapportando i costi della struttura centrale imputati alla regione (colonna F) al totale dei ricavi generati dalla stessa (colonna A).

Ai fini del calcolo del *ritorno netto* (colonna G), vengono considerati:

- i **costi indiretti riconosciuti alla sede estera** nell'anno fiscale (colonna C),
- i **costi del personale di sede centrale caricati su progetti della regione** (colonna E),
- da cui si sottraggono:
- i **trasferimenti monetari** erogati dalla sede centrale come cofinanziamento ai progetti **(**colonna D)
- i **trasferimenti monetari erogati** dalla sede centrale come supporto alle regioni (colonna F)

L'obiettivo strategico è che l'indice di ritorno (colonna H), espresso come rapporto percentuale tra la quota dei costi centrali allocati (F) e i ricavi complessivi della regione (A), sia **almeno pari al 5%** su base annua.
Tale soglia garantisce un equilibrio tra sostenibilità economica e capacità operativa della sede centrale.

Rispetto al 2024, si osserva una diminuzione degli overheads come conseguenza della riduzione dei ricavi (da 3.976.215 EURO a 3.047.141 EURO nel 2025).
La copertura del personale HQ sui progetti è in leggero aumento, passando da 930.316 EURO a 978.006 EURO nel 2025, grazie a una pianificazione più attenta dei budget di progetto in fase di preparazione.
Anche il cofinanziamento ai progetti è diminuito rispetto al 2024 (-4%), indicando una maggiore sinergia nello sviluppo delle proposte di progetto.
Il supporto alle regioni è aumentato del 2%, un incremento dovuto alla chiusura improvvisa degli uffici USAID nel febbraio 2025 (Decreto Trump).

## CONCLUSIONI

Il 2025 rappresenta per AVSI non solo un esercizio complesso, ma un vero anno di discontinuità, che segna un passaggio strutturale nel contesto della cooperazione internazionale e nel modello operativo dell'Organizzazione.

La crisi legata alla chiusura dei programmi USAID e il conseguente effetto a catena sugli organismi internazionali hanno inciso in modo significativo sul volume dei finanziamenti disponibili, determinando una riduzione dei ricavi del 12% rispetto all'anno precedente. Nonostante ciò, AVSI ha dimostrato una significativa capacità di adattamento, riuscendo a concludere l'esercizio con un risultato economico positivo e mantenendo una solida posizione finanziaria, grazie anche a un elevato livello di liquidità e a un indebitamento in riduzione.

Tuttavia, tali risultati devono essere letti con attenzione: la stabilità economico-finanziaria nel breve periodo non elimina le criticità emergenti nel medio periodo, in particolare legate alla contrazione della pipeline progettuale e alla volatilità delle fonti di finanziamento.

Dal punto di vista operativo, il bilancio aggregato evidenzia con chiarezza come il valore sia generato principalmente nei Paesi, che nel loro complesso mostrano una buona capacità di resilienza e adattamento. Al contrario, la sede centrale evidenzia una crescente pressione legata ai costi di struttura, confermando che la principale sfida non è di natura operativa, ma riguarda la sostenibilità del modello organizzativo nel suo complesso.

Parallelamente, emerge una significativa trasformazione della base dei finanziamenti. La riduzione dei contributi provenienti da USAID e da importanti organizzazioni internazionali è stata solo parzialmente compensata dalla crescita dei finanziamenti europei, delle fondazioni e delle attività accessorie. Questo cambiamento segnala un processo di diversificazione in corso, che tuttavia risulta ancora incompleto e non sufficiente a garantire una piena stabilità nel medio periodo.

Il bilancio evidenzia inoltre una crescente esposizione ai rischi geopolitici e di contesto Paese, con dinamiche molto differenziate tra aree geografiche e una concentrazione significativa dei volumi su un numero limitato di Paesi operativi. Il portafoglio progetti si conferma nel complesso resiliente, ma non omogeneo, e quindi più vulnerabile a shock esterni.

Un ulteriore elemento rilevante riguarda la tensione tra il processo di localizzazione promosso dai donatori e la necessità, sempre più stringente, di garantire elevati standard di controllo, compliance e trasparenza. Questo sta portando AVSI a rafforzare i meccanismi di governance e a centralizzare alcune funzioni chiave, con un conseguente aumento della pressione sui costi di struttura e sulla sede centrale.

Alla luce di queste dinamiche, il 2025 mette in evidenza tre tensioni strutturali che caratterizzano l'evoluzione del modello AVSI:

- la tensione tra decentralizzazione operativa e centralizzazione dei controlli,
- la tensione tra crescita e sostenibilità economica della struttura,
- la tensione tra dipendenza dai donatori e autonomia strategica dell'Organizzazione.

In questo contesto, la priorità per il futuro non è rappresentata esclusivamente dalla crescita dei volumi, ma dalla capacità di evolvere il modello organizzativo per garantire sostenibilità nel lungo periodo. Ciò implica un rafforzamento della capacità di pianificazione, un ulteriore sviluppo della diversificazione delle fonti di finanziamento e una ridefinizione dell'equilibrio tra funzioni centrali e operative.
In sintesi, AVSI si conferma un'organizzazione solida e resiliente nel breve periodo, ma chiamata ad affrontare una fase di trasformazione profonda, in cui sarà determinante la capacità di adattarsi a un contesto più incerto, competitivo e regolato, mantenendo al contempo la coerenza con la propria missione e il proprio impatto operativo.

Milano
lì 11 giugno 2026

Giampaolo Silvestri

Segretario Generale
Fondazione AVSI