



Rapporto annuale 2025 sull'elaborazione e sull'attuazione del programma nazionale per l'Ucraina

25 novembre 2025

Sommario

0. Sintesi	2
1. Organizzazione e quadro strategico	3
2. Evoluzione del contesto	3
3. Risultati chiave	4
3.a) Risultati chiave del programma nazionale per l'Ucraina secondo gli obiettivi annuali	4
3.b) Risultati chiave nei singoli ambiti strategici	4
4. Misurazione dell'efficacia	6
4.a) Visione interna (monitoraggio e controlling)	6
4.b) Visione esterna (valutazione)	7
5. Rappresentanza	7
6. Finanze	8
7. Prospettive.....	9
7.a) Implicazioni fiscali a livello tematico	9
7.b) Implicazioni fiscali a livello gestionale	9
8. Allegato: Cascata delle strategie e obiettivi annuali 2025.....	10

0. Sintesi

Conformemente alla decisione del Consiglio federale del 10 aprile 2024, è stato istituito un **gruppo di lavoro per l'attuazione** del programma nazionale per l'Ucraina sotto la guida di un delegato. Le competenze di quest'ultimo e il quadro giuridico sono definiti in un'ordinanza (RS 172.211.41) con validità limitata dal 1° ottobre 2024 al 30 settembre 2036. Il quadro strategico è costituito dal **programma nazionale per l'Ucraina 2025–2028** adottato dal Consiglio federale il 12 febbraio 2025, per un importo di 1,5 miliardi di franchi, e incentrato sulla ripresa economica, sul rafforzamento dei servizi pubblici nonché sulla protezione della popolazione civile e sulla pace.

Nell'anno in rassegna la guerra è proseguita con intensità e con continue avanzate russe. Il fabbisogno umanitario rimane acuto, con circa 5 milioni di persone che vivono in condizioni di insicurezza alimentare. Nonostante la formazione di un nuovo governo, l'assetto politico non ha subito cambiamenti sostanziali e il presidente Zelensky mantiene l'autorità decisionale. La crescita economica continua a essere fortemente limitata dalla guerra e la sicurezza dell'approvvigionamento nel settore energetico risulta gravemente compromessa dai ripetuti attacchi aerei. L'attenzione rimane attualmente rivolta più a interventi di riparazione reattivi, in risposta all'emergenza, che alla ricostruzione a lungo termine.

Nel 2025 gli obiettivi annuali generali del programma nazionale sono stati raggiunti. Con l'adozione del programma nazionale, della matrice e del «third-party monitoring» (ossia il monitoraggio da parte di un fornitore di servizi esterno), è stato creato un quadro strategico per una gestione misurabile. Alcuni grandi progetti hanno rafforzato il sistema sanitario ucraino, le condizioni quadro per le piccole e medie imprese (PMI), le capacità locali negli ambiti dello sminamento umanitario e degli aiuti nonché la documentazione delle violazioni dei diritti umani. Il maggiore coinvolgimento delle imprese svizzere, con il primo invito a presentare proposte («call for proposals»), ha contribuito alla ripresa economica con progetti concreti. L'obiettivo di rafforzare gli investimenti in Ucraina mediante la creazione di una corrispondente base legale è stato raggiunto solo parzialmente. L'accordo sulla cooperazione per la ricostruzione è stato infatti firmato il 10 luglio 2025, ma, a causa delle procedure interne (procedura di consultazione, Parlamento), non entrerà in vigore prima della seconda metà del 2026.

Per la **misurazione dell'efficacia** è possibile utilizzare la gamma completa di strumenti già a disposizione della cooperazione internazionale (CI), che si basano su vari elementi della **visione interna** (monitoraggio, controlling) e della **visione esterna** (valutazione). Oltre agli strumenti ordinari, per il programma nazionale ci si è avvalsi di un **controllo della qualità rafforzato da parte di fornitori esterni incaricati («third-party monitoring»)**. Concretamente, le società incaricate coadiuvano la rappresentanza a Kyïv (Kiev) nel monitoraggio, verificando l'attuazione dei progetti, in particolare i loro risultati, le procedure di appalto e la valutazione dei rischi dei partner di progetto.

Il delegato **ha rappresentato la Svizzera in quattro conferenze internazionali**: il «Senior Officials Meeting on Ukraine» a Bruxelles, la «Ukraine Recovery Conference» a Roma, la «Ukraine Mine Action Conference» a Tokyo e la conferenza «Rebuild Ukraine» a Varsavia. **In Svizzera**, il delegato ha presentato il programma nazionale e le diverse possibilità di cooperazione in occasione di conferenze, in Parlamento e nell'ambito di scambi con organizzazioni non governative (ONG), associazioni, rappresentanti di aziende e media.

Il programma nazionale per l'Ucraina 2025–2028 è caratterizzato da un **maggiore coinvolgimento del settore privato svizzero**. L'accoglienza positiva di queste misure da parte del Governo e dell'economia ucraini ne conferma la pertinenza, ma le misure sono anche oggetto di un'attenta osservazione (p. es. CAS-OCSE, Peer Review Switzerland 2025, ONG). La nuova **funzione del delegato** rafforza la visibilità e la capacità d'azione della Svizzera nel contesto – nazionale e internazionale – della ricostruzione dell'Ucraina. Per la fase successiva sarà rafforzata la cooperazione con alcuni importanti Paesi donatori al fine di aumentare l'impatto complessivo delle misure svizzere. Si valuterà inoltre come **le esperienze e le competenze dell'Ucraina possano essere impiegate meglio anche a beneficio della Svizzera**, in particolare nei settori della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale. Nel 2026 l'attenzione sarà rivolta allo **sviluppo del portafoglio a medio termine**, in quanto i grandi progetti (salute, sminamento umanitario) stanno giungendo al termine della loro fase di pianificazione. Parallelamente inizieranno le riflessioni sull'elaborazione del nuovo programma a partire dal 2029, compresa la relativa pianificazione finanziaria.

1. Organizzazione e quadro strategico

Conformemente alla decisione del Consiglio federale 10 aprile 2024, è stato istituito un **gruppo di lavoro** per l'attuazione del programma nazionale per l'Ucraina sotto la guida di un delegato. L'[ordinanza del 28 agosto 2024 sul gruppo di lavoro per il programma nazionale per l'Ucraina](#), **valida fino al 2036**, definisce il quadro giuridico e le competenze del delegato. Il gruppo di lavoro consente una gestione e un'attuazione chiare del sostegno all'Ucraina in collaborazione con le unità amministrative coinvolte, ovvero la Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC), la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) e la Divisione Pace e diritti umani (DPDU) nonché l'Ambasciata di Svizzera in Ucraina.

Il **massimo organo di direzione strategica** del gruppo di lavoro è un **gruppo direttivo** composto dai capi del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE) e del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR) nonché dai segretari o dalle segretarie generali del DFAE e del DEFR, dal segretario o dalla segretaria di Stato della SECO, dal direttore o dalla direttrice della DSC, dal o dalla capodivisione della DPDU e dal delegato o dalla delegata per l'Ucraina. Nel corso di due riunioni tenutesi nel 2025 il gruppo direttivo ha preso decisioni riguardanti gli obiettivi del programma nazionale e il reporting, l'attuazione delle misure relative al settore privato e le questioni strutturali. È stato inoltre deciso di creare un gruppo ristretto composto dai capi del DFAE e del DEFR, dai rispettivi segretari o dalle rispettive segretarie generali e dal delegato o dalla delegata. Nel 2025 il gruppo si è riunito due volte.

Il quadro strategico per le attività della Svizzera è costituito dal **programma nazionale per l'Ucraina 2025–2028**, adottato dal Consiglio federale il 12 febbraio 2025. Il programma nazionale definisce **tre priorità**: ripresa economica, rafforzamento dei servizi pubblici nonché protezione della popolazione civile e pace. A tale scopo sono stati stanziati, fino al 2028, **1,5 miliardi di franchi** attingendo al budget della CI (DSC, SECO, DPDU): 1 miliardo per progetti della CI classica (aiuto umanitario, cooperazione allo sviluppo e misure di promozione della pace) e 500 milioni per il coinvolgimento sistematico del settore privato svizzero nella ricostruzione dell'Ucraina.

2. Evoluzione del contesto

Nell'anno in rassegna (1° ottobre 2024 – 30 settembre 2025), la **guerra è proseguita con intensità e con continue avanzate russe**, in particolare nella regione di Donetsk, nonché con costanti pressioni su Kharkiv, Zaporizhzhia e Sumy. Il numero di vittime civili ha raggiunto il livello più alto degli ultimi tre anni a causa dei massicci attacchi con droni e missili. **Il fabbisogno umanitario rimane acuto**: oltre 12 milioni di persone sono in stato di bisogno, gli sfollati interni sono 3,6 milioni e, nonostante alcuni miglioramenti, circa 5 milioni di persone continuano a vivere in condizioni di insicurezza alimentare. L'accesso agli aiuti umanitari è limitato a causa dei continui attacchi aerei e, nelle zone occupate, risulta praticamente impossibile.

La **situazione politica** non è cambiata molto: il nuovo governo nominato a luglio sotto la guida della prima ministra Svyrydenko è composto in gran parte dai ministri dell'amministrazione precedente, con il presidente Zelensky che mantiene l'autorità decisionale. I colloqui di pace, ripresi per la prima volta dal 2022 su pressione degli Stati Uniti, hanno favorito un nuovo slancio a livello diplomatico, ma non hanno condotto a nessuna svolta decisiva. Le proteste contro il disegno di legge che limitava l'indipendenza degli organismi anticorruzione hanno segnato un ritorno della mobilitazione della società civile. L'**economia ucraina continua a crescere, ma non mancano le difficoltà**. La disoccupazione è diminuita, ma quella strutturale persiste. Gli investimenti pubblici si concentrano sulla difesa e sull'efficienza energetica, mentre la dipendenza dai crediti e l'incertezza dei finanziamenti da parte dei Paesi donatori mantengono elevati i rischi fiscali. A causa del protrarsi dei combattimenti, attrarre nuove aziende rimane molto difficile. Le perdite dovute ai danni alle **infrastrutture energetiche** hanno raggiunto i 20,5 miliardi di dollari. La produzione di energia elettrica è stata la più colpita, mentre la produzione di gas si è dimezzata e le scorte sono basse, per cui la sicurezza dell'approvvigionamento invernale dipende dalle importazioni e dai finanziamenti esterni. L'attenzione rimane attualmente rivolta più a interventi di riparazione reattivi, in risposta all'emergenza, che alla ricostruzione a lungo termine.

Le **condizioni sociali** continuano a essere fortemente influenzate dalla guerra, con un calo dell'aspettativa di vita, un tasso di natalità ai minimi storici e un calo demografico costante. Le nuove misure sulla cittadinanza multipla mirano a incoraggiare le cittadine e i cittadini ucraini all'estero a tornare in patria. Anche a livello di coesione sociale ed economica, l'Ucraina deve affrontare diverse sfide, tra cui il rapido aumento del numero di veterani e gli ostacoli per le persone con disabilità – nonostante le nuove leggi e strategie per l'inclusione e l'accessibilità – nonché l'insufficiente considerazione delle esigenze delle vittime civili.

3. Risultati chiave

3.a) Risultati chiave del programma nazionale per l'Ucraina secondo gli obiettivi annuali

Nel **2025** gli **obiettivi annuali generali** del programma nazionale¹, stabiliti dal gruppo direttivo, **sono stati raggiunti**. Con l'adozione del programma, della matrice e del «third-party monitoring» (ossia il monitoraggio da parte di un fornitore di servizi esterno), è stato creato un quadro strategico per una gestione misurabile. Alcuni grandi progetti hanno rafforzato il sistema sanitario ucraino, le condizioni quadro per le piccole e medie imprese (PMI), le capacità locali negli ambiti dello sminamento umanitario e degli aiuti nonché la documentazione delle violazioni dei diritti umani. La ripresa economica è stata favorita dal maggiore coinvolgimento delle imprese svizzere, con il primo invito a presentare proposte («call for proposals»). L'obiettivo di rafforzare gli **investimenti in Ucraina** mediante la creazione di una corrispondente base legale è stato **raggiunto solo parzialmente**. L'accordo sulla cooperazione per la ricostruzione, approvato dal Consiglio federale il 25 giugno 2025 e firmato il 10 luglio dello stesso anno, non entrerà in vigore prima della seconda metà del 2026 a causa delle procedure parlamentari. Inoltre, gli investimenti assumeranno un ruolo rilevante soprattutto quando la situazione in Ucraina si sarà distesa.

3.b) Risultati chiave nei singoli ambiti strategici

Ripresa economica

Le attività della Svizzera hanno rafforzato la **resilienza economica** dell'Ucraina sostenendo il settore privato, garantendo posti di lavoro, promuovendo l'imprenditorialità (donne, veterani e sfollati) e migliorando l'accesso ai finanziamenti.

Qui di seguito sono riportati alcuni **risultati degli interventi** effettuati.

- **PMI:** sostegno a 68 PMI e a 144 aziende agricole nel processo di internazionalizzazione; sostegno a 27 associazioni economiche (aumento del numero di membri da 5000 a 25 000 PMI); trasferimento di 45 PMI in regioni più sicure.
- **Occupazione:** formazione professionale orientata al mercato del lavoro per 2675 diplomati (di cui 295 donne), con un tasso di occupazione attuale del 64,6 per cento (2024/2025).
- **Mezzi di sussistenza:** sostegno a 843 persone attraverso la promozione del reddito, la formazione professionale e l'assistenza giudiziaria; sostegno a 390 000 veterani tramite il «Partnership Fund for a Resilient Ukraine» e a 144 aziende agricole per il mantenimento delle proprie attività.
- **Sostegno macroeconomico:** sostegno alla Banca nazionale e al Ministero dell'economia e delle finanze per il raggiungimento dei parametri di riferimento del Fondo monetario internazionale (quasi tutti raggiunti); formazione di 40 specialiste e specialisti nell'ambito della regolamentazione della finanza digitale.
- **Accesso ai finanziamenti:** mobilitazione di 67 milioni di dollari per nuovi finanziamenti a 86 PMI (Kharkiv, Odessa) tramite un contributo svizzero di 10 milioni di franchi al meccanismo di condivisione dei rischi; finanziamento di 875 documenti attestanti il raccolto per 557 aziende agricole.

¹ In allegato sono riportati gli obiettivi annuali fissati per il 2025, i relativi indicatori e il grado di raggiungimento degli obiettivi, suddivisi per ambiti.

Servizi pubblici

Le attività della Svizzera hanno **rafforzato le istituzioni, l'amministrazione e l'accesso ai servizi pubblici di base** nei settori della salute, dell'istruzione, dell'energia e della lotta alla corruzione. Sono stati inoltre effettuati **interventi mirati di riparazione e modernizzazione delle infrastrutture**.

Qui di seguito sono riportati alcuni **risultati degli interventi** effettuati.

- **Istituzioni e regolamentazione:** sostegno alla strategia sanitaria per il 2030 e alla legge sulla salute mentale; sviluppo di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale per i servizi online; sostegno alla valutazione dei rischi di corruzione delle infrastrutture ucraine; avvio di una banca dati sul consumo energetico degli edifici e di uno strumento di monitoraggio dell'efficienza energetica.
- **Rafforzamento delle capacità:** programmi di formazione continua per 700 funzionarie e funzionari regionali e locali; programmi anticorruzione per 120 funzionarie e funzionari; rafforzamento delle agenzie di sviluppo regionale mediante 155 nuovi accordi di partenariato; formazioni in materia di salute mentale per 1000 funzionarie e funzionari, 1592 operatrici e operatori del settore sanitario e 931 assistenti sociali; 12 workshop sull'efficienza energetica per comuni di 14 oblast'.
- **Accesso ai servizi:** sostegno a 10 aziende idriche e a 5 aziende elettriche (1 750 000 persone interessate, con miglioramento dell'accesso all'acqua potabile per 1 milione di persone); servizi sanitari forniti a 103 399 persone nelle aree prossime alla linea del fronte; creazione di 10 centri di orientamento professionale (14 500 alunne e alunni interessati); formazione in materia di salute mentale tramite app per 2685 veterani e le loro famiglie nonché per 4283 alunne e alunni; campagne sulla salute mentale che hanno interessato 6 milioni di persone e campagne sulle malattie non trasmissibili di cui hanno beneficiato 5 milioni di persone; consegna di 80 tram a Vinnytsia e Leopoli (di cui 38 già in servizio); sostegno a 44 comuni nella gestione e nell'efficienza energetica; fornitura di sistemi di fissaggio per binari ferroviari.

Protezione della popolazione civile e pace

Le attività della Svizzera **hanno contribuito in modo significativo alla protezione della popolazione colpita dal conflitto, allo sminamento umanitario e a una giustizia di transizione incentrata sulle vittime**. Inoltre, hanno rafforzato le capacità istituzionali per le misure di emergenza e la ricostruzione locale.

Qui di seguito sono riportati alcuni **risultati degli interventi** effettuati.

- **Protezione:** aiuti diretti ed evacuazioni per oltre 200 000 persone in collaborazione con i partner; contributo alla ricostruzione di 36 comuni colpiti dalla guerra; bonifica di 6,91 km² di terreno potenzialmente contaminato; sensibilizzazione di oltre 50 000 persone al tema dei residui bellici esplosivi e aiuto alle vittime; fornitura di equipaggiamenti al servizio statale di soccorso.
- **Giustizia di transizione incentrata sulle vittime:** avvio di un processo volto a rafforzare le capacità delle autorità ucraine nel campo della giustizia di transizione (realizzazione di tre formazioni, di cui una per la Procura generale); svolgimento di un processo di consultazione nazionale per rilevare i bisogni delle vittime in relazione alle misure di riparazione; contributo alla documentazione delle violazioni dei diritti umani e del diritto internazionale umanitario da parte di agenzie delle Nazioni Unite e di organizzazioni locali.

Altre misure

- **Misure relative al settore privato svizzero:** conclusione dei colloqui preparatori con il Governo ucraino sulla messa a punto di uno strumento di preparazione dei progetti (misura 1), inclusa l'assunzione del team che si occuperà dell'attuazione; selezione di 12 progetti presentati da imprese svizzere (misura 2) per un importo complessivo di 112 milioni di franchi (energia, edilizia abitativa, trasporto pubblico, salute e sminamento umanitario); firma di un accordo di cooperazione per la ricostruzione; contributo all'assicurazione contro i rischi di guerra della Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS) con la copertura di 700 valori patrimoniali.

- **Lotta alla corruzione:** formazione di due giorni organizzata dal Basel Institute on Governance per il team dell'Ambasciata e i partner di progetto sulle migliori pratiche di prevenzione dei rischi di corruzione.
- **Cultura:** piccoli contributi di incentivazione per gli attori culturali ucraini al fine di preservare e promuovere il patrimonio storico e culturale locale.

Risultati ottenuti con i fondi impiegati in Moldova

- **Aiuti finanziari:** aiuti finanziari (fr. 2 mio.) a favore di 16 000 rifugiate e rifugiati ucraini per il soddisfacimento dei loro bisogni primari tramite il progetto dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati (ACNUR); aiuti alla nascita e assegni per la cura dei bambini a favore di 650 famiglie di rifugiati particolarmente vulnerabili (p. es. in caso di bambini con disabilità).
- **Salute:** rafforzamento del sistema sanitario per facilitare l'accesso delle persone rifugiate; accesso per 7600 rifugiate e rifugiati a vaccinazioni, assistenza sanitaria materna, servizi sanitari mobili e sostegno psicosociale.
- **Energia:** 3,5 milioni di franchi per rafforzare la transizione energetica e la resilienza delle PMI; sostegno a 1013 nuclei familiari per i costi di approvvigionamento; lavori di riparazione per migliorare l'efficienza energetica e l'accesso all'acqua per oltre 70 nuclei familiari e 40 PMI.
- **Partecipazione economica:** integrazione delle persone rifugiate nel mercato del lavoro; corsi di formazione professionale per 165 rifugiate e rifugiati (informatica, agricoltura); corsi di lingua rumena e consulenza legale rispettivamente per 239 e 578 persone rifugiate; corsi di educazione finanziaria per 450 donne e persone rifugiate.

4. Misurazione dell'efficacia

La misurazione dell'efficacia del programma nazionale può avvalersi della **gamma completa degli strumenti della CI**, che sono complementari tra loro e mirano a sviluppare senso di responsabilità, garantire la gestione e favorire l'apprendimento. I principali strumenti vengono riportati di seguito.

4.a) Visione interna (monitoraggio e controlling)

- **Rapporto annuale dell'Ambasciata:** tale rapporto comprende tra le altre cose un'analisi approfondita del contesto (cfr. MERV), i risultati chiave delle attività e le conclusioni per la gestione del programma.
- **Monitoraggio dei cambiamenti pertinenti per lo sviluppo (MERV):** gli sviluppi del contesto e le loro conseguenze sul programma vengono valutati almeno una volta all'anno dalla rappresentanza.
- **Piattaforma digitale con i risultati:** gli obiettivi e i risultati vengono illustrati in una matrice («results framework») comprensiva di indicatori e pubblicati su una piattaforma digitale.
- **Sistema di controllo interno (SCI):** l'Ambasciata redige ogni anno un rapporto SCI per l'identificazione precoce di eventuali rischi e lo sottopone alle direzioni competenti.
- **Formazioni:** per sensibilizzare il personale e i partner di progetto vengono organizzati a cadenza regolare corsi di formazione riguardanti la gestione del ciclo di progetto, la gestione dei rischi e la valutazione.
- **Pianificazione dei progetti:** i progetti si basano su analisi del contesto, dei rischi e dei bisogni nonché sulla ponderazione costi-benefici, e sono sottoposti a processi di approvazione in più fasi.
- **Valutazione del rischio dei partner di progetto:** per i progetti della DSC di importo pari o superiore a 100 000 franchi è necessaria una valutazione del rischio (interna o esterna) dei partner di progetto.
- **Rapporto sui progetti:** tale rapporto viene presentato ogni anno per tutti i progetti da parte dei partner di attuazione, che verificano l'efficacia e la necessità di eventuali adeguamenti.

4.b) Visione esterna (valutazione)

- **Valutazione:** nel 2025 sono previste quattro valutazioni esterne (risp. 2 della DSC e 2 della SECO) di progetti. Inoltre, nel 2027 è prevista una valutazione dell'intero programma nazionale per l'Ucraina.
- **Audit esterni:** l'utilizzo dei fondi stanziati per i progetti viene sistematicamente controllato ogni anno da società di revisione esterne a partire da un importo di 100 000 franchi. Per il 2025 erano previsti circa 30 audit di progetti della DSC, di cui 7 si sono già conclusi.
- **Revisione interna:** l'ultima revisione interna (RI) per la rappresentanza svizzera in Ucraina è stata effettuata nel 2024.

Il programma nazionale si è avvalso, oltre che degli ordinari strumenti elencati sopra, di un **controllo della qualità rafforzato** mediante un «**third-party monitoring**» (TPM) effettuato da fornitori esterni incaricati. Il TPM si applica sia a progetti della CI classica (DSC, SECO, DPDU) sia a progetti che coinvolgono il settore privato (SECO). Concretamente, le società incaricate coadiuvano la rappresentanza a Kyiv nel monitoraggio, verificando l'attuazione dei progetti, in particolare i loro risultati, le procedure di appalto e la valutazione dei rischi dei partner di progetto. Le diverse prospettive dovrebbero consentire un'analisi fondata dell'attuazione dei progetti in relazione alla loro efficacia nonché una gestione adeguata e basata su dati concreti. Il delegato ha inoltre conferito un **mandato di verifica della gestione dei rischi** del programma nazionale.

5. Rappresentanza

Nel 2025 il delegato ha **partecipato a quattro conferenze internazionali ad alto livello**: la quinta edizione del «Senior Officials Meeting on Ukraine» (28 gennaio a Bruxelles), la «Ukraine Recovery Conference» (10–11 luglio a Roma), la «Ukraine Mine Action Conference» (22–23 ottobre a Tokyo) e la conferenza «Rebuild Ukraine» (13–14 novembre a Varsavia). I temi al centro di questi eventi sono stati il ruolo umanitario della Svizzera, l'accordo bilaterale sulla cooperazione per la ricostruzione dell'Ucraina, il dialogo internazionale sull'impegno per lo sminamento umanitario e la mobilitazione del settore privato nella ricostruzione. **In Ucraina il delegato ha condotto tre missioni**: una economica per conto della segreteria di Stato della SECO, con 6 associazioni e 10 imprese, e due interne focalizzate sulle attività umanitarie della Svizzera, sul lancio di 12 progetti aziendali nell'ambito delle misure relative al settore privato e su discussioni strategiche attinenti al programma nazionale condotte con il team dell'Ambasciata.

In Svizzera il delegato ha partecipato a **tre grandi conferenze**: il WEF, l'IC Forum e un workshop del Politecnico federale di Zurigo. Il delegato ha presentato il programma nazionale e le varie possibilità di cooperazione al Parlamento come pure a ONG, associazioni, rappresentanti d'impresa e media (tra cui *Le Temps*, *La Matinale*, *RTS*, *SRF*, *Keystone-ATS*).

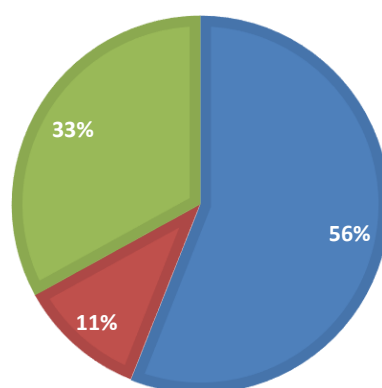
Le **nuove misure relative al settore privato** previste dal programma nazionale per l'Ucraina 2025–2028 suscitano un **grande interesse** sia a livello nazionale che internazionale. Il Governo ucraino si è detto esplicitamente favorevole e un gran numero di rappresentanti nazionali ha dato al delegato un **feedback positivo su tali misure** e sulla loro **velocità di attuazione**. In questo primo anno è anche emerso che **il delegato ha accesso ad alti rappresentanti del Governo ucraino** – tra cui la prima ministra e altri membri dell'Esecutivo competenti per l'economia, gli affari esteri, la salute e la digitalizzazione –, con cui è regolarmente in contatto. A **livello nazionale**, il coinvolgimento del settore privato e **la base legale in tal senso** sono particolarmente oggetto di discussioni. Per la loro natura innovativa e le critiche mosse da alcune ONG nei confronti degli aiuti vincolati, le misure relative al settore privato vengono seguite con attenzione da parte delle cerchie interessate.

6. Finanze

[In mio. fr.]			2025–2028	2025			2026
Dip.	Uff.	Credito a preventivo	Ripartizione dei fondi	Preventivo 2025	Fondi versati al 5.11.25	Fondi probabilmente versati al 31.12.25	Pianificazione
DFAE	DSC	A231.0457 Credito Ucraina e regione	668	125,7	83,5	122,7 ² (98%)	131,55
		Contributi da altri crediti	168	42,7	30,7	33,7 ³ (79%)	21,1
	DPDU	A231.0457 Gestione civile dei conflitti e diritti umani	24	4,6	4	4,6 (100%)	5,2
DEFR	SECO	A231.0202 Misure del settore privato	500	93	12,9	68 ⁴ (73%)	124,4 + 25
		A231.0202 Cooperazione economica allo sviluppo	140	35	16,7	35 (100%)	35
		Totale	1500	300,95	147,8	264 (88%)	342,25

USCITE SECONDO LE PRIORITÀ STRATEGICHE AL 5.11.25

■ Servizi pubblici ■ Ripresa economica ■ Protezione della popolazione civile e pace



² Tramite trasferimento di credito sono stati trasferiti 3 milioni di franchi dal credito «Ucraina e regione» a «Cooperazione allo sviluppo (bilaterale)» per la Moldova.

³ Importo del credito inferiore a causa dei tagli decisi dal Parlamento nel preventivo 2025. Le cifre esatte e i valori percentuali del credito saranno noti solo dopo la fine dell'anno.

⁴ I fondi preventivati nell'anno in corso ma non ancora spesi (fr. 25 mio.) saranno riportati al 2026. In questo modo si garantisce che vengano utilizzati per le misure relative al settore privato in Ucraina, in conformità con le decisioni del Consiglio federale e del Parlamento.

7. Prospettive

L'analisi del contesto e i risultati chiave del programma nazionale hanno permesso di identificare tra le altre cose le seguenti implicazioni fiscali per il 2026, sia a livello tematico che gestionale.

7.a) Implicazioni fiscali a livello tematico

- **Rafforzamento delle relazioni con il nuovo ministero chiave** per l'economia, l'ambiente e l'agricoltura; identificazione dei settori rilevanti che la Svizzera può contribuire a potenziare.
- Impegno a favore di **una migliore gestione degli investimenti pubblici (PIM) a livello locale** a fronte di una nuova riforma del sistema PIM ancora fortemente centralizzata e fondamentale per i progetti di ricostruzione.
- **Maggiore attenzione all'efficienza energetica**; il sostegno a progetti di infrastrutture energetiche su larga scala va ben oltre la portata del programma svizzero.
- **Riflessione strategica** sui grandi progetti in scadenza riguardanti **la salute, lo sminamento umanitario e tematiche legate alla pace e ai diritti umani**.
- **Ulteriore rafforzamento delle capacità nazionali in ambito umanitario** a fronte delle continue esigenze e dei tagli ai fondi umanitari a livello internazionale.
- **Identificazione di nuove personalità politiche nella giustizia di transizione** alla luce del rimpasto di governo nel 2025 e del dinamismo politico.
- **Rafforzamento del sostegno all'agenda nazionale anticorruzione e alle relative misure pratiche**; l'attacco alle istituzioni anticorruzione nel luglio del 2025 ha mostrato chiaramente la loro fragilità.
- **Misure relative al settore privato: rafforzamento del personale dell'Ambasciata e comunicazione mirata**; maggiori risorse in termini di personale renderanno più facile l'integrazione di strumenti del settore privato in altre aree tematiche; nel 2026 si prevede un forte interesse pubblico per i risultati del primo invito a presentare proposte («call for proposals») e la preparazione di una comunicazione mirata in tal senso.

7.b) Implicazioni fiscali a livello gestionale

- **Rafforzamento del rigore nella gestione del portafoglio**; la gestione dovrebbe concentrarsi sul consolidamento delle attività esistenti; le richieste spontanee che esulano dalle priorità del programma dovranno essere respinte; in caso contrario, la qualità del programma ne risentirà sempre di più.
- **Riflessione sulla ponderazione** tra strumenti **bilaterali e multilaterali**; una modifica dell'equilibrio potrebbe migliorare l'influenza politica e l'efficienza operativa.
- **Sostegno al meccanismo di coordinamento del Governo ucraino**; la Svizzera si impegnerà per colmare l'attuale divario tra la Ukraine Donor Platform, la cui segreteria opera a Bruxelles e a Kyïv, e i gruppi di lavoro settoriali in loco.
- **Preparazione dello sviluppo del portafoglio a medio termine**; ne fanno parte sia la «midterm review» del programma nazionale 2025–2028 sia le opzioni di intervento per il finanziamento dopo il 2028 in tutti gli orientamenti strategici del programma.

8. Allegato: Cascata delle strategie e obiettivi annuali 2025

Programma di legislatura 2023–2027

Obiettivo 16: La Svizzera sostiene la ricostruzione in Ucraina.

Per raggiungere l'obiettivo 16 devono essere presi i provvedimenti seguenti:

90. Decisione di principio sul contributo per la ricostruzione dell'Ucraina;

91. Adozione della Strategia Ucraina 2024–2027.

Strategia di politica estera 2024–2027

Obiettivo 5: Ucraina

La Svizzera attribuisce grande importanza strategica al sostegno e alla ricostruzione del Paese. Nell'ambito della CI e con l'aiuto di altri strumenti, contribuisce in modo solidale alla ricostruzione dell'Ucraina e si impegna per una pace equa e duratura.

Strategia CI 2025–2028

Quattro obiettivi di sviluppo: sviluppo umano, sviluppo economico sostenibile, clima e ambiente, pace e buongoverno:

Obiettivo generale del programma nazionale 2025–2028	
L'obiettivo generale consiste nel rafforzare l'Ucraina come Stato democratico e indipendente, affiancandola nel suo processo di ricostruzione, nelle riforme e nel suo sviluppo sostenibile. Il programma risponde alle conseguenze della guerra, aumentando la resilienza delle persone, sostenendo le riforme del Paese e creando condizioni favorevoli per il ritorno della popolazione sfollata attraverso una ricostruzione inclusiva.	
Sotto-ambito	Obiettivo secondo il quadro dei risultati («results framework»)
Ripresa economica	La ripresa economica e la ricostruzione sono favorite dal sostegno a singole persone, imprese e istituzioni, che genera una crescita inclusiva e sostenibile.
Servizi pubblici	Cittadine e cittadini, istituzioni e il loro personale hanno la possibilità di contribuire all'offerta di servizi pubblici ripristinati e riformati e di fruirne con pari diritti.
Protezione della popolazione civile e pace	La sofferenza umana è alleviata, la resilienza dei gruppi di popolazione vulnerabili è rafforzata e i progressi verso una pace giusta e duratura sono sostenuti.

Gli obiettivi generali o le attività che riguardano vari sotto-ambiti strategici non appaiono colorati.

Obiettivi annuali del programma nazionale per l'Ucraina 2025			
UO	Obiettivo e indicatore 1	Obiettivo e indicatore 2	Obiettivo e indicatore 3
In generale	Quadro strategico	Gestione misurabile e reporting	Direzione coerente
	Adozione del programma nazionale per l'Ucraina 2025–2028, avvenuta il 12.2.25	Adozione del quadro dei risultati («results framework») e di un «third-party monitoring», risp. il 3.6.25 e il 13.5.25	Creazione del nuovo gruppo di lavoro a sostegno del delegato Elaborazione dell'organigramma con servizi specializzati e trasversali, definizione delle competenze
DSC	Rafforzamento del sistema sanitario e continuazione delle riforme	Rafforzamento della resilienza della popolazione tramite il sostegno a PMI in zone colpite dal conflitto	Miglioramento delle capacità degli attori locali (protezione civile, organizzazioni umanitarie di volontariato) attivi nell'aiuto umanitario e nello sminamento
	Adozione del progetto di riforma sanitaria con la BM e l'OMS, avvenuta il 2.5.25	Adozione di un progetto bilaterale e di un impegno strategico nell'ambito del «Partnership Fund for a Resilient Ukraine» (PFRU) Nel 2025 sono stati adottati nell'ambito del PFRU otto progetti strategici; fino a settembre del 2025 la Svizzera ha presieduto il comitato politico	Adozione dei progetti «Strengthening the effectiveness and efficiency of locally led protection services», «Right to Protection» e «Support recovery mine action 2025–27», risp. il 6.6.25, il 17.2.25 e il 12.6.25
SECO	Miglioramento delle condizioni quadro per le PMI ucraine	Sostegno alla ripresa economica con maggiore coinvolgimento delle imprese svizzere attive in Ucraina	Rafforzamento degli investimenti in Ucraina
	Adozione del progetto «Competitiveness for Ukraine», avvenuta il 19.9.25	Lancio del primo «call for proposals» Progetti comunicati il 28.8.25, l'attuazione è in corso	Creazione di una base legale per il coinvolgimento del settore privato svizzero in generale Trattato internazionale approvato dal CF il 25.6.25, attualmente in consultazione; l'entrata in vigore non è prevista prima della 2ª metà del 2026
DPDU	Rafforzamento delle capacità delle autorità ucraine nel settore della giustizia di transizione	Documentazione sistematica delle violazioni dei diritti umani e del diritto internazionale umanitario	Rafforzamento della resilienza delle istituzioni statali ucraine per consolidare il buongoverno democratico, lo Stato di diritto e la protezione dei diritti umani
	Organizzazione di almeno tre formazioni, avvenute risp. a febbraio, maggio e giugno del 2025	Adozione del contributo finanziario alla missione ONU di osservazione dei diritti umani in Ucraina, avvenuta il 21.8.25	Finanziamento del piano d'azione del Consiglio d'Europa per l'Ucraina, adottato il 9.5.25