



# Jahresbericht 2025 über die Ausarbeitung und Umsetzung des Länderprogramms Ukraine

25. November 2025

## Inhaltsverzeichnis

0. Zusammenfassung.....	2
1. Organisation und strategischer Rahmen.....	3
2. Kontextentwicklung .....	3
3. Schlüsselresultate .....	4
3.a) Schlüsselresultate des Länderprogramms gemäss Jahreszielen .....	4
3.b) Schlüsselresultate gemäss strategischen Bereichen .....	4
4. Wirksamkeitsmessung .....	6
4.a) Interne Sicht (Monitoring & Controlling) .....	6
4.b) Aussensicht (Evaluation) .....	6
5. Repräsentation .....	6
6. Finanzen.....	8
7. Ausblick .....	9
7.a) Steuerimplikationen auf thematischer Ebene .....	9
7.b) Steuerimplikationen auf Ebene Programmsteuerung .....	9
8. Anhang: Strategiekaskade und Jahresziele 2025.....	10

## 0. Zusammenfassung

Gemäss Bundesratsbeschluss vom 28. August 2024 wurde eine **Projektorganisation für die Umsetzung** des Länderprogramms Ukraine unter der Leitung eines Delegierten eingerichtet. Dessen Kompetenzen und den rechtlichen Rahmen hält eine von Oktober 2024 bis Ende 2026 befristete Verordnung (SR 172.211.41) fest. Den strategischen Rahmen bildet das am 12. Februar 2025 vom Bundesrat verabschiedete **Länderprogramm Ukraine 2025–2028** in der Höhe von 1,5 Mrd. CHF mit den Schwerpunkten wirtschaftliche Erholung, Stärkung der öffentlichen Dienstleistungen sowie Schutz der Zivilbevölkerung und Frieden.

Das **Berichtsjahr** war von einem anhaltend intensiven Krieg mit steten russischen Vorstössen geprägt. Der humanitäre Bedarf bleibt akut mit rund 5 Mio. Menschen, welche unter Ernährungsunsicherheit leiden. Trotz der Bildung einer neuen Regierung haben sich die politischen Verhältnisse nicht entscheidend verändert; Präsident Selenskyj behält die entscheidende Autorität. Das Wirtschaftswachstum bleibt durch den Krieg erheblich eingeschränkt und die Versorgungssicherheit im Energiesektor ist infolge wiederholter Luftangriffe grossflächig gefährdet. Der Fokus liegt aktuell weiterhin auf der reaktiven Wiederinstandsetzung und weniger dem langfristigen Wiederaufbau.

Die **übergeordneten Jahresziele** des Länderprogramms **wurden 2025 erreicht**. Mit der Verabschiedung des Länderprogramms, der Wirkungsmatrix und des Third-party-Monitorings wurde ein strategischer Rahmen für eine messbare Steuerung geschaffen. Grosse Projekte stärkten das ukrainische Gesundheitssystem, die Rahmenbedingungen für KMUs, die lokalen Kapazitäten in humanitärer Minenräumung und Hilfe sowie die Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen. Die verstärkte Einbindung von Schweizer Firmen (erster Call for Proposals) hat mit konkreten Projekten einen Beitrag zur wirtschaftlichen Erholung geleistet. Das Ziel, über die Schaffung einer entsprechenden Rechtsgrundlage Investitionen in der Ukraine zu stärken, wurde nur teilweise erreicht: Das Abkommen über die Zusammenarbeit beim Wiederaufbau wurde zwar am 10. Juli 2025 unterzeichnet, tritt aber aufgrund der internen Prozeduren (Vernehmlassung, Parlament) nicht vor der zweiten Jahreshälfte 2026 in Kraft.

Die **Wirksamkeitsmessung** kann auf das bestehende, umfassende Instrumentarium der IZA zurückgreifen, das sich auf diverse Elemente der **internen Sicht** (Monitoring, Controlling) sowie der **Aussensicht** (Evaluation) stützt. Neben den regulären Instrumenten wurde beim Länderprogramm eine **verstärkte Qualitätssicherung durch extern mandatierte Dienstleister (Third-Party monitoring)** eingesetzt. Konkret prüfen die mandatierten Firmen als Unterstützung der Vertretung in Kyjiw die Umsetzung von Projekten, insbesondere deren Resultate, Beschaffungsprozesse sowie die Risikoeinschätzungen von Projektpartnern.

Der Delegierte **vertrat die Schweiz an vier internationalen Konferenzen**: dem Senior Officials Meeting on Ukraine in Brüssel, der Ukraine Recovery Conference in Rom, der Ukraine Mine Action Conference in Tokyo sowie der Konferenz Rebuild Ukraine in Warschau. **In der Schweiz** präsentierte der Delegierte das Länderprogramm und die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten an Konferenzen, im Parlament sowie im Austausch mit NGOs, Verbänden, Firmenvertretern/innen und Medien.

Das Länderprogramm Ukraine 2025–2028 ist durch einen **stärkeren Einbezug des Schweizer Privatsektors** gekennzeichnet. Die positive Aufnahme dieser Massnahmen durch die ukrainische Regierung und die Wirtschaft bestätigt ihre Relevanz, wird aber auch genau beobachtet (z.B. OECD DAC Peer Review Schweiz 2025, NGOs). Die neue **Funktion des Delegierten** stärkt die Sichtbarkeit und Handlungsfähigkeit der Schweiz im internationalen und nationalen Kontext des Wiederaufbaus der Ukraine. Für die nächste Phase wird die Zusammenarbeit mit bestimmten wichtigen Geberländern verstärkt, um die Gesamtwirkung der Schweizer Massnahmen zu erhöhen. Ebenso wird geprüft, wie die **Erfahrungen und Expertise der Ukraine besser für die Schweiz** genutzt werden können, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung und künstliche Intelligenz. 2026 wird die **mittelfristige Portfolioentwicklung** im Fokus stehen: grosse Programme (Gesundheit, humanitäre Minenräumung) nähern sich dem Ende ihrer Planungsphase. Gleichzeitig beginnen Überlegungen in Bezug auf die Ausarbeitung des neuen Programms ab 2029, einschliesslich der entsprechenden Finanzierungsplanung.

## 1. Organisation und strategischer Rahmen

Gemäss Bundesratsbeschluss vom 10. April 2024 wurde eine **Projektorganisation** für die Umsetzung des Länderprogramms Ukraine unter der Leitung eines Delegierten eingerichtet. Die bis [2036 befristete Verordnung vom 28. August 2024 über die Projektorganisation für das Länderprogramm Ukraine](#) hält den rechtlichen Rahmen und die Kompetenzen des Delegierten fest. Die Projektorganisation ermöglicht eine klare Führung und Umsetzung der Ukraine-Unterstützung in Zusammenarbeit mit den involvierten Verwaltungseinheiten DEZA, SECO und AFM sowie der Schweizer Botschaft in der Ukraine.

Das **oberste strategische Leitungsorgan** der Projektorganisation ist eine **Steuerungsgruppe** bestehend aus den beiden Departementsvorstehern EDA und WBF sowie den Leitenden von GS-EDA, GS-WBF, SECO, DEZA, AFM und dem Delegierten. Die Steuerungsgruppe hat 2025 in zwei Sitzungen Entscheide betreffend die Zielsetzung und Berichterstattung des Länderprogramms, die Umsetzung der Privatsektormassnahmen und strukturelle Fragen getroffen. Ebenfalls wurde die Einrichtung einer Kerngruppe bestehend aus den beiden Departementsvorstehern EDA und WBF mit den beiden GS-Leitenden sowie dem Delegierten beschlossen. Diese Kerngruppe hat sich 2025 zweimal getroffen.

Den strategischen Rahmen für die Aktivitäten der Schweiz bildet das am 12. Februar 2025 vom Bundesrat verabschiedete **Länderprogramm Ukraine 2025–2028**. Das Länderprogramm legt **drei Schwerpunkte** fest: wirtschaftliche Erholung, Stärkung der öffentlichen Dienstleistungen sowie Schutz der Zivilbevölkerung und Frieden. Dafür sind bis 2028 **1,5 Mrd. CHF** aus dem IZA-Budget (DEZA, SECO, AFM) vorgesehen: 1 Mrd. CHF wird für Projekte der klassischen IZA (humanitäre Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit sowie Massnahmen zur Friedensförderung) und 500 Mio. CHF für den systematischen Einbezug des Schweizer Privatsektors beim Wiederaufbau der Ukraine eingesetzt.

## 2. Kontextentwicklung

Im Berichtsjahr (1. Oktober 2024 – 30. September 2025) blieb der **Krieg anhaltend intensiv, mit steten russischen Vorstössen**, insbesondere in Donezk sowie anhaltendem Druck auf Charkiw, Saporischschja und Sumy. Die Zahl der zivilen Opfer erreichte aufgrund massiver Drohnen- und Raketenangriffe den höchsten Stand seit drei Jahren. **Der humanitäre Bedarf ist nach wie vor akut:** Über 12 Mio. Menschen sind in Not, 3.6 Mio. sind Binnenvertriebene und trotz einiger Verbesserungen leiden rund 5 Mio. Menschen nach wie vor unter Ernährungsunsicherheit. Der Zugang zu humanitärer Hilfe ist aufgrund von anhaltenden Luftangriffen eingeschränkt und in besetzten Gebieten praktisch unmöglich.

Die **politischen Verhältnisse** haben sich nicht stark verändert: Das im Juli eingesetzte neue Regierungskabinett unter Premierministerin Swyrydenko besteht weitgehend aus den Ministern ihres Vorgängers und Präsident Selenskyj behält die entscheidende Autorität. Die auf Druck der USA erstmals seit 2022 wieder aufgenommenen Friedensgespräche brachten zwar neue Dynamik auf diplomatischer Ebene, jedoch keine Durchbrüche. Proteste gegen den Gesetzentwurf zur Beschneidung der Unabhängigkeit der Anti-Korruptionsbehörden markierten eine Rückkehr der zivilgesellschaftlichen Mobilisierung. Die **Wirtschaft der Ukraine wächst weiter, doch Belastungen sind erkennbar**. Die Arbeitslosigkeit ist zurückgegangen, doch die strukturelle Arbeitslosigkeit hält an. Die öffentlichen Investitionen konzentrieren sich auf Verteidigung und Energieeffizienz und die Abhängigkeit von Krediten und die unsichere Finanzierung durch Geberländer halten die fiskalischen Risiken aufrecht. Angesichts der anhaltenden Kampfhandlungen bleibt das Anziehen von neuen Firmen sehr herausfordernd. Die Verluste durch Beschädigungen in der **Energieinfrastruktur** beliefen sich auf 20.5 Mrd. USD. Dabei war die Stromerzeugung am stärksten betroffen, während sich die Gasproduktion halbiert hat und die Lagerbestände niedrig sind, sodass die Versorgungssicherheit im Winter von Importen und externen Finanzierungen abhängt. Der Fokus liegt aktuell weiterhin auf der reaktiven Wiederinstandsetzung und weniger dem langfristigen Wiederaufbau.

Die **sozialen Bedingungen** stehen weiterhin unter starkem Kriegsdruck, mit sinkender Lebenserwartung, einer rekordtiefen Geburtenrate und einem anhaltenden Bevölkerungsrückgang. Neue Massnahmen zur Mehrfachstaatsbürgerschaft zielen darauf ab, ukrainische Staatsangehörige im Ausland zur Rückkehr zu ermutigen. Der soziale und wirtschaftliche Zusammenhalt steht vor

Herausforderungen, darunter der rasche Anstieg der Zahl der Veteranen und die Hindernisse für Menschen mit Behinderungen trotz neuer Gesetze und Strategien für Inklusion und Barrierefreiheit, sowie die bislang unzureichende Berücksichtigung der Bedürfnisse ziviler Opfer.

### 3. Schlüsselresultate

#### 3.a) Schlüsselresultate des Länderprogramms gemäss Jahreszielen

Die **übergeordneten Jahresziele** des Länderprogramms<sup>1</sup>, welche von der Steuerungsgruppe festgelegt werden, wurden **2025 erreicht**. Mit der Verabschiedung des Länderprogramms, der Wirkungsmatrix und des *Third-party-Monitorings* wurde ein strategischer Rahmen für eine messbare Steuerung geschaffen. Grosse Projekte stärkten das ukrainische Gesundheitssystem, die Rahmenbedingungen für KMUs, die lokalen Kapazitäten in humanitärer Hilfe und Minenräumung sowie die Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen. Die wirtschaftliche Erholung wurde durch die verstärkte Einbindung Schweizer Firmen (erster *Call for Proposals*) gefördert. Das Ziel, über die Schaffung einer entsprechenden Rechtsgrundlage **Investitionen in der Ukraine** zu stärken, wurde **teilweise erreicht**: Das Abkommen über die Zusammenarbeit beim Wiederaufbau wurde am 25. Juni 2025 verabschiedet, tritt aber aufgrund des parlamentarischen Prozesses nicht vor der zweiten Jahreshälfte 2026 in Kraft. Zudem werden Investitionen primär dann eine Rolle spielen, wenn eine Entspannung der Lage in der Ukraine eintrifft.

#### 3.b) Schlüsselresultate gemäss strategischen Bereichen

##### Wirtschaftliche Erholung

Die Aktivitäten der Schweiz stärkten die **wirtschaftliche Resilienz** der Ukraine durch Unterstützung des Privatsektors, Sicherung von Arbeitsplätzen, Förderung von Unternehmertum (Frauen, Veteranen und Vertriebene) und besseren Zugang zu Finanzmitteln.

**Ergebnisse der Interventionen** sind unter anderem:

- **KMUs:** Unterstützung von 68 KMUs und 144 landwirtschaftlichen Betrieben bei der Internationalisierung; von 27 Wirtschaftsverbänden (Mitgliederzuwachs von 5'000 auf 25'000 KMUs); Verlagerung von 45 KMUs in sicherere Regionen.
- **Beschäftigung:** Arbeitsmarktorientierte Berufsausbildung für 2'675 Absolventen/innen (darunter 295 Frauen), davon sind 64.6% (2024/25) mittlerweile angestellt.
- **Lebensgrundlage:** Unterstützung von 843 Menschen durch Einkommensförderung, Berufsausbildung und Rechtshilfe; von 390'000 Veteranen via Partnership Fund for a Resilient Ukraine; von 144 landwirtschaftlichen Betrieben zur Aufrechterhaltung der Aktivitäten.
- **Makroökonomische Unterstützung:** Unterstützung der Nationalbank, des Wirtschafts- und Finanzministeriums zur Erreichung der IWF-Benchmarks (fast alle erreicht); Ausbildung von 40 Spezialisten/innen in Regulierung von digitalen Finanzen.
- **Zugang zu Finanzmitteln:** Mobilisierung von 67 Mio. USD an neuen Finanzierungen für 86 KMUs (Charkiw, Odessa) via CH-Beitrag von 10 Mio. CHF an Risikoteilungsfazilität; Finanzierung von 875 Erntebelegen für 557 landwirtschaftliche Betriebe.

##### Öffentliche Dienstleistungen

Die Aktivitäten der Schweiz **stärkten Institutionen, Verwaltung und den Zugang** zu grundlegenden öffentlichen Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Energie und Korruptionsbekämpfung. Ebenso wurde **gezielte Instandsetzung und Modernisierung von Infrastruktur** durchgeführt.

**Ergebnisse der Interventionen** sind unter anderem:

- **Institutionen und Regulierung:** Unterstützung der Gesundheitsstrategie 2030 und des Gesetzes zur mentalen Gesundheit; KI-Entwicklung für Online-Dienstleistungen; Unterstützung bei Korruptionsrisiko-Assessment der ukrainischen Infrastruktur; Lancierung von Gebäude-Energie-Datenbank und Monitoring-Instruments für Energieeffizienz.
- **Gestärkte Kapazitäten:** Fortbildungsprogramme für 700 regionale/lokale Beamte/innen; Antikorruptionsprogramme für 120 Beamte/innen; Stärkung der regionalen

---

<sup>1</sup> Die festgelegten Jahresziele 2025, deren Indikatoren sowie die aufgeschlüsselte Zielerreichung liegen als Anhang bei.

Entwicklungsagenturen mit 155 neuen Partnerschaftsabkommen; Schulungen in psychischer Gesundheit für 1'000 Beamte/innen, 1'592 Mitarbeitende im Gesundheitswesen und 931 Sozialarbeitende; 12 Workshops in Energieeffizienz für Gemeinden aus 14 Oblasten.

- **Zugang zu Dienstleistungen:** Unterstützung von 10 Wasser- und 5 Elektrizitätswerken (1'750'000 Personen erreicht, verbesserter Trinkwasserzugang für 1 Mio. Personen); 103'399 Personen in Frontnähe mit Gesundheitsdienstleistungen erreicht; Schaffung von 10 Berufsberatungszentren (14'500 Schüler/innen erreicht); Mental-Health-Schulung via App von 2'685 Veteranen und Familienmitgliedern sowie 4'283 Schülern/innen; 6 Mio. Personen mit Kampagne zu psychischer Gesundheit und 5 Mio. Personen mit Kampagne zu nicht-übertragbaren Krankheiten erreicht; 80 gelieferte Trams nach Winnyzja und Lwiw (davon 38 schon in Betrieb); Unterstützung von 44 Gemeinden in Energie-Management /-effizienz; Lieferung von Schienenbefestigungssystemen.

### Schutz der Zivilbevölkerung und Frieden

Die Aktivitäten der Schweiz **trugen wesentlich zum Schutz der konfliktbetroffenen Bevölkerung, zur humanitären Minenräumung und zur opferzentrierten Übergangsjustiz bei**. Sie stärkten die institutionellen Kapazitäten für Notfallmassnahmen und den lokalen Wiederaufbau.

**Ergebnisse der Interventionen** sind unter anderem:

- **Schutz:** Direkte Hilfe und Evakuierungen für mehr als 200'000 Personen zusammen mit Partnern; Beitrag zum Wiederaufbau von 36 kriegsbetroffenen Gemeinden; Nutzbarmachung von 6.91 km<sup>2</sup> potenziell kontaminiertem Land; Aufklärung von über 50'000 Personen über Sprengkörper sowie Opferhilfe; Lieferung von Ausrüstungen für den staatlichen Rettungsdienst.
- **Opferzentrierte Übergangsjustiz:** Prozess zur Stärkung der Kapazitäten für ukrainische Entscheidungsträger/-innen im Bereich Übergangsjustiz lanciert (Durchführung von drei Weiterbildungen, u.a. für Generalstaatsanwaltschaft); Durchführung eines nationalen Konsultationsprozesses zur Erfassung der Bedürfnisse der Opfer hinsichtlich Wiedergutmachungsmassnahmen; Beitrag zur Dokumentation von Verletzungen der Menschenrechte- und des humanitären Völkerrechts durch UN- und lokale Organisationen.

### Weitere Massnahmen

- **Schweizer Privatsektormassnahmen:** abgeschlossene Vorbereitungsgespräche mit der ukrainischen Regierung für Projektvorbereitungsfazilität (Massnahme 1) inkl. Anstellung des Umsetzungsteams; Auswahl von 12 Projekten von Schweizer Unternehmen (M2) für 112 Mio. CHF (Energie, Wohnungsbau, öffentlicher Verkehr, Gesundheit und humanitäre Minenräumung); Unterzeichnung eines Abkommens zur Zusammenarbeit beim Wiederaufbau, Beitrag zur EBRD-Kriegsrisikoversicherung mit Absicherung von 700 Vermögenswerten.
- **Anti-Korruption:** zweitägige Schulung durch das *Basel Institute on Governance* für das Botschaftsteam und Projektpartner mit *Best Practices* zur Prävention von Korruptionsrisiken.
- **Kultur:** kleine Fördermittel für ukrainische Kulturakteure mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung des lokalen historischen und kulturellen Erbes.

### Resultate der in Moldau eingesetzten Mittel

- **Finanzhilfen:** Finanzhilfen (2 Mio. CHF) für 16'000 Flüchtlinge aus der Ukraine für deren Grundbedürfnisse via UNHCR-Projekt; Geburtsbeihilfen und Zulagen für Kinderbetreuung für 650 besonders schutzbedürftige Flüchtlingsfamilien (z.B. mit Kindern mit Beeinträchtigungen).
- **Gesundheit:** Stärkung des Gesundheitssystems für vereinfachten Zugang für Geflüchtete; Zugang für 7'600 Flüchtlinge zu Impfungen, Gesundheitsversorgung für Mütter, mobile Gesundheitsdienste und psychosoziale Unterstützung.
- **Energie:** 3.5 Mio. CHF zur Stärkung der Energie-Transition und der Resilienz von KMUs; Unterstützung von 1'013 Haushalten bei Versorgungskosten; Reparaturen für Energieeffizienz und Verbesserung Wasser-Zugangs für über 70 Haushalte und 40 KMUs.
- **Wirtschaftliche Teilhabe:** Arbeitsmarktintegration von geflüchteten Personen; Berufsbildungskurse für 165 Geflüchtete (IT, Landwirtschaft); Rumänischkurse für 239 und rechtliche Beratung für 578 Geflüchtete; Finanzschulungen für 450 Frauen und Geflüchtete.

## 4. Wirksamkeitsmessung

Die Wirksamkeitsmessung des Länderprogramms kann auf das **bestehende, umfassende Instrumentarium der IZA zurückgreifen**. Dieses setzt sich aus verschiedenen komplementären Instrumenten zusammen, welche Rechenschaft, Steuerung und Lernen zum Ziel haben. Deren wichtigste Instrumente werden untenstehend aufgeführt.

### 4.a) Interne Sicht (Monitoring & Controlling)

- **Jahresbericht der Botschaft:** Dieser umfasst u.a. eine vertiefte Kontextanalyse (siehe MERV), die Schlüsselresultate der Aktivitäten und Schlussfolgerungen für die Programmsteuerung.
- **Monitoring entwicklungsrelevanter Veränderungen (MERV):** Die Kontextentwicklungen und deren Folgen für das Programm werden mind. 1x jährlich durch die Vertretung eingeschätzt.
- **Digitale Resultate-Plattform:** Ziele werden in einer Wirkungsmatrix (*Results Framework*) mit Indikatoren abgebildet und in einer digitalen Resultate-Plattform erfasst.
- **Internes Kontrollsystem (IKS):** Ein IKS-Bericht zur frühzeitigen Erkennung von Risiken wird jährlich von der Botschaft verfasst und den zuständigen Direktionen vorgelegt.
- **Schulungen:** Zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Projektpartner werden regelmässig Schulungen in Projektzyklusmanagement, Risikomanagement und Evaluation durchgeführt.
- **Projektplanung:** Projekte basieren auf Kontext-, Risiko- und Bedarfsanalysen sowie auf Kosten-Nutzen-Abwägungen und durchlaufen mehrstufige Bewilligungsprozesse.
- **Risikoeinschätzung von Projektpartnern:** Bei DEZA-Projekten ab 100'000 CHF ist eine Risikoeinschätzung von Projektpartnern zwingend erforderlich (intern oder extern möglich).
- **Projektbericht:** Wird für sämtliche Projekte jährlich von den implementierenden Partnern vorgelegt, der auf Wirksamkeit und allfällige Anpassungen geprüft wird.

### 4.b) Aussensicht (Evaluation)

- **Evaluation:** 2025 sind 4 externe Evaluationen (je 2 DEZA / SECO) von Projekten vorgesehen. Zusätzlich ist für das gesamte Länderprogramm Ukraine eine Evaluation für 2027 vorgesehen.
- **Externe Audits:** Die Mittelverwendung in Projekten wird ab CHF 100'000 jährlich systematisch durch externe Prüffirmen auditiert. 2025 werden rund 30 Projektaudits in DEZA-Projekten stattfinden, 7 davon sind bereits abgeschlossen.
- **Interne Revision:** Die letzte interne Revision (IR) für die Schweizer Vertretung in der Ukraine wurde 2024 durchgeführt.

Neben den oben aufgeführten regulären Instrumenten wurde beim Länderprogramm eine **verstärkte Qualitätssicherung** mithilfe eines **Third-Party Monitoring (TPM)** durch extern mandatierte Dienstleister eingesetzt. Das TPM umfasst sowohl die Projekte der klassischen IZA (DEZA, SECO, AFM) als auch die Projekte der Privatsektormassnahmen (SECO). Konkret prüfen die mandatierten Firmen als Unterstützung des Monitorings der Vertretung in Kyjiw die Umsetzung von Projekten, insbesondere deren Resultate, Beschaffungsprozesse sowie die Risikoeinschätzungen von Projektpartnern. Die unterschiedlichen Perspektiven sollen einen gründlichen Blick auf die Wirksamkeit der Projektumsetzung und eine adäquate und evidenzbasierte Steuerung ermöglichen. Ebenso hat der Delegierte einen **Auftrag zur Überprüfung des Risikomanagements** des Länderprogramms vergeben.

## 5. Repräsentation

Der Delegierte **nahm international an vier hochrangigen Konferenzen** teil: Am 5. *Senior Officials Meeting on Ukraine* (28. Januar 2025 in Brüssel), an der *Ukraine Recovery Conference* (10.–11. Juli in Rom), der *Ukraine Mine Action Conference* (22.–23. Oktober in Tokyo) sowie der *Rebuild Ukraine* (13.–14. November in Warschau) teil. Dabei standen die humanitäre Rolle der Schweiz, das bilaterale Abkommen betreffend die Zusammenarbeit beim Wiederaufbau der Ukraine, der internationale Austausch zu den Bemühungen in der humanitären Minenräumung sowie die Mobilisierung des Privatsektors beim Wiederaufbau im Zentrum. **In die Ukraine führte der Delegierte drei Missionen** durch. Darunter war eine Wirtschaftsmission, stellvertretend für die Staatssekretärin des SECO, mit sechs Verbänden und zehn Firmen sowie zwei interne Missionen mit Fokus auf die humanitären Aktivitäten der Schweiz, der Lancierung von zwölf Firmenprojekten im Rahmen der

Privatsektormassnahmen und strategischen Diskussionen zum Länderprogramm mit dem Botschaftsteam.

**In der Schweiz** nahm der Delegierte an **drei grösseren Konferenzen** teil: am WEF, am IC-Forum sowie an einem ETH-Workshop. Er präsentierte das Länderprogramm und die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten im Parlament sowie im Austausch mit NGOs, Verbänden, Firmenvertretern/innen und Medien (u.a. *Le Temps, la Matinale, RTS, SRF, SDA/ATS*).

Sowohl international als auch national stossen **die neuen Privatsektormassnahmen** des Länderprogramms Ukraine 2025–2028 **auf grosses Interesse**. Die ukrainische Regierung begrüsst diese explizit und viele Ländervertretende äusserten sich gegenüber dem Delegierten **positiv über sie** und **die Geschwindigkeit der Umsetzung**. Im ersten Jahr hat sich ebenfalls gezeigt, dass der **Delegierte Zugang zu hochrangigen Regierungsmitgliedern** der Ukraine erhält und so in regelmässigem direktem Austausch mit der Premierministerin sowie den Wirtschafts-, Aussen-, Gesundheits- und Digitalisierungsministern sein kann. Auf **nationaler Ebene** sorgt der Einbezug des Privatsektors sowie **die rechtliche Grundlage dafür** für mehr Diskussionen. Aufgrund ihrer neuartigen Natur und der von gewissen NGOs vorgebrachten Kritik an gebundener Hilfe, werden die Privatsektormassnahmen von interessierten Kreisen genau beobachtet.

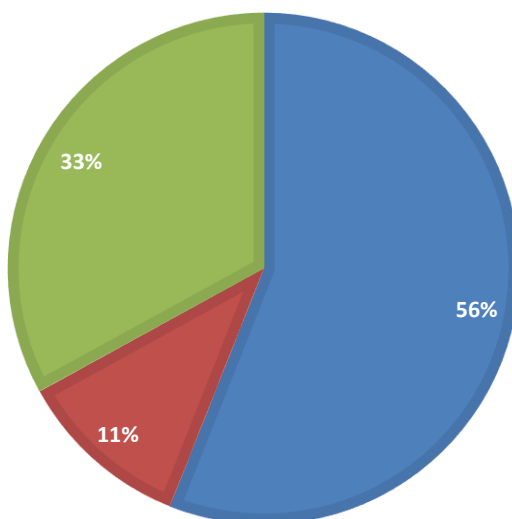


## 6. Finanzen

[in Mio. CHF]			2025–28	2025			2026
Dep	Amt	Voranschlags-kredit	Mittel-allokation	Voran-schlag 2025	Ausbe-zahlt per 05.11.25	Vor-aussichtlich ausbezahlt per 31.12.25	Planung
EDA	DEZA	A231.0457 Kredit Ukraine und Region	668	125.7	83.5	122.7 <sup>2</sup> (98%)	131.55
		Beiträge aus anderen Krediten	168	42.7	30.7	33.7 <sup>3</sup> (79%)	21.1
	AFM	A231.0457 Zivile Konfliktbearbeitung und Menschenrechte	24	4.6	4	4.6 (100%)	5.2
WBF	SECO	A231.0202 Privatsektormassnahmen	500	93	12.9	68 <sup>4</sup> (73%)	124.4 + 25
		A231.0202 Wirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit	140	35	16.7	35 (100%)	35
		<b>Total</b>	<b>1500</b>	<b>300.95</b>	<b>147.8</b>	<b>264 (88%)</b>	<b>342.25</b>

### AUSGABEN GEMÄSS STRATEGISCHEN SCHWERPUNKTEN PER 05.11.2025

■ Öffentliche Dienstleistungen ■ Wirtschaftliche Erholung ■ Schutz der Zivilbevölkerung und Frieden



<sup>2</sup> Mittels Kreditverschiebung wurden 3 Mio. CHF vom Kredit «Ukraine und Region» in den Kredit «Entwicklungszusammenarbeit (bilateral)» für Moldau transferiert.

<sup>3</sup> Kleinerer Betrag der Anrechnung aufgrund von Kürzungen durch das Parlament im Voranschlag 2025. Die genauen Zahlen und %-Werte der Anrechnung sind erst nach Ablauf des Jahres bekannt.

<sup>4</sup> Die im laufenden Jahr eingeplanten, aber nicht ausgegebenen Mittel (CHF 25 Mio.) werden in das Folgejahr 2026 übertragen. Damit wird sichergestellt, dass die Mittel entsprechend dem Beschluss von Bundesrat und Parlament für die Privatsektormassnahmen in der Ukraine aufgewendet werden.



## 7. Ausblick

Im Zuge der Kontextanalyse sowie den Schlüsselresultaten des Länderprogramms wurden unter anderem folgende Steuerimplikationen für 2026 auf thematischer und Programm-Ebene identifiziert.

### 7.a) Steuerimplikationen auf thematischer Ebene

- **Stärkung der Beziehungen zum neu gegründeten Schlüsselministerium** für Wirtschaft, Umwelt und Landwirtschaft; Identifikation der relevanten Bereiche, bei denen die Schweiz dessen Kapazitäten stärken kann.
- Einsatz für **bessere Verankerung des öffentlichen Investitionsmanagements (PIM) auf lokaler Ebene** angesichts der noch stark zentralisierten neuen PIM-Reform, welche für Wiederaufbauprojekte zentral ist.
- **Verstärkter Fokus auf Energieeffizienz**; die Unterstützung gross angelegter Energieinfrastrukturprojekte sprengt den programmatischen Rahmen der Schweiz.
- **Strategische Reflexion** zu auslaufenden Grossprojekten **in den Bereichen Gesundheit und humanitäre Minenräumung sowie des AFM-Portfolios**.
- **Weitere Stärkung der nationalen Kapazitäten im humanitären Bereich** angesichts der anhaltenden Bedürfnisse und der internationalen Kürzung der humanitären Mittel.
- **Identifikation von neuen politischen Verantwortungsträgern in der Übergangsjustiz** angesichts der Regierungsumbildung im Jahr 2025 und des dynamischen politischen Umfelds.
- **Verstärkung der Unterstützung für nationale Antikorruptionsagenda und praktische Antikorruptionsmassnahmen**; der Angriff auf Antikorruptionsinstitutionen im Juli 2025 hat deren Fragilität deutlich gemacht.
- **Privatsektormassnahmen: Verstärkung des Botschaftspersonals und gezielte Kommunikation**; durch mehr personelle Ressourcen lässt sich die Integration von Instrumenten des Privatsektors in andere Themenbereiche besser umsetzen; für 2026 wird ein hohes öffentliches Interesse an den Ergebnissen der Massnahmen des ersten Call for Proposals erwartet und eine gezielte Kommunikation dazu vorbereitet.

### 7.b) Steuerimplikationen auf Ebene Programmsteuerung

- **Stärkung der Portfoliodisziplin**; die Steuerung sollte sich auf die Konsolidierung bestehender Tätigkeiten fokussieren; unaufgeforderte Anfragen ausserhalb der Prioritäten des Programms sollen abgelehnt werden; ansonsten leidet die Programmqualität zunehmend.
- **Reflexion zur Gewichtung** zwischen **bilateralen und multilateralen** Instrumenten; eine Anpassung des Gleichgewichts könnte die politische Hebelwirkung und die operative Effizienz verbessern.
- **Unterstützung für Koordinationsmechanismus der ukrainischen Regierung**; Die Schweiz wird sich dafür einsetzen, die aktuell bestehende Lücke zwischen der von den Hauptstädten gesteuerten *Ukraine Donor Platform* und den sektoralen Arbeitsgruppen vor Ort zu schliessen.
- **Vorbereitung der mittelfristigen Portfolioentwicklung**; dazu gehören sowohl *Midterm Review* des Länderprogramms 2025–2028 als auch Handlungsoptionen für die Finanzierung nach 2028 in allen strategischen Orientierungen des Programms.

## 8. Anhang: Strategiekaskade und Jahresziele 2025

### Legislaturplanung 2023–2027

Ziel 16: Die Schweiz unterstützt den Wiederaufbau in der Ukraine

Zur Erreichung des Ziels 16 soll der Bundesrat die folgenden Massnahmen ergreifen:

90. Grundsatzentscheid über den Beitrag an den Wiederaufbau in der Ukraine;

91. Verabschiedung der Ukraine-Strategie 2024–2027.

### Aussenpolitische Strategie 2025–2028

Ziel 5 Ukraine

Die Schweiz misst der Unterstützung und dem Wiederaufbau des Landes strategische Bedeutung bei. Sie trägt im Rahmen der IZA und mit Hilfe anderer Instrumente solidarisch zum Wiederaufbau in der Ukraine bei und setzt sich für einen gerechten und dauerhaften Frieden ein.

### IZA-Strategie 2025–2028

Vier Entwicklungsziele: Menschliche Entwicklung, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Klima und Umwelt sowie Frieden und Gouvernanz

<b>Übergeordnetes Ziel des Länderprogramms 2025–2028</b>	
Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Ukraine als demokratischen und unabhängigen Staat bei ihrem Wiederaufbau, ihren Reformen und ihrer nachhaltigen Entwicklung zu stärken. Das Programm reagiert auf die Folgen des Krieges und erhöht so die Widerstandsfähigkeit der Menschen, unterstützt den Reformkurs der Ukraine und schafft durch einen inklusiven Wiederaufbau Rückkehrbedingungen.	
<b>Teilbereich</b>	<b>Ziel gemäss Results Framework</b>
<b>Wirtschaftliche Erholung</b>	Die wirtschaftliche Stabilisierung und der Wiederaufbau werden durch die Unterstützung von Einzelpersonen, Unternehmen und Institutionen gestärkt, wodurch ein inklusives und nachhaltiges Wachstum entsteht.
<b>Öffentliche Dienstleistungen</b>	Bürger, Institutionen und deren Mitarbeitende werden befähigt, zur Bereitstellung wiederhergestellter und reformierter öffentlicher Dienstleistungen beizutragen und gleichberechtigt davon zu profitieren.
<b>Schutz der Zivilbevölkerung und Frieden</b>	Menschliches Leid wird gelindert, die Widerstandsfähigkeit gefährdeter Bevölkerungsgruppen wird gestärkt und Fortschritte auf dem Weg zu einem gerechten und dauerhaften Frieden werden unterstützt.

*Übergeordnete Ziele oder Tätigkeiten, welche zu mehreren strategischen Teilbereichen beitragen, sind ohne Farbe hinterlegt.*

Jahresziele des Länderprogramms Ukraine 2025			
Organisations- einheit	Ziel und Indikator 1	Ziel und Indikator 2	Ziel und Indikator 3
Überge- ordnet	Strategischer Rahmen	Messbare Steuerung und Berichterstattung	Kohärente Führung
	Verabschiedung des Länderprogramms Ukraine 2025–2028 verabschiedet am 12.02.25	Verabschiedung des <i>Results frameworks</i> sowie eines <i>Third-Party Monitoring</i> verabschiedet am 03.06.25 und 13.05.25	Einrichtung der neuen Projektorganisation um den Delegierten Organigramm mit Fach- und transversalen Diensten etabliert, Zuständigkeiten erarbeitet
DEZA	Stärkung des Gesundheitssystems und Fortsetzung der Reformen	Stärkung der Resilienz der Bevölkerung durch Unterstützung von KMUs in von Konflikt betroffenen Gebieten	Verbesserung der Kapazitäten von lokalen Akteuren (Zivilschutz, freiwillige Hilfsorganisationen) in der humanitären Hilfe und Minenräumung
	Verabschiedung des Gesundheitsreformprojektes mit der Weltbank und WHO verabschiedet am 02.05.25	Verabschiedung eines bilateralen Projekts und eines strategischen Engagements innerhalb des <i>Partnership Fund for a Resilient Ukraine 2025</i> wurden acht strategische Projekte im PFRU verabschiedet; die Schweiz hatte bis Sept. 25 den Vorsitz des politischen Komitees inne	Verabschiedung der Projekte <i>Strengthening the effectiveness and efficiency of locally led protection services</i> , <i>Right to Protection</i> sowie <i>Support recovery mine action 2025–27</i> verabschiedet am 06.06.25, 17.02.25 und 12.06.25
SECO	Verbesserung der Rahmenbedingungen für ukrainische KMU	Unterstützung der wirtschaftlichen Erholung mit dem verstärkten Einbezug von in der Ukraine tätigen Schweizer Firmen	Stärkung von Investitionen in die Ukraine
	Verabschiedung des Projekts <i>Competitiveness for Ukraine</i> verabschiedet am 19.09.25	Durchführung des ersten <i>Call for proposals</i> Projekte am 28.08.25 kommuniziert, Umsetzung läuft	Schaffung einer Rechtsgrundlage für den Einbezug des Schweizer Privatsektors im Allgemeinen Staatsvertrag durch BR am 25.06.25 verabschiedet, aktuell in Vernehmlassung; Inkrafttreten nicht vor 2. Hälfte 2026
AFM	Stärkung der Kapazitäten der ukrainischen Behörden im Bereich Übergangsjustiz	Systematische Dokumentation der Menschenrechtsverletzungen und Verstösse gegen das humanitäre Völkerrecht	Stärkung der Widerstandsfähigkeit der ukrainischen staatlichen Institutionen zur Festigung der demokratischen Regierungsführung, der Rechtsstaatlichkeit und zum Schutz der Menschenrechte
	Organisation von drei Weiterbildungen erfolgt im Februar, Mai und Juni 2025	Verabschiedung des Finanzierungsbeitrags an die UN-Menschenrechtsüberwachungsmission in der Ukraine verabschiedet am 21.08.25	Finanzierung des Aktionsplans Ukraine des Europarats verabschiedet am 09.05.25