



LO SVILUPPO È DI TUTTI O DI NESSUNO

bilancio sociale 2025



People for development

Il Bilancio Sociale di AVSI è a cura di:

Luigi Casella, Maria Laura Conte, Antonella Franzelli,
Mauro Giacomazzi, Aldo Gianfrate, Martina Raimondi,
Giulia Santoni, Arianna Scroccaro, Anna Tramonti

Editing e grafica:

Amapola Società Benefit

**La pubblicazione è stata resa possibile grazie al contributo
di tutto lo staff di AVSI in Italia e nel mondo.**

Bilancio certificato da EY S.p.A.

La progettazione di Fondazione AVSI - ETS è conforme alla Norma
UNI EN ISO 9001:2015



Le foto del Bilancio Sociale di AVSI sono state realizzate da:

Matteo Bastianelli, Alessandra Fuccillo, Aldo Gianfrate, Marco Gualazzini,
Marco Palombi, Rajiv Raman, Nicolò Filippo Rosso, AVSI in Uganda

Questo Bilancio Sociale è stato realizzato grazie al contributo di:



LO SVILUPPO È DI TUTTI O DI NESSUNO

bilancio sociale 2025



People for development



Indice

Lo sviluppo è di tutti o di nessuno	7	Stakeholder	38	Il futuro che vogliamo	72	Altre informazioni	114
2025 in numeri	8	Protagonisti	39	Focus 2025	86	Informazioni ambientali	115
Nota metodologica	12	Enti Fondatori	41	Sostegno a Distanza	90	Lotta alla corruzione	118
Informazioni generali sull'ente	14	Staff	42	Adozioni internazionali	92	Privacy	118
Dati e sedi	15	Partnership locali	43	Attività culturali	93	Contrasto a molestie, sfruttamento e abusi sessuali	119
Aree territoriali di operatività	17	AVSI Point	44	Attività di advocacy	94	Relazione con i fornitori	119
Accreditamenti e membership nazionali e internazionali	18	Donatori	45	Posizionamento e presenza sui media	97	Diversità, non discriminazione e pari opportunità	120
Le attività statutarie	20	Fornitori	49	Rapporti con il mondo accademico	98	Eventuali contenziosi e controversie	120
Valori e finalità perseguite	21	Persone che operano per l'ente	50	Situazione economico-finanziaria	100	Obiettivi di miglioramento	122
Struttura, governo e amministrazione	24	Struttura organizzativa: AVSI-AS-ONE	51	Andamento raccolta fondi pubblici e privati	101	Monitoraggio svolto dall'organo di controllo	124
Governance	25	Staff	55	Campagne di raccolta fondi privati	102		
Compliance	32	Obiettivi e attività	62	Come AVSI usa il tuo euro	103		
Codice etico e norme in vigore	35	Obiettivi e risultati	63	KPI: indicatori chiave di prestazione	103		
Certificazione di qualità	36	Progetti	64	Valore aggiunto e sua ripartizione	107		
Valutazione e gestione dei rischi	36	Beneficiari	65	Bilancio aggregato	108		
		Settori e aree tematiche di intervento	66	Conto economico	110		
		Risultati raggiunti	70	Stato patrimoniale attivo	111		
				Stato patrimoniale passivo	112		

Lo sviluppo è di tutti o di nessuno

Il 2025 di AVSI, anno che in questo Bilancio Sociale ricapitoliamo, è iniziato con uno shock: la chiusura repentina di USAID a fine gennaio, il congelamento dei fondi per progetti già contrattualizzati, e infine le comunicazioni di chiusura definitiva della maggior parte di questi progetti.

Cinquant'anni di esperienze di terreno accanto ai nostri beneficiari nei contesti più drammatici ci hanno insegnato che non si è mai determinati dalle circostanze, neppure le più avverse, e che si può ripartire sempre.

E così è stato: siamo ripartiti, lo si vede nei numeri qui proposti, certi che la cooperazione internazionale allo sviluppo resti un pilastro fondamentale per promuovere la convivenza pacifica tra i popoli, soprattutto in questi tempi gravati da conflitti ed emergenze umanitarie.

La realtà ci provoca continuamente attraverso fatti a volte imprevisti o scomodi, come la riduzione dei fondi pubblici allo sviluppo che si va registrando negli ultimi anni, ma questo ci costringe a evolvere e crescere, cercando innovazioni nei metodi di finanziamento o nelle modalità di disegnare, implementare e misurare l'impatto dei progetti.

Anche per questo siamo costantemente impegnati a documentare con trasparenza che ogni singolo euro o dollaro speso per implementare programmi di sviluppo o di emergenza serve, esercita un impatto positivo su chi si intende aiutare nell'immediato, sui beneficiari, ma anche su di noi e sul mondo intero, senza separazioni. Si tratta di un investimento che cambia in meglio la vita delle persone, la nostra, concorrendo a costruire sviluppo economico, stabilità, coesione sociale e sicurezza, la grande emergenza evocata da tutti.

Perciò abbiamo scelto come titolo per il Bilancio Sociale di un anno fuori dall'ordinario un'espressione che per noi resta un pilastro: lo sviluppo è di tutti o di nessuno.

Non ci possiamo pensare mai lanciati da soli in una corsa verso uno sviluppo che tagli fuori qualcuno, procediamo solo insieme.

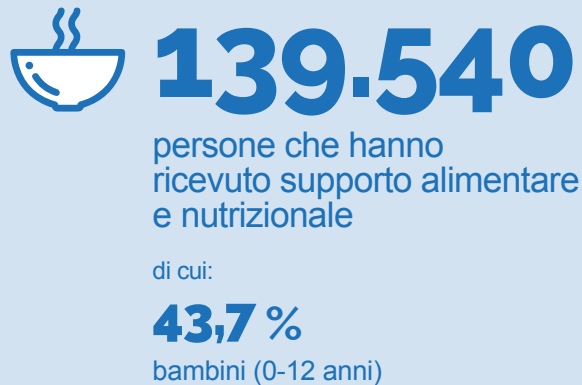


Patrizia Savi
Presidente



Giampaolo Silvestri
Segretario Generale

2025 in numeri





548.074

bambini e ragazzi sostenuti nell'educazione

di cui

251.636

bambine e ragazze

260.180

bambini e ragazzi sostenuti in percorsi di educazione formale

75.536

bambini e ragazzi sostenuti in percorsi di educazione informale e non formale

6.658

giovani sostenuti con percorsi di formazione professionale

di cui

2.001

ragazze



383.801

persone coinvolte nella protezione dell'ambiente:

di cui:

54.198

in educazione ambientale nelle scuole

253.333

in interventi di adattamento e/o mitigazione dei cambiamenti climatici



108.597

donne sostenute contro la violenza di genere

di cui:

26.707

coinvolte in attività di empowerment (percorsi di affermazione e autonomia, reti di mutuo aiuto, miglioramento economico, leadership comunitaria)

53.926

sostenute con attività psicosociali



166.042

persone coinvolte in attività di prevenzione della violenza di genere

di cui:

70.252

uomini e ragazzi



Nota metodologica

Il Bilancio Sociale comunica i risultati e mostra l'impatto positivo generato dai progetti di AVSI, dimostrando trasparenza e responsabilità verso stakeholder e comunità locali.

Riferimenti normativi e obiettivi del Bilancio Sociale

Il **Bilancio Sociale di AVSI** è redatto in conformità con le Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale degli enti del Terzo Settore (decreto del 4 luglio 2019) e ai sensi dell'art. 14 del Codice del Terzo Settore (D.lgs. n. 117/2017). Il suo obiettivo è comunicare e documentare i risultati raggiunti e porsi quale **strumento di trasparenza e rendicontazione rivolto a tutti gli stakeholder e al pubblico in generale**.

Processo di raccolta dati e redazione

Il Bilancio Sociale **nasce da un articolato processo di raccolta e analisi dei dati**, con l'obiettivo di offrire una visione **trasparente e completa delle attività svolte**. Si tratta di un appuntamento annuale che comprende **una pluralità di attori: lo staff nei Paesi di intervento, i team dei dipartimenti dell'headquarter e diversi interlocutori chiave**.

La redazione del documento ha seguito le Linee guida di riferimento, con lo scopo di armonizzare strumenti e procedure già in uso, in particolare per quanto riguarda l'implementazione dei progetti, la gestione amministrativa e il sistema di accountability.

I dati relativi ai progetti attivi nell'anno e alla loro classificazione settoriale sono stati raccolti attraverso il sistema interno di archiviazione e coordinamento della progettazione, con validazione da parte dei rappresentanti Paese e dei leader tematici e settoriali.

Le informazioni sulle persone e sugli enti raggiunti sono state invece ottenute tramite una campagna interna di raccolta dati rivolta ai capi progetto. Le risposte sono state successivamente revisionate dal dipartimento MEALS (Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning and Sharing) dell'headquarter, dai rappresentanti Paese e dai leader tematici e settoriali.

Contenuti del Bilancio Sociale

Il presente Bilancio Sociale offre una **panoramica della situazione gestionale e finanziaria** di AVSI per l'anno 2025, **accompagnata da una narrazione che**, secondo criteri di trasparenza, rilevanza e completezza, **si fonda su dati verificabili e riflette sulle aree di miglioramento**. La parte descrittiva mette in luce i diversi fattori di cambiamento attivati dall'organizzazione, anche attraverso iniziative culturali, di comunicazione, advocacy, sensibilizzazione e raccolta fondi. Viene inoltre dato conto del coinvolgimento degli stakeholder e dello staff, della struttura organizzativa, delle attività realizzate, dell'avanzamento dei progetti, della misurazione dell'impatto e della dimensione economica. Alcune sezioni sono state redatte prendendo come riferimento gli standard del Gruppo Bilancio Sociale (G.B.S.) e della Global Reporting Initiative (GRI).

Particolare attenzione è dedicata all'interconnessione tra i progetti e all'approccio multisettoriale e partecipativo adottato da AVSI. Un capitolo visivo, attraverso reportage fotografici dal terreno, offre inoltre una rappresentazione per immagini del contributo offerto al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Approvazione e validazione

Il Bilancio è stato predisposto, come previsto dallo Statuto, su indicazione del Consiglio di Amministrazione, e approvato dall'Assemblea dei Fondatori della Fondazione AVSI - ETS in data 29 giugno 2026. La rendicontazione delle attività e dei risultati fa riferimento all'anno solare 2025, mentre le sezioni relative all'identità dell'ente, alla governance e alla struttura organizzativa sono aggiornate a giugno 2026.

capitolo 01

Informazioni generali sull'ente

AVSI a colpo d'occhio



Dati

Nome dell'ente
Fondazione AVSI – ETS

Codice Fiscale
81017180407

Partita IVA
03817840402

Forma giuridica
Fondazione

Qualificazione ai sensi del Codice del Terzo Settore
A decorrere dal 17 ottobre 2024, Fondazione AVSI è divenuta formalmente ETS (Ente del Terzo Settore), in seguito al provvedimento di iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore con numero di repertorio 142032 emesso dalla Regione Emilia-Romagna. Ha dunque cambiato la sua denominazione sociale in “Fondazione AVSI – ETS” o “AVSI – ETS”.

Sedi in Italia

Sede legale
Via Padre Vicinio da Sarsina, 216 - 47521 Cesena (FC)

Sede amministrativa e operativa
Via Donatello, 5B - 20131 Milano (MI)

AVSI for Community
Viale Monza, 79 - 20125 Milano (MI)

Altre sedi in Italia
Caltagirone (CT) | Castromediano (LE) | Napoli (NA) | Torino (TO)

Altre sedi nel mondo

AVSI ha sedi registrate in quasi tutti i Paesi in cui opera. Sono qui riportate le sedi principali, che sono collegate a ulteriori uffici periferici di terreno nei Paesi di maggiore presenza e attività.

AVSI in Africa

- Burundi Bujumbura
- Camerun Yaoundé
- Costa D’Avorio Abidjan
- Kenya Nairobi
- Libia Tripoli
- Mozambico Maputo
- Repubblica Democratica del Congo Kinshasa
- Repubblica del Congo Pointe-Noire
- Sierra Leone Freetown
- Somalia Dhobley
- Sud Sudan Juba
- Tunisia Tunisi
- Uganda Kampala

AVSI in America Latina e Caraibi

- Colombia Bogotá
- Ecuador Quito
- Messico Città del Messico
- Perù Lima
- Haiti Port-au-Prince
- Repubblica Dominicana Santo Domingo

AVSI in Asia

- Myanmar Yangon

AVSI in Europa

- Ucraina Poltava

AVSI in Medio Oriente

- Giordania Amman
- Iraq Erbil
- Libano Jounieh
- Palestina Gerusalemme
- Siria Damasco

Aree territoriali di operatività



AVSI opera in
41
Paesi nel mondo

America Latina e Caraibi

Argentina, Brasile, Colombia, Ecuador, Haiti, Repubblica Dominicana, Messico, Perù, Venezuela

Africa

Burundi, Camerun, Costa d’Avorio, Kenya, Libia, Mauritania, Mozambico, Nigeria, Repubblica del Congo, Repubblica Democratica del Congo, Rwanda, Sierra Leone, Somalia, Sud Sudan, Tunisia, Uganda

Medio Oriente

Giordania, Iraq, Libano, Palestina, Siria

Europa

Albania, Italia, Kosovo, Lituania, Polonia, Romania, Ucraina

Asia

Filippine, India, Kazakistan, Myanmar

Oltre ai Paesi precedentemente citati, in cui AVSI dispone di una vera e propria sede registrata, l’organizzazione è operativa nelle aree territoriali qui indicate con attività di Sostegno a Distanza, adozioni internazionali e azioni sul campo.

Accreditamenti e membership

Accreditamenti nazionali

AVSI è una **Organizzazione della Società Civile (OSC)** iscritta – ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125 – al n. 60 dell'elenco dei soggetti senza finalità di lucro tenuto dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) con Decreto n. 2016/337/000143/0 del 4 aprile 2016.

È iscritta nella prima sezione, al n. A/1192/2020/FC, del **Registro degli enti e delle associazioni che svolgono attività a favore degli immigrati** tenuto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali italiano di cui all'art. 42 del T.U. dell'immigrazione.

È **ente autorizzato dal governo italiano a svolgere attività nelle procedure di adozione internazionale** come da decreto n. 50/2000/AE/AUT/CC/DEL rilasciato in data 4 ottobre 2000 dalla Commissione Adozioni Internazionali.

È **ente accreditato di Servizio Civile** con codice SU00-202 ai sensi della legge 6 marzo 2011, n. 64 e ss.mm.ii. presso il Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale Presidenza del Consiglio dei Ministri.

È **iscritta all'Elenco Operatori Economici di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.**, nella categoria "Servizi di supporto per la cooperazione internazionale".

È **iscritta al Registro dei rappresentanti di interessi della Camera dei Deputati**.

Inoltre AVSI:

- È membro del Consiglio Nazionale della Cooperazione allo Sviluppo (CNCS), di cui alla Legge 11 agosto 2014, n. 125.
- Aderisce al Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, di cui alla Delibera n. 108 del 22 dicembre 2017 del Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE).
- Collabora con il Comitato Interministeriale per i Diritti Umani (CIDU), in particolare sulla tematica Impresa e Diritti Umani.

Membership nazionali

- CDO Opere Sociali
- Camera di Commercio Italo-Senegalese e dell'Africa Occidentale (CISAO)
- Concord Italia
- CoLomba – COoperazione LOMBardia
- Kyoto Club
- VolontàRomagna ODV
- OLA OLTRE L'ADOZIONE - Coordinamento di Enti Autorizzati per la Sussidiarietà dell'Adozione Internazionale

Accreditamenti e membership internazionali

- Gode dello status consultivo generale presso il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite (**ECOSOC**)
- È accreditata presso il Fondo delle Nazioni Unite per l'infanzia (**UNICEF**) e presso l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale (**UNIDO**)
- Partecipa come osservatore all'Executive Board del World Food Programme (**WFP**)

- È inserita nella special list dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (**OIL**)
- È partecipante accreditato presso **UN Global Compact**
- Possiede il Pre-Qualification Procurement Status (**PQP**) dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (**UNHCR**) e l'EU Humanitarian Partnership Certificate della Direzione generale per la protezione civile e le operazioni di aiuto umanitario europee (**ECHO**)
- È accreditata nel Registro per la trasparenza (Transparency Register) dell'**Unione Europea**
- È partner accreditato presso **Global Nutrition Cluster**
- È registrata presso il **Dipartimento di Stato degli Stati Uniti d'America** nel System for Award Management (SAM)
- È accreditata come Grant Agent del Global Partnership for Education (**GPE**)
- È socio e membro del board di **Cities Alliance**
- È membro di:
 - The Alliance for Child Protection in Humanitarian Action
 - Clean Cooking Alliance
 - Engagement Group, Global Electric Cooking Coalition (GeCCo)
 - Global Modern Slavery Directory
 - Global Food Security Cluster (FSC)
 - Interagency Network for Education in Emergencies (INEE)
 - Misconduct Disclosure Scheme (MSD)
 - Moving Minds Alliance
 - NGO sub-group of Education Cannot Wait civil society constituency
 - Partnership for Economic Inclusion (PEI), World Bank
 - Poverty Alleviation Coalition (PAC), UNHCR
 - School Meals Coalition
 - Ukraine UN Education Cluster Strategic Advisory Group (SAG)
 - Core Humanitarian Standards Alliance (CHS Alliance)
 - Humanitarian International NGO (HINGO)
 - Sport for Refugees Coalition

Ha fatto parte dello Stakeholder Network di Friends of Europe fino a gennaio 2025 e della Philanthropy Europe Association (Philea) fino a marzo 2025.

Partecipazione ad altri soggetti giuridici

- VITA Società Editoriale
- Fondazione Banco Alimentare
- Fondazione Cascina Triulza
- Cooperativa NOVA ENERGIA (Mozambico)

Inoltre, AVSI è socio fondatore degli enti non profit AVSI México A.C. e AVSI Rwanda, socio onorifico di AVSI Brasil, socio fondatore della Cowa Company (Kenya), socio fondatore e membro del board del Centro Sociale Edimar (Camerun).

Le attività statutarie

**cooperazione
allo sviluppo****adozione** nazionale
e internazionale**sensibilizzazione** dell'opinione
pubblica**formazione professionale**
e umana del personale**collaborazione** con le istituzioni, le organiz-
zazioni anche private, le autorità sia nazionali
sia internazionali, le Nazioni Unite, i movimen-
ti, i gruppi e le comunità**adesione** a organismi, unioni, enti,
federazioni nazionali e internazionali**accoglienza** umanitaria e integrazione
sociale dei migrantiattività di **beneficenza****tutela** e valorizzazione
dell'ambiente**tutela** dei diritti civili**raccolta** fondi**ricerca** scientificaScarica lo
Statuto completoAttività secondarie e
strumentali

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 Mozambico, Haiti, Italia, Costa d'Avorio, Congo e Rwanda. Sono inoltre proseguiti sia il contratto di sponsorizzazione con Mistral Tour che, al fine del raggiungimento dello scopo sociale, la partecipazione di AVSI ad altri soggetti giuridici, come dettagliato nel paragrafo "Partecipazione ad altri soggetti giuridici".

Valori e finalità
perseguite

Vision

AVSI lavora per un mondo in cui la persona, consapevole del suo valore e della sua dignità, sia protagonista dello sviluppo integrale suo e della sua comunità, anche in contesti di crisi ed emergenza.

Mission

AVSI fonda i suoi progetti di cooperazione nei diversi settori su un'attenzione preferenziale per l'**educazione intesa come accompagnamento** della persona alla scoperta di sé e al riconoscimento dell'altro come un bene.

Ogni progetto è quindi concepito come strumento volto a promuovere tale consapevolezza in tutti i soggetti coinvolti, ha in sé un'esigenza di comunicazione e condivisione, ed esercita un impatto capace di generare un **cambiamento positivo**.

Metodo

Per realizzare i progetti AVSI opera secondo questi criteri:

- **Partire dal valore della persona**, mai definita dalle circostanze in cui vive.
- **Considerare la persona sempre nel suo contesto** familiare e comunitario.
- **Fare con**: accompagnare e lasciarsi accompagnare, riconoscendo che tutti abbiamo in comune la stessa esperienza umana.
- **Coinvolgere gli stakeholder**: favorire il concorso di tutti, beneficiari, operatori, partner, donatori, settore privato.
- **Imparare dall'esperienza** e capitalizzare le lezioni apprese.

Le parole di AVSI

Ogni parola racconta un modo di concepire la realtà e di mettersi in relazione con essa: quelle che seguono sintetizzano l'approccio, i valori e l'impegno di AVSI nei contesti in cui opera.

Persona

Prendersi cura della persona in tutte le sue dimensioni, bisogni e aspirazioni, fasi di vita e relazioni.

Educazione

Accompagnare la persona alla consapevolezza di sé, della sua dignità, del suo valore unico e irripetibile.

Presenza

Esser-ci accanto a chi ha bisogno, valorizzando le competenze e le risorse di ogni singolo e della comunità.

Esperienza

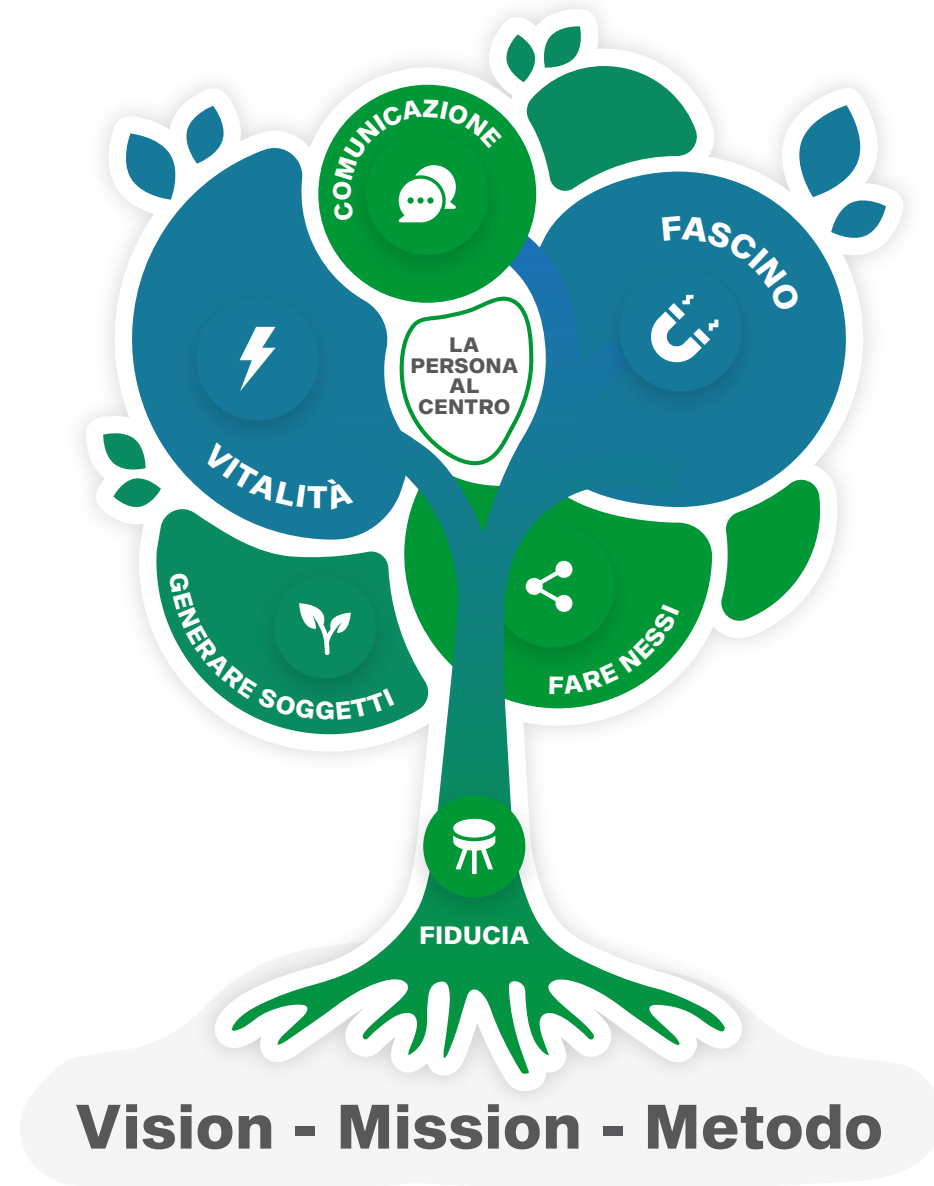
Riflettere sulle esperienze, di successo e non, per apprendere sempre e per sviluppare progetti e azioni di advocacy¹.

Comunità

Considerare sempre la persona nella sua rete di rapporti con la famiglia, il suo ambiente, la società.

¹ Processo che, articolandosi in azioni diverse (campagne, interventi, position paper, organizzazioni di eventi e coinvolgimento dei media) punta a influenzare il dibattito pubblico, i decision maker e le politiche pubbliche a partire dalle lezioni apprese nell'implementazione dei progetti sul terreno.

Le sei dimensioni della leadership di AVSI

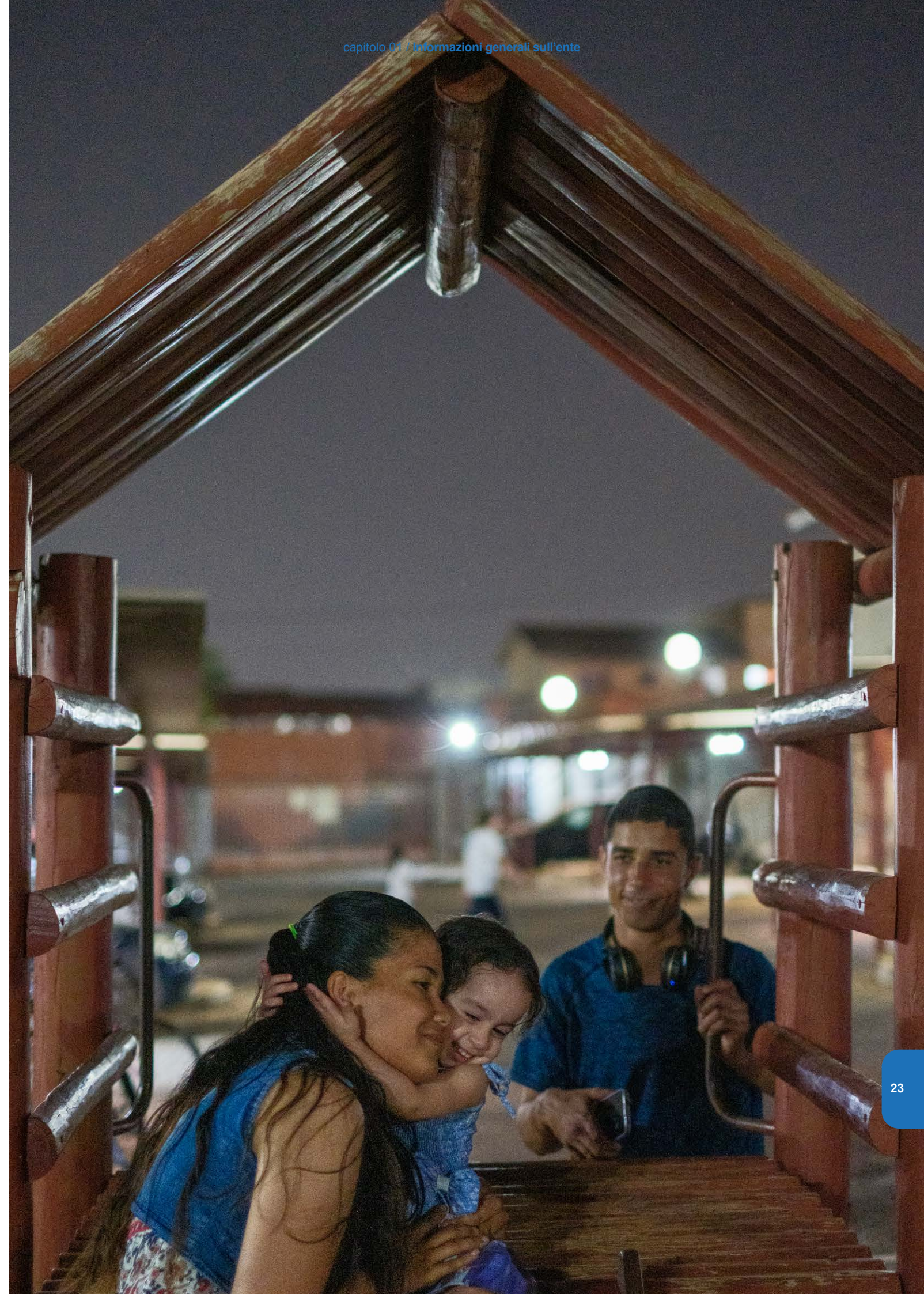


Il **modello di leadership** di AVSI, nato da un percorso partecipativo e simbolicamente rappresentato da un albero, si articola in **sei dimensioni che orientano comportamenti e competenze chiave**, promuovendo uno stile inclusivo, responsabile e attento alle relazioni. Tali dimensioni costituiscono un

riferimento comune per tutto lo staff, in ogni Paese, ispirando e qualificando l'azione quotidiana.

Good leadership never stops: la leadership è un percorso continuo, fondato su apprendimento costante, crescita personale e sviluppo delle competenze, per generare un impatto positivo e duraturo sulle persone e nei contesti in cui AVSI opera.

Nel 2025 il modello è stato ulteriormente consolidato attraverso **sessioni formative** inserite nei percorsi di orientation a livello locale e in headquarter, coinvolgendo circa 93 persone. A queste si sono affiancate **attività mirate su feedback, collaborazione ed engagement** rivolte a tre team, con l'obiettivo di rafforzare competenze manageriali, collaborazione interna e coesione organizzativa.



capitolo 02

Struttura, governo e amministrazione

Le nostre
fondamenta



Governance

Una struttura solida per affrontare contesti complessi. La governance di AVSI supporta l'azione dell'organizzazione attraverso un modello organizzativo trasparente e responsabile, che tutela i valori fondanti e assicura efficacia operativa nei diversi scenari di intervento.

La governance di AVSI si compone di:

- Assemblea dei Fondatori
- Collegio dei Partecipanti
- Consiglio di Amministrazione
- Presidente e Vice Presidente
- Segretario Generale
- Organo di Controllo

Assemblea dei Fondatori

L'Assemblea dei Fondatori approva le Linee guida, lo Statuto e il Codice etico della Fondazione.

I **soliti enti Fondatori** nominano il Consiglio di Amministrazione, l'Organo di Controllo, approvano il bilancio preventivo e consuntivo e il Bilancio Sociale.

Nel corso del 2025 i Fondatori sono stati consultati, come da regolamento elettorale, in vista della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione di AVSI per il quadriennio 2025-2029, per redigere la lista dei candidati alla carica di Consigliere di Amministrazione. L'Assemblea dei Fondatori si è inoltre riunita due volte e le principali attività sono state: il rinnovo delle cariche sociali della Fondazione, con la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione e dell'Organo di Controllo con i relativi membri supplenti per il quadriennio 2025-2029; l'approvazione degli obiettivi e della pianificazione annuale per l'anno 2026; l'approvazione del bilancio consuntivo 2024 e del preventivo 2026; l'approvazione del Bilancio Sociale 2024; l'approvazione delle modifiche al Codice etico di AVSI.

L'Assemblea dei Fondatori è attualmente composta da:

- 33 enti Fondatori (provenienti da 24 Paesi);
- 11 persone fisiche.

I Fondatori, siano essi enti o persone fisiche, non percepiscono emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti.



L'Assemblea
dei Fondatori
è attualmente
composta da

33

enti Fondatori
provenienti
da 24 Paesi

11

persone fisiche

Enti Fondatori

1. ACDI, Asociación Cultural para el Desarrollo Integral, Argentina
2. Asociația FDP-Protagonisti in educatie, Romania
3. AVAID, Svizzera
4. AVSI Alto Adige, Italia
5. AVSI BRASIL, Brasile
6. AVSI CANADA, Canada
7. AVSI Polska, Polonia
8. AVSI San Marino, San Marino
9. AVSI-USA, USA
10. Cardinal Otunga Charitable Trust, Kenya
11. CDM, Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana, Brasile
12. CESAL, Spagna
13. CoWA Kenya, Kenya
14. COWA Uganda, Uganda
15. Crecemos DIJO, Messico
16. CREN, Brasile
17. EDUS - Educazione e Sviluppo, Italia
18. Famiglie per l'Accoglienza, Italia
19. Fondazione del Sacro Cuore di Cesena, Italia
20. Fundación Domus, Cile
21. Fundación Sembrar, Ecuador
22. KHANDLELO, Mozambico
23. La Libanaise – Femme du 31 mai, Libano
24. LIGHE - Luigi Giussani Institute of Higher Education, Uganda
25. MASP - Mezhdunarodnaja Asociaciija Socialnykh Proektov, Kazakistan
26. Meeting Point International, Uganda
27. Meeting Point Kitgum, Uganda
28. SHIS, Albania
29. Shpresa e Jetës, Kosovo
30. SOTAS, Lituania
31. Support International e.V., Germania
32. The Seed, Nigeria
33. VIDA – Voluntariado Internacional para o Desenvolvimento Africano, Portogallo

Fondatori persone fisiche

Alberti Arturo / Bassi Massimo / Bisulli Raffaele / Castelli Ezio / Ciantia Filippo / Michelini Livio / Mingucci Roberto / Molteni Mario / Novara Enrico / Tagliabue Fulvia / Zoli Valeria

Collegio dei Partecipanti

I Partecipanti, siano essi enti o persone fisiche, contribuiscono significativamente e con continuità alla **vita della Fondazione e alla realizzazione dei suoi scopi**, al di fuori di rapporti di lavoro o di collaborazione stabile. Il Collegio dei Partecipanti si riunisce almeno una volta all'anno, formula pareri e proposte non vincolanti sulle attività e sui programmi della Fondazione.

Nel 2025 il Collegio dei Partecipanti si è riunito una volta per un aggiornamento sull'andamento delle attività dell'ente (con riferimento al bilancio consuntivo 2024 e al preventivo 2026), sul rinnovo delle cariche sociali della Fondazione e sulla Campagna Tende 2025-2026. Nel corso dell'anno, inoltre, il Collegio è stato consultato, come da regolamento elettorale, in vista della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione per il quadriennio 2025-2029, per redigere la lista dei candidati alla carica di consigliere.

Il Collegio dei Partecipanti è attualmente composto da **88 membri**, di cui:

- 87 persone fisiche: 31 donne, 56 uomini;
- 1 ente.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è composto da **sette membri** che restano in carica per quattro esercizi e sono rieleggibili. Sono **nominati dall'Assemblea dei Fondatori** con voto dei soli enti Fondatori. Il Consiglio di Amministrazione ha tutti i poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione: predispone il **bilancio preventivo e quello consuntivo**, nonché il Bilancio Sociale, propone all'Assemblea dei Fondatori eventuali modifiche statutarie, nomina tra i suoi membri **il Presidente, il Vice Presidente e il Segretario Generale**, svolge tutti gli ulteriori compiti attribuitigli dallo Statuto e dall'Assemblea dei Fondatori.

Nel 2025 il Consiglio di Amministrazione si è riunito **nove volte**, 4 volte durante il precedente mandato e 5 volte durante l'attuale **con una percentuale di partecipazione media del 90%**.

Le principali attività sono state:

- la nomina:
 - di Presidente, Vice Presidente, Segretario Generale con l'attribuzione dei relativi poteri;
 - di Alfredo Mantica come membro dell'Advisory Board;
 - del Comitato Guida per la Parità di Genere
- la cooptazione di un nuovo consigliere di amministrazione, sulla base del regolamento elettorale della Fondazione, a seguito delle dimissioni di Alessandro Maffioli;
- la predisposizione degli obiettivi e della pianificazione annuale per l'anno 2026, del bilancio consuntivo 2024, del bilancio preventivo 2026, del Bilancio Sociale 2024, delle modifiche al Codice etico che sono stati poi approvati dall'Assemblea Fondatori;
- l'approvazione:
 - del piano 2025 dell'Internal Auditor;
 - delle Linee guida GL-DPRW-09 Child Safeguarding Policy.

Il 26 giugno 2025 l'Assemblea dei Fondatori ha eletto il nuovo Consiglio di Amministrazione, che il 30 giugno ha nominato Presidente, Vice Presidente e Segretario Generale:



Presidente

Patrizia Savi

Chief Financial e Risk Officer
presso Sea-Aeroporti di Milano

Prima nomina consigliere 18.07.2013, Presidente dal 03.07.2017

Presidente di AVSI – ETS dal 2017, dopo essere stata consigliere e Vice Presidente. È Chief Financial e Risk Officer del Gruppo SEA, che gestisce gli aeroporti di Milano Linate e Malpensa, Presidente di SEA Prime e di Areas Food Services e fa parte del Consiglio di Amministrazione di SACBO S.p.A. In precedenza è stata Chief Financial Officer del Gruppo A2A e ha ricoperto incarichi di amministrazione e controllo in società quotate, tra cui Alerion Cleanpower.



Vice Presidente

Daniele Sacco

Partner HR Consulting s.a.s., Professore a contratto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore

Prima nomina consigliere 26.06.2025, Vice Presidente dal 30.06.2025

Partner HR di Consulting s.a.s. e professore presso l'Università Cattolica di Milano, vanta 40 anni di esperienza globale in gestione delle risorse umane e organizzazione in grandi gruppi multinazionali. Ha ricoperto la carica di Group HR, Legal, Real Estate and Organization Director del Gruppo Mondadori, di Chief Operating Officer HR in Rio Tinto e ruoli direzionali in ambito risorse umane in Kraft e Ferrero. Membro di CdA e advisory board internazionali, è stato nominato Vice Presidente di AVSI – ETS nel giugno 2025.



Segretario Generale

Giampaolo Silvestri

Segretario Generale Fondazione AVSI-ETS

Prima nomina consigliere 18.07.2013, Segretario Generale dal 19.07.2013

Segretario Generale di AVSI – ETS dal 2013, è entrato nella Fondazione nel 1996 e ha ricoperto ruoli di responsabilità nell'area progetti e nella direzione esecutiva, operando in contesti internazionali complessi. È membro del Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS) del Ministero degli Affari Esteri e Cooperazione Internazionale e del Consiglio di Amministrazione di Fondazione Triulza. Dal 2024 è membro inoltre della Cabina di Regia del Piano Mattei e dal 2015 scrive per il Corriere della Sera su tematiche di cooperazione allo sviluppo.



Membri del Consiglio di Amministrazione

Emanuele Bracco

Professore Associato presso l'Università di Verona

Prima nomina consigliere 16.02.2026

Professore Associato in Economia Politica presso l'Università di Verona, ha conseguito il PhD in Economics presso l'University of Warwick in Gran Bretagna. È autore di numerose pubblicazioni e membro del comitato scientifico della Fondazione De Gasperi e dell'Ufficio Studi della Fondazione Ezio Tarantelli. Da gennaio 2025 è membro del CdA di FNM Pay Spa, società del gruppo Ferrovie Nord.



Marilena Chessa

già Magistrato

Prima nomina consigliere 18.12.2023

Ha operato in magistratura dal 1983 al 2020. Dopo esperienze nel settore penale adulti come Sostituto Procuratore e Giudice del Dibattimento presso il Tribunale Ordinario di Milano, dal 2001 ha svolto funzioni di Giudice presso il Tribunale per i Minorenni di Milano, occupandosi soprattutto di minori autori di reato e della tutela di adolescenti a rischio di devianza. A quest'ultima funzione ha costantemente affiancato attività di docenza e formazione nonché di ricerca, protratte anche dopo la cessazione dall'Ufficio, in collaborazione con il mondo accademico.



Donato Di Gilio

Presidente di FITT POLSKA sp. z o.o., già Presidente di AVSI Polska

Prima nomina consigliere 26.06.2025

Fondatore nel 1994 di CORE sp. z o.o., società di consulenza con sede a Varsavia a supporto degli investitori esteri, in particolare italiani, nel mercato polacco su temi legali, fiscali, di corporate finance, M&A e finanza agevolata, ne è stato Presidente e CEO fino al febbraio 2026, quando la società ha assunto la denominazione Strategic Management Partners sp. z o.o., di cui è oggi Partner e Vice Presidente. Ha presieduto AVSI Polska dal 1993 al 2025 e ha co-fondato nel 1996 la Camera di Commercio Italiana in Polonia, di cui è stato Presidente dal 2009 al 2013. Ricopre inoltre incarichi di vertice in diverse società internazionali e associazioni di imprese.



Lorenzo Ornaghi

già Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

Prima nomina consigliere 18.07.2013

Presidente onorario dell'Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali (ASERI). Ha insegnato Scienza politica e Storia del pensiero politico all'Università di Teramo, all'Università della Svizzera Italiana e all'Università Cattolica del Sacro Cuore, di cui è stato Rettore dal 2002 al 2012. Dal novembre 2011 all'aprile 2013 ha ricoperto l'incarico di Ministro per i Beni e le Attività Culturali. Presiede il Comitato scientifico della Fondazione De Gasperi e quello di Costruiamo il Futuro ETS.

I membri del Consiglio di Amministrazione non percepiscono emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti.

Organo di controllo

L'Organo di Controllo in carica è stato nominato con voto dei soli enti Fondatori, per la durata di quattro esercizi. Ha il compito di **vigilare sulla gestione finanziaria della Fondazione** e sulla conformità alla legge e allo Statuto della sua attività. Esercita inoltre **compiti di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale** e attesta che il Bilancio Sociale sia stato redatto in conformità alle Linee guida adottate ai sensi dell'articolo 14 del Decreto 117.

In data 29 giugno 2023 l'Assemblea dei Fondatori ha conferito l'incarico della revisione legale dei conti alla società EY S.p.A. in conformità a quanto previsto all'art. 31 del D. Lgs. 117/2017 su proposta motivata dell'Organo di Controllo ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. 39/2010.

Il 26 giugno 2025, l'Assemblea dei Fondatori ha nominato il nuovo Organo di Controllo:

Presidente	Membri effettivi	Membri supplenti
Delia Gatti Prima nomina Presidente 26.06.2025	Piergiorgio Gusso Prima nomina membro effettivo 26.06.2025	Tatiana Bertonati Prima nomina 22.12.2017
	Alfredo Tradati Prima nomina membro effettivo 18.07.2013	Samuela Cecconello Prima nomina 22.12.2017

Il compenso dei componenti dell'Organo di Controllo è stato consensualmente stabilito e, in ogni caso, rispetta quanto previsto all'art. 8, comma 3, lettera a) del decreto legislativo del 03/07/2017 n. 117 e successive modificazioni.

Advisory Board

L'Advisory Board è nominato dal Consiglio di Amministrazione di AVSI ed è composto da figure esterne alla Fondazione che possano **fornire un supporto consulenziale nell'indirizzo delle attività e nella definizione della strategia**.

Nel corso del 2025 l'Advisory Board di AVSI si è riunito una volta per essere consultato, come da regolamento elettorale, in vista della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione per il quadriennio 2025-2029, per redigere la lista dei candidati alla carica di consigliere. È stato inoltre coinvolto in merito a diverse tematiche rilevanti: dal Piano Mattei, nuova strategia italiana di cooperazione paritaria con l'Africa, alla crisi legata al drastico taglio dei fondi alla cooperazione da parte degli USA e alla chiusura di USAID, tema su cui AVSI ha organizzato diversi briefing interni. Ulteriori argomenti di consultazione sono stati il Quadro Finanziario Pluriennale europeo e la crisi globale del multilateralismo. In ogni occasione, l'Advisory Board ha offerto osservazioni e contributi significativi, che hanno supportato la definizione delle decisioni strategiche dell'organizzazione.

L'Advisory Board è stato nominato il 14 settembre 2020, la sua composizione è stata aggiornata nel 2025 con la nomina di Alfredo Mantica.

Angelino Alfano

Già Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e quattro volte Ministro della Repubblica Italiana. Attualmente Presidente del Gruppo Ospedaliero San Donato, Presidente della Fondazione De Gasperi e Partner dello Studio legale Bonelli Errede.

Paolo Lembo

Membro del Consiglio Consultivo Superiore dell'Università della Pace (UN), ha lavorato presso le Nazioni Unite dal 1987 al 2019, ricoprendo ruoli di vertice soprattutto nella gestione di emergenze complesse, tra le quali Afghanistan, Azerbaijan, Algeria, Burundi, Kosovo, Iraq, Arabia Saudita, Yemen.

Stefano Manservigi

Professore presso la Paris School of International Affairs e presso la Florence School of Transnational Governance (European University Institute), Presidente del Board del Global Community Engagement and Resilience Fund, già Direttore Generale della Direzione cooperazione internazionale e sviluppo della Commissione Europea.

Alfredo Mantica

Dirigente industriale, è stato eletto al Senato della Repubblica nel 1987, incarico ricoperto fino al 2013. È stato Vice Ministro degli Affari Esteri con delega alla Cooperazione e allo Sviluppo per Africa e Medio Oriente dal 2001 al 2006 e dal 2008 al 2011. In AVSI – ETS, ha ricoperto le cariche di consigliere di amministrazione dal 2015 e di Vice Presidente dal 2017 al 2025, anno in cui è entrato a far parte dell'Advisory Board della Fondazione.

I membri dell'Advisory Board non percepiscono emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti.

Compliance

La compliance interna di AVSI è assicurata da un sistema articolato di presidi di governance, controllo e gestione dei rischi, che assicura correttezza, trasparenza e affidabilità nello svolgimento delle attività dell'organizzazione. Tale sistema si fonda sul coordinamento dei seguenti organi e processi:

- Società di revisione del bilancio;
- Modello organizzativo 231 e Organismo di Vigilanza;
- Enterprise Risk Management (ERM);
- Organo di Controllo;
- Internal Audit.

In ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 231/2001, AVSI ha adottato e attua un **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** per assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nello svolgimento delle proprie attività, a tutela della propria reputazione e posizione, dei propri dipendenti, dei collaboratori e di terzi.

Questo Modello rappresenta un insieme coerente di principi, procedure e disposizioni che incidono sul funzionamento interno di AVSI e sulle modalità di relazione con i soggetti esterni, regolando la diligente gestione di un sistema di controllo delle attività sensibili, finalizzato a prevenire i reati richiamati dal D.Lgs. n. 231/2001. L'adozione e il costante aggiornamento di tale Modello rappresenta uno strumento di prevenzione di condotte illecite

ed è inoltre motivo di esenzione dalla responsabilità dell'ente, oltre che un atto di responsabilità sociale da parte di AVSI.

Il Modello organizzativo, redatto secondo quanto previsto dalle Linee guida emanate da Confindustria e da altri enti non profit appartenenti allo specifico contesto delle Organizzazioni Non Governative, in collaborazione con la Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri, è stato adottato nel 2013, aggiornato nel 2016 e successivamente nel 2021. A seguito della revisione della struttura organizzativa di AVSI nel 2025, nonché delle novità normative di recente intervenute, è previsto un ulteriore aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo nel 2026.

Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza (O.d.V.) è un organo indipendente che, ai sensi dell'art. 6, D.Lgs. n. 231/2001, ha la funzione di **vigilare sull'attuazione e l'osservanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e del Codice etico**, nonché di promuovere il loro aggiornamento.

L'attuale incarico è stato conferito dal Consiglio di Amministrazione il 17/03/2023 con durata quadriennale. L'Organismo si riunisce con periodicità almeno trimestrale.

È composto da:

Presidente	Componenti dell'O.d.V.	
Benedetta Colombo	Giorgio Brandazza	Claudio Consigliere
Avvocato presso Studio Legale Associato Lecis Cannella Grassi	Chief Executive Officer presso Cornelian S.r.l.	AVSI Internal Auditor

All'O.d.V. sono attribuiti compiti e poteri individuati al paragrafo del Modello organizzativo, "Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza", nonché tutti gli altri doveri e prerogative indicati dal Modello Organizzativo della Fondazione.

Il compenso dei componenti dell'O.d.V. è commisurato alle vigenti tariffe professionali e, in ogni caso, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 8, comma 3, lettera a) del Decreto 117.

L'O.d.V. dispone di un canale di comunicazione (organismodivigilanza@avsi.org) al quale riceve informazioni ordinarie e straordinarie, periodiche o ad evento, da parte dei destinatari del Modello, in relazione alle attività ritenute sensibili.

L'Organismo di Vigilanza è parte del **Whistleblowing Committee**, responsabile della gestione dei canali di segnalazione ai sensi del D.Lgs. n. 24/2023. Le condotte segnalabili, le modalità di segnalazione e di gestione delle stesse sono disciplinate dalla "Whistleblowing Policy", che prevede lo svolgimento delle indagini ritenute necessarie e individua nel caso la funzione o l'organo aziendale competente a esprimere l'eventuale decisione in merito a ciascuna segnalazione e ad adottare potenziali azioni correttive, anche su suggerimento del Whistleblowing Committee. È garantita la riservatezza dell'identità del segnalante in buona fede e la protezione da qualsiasi forma di ritorsione.

Nel 2025 l'O.d.V. ha vigilato sull'osservanza del Modello Organizzativo e del Codice etico della Fondazione, svolgendo controlli mirati in coerenza con il piano delle attività di vigilanza, attraverso incontri con responsabili di uffici e funzioni e con i rappresentanti Paese. L'attività si è estesa anche a situazioni non programmate o programmabili, ma meritevoli di approfondimento. In questo ambito, la partecipazione al Whistleblowing Committee ha favorito l'emersione di elementi utili alle attività di verifica e controllo. Gli esiti del monitoraggio sono stati comunicati al Consiglio di Amministrazione tramite relazioni semestrali.

Internal audit

Secondo la definizione adottata dall'Institute of Internal Auditors (IIA), **l'Internal Audit è un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza**, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance. La funzione è affidata a Claudio Consigliere su mandato del Consiglio di Amministrazione del 16/06/2021.

Nel 2025, l'Internal Audit ha continuato **l'analisi del corpo procedurale di AVSI** per integrare la mappatura dei rischi, già definiti nel processo di Enterprise Risk Management (ERM): particolare attenzione è stata posta ai rilievi emersi dagli audit esterni condotti dai donatori nell'ambito delle verifiche sullo stato di avanzamento dei progetti.

AVSI si impegna al rispetto dei principi della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Convenzione Europea sui Diritti Umani, la Dichiarazione sui Diritti dell'Infanzia e la Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione della donna.

AVSI ha inoltre aderito e sottoscritto il codice di condotta per il Movimento Internazionale della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa e per le Organizzazioni non Governative (ONG) nell'esecuzione di programmi di soccorso in caso di catastrofe.

Codice etico e norme in vigore

Codice etico

Il Codice etico di AVSI, aggiornato nel 2025, raccoglie i principi e le regole comportamentali al cui rispetto è tenuto tutto il personale, i fornitori e chiunque svolga attività in nome e per conto della Fondazione ovunque operi, in Italia e all'estero.

I principi generali del Codice etico di AVSI sono: onestà, lealtà, equità, solidarietà, non discriminazione, trasparenza e responsabilità.

Il Codice etico dichiara e diffonde i valori e le regole comportamentali cui la Fondazione intende far costante riferimento nell'esercizio della propria attività. Sono parte integrante del Codice etico e del Modello di Organizzazione,

Gestione e Controllo tutte le policy adottate dalla Fondazione e, in particolare, la "Child Safeguarding Policy", la "Policy di Prevenzione dello sfruttamento sessuale, abusi e molestie (PSEAH)" e la "Policy anti-frode e anti-corruzione".

Whistleblowing Policy

Al fine di consentire la segnalazione di violazioni e fondati sospetti di violazioni (che ledono l'interesse di AVSI) del Codice etico, del Modello Organizzativo e delle policy vigenti, **la Fondazione AVSI ha definito un sistema di whistleblowing** – descritto nella "Whistleblowing Policy", pubblicata sul sito web della Fondazione – **aggiornato nel 2025**, in conformità con quanto previsto dal D.Lgs. n. 24/2023 e alla luce dell'ottenimento da parte della Fondazione della Certificazione Parità di Genere UNI PDR 125 2022.

Attraverso la piattaforma di segnalazione e la casella di messaggistica vocale, il **Whistleblowing Committee** riceve e gestisce le segnalazioni, indaga le eventuali violazioni e suggerisce gli opportuni provvedimenti alle funzioni competenti ad assumerle. Qualunque collaboratore o soggetto con cui AVSI entri in contatto nello svolgimento delle proprie attività è incoraggiato a presentare segnalazioni in relazione a condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione delle funzioni svolte, a condizione che tali segnalazioni siano circostanziate e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti. **La Fondazione adotta misure idonee affinché sia garantita la riservatezza** circa l'identità della persona segnalante e della persona segnalata, conformemente alla Whistleblowing Policy. È vietata qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione nei confronti di coloro che effettuino in buona fede segnalazioni whistleblowing.

Nel corso del 2025 il Whistleblowing Committee ha ricevuto segnalazioni provenienti da diversi Paesi in cui la Fondazione opera riguardanti potenziali comportamenti illeciti e ha sempre dato tempestivo riscontro ai segnalanti, archiviando i casi non rientranti nel perimetro di applicazione della normativa di riferimento e dando invece puntuale seguito investigativo ai casi meritevoli di approfondimento, suggerendo, ove necessario, azioni di miglioramento o provvedimenti disciplinari. Le investigazioni sono state svolte assicurando il rispetto della riservatezza del soggetto segnalante e dei soggetti coinvolti, vigilando sull'assenza di comportamenti o provvedimenti ritorsivi nei loro riguardi.

Principali norme in vigore

Nel 2025 AVSI ha aggiornato e ampliato il proprio corpus normativo, che ha superato le 50 norme e disposizioni interne, al fine di garantire conformità alle richieste delle istituzioni italiane, europee e internazionali e di rafforzare i principi di trasparenza, responsabilità e accountability nei confronti degli stakeholder. Le norme vengono poi adattate a livello locale in ciascun Paese attraverso apposite procedure.

Nel corso dell'anno sono state introdotte otto nuove Procedure Generali e Linee guida, riguardanti il piano acquisti, l'internal audit, i principi umanitari, i KPI, la gestione degli eventi, le risorse umane e le politiche di parità di genere. È stata inoltre pubblicata una nuova versione della Child Safeguarding Policy, elaborata dalla Child Protection & Girls and Women Empowerment Unit insieme al dipartimento Risorse Umane. Il documento definisce i principi e le procedure applicati dall'organizzazione per la tutela dei minori, che devono essere rispettati da tutto il personale e dai partner.



Consulta l'intera
sezione **Policy
e procedure**

Certificazione di qualità

AVSI è conforme alla norma UNI EN ISO 9001:20152 per la progettazione di interventi di cooperazione, di aiuto e di sostegno allo sviluppo, in collaborazione con e per i principali enti donatori istituzionali, nazionali e internazionali.

Valutazione e gestione dei rischi

Dal 2020 AVSI ha rafforzato la propria governance adottando un sistema strutturato di Enterprise Risk Management (ERM) attraverso il quale ogni anno vengono individuati, valutati e mitigati i principali rischi dell'organizzazione nei Paesi in cui opera.

Il sistema ERM di AVSI si basa su quattro macro-categorie di rischio – strategici e di contesto esterno, operativi, finanziari, legali e di compliance – all'interno delle quali Paesi e aree funzionali individuano i rischi specifici di competenza. Ogni rischio viene valutato sulla base di metriche quali-quantitative in termini di probabilità di accadimento e impatto rispetto alle dimensioni economica, operativa e reputazionale, considerando le azioni di mitigazione già in essere o pianificate.

L'analisi dei rischi è parte integrante del processo di pianificazione annuale, consentendo l'integrazione di azioni di mitigazione e monitoraggio nei piani operativi e finanziari realizzati da regioni, Paesi e aree funzionali. Tale analisi viene aggiornata almeno una volta l'anno e, generalmente, su base semestrale.

La gestione dei rischi è un processo condiviso: responsabili del monitoraggio e dei piani di mitigazione sono i rappresentanti Paese, con il supporto del Risk Manager, mentre la supervisione e il controllo spettano al comitato ERM che si riunisce quadrimestralmente, composto dal Segretario Generale, dal Risk Manager e dai responsabili delle aree amministrazione, progetti, risorse umane, fundraising, comunicazione. Il Consiglio di Amministrazione è regolarmente informato sugli esiti delle analisi, assicurandone il presidio costante.

I rischi identificati durante il processo realizzato tra settembre e ottobre 2025 sono stati in totale 330, dei quali 82 valutati come top risk. Come per il 2025, i più numerosi sono risultati i rischi legati alla sicurezza delle persone che operano sul terreno, soprattutto nelle aree delle numerose crisi internazionali, e causati da eventi esterni quali sommosse, rivolte, attacchi (21 top risk). Se si considerano anche i top risk che riguardano gli eventi catastrofici naturali o legati al clima e quelli legati alle questioni di salute, l'intera area del cosiddetto "duty of care" (sicurezza e salute del personale) comporta in totale 29 top risk.

Sono diminuiti invece i top risk legati alla selezione, gestione e performance delle risorse umane, assestatisi a 15 rispetto ai 19 del 2025.

La terza area per numero di top risk si riconferma quella relativa alla liquidità e cash flow, a causa di diversi fattori: pagamenti ritardati da parte dei finanziatori, aumento sostanziale di valore e numero dei progetti finanziati da donatori istituzionali che richiedono il contributo finanziario di AVSI, sempre più numerose crisi (anche finanziarie) che possono causare blocchi dei sistemi bancari o drammatici deprezzamenti della moneta locale.

Anche i potenziali impatti reputazionali sono notevolmente cresciuti sia per l'acutizzarsi della sensibilità in materia, sia per l'aumento di specifici eventi di rischio.

È stato quindi elaborato, realizzato e monitorato un piano di mitigazione dei rischi, tra le cui azioni si sottolineano:

- il progressivo **aggiornamento e l'implementazione delle procedure per la salute e sicurezza** da parte delle sedi estere accompagnato da una valutazione (specifica) e mitigazione dei rischi sicurezza su base trimestrale;
- il **perfezionamento dell'applicazione delle procedure per la gestione finanziaria** dei progetti e la rendicontazione a livello nazionale;
- la **formazione continua** sulla social media policy emessa dall'organizzazione.

Questo approccio consente ad AVSI di operare in modo più consapevole e resiliente nei 26 Paesi esteri in cui è presente con una sede registrata, oltre che in Italia, rafforzando la capacità dell'organizzazione di perseguire i propri obiettivi nel medio-lungo periodo.

capitolo 03

Stakeholder

Un dialogo costruttivo



Gli stakeholder

Per AVSI la partecipazione attiva degli stakeholder è un elemento essenziale per garantire la qualità, l'efficacia e la sostenibilità dei progetti.

Gli stakeholder sono tutti gli attori interni ed esterni interessati all'attività dell'organizzazione: in primo luogo coloro che partecipano ai progetti e alle attività, le loro comunità e le espressioni organizzate locali, istituzionali e non. Vi rientrano poi le organizzazioni e le persone che rappresentano il nucleo costitutivo della struttura di AVSI – il suo staff in Italia e all'estero, i volontari, le altre organizzazioni del Terzo Settore, i donatori pubblici e privati, le imprese partner e sponsor, le istituzioni multilaterali e bilaterali con cui AVSI si rapporta. A questi si aggiungono anche fornitori, università, banche e l'intera collettività.

In coerenza con il proprio metodo, AVSI ne promuove il coinvolgimento attraverso un **approccio partecipativo** che investe i processi di progettazione, attuazione e valutazione delle attività, in un **dialogo continuo** fondato su ascolto, corresponsabilità e valorizzazione reciproca.

Protagonisti

2.705.176

beneficiari **diretti**

10.997.141

beneficiari **indiretti**



Per AVSI, i beneficiari sono i principali protagonisti di ogni intervento. La loro partecipazione attiva in tutte le fasi progettuali si conferma un presupposto fondamentale per l'efficacia delle attività e costituisce uno degli elementi maggiormente valorizzati dagli operatori sul campo.

Il **coinvolgimento diretto delle comunità** è da sempre una **priorità per AVSI**, formalizzato come un valore centrale anche nelle più recenti politiche sull'accountability e negli impegni assunti dall'organizzazione per rafforzare il percorso condiviso con le popolazioni coinvolte nelle attività, nel pieno rispetto dei loro diritti e della loro dignità.

L'organizzazione garantisce sempre il rispetto dei principi umanitari e del **"Do No Harm"** (**"non nuocere"**) in ottemperanza alle proprie linee guida interne in merito (GL-DPRH-08), che enuncia i principi fondamentali della propria azione e promuove il protagonismo dei beneficiari nella ricerca di soluzioni e contribuendo alla costruzione di percorsi di sviluppo duraturi.

In questa prospettiva, **AVSI ha sviluppato e messo a disposizione delle comunità locali diversi strumenti di tutela dei diritti, grazie ai quali permette loro di esprimersi ed essere coinvolte nelle diverse fasi del progetto con opinioni, suggerimenti o reclami.** L'obiettivo è migliorare costantemente politiche e pratiche di programmazione, oltre a permettere la segnalazione di eventuali violazioni delle policy o situazioni di insoddisfazione.

A conferma di questo impegno, le procedure generali relative al project design (GP-DPRG-17 e GP-DPRH-18), la procedura sull'implementazione dei progetti (GP-DPRG-20) e la procedura generale che definisce gli elementi obbligatori da integrare nei Meccanismi di Feedback e Reclamo per le Popolazioni in tutti i Paesi di intervento (GP-DPRH-34) costituiscono un quadro unitario volto a rendere sistematico e coerente l'approccio di AVSI all'accountability. I requisiti previsti da tali procedure mirano infatti ad assicurare la corretta identificazione, valutazione e applicazione degli impegni di accountability illustrati nella linea guida del Codice Etico "Accountability towards affected populations and stakeholders", contribuendo così a tutelare le persone coinvolte e a garantire il pieno raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Il coinvolgimento dei beneficiari

Nel 2025 AVSI ha proseguito il percorso di misurazione dell'applicazione dei principi di accountability, realizzando un secondo processo di auto-valutazione su scala globale, che ha coinvolto 24 sedi operative ed è stato esteso anche a due Paesi in cui l'organizzazione è presente attraverso realtà locali (Rwanda e Messico), con l'obiettivo di accompagnarle in un percorso costante di capacity building.

Dai risultati emerge una **confermata e diffusa attenzione al coinvolgimento delle comunità locali nelle diverse fasi di progetto**: dalla valutazione dei bisogni e pianificazione (85%), all'implementazione e alla distribuzione dei servizi (90%), fino alle attività di monitoraggio e valutazione (84%). Inoltre, è stato segnalato che nel 73% dei casi lo staff ricerca attivamente il feedback dei partecipanti ai progetti, che nel 68% dei casi confermano di aver ricevuto inoltre un riscontro rispetto a come il loro feedback sia stato utilizzato. Parallelamente, nell'86% dei casi lo staff si impegna ad assicurare che le iniziative progettuali riflettano in modo adeguato i cambiamenti di contesto, i rischi, i bisogni e le capacità delle comunità di riferimento.

Al termine dell'autovalutazione, ciascuna sede coinvolta è incoraggiata a individuare **almeno tre ambiti prioritari di miglioramento, che vengono poi monitorati nel corso dell'anno.** Questo processo mira anche a introdurre cambiamenti concreti nelle pratiche operative dell'organizzazione, per garantire una costante aderenza agli impegni di accountability assunti.

Enti Fondatori



I Fondatori sono regolarmente informati e coinvolti, secondo quanto previsto dallo Statuto, nelle principali fasi di pianificazione, attuazione e valutazione delle attività di AVSI, contribuendo in modo continuativo all'indirizzo e allo sviluppo dell'organizzazione.

In qualità di **organizzazioni della società civile attive nei Paesi di intervento**, i Fondatori partecipano inoltre in maniera operativa a processi di livello globale, tra cui la MEAL Community, la ricerca di opportunità progettuali, l'elaborazione e la gestione dei progetti.

Nel corso del 2025 sono stati infatti realizzati **23 progetti in partnership (+9,5% rispetto al 2024)** e sono state presentate congiuntamente **37 proposte progettuali (+12,1% rispetto al 2024)**, dato che segnala un trend positivo e un rafforzamento delle pratiche organizzative.

Il contributo degli enti fondatori si estende anche alle attività di comunicazione, raccolta fondi, formazione e approfondimento di tematiche strategiche di interesse comune.

In America Latina, una rete sempre più strutturata

Nel gennaio 2025, l'incontro della rete AVSI America Latina a Brasilia ha rappresentato un momento di confronto sul rafforzamento dell'identità comune e delle partnership tra i fondatori e i diversi attori legati ad AVSI nella regione. In un contesto internazionale segnato da profonde trasformazioni, i partecipanti hanno riaffermato la centralità della persona e della dignità umana come elementi fondanti della propria azione, valorizzando il percorso di crescita delle realtà autonome nate dall'esperienza di AVSI nei diversi Paesi dell'America Latina.

Dall'incontro sono emerse linee guida orientate a consolidare il dialogo, lo scambio di esperienze e la collaborazione tra i membri della rete, promuovendo momenti periodici di incontro, condivisione di competenze e sviluppo di nuove sinergie progettuali. La struttura regionale di AVSI continuerà a svolgere un ruolo di coordinamento e facilitazione, sostenendo il rafforzamento dell'impatto delle diverse realtà in America Latina.

Staff


1.776

AVSI promuove un ambiente di lavoro che valorizza le persone e sostiene la loro crescita, incoraggiando apprendimento, scambio e partecipazione attiva.

Nel 2025 questo impegno è stato ulteriormente consolidato attraverso un piano organico di iniziative, pensate per tradurre concretamente questi principi in opportunità quotidiane per lo staff e per rafforzare coesione, sviluppo professionale e apertura culturale.

Durante l'anno, sono proseguite diverse iniziative di coinvolgimento, come ad esempio:

- gli incontri **Breakfast & Learn**, “colazioni a tema” aperte in particolare allo staff junior e dedicate all'approfondimento di tematiche di attualità, utili a favorire dialogo, confronto e partecipazione attiva;
- diversi **momenti informali di incontro**, pranzi e attività extra-lavorative (tra cui la partecipazione alla corsa di beneficenza AVSI Run) per rafforzare il senso di appartenenza e la collaborazione tra colleghi;
- **4 staff meeting**: incontri plenari per condividere progressi, obiettivi e sfide, confrontandosi e allineandosi anche rispetto a temi di particolare rilevanza per l'intera organizzazione;
- **booksharing**: presenza di una libreria condivisa di romanzi riferiti ai Paesi in cui AVSI opera e la possibilità di consultare quotidiani tramite tablet, per stimolare approfondimenti.

In aggiunta, nel 2025 sono state realizzate due survey sul clima interno e sul coinvolgimento del personale:

- **Italia | Survey su equità e inclusione**: ha coinvolto tutto lo staff basato in Italia, con l'obiettivo di approfondire percezioni e bisogni relativi a equità, inclusione e pari opportunità, e di orientare interventi di miglioramento organizzativo.
- **Myanmar | Employee satisfaction and engagement survey**: rivolta al personale locale, con un tasso di partecipazione del 90%, è stata realizzata per misurare i livelli di engagement e soddisfazione dello staff, per identificare aree di miglioramento e per definire un piano d'azione mirato. L'implementazione del piano è prevista nel 2026, con l'obiettivo di rafforzare motivazione, benessere e qualità dell'esperienza lavorativa.

Partnership locali


1.355

di cui
616
organizzazioni
della società
civile

310
imprese

429
autorità

Il coinvolgimento e il rafforzamento degli attori locali rappresenta un elemento centrale dell'approccio di AVSI: investire nel capacity building consente di accompagnare persone e comunità, favorendo processi di sviluppo duraturi e radicati nei contesti locali.

Gli attori locali, spesso definiti anche “organizzazioni dell'ultimo miglio”, rivestono un ruolo essenziale nell'assicurare l'accesso agli interventi umanitari e nel coinvolgere specifici gruppi della popolazione.

Procedure e strumenti per un accompagnamento strutturato

Proseguendo nel percorso di rafforzamento e implementazio-

ne della procedura generale “**Processo di Partenariato – Modalità di Sub-Granting**”, nel 2025 AVSI ha organizzato due sessioni formative rivolte al key staff nei Paesi, oltre a incontri specifici a livello regionale o nazionale. L'obiettivo era comprendere le esigenze emerse dopo le formazioni e definire insieme i passaggi necessari affinché ciascun Paese potesse rendere pienamente operativa la procedura. Questo accompagnamento ha portato all'adozione, in tutti i Paesi in cui AVSI opera, di **strumenti specifici e flessibili per valutare le organizzazioni della società civile candidate a diventare potenziali partner**.

Lo strumento, pensato per valorizzare, formalizzare e strutturare i processi di partenariato, consente allo staff di effettuare valutazioni multisettoriali dei partner fin dall'avvio della collaborazione. Il lavoro svolto nel 2025 ha inoltre permesso di raccogliere i bisogni delle filiali e di sviluppare piani di supporto mirati, che hanno incluso il rafforzamento delle competenze necessarie all'utilizzo dello strumento, la sua personalizzazione e l'affiancamento dello staff nell'analisi dei partner.

Nel corso del 2025 AVSI ha concluso anche due ulteriori iniziative collegate al medesimo ambito. Da un lato, la redazione di una linea guida che illustra l'**impegno di AVSI nei confronti del partenariato**, in conformità alle best practice internazionali, e che definisce quali entità possono essere considerate potenziali partner. Dall'altro, la redazione di un tool e di una procedura generale per **sistematizzare le pratiche e gli strumenti di capacity building dei soggetti locali**. Questo strumento supporta AVSI e i partner nell'individuazione condivisa delle priorità di lavoro, attraverso un **processo partecipativo di self-assessment dell'organizzazione, accompagnato dal personale AVSI**: il risultato è un piano di sviluppo fondato sulle priorità identificate direttamente dalle organizzazioni.

2 Un processo di gestione del partenariato per l'implementazione di progetti e attività in cui è prevista la firma di un accordo di collaborazione (condivisione di risorse finanziarie e/o in natura) tra AVSI e un partner formale.

Far crescere le reti locali per rafforzare la democrazia: l'esperienza in Repubblica Dominicana

“Un Foro para Tod@s”, progetto realizzato da AVSI e CIPROS nella Repubblica Dominicana tra gennaio 2023 e febbraio 2025, con il co-finanziamento dell'Unione Europea, rappresenta un esempio concreto di investimento strategico per il rafforzamento della società civile locale e la promozione dei diritti umani nel Paese, attraverso il rilancio e il consolidamento del **Foro Ciudadano, una rete nazionale di organizzazioni della società civile attive in ambiti quali ambiente, diritti delle donne, contrasto alla povertà e partecipazione democratica**.

Il progetto non si è concentrato su un singolo settore tematico, ma ha puntato a un **cambiamento sistemico** consolidando uno spazio collettivo di partecipazione e rappresentanza. Tra i risultati più significativi, il Foro Ciudadano ha rafforzato la propria capacità di interlocuzione con le istituzioni fino a ottenere **un'udienza settimanale per rivolgere interrogazioni al Presidente** per la tutela dei diritti umani, contribuendo così al **rafforzamento dello spazio civico e del dialogo democratico**.

“Un Foro para Tod@s” lascia così un'eredità tangibile: una rete più solida, competente e riconosciuta, capace di entrare nel dibattito pubblico e di promuovere una democrazia partecipativa, in linea con la visione di AVSI del partenariato come leva di sviluppo sostenibile e inclusivo.

Il miglioramento tangibile delle competenze in pianificazione strategica, progettazione, gestione amministrativa, compliance e comunicazione, grazie a un approccio inclusivo che ha favorito una reale partecipazione da parte degli attori locali.

La valutazione esterna condotta ha confermato l'elevata pertinenza, efficacia, efficienza, impatto e sostenibilità dell'intervento: si è registrato un

miglioramento tangibile delle competenze in pianificazione strategica, progettazione, gestione amministrativa, compliance e comunicazione, grazie a un approccio inclusivo che ha favorito una reale partecipazione da parte degli attori locali.

AVSI Point

 **252**

Gli AVSI Point con delega specifica³ coinvolgono 1.572 volontari con cui AVSI è in contatto diretto, e sono parte di una rete composta da oltre 3.000 persone che a vario titolo sostengono AVSI.

Aiutano a instaurare rapporti con i media del territorio, sviluppano e curano il patrimonio di contatti e relazioni, anche con imprese ed enti locali.

Gli AVSI Point sono **gruppi di volontari presenti in diverse città in Italia e in Europa**, che organizzano eventi di raccolta fondi e iniziative volte a promuovere la conoscenza di AVSI, ad esempio attraverso il sostegno alle campagne annuali (5x1000, Campagna Tende) e per emergenze umanitarie.

Donatori privati

 **19.323**

di cui

382
aziende

36
fondazioni

208
scuole

I donatori privati includono individui, imprese, fondazioni e reti associative che supportano i progetti e le iniziative di AVSI, attraverso donazioni trasparenti e tracciabili.

Tra i donatori principali figurano:

Caritas Pro Vitae Gradu Charitable Trust | F2i | Fondo di Beneficenza Intesa Sanpaolo | Fondazione Lavazza | Fondazione San Zeno | IKEA Foundation | IVECO Group | NTT DATA | Panasonic | Unicoop Etruria

Nel 2025 il coinvolgimento dei donatori privati si è rafforzato grazie a **iniziative**

di engagement finalizzate alla costruzione di relazioni solide e partnership strategiche a sostegno delle attività di AVSI.

Tra i momenti più significativi, **l'evento “Beyond, Together”**, promosso con LVMH e ospitato il 12 giugno 2025 presso La Terrazza **LVMH** a Milano, **ha valorizzato testimonianze di collaborazione profit-non profit e una mostra fotografica** dedicata ai progetti AVSI, creando uno spazio di confronto qualificato tra imprese e terzo settore. L'iniziativa ha generato incontri con nuovi interlocutori, consolidati in percorsi di approfondimento nei mesi successivi, ha **favorito missioni sul campo con i donatori e aperto ulteriori opportunità di networking** aziendale.

Nel periodo natalizio, la **partnership con ICAM** ha sostenuto lo **sviluppo delle comunità in Uganda, valorizzando i piccoli coltivatori di cacao e promuovendo filiere etiche**. Attraverso **prodotti solidali** – panettoni e confezioni di cioccolato realizzati con cacao sostenibile – sono stati finanziati programmi educativi e di sostegno, combinando l'esperienza produttiva di ICAM con l'impegno umanitario di AVSI e favorendo inclusione, opportunità economiche e benessere per le comunità coinvolte. L'iniziativa ha avuto molto sostegno anche dalla rete AVSI Point, alla quale sono stati distribuiti 2.460 panettoni e 1.878 confezioni di cioccolato.

³ La “delega specifica” è un documento ufficiale che autorizza il referente principale di un AVSI Point, “il delegato”, ad agire a nome di Fondazione AVSI in specifiche attività, come ad esempio la richiesta di occupazione di suolo pubblico o la gestione di pratiche burocratiche. Gli attribuisce la rappresentanza legale necessaria per operare nel rispetto delle procedure e degli obiettivi dell'organizzazione.

⁴ Campagna di sensibilizzazione e di raccolta fondi annuale, vedi a pag. 91 per saperne di più

Nel 2025 AVSI ha inoltre rafforzato la collaborazione con la **Villum Foundation**, beneficiando di un **finanziamento di un milione di euro** per il progetto LIGHT – Learning Initiatives for Green and High Tech. L'iniziativa, attiva in **Sicilia** nel quartiere di Librino a Catania e nel comune di Caltagirone, ha mirato a **potenziare le competenze di studenti e insegnanti in sostenibilità, transizione verde e digitalizzazione, con approcci educativi innovativi**. La partnership ha sostenuto lo sviluppo di competenze tecniche e soft skills, promuovendo inclusione, resilienza e opportunità per i giovani e generando un impatto sociale duraturo nelle comunità locali.

Il volontariato d'impresa

Nel 2025 la collaborazione tra **Sacchi Elettroforniture** e AVSI ha trovato la sua espressione più autentica nel **volontariato d'impresa**, un'esperienza concreta di coinvolgimento e corresponsabilità. Nel mese di marzo, **dieci collaboratori dell'azienda sono partiti per il Kenya per una settimana di volontariato sul campo**. Presso la scuola professionale San Kizito di Nairobi hanno affiancato **80 giovani elettricisti** in formazione, mettendo a disposizione competenze tecniche e strumenti operativi e hanno incontrato alcune dei **356 bambini sostenuti a distanza dall'azienda**.

Donatori pubblici

 **62**
istituzioni

Questa categoria di donatori include diversi enti del governo italiano, dell'Unione Europea, fondi multilaterali, banche di sviluppo, governi esteri, agenzie di cooperazione bilaterale e delle Nazioni Unite.

per il coordinamento amministrativo / Servizio per le procedure di utilizzazione dell'otto per mille dell'Irpef della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI); Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE); Ministero dell'Interno; Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia; Regione Emilia-Romagna; Regione Lombardia; Regione Trentino Alto Adige, Provincia di Bolzano – Bozen; Università di Torino

Governo statunitense

USAID; Dipartimento dell'Agricoltura (USDA); Dipartimento di Stato – Ufficio per le popolazioni, i rifugiati e le migrazioni (BPRM)

Altri governi ed enti territoriali esteri

Agenzia Belga per lo Sviluppo (ENABEL); Agenzia Francese per lo Sviluppo (AFD); Agenzia Giapponese per la Cooperazione Internazionale (JICA); Agenzia Lituana del Fondo Sociale Europeo (ESFA); Agenzia Spagnola per la Cooperazione Internazionale allo Sviluppo (AECID); Agenzia Svizzera per lo Sviluppo e la Cooperazione (SDC); Agenzia Tedesca per la Cooperazione In-

Tra i donatori principali:

Enti pubblici italiani

Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS); Agenzia per la Coesione Territoriale della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Commissione per le Adozioni Internazionali della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Dipartimento

ternazionale (GIZ); Ambasciata d'Irlanda in Uganda; Ambasciata di Danimarca in Uganda; Consiglio Municipale di Maputo (Mozambico); Fondo di Assistenza Economica e Sociale (FAES, Haiti); Fondo per la Promozione dell'Edilizia Abitativa (Mozambico); Gabinetto per la Ricostruzione Post-Ciclone (GREPOC) – Governo del Mozambico; Governo dei Paesi Bassi; Ministero degli Affari Esteri, del Commonwealth e dello Sviluppo del Regno Unito (FCDO); Ministero della Scienza e Tecnologia, dell'Istruzione Superiore e Tecnico-Professionale (MCTESTP, Mozambico); Parco Nazionale di Gorongosa – Governo del Mozambico; Programma Digitale Ajira – Ministero dell'Informazione, della Comunicazione e dell'Economia Digitale del Kenya (MICDE)

Unione Europea

DG ECHO; DG INTPA; DG REGIO; Energy Cities

Banche internazionali

Banca Interamericana di Sviluppo (BID/IDB); Cassa Economica Federale (Brasile) – Caixa Econômica Federal (CAIXA); World Bank

Agenzie e fondi delle Nazioni Unite

Cities Alliance – UN Office for Project Services (UNOPS); Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia (UNICEF); Education Cannot Wait (ECW); Food and Agriculture Organization delle Nazioni Unite (FAO); International Labour Organization – Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL/ILO); International Organization for Migration – Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM/IOM); Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO); Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (UNDP); Programma delle Nazioni Unite per gli Insediamenti Umani (UN-Habitat); Ufficio delle Nazioni Unite per il Coordinamento degli Affari Umanitari (OCHA); Ufficio dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR); UN Women; World Food Programme (WFP)

Organizzazioni ed altri enti internazionali

Central European Initiative (CEI); Corte Penale Internazionale (ICC); Fondo di Partenariato per gli Ecosistemi Critici (CEPF); Fondo Italo-Ecuadoriano per lo Sviluppo Sostenibile (FIEDS); Istituto Italo-Latinoamericano (IILA); Programma Energising Development (EnDev); Programma EEP Africa (ospitato e gestito dal Nordic Development Fund – NDF, con finanziamenti di Austria, Danimarca, Finlandia, Islanda, Norvegia e Svizzera).

AVSI coinvolge i donatori nell'approccio e nella sua concezione di sviluppo, instaurando con loro relazioni che permettono decisioni condivise e favorendo la sussidiarietà, la co-programmazione, la co-progettazione, la co-implementazione e l'accompagnamento.

Nel corso del 2025 AVSI è stata coinvolta in numerose consultazioni promosse da soggetti istituzionali e multilaterali, a diversi livelli.

Ha partecipato, ad esempio, a incontri dedicati al rinnovo delle procedure dell'**AICS** in materia di progetti di emergenza umanitaria e alla con-

sultazione annuale del **World Food Programme** rivolta ai propri membri. A livello europeo, in qualità di rappresentante della società civile, AVSI ha preso parte alle consultazioni della **Direzione Generale International Partnerships** (DG INTPA) della **Commissione europea** in vista del IV Vertice CELAC-UE 2025 e sul programma regionale per l'Africa Sub-sahariana 2026–2027, nonché alla consultazione pubblica sulla Strategia dell'UE per la

società civile e a una riunione informativa sul prossimo **Quadro Finanziario Pluriennale (MFF)**.

Nel 2025 è proseguito il lavoro di **co-progettazione con il Comune di Milano** per la ridefinizione del “Sistema cittadino per l'accoglienza e l'integrazione dei Richiedenti Asilo (R.A.) e dei titolari di protezione internazionale, dei Minori Stranieri Non Accompagnati (MSNA) e di altre tipologie di permesso di soggiorno, candidabili alle misure di accoglienza e accompagnamento previste dalla normativa vigente”. In particolare AVSI ha coordinato alcuni progetti volti all'inclusione e all'autonomia economico-lavorativa dei migranti e ha partecipato, quale membro della cabina di regia, alla revisione di mid-term.

Oltre la crisi: nuove traiettorie della cooperazione

L'11 febbraio 2025, durante **l'audizione alla Camera dei Deputati sul Documento triennale di cooperazione allo sviluppo (AG 245)**, il Segretario Generale è stato invitato a illustrare il punto di vista di AVSI su diversi aspetti chiave del documento e ha avuto modo di illustrare come AVSI ha reagito alle sfide poste dalla chiusura di USAID e come ha impostato il suo lavoro in un contesto in trasformazione.

per approfondire pag 88

Nel settembre 2025 **AVSI ha firmato per la prima volta una collaborazione con JICA, l'Agenzia Giapponese per la Cooperazione Internazionale**, per un progetto di gestione delle risorse naturali nell'area protetta della Laguna Saladilla, in Repubblica Dominicana.

La cooperazione italiana e le grandi progettualità

Il 30 aprile, nell'ambito delle iniziative ufficialmente inserite nel Piano Mattei - l'iniziativa politica italiana volta a costruire una nuova partnership alla pari con l'Africa - la Cooperazione italiana ha approvato **il progetto educativo di AVSI in Costa d'Avorio (REUSSIR)**, con un contributo di 10 milioni di euro. Il progetto rappresenta lo scale-up di diversi progetti ed esperienze educative che hanno portato risultati significativi grazie al sostegno di vari donatori. Frutto di esperienze di terreno e di azioni di advocacy, **REUSSIR è il più grande progetto mai finanziato direttamente dalla Cooperazione Italiana a un'organizzazione della società civile**.

Educazione: un impegno costante per il futuro

Il 18 luglio 2025 AVSI è stata riconosciuta come **Grant Agent della Global Partnership for Education (GPE)**, diventando **la prima e unica organizzazione della società civile italiana accreditata** presso questa iniziativa multilaterale che sostiene i sistemi educativi nei Paesi a basso reddito. GPE promuove un'educazione inclusiva e di qualità favorendo il coordinamento tra governi, società civile e organizzazioni internazionali: tra il 2021 e il 2025 ha gestito risorse per circa 5 milioni di dollari.

In questo nuovo ruolo, AVSI collaborerà direttamente con i Ministeri dell'Istruzione dei Paesi partner, contribuendo alla pianificazione, all'attuazione e al monitoraggio dei programmi educativi nazionali. Il riconoscimento rafforza l'impegno di AVSI in un settore che è da sempre al centro della sua mission.

Fornitori

Con tutti i propri fornitori AVSI si impegna a rispettare principi fondamentali del processo di acquisto, tra cui il sostegno all'economia locale, il rispetto del Codice etico, la trasparenza, l'assenza di situazioni di conflitto di interesse e il principio di non discriminazione.

Fra gli stakeholder di AVSI entrano anche i fornitori, che contribuiscono alla vita dell'organizzazione attraverso i servizi offerti, condividendone i valori e le sfide.

Per esempio, in occasione del **rinnovo della polizza di assicurazione emergenza con AXA**, il confronto avviato tramite il broker Howden ha portato **l'assicuratore a migliorare le**

condizioni economiche della polizza alla luce delle difficoltà legate alla chiusura di USAID e del contesto geopolitico complesso.

Persone che operano per l'ente

Professionalità
e dedizione



Struttura organizzativa: AVSI-AS-ONE

La Fondazione aggiorna in modo continuativo il proprio modello organizzativo, adattandolo di anno in anno a un contesto globale sempre più complesso, con l'obiettivo di rafforzare l'efficienza operativa, chiarire le responsabilità e rispondere in modo sempre più strutturato alle sfide emergenti.

La struttura si articola in quattro livelli principali, che riflettono le diverse funzioni di indirizzo strategico, supporto, operatività e coordinamento a livello locale.

1. Area Executive:

Guida la definizione delle linee strategiche e il coordinamento generale dell'organizzazione, promuovendo l'adozione di comportamenti coerenti con i valori fondanti di AVSI e con elevati standard di qualità.

novità

Nell'ambito dell'impegno di AVSI a promuovere le pari opportunità, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il **Comitato Guida per la Parità di Genere**. Composto da cinque membri – la Presidente, una consigliera d'amministrazione, il Direttore del Knowledge Management, la Direttrice della Comunicazione e Advocacy, la Direttrice delle Risorse Umane, che ne assume il coordinamento – il comitato è incaricato di indirizzare e supervisionare le politiche in materia all'interno dell'organizzazione, favorendo l'integrazione dei relativi principi nei processi organizzativi e garantendo un monitoraggio sistematico e continuativo delle azioni intraprese.

2. Back function – Direzioni Headquarter:

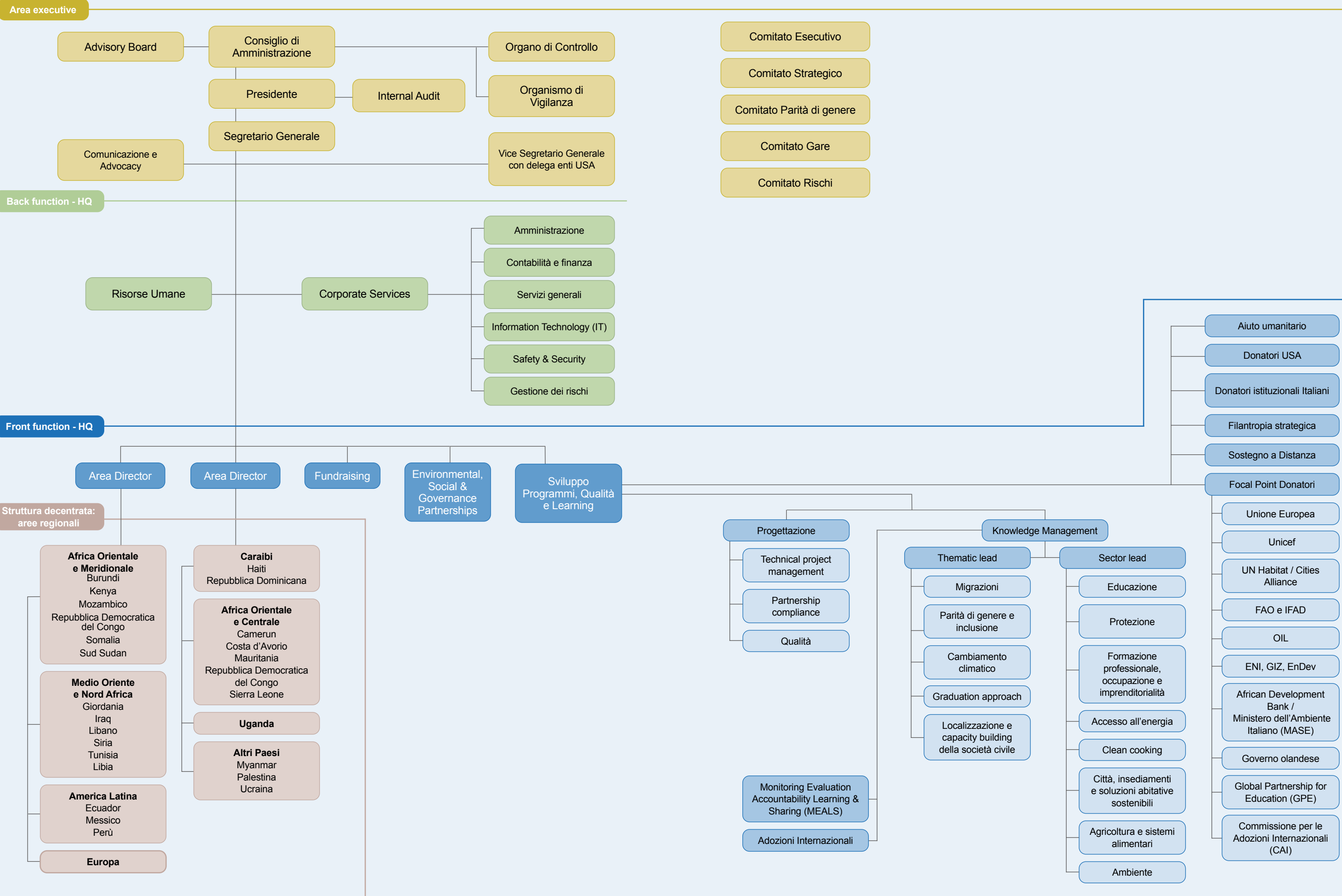
Comprendono le principali direzioni di supporto all'headquarter (HQ), alle Regioni e ai Paesi, garantendo l'efficienza dei processi interni e contribuendo al posizionamento istituzionale dell'organizzazione.

novità

- **Administration & Finance:** la Direzione, confluita sotto la più ampia "**Corporate Services**", è stata riorganizzata in due unit distinte – "General Accounting and Finance" e "Operation Management and Reporting" – rafforzando la qualità dei flussi informativi a supporto delle decisioni.

- **Safety & Security:** le due unit, precedentemente separate, sono state accorpate in un'unica struttura per garantire una maggiore integrazione tra le due dimensioni, una gestione più coerente dei rischi e una semplificazione dei processi di coordinamento, soprattutto nei contesti più complessi.

Organigramma



3. Front function – Direzioni Headquarter:

Responsabili della raccolta fondi, dello sviluppo di nuove opportunità e del supporto all'implementazione dei progetti, in sinergia con i team regionali e di Paese.

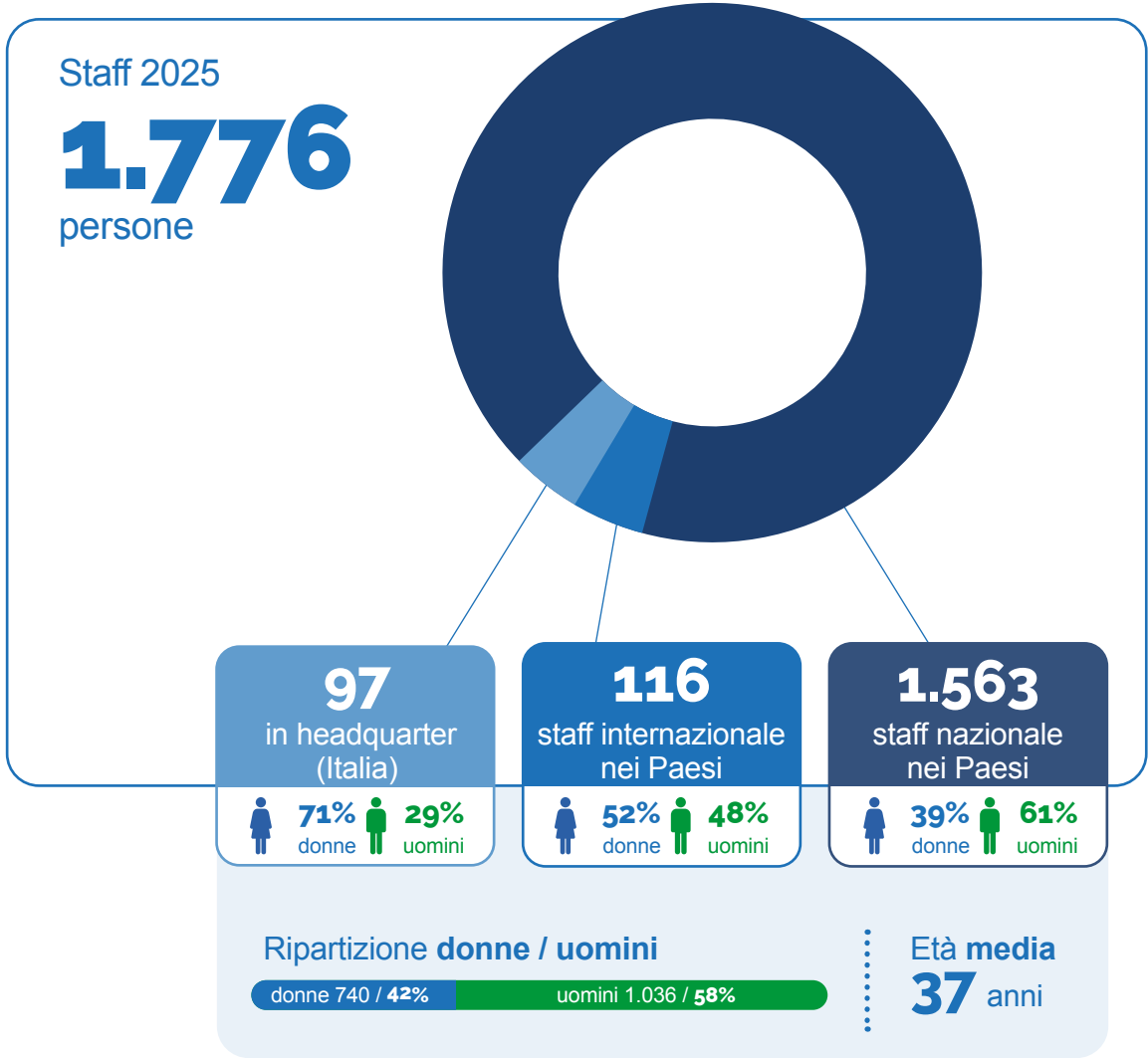
novità

- La Direzione **Business Development & Projects and Knowledge Management** ha assunto la denominazione **“Sviluppo Programmi, Qualità e Learning”**, per meglio riflettere l'ampiezza e la natura delle funzioni svolte.
- È stata creata una unit dedicata alla **Progettazione**, con l'obiettivo di strutturare ulteriormente la capacità di progettazione, migliorando la qualità e la competitività delle proposte.
- Le unit appartenenti alla Direzione **Knowledge Management** sono state riorganizzate per aree tematiche e settoriali, per favorire una maggiore specializzazione, capitalizzazione delle competenze e trasferimento efficace delle conoscenze all'interno dell'organizzazione. All'interno della direzione, i Focal Point sono stati rinominati **Thematic Sector Lead** per sottolineare il ruolo nella promozione dell'innovazione e dell'eccellenza tematica nei settori chiave per l'organizzazione. Hanno il compito di facilitare la condivisione di esperienze e best practice, e svolgono una funzione di sintesi, sistematizzazione e capitalizzazione delle conoscenze, a supporto di un apprendimento continuo, del miglioramento delle scelte progettuali e manageriali, dell'individuazione di dati ed esperienze utili alle azioni di comunicazione e advocacy. Promuovono la formazione permanente del personale attraverso webinar e incontri tematici, si mantengono costantemente aggiornati sui principali trend di settore e partecipano attivamente a meeting e reti internazionali, per valorizzare e diffondere l'esperienza di AVSI.
- È stata creata la nuova **Direzione ESG (Environmental, Social & Governance Partnerships)**, che fa capo al Segretario Generale, dedicata alla contrattazione e gestione di progetti particolarmente strutturati e di dimensioni significative, sviluppati in partnership con aziende private, per consolidare la coerenza strategica, il presidio dei rischi e la capacità di interlocuzione con il mondo corporate.

4. Struttura decentrata – Aree Regionali:

Responsabili della gestione diretta dei progetti nei Paesi, in dialogo costante con la sede centrale.

Le novità apportate vengono di volta in volta esplicitate in un nuovo organigramma redatto dalle Risorse Umane e dall'Internal Auditor.



I tagli ai fondi statunitensi hanno portato nel 2025 alla chiusura repentina di diversi progetti, con evidenti conseguenze sullo staff, nonostante le misure di emergenza messe in atto dall'organizzazione per tutelare quanto più possibile le persone.

Condizioni contrattuali dello staff e distribuzione

Staff in headquarter

Lo staff in headquarter si compone di **97 persone**, per un totale di 69 donne e 28 uomini. A 84 dipendenti si applica il CCNL Commercio – Settore del Terziario. Per il restante personale in Italia (13 persone) AVSI applica il Contratto Collettivo per le collaborazioni coordinate e continuative dei lavoratori operanti nelle ONG e OSC, stipulato tra le associazioni delle ONG italiane rappresentate da AOI e Link2007 e le organizzazioni sindacali FeLSA-CISL, NidiL-CGIL, UILTEMP.

La politica salariale, nel rispetto della normativa vigente, vede il rapporto tra retribuzione più bassa (23.371,18 euro) e più alta (118.679,96 euro) non superiore a 1 a 6.

Il lavoro si contraddistingue per gli strumenti che permettono flessibilità oraria e organizzativa. In Italia il **20%** dello staff usufruisce di part-time o riduzione di orario, e il **100% dello staff** ha la possibilità di lavorare da remoto.

Lo smart-working è stato implementato gradualmente a partire dal 2018 per favorire il benessere fisico, mentale e sociale dello staff e permettere di conciliare lavoro e vita privata.

Staff internazionale

Anche allo staff internazionale all'estero viene applicato il Contratto Collettivo per le collaborazioni coordinate e continuative. I compensi sono conformi all'inquadramento contrattuale, alle mansioni e agli standard di vita e sicurezza nel Paese in cui lo staff opera.

Staff nazionale

Allo staff nazionale AVSI applica contratti secondo le norme vigenti nel Paese e la retribuzione è in linea con gli stipendi locali.

Staff nazionale che segue i progetti in Italia

Lo staff che segue i progetti in Italia è composto da 7 donne e 5 uomini. A 4 dipendenti si applica il CCNL Commercio – Settore del Terziario. A 8 persone viene applicato il Contratto Collettivo per le collaborazioni coordinate e continuative dei lavoratori operanti nelle ONG e OSC, stipulato tra le associazioni delle ONG italiane rappresentate da AOI e Link2007 e le organizzazioni sindacali FeLSA-CISL, NidiL-CGIL, UILTEMP.

La seniority media dello staff in headquarter è di 11 anni e dello staff internazionale all'estero è di 7 anni.

Emolumenti e compensi a organi di controllo, amministrativi e dirigenti

Organo di Controllo	3 membri Totale € 14.433
Organismo di Vigilanza	3 membri € 15.780 in totale (compenso) + € 2.918 (assistenza extra in occasione di frodi subite dall'organizzazione)
Consiglio di Amministrazione	7 membri Nessun compenso
Dirigenti	4 dirigenti € 362.907 in totale (retribuzioni lorde)
Fondatori	33 enti, 11 persone fisiche Nessun compenso
Advisory Board	4 membri Nessun compenso

Paese	Staff nazionale	Staff internazionale	Totale		
Brasile	0	5	5	20%	80%
Burundi	64	3	67	36%	64%
Camerun	3	0	3	33%	67%
Costa d'Avorio	134	11	145	35%	65%
Ecuador	40	1	41	56%	44%
Giordania	21	6	27	67%	33%
Haiti	186	12	198	43%	57%
Iraq	17	3	20	30%	70%
Italia	12	0	12	58%	42%
Kenya	29	4	33	42%	58%
Libano	54	7	61	66%	34%
Messico	0	3	3	100%	0%
Mozambico	126	9	135	39%	61%
Myanmar	32	0	32	53%	47%
Palestina	5	1	6	33%	67%
Perù	17	0	17	53%	47%
Repubblica del Congo	66	3	69	44%	56%
Repubblica Democratica del Congo	102	5	107	19%	81%
Repubblica Dominicana	6	2	8	62%	38%
Rwanda	0	1	1	100%	0%
Sierra Leone	26	6	32	25%	75%
Siria	26	6	32	59%	41%
Somalia	10	2	12	25%	75%
Sud Sudan	94	7	101	21%	79%
Tunisia	14	4	18	44%	56%
Ucraina	14	1	15	73%	27%
Uganda	464	12	476	40%	60%
Venezuela	0	1	1	0%	100%

Focus capiprogetto

304
progetti

il capoprogetto è

43%
donna = 13257%
uomo = 172

Ripartizione geografica

staf nazionale: 63% = 191

staf internazionale: 37% = 113

Approccio
alle Risorse Umane

L'approccio di AVSI alla gestione delle risorse umane si fonda su una **strategia centrata sulla persona**, un people approach consolidato nel tempo, con l'obiettivo di garantire un'esperienza lavorativa positiva e favorire la crescita personale e professionale.

Questo modello si traduce in pratica nell'impegno concreto ad **attrarre, sviluppare e fidelizzare le persone** in un contesto di fiducia e collaborazione.

Nel 2025 si sono promosse azioni mirate a consolidare il clima organizzativo, **rafforzare la responsabilità etica e favorire comportamenti coerenti con i valori di AVSI**, attraverso strumenti come il **Codice etico**, l'ottenimento della **certificazione per la parità di genere**, e altre iniziative dedicate a trasparenza, inclusione e benessere delle persone.

Ogni progetto e iniziativa prende forma grazie all'impegno, alle competenze e alla dedizione di chi lavora per l'organizzazione. In Italia e nel mondo, lo staff di AVSI opera con professionalità e passione, trasformando valori condivisi in azioni concrete che generano un impatto positivo sulle comunità e sui contesti in cui opera.

Attraction, recruitment and hiring

Nel 2025 AVSI ha rafforzato la propria strategia di attrazione dei candidati attraverso un **investimento mirato nell'employer branding**. Per le posizioni strategiche e di difficile copertura, è stato attivato su LinkedIn un servizio dedicato alla promozione delle vacancy, ampliandone in modo significativo la visibilità e parallelamente, è stata potenziata la comunicazione dei benefit.

A livello globale, l'intero processo di recruitment è stato rivisto e ottimizzato – dalla pubblicazione degli annunci fino alla raccolta delle referenze – in stretta collaborazione con i dipartimenti Risorse Umane locali nei Paesi di intervento. Queste iniziative hanno contribuito a rendere la selezione più efficace e strutturata, rafforzando la capacità dell'organizzazione di attrarre, selezionare e valorizzare i migliori talenti.

Nel 2025 AVSI ha ricevuto tramite il suo sito web 22.000 curriculum vitae. In headquarter sono stati effettuati **253 colloqui** e coperte **50 posizioni**. Di queste, il 27% è stato ricoperto da personale già interno all'organizzazione, il 59% da nuovo staff e il 14% da boomerang staff, ovvero persone che sono rientrate in AVSI.

Onboarding

I nuovi assunti, sia a livello internazionale che headquarter, sono stati inseriti nel processo di onboarding attraverso la partecipazione a una delle quattro sessioni di orientation, che nel 2025 hanno coinvolto 40 staff e 53 volontari, sia del Servizio Civile Universale che dei Corpi Civili di Pace.

Inoltre, sono stati proposti percorsi di accompagnamento mirato a 15 persone con ruoli strategici globali o presso l'headquarter.

Engagement

Il benessere dei collaboratori è sempre una priorità, che AVSI mira a garantire consolidando iniziative già in essere e avviandone di nuove.

Nel 2025, sono proseguiti gli **incontri di vicinanza**, organizzati in modalità ibrida, per sostenere e dare ascolto allo staff in situazioni difficili. Si sono **dimostrati fondamentali in particolare a seguito della chiusura di USAID**, che ha comportato severi tagli al personale dovuti alla terminazione o al ridimensionamento di progetti in Kenya, Somalia, Repubblica Democratica del Congo, Ecuador, Haiti e Uganda. In queste occasioni, sono state **condivise in modo trasparente con lo staff le decisioni adottate per affrontare la crisi**, illustrando anche le **politiche di mobilità interna** attivate per favorire la ricollocazione del personale coinvolto. Entro l'anno, AVSI è stata in grado di riassumere il 16% dello staff che era stata costretta a licenziare.

Parallelamente, è proseguito il servizio di **staff care**, supporto psicologico individuale e di gruppo a collaboratori in vari Paesi e in headquarter. A queste azioni se ne sono affiancate di nuove, come le cosiddette "conversazioni significative e costruttive", condotte dal team risorse umane dell'headquarter per **sostenere lo sviluppo professionale, il coinvolgimento e la motivazione dello staff locale**.

Performance

La valutazione della performance in AVSI è prima di tutto un **momento di ascolto e confronto**, pensato per valorizzare il contributo delle persone e sostenere il loro sviluppo professionale.

Nel 2025 il processo ha coinvolto 1.311 collaboratori, grazie a un impegno crescente nel rafforzamento dello staff locale e nell'accompagnamento continuo. La maggior parte delle persone valutate risulta in linea o al di sopra delle aspettative, a conferma di un percorso che favorisce consapevolezza, crescita e assunzione di responsabilità.

Development

Nel 2025, nonostante la riduzione dei finanziamenti istituzionali, AVSI ha continuato a investire nello sviluppo delle competenze del proprio personale, riconoscendo nella formazione un elemento chiave per garantire qualità, efficacia e sostenibilità degli interventi.

Grazie alla **partecipazione a bandi competitivi e all'attivazione di partnership strategiche**, è stato possibile **assicurare continuità e qualità nell'offerta formativa**.

Ogni ora di formazione racconta una storia di collaborazione, passione e innovazione: la dimostrazione che AVSI sa crescere insieme al proprio team. In particolare, sono stati sviluppati percorsi formativi innovativi focalizzati su:

- utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto delle attività organizzative;
- sviluppo di strategie data-driven;
- rafforzamento delle competenze linguistiche;
- promozione di comportamenti inclusivi, attraverso formazioni sugli "unconscious bias" e linguaggio inclusivo.

Sessioni specifiche sulla Whistleblowing Policy e su rischi e best practice in materia di cybersecurity sono state erogate a tutto il nuovo staff. Per favorire l'accessibilità e l'efficacia dell'apprendimento, i training sono condotti in tutte le lingue di lavoro dell'organizzazione (italiano, inglese, francese, spagnolo e portoghese).

Questo impegno si inserisce in un più ampio processo volto a rendere la formazione sempre più accessibile a tutto il personale AVSI nel mondo, anche grazie all'utilizzo della **piattaforma digitale AVSI Training Academy**, che consente la fruizione dei contenuti in modalità asincrona e il monitoraggio della partecipazione. Nel 2025 sono stati sviluppati e resi disponibili la formazione sulla Social Media Policy e un aggiornamento sulla policy PSEAH (Prevention of Sexual Exploitation, Abuse and Harassment).

La partnership strategica con **Fondazione Progetto Mirasole**, nell'ambito del progetto Empower Bridge, ha inoltre contribuito al **rafforzamento delle competenze digitali**, supportando percorsi di upskilling e reskilling dello staff italofono.

Complessivamente, **a livello globale, sono state erogate 1.526 ore di formazione attraverso 265 sessioni**, con un focus su competenze ad alto impatto organizzativo, tra cui intelligenza artificiale, competenze digitali, lingue, formazione obbligatoria e formazione tecnica. **L'81% delle attività formative è stato realizzato internamente, valorizzando il contributo diretto del personale AVSI** nella progettazione e la capacità dell'organizzazione di generare e condividere conoscenza al proprio interno.

Retention

Nel 2025 è proseguita l'analisi delle exit interview per comprendere in modo sempre più dettagliato le motivazioni che portano alcuni collaboratori a lasciare AVSI, per individuare eventuali cause sottostanti e intraprendere azioni volte a migliorare l'ambiente di lavoro. AVSI è consapevole dell'importanza di gestire in modo positivo la conclusione del rapporto lavorativo.

Giovani

Anche nel 2025 AVSI ha offerto a numerosi giovani la possibilità di un percorso di crescita, di inserimento nel mondo della cooperazione e di acquisizione degli strumenti necessari a diventare professionisti capaci.

Tale attenzione verso le nuove generazioni permette di conoscere nuove risorse nella prospettiva del ricambio generazionale e di mantenere l'organizzazione aperta alle innovazioni di cui talora i giovani sono portatori.

Per il **Servizio Civile nel 2025** sono stati avviati nelle sedi AVSI cinque progetti, che hanno coinvolto **50 civilisti**, 28 all'estero e 22 in Italia. Sempre in Italia, **un progetto** avviato nelle sedi del partner **Fondazione Banco Alimentare** ha coinvolto **30 civilisti**. Nel 2025 AVSI ha partecipato al programma dei **Corpi Civili di Pace**, avviando **8 volontari**. Sono stati attivati anche **27 tirocini**, in Italia e all'estero. Le persone che hanno deciso di collaborare con AVSI attraverso queste modalità provengono da **11 diverse università, istituti e master**. AVSI ha inoltre partecipato a **tre career day**, rafforzando il dialogo con studenti e giovani professionisti.

Tra giugno e settembre si sono svolti **tre campus estivi**, due in **Kenya** e uno in **Uganda**, per studenti delle scuole superiori e universitari che hanno coinvolto **44 partecipanti**. Nel 2025 è stato avviato per la prima volta il **Campus Neodottori in Medicina**, che ha coinvolto **10 partecipanti**.

Volontari

Sono **3.000 i volontari** che in vario modo si attivano per AVSI. Di questi in particolare 1.572 promuovono le **campagne di sensibilizzazione e raccolta fondi**; 66 supportano come traduttori la redazione in più lingue di documenti, presentazioni, manuali, norme, notizie per il sito e sottotitoli per i video; 13 svolgono servizi di segreteria presso le sedi di Milano e Cesena.

Perché sia possibile garantire la loro sicurezza sul lavoro, firmano un regolare contratto di prestazione di lavoro benevolo. Le attività svolte dai volontari non comportano rimborso. Tutti loro si impegnano a rispettare il Codice etico di AVSI e operano nel rispetto delle norme e delle Linee guida dell'organizzazione e del settore in cui operano.

Sicurezza

Nel 2025 il **Global Safety and Security Advisor** ha proseguito il lavoro iniziato nel 2022: su base trimestrale, le 26 sedi estere della Fondazione producono un Country Safety and Security Assessment per il monitoraggio e la gestione dei rischi di sicurezza specifici per ogni contesto.

AVSI è presente e opera in alcuni tra i Paesi più pericolosi del mondo: questo implica la necessità di garantire priorità assoluta a pianificazioni e azioni in grado di garantire la salute e la sicurezza del personale.

A fine 2025, 12 Paesi hanno adottato nuove procedure di sicurezza sulla base della formazione ricevuta e **nel rispetto degli standard contenuti nelle General Procedures**. A livello

headquarter prosegue la formazione per il nuovo staff e il supporto tecnico e informativo in materia di gestione di crisi complesse. In quest'ottica, nel 2025 il Global Safety and Security Advisor ha contribuito – a supporto della Segreteria Generale – alla stesura e revisione delle **nuove Deleghe in Materia di Sicurezza** che sono state inviate a tutti i rappresentanti Paese.

capitolo 05

Obiettivi e attività

Il valore che resta



Obiettivi e risultati

Il 2025 è stato un anno di sfide importanti per AVSI, in un contesto globale segnato dalla crisi di USAID e dalla crescente incertezza geopolitica. Per rispondere a queste sfide, AVSI ha intensificato le negoziazioni dirette con donatori istituzionali e privati, ampliando la propria base di finanziatori, mantenendo il proprio impegno verso i beneficiari e garantendo il sostegno allo staff nei Paesi di intervento.

Nel 2025 AVSI si è posta obiettivi ambiziosi, con l'intento di rafforzare il proprio ruolo nella cooperazione internazionale, consolidare la qualità degli interventi e garantire sostenibilità in uno scenario globale sempre più incerto. Tra le priorità che si era posta in fase di programmazione vi erano la costruzione di alleanze strategiche – come l'accreditamento al Global Partnership for Education e la partnership certificata con ECHO, il potenziamento dei sistemi di monitoraggio e gestione dei dati, la digitalizzazione dei processi, il rafforzamento del fundraising e un investimento deciso sulle persone, sulla leadership e sulla cultura organizzativa.

I risultati raggiunti confermano un percorso di crescita e consolidamento, nonostante un contesto segnato dalla crisi di USAID e dalle difficoltà di altri grandi donatori istituzionali. AVSI ha ottenuto l'accreditamento al Global Partnership for Education (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% Unione Europea) e l'attivazione di nuovi donatori, tra cui JICA.

Sul piano dei contenuti, sono stati avviati o consolidati progetti strategici in ambiti chiave: educazione (REUSSIR in Costa d'Avorio, primo progetto del Piano Mattei), approccio Graduation in Uganda, energia sostenibile con un progetto e-cooking in più Paesi, formazione professionale in Tunisia, salute materno-infantile, tutela ambientale e rigenerazione urbana.

Parallelamente, AVSI ha rafforzato il sistema MEAL, dotandosi di un Data Management Software che permette il monitoraggio delle attività progettuali a livello globale, costituendo una task force internazionale e investendo in formazione e integrazione dei sistemi informativi. Tutto ciò **facilita l'analisi sempre più strutturata dei dati e dell'impatto generato dagli interventi**, come illustrato in questo capitolo.

La riorganizzazione della Direzione Sviluppo Programmi, Qualità e Learning e l'avvio dell'area Knowledge Management testimoniano la volontà di apprendere in modo strutturato dall'esperienza, capitalizzare il know-how e costruire un'organizzazione sempre più solida, capace di affrontare le crisi trasformandole in opportunità di crescita.

Progetti



304

Totale progetti 2025

conclusi / 160

in corso / 62

iniziati / 82



Progetti per Paese

Africa: 146

Burundi: 9	Rep. Dem. del Congo: 14
Camerun: 4	Rwanda: 6
Costa d'Avorio: 17	Sierra Leone: 5
Kenya: 13	Somalia: 2
Libia: 1	Sud Sudan: 12
Mozambico: 20	Tunisia: 12
Repubblica del Congo: 5	Uganda: 26

Medio Oriente: 58

Iraq: 7	Palestina: 6
Giordania: 7	Siria: 10
Libano: 28	

Europa: 42

Italia: 28	Ucraina: 14
------------	-------------

Asia: 11

India: 1	Myanmar: 10
----------	-------------

America Latina e Caraibi: 47

Brasile: 2	Messico: 4
Colombia: 1	Perù: 6
Ecuador: 7	Repubblica Dominicana: 6
Haiti: 19	Venezuela: 2

Beneficiari



2.705.176

Beneficiari diretti / persone



45,2%
donne

54,8%
uomini

21,6%
Bambini
(6-12 anni)

7,4%
Prima infanzia
(0-5 anni)

10,8%
Ragazzi
(13-18 anni)

16,4%
Giovani
(19-24 anni)

21,9%
Adulti
(oltre 36 anni)

21,9%
Giovani adulti
(25-35 anni)

6.760

Beneficiari diretti / enti

Organizzazioni della società civile	791
Imprese/cooperative locali	1.402
Autorità locali	1.278
Strutture educative di base (scuole, centri educativi, ecc.)	2.913
Strutture sanitarie di base (ospedali, centri di salute, ecc.)	376



10.997.141

Beneficiari indiretti / persone

2.992

Beneficiari indiretti / enti

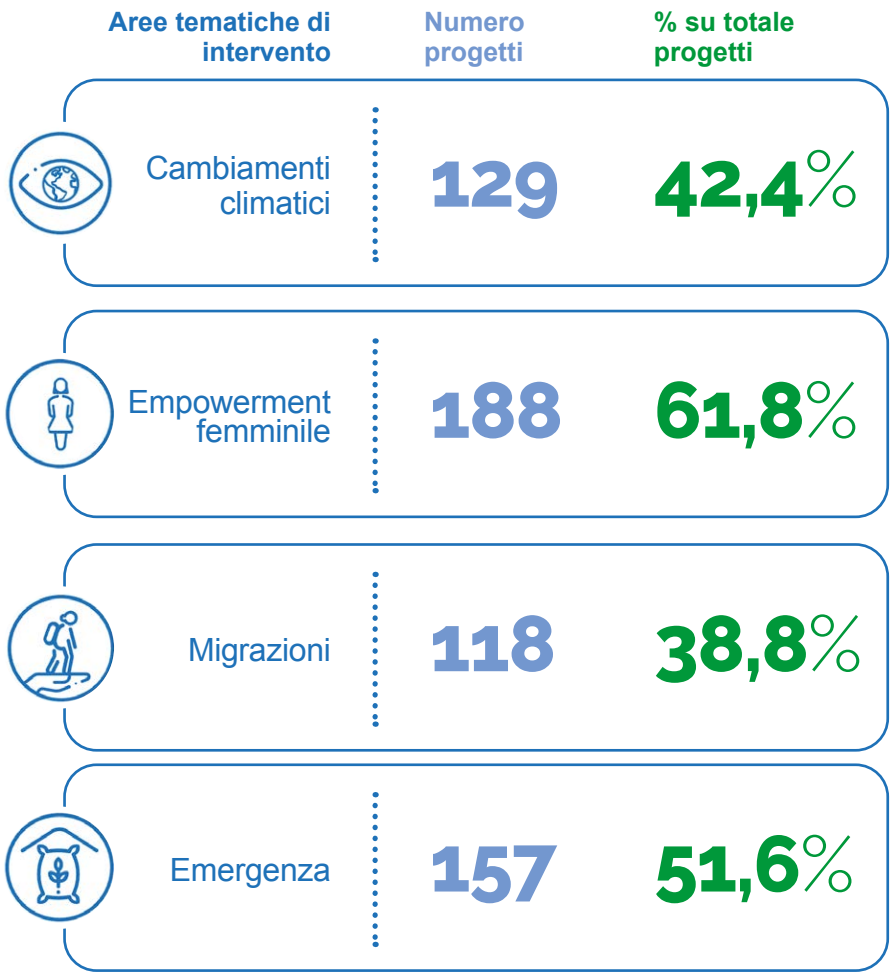
Organizzazioni della società civile	633
Imprese/cooperative locali	617
Autorità locali	1.056
Strutture educative di base (scuole, centri educativi, ecc.)	570
Strutture sanitarie di base (ospedali, centri di salute, ecc.)	116

Settori di attività e aree tematiche di intervento

La **classificazione tematica** adottata da AVSI risponde all'esigenza di rappresentare in modo adeguato la natura interdisciplinare dei suoi interventi.

Tale classificazione consente di valorizzare le diverse dimensioni che caratterizzano ciascun progetto, riconoscendo il ruolo rilevante anche delle componenti trasversali, accanto al settore principale di riferimento. **Per ogni intervento viene pertanto individuato un settore prevalente, affiancato, ove pertinente, da ulteriori settori e sotto-settori in cui il progetto opera**, tenendo conto anche degli approcci adottati e dei meccanismi di implementazione.

Accanto ai settori di attività, sono state inoltre definite specifiche **aree tematiche di intervento trasversali riconducibili a politiche di particolare rilevanza (policy area)**. In linea con i principi di rilevanza e chiarezza indicati dalle Linee guida di riferimento, i dati presentati nel presente Bilancio sono quindi organizzati secondo i settori prevalenti di attività e gli ambiti di intervento individuati.



Progetti 2025 per settore prevalente

		Africa	Medio Oriente	America Latina e Caraibi	Europa	Asia	Risorse impiegate	Totale
Educazione		27	13	5	11	5	18,1%	61
Protezione dell'infanzia		11	14	6	7	1	8,4%	39
Formazione professionale e lavoro		14	4		13		6,8%	31
Rafforzamento economico e livelihood		19	7	6		1	17,1%	33
Agricoltura e sicurezza alimentare		18	4	9		2	18,4%	33
Energia		19			1		7,3%	20
Ambiente		5		5	1		1,6%	11
Città, insediamenti e ripari sostenibili		8		2	1	1	2,8%	12
Nutrizione		9		3			3,4%	12
Salute		8	8				4,5%	16
Acqua e igiene		1	3			1	2,3%	5
Diritti umani, democrazia e pace		7	5	11	8		9,3%	31
Totale							100%	304

I settori prevalenti per Paese

 Educazione Africa: Burundi, Camerun, Costa d'Avorio, Libia, Mozambico, Repubblica Dem. Congo, Rwanda, Sierra Leone, Sud Sudan, Tunisia, Uganda America Latina e Caraibi: Colombia, Haiti, Messico, Perù Europa: Italia, Ucraina Medio Oriente: Iraq, Libano, Palestina Asia: Myanmar	 Energia Africa: Burundi, Costa d'Avorio, Kenya, Libia, Mozambico, Repubblica Dem. Congo, Rwanda, Sierra Leone, Uganda Europa: Italia
 Protezione dell'infanzia Africa: Costa d'Avorio, Libia, Repubblica Dem. Congo, Sierra Leone, Tunisia, Uganda America Latina e Caraibi: Brasile, Messico, Perù Europa: Italia, Ucraina Medio Oriente: Giordania, Iraq, Libano, Siria Asia: India	 Ambiente Africa: Burundi, Costa d'Avorio, Libia, Repubblica Dem. Congo, Rwanda America Latina e Caraibi: Ecuador, Messico Europa: Italia
 Città, insediamenti e ripari sostenibili Africa: Costa d'Avorio, Mozambico, Repubblica Dem. Congo, Tunisia America Latina e Caraibi: Haiti, Messico Europa: Italia Asia: Myanmar	 Nutrizione Africa: Burundi, Costa d'Avorio, Kenya, Sud Sudan, Uganda America Latina e Caraibi: Haiti, Messico, Venezuela
 Formazione professionale e lavoro Africa: Kenya, Libia, Mozambico, Sud Sudan, Tunisia, Uganda Europa: Italia Medio Oriente: Iraq, Libano, Siria	 Salute Africa: Camerun, Mozambico, Uganda Medio Oriente: Giordania, Libano, Palestina, Siria
 Rafforzamento economico e livelihood Africa: Costa d'Avorio, Libia, Mozambico, Repubblica Dem. Congo, Tunisia, Uganda America Latina e Caraibi: Ecuador, Messico, Repubblica Dominicana Medio Oriente: Giordania, Iraq, Libano, Siria Asia: Myanmar	 Acqua e igiene Africa: Tunisia Medio Oriente: Libano Asia: Myanmar
 Agricoltura e sicurezza alimentare Africa: Burundi, Costa d'Avorio, Mozambico, Repubblica Dem. Congo, Rwanda, Somalia, Sud Sudan, Uganda America Latina e Caraibi: Messico, Repubblica Dominicana, Venezuela Medio Oriente: Giordania, Iraq, Libano, Palestina, Siria Asia: Myanmar	 Diritti umani, democrazia e pace Africa: Burundi, Camerun, Kenya, Libia, Nigeria, Rwanda America Latina e Caraibi: Brasile, Ecuador, Haiti, Messico, Repubblica Dominicana Europa: Italia Medio Oriente: Libano, Siria

AVSI e gli SDGs⁵ delle nazioni unite

AVSI fonda la propria azione sulla tutela della dignità della persona come condizione imprescindibile della cooperazione allo sviluppo.

Il contributo di AVSI all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite si concentra quindi in modo significativo sugli **obiettivi legati 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.

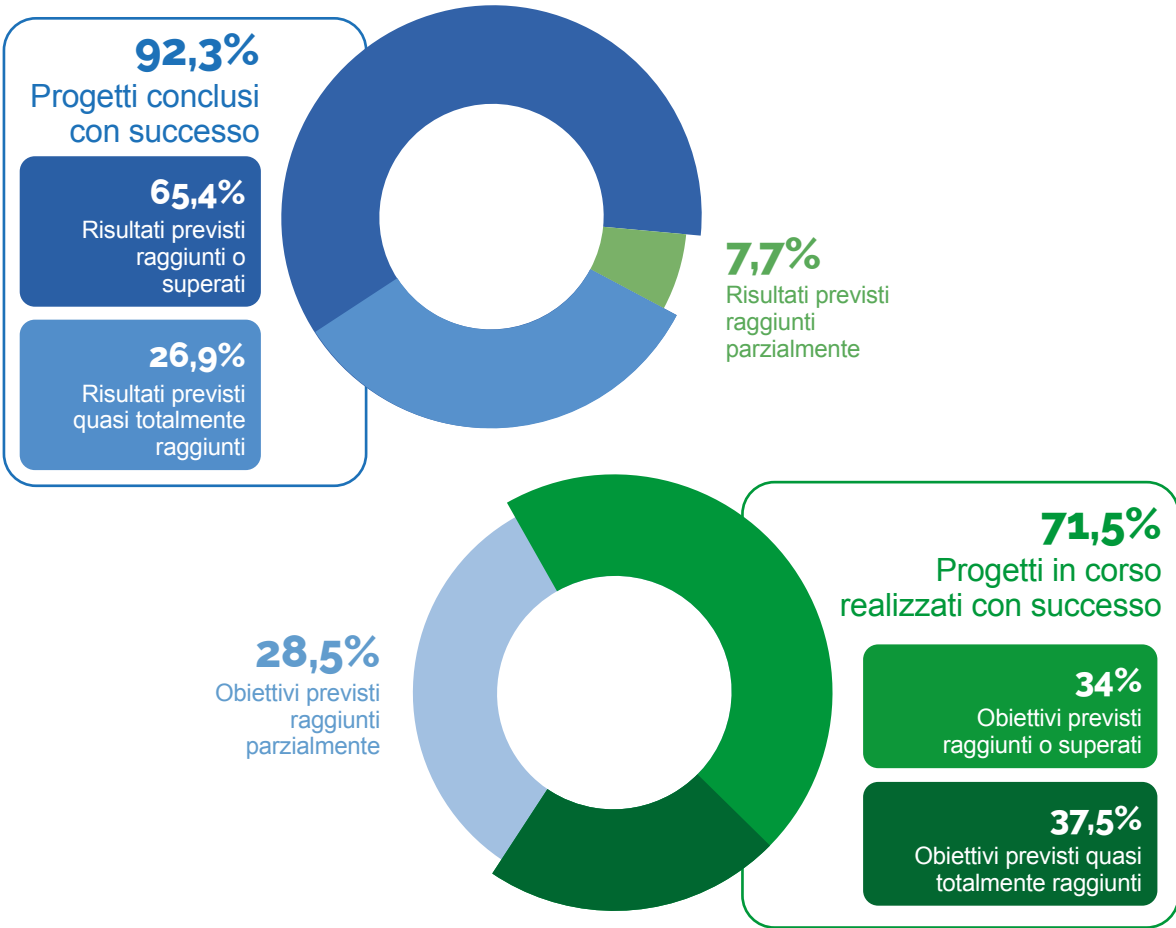
L'infografica che segue rappresenta la suddivisione dei progetti di AVSI per Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG).



5 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in inglese Sustainable Development Goals.

Risultati raggiunti

I dati che seguono restituiscono una sintesi dei risultati raggiunti dai progetti di AVSI nel periodo di riferimento, evidenziando il **grado di conseguimento degli obiettivi previsti e l'ampiezza dell'impatto generato** sulle persone e sulle comunità coinvolte.



Alcuni risultati esemplificativi

261.794	Persone che hanno ricevuto cure mediche (per la salute fisica e mentale) e supporto psicosociale
98.980	Persone che hanno partecipato ad attività di prevenzione ed educazione alla salute
121.784	Persone che hanno partecipato ad attività di educazione, sensibilizzazione o recupero nutrizionale
10.978	Persone che hanno partecipato ad attività di formazione di insegnanti, educatori, assistenti sociali

2.132	Persone adulte che hanno partecipato ad attività di educazione accelerata, formazione continua, alfabetizzazione
282.506	Persone che hanno partecipato ad attività legate a miglioramento energetico, sistemi di cottura efficienti, promozione dell'uso produttivo di energie rinnovabili
145.708	Persone che hanno partecipato ad attività di miglioramento della produzione agricola, orti urbani, smart agriculture, riforestazione
139.743	Persone che hanno partecipato ad attività di sicurezza alimentare, livelihood, attività economica in emergenza
186.482	Persone supportate con accesso all'acqua, servizi igienici, sanitation, gestione dei rifiuti
47.327	Persone che hanno partecipato a gruppi di risparmio, microcredito, alfabetizzazione finanziaria
111.247	Persone coinvolte in attività di Cash Based Assistance (CBA): conditional, unconditional, voucher, cash for work, ecc.
95.406	Persone che hanno migliorato il livello di inclusione sociale o di coinvolgimento nella vita sociale e/o pubblica
6.211	Persone operanti come funzionari delle istituzioni pubbliche (ministeri, distretti, municipi, ecc.) formate o sensibilizzate
11.476	Persone operanti nelle Organizzazioni della Società Civile locale formate o sensibilizzate



IL FUTURO

CHE VOGLIAMO

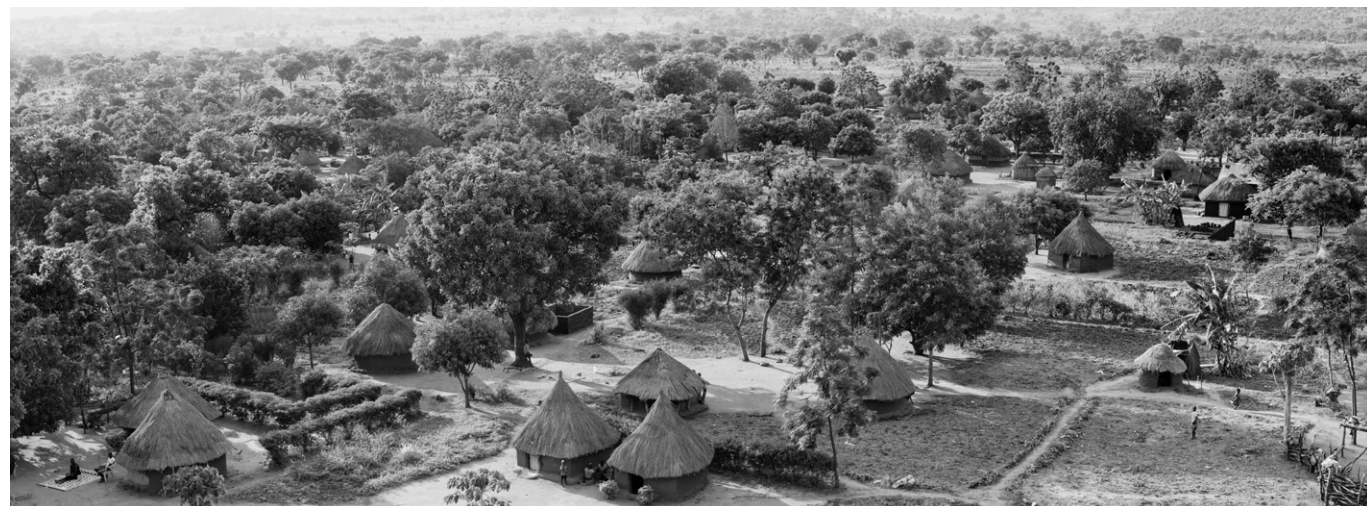
Storie, volti e immagini dai luoghi di AVSI

CINQUE REPORTAGE RACCONTANO IL MONDO
CHE AVSI CONTRIBUISCE A COSTRUIRE
OGNI GIORNO, ATTRAVERSO L'EDUCAZIONE,
L'INTEGRAZIONE, LA FORMAZIONE AL LAVORO,
LA SOSTENIBILITÀ E IL SOSTEGNO NEI
CONTESTI PIÙ FRAGILI.

MIGRAZIONI

L'impatto dei tagli agli aiuti per due milioni di rifugiati nel Nord Uganda.

di Nicolò Filippo Rosso



Un fotoreportage di Nicolò Filippo Rosso documenta le conseguenze dei tagli agli aiuti da parte di USAID a febbraio 2025.

I servizi essenziali per quasi due milioni di rifugiati nel Nord dell'Uganda, dove migliaia di famiglie vivono da quasi un decennio nei campi lungo il confine con il Sud Sudan, sono stati compromessi. Ogni giorno si registrano nuovi arrivi. L'assistenza alimentare è stata ridotta, l'accesso all'istruzione e alla salute è diventato più difficile, le attività economiche su piccola scala si sono fermate improvvisamente e le famiglie si trovano ora ad affrontare un'incertezza crescente.

Eppure, in mezzo a queste sfide, le comunità di rifugiati e quelle ospitanti stanno cercando modi per adattarsi con risorse limitate.

AVSI è ancora presente sul territorio, lavorando fianco a fianco con le comunità per rispondere ai bisogni urgenti e gettare le basi per una ripresa a lungo termine. Una delle iniziative attive è il progetto STEP - documentato da Nicolò Filippo Rosso - che si concentra su istruzione, protezione e supporto psicosociale per bambini e giovani vulnerabili, finanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale attraverso l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, in collaborazione con l'Ufficio del Primo Ministro ugandese, l'UNHCR, i leader locali e altri partner.



Guarda il fotoreportage su avsi.org





LAVORO

Attraverso gli occhi di
chi ricomincia.

di Stefano Schirato



La Calabria è una delle regioni italiane più colpite dalla disoccupazione giovanile e dalle disuguaglianze socio-economiche, con un numero crescente di giovani e migranti che necessitano di opportunità di formazione, lavoro e inclusione.

Un reportage del fotografo Stefano Schirato racconta come AVSI accompagna giovani e migranti con formazione, tirocini e rafforzamento delle organizzazioni locali.

AVSI ha implementato il progetto “Aprirsi al futuro – Percorsi di integrazione lavorativa e rafforzamento di ETS per favorire comunità forti e accoglienti” con il sostegno di Enel Cuore Onlus, insieme alla Cooperativa Sociale La Terra, DB IME ETS - Napoli e agli Amici di Don Bosco Soverato APS.

Il progetto nasce per offrire nuove opportunità di formazione e integrazione nel mondo del lavoro a persone vulnerabili – in particolare giovani NEET (acronimo di “Not in Employment, Education or Training”) e migranti – rispondendo alle esigenze più urgenti del territorio e potenziando la rete di stakeholder locali.

Questa serie fotografica racconta le loro storie attraverso gesti quotidiani e luoghi semplici, in un racconto di dignità, speranza e futuro possibile.



Guarda il fotoreportage
su avsi.org



«LA MIA FAMIGLIA È LONTANA MA QUI
STO COSTRUIENDO UNA NUOVA VITA»



«SENTO LA RESPONSABILITÀ,
QUESTI NON SONO SOLO STUDENTI,
SONO I NOSTRI FIGLI»

EDUCAZIONE

Ad Aleppo un'intera generazione
è andata perduta.

di Aldo Gianfrate



Quattordici anni di guerra hanno smantellato la base economica di Aleppo e ridotto drasticamente le possibilità di accesso al lavoro per i giovani. Un tempo motore industriale della Siria, la città concentra oggi il 53% dei danni totali causati dal terremoto nel Paese. Si stima che 79.000 lavoratori abbiano perso il lavoro dopo il sisma e il 95% delle famiglie dichiara un reddito insufficiente a coprire i bisogni di base.

Molti giovani hanno lasciato il Paese in cerca di stabilità, lasciando le aule e i laboratori di Aleppo con meno studenti, meno risorse e prospettive limitate per chi è rimasto.

All'interno di uno degli istituti industriali di Aleppo, nel quartiere di Al-Masharqa, studenti e insegnanti raccontano di edifici lesionati, manuali obsoleti, strumenti mancanti e lunghi spostamenti quotidiani in una città dove le opportunità di lavoro si sono progressivamente sgretolate. Con il supporto di F2i, AVSI sta riabilitando le scuole industriali di Aleppo: riparando le aule, ammodernando i laboratori, installando sistemi solari e idrici e fornendo nuove attrezzature. Il progetto allinea la formazione alle esigenze del mercato, rafforza le competenze degli insegnanti e offre ai giovani corsi, orientamento professionale e inserimento lavorativo.

Questi interventi si affiancano a un altro progetto dedicato alla formazione sulle life skill degli studenti, permettendo un approccio più completo all'interno degli istituti.



Guarda il fotoreportage
su avsi.org



CRISI UMANITARIE

Come stanno sopravvivendo gli haitiani delle zone rurali alla crisi alimentare?

di Alessandro Grassani

UN APPROCCIO INTEGRATO CHE COMBINA LA RISPOSTA ALL'EMERGENZA CON IL RAFFORZAMENTO DEI SISTEMI LOCALI



Nel nord-ovest di Haiti la fame è un'emergenza quotidiana. La regione affronta le sfide più dure del Paese: povertà cronica, instabilità politica e il collasso dei servizi a Jean-Rabel e Mole Saint Nicolas, dove le famiglie faticano a garantire la produzione agricola.

Un reportage del fotografo Alessandro Grassani racconta come AVSI accompagna queste comunità con assistenza d'emergenza, sviluppo sostenibile e percorsi di resilienza alimentare.

AVSI implementa un progetto finanziato dall'Unione Europea che integra la distribuzione di sementi e attrezzi alla creazione di orti domestici e centri di trasformazione alimentare per 1.500 famiglie.

L'intervento offre opportunità di reddito e infrastrutture attraverso programmi di Cash for Work per la costruzione di canali irrigui e il monitoraggio della malnutrizione tramite la formazione di oltre 4.400 parent leader, rafforzando la capacità di risposta delle comunità locali.



Guarda il fotoreportage su avsi.org



CLIMA

Freetown mette radici nel futuro.

di Marco Palombi e Vincenzo Giardina

A Regent, nell'area collinare che sovrasta Freetown in Sierra Leone, una drammatica frana ha segnato il territorio, rendendo urgente una risposta alla crisi climatica. Da questa ferita è nata l'iniziativa di riforestazione per trasformare la capitale in "Treetown", un modello di futuro verde che coinvolge l'intera area metropolitana, dalle colline fino agli insediamenti costieri.

Un reportage del fotografo Marco Palombi e del giornalista Vincenzo Giardina racconta come AVSI accompagna questa transizione, integrando la tutela ambientale con il miglioramento delle condizioni di salute delle comunità locali.

AVSI collabora al progetto attraverso il programma Energising Development (EnDev), in coordinamento con la cooperazione tedesca GIZ, per promuovere metodi di cottura puliti.

L'intervento sostiene la produzione e la vendita di sistemi di cottura migliorati, con l'obiettivo nazionale di coinvolgere un milione di famiglie entro il 2030.

Il progetto risponde a un'emergenza sanitaria e ambientale: l'uso di fornelli efficienti riduce l'esposizione ai fumi nocivi, che causano ancora troppe vittime tra donne e bambini, e limita il consumo di legna proteggendo le nuove piantumazioni e le mangrovie, essenziali contro l'erosione costiera.



Guarda il fotoreportage
su avsi.org

Focus 2025

Persone, comunità, istituzioni, imprese: insieme per un impatto sostenibile

1. REUSSIR in Costa d'Avorio:

un approccio che rafforza l'intero ecosistema educativo

In Costa d'Avorio il sistema educativo, pur avendo compiuto molti progressi, continua ad affrontare delle gravi criticità strutturali, tra cui l'insufficienza delle infrastrutture scolastiche e della formazione degli insegnanti, la scarsa partecipazione delle famiglie alla vita scolastica e la limitata registrazione dei nuovi nati all'anagrafe, che preclude l'accesso formale alle scuole.

Il progetto **REUSSIR - Rafforzamento della qualità del sistema dell'istruzione primaria in Costa d'Avorio** - finanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale attraverso AICS, risponde a queste sfide con un approccio multilivello che coinvolge **800 scuole in 18 regioni** e raggiungerà **192.000 alunni**, **60.000 genitori** e **380 funzionari istituzionali** nei prossimi tre anni. Questo progetto rappresenta una delle applicazioni più strutturate dell'approccio educativo di AVSI che, restando centrato sulla persona, si dimostra capace anche di interventi sistemici. L'intervento si inserisce nel **Piano Mattei**.

REUSSIR non è però un progetto isolato: si colloca all'interno di una **progettualità più ampia** che AVSI sta sviluppando nel Paese e nella regione, grazie anche al contributo di **aziende private e fondazioni filantropiche**, come **Fondazione San Zeno**.

Questo ecosistema di partnership consente di integrare risorse pubbliche e private, rafforzare la sostenibilità delle azioni e ampliare l'impatto delle riforme educative in corso.

Questa azione è stata co-progettata con il **Ministero dell'Istruzione Nazionale e dell'Alfabetizzazione ivoiriano**, con cui AVSI collabora dal 2015 per l'attuazione delle principali riforme educative nel Paese. Que-

sta partnership ha già contribuito a rafforzare metodi didattici innovativi per il rafforzamento della lettura e scrittura, oltre alla revisione del curriculum della scuola primaria.

Un cambiamento sistemico guidato dai dati

L'obiettivo del progetto è promuovere un cambiamento sistemico della scuola primaria attraverso un approccio **evidence-based**, che unisce raccolta, analisi e condivisione di dati qualitativi e quantitativi. I dati prodotti contribuiranno a indirizzare le scelte del Ministero e a orientare l'attuazione di riforme nazionali. Sono previsti **quattro studi di ricerca**, realizzati con università ivoiriane e italiane e con i dipartimenti tecnici del Ministero dell'Educazione ivoiriano. Grazie a un **piano di apprendimento integrato** nel sistema di monitoraggio e valutazione, il progetto produrrà strumenti e raccomandazioni operative per migliorare la qualità delle politiche educative, facilitando l'uso dei dati nel processo decisionale.

I bambini al centro: ambienti che generano apprendimento

Al centro dell'intervento c'è la convinzione che ogni bambino possieda un valore unico.

Per questo REUSSIR prevede interventi integrati:

- **riabilitazione di 165 edifici scolastici** per garantire ambienti sicuri e dignitosi;

- **biblioteche mobili** per favorire l'accesso alla lettura anche nelle aree più remote;
- **corsi di recupero** per colmare lacune di apprendimento;
- **supporto alla registrazione anagrafica**, fondamentale per il diritto all'istruzione.

Gli spazi educativi diventano così luoghi nei quali i bambini possono ritrovare continuità, sviluppare le proprie competenze e rafforzare la fiducia in sé stessi. Il coinvolgimento della comunità è un pilastro dell'approccio AVSI. Le famiglie rappresentano il primo luogo di presenza educativa e sostegno emotivo; per questo il progetto rafforza i **COGES**, i comitati di gestione scolastica composti da genitori volontari. Il loro ruolo è favorire una partecipazione attiva, informata e responsabile, rendendo la scuola un bene condiviso. Una comunità coinvolta, infatti, è una condizione essenziale per la crescita dei bambini e per la costruzione di capitale sociale.

Scuole e insegnanti: professionisti che guidano il cambiamento

La qualità dell'educazione dipende dalla competenza e dal benessere di chi insegna.

REUSSIR investe nella formazione continua di 4.800 insegnanti e dirigenti scolastici, con un focus su:

- pratiche didattiche efficaci;
- gestione scolastica inclusiva e partecipata;
- prevenzione della violenza;
- metodologie attive come TaRL⁶.

La scuola diventa così un ambiente generativo, capace di promuovere apprendimento, partecipazione e inclusione.

Sistemi e istituzioni

Il progetto interviene anche al livello più alto del sistema, lavorando con il Ministero dell'Istruzione e **20 Direzioni Regionali dell'Educazione**. L'obiettivo è rafforzare l'istituzione nel suo complesso, tramite la formazione dello staff sui processi di governance, sulla capacità di pianificazione e coordinamento, sulla valutazione della qualità dei processi decisionali. Attraverso questa collaborazione, REUSSIR contribuisce alla definizione e attuazione di politiche educative più efficaci, capaci di migliorare l'accesso e la qualità degli apprendimenti lungo tutto il ciclo della scuola primaria. REUSSIR intende **produrre conoscenza**, consolidare buone pratiche e generare un modello replicabile su scala nazionale.

⁶ La metodologia TaRL (acronimo di Teaching at the Right Level) è un approccio pedagogico nato in India (grazie all'organizzazione Pratham) e diffuso a livello globale per colmare le lacune di base in lettura e calcolo. Il suo principio chiave è insegnare agli studenti al loro effettivo livello di apprendimento anziché basarsi sull'età o sull'anno scolastico frequentato.

2. La fine di USAID e la risposta di AVSI

Il 20 gennaio 2025 l'amministrazione statunitense con un executive order ha avviato lo **smantellamento dell'agenzia USAID** e imposto il congelamento di 90 giorni a tutti i progetti finanziati con fondi destinati all'aiuto estero. Tale ordine ha creato un effetto a catena, con la sospensione di attività già approvate e finanziate, e ha avuto impatto drammatico a livello internazionale. **AVSI all'inizio dell'anno contava su quasi 20 milioni di dollari**

già assicurati, corrispondenti al 17% del suo budget complessivo.

Da un giorno all'altro, tutti i programmi sostenuti dal governo USA sono stati sospesi, oltre 675.000 beneficiari in Paesi fragili come Haiti, Uganda, Somalia, Repubblica Democratica del Congo, Sud Sudan, Mozambico, Brasile, Ecuador, Messico e Myanmar hanno visto interrompersi servizi vitali. Parallelamente, più di 700 membri dello staff AVSI si sono trovati improvvisamente coinvolti in una situazione di incertezza occupazionale.

Occasione di rilancio del ruolo della cooperazione

Tale ordine esecutivo è stato accompagnato da una **narrazione denigratoria dei suoi sostenitori nei confronti dei soggetti della cooperazione allo sviluppo** (sia agenzie multilaterali che organizzazioni della società civile), pesantemente accusate di inefficienza, poca trasparenza o corruzione.

In questo contesto, **AVSI ha scelto di raccontare, con chiarezza e trasparenza, il valore del lavoro svolto**, documentando con dati certi, risultati e testimonianze, la gestione dei fondi, l'efficacia, efficienza e sostenibilità dei suoi progetti.

Sospensioni e chiusure: l'impatto sui programmi

Al termine dei 90 giorni e dell'esame da parte dell'amministrazione USA, c'è stata la riattivazione solo parziale dei progetti sospesi, e **sono riprese attività solo in Haiti, Brasile, Somalia e Repubblica Democratica del Congo**, per cui parte del personale è stato riassunto e sono state ripristinate alcune forme di sostegno alla popolazione.

Molti programmi, però, sono stati definitivamente chiusi. Tra questi, interventi cruciali per la sicurezza alimentare e la resilienza delle comunità in Uganda, iniziative per la protezione dell'infanzia e la risposta all'HIV in Kenya e Uganda, il progetto INSPIRE in Ecuador per l'inclusione dei migranti venezuelani, attività educative in emergenza in Myanmar e programmi di prevenzione della violenza giovanile in Messico.

A questa lista si sono aggiunte sospensioni indirette causate dalla riduzione dei fondi USA alle agenzie delle Nazioni Unite. Progetti sostenuti da UNICEF, UNHCR, Cities Alliance e WFP, già in avanzato stato di attuazione, sono stati bruscamente interrotti, **lasciando scoperti bisogni urgenti di nutrizione, protezione e supporto ai rifugiati.**

La priorità di AVSI: proteggere le persone

Di fronte a uno shock tanto improvviso quanto esteso, AVSI ha reagito seguendo il principio che guida il suo operare da sempre: **tutelare le persone**, a partire dalle più vulnerabili.

La prima preoccupazione è quindi stata tutelare beneficiari e staff. È stato avviato un intenso lavoro interno per garantire, attraverso altri progetti attivi, sostegno alle persone coinvolte e per ricollocare i collaboratori. Grazie a questi sforzi, **l'organizzazione è riuscita a mantenere attiva la sua presenza nel mondo, limitando al minimo le chiusure di uffici locali.** Tuttavia, oltre 400 membri dello staff hanno perso il lavoro. Un impatto doloroso, rispetto al quale AVSI continua ad attivarsi per offrire, dove possibile, opportunità su progetti sostenuti da nuovi finanziamenti.

La mobilitazione di fondi privati

Dato il taglio drastico di fondi pubblici, **AVSI ha ulteriormente promosso la mobilitazione di risorse private: donatori individuali, fondazioni, imprese e corporate foundation sono stati coinvolti per garantire continuità alle attività più critiche.** Questo sforzo, sostenuto da una comunicazione trasparente e basata su dati concreti, ha permesso di mantenere attivi servizi fondamentali e assicurare una presenza costante anche nei contesti più fragili.

La razionalizzazione dei costi e una gestione attenta delle risorse hanno contribuito a preservare la sostenibilità delle operazioni in una fase di grande incertezza.

Costruire il dopo-crisi: una strategia di medio periodo

La crisi ha confermato la scelta adottata da tempo di **diversificare più possibile le fonti di finanziamento**, secondo due linee principali: rafforzare la filantropia privata e le **partnership con fondazioni**, e sviluppare **nuove alleanze con imprese e corporate foundation.**

Ripartire sempre dal valore generato

La fine di USAID, dunque, ha segnato un passaggio di crescita per AVSI: uno dei momenti più difficili della storia recente ha spinto l'organizzazione a reagire, a tornare alle radici del suo impegno, a riscoprire e rilanciare la sua vision e mission per poter restare accanto ai più vulnerabili.

Sostegno a Distanza

Africa: **11.678**

America Latina e Caraibi : **4.139**

Asia: **780**

Europa: **1.265**

Medio Oriente: **2.555**



Il sostegno offerto è personalizzato: non è uguale per tutti, ma risponde ai bisogni specifici che gli educatori intercettano grazie a un rapporto personale e continuativo con ciascun bambino.

Il programma si fonda su un **approccio familiare, orientato al rafforzamento socio-economico dei nuclei familiari e alla promozione dell'inclusione sociale** attraverso il miglioramento delle relazioni tra famiglia e comunità locale. Coinvolgere i genitori nelle attività e nei servizi

offerti, anche in sinergia con altri progetti, significa favorire percorsi di resilienza e generare un cambiamento concreto che coinvolge l'intera comunità.

La risposta ai bisogni è resa possibile dalla collaborazione con scuole, enti religiosi, organizzazioni della società civile locali e altri partner. **La natura multisettoriale del programma consente di contribuire a diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, a partire dall'accesso a un'educazione di qualità.** AVSI riconosce nell'educazione uno strumento capace di valorizzare la persona: non solo un mezzo di trasmissione di conoscenze, ma anche per lo sviluppo di competenze relazionali e sociali (life skills), essenziali per affrontare la quotidianità e diventare protagonisti del cambiamento, anche in contesti di emergenza.

La registrazione delle nascite, primo passo verso l'accesso all'educazione

Nel corso del 2025 **AVSI ha avviato in Uganda un'azione strutturata per garantire a tutti i bambini e i ragazzi inseriti nel programma di Sostegno a Distanza l'ottenimento del certificato di nascita.** L'intervento si inserisce in un contesto complesso: in Africa nel 2024 il 51% dei bambini non era stato registrato al momento della nascita (stime UNICEF) per un totale di 90 milioni di bambini sconosciuti alle anagrafi locali. Anche nei casi in cui la nascita viene registrata, il 23,5% delle volte non viene rilasciato il certificato, nonostante esso sia un **documento essenziale per l'accesso all'educazione formale e a molti altri servizi.**

Le cause sono molteplici: distanza dagli uffici di registrazione, costi indiretti, complessità delle procedure, basso livello di alfabetizzazione di alcuni genitori, fragilità dei caregiver (soprattutto nei casi di abbandono) e scarsa consapevolezza dell'importanza dei documenti per l'accesso ai servizi di base.

Le conseguenze, al contempo, sono molto rilevanti: l'assenza di un certificato può generare incertezza su nome e data di nascita, ostacolare l'accesso alla scuola, alle cure sanitarie e alla tutela legale, esporre a maggiori rischi di esclusione. Garantire la registrazione anagrafica significa tutelare un diritto fondamentale e rendere concretamente possibile il percorso di educazione e inclusione promosso dal programma di Sostegno a Distanza.

Il lavoro ha richiesto un forte coordinamento tra l'headquarter dell'organizzazione, i partner locali e l'ente governativo ugandese competente (NIRA). **Gli educatori AVSI hanno realizzato attività di sensibilizzazione porta a porta, accompagnando le famiglie** nella raccolta dei documenti e nel completamento delle pratiche. Ottenuti i certificati, i dati anagrafici sono stati aggiornati e i sostenitori dei bambini ne sono stati informati, nel segno della trasparenza e della fiducia.

Per i bambini del Sostegno a Distanza, possedere oggi un certificato di nascita significa essere ufficialmente riconosciuti dallo Stato, accedere ai servizi essenziali e poter costruire il proprio futuro su basi più solide.

Questo intervento tocca il cuore stesso del programma: accompagnare ogni bambino a diventare protagonista del proprio percorso di vita.

Rafforzare i processi per garantire qualità dei dati

Un ulteriore ambito di lavoro che ha caratterizzato il 2025 è stato il **miglioramento dei processi tramite la messa a disposizione di dati affidabili, aggiornati e facilmente consultabili.** Nel corso dell'anno, diversi Paesi hanno ottenuto accesso al database centrale del Sostegno a Distanza, che raccoglie le principali informazioni sui bambini sostenuti e sui sostenitori: dati anagrafici, contatti, elementi utili alla gestione delle comunicazioni e al monitoraggio del programma.

L'apertura del database ha comportato un investimento in formazione, aggiornamento dell'applicativo e accompagnamento dei team locali, garantendone l'autonomia nella consultazione e nell'aggiornamento diretto delle informazioni. Tutti i nuovi bambini che entrano nel programma di Sostegno a Distanza vengono ora registrati direttamente dagli uffici locali, favorendo responsabilità e consapevolezza rispetto all'accuratezza dei dati.

L'accesso immediato alle informazioni, dall'headquarter e dai Paesi, consente di visualizzare in tempo reale modifiche e aggiornamenti, semplificando il flusso di lavoro e introducendo controlli più efficaci. Questo snellimento riduce i tempi, le possibilità di errore e rafforza la qualità del programma. In linea con il metodo AVSI, il database in questo modo diventa più di uno strumento amministrativo: **è parte di quel sistema di monitoraggio continuo che permette di strutturare interventi sempre più aderenti ai bisogni reali e di adattarli ai cambiamenti del contesto,** rendendo ogni azione più efficace.

Ad oggi, 11 Paesi su 26 sono stati formati e il processo proseguirà nel 2026, consolidando il protagonismo e la progressiva autonomizzazione degli uffici locali.

Adozioni internazionali

Ogni giorno AVSI incontra nel mondo tanti bambini in stato di abbandono e desidera verificare per ciascuno di loro la possibilità di avere una famiglia, in prima istanza nel loro Paese e, ove questo non fosse possibile, in Italia.

È infatti la famiglia il primo luogo sicuro per ogni bambino, quando garantisce una crescita sana ed equilibrata. In molti Paesi in cui opera AVSI, le famiglie sperimentano situazioni di sfollamento, separazione, stigmatizzazione, e affrontano conflitti, disastri ambientali, estrema povertà e forme di violenza che inducono in alcuni casi a trascurare i bambini, talvolta fino all'abbandono.

AVSI innanzitutto promuove **programmi di sostegno alla genitorialità** per sopperire a mancanza di risorse o inesperienza. Per i bambini orfani o abbandonati, in molti Paesi non esistono sistemi formali di affidamento familiare o adozione: si ricorre a **forme di affidamento informale**, dove i genitori affidano i figli a conoscenti o parenti poco più agiati, spesso in zone urbane, perché se ne prendano cura e li mandino a scuola. Situazioni però in cui facilmente i bambini si trovano a rischio di sfruttamento, abuso e maltrattamento. Molti altri bambini, in assenza di genitori che possano prendersi cura di loro, entrano in orfanotrofi o finiscono a vivere per strada.

Come ente autorizzato dalla Commissione per le Adozioni Internazionali con sede a Milano, Cesena, Torino e Lecce, AVSI opera in Colombia, Messico, Lituania, Romania, Sierra Leone, Costa D'Avorio, Burundi, India e Filippine.

AVSI, oltre a strutturare, valorizzare e sostenere le esperienze di accoglienza, **collabora con le istituzioni per promuovere una legislazione a favore dell'affidamento formale e dell'adozione nazionale**, cercando di colmare i vuoti istituzionali e normativi e formare il personale che ha in carico la cura dei minori fuori dalla famiglia.

In Italia, AVSI svolge in modo ampio e continuativo il lavoro di preparazione delle famiglie coinvolte nei processi di adozione perché siano consapevoli e in grado di essere una reale risorsa per i bambini. Propone perciò un'ampia serie di appuntamenti per approfondire il tema dell'adozione internazionale, delle caratteristiche dei Paesi in cui opera e dei bambini in stato di adottabilità.

Nel 2025 AVSI ha organizzato, ad esempio:

- **4** cicli di formazione obbligatoria per coppie in attesa;
- **1** ciclo di 3 incontri "I linguaggi delle emozioni";
- **2** cicli di 3 incontri ciascuno dedicati alle mamme ("Spazio Mamme");
- **1** ciclo di 3 incontri ciascuno dedicati ai papà ("Spazio Papà");
- **3** incontri per coppie in attesa:
 - 1 incontro dedicato ai Paesi africani ("Salute e Africa");
 - 1 incontro dedicato alla Colombia ("Noche de las Velitas");
- **6** feste per coppie in attesa e famiglie adottive afferenti alle sedi di Torino, Milano e Cesena;
- **3** incontri istituzionali (NAAM, World Anthropology Day, Salone Off);
- **1** ciclo di incontri del gruppo post-adozione (iniziato nel 2024 e finito nel 2025).

Nel 2025

16
famiglie hanno
adottato
21
bambini

17
incarichi
acquisiti

Dal 2013 al 2025

736
bambini adottati

Attività culturali

Campagna Tende

La Campagna Tende è una delle **campagne di sensibilizzazione e di raccolta fondi** più importanti e longeve di AVSI.

Nata alla fine degli anni '80, da un evento promosso da un gruppo di volontari all'uscita di un supermercato sotto una tenda (da cui il nome), questa campagna torna con cadenza annuale, con un titolo sempre diverso e scelto in modo partecipativo, che ispira una serie di iniziative in Italia e nel mondo.

Nel 2025 sono stati organizzati **667 eventi**, ciascuno dei quali ha coinvolto circa 150 persone, per un totale di **100.000**. Durante l'anno si sono inoltre svolte **15 tournée di testimonial**, membri dello staff o collaboratori di AVSI che percorrono l'Italia per raccontare il lavoro di AVSI.

I momenti più significativi della Campagna Tende nel 2025 sono stati:

- **19 ottobre | AVSI Run**, una corsa di beneficenza non competitiva presso il parco di Monza, con la partecipazione di più di 800 persone.
- **25 novembre | Evento "La pace è una via umile, percorriamola insieme"**, svoltosi presso il Salone Pio XII a Milano in collaborazione con il Movimento di Comunione e Liberazione: un momento di riflessione a cui ha partecipato con un intervento, in collegamento da Gerusalemme, il cardinale Pierbattista Pizzaballa e che ha coinvolto più di 400 persone.
- **7 dicembre | La tradizionale Cena di Santa Lucia** presso la fiera di Padova, con più di 900 partecipanti e 400 volontari.

Attività di educazione civica nelle scuole

Nel 2025 AVSI ha proseguito la collaborazione con numerose scuole italiane che hanno scelto di sostenere bambini e ragazzi, avvicinandosi alle loro realtà e alle loro storie attraverso il progetto di **Sostegno a Distanza**.

Nel corso dell'anno hanno aderito al progetto **213 scuole**, che complessivamente hanno sostenuto **481 bambini**. Il Sostegno a Distanza è stato inoltre integrato nei percorsi di **educazione civica** e di **Formazione Scuola-Lavoro (FSL)**. L'adesione ha coinvolto in modo attivo gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado, che si sono impegnati in attività di gestione delle informazioni provenienti dai Paesi coinvolti, di organizzazione di videoconferenze in lingua con i bambini e i ragazzi sostenuti e di raccolta fondi.

Il Sostegno a Distanza è un'occasione per mettere in dialogo sul tema educativo realtà scolastiche lontane.

comportamenti orientati alla sostenibilità. Il progetto ha rafforzato la consapevolezza di studenti e docenti sui temi della tutela dell'ambiente e della responsabilità individuale e collettiva. Sono stati coinvolti **17.866 studenti** e **537 docenti** che hanno accresciuto le proprie competenze, superando ampiamente i target iniziali (10.000 studenti e 200 docenti).

Nel 2025 si è concluso **“Energy – Agire a scuola per l'ambiente”**, il primo progetto di AVSI di **educazione ambientale** nelle scuole italiane, volto a promuovere una cittadinanza globale consapevole e

Attività di advocacy

176 incontri realizzati ⁶	3 audizioni parlamentari	14 eventi istituzionali pubblici	2 position paper
---	---------------------------------------	--	-------------------------------

Collaborazioni con istituzioni, enti, federazioni

AVSI, in coerenza con il proprio Statuto, partecipa attivamente a gruppi di lavoro, occasioni di confronto ed eventi per portare nei contesti decisionali i bisogni rilevati sul campo e contribuire all'orientamento di politiche, programmi e finanziamenti.

Nel corso dell'anno, AVSI ha preso parte a numerose iniziative di dialogo e advocacy: il 24 giugno a Bruxelles, ha partecipato a una tavola rotonda sulle esigenze concrete e le prospettive future della Siria, intitolata **“Don't Forget Syrians!”** e organizzata dall'On. Massimiliano Salini, membro del Parlamento Europeo e vicepresidente del Gruppo del Partito Popolare Europeo. La conferenza ha visto la partecipazione di Dubravka Šuica, Commissaria europea per il Mediterraneo, del Cardinale Mario Zenari, Nunzio Apostolico in Siria e di voci dalla Siria.

AVSI ha contribuito anche al tavolo di lavoro “Il ruolo della cooperazione” della **Commissione Adozioni Internazionali (CAI)**, articolato in sei incontri, finalizzati a valorizzare il ruolo della cooperazione internazionale nell'ambito delle adozioni, a concorrere alla definizione dei contenuti dei prossimi bandi della Commissione e a individuare ambiti di intervento prioritari.

Le piattaforme e le coalizioni cui AVSI aderisce, elencate nella sezione “Accreditamenti e membership” di questo Bilancio, costituiscono spazi qualificati di confronto su tematiche prioritarie a livello internazionale, come dimostra la partecipazione dell'organizzazione a importanti appuntamenti multilaterali: al secondo Global Summit della **School Meals Coalition** (18-19 settembre 2025), al Global Event (16-18 giugno 2025) del **Global Nutrition Cluster** - di

cui ha contribuito anche alla scrittura della Strategia globale per la nutrizione 2026 - e alle iniziative di **Education Cannot Wait**, tra cui il processo di pianificazione strategica per il 2026.

AVSI è stata inoltre invitata a intervenire in diverse audizioni parlamentari. L'11 febbraio, presso la **Camera dei Deputati**, ha contribuito al dibattito sul **Documento triennale di programmazione della cooperazione allo sviluppo**, sottolineandone la visione di lungo periodo in un contesto segnato dalla sospensione degli aiuti esteri statunitensi. Il 6 novembre, in **Senato**, il Segretario Generale è intervenuto sull'esame della **Legge di Bilancio**, ribadendo il valore di un impegno italiano continuativo nella cooperazione internazionale come investimento strategico per la pace, in particolare nei contesti di crisi e nei percorsi di sviluppo in Africa, e chiedendo che i fondi previsti per la cooperazione non venissero tagliati.

Pubblicazioni

Nel 2025 AVSI ha prodotto documenti e position paper come strumenti di advocacy per diffondere il proprio approccio e la propria posizione su temi di particolare interesse e di attualità.

Il position paper sull'**Educazione**, costruito a partire dalle esperienze e dai dati raccolti sul terreno, sintetizza gli elementi portanti dell'approccio educativo di AVSI, illustra i principi e i criteri che ispirano gli interventi educativi, evidenzia casi emblematici e propone alcune raccomandazioni su come implementare programmi educativi efficaci.

Allo stesso modo quello sulla **Pace** esplicita come i progetti di cooperazione, le attività sul terreno e l'impegno di AVSI nell'advocacy costituiscano vere e proprie “azioni di pace”, capaci di contribuire alla creazione di condizioni di sviluppo e stabilità, a partire dall'accompagnamento della persona e dal coinvolgimento fondamentale delle comunità.

Il documento **“Ucraina: Resilienza e Ricostruzione”** ricostruisce il contesto di intervento e le esperienze maturate da AVSI in quel Paese, mettendo in luce le principali lezioni apprese e delineando raccomandazioni per sostenere un percorso di ricostruzione che affronti in modo integrato i bisogni immediati e quelli di lungo periodo.

A questi si affiancano numerosi studi e articoli realizzati dallo staff di AVSI e pubblicati sul sito dell'organizzazione, nonché su riviste e piattaforme di settore.



Consulta tutte
le pubblicazioni

⁶ Incontri bilaterali del Segretario Generale, tavoli e gruppi di lavoro, cabine di regia, comitati.

Eventi

Nel corso dell'anno, AVSI ha organizzato ed è intervenuta in numerosi eventi, seminari e workshop. Alcuni esempi:

Il percorso verso COP30: buone pratiche, comunità, futuro

14 maggio | Il Sistema Italia verso Cop30. Le buone pratiche della co-operazione tra scalabilità possibile, rischi e opportunità. Nell'ambito di Codeway Expo, fiera annuale dedicata al mondo della cooperazione allo sviluppo, AVSI ha proposto un dialogo a più voci per favorire l'incontro tra tutti i soggetti impegnati nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda2030, in preparazione all'appuntamento di COP30 in Brasile, e l'installazione fotografica "Rinascere. Ferite e speranze in Mozambico", curata in collaborazione con Matteo Bastianelli, vincitore del premio Sony Award.



Tutti i dettagli

11-20 novembre | AVSI a COP30. Clean cooking, riforestazione, educazione ambientale, finanza carbonica, gestione dei rifiuti organici con principio di bioeconomia circolare e inclusiva, pianificazione urbana sostenibile e soluzioni nature-based: solo alcuni dei temi che AVSI e il socio fondatore AVSI Brasil hanno portato alla 30ª Conferenza delle Parti a Belém, in Brasile. In particolare, due eventi in collaborazione con il governo italiano hanno fatto emergere modelli replicabili in grado di coinvolgere le comunità rurali, garantendo trasparenza e benefici ambientali, economici e sociali: "Comunità e ambiente: dall'educazione all'azione", promosso dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), e "Finanza carbonica e nuove regole su integrità e trasparenza: quale futuro per il clean cooking in Africa?", organizzato con la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) del MAECI.



Tutti gli eventi

25 agosto | Educazione è speranza. Nel contesto del Meeting di Rimini, AVSI ha proposto un incontro incentrato sull'educazione, da sempre al cuore della sua mission, e in particolar modo sull'accessibilità per bambini e ragazzi che vivono in contesti difficili. Moderato da Eva Crosetta, conduttrice RAI 3, il dialogo ha visto tra gli altri gli interventi di Mariatou Koné, Ministra dell'Educazione in Costa d'Avorio, Stefano Gatti, Direttore generale per la Cooperazione allo Sviluppo, Fabio Massimo Ballerini, Dirigente della struttura di missione "Piano Mattei", e Laura Frigenti, CEO di Global Partnership for Education.

Posizionamento e presenza sui media

Stampa

La pubblicazione di articoli, interviste, storie, testimonianze e reportage sui media è una delle modalità attraverso cui AVSI comunica il proprio lavoro. Il rapporto con i media è quotidiano e curato da un ufficio stampa interno, che prepara e diffonde comunicati su attività e progetti e organizza interviste e viaggi stampa in relazione ai principali eventi e alle esigenze comunicative dell'organizzazione.

2.017
uscite sui
media nel 2025

1.997 nel 2024
1.887 nel 2023

14 comunicati stampa

11 editoriali del **Segretario Generale**

18 missioni sul terreno di **giornalisti e videomaker**

2 missioni sul terreno di **influencer**

Nel 2025, la presenza di AVSI in **Myanmar**, colpito da una grave terremoto, ha richiamato in modo significativo l'attenzione dei media. Fin dai primi giorni dell'emergenza, **lo staff di AVSI sul terreno è stato chiamato a raccontare l'impatto del sisma sulla popolazione**, in un Paese già dilaniato da conflitti interni. Gli articoli, interventi TV e radio pubblicati con un riferimento al lavoro di AVSI in questa emergenza sono stati più di 50.

Comunicazione digitale e social media

Attraverso il sito web e i canali social, **AVSI raggiunge una community ampia e diffonde storie dai progetti, esperienze di terreno, iniziative e appelli di raccolta fondi.** L'organizzazione è attiva con account globali su Facebook, Instagram, X e LinkedIn e con 50 account locali, gestiti dai Communication Officer basati in loco secondo un piano coordinato.

I follower dei canali della sede centrale al 2025



31.920



15.400



8.430



48.622

Raccontare su Instagram il Sostegno a Distanza

Nel 2025 AVSI ha avviato una collaborazione con la psicoterapeuta e divulgatrice **Stefania Andreoli** per **promuovere il programma di Sostegno a Distanza** attraverso Instagram. L'iniziativa si è articolata in due missioni sul campo, in Costa d'Avorio (marzo) e Rwanda (novembre), che hanno permesso ad Andreoli di conoscere direttamente i progetti, incontrare i bambini sostenuti, le loro famiglie e gli operatori locali e raccontare l'esperienza alla propria community.

Attraverso il **profilo Instagram @lastefiandreoli, seguito da oltre 560.000 persone**, sono stati pubblicati contenuti dedicati al funzionamento e all'impatto del Sostegno a Distanza. Durante la missione in Costa d'Avorio sono state condivise circa 100 stories (con una media di 40.000 visualizzazioni ciascuna), sono stati attivati 41 nuovi sostegni a distanza, raccolti oltre 3.200 euro in donazioni e si è registrato un incremento di circa 2.000 nuovi follower.

Comunicare in un nuovo scenario digitale

A ottobre 2025, l'entrata in vigore della **nuova normativa europea sulla trasparenza della pubblicità online** (Regolamento UE 2024/900) ha avuto effetti sulle campagne di raccolta fondi sui social media. Le restrizioni introdotte da Meta nella gestione delle inserzioni relative a temi sociali e civici hanno inizialmente comportato il blocco delle campagne pubblicitarie sul canale. Successivamente, una volta riattivate, le inserzioni sono risultate più limitate nelle possibilità di targeting e distribuzione, con un impatto sull'efficacia complessiva.

Nel mese di ottobre, quando era attiva la campagna di promozione del Sostegno a Distanza, queste limitazioni hanno inciso sulla pianificazione media e sugli investimenti pubblicitari. **Il nuovo contesto regolatorio ha richiesto un adattamento della strategia digitale.**

Grazie alla collaborazione con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca nell'ambito del Dottorato Industriale Strategic Innovation for sustainable and Smart Ecosystems (SIS2E), nel 2025 **due membri dello staff dell'organizzazione hanno intrapreso un Dottorato Executive**: la prima ricerca esamina la dimensione psicologica, sociale e culturale dei **processi di adattamento dei rifugiati** che accedono a percorsi complementari di ingresso, con un'attenzione particolare ai corridoi educativi e della formazione professionale. La seconda analizza come i **progetti di clean cooking** finanziati tramite crediti di carbonio possano ridurre l'inquinamento domestico e migliorare la salute delle donne nell'Africa Sub-Sahariana, combinando metodi quantitativi e qualitativi per indagare le barriere economiche, culturali e di genere all'adozione di queste tecnologie.

Rapporti con il mondo accademico

Durante il 2025 AVSI ha collaborato per formazioni tecniche, consulenze sui progetti, sviluppo di ricerche, tesi di laurea, e tirocini con le seguenti Università e istituti di studio e formazione:

- ISPI – Istituto per gli Studi di Politica Internazionale
- Politecnico di Milano – Master in Design for Development
- Social Change School of Sustainable Management
- Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Università commerciale Luigi Bocconi
- Università degli Studi “L'Orientale” di Napoli
- Università degli Studi di Milano
- Università degli Studi di Milano-Bicocca
- Università degli Studi di Pavia
- Università degli Studi di Torino
- Università degli Studi Guglielmo Marconi
- Università di Bologna
- Università La Sapienza
- Universiteit Maastricht
- Università Sant'Anna di Pisa

AVSI investe nell'alta formazione del suo staff, favorendo una sinergia fra i progetti e la ricerca accademica. In un contesto di sfide globali di complessità crescente, la sempre maggiore necessità di progettare interventi con approcci innovativi richiede lo sviluppo di conoscenze settoriali approfondite e competenze metodologiche solide.



L'organizzazione gestisce le risorse economiche in modo trasparente e responsabile, orientando ogni scelta alla mission e alla generazione di valore sociale nei Paesi in cui opera.

Andamento raccolta fondi pubblici e privati



* al netto delle componenti straordinarie

Campagne di raccolta fondi privati

Campagna Tende

La Campagna Tende 2025 ha sostenuto progetti educativi, di protezione dell’infanzia e resilienza delle comunità in contesti di crisi in Italia e nel mondo. Eventi, testimonianze e iniziative locali hanno favorito la partecipazione attiva dei sostenitori e rafforzano il legame tra donatori e progetti. Nel 2025 si sono susseguite le seguenti Campagne:

Educazione è speranza
Gennaio 2025 / Settembre 2025
La pace è una via umile, percorriamola insieme
Ottobre 2025 / Dicembre 2025

Fondi raccolti
1.750.885 €

Campagna 5×1000

Nel 2025 AVSI ha continuato a promuovere la destinazione del 5×1000 per finanziare attività nei settori dell’educazione, della salute, della sicurezza alimentare e dell’assistenza sociale. L’organizzazione ha documentato l’impiego delle risorse e garantito trasparenza attraverso rendicontazioni e pubblicazioni periodiche dei contributi ricevuti.

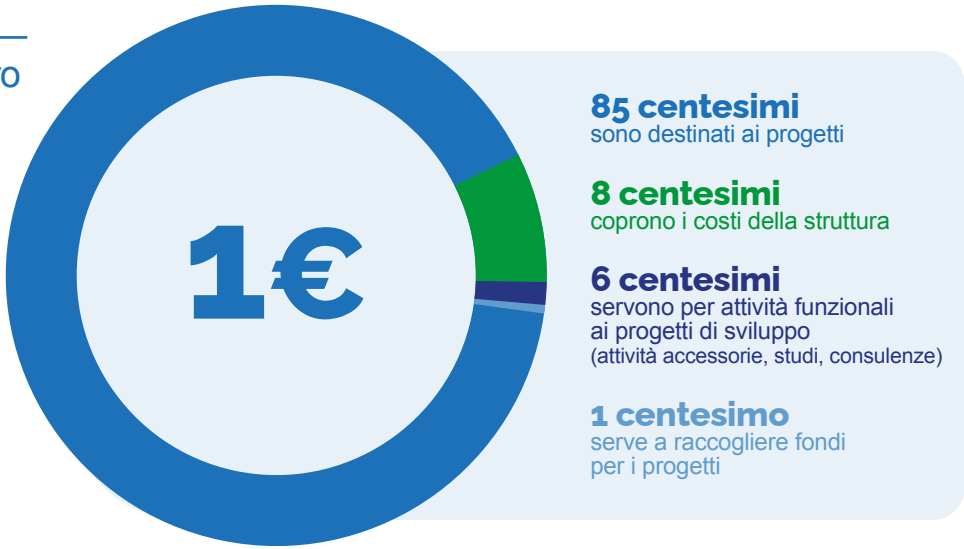
Firme: 8.141
Importo totale
392.688 €
Importo medio unitario: 46,63 €
Contributo incassato il 20/08/2025

Emergenza Myanmar

Il 28 marzo 2025 un terremoto di magnitudo 7,7 ha colpito il Myanmar. Grazie ai fondi raccolti, AVSI ha attivato interventi immediati fornendo cibo, acqua potabile, kit igienici, rifugi temporanei e aiuti in contanti. Oltre 45.000 persone hanno ricevuto assistenza diretta nelle prime fasi. Sono stati distribuiti 6.014 kit alimentari e per acqua, 600 kit cucina, 1.200 teli per ripari, 110 postazioni igieniche e supporto alla riparazione di strutture. L’intervento include anche continuità educativa, prevenzione sanitaria e supporto psicosociale, per rafforzare la resilienza delle comunità colpite.

Fondi raccolti
607.356 €

Come AVSI usa il tuo euro



KPI: indicatori chiave di prestazione

Il set di indicatori chiave di prestazione (KPI) di AVSI si basa sul framework internazionale FMA, specifico per il non profit, e comprende un mix di elementi strategici, gestionali, operativi, di processo e di risultato, relativamente ad amministrazione, risorse umane, fundraising, esecuzione dei programmi, comunicazione e advocacy, gestione del rischio, azione degli organi di governance e di controllo.

La misurazione prende come riferimento gli obiettivi delle pianificazioni annuali e confronta i risultati, sia in termini assoluti sia rispetto all’anno precedente, per restituire la complessità dell’azione di AVSI e i fattori chiave di successo nei diversi ambiti di intervento.

		Target	Risultato
Solidità finanziaria	Liquidità di cassa totale	Incremento rispetto all'anno precedente	23% rispetto all'anno precedente
	Patrimonio netto	Incremento rispetto all'anno precedente	-7% consuntivo 2025 rispetto all'anno precedente
	Fondi liberi (LUNA Liquid Unrestricted Net Assets)	Incremento rispetto all'anno precedente	-26% rispetto all'anno precedente
	Volume annuale (Year over year growth)	% rispetto a pianificazione e budget dell'anno; % rispetto all'anno precedente	-20% rispetto a pianificazione e budget; -12% rispetto all'anno precedente
Capitale umano	Obiettivi di performance raggiunti dallo staff	70% dello staff con una performance allineata/che supera le aspettative	95% dello staff con una performance allineata/che supera le aspettative
	Tempi di assunzione per nuove posizioni *	Nr. giorni	Media 46 giorni
	Numero di ore di staff training e professional development *	Nr. ore	462 ore
	Tasso di fidelizzazione dello staff (retention rate) *	% di key staff che ha lasciato AVSI (nr. nell'anno/totale key staff medio nell'anno di riferimento)	7% (6/84 key staff ha lasciato AVSI)

* Gestite dall'headquarter per staff headquarter, Regione Europa e internazionale

		Target	Risultato
Information & Communication Technology	ICT Up-Time (funzionamento ininterrotto delle infrastrutture)	100%	100%
	Digitalizzazione processi interni	Nr. di processi da digitalizzare da pianificazione annuale	10 processi digitalizzati
Raccolta fondi & Sviluppo nuove opportunità	Donatori istituzionali: contributo per categoria	Pianificazione e budget dell'anno	Organismi internazionali: -22% rispetto a pianificazione e budget; -42% rispetto all'anno precedente; Governo americano: -54% rispetto a pianificazione e budget -48% rispetto all'anno precedente; Donatori bilaterali: +6% rispetto a pianificazione e budget; -8% rispetto all'anno precedente; Governo italiano: -31% rispetto a pianificazione e budget; +3% rispetto all'anno precedente; Unione Europea: -19% rispetto a pianificazione e budget; +34% rispetto all'anno precedente; Banche di sviluppo: -60% rispetto a pianificazione e budget; -25% rispetto all'anno precedente; Autorità di altri Paesi: +185% rispetto a pianificazione e budget; +160% rispetto all'anno precedente
	Donatori privati: numero donatori per categoria; contributo per categoria	Pianificazione e budget dell'anno: 14.213.776 €; nr. donatori pianificati: + 5%	101% rispetto all'incremento donor previsto +6% rispetto al nr donatori dell'anno precedente 89% del budget raggiunto rispetto alla pianificazione +3% del budget rispetto all'anno precedente
	Tasso di fedeltà dei donatori	Donatori istituzionali: 85% Donatori privati: incremento rispetto all'anno precedente	Donatori istituzionali: 96% Donatori privati: 82%
	Importo dei progetti approvati	% rispetto a pianificazione e budget dell'anno	+10,4% rispetto a pianificazione e budget +6,78% rispetto all'anno precedente

		Target	Risultato
Promozione & Comunicazione	Menzioni sui media	+5% rispetto all'anno precedente	+1% rispetto all'anno precedente
	Visite al sito web con coinvolgimento utenti	+10% rispetto all'anno precedente	+37% rispetto all'anno precedente
	Incremento della community digitale	+5% rispetto all'anno precedente	+19,6% rispetto all'anno precedente
	Interazioni community digitale	2% in relazione al numero di utenti raggiunti	4,5% in relazione al numero di utenti raggiunti
	Periodico Buone Notizie: nuove sottoscrizioni e open rate	+5% nuove sottoscrizioni rispetto all'anno precedente; open rate > 20%	+31% nuove sottoscrizioni rispetto all'anno precedente; open rate >20%
Gestione del rischio e governance	Sistema di sicurezza dati verificato periodicamente	Attività periodiche ricorrenti di verifica sicurezza dati eseguite secondo le periodicità previste dal GDPR	100% attività eseguite correttamente
	Rispetto delle scadenze relative al Safety and Security Assessment trimestrale	100%	100%
	Diversificazione donatori	Concentrazione di ricavi di esercizio per categoria di donatore inferiore al 25%	Unione Europea: 16% Stato italiano: 15% Enti bilaterali: 13% Organismi internazionali: 13% Fondazioni: 11% Enti governativi degli Stati Uniti d'America: 9% Attività secondarie strumentali: 7% Donatori privati per Sostegno a Distanza: 6% Donatori privati: 6% Banche di sviluppo: 2% Enti locali ed enti locali esteri: 1% Conferenza Episcopale Italiana (CEI): 1%
	Conformità dell'azione del Consiglio di Amministrazione alle previsioni statutarie	100% conformità alle previsioni statutarie	Conformità statutaria CdA 2025: 100% (6/6 requisiti applicabili rispettati)
	Partecipazione dei consiglieri alle sedute del CdA	% partecipazione alle riunioni	9 sedute del CdA con partecipazione complessiva pari al 90,5%
	Composizione del Consiglio di Amministrazione	Diversificazione competenze dei membri (% per categoria)	1. Cooperazione/Sviluppo/Terzo Settore: 28,6% 2. Giurisprudenza/Istituzioni: dal 28,6% al 14,3% 3. Economia/Finanza: 14,3% 4. Management d'impresa: 14,3% 5. Accademia/Cultura: 14,3% 6. Risorse Umane/Organizzazione: 14,3%
	Puntualità nella reportistica dell'Organismo di Vigilanza al Consiglio di Amministrazione e nelle risposte agli eventi segnalati e ai flussi informativi ricevuti	100% casi specifici riferiti all'Organismo di Vigilanza esaminati e risposti 100% rapporti semestrali trasmessi puntualmente	100% casi specifici riferiti all'Organismo di Vigilanza esaminati e risposti 100% rapporti semestrali trasmessi puntualmente

		Target	Risultato
Esecuzione dei programmi e fornitura dei servizi	Percentuale di progetti conclusi con successo	92,5%	92,3%
	Efficienza nella realizzazione dei programmi (come AVSI usa il tuo euro)	85% di ogni euro è destinato all'esecuzione dei progetti	85%
	Spese sottoposte a audit esterno	5%	12%
Outreach & Advocacy	Numero di eventi comunitari effettuati per sensibilizzazione e raccolta fondi	Incremento rispetto all'anno precedente	+13% rispetto all'anno precedente
	Numero di partecipanti agli eventi comunitari per sensibilizzazione e raccolta fondi	Incremento rispetto all'anno precedente	+25% rispetto all'anno precedente
	% di progetti in partnership con soggetti locali (organizzazioni della società civile, imprese, autorità)	70% di progetti	70% progetti
	Numero di azioni di advocacy (eventi, partecipazioni come speaker, documenti e position paper)	+2% rispetto rispetto all'anno precedente	+76% rispetto all'anno precedente
Attività istituzionale e progettuale	Rispetto delle scadenze relative alla attività istituzionale (bilanci, budget, audit)	100%	100%
	Efficienza rendicontazione attività progettuale	90% rendiconti presentati entro la scadenza	96% rendiconti presentati entro la scadenza
	Efficienza di progettazione (numero proposte progettuali elaborate e presentate)	Nr. proposte previste in pianificazione	Nr. proposte presentate: 193 istituzionali; 305 istituzionali + private

Valore aggiunto e sua ripartizione

L'informazione sul valore aggiunto assume significato nelle realtà non profit come AVSI perché sono soddisfatte le seguenti condizioni:

- possibilità di definire il prezzo dei servizi e/o prodotti offerti sul mercato nello scambio con gli enti appaltanti il servizio, negoziato sulla base di condizioni che tengano conto anche della qualità del servizio reso e percepito dall'utente;
- quote significative di contributi da parte di enti privati e/o statali collegati alla qualità dei servizi resi;
- attività di formazione e di assistenza fornite a beneficiari sulla base di un costo negoziato con soggetti terzi donatori.

La sezione dedicata al calcolo e alla distribuzione del valore aggiunto serve per ancorare il Bilancio Sociale ai dati contabili, che hanno un'autonoma valenza sociale, che non traspare dal bilancio di esercizio e deve essere esplicitata.

AVSI ha scelto di dettagliare il valore aggiunto calcolando la remunerazione dei portatori di interesse, secondo l'assunto seguente: **per far sì che ci sia una correlazione positiva tra valore aggiunto e benessere sociale, è essenziale che la ricchezza prodotta venga distribuita tra i soggetti che hanno contribuito a crearla.**

Per il 2025, AVSI ha prodotto e distribuito ricchezza per **un valore aggiunto globale netto pari a 95.124.175 €**, suddivisi nel modo seguente:

Remunerazioni del personale dipendente e non dipendente contrattato	22.790.722 €
Imposte di esercizio dovute alla pubblica amministrazione	83.465 €
Remunerazione del capitale di credito (interessi su crediti bancari) utilizzato per la realizzazione dei progetti	292.160 €
Accantonamento per gli esercizi futuri	20.297 €
Liberalità esterne che costituiscono quanto destinato ai beneficiari attraverso la realizzazione di progetti, cuore della missione dell'organizzazione	71.937.531 €

La differenza tra il valore aggiunto calcolato di 95.124.175 € e i ricavi totali di esercizio pari a 97.212.165 € indica l'ammontare dei costi operativi legati all'attività dell'organizzazione.

Bilancio aggregato

AVSI non esercita la propria attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale e redige il bilancio ai sensi dell’articolo 13 comma 1 del D.Lgs. n. 117/2017 e del DM 5 marzo 2020. Poiché i “ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate” dell’ente sono superiori a 220.000 €, i criteri di valutazione adottati sono coerenti con quelli approvati con appositi principi e raccomandazioni dall’Organismo Italiano di Contabilità con riferimento agli enti del Terzo Settore, OIC 35 e, in mancanza ed ove compatibili, con i principi contabili adottati dal medesimo organismo in materia di bilanci delle società di capitali.

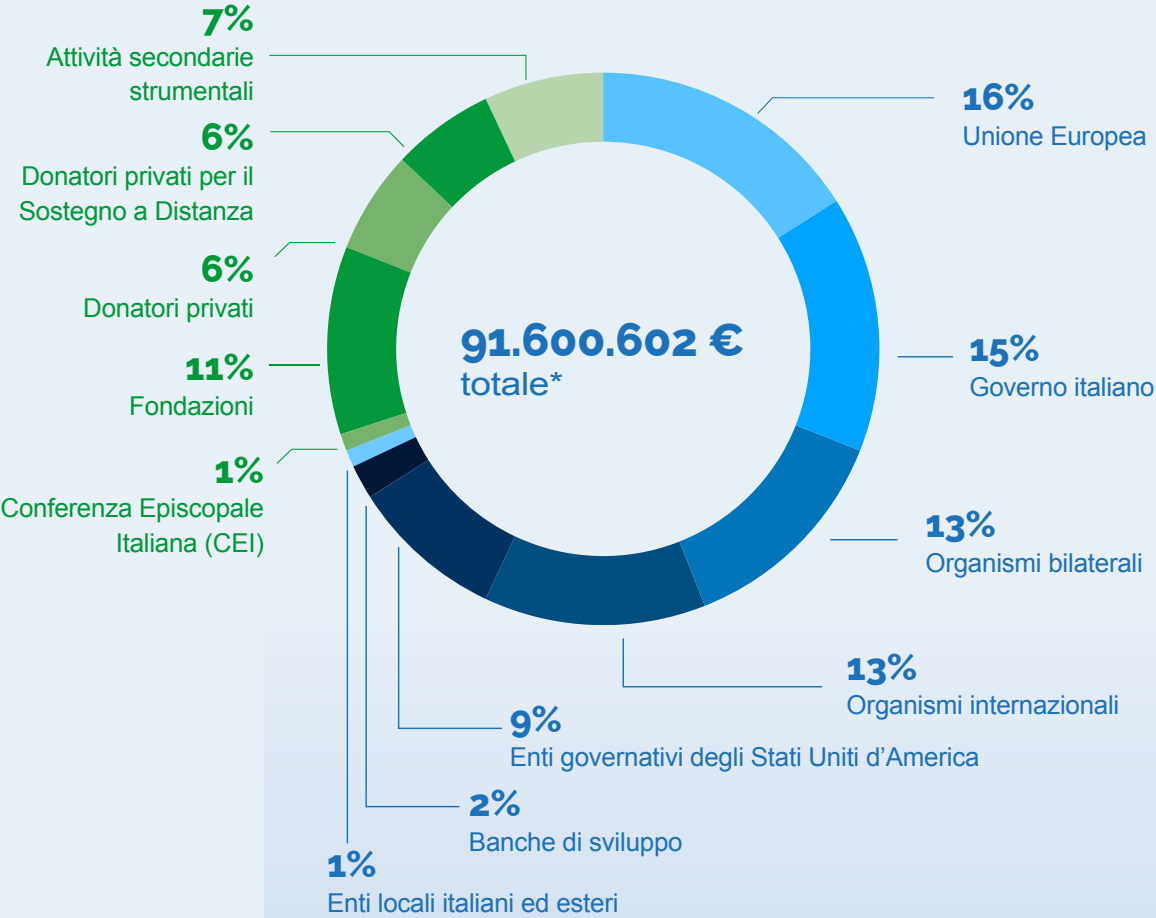
I proventi e ricavi complessivi del bilancio aggregato di AVSI ammontano per l’anno fiscale 2025 a 91.600.602 €, al netto delle componenti straordinarie. Il bilancio aggregato di AVSI include i dati finanziari e economici di tutte le sedi di AVSI in Italia e di 23 sedi estere che hanno chiuso secondo il principio di competenza il bilancio 2025, certificato da EY: trattasi di Burundi, Camerun, Costa d’Avorio, Ecuador, Giordania, Haiti, Iraq, Kenya, Libano, Messico, Mozambico, Myanmar, Palestina, Perù, Repubblica del Congo, Repubblica Democratica del Congo, Repubblica Domenicana, Sierra Leone, Siria, Sud Sudan, Tunisia, Ucraina, Uganda.

Risorse per Paese

La tabella riporta i dati delle prime 10 sedi nel mondo. Il dettaglio completo è consultabile su avsi.org

Paese	€
Uganda	15.819.376
Haiti	9.641.585
Libano	8.287.232
Mozambico	6.476.323
Costa d'Avorio	5.448.449
Repubblica Democratica del Congo	3.582.364
Myanmar	3.333.494
Burundi	3.221.246
Sud Sudan	2.877.612
Kenya	2.845.381

Da dove provengono i contributi



* al netto delle componenti straordinarie

Donatori **Privati**
15.163.307 €
18%

Donatori **Pubblici**
76.473.295 €
82%

Bilancio al 31 dicembre 2025 e al 31 dicembre 2024

Conto Economico

(valori espressi in euro)

ONERI E COSTI	2025	2024	PROVENTI E RICAVI	2025	2024
A) Costi e oneri da attività di interesse generale			A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	7.100.956	14.328.468	4) Erogazioni liberali	6.472.755	8.054.409
2) Servizi	54.704.318	50.242.627	5) Proventi del 5 per mille	392.668	415.063
3) Godimento beni di terzi	400.585	1.074.711	6) Contributi da soggetti privati	10.411.829	10.281.087
4) Personale	15.154.912	26.804.141	8) Contributi da enti pubblici	59.873.428	70.618.842
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	63.515	10) Altri ricavi, rendite e proventi	3.678.571	8.843.171
7) Oneri diversi di gestione	6.055.365	7.181.803			
TOTALE	83.416.135	99.695.265	TOTALE	80.829.252	98.212.572
AVANZO/DISAVANZO ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (+/-)				-2.586.883	-1.482.694
B) Costi e oneri da attività diverse			B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.093.720	824.760	3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	6.471.652	4.323.850
2) Servizi	1.204.227	1.070.386			
4) Personale	3.059.235	1.751.436			
7) Oneri diversi di gestione	988.810	318.661			
TOTALE	6.345.992	3.965.243	TOTALE	6.471.652	4.323.850
AVANZO/DISAVANZO ATTIVITÀ DIVERSE (+/-)				125.660	358.607
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi			C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi		
1) Oneri per raccolte fondi abituali	389.552	410.194	1) Proventi da raccolte fondi abituali	1.742.369	1.700.855
TOTALE	389.552	410.194	TOTALE	1.742.369	1.700.855
AVANZO/DISAVANZO ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI (+/-)				1.352.817	1.290.661
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali			D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali		
1) Su rapporti bancari	292.160	252.811	1) Da rapporti bancari	5.900	24.829
2) Su prestiti	-	12.480			
TOTALE	292.160	265.291	TOTALE	5.900	24.829
AVANZO/DISAVANZO ATTIVITÀ FINANZIARIE E PATRIMONIALI (+/-)				-286.259	-240.462
E) Costi e oneri di supporto generale			E) Proventi di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	94.756	317.716	2) Altri proventi di supporto generale	8.162.992	7.460.841
2) Servizi	1.000.078	1.787.705			
3) Godimento beni di terzi	66.473	53.462			
4) Personale	4.576.575	4.560.828			
5) Ammortamenti	676.480	760.227			
7) Altri oneri	250.203	22.377			
TOTALE	6.664.565	7.502.315		8.162.992	7.460.841
AVANZO/DISAVANZO ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE (+/-)				1.498.427	-41.473
TOTALE ONERI E COSTI	97.108.403	111.838.308	TOTALE PROVENTI E RICAVI	97.212.165	111.722.947
AVANZO/DISAVANZO D'ESERCIZIO PRIMA DELLE IMPOSTE (+/-)				103.762	-115.361
Imposte dell'esercizio				-83.465	-48.717
AVANZO/DISAVANZO D'ESERCIZIO (+/-)				20.297	-164.077

Bilancio al 31 dicembre 2025 e al 31 dicembre 2024

Stato patrimoniale - Attivo

(valori espressi in euro)

ATTIVO	al 31/12/2025	al 31/12/2024
A) QUOTE ASSOCIATIVE O APPORTI ANCORA DOVUTI		
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	50.869	73.010
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	8.175	11.572
7) Altre	44.545	106.702
TOTALE	103.588	191.285
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
1) Terreni e fabbricati	2.959.420	3.372.615
2) Impianti e macchinari	24.711	13.126
3) Attrezzature	1.013.825	570.845
4) Altri beni		175.651
TOTALE	3.997.956	4.132.236
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		
1) Partecipazioni in:		
c) Altre imprese	25.619	25.619
TOTALE	25.619	25.619
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	4.127.164	4.349.140
II - CREDITI, CON SEPARATA INDICAZIONE AGGIUNTIVA, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO:		
1) Verso utenti e clienti	1.094.097	382.533
2) Verso associati e fondatori	14.850	10
3) Verso enti pubblici	63.898.683	67.082.454
4) Verso soggetti privati per contributi	8.778.872	12.784.988
5) Verso enti della stessa rete associativa	4.708	50.440
9) Crediti tributari	159.150	249.144
12) Verso altri	2.995.808	2.919.877
TOTALE	76.946.168	83.469.447
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE		
1) Depositi bancari e postali	40.386.082	32.901.249
2) Assegni	258	258
3) Danaro e valori in cassa	268.162	262.815
TOTALE	40.654.502	33.164.322
V - IMM.NI DESTINATE ALLA VENDITA		
TOTALE	160.000	160.000
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	117.760.670	116.793.768
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	5.605.572	4.633.036
TOTALE ATTIVO	127.493.406	125.775.944

Bilancio al 31 dicembre 2025 e al 31 dicembre 2024

Stato patrimoniale - Passivo

(valori espressi in euro)

PASSIVO	al 31/12/2025	al 31/12/2024
A) PATRIMONIO NETTO		
I - FONDO DI DOTAZIONE DELL'ENTE	40.918	40.918
II - PATRIMONIO VINCOLATO	95.883.103	96.236.755
3) Riserve vincolate destinate da terzi	95.883.103	96.236.755
III - PATRIMONIO LIBERO	5.718.113	6.182.933
1) Riserve di utili o avanzi di gestione	5.737.268	6.180.541
2) Altre riserve (traduzione)	-19.155	2.392
IV - AVANZO/DISAVANZO D'ESERCIZIO	20.297	-164.077
TOTALE	101.662.431	102.296.529
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		
3) Altri	283.555	393.884
TOTALE	283.555	393.884
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO		
	2.600.050	2.528.257
D) DEBITI, CON SEPARATA INDICAZIONE AGGIUNTIVA, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO:		
1) Debiti verso banche	3.300.000	4.054.755
4) Debiti verso enti della stessa rete associativa	219.855	93.842
7) Debiti verso fornitori	2.398.503	2.825.444
9) Debiti tributari	581.244	732.180
10) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	883.181	891.473
11) Debiti verso dipendenti e collaboratori	1.609.992	1.736.562
12) Altri debiti	617.242	1.484.083
TOTALE	9.610.017	11.818.339
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI		
	13.337.353	8.738.896
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO	127.493.406	125.775.904





Informazioni ambientali

AVSI riconosce il proprio ruolo e le proprie responsabilità rispetto al raggiungimento degli **Obiettivi Globali di Sviluppo Sostenibile (SDGs)**, a cui contribuisce sviluppando iniziative e adottando comportamenti in linea con quanto previsto dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Tra le priorità nelle sue azioni rientrano la lotta ai cambiamenti climatici, la promozione dell'accesso all'energia rinnovabile e dell'efficienza energetica, la diffusione di sistemi di cottura efficienti, lo sviluppo urbano resiliente, l'economia circolare e la tutela di foreste, biodiversità ed ecosistemi.

L'organizzazione continua a rafforzare i processi di analisi e valutazione degli impatti ambientali effettivi e potenziali delle proprie attività, adottando misure per ridurre l'impronta ecologica nel rispetto delle normative vigenti nei Paesi di intervento. La

Environmental Policy, valida per tutte le sedi AVSI e pubblicata sul sito web, fornisce linee guida per integrare la tutela ambientale nei processi progettuali, organizzativi e gestionali.

Nelle sedi italiane sono attive pratiche per la sostenibilità, tra cui isole ecologiche per la raccolta differenziata e distributori di acqua potabile. La sede di Milano è dotata di impianto geotermico per climatizzazione, mentre il parco auto aziendale è composto da veicoli ibridi a noleggio a lungo termine.

Calcolo delle emissioni per le sedi italiane

Il calcolo delle emissioni rappresenta per AVSI uno strumento importante per misurare l'impatto ambientale delle proprie attività e promuovere scelte sempre più sostenibili.

L'organizzazione ha continuato nel 2025 il processo di raccolta e analisi dei dati legati alle emissioni GHG¹ Scope 1 e 2, con l'obiettivo di definire una strategia di mitigazione trasparente e basata su dati certificati e comparabili negli anni.

Anche nel 2025, l'analisi effettuata ha riguardato esclusivamente le sedi italiane di Milano, Cesena e Lecce, nelle quali AVSI esercita un controllo diretto sugli asset emissivi. Sono escluse per ora le sedi italiane secondarie

¹ Le emissioni GHG sono le emissioni di gas a effetto serra (Greenhouse Gas), ovvero i gas che intrappolano il calore nell'atmosfera. Questo fenomeno è alla base dell'aumento della temperatura media globale.

e tutte le sedi estere. Il perimetro comprende sia le emissioni dirette (Scope 1), derivanti da combustione per riscaldamento e trasporto aziendale, sia le emissioni indirette (Scope 2) legate all'acquisto di energia elettrica.

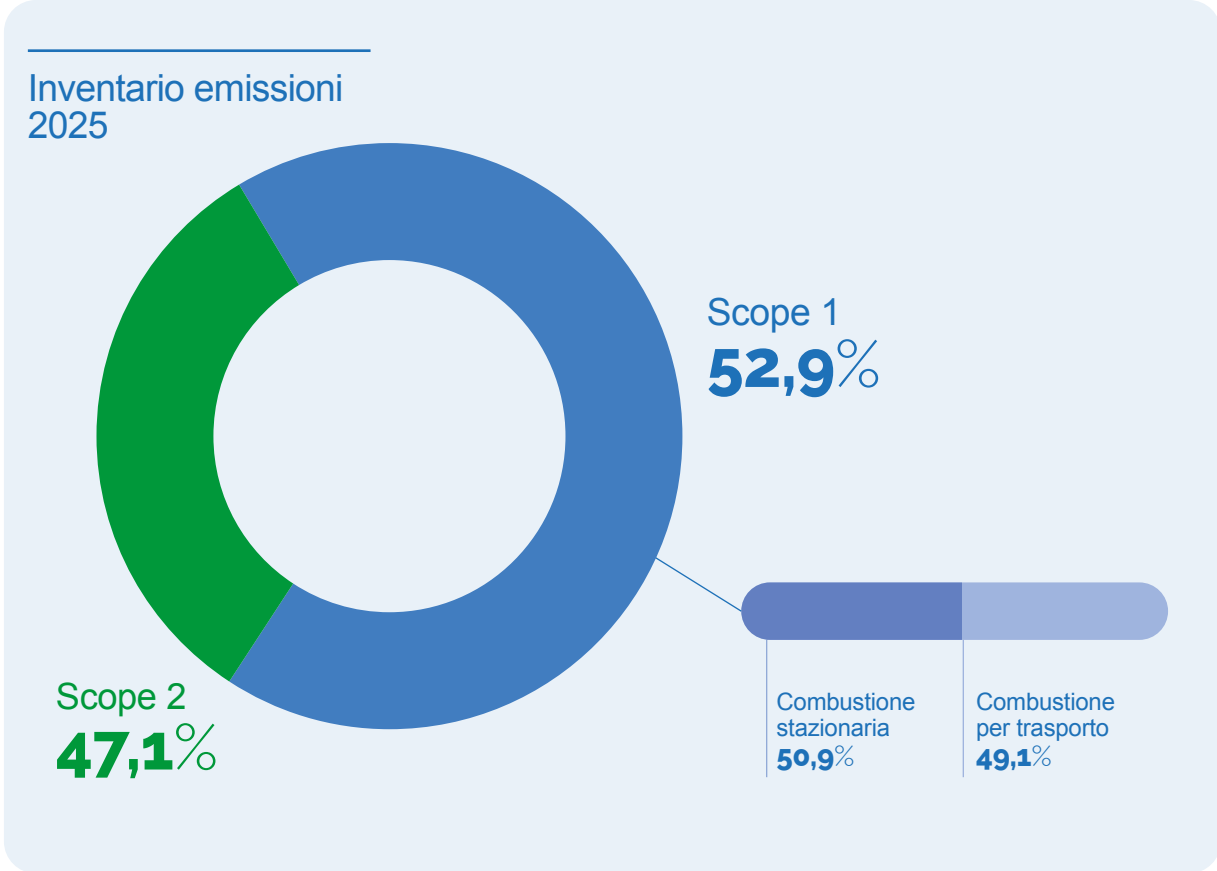
Le emissioni sono state calcolate secondo le linee guida del GHG Protocol e della norma UNI EN ISO 14064-1:2019, utilizzando un approccio basato sui dati di attività (consumi energetici, chilometraggi, ecc.) moltiplicati per i relativi fattori di emissione. Le emissioni vengono espresse in tonnellate di CO₂ equivalente (tCO₂eq), utilizzando i coefficienti GWP aggiornati (Global Warming Potential) del sesto rapporto IPCC.

Sono stati considerati i principali gas serra e le emissioni sono state classificate come:

- **Scope 1:** combustione di gas naturale per il riscaldamento e utilizzo di veicoli aziendali ibridi a benzina²;
- **Scope 2:** acquisto di energia elettrica dalla rete (approccio location-based).

Nel 2025 AVSI ha emesso complessivamente **34,8 tonnellate di CO₂ equivalente**, così ripartite:

- **Scope 1** (emissioni dirette): 18,4 tCO₂eq (**52,9% del totale**);
- **Scope 2** (emissioni indirette da energia elettrica): 16,4 tCO₂eq (**47,1% del totale**).



Ripartizione per le sedi analizzate

	Milano	Cesena	Lecce
	63,8%	34,5%	1,7%
Totale:	22,1	12	0,6
Scope 1:	9	8,9	0,4
Scope 2:	13,1	3,1	0,2

udm: tCO₂eq

Le emissioni dirette risultano concentrate soprattutto nella combustione per riscaldamento (Cesena) e nella mobilità aziendale (Milano) mentre le emissioni indirette derivano dall'utilizzo di energia elettrica da rete in tutte le sedi. La sede di Lecce utilizza energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili certificate tramite Garanzie di Origine.

Rispetto al 2024, si è riscontrata una **riduzione del 33% complessiva delle emissioni degli scope 1 e 2**, dovuta a:

- una diminuzione dei consumi di gas, grazie principalmente alla riduzione dei km percorsi dalla flotta dell'organizzazione (-37,7%);
- un consumo di energia elettrica sostanzialmente allineato a quello del 2024;
- l'aggiornamento dei fattori di emissione utilizzati, da ISPRA 2022 a ISPRA 2024: il fattore per il settore elettrico è infatti diminuito sensibilmente (-30% circa).

Compensazione e impegno per un futuro a zero emissioni

AVSI ha scelto di compensare le 34,8 tonnellate di CO₂ equivalenti, con il supporto di Carbon Sink, grazie ai crediti di carbonio certificati Gold Standard ottenuti attraverso il progetto "Improved Cook Stoves in Chamanculo C, Maputo (Mozambique), phase II".

Nel 2025, sono stati distribuiti **323.247 sistemi di cottura migliorati**: ciascuno di essi contribuisce a ridurre le emissioni globali di CO₂ di circa 0,5 tonnellate l'anno. Ne sono quindi sufficienti **meno di 100 per compensare le 34,8 tonnellate di CO₂ emesse dalle sedi italiane dell'organizzazione**.

AVSI ha preso inoltre in considerazione le azioni di miglioramento identificate a seguito dell'analisi condotta nelle sedi in Italia, come l'acquisto di veicoli elettrici e garanzie di origine. Parallelamente, realizza in tutto il mondo progetti di clean cooking, smart agricolture, riforestazione, energie rinnovabili, educazione all'efficienza energetica.

AVSI prosegue nell'impegno a rafforzare la propria sostenibilità e a promuovere attenzione e consapevolezza su questo tema cruciale, sia all'esterno sia all'interno dell'organizzazione, ponendosi l'obiettivo di raggiungere la neutralità carbonica nei prossimi sette anni.

2 Non sono state rilevate emissioni da perdite di gas refrigeranti o da utilizzo di estintori.

Lotta alla corruzione

AVSI rifiuta e contrasta ogni forma di corruzione, adottando un approccio di tolleranza zero.

La Fondazione svolge le proprie attività nel rispetto dei più elevati standard professionali ed etici nel contesto internazionale in cui opera e promuove la diffusione di tali principi ai suoi dipendenti, collaboratori

e partner esterni. L'impegno nella lotta alla corruzione attiva e passiva è definito nel Codice Etico, nel Modello Organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001 e nella Policy anti-frode e anti-corruzione (Fraud and Corruption Policy), che mira a garantire elevati livelli di responsabilità, trasparenza e conformità normativa per AVSI e per tutte le entità a essa correlate. **Integrità e trasparenza del personale e delle attività sono identificative del modo in cui AVSI concepisce il proprio lavoro, la propria vision, mission e metodo.**

La Policy anti-frode e anti-corruzione si applica a tutta AVSI in Italia e nel mondo, includendo uffici nazionali, regionali e locali (siano essi intesi come filiale, branch o subsidiary) ed è vincolante anche per fornitori e consulenti. Specifiche sessioni formative, rivolte a tutto il personale, sono previste sia in Italia che nei Paesi d'intervento al fine di diffondere la conoscenza delle tematiche anti-corruzione e dei rischi connessi alle diverse responsabilità e aree di competenza.

Eventuali sospetti o evidenze di comportamenti corruttivi o fraudolenti, anche presunti, devono essere tempestivamente segnalati secondo le modalità previste dalla Whistleblowing Policy.

Privacy

AVSI assicura la piena conformità al Regolamento UE 679/2016 (GDPR) e al D. Lgs. 196/2003 grazie alla presenza di un Data Protection Officer, che supervisiona l'applicazione delle norme sulla protezione dei dati personali.

Nel corso del 2025, tutto il personale di nuova assunzione ha completato la formazione obbligatoria sul trattamento dei dati personali. Sono stati rilasciati 25 attestati di partecipazione e superamento del corso "Reg. UE 679/2016 – Principi generali, adempimenti e sanzioni" e altrettanti atti di nomina a incaricato/autorizzato al trattamento, come previsto dall'art. 29 del GDPR. Inoltre, tutti i fornitori che, nell'ambito

dei servizi affidati, trattano dati personali per conto di AVSI hanno sottoscritto una **nomina a responsabili esterni del trattamento**, in conformità agli articoli 4(8) e 28 del GDPR.

Nel 2025 è stato svolto l'audit periodico da parte della società esterna incaricata: l'attività di verifica non ha evidenziato alcuna non conformità rispetto alle normative vigenti in materia di protezione dei dati personali.

Contrasto a molestie, sfruttamento e abusi sessuali

In linea con gli standard internazionali di protezione e con il principio del "Do Not Harm" (non nuocere), nonché con le direttive dei principali donor, **AVSI ha adottato due policy di safeguarding: una sul contrasto allo sfruttamento, agli abusi e alle molestie sessuali (PSEAH) e una per la salvaguardia dei minori (Child Safeguarding).**

L'obiettivo principale è dichiarare un impegno di tolleranza zero verso ogni forma di violenza, sia nei confronti dei beneficiari (adulti o bambini) e dei membri della comunità, che tra lo staff di AVSI.

Le policy forniscono al personale indicazioni chiare sul codice di condotta da tenere e assicurano l'impegno nella prevenzione, segnalazione e risposta a tutte le denunce. Questi documenti sono pubblicati sul sito di AVSI, distribuiti a tutto lo staff e illustrati ai collaboratori esterni per garantirne una piena

consapevolezza in ogni fase operativa.

La **PSEAH Policy**, aggiornata alla fine del 2023, è stata diffusa pienamente nel 2024, formando **oltre 1.800 membri dello staff, raggiungendo il 94% del personale a livello globale.**

La **Child Safeguarding Policy**, in vigore dal 2017, regola il lavoro di AVSI assicurando che i minori siano protetti in ogni attività. A testimonianza di un impegno costante, **nel marzo 2025 è stata emessa una versione aggiornata della policy per rispondere alle nuove sfide del contesto umanitario.**

Dal 2023 AVSI aderisce inoltre al Misconduct Disclosure Scheme, protocollo tra organizzazioni internazionali che permette di condividere, in fase di selezione, informazioni su eventuali comportamenti scorretti pregressi legati ad abusi, sfruttamento o molestie. In aggiunta, la Whistleblowing Policy (aggiornata nel 2025) definisce le modalità di segnalazione di condotte illecite, garantendo la riservatezza del segnalante e la tutela da ritorsioni.

Nel loro insieme, queste policy stabiliscono linee guida sul comportamento professionale atteso.

Relazione con i fornitori

AVSI applica un processo strutturato e rigoroso di qualifica dei fornitori, finalizzato ad assicurare il rispetto degli standard economici, finanziari, professionali, etici e di sostenibilità previsti dall'organizzazione.

Il processo prevede la raccolta e la valutazione di specifica documentazione a supporto, oltre all'obbligo di sottoscrivere il Codice Etico, la Dichiarazione di Eleggibilità e le policy di Child Safeguarding e PSEAH. Per sostenere l'economia dei Paesi in cui opera, **AVSI si impegna inoltre ad acquistare beni, opere e servizi** per la struttura e per l'implementazione dei progetti

in via preferenziale **attraverso risorse umane e materiali locali.**

AVSI effettua inoltre verifiche volte ad accertare che fornitori, dipendenti e collaboratori non risultino presenti nelle principali black list nazionali e internazionali (come l'EU EDES Database, lo US System for Award Management, la UN Sanction List, ecc.). **Nel corso del 2025**, tali **attività di background check** sono state effettuate nei confronti di tutti i dipendenti, collaboratori e fornitori operanti in Italia, nonché ai collaboratori espatriati, per un totale di **223 persone fisiche e 174 fornitori**: non sono emerse situazioni di non conformità.

Diversità, non discriminazione e pari opportunità

AVSI rispetta i principi di diversità, non discriminazione e pari opportunità e si impegna a promuovere un ambiente di lavoro di qualità attento alle proprie persone, con una leadership capace di diffondere una cultura organizzativa positiva.

A sostegno di questi principi, nel 2025, al termine di un percorso di revisione dei processi interni, AVSI ha ottenuto la **Certificazione per la parità di genere**, ai sensi della prassi UNI/PdR 125:2022. Coerentemente e conseguentemente è stata emessa una **versione aggiornata del Codice etico** dell'organizzazione. Il lavoro svolto ha contribuito a rafforzare ulteriormente l'impegno e la cultura dell'organizzazione su questi temi, **riaffermando l'equità,**

l'inclusione e il rispetto delle diversità come principi fondanti dell'agire di AVSI. Gli obiettivi sono il miglioramento delle condizioni di lavoro per tutti i dipendenti e l'adozione di azioni concrete in ogni ambito possibile per la promozione delle pari opportunità.

Eventuali contenziosi e controversie

AVSI non ha contenziosi e controversie a carico nei confronti della Pubblica Amministrazione, né in essere nei confronti di altri soggetti. Nel 2025 la Fondazione AVSI ha prontamente denunciato alle autorità episodi aventi ad oggetto truffe online realizzate anche utilizzando indebitamente il suo nome e logo, che al momento sono al vaglio degli organi inquirenti.



capitolo 08

Obiettivi di miglioramento

I prossimi passi



Per il 2026 AVSI guarda avanti con un'agenda orientata al **consolidamento strategico**, alla **qualità** e alla **sostenibilità di lungo periodo**. Dopo aver rafforzato alleanze e sistemi interni, l'organizzazione intende investire nel **pre-posizionamento geografico e tematico**, concentrando scouting e programmazione su alcune aree prioritarie. L'obiettivo è aumentare le negoziazioni dirette e presentare 147 proposte a donatori istituzionali, mantenendo partnership attive con almeno 45 donatori.

Un passo decisivo sarà **l'integrazione sempre più stretta tra progettazione e sistema MEALS**, affinché monitoraggio, valutazione e apprendimento non siano fasi successive, ma dimensioni strutturali, tenute presenti fin dall'ideazione dei progetti. In questa prospettiva, la digitalizzazione continuerà a essere una leva strategica: si lavorerà per integrare le piattaforme e sviluppare sistemi di reporting automatizzato tramite gli opportuni strumenti, mentre la struttura di monitoraggio basata sull'utilizzo di un unico Data Management Software sarà attiva su tutti i progetti strategici. Parallelamente, verranno realizzati **audit su progetti chiave per rafforzare qualità, trasparenza e accountability**.

Nel 2026 verrà finalizzato e diffuso un documento strategico del **Knowledge Management**, che sarà accompagnato da sessioni formative, un piano d'azione e un sistema di monitoraggio dedicato.

Sarà ulteriormente consolidato il **posizionamento di AVSI come soggetto autorevole a livello internazionale** nell'ambito della cooperazione allo sviluppo e interlocutore di policy e decision maker tramite l'azione della Direzione Comunicazione e Advocacy in stretta collaborazione con la Direzione Sviluppo Programmi, Qualità e Learning.

A livello regionale, AVSI punta a una maggiore integrazione tra specialisti settoriali, tematici e focal point donatori nelle fasi di implementazione e apprendimento, a una più intensa comunicazione inter-regionale e a un rafforzamento della visibilità locale, per **diversificare ulteriormente i donatori e migliorare la pianificazione finanziaria**. Proseguirà inoltre il lavoro di definizione di flussi di collaborazione con i Fondatori e con partner strategici.

Riconoscendo come fondamentale la cura delle persone, AVSI intende **rafforzare il legame tra learning globale e pianificazione delle Risorse Umane**, e lavora per promuovere una cultura organizzativa condivisa, capace di valorizzare talenti, ottimizzare competenze. A tal fine investirà nella professionalizzazione dello staff, favorirà la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, faciliterà la mobilità interna e garantirà il benessere organizzativo.

Monitoraggio svolto dall'organo di controllo

FONDAZIONE AVSI ETS

Sede in Cesena (FC) – Via Padre Vicinio da Sarsina, 216

Fondo di Dotazione euro 40.918

Codice Fiscale 81017180407 – Iscrizione al RUNTS n. 142032

**** * * * *

RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO SUL BILANCIO SOCIALE 2025 REDATTO AI SENSI DELL'ART. 30, CO. 7, DEL D. LGS. 117 DEL 3 LUGLIO 2017 AI SOCI FONDATORI DELLA FONDAZIONE AVSI

Rendicontazione della attività di monitoraggio e dei suoi esiti

Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del decreto legislativo n. 117/2017 (Codice del Terzo Settore), abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte della FONDAZIONE AVSI ETS, con particolare riguardo alle disposizioni di cui agli artt. 5, 6, 7 e 8 dello stesso decreto.

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, 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 DM 19 maggio 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 decreto ministeriale del 9 giugno 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 ed altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all'art. 8, co. 3, lett. da a) a 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, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto dalla FONDAZIONE AVSI 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 DM 4 luglio 2019, secondo quanto previsto dall'art. 14 del Codice del Terzo Settore.

FONDAZIONE AVSI 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 per la 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, come previsto dall'ordinamento, la conformità del bilancio sociale alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

All'Organo di Controllo compete inoltre di rilevare se il contenuto del bilancio sociale risulti manifestamente incoerente con i dati riportati nel bilancio di esercizio e/o con le informazioni e i dati in suo possesso.

Abbiamo, quindi, verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale siano coerenti con le richieste informative previste dalle Linee guida ministeriali di riferimento. Il nostro 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, abbiamo 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 sottosezioni 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 nostra attenzione elementi che facciano ritenere che il bilancio sociale dell'ente non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al DM 4 luglio 2019.

Milano, 12 giugno 2026

L'ORGANO DI CONTROLLO

Dott.ssa Delia GATTI – Presidente

Delia Gatti

Dott. Piergiorgio Gusso

Piergiorgio Gusso

Dott. Alfredo TRADATI

Alfredo Tradati



People for development

Come sostenerci

Tramite il **Sostegno a distanza**



Con una **donazione online**



Con una **donazione continuativa** scrivendo a donatoriprivati@avsi.org

Con **bonifico bancario** intestato a AVSI presso Intesa Sanpaolo SPA
IBAN: IT 37 P 03069 09606 100000193979 BIC (Swift code): BCITITMM

Con **bollettino postale** sul conto corrente n. 522474 intestato a FONDAZIONE AVSI ETS

Destinando il **5 per mille** ad AVSI C.F. 81017180407

Fondazione AVSI-ETS

20131 Milano (MI)
Via Donatello, 5/B
+39.02.6749881 - milano@avsi.org

47521 Cesena (FC)
Via Padre V. da Sarsina, 216
+39.0547.360811 - cesena@avsi.org

www.avsi.org



@fondazioneavsi



@avsi_foundation

AVSI-USA

Washington DC Office
8730 Georgia Avenue, Suite 209
Silver Spring, MD 20910
+1.301.589.9009 - infoavsi-usa@avsi.org

www.avsi-usa.org



@avsiusa