

Додаток 1 до
протоколу №28 засідання Наглядової
ради ДУ «Фонд енергоефективності»
від 21 грудня 2023 року

СТРАТЕГІЯ
державної установи «Фонд енергоефективності»
на 2024–2026 рр.

Київ 2023

1. ЗВЕДЕНА ІНФОРМАЦІЯ

1.1. Поточна ситуація в Україні

24 лютого 2022 року російські війська увійшли на територію України, порушуючи національний суверенітет України та міжнародні угоди, зокрема Будапештський меморандум 1994 року, Меморандум та Хартії європейської безпеки, ратифіковані Стамбульським документом 1999 року. Це стало початком повномасштабного вторгнення в Україну та найбільшої війни в Європі після конфліктів 1900-х років.

Військова агресія російської федерації проти України, зокрема навмисні атаки на цивільне населення, призвела до значних людських втрат, катастрофічного руйнування інфраструктури, шкіл, лікарень, житла громадян, культурної спадщини, економічних і фінансових втрат, дестабілізувала глобальні ланцюги доданої вартості та поставила під загрозу світову продовольчу безпеку. Як результат — війна російської федерації проти України становить виклик самому існуванню України як суверенної держави, загрожує ключовим галузям української економіки, спричиняє економічний спад, руйнування інфраструктури, масштабну міграцію громадян, звуження логістичних можливостей у зовнішній торгівлі тощо.

Станом на початок 2023 року в Україні зафіксували 143,8 тис. зруйнованих внаслідок воєнних дій будинків. Найбільше — на Донеччині. Кількість зруйнованих і пошкоджених приватних та багатоквартирних будинків порівняно з вереснем 2022 року зросла на 8000 — до 143,8 тис. З них 126,7 тис. — приватні (індивідуальні) будинки, 16,8 тис. — багатоквартирні будинки, майже 0,3 тис. — гуртожитки. У п'ятірці найбільш постраждалих регіонів за руйнуванням житлового фонду — Донецька, Київська, Луганська, Чернігівська та Харківська області.

Збройна агресія російської федерації проти України, тимчасова окупація частини території України призвели до утворення великої кількості внутрішньо переміщених осіб. На початку 2023 року, згідно звіту Міністерства з питань реінтеграції за 2022 рік, в Україні офіційно зареєстровано 4 867 106 внутрішньо переміщених осіб, а за міжнародними оцінками кількість внутрішніх переселенців перевищує 7 млн громадян. Ще понад 4 млн осіб зареєструвалися для отримання тимчасового захисту у Європі.

Разом з тим, за даними Міжнародної організації з міграції, станом на січень 2023 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становить понад 5,3 млн. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах

біженців, станом на кінець лютого 2023 року кількість тимчасово переміщених громадян України в країнах Європи — понад 8,1 млн, з яких понад 4,8 млн отримали тимчасовий захист або подібний до нього статус. Водночас дані Управління Верховного комісара ООН у справах біженців включають і громадян України, які були депортовані на територію російської федерації, та, за інформацією Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, здебільшого базуються на наданій російською федерацією інформації.

Зазначені проблеми потребують розв'язання — як у контексті реагування на внутрішнє переміщення, так і щодо розроблення комплексних програм відновлення житлових будинків, пошкоджених внаслідок військової агресії росії. А отже, державної політики, спрямованої на вирішення широкого кола житлових питань, зокрема розробки механізму довгострокового захисту житлових прав та інтересів осіб, постраждалих від збройної агресії проти України.

Варто зазначити, що Україна неодноразово зазнавала тиску та «енергетичного» шантажу з боку російської федерації, які сьогодні переросли у широкомасштабну військову агресію. Саме тому забезпечення енергетичної безпеки України є одним із ключових завдань з точки зору майбутнього благополуччя та розвитку країни.

Разом з тим, національне законодавство передбачає необхідність впровадження інструментів розв'язання цих проблем, зокрема:

- статтею 3 Закону України «Про енергетичну ефективність будівель» визначено основні засади державної політики у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель;
- частиною 10 статті 5 Закону України «Про енергетичну ефективність» визначено, що з метою сприяння підвищенню енергетичної ефективності будівель і досягнення національної цілі з енергоефективності в частині скорочення питомого споживання енергії в будівлях центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель, розробляє довгострокову Стратегію термомодернізації будівель.

Реалізуюючи свої програми, Фонд враховує Національний план дій з енергоефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності.

Варто зазначити, що виконання програм Фонду дозволяє покращити стан житлового фонду та якість життя громадян, активізувати мешканців будинків до вирішення власних проблем, а також може сприяти організації ефективного управління у сфері надання житлово-комунальних послуг.

Цей документ визначає напрями діяльності Фонду у середньостроковій перспективі з урахуванням викликів повномасштабної російської агресії, продовжує Стратегію минулих років відповідно до поточних і перспективних змін внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на державну політику розвитку України з енергозбереження та енергоефективності.

1.2. Діяльність Фонду під час дії воєнного стану

З метою підвищення енергоефективності в житловому секторі в Україні та створення стійких фінансових і технічних механізмів для залучення інвестицій у цю сферу, Уряд України вирішив створити Фонд енергоефективності. Офіційно зареєстрований у липні 2018 року, він був покликаний надавати безоплатні гранти об'єднанням співвласників багатоквартирних будинків для заходів з енергоефективності.

До 2022 року Фонд енергоефективності реалізовував тільки Програму «ЕНЕРГОДІМ» — підтримував об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (далі — ОСББ) у впровадженні енергоефективних заходів. Тобто надавав гранти та запровадження комплексних технічних рішень з урахуванням найкращих європейських практик з термомодернізації будівель.

У 2022 році до звичних проблем житлової сфери та сфери енергоефективності додалися наслідки повномасштабної російської агресії. Через бойові дії зруйновано (та існує щоденний ризик наступних руйнувань) і пошкоджено сотні житлових будинків, знищено та розграбовано майно мешканців. Тисячі людей стали вимушено переселеними, виїхали в більш безпечні області України або за кордон, багато цивільних загинули внаслідок бойових дій.

Після початку повномасштабної війни в Україні Фонд розширив свою діяльність на новий напрям — запустив Програму «ВідновиДІМ». Тепер за рішенням Кабінету Міністрів України Фонд може реалізовувати інші програми у житловому секторі, зокрема з відновлення будівель, зруйнованих або пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації проти України.

Попри складну ситуацію, діяльність Фонду й надалі спрямована і на скорочення викидів CO₂. Очікується, що завдяки діяльності Фонду станом на

31 грудня 2025 року реалізовані проєкти будуть забезпечувати скорочення викидів CO₂ в Україні на 1 564 074 тонн щорічно.

Ключовими заходами процесу відновлення та впровадження енергозберігаючих заходів, згідно з результатами дослідження Фонду у 2022 році, мають стати додаткові гранти на реалізацію проєктів Фонду, державна підтримка житлової сфери і сфери енергоефективності, промоція програм відновлення та енергозбереження за кордоном.

2. ІНФОРМАЦІЯ ПРО УСТАНОВУ

2.1. Загальна інформація

Державна установа «Фонд енергоефективності» створена відповідно до Закону України «Про Фонд енергоефективності». Фонд є державною установою — юридичною особою публічного права, яка не має на меті одержання прибутку. Засновником Фонду є держава в особі Кабінету Міністрів України.

У своїй діяльності Фонд керується Конституцією України, Законом України «Про Фонд енергоефективності», законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, а також положеннями міжнародних договорів України, що набрали чинності в установленому порядку.

Статутний капітал формується за рахунок коштів Державного бюджету і становить 2 819 329 220,00 грн — сформований у 2018–2021 роках.

2.2. Перелік нормативно-правових актів, що регулюють діяльність Фонду енергоефективності

Перелік основних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність державної установи «Фонд енергоефективності»:

- Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції впровадження механізмів стабільного фінансування заходів з енергоефективності (створення Фонду енергоефективності)» від 13.07.2016 № 489-р
- Закон України «Про Фонд енергоефективності» від 08.06.2017 № 2095-VIII
- Постанова КМУ «Про утворення державної установи “Фонд енергоефективності”» від 20.12.2017 № 1099

- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для функціонування Фонду енергоефективності» від 20.12.2017 № 1102
- Постанова КМУ «Про затвердження вимог щодо професійної компетенції та ділової репутації посадових осіб державної установи “Фонд енергоефективності”» від 28.02.2018 № 138
- Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Наглядову раду державної установи “Фонд енергоефективності”» від 28.02.2018 № 142
- Постанова КМУ «Про затвердження Методики розрахунку економії енергії в результаті здійснення заходів з енергоефективності, які фінансуються державною установою “Фонд енергоефективності”» від 28.02.2018 № 149
- Постанова КМУ «Про затвердження Типового договору з незалежним членом наглядової ради державної установи “Фонд енергоефективності”» від 28.02.2018 № 581
- Розпорядження КМУ «Про схвалення основних напрямів діяльності державної установи “Фонд енергоефективності”» від 28.02.2018 138-р
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку обрання, призначення та звільнення членів Наглядової ради державної установи “Фонд енергоефективності”» від 23.05.2018 № 582
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку визначення розміру економії видатків на фінансування житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати (утримання будинків і споруд та прибудинкових територій), вивезення побутового сміття та рідких нечистот» від 27.12.2018 № 1170
- Розпорядження КМУ «Про реалізацію державною установою “Фонд енергоефективності” програм у житловому секторі, у тому числі пов’язаних з відновленням будівель, зруйнованих та/або пошкоджених внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України» від 11.11.2022 № 1015-р

3. ПРОГРАМИ ФОНДУ ТА СПІВПРАЦЯ З ДОНОРАМИ

Реалізуючи свої програми, Фонд враховує Національний план дій з енергоефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, дотримання Україною міжнародних зобов’язань у сфері енергоефективності.

Станом на сьогодні Фонд реалізує дві програми:

1. Програма підтримки енергомодернізації багатоквартирних будинків «ЕНЕРГОДІМ»
2. Програма з відновлення пошкодженого внаслідок російської агресії житла українців «ВідновиДІМ»

Пріоритетні напрями діяльності Фонду щорічно переглядаються та публікуються на сайті установи.

3.1. Програма підтримки енергомодернізації багатоквартирних будинків «ЕНЕРГОДІМ»

Програма «ЕНЕРГОДІМ» реалізується державною установою «Фонд енергоефективності» з 2019 року. Вона спрямована на підтримку об'єднань співвласників багатоквартирних будинків у впровадженні енергоефективних заходів — комплексних технічних рішень з урахуванням найкращих європейських практик з термомодернізації будівель. Програма передбачає часткове відшкодування витрат на заходи з енергоефективності у розмірі від 40 до 70%.

У межах Програми «ЕНЕРГОДІМ» співвласники багатоквартирних будинків мають змогу реалізувати два види пакетів заходів з енергоефективності: «Легкий» (А) і «Комплексний» (Б).

Зокрема, пакет «А» складається з відносно недорогих енергоефективних заходів. Насамперед це модернізація інженерних систем будинку. Пакет «Б» включає в себе всі заходи пакету «А», якщо вони не були впроваджені раніше, а також теплоізоляцію будівельних конструкцій — фасадів, даху, горища, підвалу.

На початку повномасштабної війни в Україні Фонд вимушений був тимчасово призупинити прийом нових заявок на участь у Програмі «ЕНЕРГОДІМ». Проте, доклавши максимум зусиль, створив умови для того, щоби ОСББ, які подали заявки на участь у цій Програмі до початку війни, мали можливість реалізувати свої проекти. А у липні поточного року Фонд розпочав прийом заявок за спрощеним варіантом пакету А. До цього пакету входять два обов'язкові заходи: встановлення або модернізація індивідуального теплового пункту (ІТП) і встановлення вузла комерційного обліку тепла (за необхідності). ІТП — один з найбільш доцільних та ефективних заходів зі

зниження споживання теплової енергії у багатоповерхівках. Фонд енергоефективності надає гранти у розмірі 40% вартості таких заходів/робіт.

Загалом за період воєнного стану в межах Програми «ЕНЕРГОДІМ» маємо понад **249 проєктів**, за якими повністю або частково завершені будівельні роботи. За цей період Фонд компенсував ОСББ понад **882 млн грн**.

Загальна статистика Програми «ЕНЕРГОДІМ» (станом на 15.12.2023):

653 — загальна кількість проєктів

63158 домогосподарств — учасники Програми

316 — проєкти, за якими повністю або частково завершені будівельні роботи

1059,1 млн грн — сума грантів, яку Фонд компенсував ОСББ

315,2 млн кВт·год/рік — економія енергії

84,8 тис. тонн/рік — скорочення викидів CO₂

3.2. Програма з відновлення пошкодженого внаслідок російської агресії житла українців — «ВідновиДІМ»

Програма почала діяти у листопаді 2022 року. Її мета — фінансування будівельних робіт з відновлення житлових будинків, пошкоджених внаслідок війни, яку російська федерація розв'язала проти України. Учасники Програми — ОСББ, що створені та діють відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» від 29.11.2001 року № 2866-III. Для ОСББ вона передбачає можливість отримання фінансової підтримки на проведення першочергових ремонтних робіт у пошкоджених будинках. Ключова мета Програми — фінансування будівельних робіт з часткового відновлення житлових будівель, пошкоджених внаслідок військової агресії російської федерації.

Фінансується Програма за підтримки Європейського Союзу. Станом на сьогодні загальна сума коштів, яку ЄС погодився виділити на її реалізацію, складає 25 млн євро, з них на пілотний етап — 5 млн євро.

Фонд надає ОСББ грант, який виплачується на безоплатній та безповоротній основі у розмірі 100% вартості витрат на роботи і матеріали. Грант надається у два етапи: перший транш — 70% суми вартості матеріалів і

робіт — ОСББ отримує авансом, після приєднання до грантового договору, другий транш — 30% — після завершення робіт.

Перелік основних робіт, що підлягають компенсації в межах Програми «ВідновиДІМ»:

- заміна або ремонт пошкоджених блоків віконних та/або блоків балконних дверей, зовнішніх дверей;
- ремонт місць загального користування;
- ремонт пошкоджень фасадів будівель;
- ремонт пошкоджень покриття будівель;
- ремонт пошкодженого обладнання дахових котелень та інженерних мереж;
- забезпечення доступності до будівель для осіб з обмеженими фізичними можливостями (встановлення пандусів, підйомників).

Загальна статистика Програми «ВідновиДІМ» (станом на 15.12.2023)

368 — загальна кількість проєктів

30755 домогосподарств — учасники Програми

714,8 млн грн — сума грантів відповідно до поданих проєктів

291,6 млн грн — сума виплачених Фондом грантів

211 — проєкти, за якими повністю або частково завершені будівельні роботи.

Стратегічна ціль Програми «ВідновиДІМ» — сприяння поверненню людей в Україну та в їхні домівки, місця постійного проживання.

Термін дії Програми — протягом періоду наявності коштів, отриманих Фондом на її фінансування.

3.3. Очікувані проєкти. Програма «ГрінДІМ»

Протягом останніх років альтернативна енергетика стала одним із напрямів, що найбільш стрімко розвиваються у світовій економіці. За даними аналітиків Міжнародного енергетичного агентства, у світовому енергобалансі поновлювані джерела вже займають 5%, і зростання прискорюється. Експерти МЕА відзначають: що дорожчими ставатимуть традиційні енергоресурси, то

більше значення для розвитку «чистої» енергетики матиме державна підтримка. За їхніми підрахунками, до 2035 року загальний обсяг щорічної держпідтримки «чистої» енергії у світі зросте до 205 млрд доларів — досягне 0,17% глобального ВВП.

Для України енерговиробництво саме з поновлюваних джерел могло б стати точкою зростання і драйвером ВВП.

До початку війни в Україні функціонували понад 45 000 домашніх сонячних електростанцій потужністю понад 1 ГВт. Національна стратегія енергоефективності, затверджена Урядом, передбачає у 2030 році подвоєння потужності генерації з відновлюваних джерел енергії порівняно з показником 2021 року (до 19,5 ГВт). З цією метою необхідно збудувати приблизно 10 ГВт генеруючих потужностей, що коштуватиме близько 10 млрд доларів (орієнтовна вартість промислової сонячної генерації та домашніх станцій без акумуляторних батарей). Водночас планується побудувати домашні сонячні електростанції (далі — СЕС) загальною потужністю 3,3 ГВт. Відповідно до цього плану, необхідно залучити від 5,5 до 6,6 млрд доларів на побудову домашніх СЕС до 2030 року з можливим покриттям понад 330 тис. приватних домогосподарств. Необхідна сума коштів на встановлення СЕС без батарей потужністю 3,3 ГВт — орієнтовно 3,3 млрд доларів.

Розуміючи важливість та нагальність розвитку у цій сфері, фахівці Фонду розробили концепцію нової грантової Програми «ГрінДІМ», спрямованої на стимулювання використання альтернативних джерел енергії.

Основна мета цієї ініціативи — підвищення енергонезалежності та зменшення споживання енергоресурсів споживачами різних категорій, стимулювання та підтримка ініціатив щодо впровадження енергоефективних заходів у житловому секторі. Для цього Фонд надаватиме гранти приватним домогосподарствам та ОСББ на встановлення теплових насосів і фотовольтаїчних систем.

Категорії бенефіціарів: власники приватних домогосподарств та ОСББ.

Основні засади фінансування для приватних домогосподарств: Фонд надає учасникам Програми грант — до **50%** вартості обладнання (сонячні панелі, акумуляторні системи, інвертори, теплові насоси та інше обладнання), але не більше **150 тис. грн** на один будинок з додатковим обмеженням на 1 кВт встановленої потужності.

Брати участь можуть будинки, площа яких — до 200 м².

Основні етапи:

- Вибір необхідного обладнання та/або матеріалів
- Укладання договору з підрядником або постачальником на придбання необхідного обладнання і матеріалів
- Отримання кредиту в банку-партнері Фонду на купівлю необхідного обладнання
- Виконання робіт зі встановлення обладнання
- Подання до банку-партнера акту виконаних робіт для проведення верифікації проєкту
- Оформлення з боку банку-партнера і подання до Фонду заявки про завершення робіт та супровідних документів до неї
- Отримання гранту на поточний рахунок після перевірки Фондом документів та заявки

Основні засади фінансування для ОСББ: Фонд надає учасникам Програми грант — до **70%** вартості матеріалів і обладнання (сонячні панелі, акумулювальні системи, інвертори, теплові насоси та інше обладнання), але не більше **1,25 млн грн** на один будинок з додатковим обмеженням на 1 кВт встановленої потужності.

ОСББ грант виплачується двома частинами: 30% вартості прийнятних витрат — після приєднання до грантового договору, до 40% вартості прийнятних витрат — після завершення всіх робіт і схвалення заявки про завершення робіт.

Фонд компенсує лише вартість обладнання і матеріалів, необхідних для його установки. Супутні роботи пропонується фінансувати коштом бенефіціарів.

3.4. Фінансування і підтримка міжнародних організацій

Донорська підтримка поточної діяльності Фонду відбувається за укладеною 2018 року Угодою про фінансування між донорами та Урядом України.

Угодою про фінансування передбачене створення Координаційної ради з метою регулярної координації між донорами та Урядом України. Рада надає загальне керівництво та встановлює зв'язок між MDTF та ФЕЕ, забезпечує постійне політичне узгодження, координацію фінансового внеску та узгодженість дій, а також є платформою для ухвалення ключових рішень щодо

діяльності Фонду (наприклад, грантова політика, інвестиції, цільові групи тощо).

ЄС підтримує діяльність Фонду енергоефективності в межах Угоди про фінансування заходу «Програма підтримки енергоефективності в Україні — EE4U-II» та Угоди про фінансування заходу «Програма підтримки енергоефективності в Україні — EE4U-II» (EE4U і EE4U-II). Загальний бюджет програм — до 95 млн євро. Технічна допомога діяльності Фонду здебільшого здійснюється Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) і GIZ.

Фінансова підтримка діяльності Фонду в частині видачі грантів (співфінансування) здійснюється європейськими партнерами. На співфінансування грантів разом із Фондом передбачені кошти Євросоюзу — 80 млн євро, а також Уряду Німеччини — 20 млн євро. Адміністрування донорської частини коштів забезпечується міжнародною фінансовою корпорацією (МФК).

Договір про співфінансування між Фондом і МФК укладений 8 липня 2019 року.

Також забезпечується інституційна підтримка: МФК (робота регіональних консультантів з ОСББ, робота з банками, допомога у відборі менеджменту, маркетинг); GIZ (підготовка аудиторів, надання допомоги у становленні Технічного офісу, надання юридичної експертизи, переведення субсидій в інвестиції, стратегічні консультації, комунікаційна підтримка) тощо.

Донорське фінансування об'єднується у фонд розподілу грантів через багатосторонній донорський трастовий фонд (MTDF), керований довіреною організацією (МФК), а гранти спрямовуються до кінцевих бенефіціарів (ОСББ) через партнерські банки. Менеджер MDTF управляє поточними операціями MDTF і відіграє роль фінансового посередника, завдяки чому MTDF контролює випуск грошових коштів, забезпечуючи виконання всіх критеріїв надання грантів.

Одна зі стратегічних цілей Фонду — підвищення фінансової спроможності Фонду.

Залучення додаткових джерел фінансування надасть можливість сприяти реалізації державної політики у сфері житлового фонду, енергоефективності та відновлення, реконструкції будинків, пошкоджених внаслідок бойових дій.

Залучення та створення широкого кола партнерства (міжнародного і національного) між державними установами, бізнес-середовищем, дипломатичними інституціями, громадянським суспільством і благодійними фондами дасть змогу розбудувати і зміцнити стабільну підтримку енергоефективних ініціатив Фонду та проєктів з відновлення, сприятиме їхньому подальшому розвитку, додатковому зростанню і зміцненню інституції Фонду як впливової установи в Україні та світі.

Потенційні донорські організації, що можуть надавати гранти на потреби Фонду (основні види):

1. Державні фонди та організації

Джерело фінансування: державний бюджет країни-донора.

Приклади донорських організацій: Міністерство міжнародних справ Канади (Global Affairs Canada), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Шведська агенція міжнародного співробітництва (Sida).

2. Міжнародні організації (міждержавні)

Джерело фінансування: внески держав (зокрема членські), а також кошти самих міжнародних організацій та інших партнерів, включно з приватними фондами.

Приклади донорських організацій: Програма розвитку ООН, Організація безпеки і співробітництва у Європі (ОБСЄ).

3. Приватні фонди та організації

Джерело фінансування: внески приватних осіб і приватних компаній.

Приклади донорських організацій: Мережа фондів Відкритого суспільства (мережа Дж. Сороса), Фонд родини Богдана Гаврилишина, Citi Foundation.

Фінансова підтримка Фонду допоможе розширити економічні та територіальні межі його програм (першочергово — Програми «ВідновиДІМ»), відповідно — збільшити кількість реалізованих проєктів і якнайшвидше повернути максимальну кількість людей в їхні домівки.

Фонд розглядає партнерство як важливий ресурс для стратегічного розвитку установи. Протягом перших п'яти років існування Фонд встановлював і розвивав співпрацю з низкою українських урядових організацій та фондів, міжнародних організацій та програм, українських і

міжнародних галузевих асоціацій, дипломатичних установ та іншими інституціями. Сьогодні Фонд розширює плідну міжнародну співпрацю з широким колом партнерів з метою подолання криз і пошуку оптимальних варіантів відновлення та розвитку житлової сфери, сфери енергоефективності та енергозбереження.

3.5. Робота з банками-партнерами

З початку повномасштабного вторгнення, тобто з лютого 2022 року, банківський сектор зазнав змін в роботі. Багато банків припинили кредитування. А ті, які кредитують, здебільшого намагаються працювати за державними програмами, де є можливість отримати компенсацію частини відсоткової ставки за кредитами та державну гарантію на частину кредитного портфелю. Щодо кредитування ОСББ: всі банки-партнери або призупинили кредитування, або надають поодинокі кредити на невеликі суми, або в межах раніше затверджених кредитних ліній.

Основні причини такої ситуації — погіршення платіжної дисципліни ОСББ майже на всій території України та повне припинення обслуговування кредитів тих ОСББ, будинки яких розташовані на тимчасово окупованій території.

На 2024–2026 роки заплановане посилення роботи з банками-партнерами, очікується позитивна динаміка в кредитуванні. Для цього Фонд створив додаткові можливості для банків:

- Ввів у дію програму авансування на початок реалізації енергоефективних заходів, за якими затверджено проєктно-кошторисну документацію. Це дозволяє ОСББ брати кредит на суму приблизно вдвічі менше. Отже, банк несе менше ризиків, а співвласники мають менше навантаження по сплаті кредитних відсотків.
- Створив спрощену версію пакету «А» Програми «ЕНЕРГОДІМ», що дає змогу реалізовувати проєкти швидко та за невеликі суми. Отже, кредити теж значно менші порівняно з попередньою версією Програми, а значить і ризики, які несе банк, теж менші.

Економічна ситуація у країні поступово стабілізується, зменшується облікова ставка НБУ, що призводить до поступового зменшення кредитної ставки для ОСББ. За умови зменшення ставки кредитування для ОСББ до рівня 10–14% річних попит на такі кредити почне зростати, а ризики — зменшуватися за рахунок доступності платежу за такими кредитами.

Крім того, підписання угоди у вересні 2023 року з новим банком-партнером (ГЛОБУС БАНК), який почав надавати кредити ОСББ, повинно посилити конкуренцію в напрямі кредитування та призвести до збільшення кредитів для ОСББ з одночасним зменшенням відсоткової ставки.

Окремий запланований напрям в роботі — реалізація Програми «ГрінДІМ» для приватних домогосподарств, кредитування клієнтів для придбання енергоефективного обладнання з подальшою виплатою грантів Фондом на поточні рахунки клієнтів, які потім ці гроші можуть використати або для дострокового погашення кредиту, або на інші власні потреби. Ця ініціатива передбачає роботу з банками, які мають досвід у кредитуванні фізичних осіб. Отже, коло таких банків-партнерів може збільшитися завдяки залученню нових банків-партнерів.

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Фонд створений з метою підтримки ініціатив щодо енергоефективності, впровадження інструментів стимулювання і підтримки здійснення заходів з підвищення рівня енергетичної ефективності будівель та енергозбереження (далі — заходи з енергоефективності), зокрема в житловому секторі, з урахуванням Національного плану щодо енергетичної ефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, забезпечення дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності. З 2022 року Фонд долучився до реалізації заходів з відновлення пошкодженого внаслідок російської агресії житла шляхом реалізації Програми «ВідновиДІМ».

4.1. Опис зовнішніх чинників (факторів)

№	Чинник	Опис чинника
1	Політичні чинники	<ul style="list-style-type: none">• Повномасштабне вторгнення з боку рф, багато проєктів заморожені, території деяких областей тимчасово окуповані або перебувають в районах активних бойових дій• Україна задекларувала наміри щодо реалізації Європейської зеленої угоди

		<ul style="list-style-type: none"> • Діють угоди EE4U та EE4UP, що забезпечують міжнародну донорську підтримку проєктів з ЕЕ для багатоквартирного житлового сектору
2	Економічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> • Довгостроковий вплив пандемії Covid-2019 на макроекономічні показники України та фінансове становище населення • Повномасштабне вторгнення з боку РФ, багато людей виїхали за кордон • Комплексні проєкти з ЕЕ — дорогі для громадян України • Здорожчання матеріалів та обладнання • Зростання рівня безробіття
3	Соціальні чинники	<ul style="list-style-type: none"> • Енергетична бідність українських домогосподарств • Низький рівень обізнаності громадян щодо енергоефективності та державних програм підтримки • Багато співвласників вважають, що «держава винна»
4	Технологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> • Багато фахівців галузі виїхали за кордон або мобілізовані на захист країни • Низький рівень фахівців, які впроваджують проєкти з ЕЕ на всіх етапах (енергоаудит, проєктування, монтаж, будівництво тощо), що погіршує якість проєктів • Погіршення експлуатаційних характеристик енергетичного обладнання з часом, неможливість оперативного усунення пошкоджень
5	Екологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальне потепління стимулює країни шукати способи боротьби • Світовий тренд щодо скорочення викидів CO₂ стає популярним в Україні
6	Правові чинники	<ul style="list-style-type: none"> • На законодавчому та нормативному рівні існують бар'єри, що заважають швидкій, ефективній та якісній імплементації проєктів з ЕЕ

	<ul style="list-style-type: none">• Наявні правові бар'єри в ЗУ «Про Фонд ЕЕ», що унеможливають спрощення внутрішніх процедур Фонду• Надання дозволу Фонду реалізовувати проєкти з відновлення пошкодженого житла
--	--

4.2. SWOT-аналіз

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> ● Наявність корпоративного управління ● Наявність кваліфікованого персоналу ● Клієнтоорієнтованість і гнучкість у впровадженні нових інструментів для швидкої та якісної реалізації проєктів за програмами Фонду ● Забезпечення сталої діяльності Фонду в умовах воєнного стану ● Супровід та технічна підтримка Фонду з боку донорів на всіх етапах роботи ● Відсутність конкурентів Програми «ЕНЕРГОДІМ» на рівні держави, які дозволяють ОСББ самостійно обирати підрядників та визначати заходи з відновлення будинку ● Наявність майже 70 млн євро донорських коштів для співфінансування грантів ● Наявність мережі регіональних радників ІФС, що забезпечують прямий контакт з ОСББ на місцях ● Наявність банку-партнера, який кредитує ОСББ під час війни ● Розвиток програм і запуск нових в умовах воєнного стану ● Рівний доступ усіх можливих бенефіціарів до програм Фонду 	<ul style="list-style-type: none"> ● 80% зі 180 тис. багатоквартирних будинків потребують комплексної термомодернізації — потенціал для розширення Програми «ЕНЕРГОДІМ» ● Понад 20 тис. багатоквартирних житлових будинків зруйновано або пошкоджено внаслідок військових дій — потенціал для розвитку Програми «ВідновиДІМ» ● Наявність створених ОСББ у понад 36 тис. будинків ● Можливість залучення додаткового фінансування — до 25 млн євро у разі збільшення статутного капіталу на аналогічну суму з боку Уряду ● Наявність в деяких регіонах місцевих програм підтримки термомодернізації БКБ ● Великий потенціал розвитку програм Фонду на ринку зеленої енергетики в приватному секторі ● Впровадження ІТ-інструментів у діяльність Фонду (з допомогою GIZ) ● Реалізація Фондом завдань Довгострокової стратегії термомодернізації будівель
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ● Відсутність надходження фінансування з боку держави з 2022 року ● Фінансування наявне лише за поточними програмами та є обмеженим: донори (Європейський Союз) підтримують тільки поточні проєкти Програми «ЕНЕРГОДІМ» та 25 млн євро у межах Програми «ВідновиДІМ» ● Обмеженість наявного капіталу для резервування заявок № 2 та № 3 з підвищеними вартостями ● Інституційна слабкість бенефіціарів щодо швидкої реалізації проєктів за Програмою «ЕНЕРГОДІМ» ● Модель роботи Фонду є багаторівневою, що ускладнює процес його подальшого масштабування ● Відсутність офіційних представництв Фонду в регіонах, точках супроводу проєктів ● Здорожчання реалізації програм: погіршення фінансових умов банків та підвищення цін на матеріали 	<ul style="list-style-type: none"> ● Продовження війни на території України ● Другорядний пріоритет потреби в енергомодернізації порівняно з потребою у відновленні (через повномасштабну війну на території України та її наслідки відбулася зміна пріоритетів: відновлення/відбудова — першочергові завдання в поточному контексті) ● Відсутність поповнення статутного капіталу Фонд з Держбюджету у 2024 році через воєнний стан ● Незвичайність з фінансуванням Фонду з боку держави на наступні роки ● Велика кількість стейкхолдерів, від яких залежить діяльність Фонду, різні підходи і бачення перспектив Фонду серед ключових стейкхолдерів ● Погіршення умов ринку: лімітовані можливості кредитування учасників програм, здорожчання матеріалів для виконання робіт за програмами ● Низький рівень підтримки програм Фонду та участі в них на рівні місцевої влади ● Брак трудового ресурсу в будівельному секторі ● Ймовірність руйнування будинків учасників Програми «ЕНЕРГОДІМ» внаслідок бойових дій ● Постійне підвищення цін на будівельні матеріали і роботи внаслідок війни ● Поява аналогічних державних програм і фондів чи міжнародних проєктів підтримки відновлення та/або енергоефективності житлових будівель ● Ймовірність зловживань з боку ОСББ і підрядників через механізм авансування за програмами Фонду

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Наявна тенденція недовіри ОСББ до банків, як і банків до ОСББ• Високі відсоткові ставки за кредитами та високі ризики неповернення кредитів у зв'язку з військовим станом |
|--|--|

5. КОМУНІКАЦІЙНА ТА АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА

Комунікація — один з ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності будь-якої організації. Розвиток комунікаційної спроможності державних установ та органів влади є пріоритетним у поточному контексті країни. Правильно вибудовані комунікації забезпечують прозорість і відкритість діяльності державних інституцій, а також формують довіру до них.

Розроблення комунікаційної стратегії державної установи «Фонд енергоефективності» (далі — Фонд) України та її подальша імплементація спрямовані на розбудову репутації Фонду, яка є одним із основних показників успіху діяльності організації, ставлення до неї стейкхолдерів та цільових груп, її позиції в галузі, потенціалу її розвитку. Побудова репутації — довготривалий процес, який триває кілька років, тому втілення рекомендованої комунікаційної стратегії лише розпочинає цей процес, розвиває поточну репутацію Фонду у вимірі одного року.

Документ також окреслює мінімально необхідний комплекс завдань і підходів до їхнього вирішення для отримання ефективного результату, визначає методи виміру ефективності стратегії.

Комунікаційна стратегія Фонду подана у Додатку 1.

6. ФАНДРЕЙЗИНГОВА ПОЛІТИКА

Метою політики фандрейзингу Фонду енергоефективності є розвиток співробітництва між державою, бізнесом і громадянським суспільством, встановлення основних принципів та процедур для забезпечення коаліції усіх стейкхолдерів фінансовими та іншими ресурсами, необхідними для досягнення поставленої мети. Ця Політика регулює порядок ухвалення рішень, пов'язаних із залученням ресурсів (тут і далі — фандрейзингом), підготовки заявок, звітності та іншої документації для донорів Фонду.

Фандрейзинг Фонду базується на принципах прозорості, економічної ефективності, чесності, відповідальності, справедливості, підзвітності та рівних можливостей.

Усі принципи, якими керується Фонд у своїй діяльності, затверджені ЗУ «Про Фонд енергоефективності», не можуть бути змінені або скасовані.

Процес залучення грошових коштів та інших ресурсів з метою сприяння здійсненню основної діяльності Фонду та забезпечення досягнення поставлених цілей визначається як фандрейзинг.

Фандрейзингова політика Фонду подана у Додатку 2.

7. МІСІЯ, ВІЗІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ФОНДУ

7.1. Місія

Місія Фонду — покращення якості життя і зменшення витрат на комунальні послуги власників будинків шляхом надання підтримки в реалізації енергоефективних заходів, а також реалізація державної політики у сфері відновлення пошкоджених БКБ. Довгострокове і середньострокове завдання — залишатися дієвим інструментом реалізації державних програм у відповідних галузях, досягати розуміння та відповідних дій з боку влади.

7.2. Візія

Фонд — лідер у сфері енергоефективності та відновленні пошкоджених будинків ОСББ, якому довіряють клієнти, партнери і держава. Фонд — драйвер міжнародних стандартів, що просуває інноваційні, технічні та фінансові рішення у галузі.

Фонд вносить вклад у формування культури раціонального споживання енергетичних ресурсів.

Амбіція — 2026: стати державною установою, що є надійним партнером міжнародних донорів, взірцем прозорості та ефективності та основним інструментом уряду України для впровадження енергоефективних заходів у житлі.

7.3. Стратегічна ціль

Програма «ЕНЕРГОДІМ»

У 2026 році більше 75 тис. родин у понад 800 багатоквартирних будинках досягли середньої економії ресурсів на рівні 20%, покращили умови життя та заощаджують на платежах за комунальні послуги, що забезпечує скорочення викидів CO₂ на понад 120 тис. тонн/рік. При цьому 300 проєктів — на стадії реалізації.

Програма «ВідновиДІМ»

Станом на кінець 2026 року відновлено понад 600 будинків за Програмою «ВідновиДІМ», що дозволило понад 40 тис. родинам повернутись у власні оселі.

Програма «ГрінДІМ»

Станом на кінець 2026 року понад 1000 родин в односімейних будинках та близько 4000 родин у понад 140 багатоквартирних будинках досягли середньої економії енергії на рівні 8,0 млн кВт*год/рік.

7.4. Цінності Фонду

- **Служіння суспільству** Ми віримо, що Фонд має особливу місію. Кожен з нас прагне зробити свій внесок в успішність реформи енергоефективності, оскільки енергонезалежність — важливий елемент незалежності нашої країни.
- **Прозорість/транспарентність** Ми створюємо середовище, в якому всі зацікавлені сторони отримують необхідну їм для діяльності та ухвалення раціональних рішень інформацію — у відкритій, повній, своєчасній і зрозумілій формі. Ми чесні до себе, одне до одного та наших партнерів. Ми відкрито обговорюємо складні ситуації та разом шукаємо шляхи їхнього вирішення.
- **Професіоналізм і командна робота** Проактивність — наше друге Я. Вміння ефективно рухатися до мети — запорука нашого успіху.

Ми прагнемо до найвищих стандартів у своїй роботі, але знаємо, що помилок уникнути неможливо.

Ми віримо, що успіх — це не відсутність помилок, а вміння досягти результату, попри перешкоди.

Ми цінуємо індивідуальні особливості кожного працівника. Але здатність працювати в команді та поділяти спільні цілі — для нас найважливіше.

Ми віримо, що $1 + 1 = 3$, що різноманіття посилює синергію.

7.5. Принципи діяльності Фонду

- Прозорість
- Економічна ефективність
- Законність
- Конкурентність
- Добровільність
- Відповідальність
- Свобода вибору кінцевим бенефіціаром виконавця робіт (надавача послуг) у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель (енергетичного аудитора), будівельної компанії, енергосервісної компанії, банку-партнера або іншого суб'єкта в порядку та згідно з вимогами, визначеними Фондом
 - Єдиний підхід до залучення енергетичних аудиторів, енергосервісних компаній, банків-партнерів та інших суб'єктів, осіб, які здійснюють верифікацію проектів тощо
 - Контроль якості товарів, робіт і послуг щодо проектів, які реалізуються в межах програм Фонду
 - Верифікація Фондом або незалежними особами, залученими Фондом на договірній основі, проектів після їхнього завершення

Стратегічні напрями діяльності Фонду:

- Побудова ефективної взаємодії з партнерами і донорами
- Розвиток продуктів та створення якісного сервісу
- Впровадження IT-платформи для автоматизації всіх процесів
- Розвиток високоефективної команди

- Забезпечення сталого функціонування Фонду

8. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАДАЧІ ФОНДУ

№	Стратегічні напрями / еволюційна ціль	Стратегічні цілі (докладно)	Середньострокові завдання (на 2024–2026 роки для реалізації стратегічної цілі)
1	Побудова ефективної взаємодії з партнерами і донорами	Забезпечення ефективної діяльності Фонду в центрі екосистеми енергетичної ефективності будівель в Україні, що формує взаємодію між міжнародними донорами та Урядом України задля забезпечення якісної енергомодернізації багатоповерхівок та досягнення вимірюваного результату	Забезпечення утримання фінансування Програми «ЕНЕРГОДІМ» ЄС та Уряду Німеччини, а також залучення нових міжнародних донорів
		Формування ефективної взаємодії між міжнародними донорами та Урядом України задля забезпечення відновлення багатоповерхівок, які постраждали внаслідок військової агресії з боку рф	Забезпечення утримання фінансування Програми «ВідновиДІМ» ЄС та Уряду України, а також залучення нових міжнародних донорів
		Розвиток Фонду енергоефективності як «золотого стандарту» у сфері енергоефективності та відновлення пошкоджених будинків завдяки імплементації міжнародних норм та стандартів	Забезпечити діяльність Фонду як ефективної платформи для реформування/вдосконалення процесів у сфері енергетичної ефективності будівель
		Забезпечення ефективної комунікації всіх учасників ринку	Підтримка майданчика маркетплейс для комунікації між всіма учасниками впровадження проєктів з енергоефективності

		Популяризація діяльності Фонду в Україні та світі	Забезпечення поширення інформації про діяльність Фонду та популяризація програм Фонду на загальнодержавному, регіональному та міжнародному рівнях
		Забезпечення сталої підтримки програм Фонду в регіонах	Розбудова сталої мережі для взаємодії з регіонами з метою просування програм Фонду та забезпечення співфінансування проєктів із залученням коштів місцевих бюджетів
2	Розвиток продуктів та створення якісного сервісу	Скорочення терміну розгляду заявок/проєктів	Оптимізація процедур на всіх етапах повного циклу розгляду заявок
		Вдосконалення наявних продуктів	Вдосконалення грантової політики та умов програм Фонду, зокрема з метою подолання негативних наслідків військової агресії та зменшення фінансового навантаження на ОСББ
		Впровадження нових продуктів Фонду	Створення нових продуктів з урахуванням потреб ринку та новацій у законодавстві
3.	Впровадження ІТ-платформи для автоматизації всіх процесів	Запуск вебпорталу для спрощення подачі документів до Фонду, підвищення швидкості опрацювання документів Фондом, розбудова взаємодії з бенефіціарами	Забезпечення самостійної реєстрації ОСББ та подання заявок через вебпортал, автоматизованої обробки Фондом заявок, підтримка ОСББ з боку бек-офісів
		Створення ІТ-інфраструктури з функціоналом, що охоплює основні вимоги Фонду щодо головних операційних процесів	Забезпечення ефективного керування взаємовідносинами з бенефіціарами, потенційними бенефіціарами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що включає збір, зберігання й аналіз інформації, а також інформацію про взаємовідносини з ними
			Автоматизація ведення бухгалтерського, управлінського обліку та звітності, керування основними процесами Фонду,

			створення єдиної інфраструктури роботи з електронними документами
		Розширення функціоналу ІТ-платформи, вдосконалення CRM-системи та ERP-системи	Впровадження нового функціоналу ERP-системи для оптимізації процесів управління людськими ресурсами відповідно до вимог законодавства і специфіки роботи Фонду
			Вдосконалення існуючого та впровадження нового функціоналу CRM-та ERP-систем
4	Створення високоефективної команди	Управління ефективністю	Вдосконалення системи управління персоналом
		Управління розвитком	Вдосконалення системи підбору, адаптації, розвитку та навчання персоналу
5	Забезпечення сталого функціонування Фонду	Виявлення та нейтралізація корупційних та комплаєнс-ризиків	Запровадження ефективної антикорупційної діяльності та комплаєнс-політики
		Забезпечення ефективного операційного управління	Розвиток системи операційного управління

9. МОЖЛИВІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ФОНДУ

Сучасні макроекономічні та соціально-політичні фактори, а також можливі напрями розвитку подій визначили потребу у гнучкому підході до планування, дозволили змодельовати три сценарії розвитку діяльності Фонду та формування стратегічних показників.

- **Песимістичний сценарій** передбачає функціонування Фонду без імпульсу розвитку:

- Фонд не має перепон з використання статутного капіталу
- Наявність авансування за Програмою «ЕНЕРГОДІМ» до кінця 2024 року
- Незначна популярність пакету «А» (Суперлегкий)
- Незначна популярність Програми «ВідновиДІМ», спричинена наявністю великої кількості інших державних і недержавних механізмів відновлення

- Успішний початок реалізації пілотного етапу Програми «ГрінДІМ» без продовження на основний етап

- Вихід МДТФ із співфінансування програм Фонду наприкінці 2025 року, Фонд завершує реалізацію поданих проєктів

● **Базовий сценарій** передбачає, що попит на продукти Фонду зростатиме помірними темпами:

- Фонд не матиме перепопону щодо використання статутного капіталу внаслідок зміни фінансування проєктів за Програмою «ЕНЕРГОДІМ» у співвідношенні 50%/50%

- Наповнення статутного капіталу у 2025 році — 1,0 млрд грн, у 2026-му — 1,2 млрд грн

- Наявність авансування за Програмою «ЕНЕРГОДІМ»

- Достатня популярність пакету «А» (Суперлегкий)

- Кількість заявок за Програмою «ВідновиДІМ» приблизно співмірна з показниками 2023 року (кошти — 20 + 5 млн євро — мають вичерпатись до кінця 2025-го)

- Розширення переліку заходів у межах Програми «ВідновиДІМ»

- Запуск Програми «ГрінДІМ» (приватні домогосподарства та ОСББ), успішне завершення пілотного етапу

- Вихід МДТФ із співфінансування програм Фонду наприкінці 2025 року

● **Оптимістичний сценарій** передбачає стрімке збільшення попиту:

- Збільшення розміру статутного капіталу на 2 млрд грн щорічно у 2025–2026 роках

- Відновлення прийому нових заявок за Програмою «ЕНЕРГОДІМ» у 2024 році (пакети «А» і «Б»)

- Наявність авансування за Програмою «ЕНЕРГОДІМ»

- Значне зростання кількості проєктів за Програмою «ВідновиДІМ» у зв'язку з деокупацією території Донецької та Луганської областей, а також півдня України

- Розширення переліку заходів у межах Програми «ВідновиДІМ»
- Розширення фінансування за Програмою «ВідновиДІМ» за рахунок Державного бюджету і донорів
- Запуск та успішна реалізація Програми «ГрінДІМ» (приватні домогосподарства та ОСББ), збільшення фінансування і запуск основного етапу у 2025 році
- Продовження співфінансування програм Фонду з боку МДТФ у 2026 році
- У 2024 році розпочне роботу Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації, в якому передбачені видатки (у 2024 році — 100 млн грн, у 2025-му — 200 млн грн, у 2026-му — 200 млн грн) на покриття відсотків за кредитами ОСББ, що беруть участь у програмах Фонду. Можливо, буде запроваджений й інший механізм доступних кредитів для ОСББ, якщо кредитування ОСББ буде прирівняно до кредитування на розвиток бізнесу за програмою «Доступні кредити 5-7-9% річних», з можливістю надання банкам гарантій на покриття ризиків на портфельній основі.

Висновок: в межах поточної діяльності Фонд орієнтується на песимістичний та базовий сценарії.

Фонд буде здійснювати щоквартальний аналіз розвитку подій та стану досягнення стратегічних показників, за потреби — вносити відповідні зміни до Стратегії.

Фінансові показники за кожним із сценаріїв подані у Додатку 3.

У песимістичний та базовий сценарії закладені моделі розрахунків між МФК та Фондом, а також розміри грантів, які діють станом на листопад 2023 року. Разом з тим, Фонд буде проводити роботу з донорами у напрямі зміни деяких показників, які можуть покращити ситуацію та призвести до збільшення кількості заявок, відповідно — збільшення суми виплачених грантів.

Ця робота буде проведена в наступних напрямках:

1. Збільшення розміру виплачених грантів на 20% для всіх ОСББ, які братимуть участь у Програмі «ЕНЕРГОДІМ», а не тільки для перших 500 заявок.
2. Зміна співвідношення фінансування грантів за Програмою «ЕНЕРГОДІМ» між Фондом та МФК з діючої схеми 50% на 50% до 20% на 80%, тобто в такому ж співвідношенні, як і в основному етапі Програми «ВідновиДІМ». Така зміна надасть Фонду можливість зняти з резерву близько 800 млн грн, які можна буде використати для прийому нових заявок за пакетом «Б» (Комплексний).
3. Зміни послідовності виплати грантів: з 2024 року до вересня 2025-го 100% зазначеної суми грантів сплачуються фінансуванням донорів, з жовтня 2025-го до кінця 2026 року гранти сплачуються на 100% зі статутного капіталу Фонду. Це надасть можливість більш ефективно використати фінансування донорів та впроваджувати проєкти, не обмежуючи їх у часі до вересня 2025 року, після чого донори вже не можуть оплачувати свою частину грантів. Цей крок дуже важливий, адже переважна більшість проєктів пакету «Б» виконуються протягом двох років — отже, наявна схема не дозволить надавати такий тривалий термін, навіть якщо Фонд почне приймати заявки з січня 2024 року. Разом з тим, зміна у виплаті, де спочатку донори фінансують 100% суми гранту, а потім Фонд фінансує 100%, вже показала свою життєздатність і дозволила впроваджувати проєкти протягом 2022–2023 рр., коли Фонд мав обмежений доступ до ресурсів.

Отже, якщо вищевказані пропозиції будуть погоджені донорами, ситуація може змінитися. У такому разі показники песимістичного сценарію будуть реалізовані як базовий сценарій навіть без збільшення капіталу Фонду у 2025 році. Сценарії розвитку наведені у Додатку 4 до цієї Стратегії.

9.1. Перспективи діяльності Фонду у випадку виходу МДФ із співфінансування програм

Існує кілька сценаріїв реалізації sales-функції та роботи в регіонах після завершення дії проєкту підтримки Фонду з боку МФК.

1. Перший сценарій

Підтримувати розвиток центрів енергоефективності, енергоменеджерів у громадах, управлінські компанії, які будуть адептами програм Фонду на

місцях. Зокрема, проводити навчання, тестування, тренінги щодо актуальних змін у програмах Фонду.

Центри енергоефективності можуть охоплювати кілька регіонів. Наприклад, Центр енергоефективності Миколаєва може покрити потребу ОСББ Миколаївської, Херсонської та Одеської областей.

2. Другий сценарій

За допомогою МФК розробити освітній курс на Coursera або Prometheus, де проєктні менеджери пройдуть навчання, за результатами якого складуть тест на знання програм Фонду. Всі сертифікати інтегрувати у профілі цих менеджерів на маркетплейсі та додати значок «верифіковано». ОСББ матимуть можливість вибрати досвідченого проєктного менеджера та з мінімальними доопрацюваннями / взагалі без них оформити всі заявки і модернізувати будинки

3. Третій сценарій (імовірний лише у випадку дуже активного розвитку програм Фонду і значного збільшення кількості учасників)

За наявності коштів можна розглянути розширення штату відділу супроводу (або створення нового відділу). Зокрема, залучити менеджерів, які будуть охоплювати одразу кілька областей. Тобто знадобиться не більше п'яти людей, які зможуть охопити всі регіони України (схід, захід, південь, північ та центр). Ці менеджери надаватимуть консультації, проводитимуть навчання та заходи для ОСББ в регіонах. Крім того, вони допомагатимуть з підготовкою заявок від ОСББ для участі у програмах Фонду. Не виключено, що зможуть надавати роз'яснення на місцях у всіх регіонах.

10. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ЗАДАЧІ ФОНДУ

З урахуванням усіх переваг Фонду і поточних умов зовнішнього середовища, основними напрямками розвитку Фонду у 2024–2026 роках мають стати продовження виконання зобов'язань перед бенефіціарами за поточними заявками, створення сприятливих умов для бенефіціарів для реалізації якомога більшої кількості проєктів за Програмою «ЕНЕРГОДІМ», а також концентрація зусиль на реалізації програм «ВідновиДІМ» і «ГрінДІМ».

З огляду на вищевикладене, основними з першочергових завдань мають бути:

1) Реалізація основного етапу Програми «ВідновиДІМ»

- Успішне завершення тестувань процедур Програми «ВідновиДІМ» у межах реалізації пілотного етапу.
- Удосконалення Програми (за потреби).
- Комунікація з партнерами Фонду (Міністерство інфраструктури та регіонального розвитку, ЄС, Уряд Німеччини) щодо виділення додаткових коштів на реалізацію Програми.

2) **Вжиття заходів щодо підтримання достатності капіталу та дотримання паритету суми бюджету за міжнародними угодами і суми забезпечень Фонду.**

3) **Збільшення можливостей учасників Програми «ЕНЕРГОДІМ» щодо завершення проєктів, збільшення кількості проєктів, зокрема шляхом пошуку можливих фінансових інструментів підтримки бенефіціарів, запровадження додаткових пакетів заходів і спрощення процедур та механізмів схвалення заявок Фондом, як-от шляхом стимулювання органів місцевого самоврядування до ухвалення програм за механізмом безповоротної фінансової допомоги або механізмом поворотної фінансової допомоги (револьверні фонди), без використання механізму співфінансування частини суми або відсотків за банківськими кредитами, у межах укладених меморандумів.**

4) **Запуск і реалізація Програми «ГрінДІМ»**

- Пошук фінансування для виплати грантів за Програмою.
- Розширення заходів і кола бенефіціарів за Програмою (за потреби).
- Стимулювання місцевої влади до співфінансування заходів за Програмою.

11. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ, ЇЇ УТОЧНЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ

Метою контролю за виконанням стратегічного плану діяльності та його оцінки є забезпечення постійного моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей та їхнього використання при постановці операційних задач, а також забезпечення своєчасності ухвалення рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей.

Протягом місяця після закінчення кожного кварталу дирекція Фонду звітує перед Наглядною радою щодо прогресу у виконанні цілей і задач, з наданням кількісних результатів, зокрема щодо досягнення ключових показників ефективності та результативності (у разі затвердження).

Наглядова рада проводить оцінку звіту з виконання задач на базі показників результативності станом на кінець кварталу (кількісна оцінка) та якості кожної ініціативи, впровадженої на виконання цілей (якісна оцінка). Звіт повинен включати актуальну довідкову інформацію, зокрема індикатори достатності коштів або інші умови, що спричиняють незаплановану зміну задач та іншу доречну інформацію.

Дирекція Фонду несе відповідальність за подання необхідної інформації, хоча її підготовка може проводитися іншими компетентними особами. Інформація щодо результатів діяльності Фонду надається Наглядовій раді, яка оцінює прогрес у виконанні задач.

Таким чином, Наглядова рада переглядає плани Фонду та аналізує, чи індикатори результативності належним чином виконуються та не є надмірно амбітними (або занадто простими). Коментарі та зауваження Наглядової ради повинні допомогти Фонду належним чином коригувати свої плани та(або) ініціативи.

Процес складання, моніторингу та оцінки стратегічного плану повинен перевірятися незалежним зовнішнім або внутрішнім аудитором. За результатами перевірки аудитор надає висновки, коментарі та пропозиції щодо процесу координації, моніторингу та оцінки стратегічного планування установи.



Фонд
Енергоефективності

Додаток 1

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ 2024–2026

ДУ «Фонд енергоефективності»

Київ 2023

ЗМІСТ

Анотація	4
Місія, візія, амбіція 2026, цілі та завдання Фонду енергоефективності.....	5
Місія Фонду.....	5
Візія	5
Амбіція — 2026.....	5
Головні цілі Фонду на 2024–2026 рр.:	5
Ключові завдання на 2024–2026 рр. згідно зі Стратегією Фонду:.....	5
Мета комунікаційної стратегії	6
Завдання комунікаційної стратегії (кроки досягнення мети):.....	6
Аналіз поточної ситуації та контексту.....	6
Інформаційний простір та контекст-аналіз галузі енергоефективності	6
SWOT-аналіз поточної ситуації та контексту діяльності Фонду енергоефективності.....	8
Сильні сторони фонду	8
Слабкі сторони	10
Можливості.....	10
Загрози	11
Цільові аудиторії.....	13
Група 1 Пріоритетні:.....	13
Група 2 Підтримуючі (інструменти підтримки):	14
Позиціонування фонду енергоефективності	15
Комунікаційні завдання.....	20
Ключові індикатори.....	21
Комунікаційні повідомлення та аргументи	22
Комунікаційні повідомлення для ВЛАДИ:	22
Комунікаційні повідомлення для ДОНОРІВ:.....	22
Комунікаційні повідомлення для БЕНЕФІЦІАРІВ	23
Внутрішні комунікації.....	24
Політика антикризових комунікацій.....	26
Визначення поняття «комунікаційна криза».....	26
Потенційні кризові ситуації для Фонду енергоефективності на 2024–2026 рр.	27
Запобігання кризам	30
План дій у випадку настання кризової комунікаційної ситуації.....	30
Процедури та процес антикризового реагування	32
Таймінг антикризової комунікації.....	34
Підведення підсумків роботи з антикризового реагування	37

Інструменти реалізації стратегії	39
Ризики втілення.....	40

Анотація

Комунікація — один з ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності будь-якої організації. Розвиток комунікаційної спроможності державних установ та органів влади є пріоритетним у поточному контексті країни. Правильно вибудовані комунікації забезпечують прозорість та відкритість діяльності державних інституцій, а також формують довіру до них.

Розроблення комунікаційної стратегії державної установи «Фонд енергоефективності» (далі — Фонд) України та її подальша імплементація спрямовані на розбудову репутації Фонду, яка є одним із основних показників успіху діяльності організації, ставлення до неї стейкхолдерів і цільових груп, її позиції в галузі, потенціалу її розвитку. Побудова репутації є довготривалим процесом, який триває декілька років, тому втілення комунікаційної стратегії лише розпочинає цей процес та розвиває поточну репутацію Фонду.

Документ також окреслює мінімально необхідний комплекс завдань і підходів до їхнього вирішення для отримання ефективного результату, визначає методи виміру ефективності стратегії.

Місія, візія, амбіція 2026, цілі та завдання Фонду енергоефективності

Місія Фонду

Покращення якості життя і зменшення витрат на комунальні послуги власників будівель шляхом надання підтримки в реалізації енергоефективних заходів, а також реалізація державної політики у сфері відновлення пошкоджених БКБ. Довгострокове і середньострокове завдання — залишатися дієвим інструментом реалізації державних програм у відповідних галузях, досягати розуміння та відповідних дій з боку влади.

Візія

Фонд — лідер у сфері енергоефективності та у відновленні пошкоджених будинків ОСББ, якому довіряють клієнти, партнери і держава. Фонд — драйвер міжнародних стандартів, який просуває інноваційні, технічні та фінансові рішення.

Фонд вносить вклад у формування культури раціонального споживання енергетичних ресурсів.

Амбіція — 2026

Стати державною установою, що є надійним партнером міжнародних донорів, взірцем прозорості та ефективності та основним інструментом уряду України для впровадження енергоефективних заходів у житлі.

Головні цілі Фонду на 2024–2026 рр.:

- Визначення Фонду як головної державної інституції розвитку ефективного співвласника, інструменту із відновлення та енергоефективності для багатоквартирного сектору України
- Розширення фінансування від держави та залучення додатково нових міжнародних донорів для сталого фінансування установи

Ключові завдання на 2024–2026 рр. згідно зі Стратегією Фонду:

1. Побудова ефективної взаємодії з партнерами і донорами для забезпечення сталого функціонування Фонду
2. Розвиток нових продуктів для зеленої відбудови та енергоефективності
3. Створення якісного сервісу.
4. Діджиталізація. Впровадження IT-платформи для автоматизації всіх процесів.
5. Розвиток високоефективної команди.

У стратегії Фонду на 2024–2026 роки розглядаються сценарії розвитку подій, які враховують військовий стан і пов'язані з ним зрушення політично-суспільних та економічних процесів в Україні. Крім того, згідно із результатами аналізу актуальних реалій та їхнього впливу на діяльність Фонду, було сформовано три сценарії розвитку роботи Фонду. Наразі Фонд працює за базовим сценарієм, на базі якого сформовано головну мету комунікаційної стратегії.

У зв'язку з продовженням воєнного стану в Україні наразі неможливо встановити більш глобальні цілі. Якщо військовий стан закінчиться і буде забезпечене достатнє наповнення статутного капіталу, можна буде перейти до оптимістичного сценарію. У цьому разі будуть

переглянути стратегічні цілі та, відповідно, головні цілі комунікаційної стратегії. Зокрема, не тільки залишитись дієвим інструментом реалізації державних програм у відповідних галузях, а й розширити сферу діяльності Фонду на інші види енергоефективності, стати універсальним державним інструментом, який охопить більше цільових аудиторій.

Мета комунікаційної стратегії

Мета комунікаційної стратегії: підкреслити інституційну спроможність та сталість Фонду енергоефективності з прозорими підходами та міжнародною підтримкою в діяльності та найбільш ефективними інструментами, які пропонуються на сьогодні клієнтам - ОСББ для подальшої підтримки державної установи усіма залученими сторонами та можливості створювати нові продукти в майбутньому.

Завдання комунікаційної стратегії (кроки досягнення мети):

1. Демонстрація результатів використання продуктів Фонду енергоефективності, що підкреслює їхню актуальність та затребуваність, а отже й доцільність функціонування Фонду енергоефективності.
2. Своєчасне інформування про оновлення продуктів Фонду енергоефективності.
3. Демонстрація співпраці Фонду та інших інституцій різних рівнів у підтримці клієнтів.
4. Демонстрація ефективної взаємодії Фонду та клієнтів.
5. Демонстрація позитивних змін у житті клієнтів внаслідок використання продуктів організації.

Аналіз поточної ситуації та контексту

Для розроблення дієвих інструментів реалізації стратегії потрібно враховувати поточний контекст країни та аналізувати поточну ситуацію діяльності Фонду. У межах планування комунікаційної стратегії ми аналізуємо контекст, який впливає на сприйняття Фонду та галузі, тобто лише комунікаційний контекст.

Інформаційний простір та контекст-аналіз галузі енергоефективності

Інформаційний простір України переважно наповнений війною:

- нові лідери думок і блогери пов'язані з темою війни, вони швидко наростили аудиторію, деякі з них мають від 1 до 2 млн підписників на ютубі
- майже всі національні канали формують єдиний ТБ-марафон; На початку війни інформаційний марафон був важливим інструментом об'єднання українців і поширення правдивої інформації. Однак з часом глядачі втомилися від постійного потоку новин, і стали потребувати більш конструктивних історій, які давали б надію та допомагали б їм пристосуватися до нових умов.
- Війна завдала Україні величезної шкоди. Люди втратили домівки, близьких, роботу. Вони втомилися від страждань і хочуть, щоб держава та міжнародні партнери допомогли їм відновитися. Вони вважають, що їхні страждання дають їм право на компенсацію, і хочуть, щоб війна була компенсована за рахунок репарацій від Росії.

- Українське суспільство має низький поріг терпимості до корупції, особливо коли йдеться про використання бюджетних коштів. Будь-які випадки нецільового використання коштів, як на національному, так і локальному рівні, викликають бурхливі обурення та протести. Люди вимагають прозорості та адекватної ціни за товари та послуги, які закупаються за бюджетні кошти. Недотримання цих вимог може призвести до серйозних скандалів та звільнень.
- Спостерігається динаміка створення та просування нових ютуб-каналів, продовжується тенденція зростання популярності відеоформатів.
- Телеграм за темами війни випереджає фейсбук, останній при цьому залишається соціальною мережею № 1 в Україні за охопленням
- Цифрові додатки класичних телеканалів лишаються в лідерах популярності і на цифрових платформах. Приклад Офіційна сторінка ТСН - 4,93 млн фолловеров на Youtube. FB - 2,3 млн підписників, TG - 1 млн фолловеров. Схожі цифри у Фактів ICTV. Вплив на суспільство масових платформ, які змінюються та адаптуються, лишається визначальним
- Влада країни дуже сильно залежить від суспільних настроїв. Офіс Президента уважно моніторить медіапростір, шукає теми які викликають позитивну реакцію суспільства, дозволяє тримати моральний дух на високому рівні.
- Термін «відновлення» розвивається через його використання багатьма проектами на різних рівнях — від міжнародного до рівня громад
- Відсутня загальна картина умов отримання компенсацій від руйнувань і пошкоджень, розподілу відповідальності між гілками влади. Для більшості людей незрозуміло, куди звертатися за вирішенням цих питань
- Відновлення України після війни - це величезний виклик, який вимагатиме масштабних рішень. Ці рішення повинні бути амбітними, здатними до масштабування та економічно ефективними.

Крім того, ключові висновки контекст-аналізу галузі енергоефективності:

- Діяльність та, відповідно, комунікаційні акценти всіх гілок влади переорієнтовано на два основні напрями:
 - війна і все, що з нею пов'язане;
 - план відновлення країни.
- Готовність іноземних партнерів брати участь у програмі відновлення України є частиною дискурсу, але поки лише на декларативному рівні — конкретні дії очікуються тільки після вироблення зрозумілої програми, прозорої структури управління та надання гарантій
- Розпочато законодавчі процеси відновлення країни: План відновлення України 2023–2032 рр., у межах якого визначено перелік національних програм для досягнення необхідних результатів і Національна рада з відновлення України від наслідків війни, згадується Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі — Мінвідновлення), але не згадується окремо Фонд
- Зруйнована економіка змінила умови реалізації проектів: спостерігається підвищення цін на матеріали, обмеження кредитування (наразі тільки один банк-партнер кредитує ОСББ) з боку банків, інфляція
- Проблеми виживання (відбудова зруйнованого та проведення опалювального сезону) виходять на перший план, тоді як питання енергоефективності стають другорядними
- З іншого боку програма підтримки Ukraine Facility від ЄС включає в себе регламенти використання грошей. І фіксують імперативно необхідність енергоефективних рішень в проектах профінансованих програмою.
- Уряд України заявляє про безальтернативність build back better підходів під час відновлення країни

- Перспектива членства в ЄС, необхідність імплементації норм та синхронізації підходів також вказує на неможливість відбудови в Україні в старій парадигмі. Соціологія фіксує різке підвищення кількості людей в Україні що ідентифікують себе як європейців.

Контекст галузі певною мірою формує сприйняття Фонду та впливає на його позиціонування серед інших «гравців» галузі. Наразі наявна така динаміка:

- У 2022 році Фонд був малоактивним у інформаційному просторі. Це призвело до того, що люди не розуміли, чим займається Фонд і які у нього перспективи. У результаті впізнаваність Фонду знизилася. Однак ситуація змінилася в листопаді 2022 року, коли Фонд запустив Програму “ВідновиДІМ”. Програма викликала широкий резонанс і допомогла підвищити впізнаваність Фонду.
- Люди, які безпосередньо отримують допомогу від Фонду, тобто мешканці ОСББ, не отримали вчасно потрібні програми. Це призвело до того, що вони втратили інтерес до Фонду та переключилися на інші джерела підтримки, якщо такі були доступні.
- Ті, хто взаємодіють із Фондом у межах проектів (ОСББ), знають про Фонд та його програми більше.
- Фонд має високий рівень довіри з боку українських ЗМІ. Це пов'язано з комунікаційною підтримкою від проекту ІФС, яка допомогла підвищити обізнаність про програми Фонду серед професіоналів інформаційного контенту. Завдяки цьому сформувався і навчився великий пул журналістів, готових розповідати історії Фонду та поширювати його досвід.
- Ключові стейкхолдери, від яких залежить сталість Фонду, здатні забезпечити його підтримку та промоцію (влада, галузь), загалом знають про Фонд, але тільки розпочали більш детально вивчати специфіку його діяльності, тому не можуть перейти до етапу всебічної підтримки та довіри.
- Ключові зацікавлені сторони, такі як уряд, міжнародні партнери та громадськість, очікують від Фонду амбітних, масштабних проектів, які матимуть значний позитивний вплив на суспільство. Ці проекти повинні бути прозорими, швидкими та сталими.

Є позитивні зміни: поява нових спікерів Фонду

- Пріоритетом Фонду сьогодні є Програма «ВідновиДІМ» після внесення останніх змін до неї — дія Програми поширилась на всю територію України. Програма здатна швидко дати відчутні результати, закрити базові потреби, створити позитивну репутацію, промотувати підходи до прозорості, партисипативності закладених в Фонд.
- Енергомодернізація лишається базовою цінністю Фонду. Втім впровадження масштабних комплексних рішень дещо втратила увагу на тлі інших, більш нагальних потреб із відбудови, що безпосередньо впливає на поточну роль і майбутні можливості Фонду

SWOT-аналіз поточної ситуації та контексту діяльності Фонду енергоефективності

Аналіз поточної ситуації та контексту діяльності Фонду формує такі ключові висновки:

Сильні сторони фонду

Для державних стейкхолдерів

- Фонд енергоефективності є флагманським проектом Європейського Союзу в Україні, який спрямований на підвищення енергоефективності та швидке відновлення багатоквартирних будинків, в яких створено ОСББ, які зазнали пошкоджень внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Фонд є унікальною державною установою, яка є першим практичним прикладом впровадження стандартів та підходів ЄС у сфері енергоефективності та швидкого відновлення житлового сектору.
- Фонд енергоефективності є ключовим елементом створення українського ринку енергоефективності для багатоквартирного сектору. Наразі близько 40% багатоквартирних будинків в Україні є ОСББ, і Фонд стимулює розвиток ринку енергоаудиторів, проектних менеджерів, управлінців житловою нерухомістю та інших учасників ринку енергоефективності..
- Фонд співпрацює разом із Міжнародною Фінансовою Корпорацією (IFC), Група Світового Банку вже 5 років, корпоративна структура Фонду створена за кращими світовими практиками
- Фонд застосовує процедури відповідно до стандартів ЄС та мінімізує корупційні ризики та унеможлиблює конфлікт інтересів
- Фонд налагодив прямі контакти із донорською спільнотою – представниками ЄС, Німеччини, які є прямими донорами Мультидонорського трастового фонду (управляється IFC) Сформована місія Фонду, яка ґрунтується на унікальній історії організації з Представництвом ЄС та іншими міжнародними партнерами.
- Фонд успішно реалізовує дві ключові актуальні напрями роботи в нинішніх обставинах: Програму “Енергодім” та Програму “ВідновиДІМ”

Для голів ОСББ, фінансових партнерів та підрядників

- Фонд запустив на повну потужність Програму «ВідновиДІМ» за підтримки ЄС та Уряду України, які передбачає 100% грантові можливості для ОСББ для проведення першочергових ремонтних робіт у пошкоджених будинках
- Фонд адаптував існуючу законодавчу базу для спрощення програми «ЕНЕРГОДІМ»
- Фонд впровадив новий спрощений пакет «А» для ОСББ – це дозволить швидко долучитися до програми існуючим клієнтам
- Фонд започаткував для ОСББ можливість авансування проектів «ЕНЕРГОДІМ»
- Фонд працює з державними та комерційними фінансовими установами, зокрема, в 2023 році відновлено кредитування ОСББ
- Всіх підрядників у межах програм вибирають виключно ОСББ — Фонд жодним чином не впливає на це рішення, дотримуючись принципів невторчання та відкритості.

Для співвласників та медіа

- Фонд енергоефективності має унікальну історію розвитку, яка тісно пов'язана з Представництвом ЄС в Україні. Фонд є осередком для створення та підтримки ефективного співвласника.
- Фонд має інституційну сталість, яка проявляється в тому, що він продовжував свою діяльність навіть у складні часи, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Фонд постійно працює з споживачами, головами ОСББ та співвласниками.
- Фонд має розгалужену інформаційну мережу, яка включає сайт, офіційні сторінки в соціальних мережах та інші канали зв'язку. Це дозволяє Фонду спілкуватися з усіма зацікавленими сторонами.

- Фонд співпрацює із мережею регіональних консультантів за підтримки Міжнародної Фінансової Корпорації. Ця співпраця сприяє формуванню позитивного іміджу Фонду на місцевому рівні та створенню ринку послуг професійного супроводження проєктів енергомодернізації.

Слабкі сторони

Для державних установ

- **Відсутність державного фінансування** у зв'язку із запровадженням воєнного стану та відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану»
- **Фінансування наявне лише за поточними програмами та є обмеженим:** донори (Європейський Союз) підтримують тільки поточні проєкти Програми «ЕНЕРГОДІМ» і певні обсяги у межах Програми «ВідновиДІМ»
- Інституційна слабкість бенефіціарів (ОСББ та співвласників): патерналістичні настрої, низька юридична та фінансова грамотність
- **Завищені очікування від державних стейкхолдерів** щодо швидкої реалізації проєктів за Програмою «ЕНЕРГОДІМ»
- Ключові державні стейкхолдери й досі не до кінця розуміють місію та механізми роботи Фонду

Для ОСББ

- Здорожчання реалізації програм: погіршення фінансових умов банків та підвищення цін на матеріали
- Фонд має обмеження з наявного капіталу для резервування Програми «Енергодім»
- Нові заявки на реалізацію комплексної модернізації (Пакету Б) наразі призупинено
- Нестача на ринку фахівців, що ускладнює виконання заявок за Програмою «ЕНЕРГОДІМ»
- Обмежена кількість активних фінансових партнерів - банків, які надають кредити на впровадження енергоефективних заходів, відсутність конкуренції серед банків партнерів, яка б стимулювала покращення умов кредитування
- Скорочення мережі радників IFC та відсутність розвинутого ринку послуг професійного супроводу проєктів
- Відсутність офіційних представництв Фонду в регіонах, точках супроводу проєктів

Можливості

Першочергові амбітні, стимульовані війною

для Державних установ, донорських організацій:

- Фонд може стати рольовою моделлю для створення механізму фінансування інших майбутніх державних програм із відновлення житла
- Необхідне розширення участі Фонду в інших напрямках, пов'язаних із післявоєнним відновленням житлового сектору країни
- Акцентуючи сильні сторони Фонду - стати активним та впізнаваним учасником національного Плану відновлення України

- Висвітлити роль Фонду як каталізатора всього ринку відновлення та енергоефективності багатоквартирного фонду України
- Пропонувати активну комунікацію висвітлюючи історії відновлення, рух ОСББ та експертизу фахівців Фонду, підтримувати відносини з профільним Міністерством та парламентарями
- Висвітлюючи масово проекти з відновлення та енергоефективності, зробити енергоефективність обов'язковою умовою відбудови України згідно з національним Планом відновлення
- На державному рівні, пліч-о-пліч із донорськими установами (ЄС, Швейцарська конфедерація, Швеція, Німеччина) акцентувати на створенні ефективного власника - стимулювати створення нових ОСББ, які будуть потенційними учасниками програм Фонду

Для ОСББ

- Запровадити нові заходи у межах Програми «ВідновиДІМ»,
- Активно висвітлюючи вже зроблені проекти, сформувати серед мешканців багатоповерхових будинків відчуття причетності до розвитку та модернізації їхнього житла
- Сформувати потребу в енергоефективності з боку кінцевого споживача, особливо в умовах повоєнної відбудови нового житла
- Реалізувати комаркетингові комунікації з банками-партнерами Фонду в реалізації програм для ОСББ

Для постачальників, громад.

- Активізація співпраці Фонду з представниками місцевої влади усіх регіонів України:
 - участь місцевої влади у програмах Фонду
 - донесення переваг програм Фонду до місцевої влади та ОСББ, створення агентів у регіонах
- співпраця з ОДА
- Залучення постачальників енергоефективного обладнання до комунікації

Загрози

для державних установ та донорів

- Продовження війни на території України та кардинальне погіршення економічних умов країни
- Залежність позиціонування Фонду від контексту та умов національного Плану відновлення України: Фонд не має ключову, визначальну роль у процесах відновлення країни, але залишається єдиним державним механізмом, що працює під час війни з будинками, в яких створені ОСББ
- Недостатність фінансування Фонду донорами та державою
- Велика кількість стейкхолдерів, від яких залежить діяльність Фонду, синхронізація їхнього бачення, очікувань та дій вимагає часу
- При виході з Фонду МДТФ та ІФС можлива активізація всіх перевіряючих установ влади щодо діяльності Фонду.

- Подальше погіршення умов ринку: лімітовані/заморожені/відсутні можливості кредитування учасників програм, кардинальне подорожчання матеріалів для виконання робіт за програмами
- Створення альтернативних фондів та програм з суміжними цілями щодо відновлення та енергомодернізації, можлива канібалізація програм Фонду

Для ОСББ

- Зниження довіри до Фонду у зв'язку із непопулярними вимушеними рішеннями
- Низький рівень підтримки програм Фонду та участі в них на рівні місцевої влади:
 - залежність від особи та пріоритетів місцевого голови
 - технічна неготовність міст до участі в програмах Фонду (брак фахівців, матеріалів тощо)
- необхідність модернізації на рівні міст, що призводить до великих витрат
- Наявна тенденція недовіри ОСББ до банків, як і банків до ОСББ

Цільові аудиторії

Діяльність Фонду енергоефективності охоплює різні аудиторії, від яких напряду залежить як теперішнє, так і майбутнє функціонування організації. Нижче перелічені групи цільових аудиторій, від яких напряду залежить існування та розвиток державної установи:

Група 1 Пріоритетні:

- **Донори (поточні та потенційні).** Враховуючи невизначеність у строках завершення російського вторгнення в Україну, донори стають одним з ключових джерел фінансування проєктів Фонду енергоефективності, а, отже, й функціонування та розвитку. Ця категорія є особливо актуальною як на сьогодні, так і в зазначеному періоді - до 2026 року. Адже російське вторгнення змушує зменшувати, переспрямовувати та/або обмежувати видатки на проєкти довоєнного періоду. Крім цього навіть у післявоєнний період ця категорія аудиторії буде залишатися однією з ключових, через вищезазначений фактор: обмеження видатків з бюджету. У післявоєнний період з високою ймовірністю збільшиться кількість донорів в Україні. А, отже, для Фонду енергоефективності ця категорія цільової аудиторії також розшириться.

На що необхідно зважати при комунікації з цією групою аудиторії:

1. Прозорість використання фінансування та прийняття рішень.
2. Фінансування та прийняття рішень відповідають цілям глобальних програм донорів.
3. Фонд знає клієнта - ОСББ, а це є замовник багатьох рішень.

- **Центральні органи влади (ЦОВ)** є однією з ключових аудиторій для Фонду енергоефективності. Це пов'язано з тим, що Фонд є державною установою, яка діє в межах чинного законодавства та підзаконних актів. У зв'язку з невизначеністю термінів завершення воєнного стану, ЦОВ мають значний вплив на діяльність Фонду.

Наразі є обмеження у фінансуванні з бюджету довоєнних програм та проєктів. Крім цього, під час воєнного стану більше повноважень мають саме ЦОВ та їх представництва на місцях - обласні військові адміністрації (ОВА).

Тому від ЦОВ через ОВА залежить значна частка успішної присутності проєктів Фонду енергоефективності на місцевому рівні протягом дії воєнного стану та рік після його завершення.

На що необхідно зважати при комунікації з цією групою аудиторії:

1. Відповідність діяльності Фонду енергоефективності пріоритетам, визначеним державою.
2. Фонд енергоефективності надає готові результати тут і зараз.
3. Досягнуті результати є менш затратними для бюджету.
4. Досягнуті результати є командним результатом ЦОВ та Фонду.
5. Задоволені клієнти Фонду є додатковим інструментом збільшення підтримки пропонуванних ЦОВ ініціатив.

- **ОСББ та співвласники.** Без цієї категорії аудиторії неможливий Фонд енергоефективності. А без Фонду енергоефективності для даної категорії ускладнюються процеси для поліпшення стану будівель та відбудови. Варто пам'ятати, що без бенефіціарів неможливо забезпечити комунікації з іншими групами цільових аудиторій.

На що необхідно зважати при комунікації з цією групою аудиторії:

1. Можливості поліпшення стану будинків тут і зараз.
2. Надається значна компенсація.
3. Можливість вибрати виконавців робіт.
4. Використання якісних матеріалів для впровадження проєктів дозволяє поліпшити стан будівлі на роки та мінімізувати появу супутніх руйнувань будівлі, внаслідок неякісно виконаних рішень.
5. Простота, зрозумілість та доступність інформації.

Група 2 Підтримуючі (інструменти підтримки):

На різних етапах реалізації стратегії дані групи аудиторій перетворюються на інструменти комунікацій. До них можна віднести:

- **ЗМІ.** Ця допоміжна аудиторія по суті є інструментом підкреслення актуальності існування Фонду для аудиторій з Групи 1. Взаємодія із нею має відбуватися постійно з використанням ряду каналів та інструментів.
- **Кредитно-фінансові установи (банки-партнери).**
- **Підрядні організації - виконавці послуг.**
- **Громадські організації та об'єднання.** Це допоміжна аудиторія, яка може допомогти додатково підкреслити фаховість команди Фонду енергоефективності та інституційної спроможності установи. Їхні майданчики можуть і мають використовуватися в якості додаткового шляху інформування аудиторій з Групи 1.
- **Місцеві органи влади.** Протягом дії воєнного стану дана категорія цільової аудиторії віднесена до Групи 2. Однак вона є додатковим стимулом для підкреслення актуальності Фонду там, де її дії за домовленістю з ОВА не обмежується. Крім цього, це ще один вагомий інструмент для розширення присутності проєктів Фонду енергоефективності на місцях. Після завершення дії воєнного стану ця категорія аудиторії перейде до Групи 1.

Позиціонування фонду енергоефективності

Позиціонування — це формування іміджу організації в очах цільової аудиторії таким чином, щоби вона посіла певне місце в їхньому сприйнятті порівняно з іншими учасниками галузі.

Позиціонування є вкрай важливим компонентом побудови комунікаційної стратегії. Воно є актуальним за умов дедалі більшої конкуренції, спричиненої змінами уряду, політики, загальнополітичного контексту країни та високим рівнем попиту на потребу у відновленні.

Реалізуючи Програму «ВідновиДІМ», Фонд стає організацією, яка працює не тільки в галузі енергоефективності, а й відновленні. Його унікальність в обох галузях визначається тим, що наразі Фонд є єдиним державним інструментом допомоги ОСББ у відновленні житла та його енергоефективній модернізації.

Враховуючи те, що основною діяльністю Фонду протягом 2024–2026 років буде реалізація програм «ЕНЕРГОДІМ» і «ВідновиДІМ», а також нової ініціативи — «ГрінДІМ», їхній прогрес і буде основою всіх комунікацій з пріоритетними цільовими групами. Видимість таких комунікацій буде охоплювати й інші цільові групи: представників галузі, медіа, місцевої влади та співробітників Фонду, а також опосередковано впливати на них.

Позиціонування Фонду енергоефективності розподілено на категорії відповідно до груп цільової аудиторії.

Для ЦА Група 1

Цільові аудиторії	Позиціонування організації	Засоби для досягнення цілей
Потенційні та чинні донори - міжнародна спільнота	<p>1. Фонд енергоефективності - стала інституція, діяльність якої побудована на принципах прозорості, унеможливлення появи конфлікту інтересів та корупційної складової, сприяє ОСББ в досягненні результатів енергомодернізації та відновленні багатоповерхівок, розвиває ринок праці, та сприяє реформуванню сфери ЖКГ - розвиток культури самостійного управління та прийняття ефективних рішень в управлінні багатоквартирними будинками, зменшенню споживання енергоресурсів та скороченню викидів CO.</p> <p>2. Сталість та ефективність інституції підтверджується результатами вже профінансованих міжнародними донорами програмами "Енергодім" та "ВідновиДІМ".</p>	<ul style="list-style-type: none">- Підтримка, активне оновлення та публікація інформації про ключові події англійською.- Розсилка англійської версії дайджеста з результатами діяльності Фонду енергоефективності за поточними продуктами: "Енергодім" та "ВідновиДІМ".- Проведення експертних обговорень за напрямом "Енергоефективність", "Відновлення", "Реформа ЖКГ"- Офлайн та онлайн пресконференції з презентацією нових або оновлених продуктів.- Експертні колонки у національних виданнях.- Участь в ефірах на ТБ та публічних дискусіях.

Цільові аудиторії	Позиціонування організації	Засоби для досягнення цілей
ЦОВ	<p>1. Діяльність Фонду енергоефективності дозволяє досягти зобов'язань, взятих на себе державою перед міжнародними партнерами в сфері енергоефективності та екології, що демонструється реальними прикладами.</p> <p>2. Діяльність Фонду енергоефективності сприяє реформуванню ЖКГ та економічному зростанню.</p> <p>3. Програма “ВідновиДІМ” дозволяє ефективно та оперативно відремонтувати пошкоджені будинки з мінімальним фінансуванням з боку держави, що сприяє пришвидшенню поверненню українців додому та відновленню комфортних умов проживання.</p> <p>4. Діяльність Фонду енергоефективності повністю відповідає визначеним державою пріоритетам: відбудова, виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами та енергонезалежність.</p> <p>5. Усе вище зазначене підкріплюється досягнутими результатами та прикладами.</p>	<p>- Розсилка новин про результати продуктів</p> <p>- Розсилка української та англійської версії дайджеста з результатами діяльності Фонду енергоефективності за поточними продуктами: "Енергодім" та "ВідновиДІМ".</p> <p>- Проведення експертних обговорень за напрямом "Енергоефективність", "Відновлення", "Реформа ЖКГ".</p> <p>- Офлайн та онлайн пресконференції з презентацією нових або оновлених продуктів.</p> <p>- Експертні колонки у національних виданнях.</p> <p>- Участь в ефірах на ТБ та публічних дискусіях.</p> <p>- Візуалізація результатів використання продуктів та досягнутого ефекту від них: Енергомодернізація + Відновлення - укр.</p> <p>- Онлайн-включення з клієнтами Фонду енергоефективності для додаткової демонстрації результатів на конкретних прикладах.</p>

Цільові аудиторії	Позиціонування організації	Засоби для досягнення цілей
ОСББ/співвласники	<p>1. Фонд енергоефективності дозволяє поліпшити стан будівель на роки, скоротити споживання енергоресурсів, а разом із цим заощаджувати кошти на оплаті за комунальні послуги.</p> <p>2. Ті роботи, які б рано чи пізно необхідно було б проводити у будинку ОСББ мають можливість зробити вже зараз з економією коштів за рахунок грантів з відшкодування витрат на реалізацію проєктів з подальшою економією.</p> <p>3. Відновлення будинків з компенсацією ремонтних робіт можливе вже зараз без очікування допомоги протягом довгого періоду</p> <p>4. Усі продукти є сталими, адже мають крім державної - гарантовану міжнародну підтримку.</p>	<p>- Розсилка інформації про оновлення серед існуючої бази ОСББ: інфографіка, брошура, тощо.</p> <p>- Онлайн-презентація оновлень/нових продуктів.</p> <p>- Ефір на ТБ - національні регіональні.</p> <p>- Розсилка готових новин, а не прес-релізів на національні та регіональні ЗМІ.</p> <p>- Публікації історій успіху.</p> <p>- Онлайн-включення з ОСББ - учасниками поточних програм для демонстрації потенційним клієнтам таких самих людей, які успішно співпрацюють з Фондом енергоефективності.</p> <p>- Публікація текстових інтерв'ю з учасниками поточних продуктів Фонду в тому числі і на основі онлайн-включень.</p> <p>- Оперативна публікація інформації про оновлення продуктів в окремо створеному підрозділі в розділі Новини для швидкого та легкого пошуку інформації.</p>

Для ЦА Група 2

Цільові аудиторії	Подача організації	Засоби для досягнення цілей
ЗМІ: національні та регіональні	<p>1. Діяльність установи впливає на розвиток держави.</p> <p>2. Діяльність установи сприяє позитивним змінам громадян.</p>	<p>- Запрошення на заходи.</p> <p>- Участь в ефірах та надання коментаря на профільні питання за запитом журналістів.</p> <p>- Розсилка готових новин - не пресрелізів з візуалізацією. Це</p>

	3. Діяльність установи позитивно відображається на міжнародній підтримці України.	значно збільшить шанси публікації (особливо в разі розсилки по холодних контактах)
Місцева влада	<p>1. Діяльність Фонду енергоефективності сприяє підвищенню добробуту населення, а додаткова підтримка ініціатив ОСББ в межах використання продуктів Фонду ЕЕ дозволяє сформувати позитивне ставлення населення до органів місцевої влади.</p> <p>2. Додаткова підтримка реалізації проєктів співвласників багатоквартирних будинків за програмами Фонду енергоефективності - це можливість в перспективі сформувати довіру міжнародних партнерів України та отримати в майбутньому додаткове донорське фінансування громади/населеного пункту/області.</p> <p>3. У співпраці з Фондом ЕЕ - легше та швидше досягти двох вищезазначених пунктів/цілей.</p> <p>4. Усе вищезазначене демонструється практичними прикладами.</p>	<p>- Закриті презентації для місцевої влади.</p> <p>- Розсилка інформації про результати співпраці ОСББ, місцевої влади та ОСББ місцевій владі, де ще такі програми не діють.</p> <p>- Проведення онлайн-заходів з місцевою владою та ОСББ для підкреслення ефективної співпраці з Фондом.</p> <p>- Розсилка готових новин на місцеві ЗМІ.</p>
Громадські організації	<p>1. Організаційна модель (в тому числі й управлінська) відповідає найкращим міжнародним практикам</p> <p>2. Прозорість та публічність</p> <p>3. Готовність приймати до уваги рекомендації громадськості.</p> <p>4. Відкритість до діалогу з громадськістю.</p> <p>5. Міжнародна підтримка.</p> <p>6. Інституційна сталість.</p> <p>7. Експертність.</p>	

<p>Кредитно-фінансові установи (банки-партнери).</p> <p>Підрядні організації - виконавці послуг.</p>	<p>1. Співпраця з Фондом створює для банків та підрядників ринок та відкриває нову нішу клієнтів</p>	
--	--	--

Комунікаційні завдання

На період 2024–2026 рр. сформовано три основні блоки комунікаційних завдань, що спрямовані на визначені раніше пріоритетні цільові групи:

ВЛАДА → Підтримувати та нарощувати обізнаність про Фонд:

- позиціонувати Фонд як лідера у своєму сегменті
- інформувати про кожне досягнення всіх програм
- позиціювати ключових осіб Фонду як надійних та компетентних партнерів у відбудові країни на принципах ВВВ.
- пояснювати ключові переваги Фонду, його цінності, які відповідають запиту донорів до процедур під час трансформації житлового сектора України на шляху до ЄС
- фіксувати суспільний попит на програми Фонду. Транслювати позитивний фідбек від учасників програми.
- Чітко вказувати на можливості масштабування діяльності Фонду.

ДОНОРИ → Підтримувати та нарощувати позитивне сприйняття Фонду:

- інформувати про прогрес роботи Фонду, нові програми та досягнення
- інформувати про внутрішні зміни та зміни співпраці з владою
- визначати допомогу донорів як підтримку українців у важкі часи
- фіксувати важливість програм Фонду для повернення економічної активності в міста. На перспективу - повернення переселенців в міста.
- наголошувати на відповідність Фонду амбітним цілям відбудови України на принципах build back better. Спроможність Фонду для процесів масової повоєнної енергоефективної трансформації України, її наближення до стандартів ЄС.

БЕНЕФІЦІАРИ (ОСББ та співвласники БКБ) Створювати попит на продукти Фонду

- поширювати інформацію про діяльність Фонду в максимально широкі кола людей, формувати попит. Це створює підґрунтя до більшого інтересу влади до діяльності Фонду. А також дає додаткову мотивацію для донорів підтримувати структуру, що потрібна суспільству.
- формування позитивного ставлення до Фонду в суспільстві. Це позитивне ставлення та публічність може бути додатковим захистом для Фонду. Додаткова капіталізація Фонду під час спілкування з владою.
- Фонд має надавати приклад правильних процедур під час відбудови, ставити планку. Заявляти о необхідності мати в центрі процесів відбудови кінцевого бенефіціара. Промоції системних підходів перед точковими рішеннями
- Додаткове завдання - промоція ОСББ як правильної форми власності, необхідність мати відповідального власника. Особливо під час війни, коли дуже часто необхідні швидкі і відповідальні дії. Ініціатива на місці.

Такий розподіл завдань для цільових груп спричинений результатами опитування цільових груп Фонду, яке показало, що донори оцінюють роботу Фонду вище за інших. Це необхідно підтримувати та розвивати. Влада ж, навпаки, оцінює Фонд нижче за інших

стейкхолдерів або вона мало поінформована щодо нього, тому важливо нарощувати базове знання про Фонд. Також низька оцінка спроможності Фонду Владою може бути пов'язана з недостатнім запитом на програми потенційним клієнтом - мешканцями БКБ.

Якщо люди не знають про Фонд - для влади він не пріоритет. Тому підтримка позитивного ставлення, позиціонування Фонду як флагмана, структури яка задає стандарти, загальнонаціонального амбітного проекту - має залишатися на високому рівні. Це ключ до позитивного ставлення до Фонду як влади так і донорів.

Ключові індикатори

Виконання поставлених комунікаційних завдань необхідно відслідковувати за допомогою ключових індикаторів — показників ефективності .

Індикатор 1 - Підвищення впізнаваності щодо продуктів та діяльності Фонду ЕЕ.

Індикатор 2 - Збільшення кількості згадок у медіа.

Індикатор 3 - Співвідношення позитивних та негативних відгуків про Фонд ЕЕ.

Індикатор 4 - Підвищення згадок про Фонд ЕЕ на офіційних ресурсах центральних органів влади та донорів.

Індикатор 5 - Підвищення кількості експертних коментарів від представників Фонду ЕЕ у ЗМІ на профільну тематику.

Показники виконання завдань будуть:

- Динаміка та якість присутності згадок про Фонд у медійному просторі України
 - Інструмент виміру: медіамоніторинг
- Динаміка змін формату контенту
 - Інструмент виміру: контент-аналіз наприкінці кожного року до 2026-го включно
- Сприйняття Фонду цільовими групами
 - опитування
- Прогнозовані кількісні показники, яких необхідно досягти станом на грудень 2026 року:
- Отримано не менше 12 000 повідомлень у медіа протягом 2024–2026 рр.
- Досягнуто такого розподілу тональності повідомлень у медіа: не менше 10% позитивних повідомлень, не менше 50% нейтральних повідомлень
- Представники Фонду входять в ТОП спікерів, які надають фахові коментарі щодо енергомодернізації та відновлення житлового фонду України
- Позитивна оцінка сприйняття Фонду від донорів і влади

Комунікаційні повідомлення та аргументи

Поставлені комунікаційні завдання досягаються систематичним донесенням комунікаційних повідомлень.

Комунікаційні повідомлення сформульовані й поділені за кожною з визначених пріоритетних цільових груп.

Комунікаційні повідомлення для ВЛАДИ:

- Фонд енергоефективності — один з ефективних інструментів розподілу донорської допомоги Україні в процесі повоєнного відновлення
- Ми добре знаємо європейські процедури та вміємо з ними працювати. Донори нам довіряють.
- Маємо фаховий колектив, який забезпечить прозоре адміністрування та ефективне використання коштів
- Працюйте з Фондом, який вже має досвід успішної реалізації проєктів, а не витрачайте час на створення нових інструментів
- Процедури Фонду прозорі, від вибору підрядника, матеріалів і до енергоаудиту та контролю виконаної роботи. Такий підхід дозволяє зменшити корупційні ризики і уникнути непотрібних скандалів в процесі відбудови.
- Відсутній випадковий ручний відбір учасників програми. Це не конкурс, тут немає черги.
- Клієнти Фонду - тисячі родин, вдячні державі за підтримку.
- Фонд це загальнонаціональний проєкт. У нього нині немає альтернативи. І у нього хороший потенціал для масштабування.
- Під час відбудови роботи стане всім. Фонд не претендує на унікальне місце під час відбудови. Але у нього є унікальний напрямок. Він має багаторічну експертизу в секторі ОСББ. І хотів би надалі працювати саме з ОСББ.

Комунікаційні повідомлення для ДОНОРІВ:

- Фонд енергоефективності — єдина державна структура, що від дня створення працює за європейськими правилами і стандартами
- Ми — інструмент прозорого та ефективного використання донорської допомоги, що користується довірою ЄС, Німеччини, IFC та GIZ
- Ми не припиняли роботу під час війни
- Ми були успішними в енергоефективній модернізації будинків, наш досвід допоможе вам якомога ефективніше вкладати гроші у відбудову України та перехід на зелену енергетику
- Допомагайте Україні через ефективні механізми
- Така підтримка буде демонстрацією вашої допомоги українському народу
- Програми Фонду допомагають відновити економічну активність в Українських містах. Сприяють поверненню ВПО .
- Фонд позиціонує себе як флагмана з унікальною експертизою. Він амбітний, готовий іти в міста по всій Україні, не обмежуватися обласними центрами.
- Фонд несе в суспільство цінності розумного споживання, кооперації, відповідальності.

Комунікаційні повідомлення для БЕНЕФІЦІАРІВ

- В Фонді немає черги, його програми не конкурс. Якщо ви все робите правильно ви отримаєте результат.
- Фонд має гроші, має довіру донорів. Він важливий для них. І тому Фонд це надовго.
- Ваші сусіди, люди що мешкають в таких самих будинках - вже зайшли в програми Фонду. Дізнайтеся як це можете зробити і ви.
- Фонд дозволяє докорінно змінити систему стосунків в Вашому будинку. Це не історія про стіни, скоріше про стосунки, співпрацю, спільний комфорт та безпеку.
- Фонд це про безпеку. Будинки які пройшли процедури Фонду набагато краще готові до екстрених ситуацій ніж сусіди, які відкладають рішення.
- Війна - час створити ОСББ. В 2022 році в Україні було створено 990 нових ОСББ. Дізнайтесь як це зробити аби отримати доступ до програм Фонду.
- Фонд - це чиста структура. Там немає корупційних скандалів. Вам не приведуть підрядника. Не змусять купувати матеріали у певних компаній. Ви головні. Фонд вас поважає.
- У Фонду прекрасні пропозиції. ВідновиДІМ - 100 відсотковий грант, з них 70 відсотків авансом. Донори розуміють українців. Ми працюємо разом.
- Важливо зазначити, що будь-які ключові повідомлення працюватимуть та виконуватимуть свою функцію лише за умови, що вони підкріплені аргументами і фактами.
- Рациональні аргументи, які підкріплюють комунікаційні повідомлення:
- З початку введення в Україні воєнного стану (за період 24.02.22–12.12.23) учасникам Програми «ЕНЕРГОДІМ» виплачено грантів на загальну суму понад 870 млн грн
- Станом на сьогодні у Фонді налічується понад 300 проєктів, за якими повністю або частково завершено будівельні роботи в межах Програми «ЕНЕРГОДІМ», а також понад 400 проєктів в роботі
- Фонд продовжує прийом нових заявок за пакетом «А» (спрощений), опрацювання заявок на затвердження проєкту та заявок на верифікацію (за Програмою «ЕНЕРГОДІМ»)
- Донори надали 25 млн євро на гранти в межах реалізації Програми «ВідновиДІМ»
- Фонд має чіткі, перевірені та контрольовані процедури участі у програмах, які цілком зрозумілі донорам
- Відсутність конкурентів Програми «ЕНЕРГОДІМ» на рівні держави
- Наявність коштів у розмірі 2,81 млрд грн у статутному капіталі (проте через воєнний стан у 2022 році відсутні надходження в розмірі 2,6 млрд грн) демонструє, що Фонд є серйозною установою, а не одноденкою
- Емоційні аргументи, які підкріплюють комунікаційні повідомлення:
- Програми спрямовані на підтримку більшої частини населення країни, яка серйозно потерпає від відсутності тепло- та електропостачання, а також від ризиків обстрілів багатоквартирних будинків
- Команда Фонду складається з найкращих експертів галузі, які допомагають планувати та втілювати проєкти

Внутрішні комунікації

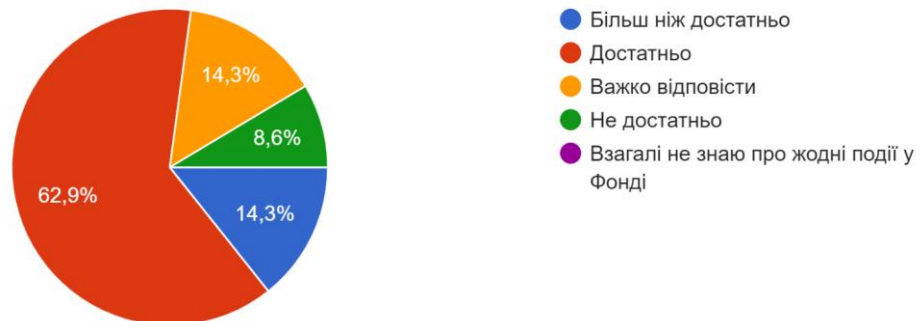
Внутрішні комунікації — це система управління відносинами зі співробітниками Фонду. Вони не менш важливі, ніж зовнішні, адже співробітники Фонду є носіями його репутації та головними амбасадорами. Розбудова системи внутрішніх комунікацій теж є ключовою метою комунікаційної стратегії Фонду.

Згідно з опитуванням співробітників Фонду, проведеним у травні 2023 року,



спостерігається позитивна динаміка щодо поінформованості працівників про події у Фонді. Наразі більшість співробітників отримує інформацію з електронних листів і на нарадах/зустрічах. Крім того, з 2023 року запровадили ще зручний канал комунікацій — внутрішній дайджест, який розсилається електронною поштою.

10. Чи достатня поінформованість у Вас щодо діяльності Фонду енергоефективності?
35 відповідей



Для ефективної роботи над покращенням стану внутрішніх комунікацій визначено такі ключові цілі:

Інформування — формування єдиного інформаційного простору для всіх працівників

Мотивація — створення комфортних взаємин між Фондом та працівниками для формування лояльності

Корпоративна культура — пропагування цінностей Фонду, донесення цілей, виховання «адвокатів» Фонду

Зворотний зв'язок — отримання та аналіз побажань, пропозицій і відгуків працівників

Для досягнення поставлених цілей внутрішньої комунікації сформовано підхід до реалізації, який базується на таких ключових аспектах:

- Комплексність — усі інструменти працюють один на одного
- Узгодженість із зовнішньою комунікаційною стратегією та планом розвитку Фонду
- Системність — постійно, в єдиних форматах, для всіх груп тощо
- Обов'язкове залучення до процесу вищого керівництва

Під час реалізації такого підходу критично важливо уникати усунення акцентів, замовчування проблем, інформування лише окремих груп, розкриття вибіркової інформації, зволікання.

Стратегія передбачає створення та розвиток таких внутрішніх каналів комунікацій:

- Форматне внутрішнє звернення (дайджест подій) та його щоквартальна розсилка
- Щотижневі наради щодо стану реалізації всіх програм Фонду
- Статус-зустрічі всієї команди:
 - у період воєнного стану — в гібридному форматі, після його скасування — лише у фізичній присутності всієї команди
- Ситуативні звернення (за необхідності) перед ключовими подіями для Фонду:
 - наприклад, перед публічним заходом презентації програми необхідне персональне звернення від директора та запрошення долучитися до трансляції
- Усі працівники спілкуються у телеграмі для неформального обговорення та вирішення нагальних проблем

Ключові теми, які мають міститися в перелічених каналах і форматах:

- Плани Фонду
- Прогрес проєктів, історії проєктів
- Нові обличчя, історії працівників
- Головні новини галузі з коментарями керівництва
- Факти участі Фонду в будь-яких ініціативах (галузеві заходи, державні заходи, інтерв'ю в медіа)

Результатом втілення стратегії повинні бути:

- Рівень задоволеності співробітників Фонду якістю комунікацій з ними
- Рівень залученості співробітників до діяльності Фонду

Інструмент виміру: проведення щорічного дослідження задоволеності співробітників

Політика антикризових комунікацій

Визначення поняття «комунікаційна криза»

Комунікаційна криза — це незапланована, штучна або природна сфокусована подія чи ситуація, яка заподіює шкоду репутації організації, призводить до втрати довіри та надмірної уваги медіа.

У разі неналежного (неправильного) реагування комунікаційна криза може різко вплинути на здатність організації працювати, може мати тривалі наслідки.

ВАЖЛИВО. **Комунікаційна криза** — це не синонім поняття **управлінська криза**. Вона може бути наслідком накопичених і невирішених управлінських проблем, але комунікаційна криза — це саме зовнішнє проявлення внутрішніх проблем організації. Криза, як «загострення хвороби» або несподівана оперативна подія, потребує відповідного реагування, покликаною мінімізувати її короткострокові та довгострокові наслідки, а також запобігти втраті репутації та довіри цільових аудиторій.

МЕТОЮ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ Є ВІДНОВЛЕННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ.

Далі в документі буде наведене детальніше визначення комунікаційних криз і запропоновані плани швидких дій у відповідь.

ТИПИ КРИЗ

Масштаб реагування залежить від типу та рівня кризи. Документ пропонує таку класифікацію комунікаційних криз (за С. Блеком):

- **ВІДОМЕ НЕВІДОМЕ** — кризи, які виникають через саму природу організації (необхідність перегляду програми, невиконання обов'язків бенефіціарами тощо)
- **НЕВІДОМЕ НЕВІДОМЕ** — форс-мажорні обставини, які неможливо передбачити (події, пов'язані з воєнним станом, техногенні катастрофи, зміни керівників органів влади тощо)

РІВНІ КРИЗ

- **ВПЛИВ НА РЕПУТАЦІЮ:** які саме складові репутації можуть постраждати внаслідок кризи (надійність, професійність, довіра донорів, довіра ОСББ, прозорість, ефективність, здатність працювати в умовах воєнного стану)
- **РІВЕНЬ ВПЛИВУ НА РЕПУТАЦІЮ** (високий, середній, низький) визначається на основі потенційного проникнення теми в медіа, соціальні мережі, у групи ключових стейкхолдерів організації

Потенційні кризові ситуації для Фонду енергоефективності на 2024–2026 рр.

Потенційні комунікаційні кризи визначаються на основі постійного контент-аналізу негативу, аналізу планів опонентів Фонду чи його програм та затверджуються керівниками організації.

Складові репутації, які може підважити криза:

- Надійність
- Професійність
- Довіра донорів
- Довіра ОСББ
- Прозорість
- Ефективність
- Здатність працювати в умовах воєнного стану

Тема	Вплив на репутацію	Рівень впливу	Заходи у відповідь
Не закладені кошти в бюджет	Ефективність Надійність Довіра донорів Довіра ОСББ Здатність працювати в умовах воєнного стану	Високий	Презентації для донорів, Уряду і депутатів щодо можливостей Фонду Проведення і висвітлення комітетських слухань у ВР щодо необхідності державного фінансування заходів з енергоефективності Спецпроект у медіа про переваги вкладення державних коштів у розвиток енергоефективності офф-рекордс-зустрічі з журналістами Індивідуальна пряма комунікація з бенефіціарами Публічний стейтмент на офіційних джерелах Фонду
Невиконання обов'язків перед бенефіціарами	Надійність Довіра ОСББ Ефективність Здатність працювати в умовах воєнного стану	Високий	Прозорі правила з критеріями ухвалення рішень щодо продовження співпраці — підготовка презентації Підготовка шаблонів інформування про припинення співпраці Презентація компенсаційних заходів Пряма комунікація з бенефіціарами — розсилка для ОСББ У разі виходу проблеми в медійну площину — колонка голови Фонду про вимушену перебудову роботи
Шахрайство учасників програм	Ефективність Надійність Довіра донорів	Низький/ середній	Інформування про регулювання внутрішніх процесів, які спрямовані на запобігання шахрайству За потреби — запуск асиметричної комунікації на власних каналах

Тема	Вплив на репутацію	Рівень впливу	Заходи у відповідь
Неможливість для ОСББ продовжувати отримувати кредитні кошти — неможливість завершити проєкт	Надійність Довіра донорів Довіра ОСББ Здатність працювати в умовах воєнного стану	Середній/ високий	Оприлюднення чітких критеріїв продовження співпраці в умовах вимушеного скорочення виплат Роз'яснення щодо отримання альтернативних джерел фінансування (револьверні фонди, міські програми тощо)
Необхідність призупинення роботи з частиною учасників програм через відсутність достатнього фінансового забезпечення	Ефективність Надійність Довіра ОСББ Здатність працювати в умовах воєнного стану	Високий	Оприлюднення чітких критеріїв продовження співпраці в умовах вимушеного скорочення виплат Повідомлення на сторінках Фонду Розсилка для ОСББ Розсилка для донорів Колонка директора Фонду Персональні листи для ОСББ (пряме спілкування з кожним ОСББ)
Відсутність паритету (щодо донорського та державного фінансування)	Надійність Довіра донорів	Низький	Співпраця із профільним заступником міністра

Запобігання кризам

Запобігання комунікаційним кризам передбачає моніторинг та аналіз потенційних ризиків наступних періодів, роботу на їхнє упередження та готовність реагувати.

Наразі Фонд не зазнавав реальних медійних атак, як показав ситуаційний аналіз та опитування, проведені законтракованим зовнішнім консультантом проєкту — агенцією стратегічних комунікацій E'COMM.

Критика Фонду була пов'язана переважно з особливостями статусу і формами діяльності Фонду. Більшість критики Фонду стосується поточної роботи. Відповідно, може бути відкоригована в межах поточної щоденної комунікаційної роботи.

Важливо використовувати щоденну комунікацію Фонду на своїх платформах:

- Максимально використовувати проактивні формати
- Просувати сильні сторони Фонду, щоби «заякорити» їх у свідомості цільових аудиторій
- Демонструвати розуміння викликів і здатність працювати швидко (Програма «ВідновиДІМ»)
- Розширювати коло союзників, які могли б бути додатковим голосом у просуванні можливостей Фонду
- Затвердити порядок і процедури інформування перших осіб Фонду про ризики настання комунікаційної кризи та формування негативного медійного поля на основі моніторингу

План дій у випадку настання кризової комунікаційної ситуації

Скорочений антикризовий план:

1. Визначити, що сталося
2. Налаштувати моніторинг і таймінг його оновлення
3. Сформувати цілі антикризової комунікації
4. Визначити цільові аудиторії
5. Сформулювати ключові повідомлення
6. Обрати спікерів
7. Обрати канали та формати комунікації

Розширений антикризовий план розпочинається з формування команди відповідальних за антикризові комунікації.

Рішенням керівництва організації має бути затверджена команда відповідальних за антикризові комунікації і керівник команди. Це може бути керівник комунікаційного підрозділу або заступник керівника організації з відповідними повноваженнями.

Команда відповідальних за кризові комунікації має бути затверджена і формалізована, щоб у разі виникнення кризи співробітники знали, з ким вони мають негайно зв'язатися.

Перша лінія кризових комунікацій — особи, які ухвалюють рішення (СПИСОК 1)

ПІБ	ПОСАДА	ТЕЛЕФОН	E-MAIL
Єгор Фаренюк	Директор Фонду	(067) 889 88 39	efarenyuk@eefund.org.ua
Дмитро Сирих	В. о. технічного директора	(050) 705 49 16	dsyrykh@eefund.org.ua
Микола Ільїнов	Фінансовий директор	(050) 476 15 75	milinov@eefund.org.ua
Юрій Збираник	Начальник відділу сталого розвитку	(066) 573 11 55	zbyranyk@eefund.org.ua

Команда антикризового реагування — особи, які беруть участь в антикризовому реагуванні (СПИСОК 2)

З огляду на тип кризи, до вироблення політики реагування мають бути залучені певні (або всі) відділи організації — залежно від тематики, типу та рівня кризи. Їхня контактна інформація та сфера компетенції має бути доступна.

ПОСАДА
Фінансовий директор
Керівник юридичного відділу
Керівник відділу супроводу проєктів
Організатор з персоналу
Уповноважений з антикорупційної діяльності
Начальник відділу оцінки ризиків

Розподіл обов'язків в комунікаційній команді (СПИСОК 3)

Нижче наведений приблизний перелік ролей, обов'язків та продуктів, який має бути підготовлений заздалегідь, щоби допомогти організувати роботу у разі настання кризової ситуації.

ЗАВДАННЯ	ПОСАДА
Створення та управління антикризового центру	Начальник відділу сталого розвитку
Речник організації	Начальник відділу сталого розвитку
Моніторинг розвитку кризової ситуації (медіа та соцмережі)	Фахівець зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ
Підготовка ключових повідомлень та їхнє оновлення	Начальник відділу сталого розвитку Фахівець зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ Фахівці ТО та ФО
Запитання-відповіді для внутрішньої аудиторії (Q&A-сесія)	Начальник відділу сталого розвитку Організатор з персоналу
Запитання-відповіді для зовнішньої аудиторії (Q&A-сесія)	Начальник відділу сталого розвитку Начальник відділу супроводу проєктів
Підготовка речника	Відділ сталого розвитку, юристи
Контроль електронної пошти, запитань телефоном, підготовка шаблонів відповідей на звернення	Начальник відділу сталого розвитку Начальник відділу супроводу проєктів
Зв'язки з медіа (реєстрація запитів, формування медіаграфіку, надання відповідей)	Фахівець зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ
Комунікації з Наглядовою радою	Начальник відділу сталого розвитку Секретар корпоративний
Комунікації з донорами та іншими важливими стейкхолдерами	Директор Начальник відділу сталого розвитку
Внутрішні комунікації	Організатор з персоналу

Процедури та процес антикризового реагування

Нижче наведений перелік кроків, процедур та обладнання, необхідні для швидкого реагування на виникнення кризи. Це має бути продумано та бути готовим до застосування заздалегідь, щоби комунікаційна команда могла почати скоординовано працювати якнайшвидше.

1. Визначити місце розташування центру кризового реагування, подбати про оснащення і підготовку. У Центрі кризового реагування мають бути:

1.1. Копія плану реагування, підготовлені драфти заяв щодо криз типу ВІДОМЕ НЕВІДОМЕ, контактна інформація команди антикризового реагування

- 1.2. Комп'ютери та телефони
- 1.3. Доступ до інтернету
- 1.4. Доступ до принтера, сканера та копіювального апарату
- 1.5. Програмне забезпечення для моніторингу ЗМІ та соціальних мереж
- 1.6. Списки контактів ЗМІ (друкована та цифрова версії)
- 1.7. Доступ до сайтів, сторінок у соціальних мережах компанії
- 1.8. Інше, що може знадобитися, щоб ефективно впоратися з кризою

2. Зібрати комунікаційну групу для виконання стратегічних цілей, пов'язаних із комунікаціями, визначених першими особами команди антикризового реагування.

3. Розробити конкретний план комунікації, що відповідає фактичним обставинам кризи. Він має включати:

3.1. Перелік та пріоритетність аудиторій

3.2. Механізми комунікації для кожної аудиторії (електронна пошта, телефонний дзвінок, повідомлення на сайті та соціальних мережах Фонду, скликання пресконференції тощо)

3.3. Обов'язки та графік виконання кожного завдання (грунтуючись на СПИСКУ)

4. Повідомити інших керівників підрозділів, якщо потрібна їхня участь у процесі подолання кризи.

5. Заповнити шаблон повідомлення про кризу (наведені нижче), додавши якомога більше доступної інформації.

6. Створити ключові повідомлення, пов'язані з реальними обставинами, та адаптувати їх за потреби.

7. Визначити та підготувати спікера, який найбільше підходить для ситуації.

8. Підготувати можливі відповіді на запити, використовуючи ключові повідомлення.

9. Переконайтесь, що Центр антикризового реагування налаштований правильно та має копії плану реагування на кризові ситуації, повідомлення про кризу та контактну інформацію для всіх членів групи управління кризою та групи комунікацій.

10. Встановити графік розсилки оновлення моніторингу щодо розвитку кризи та графік зустрічей або дзвінків команди антикризового реагування для коригування дій.

11. Повідомити співробітникам про кризу та кроки, які плануються у відповідь. Повідомлення можуть бути надіслані електронною поштою, розміщені на внутрішньому порталі, поширені в месенджерах (наприклад, телеграм) як текст, чи як відеозвернення керівника з ключовою інформацією та відповідями на потенційні запитання.

11.1. Нагадати співробітникам про політику їхньої появи в традиційних чи соціальних медіа (хто має чи не має право коментувати від імені організації).

11.2. Повідомити співробітникам та встановити терміни, коли вони можуть розраховувати отримати подальшу інформацію щодо розвитку ситуації.

11.3. За потреби — залучити співробітників до поширення інформації чи співпраці. Для цього необхідно надати їм ключові повідомлення та відповіді на поширені запитання.

12. За потреби — зв'язатись з місцевими посадовими особами з надзвичайних ситуацій та державними службами.

13. Переконатись, що постраждалих від кризи постійно інформують за допомогою регулярних повідомлень визначеними каналами.

14. Оновити план, фіксуючи вжиті дії та відповідальних членів команди, надати доступ усім членам команди управління кризою для перегляду.

Таймінг антикризової комунікації

Перша дія у випадку кризи — з'ясувати, що сталося насправді та як це бачать люди, яких торкнулася криза, ваші цільові аудиторії та медіа.

Якщо бачення не збігається, слід починати реалізацію антикризового плану для роз'яснення реальної ситуації та відновлення довіри.

Перші дві години (від настання кризи):

- Запущений моніторинг
- Визначені відповідальні за певні види робіт (СПИСОК 3)
- Готується (за можливості — виходить) офіційна заява

Перші чотири години:

- Продовження моніторингу
- Збір додаткової інформації
- Внутрішня комунікація зі співробітниками

Перші шість годин:

- Продовження моніторингу з акцентом на те, як розходиться ваша інформація та яку реакцію викликає
- За потреби – коригування повідомлень
- Відповіді на запити
- Підготовка сесії «запитання — відповіді» (Q&A)
- За потреби — скликання або анонс пресконференції
- Підготовка спікера

Перші вісім годин:

- Моніторинг розвитку ситуації — як висвітлюється ваша заява, як розходяться відповіді на запити
- За потреби — коригування відповідей журналістам, надання додаткової інформації
- За можливості — залучення зовнішніх експертів

Збір інформації після настання кризи (ШАБЛОН 1)

Назва події	Що сталося?
Рівень кризи	Високий, середній, низький
Комунікаційна ціль	
Деталі	<ul style="list-style-type: none">● Коли це сталося● Перелік медіа, де оприлюднено● Головні спікери● Головні тези● Хто ще «втягнений» у кризу● Кількість і швидкість поширення (важливо для з'ясування — природне чи штучне поширення)
Яка інформація є підтверджена	
Яка інформація потребує підтвердження	
Що треба зробити	
Що вже зроблено	

Шаблон повідомлення (ШАБЛОН 2)

Це план підготовки повідомлення після збору інформації. У повідомлення мають бути включені лише перевірені факти. Перед публікацією необхідно перевірити актуальність усіх даних і заяв.

Обов'язкові елементи:

- Заголовок
- Дата, час, місце події
- Основні деталі, які були підтвержені
- Коли організації стало відомо про проблему
- Вжиті дії організації, які ви бажаєте оприлюднити
- Відомості про подальші дії вашої компанії та терміни — коли слід чекати подальших повідомлень (якщо ситуація розвивається)
- Контактні дані подальших запитань
- Повідомлення ніколи не повинно містити:
- Непідтвержені або невизначені деталі
- Будь-які спекуляції
- Відповідь на необґрунтовані чутки
- Звинувачення інших
- Прізвища чи будь-які персональні дані, якщо в кризовій ситуації є потерпілі

Цільова аудиторія	Питання, що виникатимуть
Влада	<ul style="list-style-type: none"> • Що сталося? • Коли сталося? • Що може статися далі (під час розвитку ситуації)? • Як ви оцінюєте вплив того, що сталося, на подальшу діяльність Фонду? • Що ви робите, щоби запобігти таким ситуаціям у подальшому? • (ПРИКЛАД) Чому Фонд досі не розпочав діяльність за новою програмою, хоча інші програми відбудови чи енергомодернізації стартували?
Донори	<ul style="list-style-type: none"> • Що сталося? • Коли сталося? • Що може статися далі (під час розвитку ситуації)? • Як ви оцінюєте вплив того, що сталося, на подальшу діяльність Фонду? • Що ви робите, щоби запобігти таким ситуаціям у подальшому? • (ПРИКЛАД) Як так сталося, що українська влада не заклала бюджетних коштів на фінансування Фонду?
Медіа	<ul style="list-style-type: none"> • Розкажіть, що сталося? • Коли це сталося?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Що спричинило ситуацію? ● Хто відповідальний? ● На кого або на що вплине ця ситуація і що буде далі?
ОСББ	<ul style="list-style-type: none"> ● Що сталося? ● Коли сталося? ● Що може статися далі (під час розвитку ситуації)? ● Як ви оцінюєте вплив того, що сталося, на подальшу діяльність Фонду? ● Що ви робите, щоби запобігти таким ситуаціям у подальшому? ● (ПРИКЛАД) Чому призупинені виплати грантів для ОСББ на вже реалізовані заходи? ● (ПРИКЛАД) Чому не всі області можуть взяти участь у Програмі «ВідновиДІМ»? ● (ПРИКЛАД) За якими критеріями ви обирали області для участі у пілотному проекті?

Ключові повідомлення за цільовими аудиторіями (ШАБЛОН 4)

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	ПОВІДОМЛЕННЯ
Влада	
Донори	
ОСББ	
Медіа	

Підведення підсумків роботи з антикризового реагування

Реальна медійна криза триває не більше одного-двох тижнів (за законами інформаційних хвиль; в умовах воєнного стану в Україні може тривати менше). Після того, як кризову ситуацію врегульовано переважно або повністю, необхідно підвести підсумки з комунікаційною командою. Оцінити, який короткостроковий і довгостроковий вплив здійснила криза на діяльність і сприйняття Фонду, які питання ще потребують вирішення.

Підведення підсумків роботи над вирішенням кризової ситуації (ШАБЛОН 5)

Що ми зробили добре?	
Що ми зробили не дуже добре?	
Які головні висновки з ситуації на майбутнє?	
Які короткотермінові наслідки ситуації?	

Які довготермінові наслідки ситуації?	
Які наші подальші кроки для подолання вказаних наслідків?	

Інструменти реалізації стратегії

Ключовим інструментом реалізації зовнішньої комунікаційної стратегії є відділ сталого розвитку.

Ключовим інструментом внутрішньої комунікаційної стратегії є організатор з персоналу.

Бюджет на реалізацію цієї комунікаційної стратегії включає витрати на:

- Медіамоніторинг
- Проведення щорічного дослідження сприйняття Фонду власними ресурсами
- Організацію візуальних комунікацій і просування на власних ресурсах Фонду
- Виробництво базових рекламних матеріалів для участі в заходах і для приміщення Фонду
- Урізноманітнення власного контенту
- Просування контенту про Фонд та його програми в мережі UAnet (за наявності бюджету)
- Забезпечення заходів для ЗМІ та співробітників

Критеріями успіху втілення цієї стратегії є:

- Залученість Наглядової ради і директорів Фонду
- Наявність ресурсу — людського та фінансового
- Проактивна позиція Фонду

Ризики втілення

При плануванні та втіленні комунікаційної стратегії необхідно також враховувати ризики втілення та методи протидії їм. Наразі є два потенційні ризики, а саме:

Ризик № 1: відсутність ресурсу на втілення стратегії

Вірогідність виникнення: висока

Рівень впливу: високий

Методи протидії: зафіксувати домовленості та рішення на початку втілення, включати в нові гранти підтримку комунікацій програм

Ризик № 2: відсутність нових донорів

Вірогідність виникнення: середня

Рівень впливу: високий

Методи протидії: залучення до команди Фонду професійних фахівців із фандрейзингу

ПОЛІТИКА ФАНДРЕЙЗИНГУ

ДУ «ФОНД ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ»

ВСТУП. Загальні положення.

Метою політики фандрайзингу Фонду енергоефективності (далі – Політика) є розвиток співробітництва між державою, бізнесом і громадським суспільством, встановлення основних принципів та процедур для забезпечення коаліції усіх стейкхолдерів фінансовими та іншими ресурсами, необхідними для досягнення поставленої мети. Ця Політика регулює порядок прийняття рішень, пов'язаних із залученням ресурсів (тут і надалі – фандрейзингом), підготовки заявок, звітності та іншої документації для донорів Фонду.

Фандрейзинг Фонду базується на принципах прозорості, економічної ефективності, чесності, відповідальності, справедливості, підзвітності та рівних можливостей.

Усі принципи, якими керується Фонд у своїй діяльності, затверджені законом про Фонд, не можуть бути змінені або скасовані.

Процес залучення грошових коштів та інших ресурсів з метою сприяння здійснення основної діяльності Фонду та забезпечення досягнення поставлених цілей визначається **як фандрейзинг**.

1. Діючі програми Фонду.

Реалізуючи свої програми, Фонд враховує Національний план дій з енергоефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності.

Станом на сьогодні Фонд реалізує 2 Програми:

1.1. Програма “ЕНЕРГОДІМ”

В рамках Програми “ЕНЕРГОДІМ”, Фонд надає підтримку об’єднанням співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) для впровадження комплексних технічних рішень з термомодернізації будівель, з урахуванням кращих європейських практик шляхом надання грантів на будівельні роботи за пакетом А «Легкий» - 40%, за пакетом Б «Комплексний» - 50%, а на роботи і послуги з підготовки проектів (енергоаудит, проектні роботи, технічний та авторський нагляд, обстеження інженерних систем) – до 70%.

Прийом нових заявок на участь у Програмі «ЕНЕРГОДІМ» був тимчасово призупиненим, але заявки на затвердження проекту, на зміни до проекту, на верифікацію та на продовження строку реалізації проектів тих ОСББ, що стали учасником Програми до війни та продовжують реалізацію проекту з термомодернізації, Фондом приймаються, розглядаються і після верифікації такі ОСББ отримують виплату грантів. У липні поточного року Фонд розпочав прийом заявок за спрощеним варіантом пакету «А», до якого на початку входило два заходи: встановлення або модернізація індивідуального теплового пункту та встановлення вузла комерційного обліку тепла (за необхідності). У вересні були внесені зміни і даний перелік заходів Пакету “А” - розширено, збільшений граничний розмір гранту, спрощено умови участі в Програмі тощо.

Після початку повномасштабної війни в Україні Фонд розширив свою діяльність. Тепер, за рішенням Кабінету Міністрів України, Фонд може реалізовувати інші програми у житловому секторі, зокрема з відновлення будівель, зруйнованих або пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації проти України.

1.2. Програма “ВідновиДІМ”

Фонд надає учасникам цієї Програми грант на безоплатній та безповоротній основі у розмірі 100% вартості матеріалів і робіт (70% — після приєднання до грантового договору, 30% — після завершення всіх робіт і схвалення заявки про завершення робіт), але не більше, ніж 7,2 млн грн на один будинок.

Учасники Програми – ОСББ, що створені та діють відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» від 29 листопада 2001 року № 2866-III ».

Для ОСББ вона передбачає можливість отримання фінансової підтримки на проведення першочергових ремонтних робіт у пошкоджених будинках. Ключова мета Програми — фінансування будівельних робіт з часткового відновлення житлових будівель, пошкоджених внаслідок військової агресії російської федерації.

Сьогодні, фінансову донорську підтримку діяльності Фонду забезпечують — Європейський Союз та Уряд Німеччини.

Перелік основних (будівельних) робіт, що підлягають компенсації згідно зазначеної Програми:

- заміна або ремонт пошкоджених блоків віконних та/або блоків балконних дверей, зовнішніх дверей;
- ремонт пошкоджень фасадів будівель;
- ремонт пошкоджень покриття будівель;
- ремонт пошкодженого обладнання дахових котелень та інженерних мереж.

В межах Програми «ВідновиДІМ» Фонд має право отримувати від Бенефіціара (ОСББ) всю інформацію про нього, його посадових осіб, представників або інших осіб, що пов'язані з ним або діють від його імені. Також Програмою визначені вимоги до підрядників і постачальників, з якими ОСББ можуть укладати договори щодо виконання заходів у межах участі в Програмі. Фонд здійснює виїзди за місцезнаходженням будинків для перевірки фактів виконання будівельних робіт до, під час і після їх впровадження. Вищезазначене дає змогу Фонду контролювати здійснення робіт і витрачання коштів ОСББ в межах участі у Програмі.

Ця програма була створена у відносно короткі терміни і вже у процесі реалізації постійно вдосконалюється. 25 вересня 2023 року вступили в дію нові зміни до цієї Програми — тепер вона діє на всій території України, крім тимчасово окупованих територій і територій активних бойових дій, а також

населених пунктів, де органи державної влади України тимчасово не здійснюють свої повноваження, та населених пунктів, що розташовані на лінії розмежування. Встановлені нові граничні питомі вартості ремонту пошкоджень конструкцій даху/покриття будівлі, уточнені вимоги до будівельних компаній та інших підрядників тощо.

В найближчих планах Фонду – розробка інших, простих в адмініструванні та дієвих програм з відновлення.

2. Очікувані проекти.

Фахівці Фонду розробили концепцію нової грантової Програми із стимулювання до використання альтернативних джерел енергії.

Для початку були проведені перемовини — як із поточними донорами щодо залучення грантових коштів на зазначені цілі, так і з експертами, регіонами та представниками ОСББ. За результатами переговорного процесу, з урахуванням усіх отриманих думок, потреб, можливостей тощо, Фонд планує розробити та затвердити наступну грантову Програму — Програма з використанням альтернативних джерел енергії.

Основна мета цієї ініціативи — підвищення енергонезалежності та зменшення споживання енергоресурсів споживачами різних категорій.

Категорії бенефіціарів:

- багатоквартирні будинки різних форм власності;
- індивідуальні домогосподарства;
- органи виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- комунальні установи (підприємства), які є власниками будівель;
- інші власники будівель.

Очікуваний грант:

Фонд компенсує лише вартість обладнання та матеріалів, необхідних для його установки. Супутні роботи пропонується фінансувати коштом бенефіціарів.

Види заходів:

- теплові насоси (грунтові і повітряні, як варіант + водяні) і супутнє обладнання до них;
- сонячні панелі, акумулюючі системи, інвертори та інше обладнання;
- сонячні геліоколектори;
- комплекс заходів та обладнання з перетворення на будівлю з близьким до нуля споживання (комплекс вище перерахованих заходів).

Попередні умови програми:

- бенефіціар отримує кредит у банку-партнера Фонду під цільове використання (необхідний окремий банківський продукт), та отримує компенсацію (грант) від Фонду в розмірі до 70% (конкретний відсоток потребує узгодження з донорами). Розмір відсотків може залежати від категорії бенефіціара;
- бенефіціару надається право на отримання компенсації після підтвердження факту установки та введення в експлуатацію відповідного обладнання та верифікації;
- необхідна наявність енергетичних сертифікатів будівлі “до” та “після”;
- буде введено обмеження граничних вартостей по кожному виду заходів даної програми (вартості обладнання).

Можливості Фонду щодо реалізації нової програми:

Фонд у поточній роботі реалізує/опрацьовує близько 800 заявок за діючими Програмами “ЕНЕРГОДІМ” та “ВідновиДІМ” (протягом 3-х років).

3. Очікувані (перспективні) ініціативи Фонду.

Види програм Фонду, які можуть бути запропоновані новим донорам до участі у реалізації:

- Програми з відбудови (згідно аналогу діючої Програми «ВідновиДІМ», але в нових інтерпретаціях), із врахуванням:
 - а) учасники - інші категорії, окрім ОСББ;
 - б) охоплення інших областей;
 - в) інші категорії робіт з відновлення тощо.

4. Мета фандрейзингу.

Метою фандрейзингової діяльності Фонду є пошук фінансових ресурсів (грантових коштів) для реалізації максимальної кількості проєктів, а саме відбудові та/або реконструкції пошкоджених багатоповерхових житлових будинків внаслідок війни та повернення їх жителів у свої будинки в найкоротший термін.

Фінансова підтримка Фонду допоможе розширити економічні та територіальні межі Програм Фонду (першочергово – Програми “ВідновиДІМ”), відповідно збільшити кількість реалізованих проєктів та повернути максимальну кількість людей в їхні домівки.

5. Необхідні ресурси.

На сьогодні, загальна сума коштів, яку ЄС погодився виділити на реалізацію Програми “ВідновиДІМ”, складає **25 млн євро**. Перша частина реалізації Програми на загальну вартість **5 млн євро** є пілотною (кошти на цей етап виділив Європейський Союз в рамках Угоди EE4U). Аналіз реалізації пілотної частини дав змогу скоригувати умови участі та поширити Програму на всю територію України.

Прийом заявок ОСББ на участь у пілотному етапі стартував 21 листопада 2022 року та поширювався на 6 регіонах (Київська, Чернігівська, Житомирська, Сумська, Дніпровська, Миколаївська області та місто Київ).

На сьогодні загальна кількість проєктів у Програмі — **231**, з них **140** повністю або частково завершені — **54** завершені проєкти, **86** частково завершені проєкти. **16 733** домогосподарств стали учасниками Програми.

484,5 млн грн — Фонд виплатить грантів, з них **200 млн грн** — вже виплачено.

Лідирує Київська область — **17** завершених проєктів і **45** — частково завершені; Житомирщина — **21** завершений проєкт і **1** частково завершений.

Стратегічна ціль Програми «ВідновиДІМ» – повернути людей в Україну та в їхні домівки-місця постійного проживання.

Термін дії Програми – протягом періоду наявності коштів, отриманих Фондом на її фінансування.

Ризики досягнення цілі – продовження активних бойових дій, ракетних ударів, обстрілів на території України.

Очікувані результати у 2023 році (за наявності залучених нових донорських коштів):

- До 1000 учасників;
- Замінено: до 60 000 кв м пошкоджених вікон;
- Відремонтовано: до 800 пошкоджених дахів.

Загальний обсяг необхідних інвестицій, 2023р.: 3 млрд грн або 75 млн євро.

Можливі шляхи фінансової підтримки:

- Грантова угода з Фондом:
- Співфінансування з державного бюджету України:
- Грантова підтримка міжнародних донорів (міжнародні організації, представництва міжнародних організацій в Україні, уряди інших країн, ін.);
- Інші джерела, не заборонені законодавством України.

6. Профіль донорів.

Донорська підтримка поточної діяльності Фонду відбувається за укладеною 2018 року Угодою про фінансування між донорами та урядом України. Основні розміри фінансування від донорів, співфінансування грантів, адміністрування донорської частини коштів на гранти, принципи функціонування Мульти Донорського трастового фонду (МДТФ), інституційної підтримки європейськими партнерами Фонду (Міжнародною фінансовою корпорацією — МФК), Урядом Німеччини (GIZ) викладені у Стратегії Фонду.

Потенційні донорські організації, що можуть надавати гранти на потреби Фонду (основні види організацій):

1. Державні фонди та організації.

Джерело фінансування: державний бюджет країни-донора.

Приклади донорських організацій: Міністерство міжнародних справ Канади (Global Affairs Canada), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), 3. Шведська агенція міжнародного співробітництва (Sida)).

2. Міжнародні організації (міждержавні).

Джерело фінансування: Внески держав (зокрема, членські внески), а також кошти самих міжнародних організацій та інших партнерів, включно з приватними фондами.

Приклади донорських організацій: Програма розвитку ООН, Організація безпеки і співробітництва у Європі (ОБСЄ).

3. Приватні фонди та організації.

Джерело фінансування: внески приватних осіб та приватних компаній.

Приклади донорських організацій: Мережа фондаций Відкритого суспільства (мережа Дж. Сороса), Фонд Богдана Гаврилишина, Citi Foundation.

4. Посередницькі організації.

Джерело фінансування: кошти державних або приватних фондів і організацій.

Приклади донорських організацій: Федерація канадських муніципалітетів (FCM), Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE).

7. Інструменти фандрейзингу.

Для досягнення своїх цілей, використовуємо різні дієві інструменти фандрейзингу:

7.1. Емейл розсилки повідомлень базою даних потенційних донорів.

7.2. Розміщення таргет-реклами в соцмережах.

7.3. Подієвий фандрейзинг (проведення благодійного вечора, аукціону, виставки) для залучення ресурсів.

7.4. Краудфандинг.

7.5. Фандрейзинг з селебретіс (в т.ч. можливість долучитись до президентської ініціативи – фандрейзингової платформи UNITED 24 - на якій можна залучати фінансування у співпраці з амбасадором проекту Фонду та його популяризації тощо).

7.6. Активація роботи з бізнесом.

8. Успішний попередній досвід фандрейзингу.

До початку війни – відсутній, так як не було необхідності в пошуку фінансових ресурсів. При створенні Фонду в Україні кошти були виділені ініціаторами створення даної структури – ЄС та урядами Німеччини та України.

Повномасштабна війна внесла суттєві корективи у траєкторію розвитку в життя країни. Наші громадяни залишились без домівок, тисячі будинків зруйновано, мільйони українців проживають у різних регіонах України, у різних країнах, в умовах тимчасового прихистку.

Війна змусила керівництво Фонду думати і діяти інакше, швидко адаптовувати роботу Фонду до викликів сьогодення. Сьогодні Фонд швидко пристосовується до індивідуальних потреб і запитів ОСББ та змушений адаптувати діяльність до викликів, пов'язаних із безпекою, воєнним станом, вимушеним переміщенням громадян на безпечні території, руйнуваннями інфраструктури тощо.

Саме тому було прийнято рішення щодо запуску нової Програми “ВідновиДІМ” (робоча назва - “Програма швидких ремонтів”), яка була першочергово покликана на ремонт будинків, які постраждали внаслідок російської агресії та швидке повернення мешканців у свої будинки. Тому саме в той час, осінь-зима 2022 року, була нагальна потреба швидко завершити розроблення даної Програми і знайти фінансування.

Таким чином, починаючи з осені 2022 року Фонд активно почав розвивати новий напрямок діяльності - фандрейзинг. Поточний список потенційних донорів, яким було надіслано листи Фонду та/або з якими відбувались контакти, склав понад 65 контакти.

Зокрема, протягом вересня-листопада 2022 року було:

- **надіслано лист на Міністерство закордонних справ України** щодо підтримки Фонду і його програм Посольствами України у дружніх країнах (понад 30 посольств). За результатами Міністерство надіслало до посольств лист із презентацією про Фонд із проханням про допомогу Фонду у промоції на міжнародному рівні у межах країн перебування посольств. Результат – відсутній, жодне посольство не звернулось до Фонду щодо участі у спільних заходах чи по додаткову інформацію для залучення донорів.

- **надіслано листи на неурядові установи (34)** ряду країн, отримано 7 відповідей (або 20% від загальної кількості).

- **надіслано листи на іноземні посольства в Україні (34)**, отримано 17 відповідей або/та проведено телефонні розмови (або 50% від загальної кількості).

- **надіслано лист на новопризначеного в.о. Постійного представника ПРООН в Україні** щодо можливого продовження підтримки проекту ПРООН, який надавав допомогу Фонду у формуванні ОСББ у 2019-2021 рр. Очікуємо на відповідь.

- проведено онлайн-зустріч з представниками Surge Проекту (SmartAIDUA PARTNERS), Канада, 22 вересня 2022 року. Обговорили питання можливості включення проектів Фонду в канадську урядову програму по відновленні України (канадські проекти «The winterization», «Warm Ukraine»). Надіслали презентаційні матеріали - для розповсюдження серед потенційних донорів в Канаді, а також для Посольства України в Канаді. Проект очікував наше рішення щодо можливих шляхів залучення донорів для того, щоб зрозуміти з ким можна починати переговори щодо підтримки Фонду. У 2023 році канадці повідомили про те, що фокусуються на гуманітарних та медичних проектах.

- проведено онлайн-зустріч з представниками Світового банку, 27 вересня 2022 року (Silvia Romero, senior energy specialist; Roman Novikov, energy specialist; Nadia Kislova, project manager). За результатами зустрічі, на жаль, не було досягнуто позитивних очікувань щодо потенційного фінансування наших проектів. Поки що плани до співпраці відкладено на невизначений період.

- взято участь в офлайн-Форумі Recovery Forum Ukraine 2022 (19 жовтня 2022р., м. Київ), де було проведено ряд зустрічей з представниками Посольств (Австрія, Іспанія), юридичних, будівельних компаній, представниками фондів по відновленню України, органами державної та місцевих влад (в т.ч. постраждалих міст) тощо.

- взято участь в онлайн-заході International Expert Conference on the Recovery, Reconstruction and Modernization of Ukraine (25 жовтня, м. Берлін, Німеччина). По результатах онлайн заходу було оновлено базу даних потенційних донорів (додано нові організації: German Investment and Development Corporation DEG, Swiss Investment Fund for Emerging Markets SIFEM, Netherlands Development Finance Company FMO).

- проведено ряд телефонних розмов та офлайн-зустрічей з австрійським посольством: 19 жовтня на Recovery Forum 2022 спілкувалися з Менеджером з розвитку Комерційного сектору, Ухро Євгенія. Продовжуємо співпрацю. За результатами зустрічі з Послом 18 листопада 2022 року – є домовленість про те, що Посольство допоможе нам налагодити контакти з Урядом Австрії, Австрійським агентством енергоефективності та звернуться до Міністерства фінансів Австрії з питань фінансування проектів відновлення та ЕЕ в Україні.

- проведено телефонні розмови з Посольством Литви в Україні (аташе з питань енергетики Laura Pušinskaitė Energy Attaché). Наразі вони обдумують формат можливої співпраці з нами, а також фінансування наших програм. Була ідея перекинути кошти на наш рахунок з їхнього Фонду енергоефективності для проектів по Програмі ВідновиДім. На жаль переговори припинилися.

Найбільш перспективні контакти станом на 30 листопада 2022 року:

- Проект Surge (SmartAIDUA PARTNERS), Канада;

- Посольство Литви
- Посольство Австрії

Основні проблеми у спілкуванні з представниками посольств:

- Реально в Україні знаходиться дуже мало Посольств і представництв. У багатьох посольствах працюють лише консульські відділи. У зв'язку з цим, досить важко навіть підтвердити факт отримання нашого листа послом чи профільними відділами посольств.

- Ті контакти, які відбуваються, часто зводяться до формулювання «Ми готові допомагати Україні, але після завершення війни» або «Ми вже допомагаємо на урядовому рівні, і не плануємо концентрувати увагу на певній державній установі».

Протягом 2023 року Фонд активно продовжив роботу в даному напрямку.

Вже в I кварталі поточного року була створена робоча група з фахівців Фонду, яка займалась розробкою документу “Моделі взаємодії Фонду з новими донорами”. Було проведено ряд онлайн-зустрічей та фіналізовано даний документ, відповідно до якого були зафіксовані наступні питання:

Фандрейзингова діяльність Фонду включає у себе наступні елементи:

- формування громадської думки на репутаційну підтримку Фонду;
- обґрунтування потреби в коштах і узгодження з інтересами потенційних фінансових донорів;
- вибір зручного інструменту фандрейзингу, який відповідає потребам та можливостям Фонду;
- пошук потенційних джерел фінансування, визначених Законом для Фонду;
- формування, підтримку і розвиток зв'язків із фінансовими донорами.

Крім цього, в даному документі виокремили Програми, які можуть бути запропоновані новим донорам (програма відновлення “ВідновиДІМ” та програми по стимулюванню “зелених проєктів”), визначено “червоні лінії” Фонду щодо взаємодії з донорами (від чого не відступаємо, і що донори можуть змінювати чи вимагати), розглянуто питання щодо основних можливих джерел залучення фінансування, права донорів по залученню, розподілу коштів, адміністрування процесів, звітування. Також

запропоновано варіанти моделей використання коштів нових донорів, передбачених на реалізацію проектів.

Ключові показники:

1. Формування і наповнення бази потенційних донорів. Станом на жовтень 2023 року в базі контактів понад 40 контактів. Це - потенційні партнери та/або донори Фонду. Варто зауважити, що даний список постійно редагується, певна інформація додається, деякі контакти - які стають неактуальними, видаляються.
2. Розробка документів, а саме підготовка презентаційних матеріалів, довідок про проекти Фонду, офіційних листів-запрошень до співпраці.
3. Підготовка та розсилка листів про співпрацю. За весь період активної роботи було надіслано понад 100 листів-запрошень до співпраці, проведено понад 40 онлайн та офлайн зустрічей, здійснено більше 100 дзвінків щодо пропозиції співпраці та пошуку фінансування на проекти Фонду
4. Налагодження та підтримка партнерських відносин з:

а) посольствами в Україні та закордоном (напр., вдалось зкомунікувати та вести перспективні діалоги з українськими Посольствами в Бельгії, Британії, Іспанії, Норвегії, Литви, Чехії, Швейцарії. А також з іноземними Посольствами України в США, Канаді, Австрії, Чехії). Дані Посольства вважаємо перспективними для подальшої співпраці.

б) українськими громадами-діаспорою в світі (надіслано листи про розвиток співпраці на: Світовий Конгрес Українців, Європейський Конгрес Українців, Світова федерація українських жіночих організацій, Союз Українок Канади, Союз Українок Америки, Союз Українок Австралії, Союз українців у Великій Британії, Спілка українців в Португалії, Центральна спілка Українців в Німеччині, Об'єднання українців у Польщі, Українське національне Об'єднання Канади). На жаль позитивної відповіді та реакції від даних організацій Фонд не отримав.

в) 24 січня 2023 року надіслано лист на [United24](#) , нац. Фандрейзингова платформа за ініціативи Президента, щодо: а) можливості розміщення проектів Фонду на даній платформі, б) пошуку амбасадора – публічної

персони, яка б могла шукати кошти під ініціативи Фонду. Протягом поточного року не вдалось отримати відповідь та провести дієві переговори.

г) міжнародними та українськими організаціями, зокрема: European Climate Foundation, American Chamber of Commerce in Ukraine, Greenpeace Central and Eastern Europe, БФ «Леруа Мерлен», ГФ «Опен Доор Юкрейн», Austrian Energy Agency, Shpyg Foundation, USAID's Energy Security Project, Швейцарсько-український проект DESPRO, NEFCO, Ukrainian Association of Renewable Energy, зустріч із офісом ПРООН).

В результаті успішно проведених переговорів підписано 2 міжнародні меморандуми про співпрацю, а саме співфінансування проектів по відновленню – БО «Леруа Мерлен» (Франція, 24.05.23), ГФ «Опен Доор Юкрейн» (Нідерланди, 13.06.23).

5. Ведення переговорів з потенційними донорами: проведено ряд переговорів з посольствами та укр. та міжн. організаціями (в т.ч., БФ Сергія Притули (онлайн, 17.07.2023), ГФ «Опен Доор Юкрейн», голландська організація (офлайн в офісі, 24.07.2023), австрійська агенція Austrian Energy Agency. З Австрійською Енергетичною Агенцією організуємо навчальний тур у Відень - сфокусований на навчання фахівців Фонду по «зелених» проектах, а саме обмін досвідом з можливістю відвідати підприємства Австрії, які реалізують проекти в сфері ВДЕ). Даний тур заплановано на грудень 2023 року. Фінансує цю поїздку - приймаюча сторона.

6. Участь у міжнародних і державних заходах:

- 6 міжнародних заходів (1 - Форум ReBuild Ukraine 2023 (15-16 лютого, м. Варшава, Польща), 2 – Конференція SUSTAINABLE RECONSTRUCTION OF UKRAINE (29 березня, м. Відень, Австрія), 3 - The Central & Eastern European Energy Efficiency Forum 2023 (C4E Forum 2023), 25.05.2023, Братислава, Словаччина, 4 - Rebuilding better in Ukraine from short term actions to long-term goals (organizer - The International Energy Agency, France, 27.07.2023, online meeting, спікер Є.Г.Фаренюк; 5 - Kongres Odbudowy Ukrainy. Common Future 2023, 21-22.09.2023, offline, Poznan, Poland, спікер – А.Райкевич), 6 - міжнародна онлайн-конференція Reconstruction of Ukraine, організована Торгово-Промисловою Палатою Італії в Україні,

FederCamere та Associazione Nazionale Comuni Italiani, 24-26 жовтня 2023 року, спікер - Ю.В. Сабатюк.

- 4 державні заходи (1 – заходи в рамках виставки Aquatherm Kyiv 2023, 16-18.05.2023, Київ, 2 – Всеукраїнський форум управителів багатоквартирними будинками, 1-2 червня 2023 року, Трускавець), 3 – Вебінар з презентації проекту та конкурсу “Підтримка енергомодернізації підприємств у воєнний час (організатор - GIZ за дорученням урядів Німеччини та Швейцарії “Energy Efficiency and Climate Projects”), онлайн, 17.08.2023; 4 – Робочий візит - презентація реалізованого проекту по Програмі ВідновиДІМ - ОСББ “Фаворит” - організований для американського медіа Semafor, 21.08.2023, Ірпінь.

На постійній основі ведеться моніторинг тематичних заходів по відновленні в Україні та світі (е-повідомлення, запити через посольства, торгово-промислові палати, дзвінки, онлайн-реєстрація на сайтах, платформах Форумів тощо)

На наступні 3 роки, фандрейзингова діяльність, один з основних напрямків роботи відділу сталого розвитку та Фонду в цілому. (???)

9. Основні стратегічні напрямки реалізації фандрейзингової політики

Фандрейзингова політика включає наступні основні стратегічні

напрямки:

9.1. Створення єдиної бази з усіма діючими та потенційними донорами.

Цілі: а) аналіз та визначення потенційних донорів за відкритими джерелами;

б) оновлення на постійній основі переліку потенційних донорів, використання в т.ч. персональних контактів.

Період виконання: інформація оновлюється/ переглядається на постійній основі.

9.2. Підготовка презентації для донорів.

Період виконання: на постійній основі, протягом року.

9.3. Підготовка та розсилка листів-звернень.

Ціль: підготовка змісту листів про Фонд і пошук грантових коштів
Період виконання: частково - виконано.

Період виконання: на постійній основі, протягом року.

9.4. Робота з іноземними Посольствами в Україні.

Ціль: розсилка листів-запрошень до співпраці з Фондом, залучення дипломатичних установ до проведення інформаційної кампанії про Фонд серед потенційного кола донорів.

Період виконання: на постійній основі, протягом року.

9.5. Участь у профільних заходах по відновленню України (робочі поїздки, форуми, виставки, дипломатичні зустрічі тощо).

Ціль: організація участі в національних і міжнародних заходах, складання плану заходів - для популяризації Фонду та налагодження контактів (заходи по відновленню України, заходи щодо політики енергоефективності, економічні та інвестиційні форуми, дипломатичні прийняття тощо).

Період виконання: протягом року, відповідно до запланованого календаря подій та фактично отриманих запрошень до участі у відповідних заходах.

9.6. Ведення перемовин з грантодавцями, особисті зустрічі (онлайн, офлайн), телефонне спілкування, використання мережі інтернет.

Період виконання: протягом року, на постійній основі.

9.7. Участь у конкурсному відборі грантових конкурсів.

Період виконання: протягом року, на постійній основі.

9.8. Адаптація можливостей Фонду до запитів донора (напр., “переписування” презентацій мовою донора).

Період виконання: протягом року, на постійній основі.

9.9. Лобіювання інтересів Фонду (відстоювання інтересів) при веденні переговорів з потенційними партнерами.

Період виконання: протягом року, на постійній основі.

9.10. Складання звітності для донора.

Період виконання: звітний період та/або за запитом діючого донора.

9.11. Розсилка листів подяки, висловлення слів подяки донорам, спонсорам та всім тим, хто підтримує та допомагає Фонду.

Період виконання: протягом року, на постійній основі.

9.12. Проведення моніторингу та оцінки фандрейзингової стратегії та/або плану діяльності по цьому напрямку.

Період виконання: звітний період та/або за запитом діючого донора.

9.13. Контроль та коригування стратегії/плану роботи.

Період виконання: на постійній основі.

9.14. Формування, підтримка і розвиток зв'язків із грантодавцями.

Період виконання: на постійній основі.

9.15. Формування громадської думки на репутаційну підтримку Фонду.

Період виконання: на постійній основі.

10. Стратегічні цілі здійснення ефективної фандрейзингової діяльності

Стратегічна ціль 1 – Розвиток інституційної спроможності Фонду

Оперативні цілі:

- а) залучення донорів до підтримки діяльності Фонду;
- б) впровадження партнерських програм;
- в) ефективні комунікації та прозорість діяльності Фонду.

Стратегічна ціль 2 – Розвиток проектів з енергоефективності та відновлення пошкоджених будинків житлового фонду внаслідок війни

Оперативні цілі:

- а) підвищення рівня інвестицій у е/е проекти через впровадження партнерських програм;
- б) промоція благодійництва та меценатства у сфері енергоефективності та відновлення житлового фонду;
- в) застосування різноманітних інструментів фандрейзингу.

ВИСНОВКИ. Очікувані результати реалізації фандрейзингової Політики

Однією із стратегічних цілей Фонду, визначеною Стратегією Фонду на 2024-2026 роки, передбачається підвищення фінансової спроможності Фонду.

Залучення додаткових джерел фінансування дасть можливість сприяти реалізації державної політики у сфері розвитку житлового фонду, енергоефективності та відновленні, реконструкції пошкоджених будинків внаслідок воєнних дій.

Залучення та створення широкого кола партнерства (міжнародного і національного) між державними установами, бізнес-середовищем, дипломатичними інституціями, громадянським суспільством та благодійними фондами дасть можливість розбудувати та зміцнити стабільну підтримку енергоефективних ініціатив Фонду та проектів з відновлення, їх подальший розвиток та додаткове зростання та зміцнення інституції Фонду, як впливової установи, як в Україні так і закордоном.

Оцінка ефективності реалізації фандрейзингової Політики ґрунтуватиметься на результатах виконання оперативних цілей відповідно до визначених у плані індикаторів успішності досягнень.

Порівняння сценаріїв

	Песимістичний сценарій			Базовий сценарій			Оптимістичний сценарій		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Необхідність поповнення капіталу, тис грн	0,00	0,00	0,00	0,00	959 782,90	728 479,91	0,00	2 108 783,98	1 262 756,95
ВСІ ПРОЄКТИ									
Виплата Фонду, в т.ч.	1 081 394	1 170 553	154 118	1 581 828	1 966 015	1 316 752	1 765 330	2 145 431	2 013 308
Виплати Фонду на Програми	1 001 390	1 085 557	64 118	1 484 832	1 861 015	1 206 748	1 668 334	2 040 431	1 903 304
Відшкодування МФК/інші донори	312 067	690 394	57 101	534 826	1 152 929	561 079	596 294	1 269 577	841 075
Резервування коштів	110 588	93 873	0	318 358	407 136	1 106 846	349 378	391 743	2 028 669
Залишок капіталу за умови непоповнення	1 235 738	1 056 869	966 869	769 203	257 067	-959 783	526 632	29 889	-2 108 784
Залишок коштів за умови непоповнення	1 544 682	1 064 524	967 507	1 267 522	454 436	-301 237	1 145 488	269 633	-902 600
Залишок капіталу МФК		1 059 225			-130 561			-588 673	
Необхідні кошти MDTF/новий договір EE4-UIII (оціночно)						130 561			588 673
"ЕНЕРГОДІМ"									
Кількість завершених проєктів	120	201	48	171	260	200	218	325	265
в т.ч. існуючих проєктів	90	135	0	135	170	0	170	205	0
Виплата Фонду	636 249,57	748 594,00	24 000,00	929 841,57	1 297 343,00	1 033 226,58	1 113 343,57	1 476 759,47	1 565 755,89
Відшкодування МФК	51 804,00	396 998,00	16 000,00	155 168,00	683 168,39	443 256,03	216 636,00	799 815,62	641 238,93
Резервування коштів	9 000,00	24 000,00	0,00	154 020,00	271 117,20	1 034 267,08	185 040,00	253 589,85	1 847 364,87
"ЕНЕРГОДІМ" 0% МФК / 100% Фонд (Цільова Подія 686									
Кількість завершених проєктів	60	0	0	60	0	0	60	0	0
Виплата Фонду	479 240	0	0	479 240	0	0	479 240	0	0
Відшкодування МФК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервування коштів									
"ЕНЕРГОДІМ light" 0% МФК / 100% Фонд (Цільова Подія									
Кількість завершених проєктів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виплата Фонду	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Відшкодування МФК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервування коштів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
"ЕНЕРГОДІМ" існуючі проєкти									
Частка Фонду	50%	50%		50%	50%		50%	50%	
Кількість завершених проєктів	30	135	0	75	170	0	110	205	0
Виплата Фонду	142 010	715 594	0	389 510	927 344	0	559 020	1 088 516	0
Відшкодування МФК	45 804	382 998	0	133 804	524 623	0	190 608	633 160	0
Резервування коштів									
"ЕНЕРГОДІМ light" НОВІ									
Частка Фонду	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Кількість отриманих проєктів	36	96	0	48	96	156	72	120	204
Кількість завершених проєктів	30	66	48	36	72	126	48	96	162
Виплата Фонду	15 000	33 000	24 000	18 000	36 000	63 000	24 000	48 000	81 000

Базовий сценарій

	2024	2025	2026
Необхідність поповнення капіталу, тис грн	0,00	0,00	1 065 273,16
ВСІ ПРОЄКТИ			
Виплата Фонду, в т.ч.	1 638 679	2 173 963	1 706 756
Виплати Фонду на Програми	1 541 683	2 068 963	1 596 752
Відшкодування МФК	1 529 990	609 612	0
Залишок коштів за умови непоповнення	2 205 834	641 483	-1 065 273
Залишок капіталу МФК		358	
"ЕНЕРГОДІМ"			
Кількість завершених проєктів	171	260	200
в т.ч. існуючих проєктів	135	170	0
Виплата Фонду	986 692,95	1 505 291,60	1 423 230,47
Відшкодування МФК	1 038 521,63	418 007,02	0,00
"ЕНЕРГОДІМ" 0% МФК / 100% Фонд (Цільова Подія 686 600 340,35 грн скасовується)			
Кількість завершених проєктів	60	0	0
Виплата Фонду	479 240	0	0
Відшкодування МФК	686 600	0	0
"ЕНЕРГОДІМ" існуючі проєкти			
Частка Фонду	20%	20%	
Кількість завершених проєктів	75	170	0
Виплата Фонду	420 027	1 001 120	0
Відшкодування МФК	288 637	357 676	0
"ЕНЕРГОДІМ light" НОВІ			
Частка Фонду	20%	20%	20%
Кількість отриманих проєктів	48	96	156
Кількість завершених проєктів	36	72	126
Виплата Фонду	27 000	36 000	63 000
Відшкодування МФК	23 000	8 000	0
"ЕНЕРГОДІМ" НОВІ			
Частка Фонду	20%	20%	20%
Кількість отриманих проєктів, в т.ч.:	42	78	280
Проєкт А	6	20	60
Кількість завершених проєктів, в т.ч.:	0	18	74
Проєкт А	0	18	38
Виплата Фонду	60 426	468 171	1 360 230
Відшкодування МФК/інші донори	40 284	52 331	0
"ВідновиДІМ" (основний) 80%МФК / 20%Фонд			
Кількість отримані проєктів	205	120	0
Кількість завершених проєктів	173	181	42
Виплата Фонду	519 290	422 550	39 060
Відшкодування МФК	455 768	143 630	0
ГрінДІМ Приватні будинки			
Кількість завершених проєктів	204	579	500
Виплата Фонду	35 700	105 757	98 091
Відшкодування МФК/інші донори	35 700	35 175	0
ГрінДІМ ОСББ			
Кількість завершених проєктів	0	43	41

Виплата Фонду	0	35 365	36 370
Відшкодування МФК/інші донори	0	12 800	0
Утримання Фонду	96 996	105 000	110 004
Відсоток витрат на утримання до грантів (розрахунок)	6,29%	5,08%	6,89%
	1 541 683	2 068 963	1 596 752
	986 692,95	1 505 291,60	1 423 230,47
	173	181	42
	519 290	422 550	39 060
	204	622	541
	35 700	141 122	134 462
	0	0	0
	0,00	0,00	0,00