



Додаток 4 до  
протоколу №3 засідання Наглядової ради  
ДУ «Фонд енергоефективності»  
від 25 лютого 2026 року

**ПОЛІТИКА  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
ДУ «ФОНД ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ»  
(нова редакція)**

## ЗМІСТ

<b>1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ ТА СКОРОЧЕНЬ.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ .....</b>	<b>4</b>
<b>4. СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ .....</b>	<b>4</b>
<b>5. МЕТА, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФОНДУ.....</b>	<b>6</b>
<b>6. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ .....</b>	<b>6</b>
<b>7. РИЗИК-АПЕТИТ ТА КРИТЕРІЇ РИЗИКІВ.....</b>	<b>8</b>
<b>8. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....</b>	<b>9</b>
<b>9. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ.....</b>	<b>10</b>
<b>ДОДАТОК 1 ФОРМА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ.....</b>	<b>11</b>
<b>ДОДАТОК 2 РЕЄСТР РИЗИКІВ.....</b>	<b>12</b>
<b>ДОДАТОК 3 МАТРИЦЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ.....</b>	<b>13</b>
<b>ДОДАТОК 4 КРИТЕРІЇ РИЗИКІВ .....</b>	<b>14</b>

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Ця Політика управління ризиками (далі – Політика) визначає мету, принципи, методологію та процедури управління ризиками в діяльності ДУ «Фонд енергоефективності» (далі – Фонд).

1.2. Політика розроблена на основі міжнародних стандартів (ISO 31000:2018, COSO ERM) та кращих практик корпоративного управління.

1.3. Дія Політики поширюється на всі структурні підрозділи та працівників Фонду.

1.4. Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії розвитку та корпоративної культури Фонду.

## 2. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ ТА СКОРОЧЕНЬ

**Ризик** – можливість настання події, яка може негативно або позитивно вплинути на досягнення цілей Фонду.

**Комплаєнс-ризик** – потенційна загроза виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат, недосягнення запланованих результатів або втрати репутації внаслідок невиконання Фондом вимог чинного законодавства України, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішніх нормативних документів Фонду, у тому числі процедур.

Комплаєнс-ризик тісно пов'язаний з (а) юридичним ризиком, (b) ризиком репутації, (c) операційним ризиком:

(а) юридичний ризик – ризик, пов'язаний з ймовірністю виникнення збитків або додаткових втрат внаслідок застосування до Фонду неочікуваних санкцій за недотримання вимог законодавства України, або унаслідок визнання недійсними умов договорів у зв'язку з їх невідповідністю вимогам законодавства України, або покладення на Фонд зобов'язань із вчинення дій, зокрема відшкодування шкоди.

Юридичний ризик може призвести до виникнення збитків або додаткових втрат, необхідності грошового відшкодування збитків, погіршення репутації, погіршення позицій Фонду на ринку, звуження можливостей для розвитку і зменшення можливостей правового забезпечення виконання угод.

(b) ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу Фонду, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу Фонду партнерами, Бенефіціарами, контрагентами або органами нагляду.

Репутація впливає на здатність Фонду встановлювати нові відносини з контрагентами, впроваджувати нові програми або підтримувати існуючі відносини. Ризик репутації може привести Фонд (або його директорів) до фінансових втрат, в тому числі до притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності. Фонд може забезпечити адекватний рівень управління ризиком репутації завдяки впровадженню ефективної комплаєнс програми.

(c) операційний ризик – це потенційний ризик для довгострокового існування Фонду, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього контролю або інформаційних технологій і процесів обробки інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контрольованості і безперервності робіт, у тому числі через неадекватність стратегії, політики і використання інформаційних технологій. До інших аспектів операційного ризику належать імовірність непередбачених подій, наприклад пожежі або стихійного лиха.

**Управління ризиками (risk management)** – систематичний процес виявлення, ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків.

**Ризик-апетит** – рівень ризику, який Фонд готовий прийняти у процесі діяльності.

**Власник ризику** – підрозділ, посадова особа або працівник, який не входить до складу підрозділів Фонду, відповідальні за управління конкретним ризиком.

**Притаманий ризик (Inherent Risk)** – ризик, який існує до застосування заходів управління.

**Залишковий ризик (Residual Risk)** – ризик, що залишається після впровадження заходів реагування.

**Реєстр ризиків** – документ, що формується ризик-офіцером та містить опис, класифікацію, оцінку ризиків та заходи з їх управління.

**Фактичний контроль ризику** – це сукупність існуючих політик, процесів, внутрішніх процедур і практичних дій, які обмежують або нейтралізують вплив визначених ризиків на діяльність Фонду. Тобто, це поточний рівень управління ризиком, який демонструє, наскільки добре ризик реально

контролюється зараз, а не те, що заплановано на майбутнє.

**Невідповідність (Irregularity)** – будь-яке порушення положення законодавства або умов угоди, що є наслідком дії/бездіяльності, яке має або може мати наслідком заподіяння шкоди бюджету Фонду або ЄС.

**Шахрайство (Fraud)** – будь-яке умисне діяння або бездіяльність, яке має або може мати наслідком заподіяння шкоди бюджету Фонду або ЄС.

### **3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

3.1. Системність і інтегрованість: управління ризиками охоплює весь життєвий цикл продуктів і програм Фонду.

3.2. Прозорість і відповідальність: працівники ознайомлені з цією Політикою й зобов'язані її дотримуватися.

3.3. Проактивність та адаптивність: моніторинг змін зовнішнього середовища (законодавство, ризики, умови воєнного стану тощо) для вчасного реагування.

3.4. Міжпідрозділова взаємодія: ефективна співпраця між всіма лініями захисту, зокрема між ризик-офіцером, відділом внутрішнього аудиту та іншими структурними підрозділами Фонду.

### **4. СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

4.1. Мета системи управління ризиками полягає в наданні Фонду допомоги в інтеграції ризик-менеджменту в значимі види діяльності та функції. Результативність управління ризиками залежить від його інтеграції в процес управління Фондом, включаючи прийняття рішень. Це вимагає підтримки з боку Дирекції.

4.2. Структура системи управління ризиками включає в себе такі елементи, як ідентифікація, аналіз, оцінка ризиків, реагування на них, моніторинг і контроль, інформація та комунікація.

4.3. Фонд проводить оцінку своєї існуючої практики і процесів управління ризиками з метою визначення будь-яких прогалин і усунення цих прогалин в межах системи.

4.4. Елементи системи і методи їх спільного функціонування адаптуються до потреб Фонду.

4.5. Дирекція та Наглядова рада забезпечують інтеграцію управління ризиками у всю діяльність Фонду та демонструють лідерство і зобов'язання за допомогою: - адаптації і впровадження всіх елементів системи;

- формулювання положень або політики, що визначають підхід до управління ризиками, план або напрям дій;

- забезпечення необхідними ресурсами для управління ризиками;

- розподілу повноважень, відповідальності за виконання і результат на відповідних рівнях в межах Фонду.

Це допомагає Фонду:

- привести управління ризиками у відповідність з його цілями, стратегією та культурою;

- визнати зобов'язання і вжити заходів до їх повного виконання, включаючи добровільно взяті зобов'язання;

- встановити ступінь і тип ризику, які можуть або не можуть бути визнані прийнятними при формуванні критеріїв ризику, забезпечивши доведення їх до всіх рівнів в Фонді;

- донести цінність управління ризиками до усіх співробітників Фонду;

- у просуванні систематичного моніторингу ризиків;

- забезпечити відповідність системи управління ризиками контексту Фонду. Дирекція відповідає за управління ризиками, Наглядова рада – за контроль у сфері управління ризиками.

4.5.1. Структурні підрозділи, посадові особи та працівники Фонду, залучені до процесу управління ризиками:

Наглядова рада Фонду:

- забезпечує належний розгляд ризиків під час визначення цілей Фонду;

- розуміє ризики, з якими стикається Фонд при досягненні своїх цілей; - визначає філософію та культуру комплаєнсу;

- визначає та затверджує стратегію, основні напрями діяльності Фонду;

- затверджує політику з питань управління ризиками;

- переглядає та встановлює ризик-апетит щодо зрілості управління ризиками Фонду. Дирекція Фонду:

- забезпечує впровадження і виконання політики з питань управління ризиками (дотримання законодавства, правил та стандартів);

- забезпечує результативне функціонування системи управління ризиками; - забезпечує належний обмін інформацією про ризики в управлінні ними; - ознайомлюється із звітами, проводить оцінку основних ризиків та комплаєнс ризиків, заходів управління ними.

4.5.2. I лінія захисту — операційне управління: відповідальні структурні підрозділи та керівники процесів ідентифікують і управляють ризиками у межах своєї діяльності та дотримуються встановлених процедур. I лінія захисту – в межах повноважень, що визначені положеннями про відділ та/або посадовими інструкціями працівників, виявляють потенційні ризики, розробляють заходи щодо уникнення, мінімізації виявлених ризиків.

4.5.3. II захисту — функція управління ризиками: ризик-офіцер (з комплаєнс функцією) та Уповноважений з антикорупційної діяльності забезпечують методологію, координацію, підтримку процесу управління ризиками, консультування підрозділів, агрегування інформації та підготовку звітів. II лінія захисту:

- виявляє, ідентифікує джерела та оцінює комплаєнс-ризик, пов'язаний з діяльністю Фонду, в тому числі бере участь у розгляді та узгодженні програм Фонду і бізнес-процедур, встановленні нових та зміні діючих відносин з партнерами; - контролює, в тому числі шляхом проведення вибіркового перевірок, відповідність діяльності Фонду, а також дій його співробітників нормативно-правовим актам, які регулюють області відповідальності функції комплаєнсу;

- консультує Дирекцію Фонду з питань дотримання правил та стандартів, які регулюють діяльність Фонду та є областю відповідальності функції комплаєнсу; - надає консультації за запитами співробітників Фонду щодо відповідності їх дій вимогам внутрішніх кодексів, стандартів і правил з питань комплаєнсу; - проводить тренінги та семінари з питань комплаєнсу;

- приймає участь у службових розслідуваннях порушень співробітниками Фонду вимог законодавства України, внутрішніх нормативних документів Фонду на підставі розпоряджень директора Фонду;

Оцінка рівня комплаєнс-ризиків дозволяє виявити напрями діяльності, що потребують подальшого моніторингу комплаєнс-ризиків, а отримані результати дають змогу оцінити загальний рівень комплаєнс-ризиків Фонду.

Ризик-офіцер (з комплаєнс функцією) є окремою штатною одиницею, адміністративно підпорядковується директору Фонду, а функціонально — Наглядовій раді. Призначення Ризик-офіцера погоджується Наглядовою радою. Звільнення Ризик-офіцера за ініціативою Дирекції можливе виключно після отримання попередньої згоди Наглядової ради. Ризик-офіцер (з комплаєнс функцією):

- розробляє внутрішні нормативні документи Фонду та організаційно-розпорядчі документи з питань управління ризиками;

- розробляє та забезпечує реалізацію політики з питань управління ризиками; - формує та веде Реєстр ризиків, готує узагальнену інформацію Дирекції та звіти Наглядовій раді Фонду щодо виявлених ризиків у Фонді, заходів контролю. - готує квартальні звіти для Наглядової ради;

- веде постійний моніторинг і змінює систему управління ризиками з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін.

- за потреби готуються позапланові звіти.

Інформація про суттєві ризики доводиться до керівництва (Дирекції та Наглядовій раді Фонду) та відповідальних осіб без зволікань.

Результати моніторингу враховуються Дирекцією у плануванні діяльності.

4.5.4. III лінія захисту - підрозділ внутрішнього аудиту:

- перевіряє ефективність системи управління ризиками та комплаєнсу.

- оцінює достатність системи управління ризиками.

4.6. Роль комплаєнс-культури в корпоративній культурі Фонду

Комплаєнс-культура є частиною корпоративної культури Фонду.

Фонд дотримується комплаєнс-культури, високих стандартів при здійсненні своєї діяльності і вимог законодавства України та внутрішніх нормативних документів Фонду з метою захисту інтересів

партнерів, Бенефіціарів, працівників Фонду. Комплаєнс-культура є невід'ємною частиною діяльності Фонду і дотримується кожним співробітником Фонду.

4.7. Система комплаєнсу охоплює щонайменше такі напрями:

- дотримання законодавства та правил донорів;
- антикорупційна діяльність;
- запобігання конфлікту інтересів;
- захист персональних даних;
- доброчесність та етична поведінка;
- перевірка контрагентів;
- публічні закупівлі;
- внутрішні розслідування.

## **5. МЕТА, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФОНДУ**

5.1. Основною метою управління ризиками є створення умов для реалізації стратегії Фонду, розвиток культури комплаєнсу та високих стандартів професійної поведінки, відповідно до яких Фонд здійснюватиме свою діяльність, підвищення захисту інтересів учасників та довіри заявників/бенефіціарів, громадськості.

5.2. Основними цілями управління ризиками є:

- дотримання Фондом чинного законодавства України, коли кожен працівник Фонду несе персональну відповідальність за знання, розуміння та дотримання норм, які накладаються цими законами та актами, у тому числі внутрішніми нормативними документами Фонду;
- ефективність управління ризиками, включаючи аналіз ризиків на консолідованій основі, встановлення прийняттого рівня цих ризиків і забезпечення прийняття заходів, необхідних для своєчасної ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу таких ризиків з метою їх мінімізації;
- створення і підтримання системи цілісної, достовірної, об'єктивної і своєчасної управлінської інформації та звітності;
- вдосконалення системи управління в Фонді;
- виключення залучення Фонду та участі працівників Фонду в здійсненні протиправної діяльності, в тому числі корупційних проявів, неправомірного використання інсайдерської інформації та маніпулювання ринком, легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення;
- збереження високої репутації Фонду.

5.3. Основні завдання системи управління ризиками:

- формування та розвиток системи комплаєнсу як складової частини систем управління ризиками та внутрішнього контролю Фонду;
- впровадження в практику роботи Фонду сучасних і ефективних методів ідентифікації, оцінки й контролю ризиків;
- формування та розвиток в Фонді культури комплаєнсу.

Основою формування та розвитку культури комплаєнсу є Кодекс корпоративної етики, що визначає ставлення до учасників програм Фонду, співробітників, конфліктів інтересів, корупції, зловживання службовим становищем, а також до інших аспектів неетичної, протизаконної та сумнівної поведінки співробітників у внутрішній і зовнішній діяльності Фонду.

## **6. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

6.1 Ідентифікація ризиків.

Ідентифікація є постійним процесом, що здійснюється Фондом як на рівні окремої операції, процесу, програми, так і на рівні їх портфелів та передбачає виявлення наявних або можливих подій та факторів виникнення ризику.

Виявлення потенційних ризиків: аналіз структурними підрозділами I лінії захисту зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності Фонду.

Джерела для ідентифікації ризиків: стратегічні плани, бюджети, бізнес-процеси, аудити, інтерв'ю, інциденти минулих періодів, законодавство України та зміни до нього тощо.

## 6.2 Аналіз ризиків

• визначаються причини, можливі наслідки, ймовірність виникнення ризиків; • застосовуються якісні та кількісні методи (експертна оцінка, сценарний аналіз, статистика, SWOT-аналіз, PEST-аналіз);

• за результатами аналізу підрозділами та фахівцями I лінії захисту заповнюється форма (додаток 1) та надається ризик-офіцеру, який формує Реєстр ризиків, що ведеться в електронному вигляді і щоквартально подається Наглядовій раді (додаток 2).

## 6.3. Оцінка ризиків

Оцінка ризику є ланцюгом дій, які здійснюються Фондом безперервно, послідовно, та направлена на визначення притаманного (inherent risk) та залишкового (residual risk) ризику ймовірних подій.

Структурні підрозділи I лінії захисту першочергово оцінюють притаманний ризик, а після розроблення заходів реагування – залишковий ризик.

При проведенні оцінки застосовуються оціночні показники та суб'єктивні методи, зокрема використовується матриця оцінки ризиків «ймовірність × вплив» (додаток 3) та критерії ризику (додаток 4): I лінія захисту визначає вид/зміст ризику (регуляторний, комплаєнс, фінансовий тощо), оцінює ймовірність настання ризику за критеріями (наприклад, поодинокі випадки = низька ймовірність), а також оцінює потенційний вплив на Фонд (наприклад, поодинокі технічні помилки = низький вплив). За допомогою матриці визначає загальний рівень ризику (низький, середній, високий, критичний). Ризик-офіцер фіксує відповідні значення у Реєстрі ризиків, а також у випадку необхідності - заходи з мінімізації або контролю ризику.

## 6.4. Реагування на ризики

Після проведення оцінки ризику структурні підрозділи I лінії захисту визначають методи реагування на ризик (графа 7 форми 1), до яких належать:

- уникнення ризику;
- зменшення ризику;
- перерозподіл ризику;
- прийняття ризику.

При визначенні методу реагування враховуються:

- вплив потенційного методу реагування на ймовірність виникнення та ступінь впливу ризику, а також який із варіантів реагування на ризик відповідає прийнятному рівню ризику Фонду («ризик апетит»);

- оцінка відношення вигід і витрат від потенційного реагування на ризик.

## 6.5. Моніторинг і контроль

Після визначення методу реагування на ризик структурні підрозділи I лінії захисту готують план його застосування та визначають відповідні методи контролю, які необхідні для забезпечення відповідного та своєчасного реагування на ризик. Фонд застосовує превентивний (попереджувальний) та фактичний контроль ризику. Превентивний контроль направлений на своєчасне попередження виникнення подій та факторів, що пов'язані з ризиком, та інтегрується в бізнес-процеси на етапі реалізації та/або впровадженні програм Фонду тощо. Розподіл функцій та повноважень є іншим методом превентивного контролю ризику.

Ризик-офіцер здійснює поточний моніторинг ефективності управління ризиком: відповідність методів управління ризиком поточним та майбутнім потребам. Моніторинг здійснюється в процесі поточної діяльності та / або шляхом проведення додаткових періодичних перевірок.

Ризик-офіцером здійснюється:

- постійний моніторинг ключових ризиків;
- щоквартальне звітування Наглядовій раді Фонду;
- щорічний перегляд Реєстру ризиків та цієї Політики;
- аналіз ефективності заходів реагування та коригування при необхідності. Ефективність діяльності системи управління ризиком періодично перевіряється внутрішнім аудитом.

## 6.6. Інформація та комунікації

### 6.6.1. Інформація

Система інформації та звітності направлена на забезпечення Дирекції та Наглядової ради Фонду регулярними звітами, які мають відображати ідентифіковані події та фактори, що пов'язані з ризиком, результати оцінки ризику, та забезпечувати своєчасне реагування.

### 6.6.2. Комунікації

Фонд створює та забезпечує функціонування каналів комунікації для інформування всіх працівників щодо політики управління ризиками та отримання зворотної інформації. Ризик-офіцер спільно зі структурними підрозділами Фонду розвиває та підтримує (1) програму проведення тренінгів та семінарів з питань комплаєнсу, в тому числі внутрішнього кодексу, стандартів і правил з корпоративної етики, (2) практичне вивчення важливих питань, положень та стандартів з питань управління комплаєнс ризиком та корпоративної етики.

Важливим елементом системи зовнішньої комунікації є робота зі зверненнями, яка направлена на забезпечення кваліфікованого, неупередженого, об'єктивного і своєчасного розгляду звернень та зниження ризику втрати репутації шляхом зміцнення і розширення зв'язків із широкими верствами населення, підприємствами та організаціями.

### 6.7. Процес управління комплаєнс-ризиками

Ідентифікація ризиків — виявлення потенційних порушень законодавства, політик або етичних норм.

Оцінка ризиків — визначення ймовірності та наслідків порушень.

Реагування — вжиття заходів для запобігання, пом'якшення або усунення порушень.

Моніторинг — регулярне відстеження дотримання вимог, оновлення реєстру комплаєнс-ризиків.

Комунікація та контроль — інформування Наглядової ради, керівництва, донорів

### 6.8. Навчання та інформування

Фонд, в тому числі ризик-офіцер, забезпечують регулярні тренінги та роз'яснювальні заходи для працівників, керівництва та партнерів. Кожен працівник зобов'язаний ознайомитись із політиками. Проводяться цільові навчання щодо конфлікту інтересів, антикорупційні, захисту даних тощо.

### 6.9. Звітність, моніторинг та реагування

- ризик-офіцер готує щоквартальні та річні звіти для Наглядової ради;
- інформація про суттєві порушення подається негайно;
- Фонд забезпечує функціонування каналів повідомлення (в т.ч. анонімних) та гарантує захист викривачів відповідно до Директиви ЄС 2019/1937 та законодавства України;
- внутрішній аудит перевіряє ефективність комплаєнс-функції;
- результати моніторингу враховуються в управлінських рішеннях.

## 7. РИЗИК-АПЕТИТ ТА КРИТЕРІЇ РИЗИКІВ

### 7.1. Ризик-апетит (толерантність до ризику)

Фонд у своїй діяльності суворо дотримується вимог чинного законодавства України, нормативно-правових актів, внутрішніх нормативних документів, правил, стандартів та Кодексу корпоративної етики. Ризик-апетит визначає рівень ризику, який Фонд може прийняти для досягнення своїх цілей.

Відхилення від установлених норм внутрішніх нормативних документів, правил, стандартів можливо, за таких умов, якщо:

(1) воно не призведе до порушення чинного законодавства

(2) є рішення органу управління, за винятком випадків, коли це суперечить імперативним нормам законодавства України, вимогам угод з міжнародними партнерами (ЄС/донорами) або принципам нульової толерантності до корупції.

Наглядова рада Фонду встановлює допустимий рівень ризику залежно від стратегічних цілей.

При аналізі контрагентів, заявників/бенефіціарів, які прийняли рішення щодо участі в програмах, Фонд дотримується принципу неприпустимості до корупційних ризиків (нульовий ризик-апетит).

Фонд при аналізі наявних відкритих кримінальних справ проти заявників/бенефіціарів та/або його посадових осіб, працівників або фізичних чи юридичних осіб, що діють від його імені, використовує ризик-орієнтовний підхід.

Основні фінансові ризики полягають у відкритих кримінальних справах по обвинуваченню в корупції, легалізації (відмиванні) доходів, одержаних злочинним шляхом, діяльності конвертаційних центрів, ризику фінансуванню тероризму, загрозі територіальній цілісності України. Відкриті кримінальні провадження можуть вважатись несуттєвими (несуть низький ризик), якщо учасником кримінального провадження є інші особи (заявник/бенефіціар фігурує в якості контрагента), кримінальні

провадження відкриті за статтями, що не пов'язані з фінансовими злочинами, особа відбула покарання за кримінальний злочин.

У разі виникнення у голови, члена Наглядової ради, директора Фонду, члена Дирекції конфлікту інтересів під час виконання службових повноважень такі особи повинні негайно повідомити про це Наглядовій раді та відмовитися від участі у прийнятті рішень, якщо потенційний або реальний конфлікт інтересів не дає їм змоги повною мірою виконувати свої обов'язки в інтересах Фонду, кінцевих бенефіціарів відповідно до Закону України "Про запобігання корупції". У такому разі рішення Наглядової ради приймається без урахування голосу відповідного члена Наглядової ради, а рішення, які належать до компетенції Дирекції, приймаються Наглядовою радою. Встановлений ризик-апетит переглядається щороку відповідно до строків та процедур, що визначені для критеріїв ризиків.

#### 7.2. Критерії ризиків.

Фонд, беручи до уваги свої цілі, встановлює ступінь і тип прийнятного або неприйнятного ризику, визначає критерії для оцінки значущості ризику і забезпечення процесів прийняття рішень. Критерії ризику відповідають структурі системи управління ризиками та враховують конкретні цілі і межі цієї діяльності. Критерії ризику відображають цінності і цілі Фонду, відповідають його ресурсам, політикам і положенням, пов'язаним з ризиком.

Критерії ризику встановлюються на початку процесу оцінки ризику, але вони можуть динамічно змінюватися і повинні постійно переглядатися і, при необхідності, коригуватися.

Критерії ризиків наведено у додатку 4. Критерії повинні переглядатися не рідше 1 разу на рік. Пропозиції щодо їх перегляду та затвердження виносяться на погодження Наглядовою радою Фонду під час заслуховування річного звіту діяльності ризик-офіцера.

## 8. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

8.1. Процес управління ризиками включає в себе систематичне застосування політик, процедур і методів до діяльності, пов'язаної з комунікаціями і консультуванням, встановленням контексту і оцінкою, обробкою, моніторингом, аналізом, документуванням і формуванням звітності за ризиками.

Процес управління ризиками є невід'ємною частиною менеджменту і прийняття рішень і вбудований в структуру, операції і процеси Фонду.

Процес управління ризиками в Фонді може мати різні способи реалізації, адаптовані для досягнення цілей і відповідності зовнішнім і внутрішнім чинникам контексту, в межах якого вони застосовуються.

При управлінні ризиком важливу роль відіграє комунікація і консультації з відповідними зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами на всіх етапах процесу управління ризиками.

8.2. Мета встановлення області дії, контексту і критеріїв полягає в адаптації процесу управління ризиками, що забезпечує результативну оцінку ризику і прийняття відповідних заходів.

Встановлення області дії, контексту і критеріїв включає в себе визначення меж процесу, а також розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів контексту.

Фонд визначає область, що охоплюється діяльністю з управління ризиками. При плануванні методики враховується наступне:

- мета і рішення, які повинні бути прийняті;
- результати, очікувані від дій, які повинні бути зроблені в процесі; - час, місце, що конкретно слід включити, що виключити;
- відповідні інструменти і методи оцінки комплаєнс-ризиків;
- необхідні ресурси, відповідальність за виконання і зберігаються записи; - зв'язок з іншими процесами і видами діяльності.

Контекст процесу управління ризиками визначається на основі розуміння факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в яких функціонує Фонд, і відображає конкретні умови діяльності, в яких застосовується процес управління ризиками. Розуміння контексту важливо, тому що:

- управління ризиками здійснюється в межах цілей і діяльності Фонду; - джерелом ризику можуть бути організаційні чинники;
- призначення і область застосування процесу управління комплаєнс-ризиками можуть бути взаємопов'язані з цілями Фонду в цілому.

Області комплаєнс функції обмежуються дотриманням законодавства, правил та стандартів і не

охоплюють все чинне законодавство, що застосовується до Фонду. До основних областей комплаєнс функції належить:

- а) комплаєнс-ризик, пов'язаний із Бенефіціарами та партнерами Фонду:
  - легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом;
  - фінансування тероризму;
  - політика «Знай свого клієнта»;
- б) комплаєнс-ризик, пов'язаний із реалізацією Фондом умов програм: - маркетинг та реклама;
  - права Бенефіціарів, добросовісність взаємовідносин;
  - звернення (скарги, заяви, пропозиції) Бенефіціарів;
  - конфіденційність інформації про Бенефіціарів;
  - дотримання чинного законодавства України;
- с) комплаєнс-ризик, пов'язаний із поведінкою співробітників Фонду і діяльністю Фонду:
  - бізнес принципи, корпоративна етика та пов'язані з ними політики;
  - конфлікт інтересів, в тому числі:
    - ділова діяльність за межами Фонду;
    - комерційні операції з зацікавленими сторонами;
    - особисті ділові операції;
  - захист та використання активів Фонду;
  - взаємовідносини з постачальниками;
  - підприємницька та суспільна діяльність співробітників;
  - подарунки та розважальні заходи;
  - публічні виступи та засоби масової інформації.

## **9. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

9.1. Встановити, що:

- • Ця Політика набирає чинності та вводиться у дію з дати її затвердження рішенням Наглядової ради Фонду, якщо інше не встановлено Наглядовою радою, та діє до моменту скасування її дії або набрання чинності та введення у дію нової редакції цього Кодексу.
- Ризик-офіцер відповідає за доведення Політики до відома працівників і тренінги щодо її застосування.
- У разі невідповідності будь-якої частини цієї Політики чинному законодавству України, ця Політика буде діяти лише в тій частині, яка не суперечить чинному законодавству України. Внутрішні нормативні документи Фонду, прийняті до набрання чинності цією Політикою, діють у частині, що не суперечить цій Політиці.
- Ця Політика є внутрішнім нормативним документом Фонду та її вимоги є обов'язковими для виконання всіма працівниками, посадовими особами Фонду, членами консультативних рад та інших органів, створених при Фонді, з метою виконання покладених на Фонд завдань.

Додаток 1  
до Політики про управління  
ризиками  
ДУ «Фонд енергоефективності»  
(п. 6.2.)

Форма для виявлення ризиків у діяльності структурних підрозділів

**Мета:** допомогти підрозділам системно виявляти та описувати ризики у своїй діяльності для подальшого аналізу та включення до Реєстру ризиків.

№	Вид ризику	Зміст ризику	Причини виникнення	Ймовірність (1–4)	Вплив (1–4)	Поточні заходи контролю	Рекомендовані заходи реагування	Власник ризику (посада/підрозділ)	Дата заповнення
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2									
3									

Пояснення до форми:

- «Вид ризику», «Зміст ризику» – обрати одну або кілька категорій з Додатку 4.
- «Причини виникнення» – основні фактори, які можуть призвести до реалізації ризику.
- «Ймовірність» і «Вплив» – визначити відповідно до Матриці оцінки ризиків (Додаток 3).
- «Поточні заходи контролю» – існуючі процедури, політики, бар'єри.
- «Рекомендовані додаткові заходи» – що можна зробити додатково для зниження ризику.
- «Власник ризику» – особа або підрозділ, який несе відповідальність за управління ризиком.

Використання: форма заповнюється керівником підрозділу щокварталу (до 05 числа наступного місяця, що слідує за звітним) під час планового циклу управління ризиками або за вимогою у разі суттєвих змін у діяльності.

до Політики про  
управління ризиками ДУ  
«Фонд  
енергоефективності»  
(п. 6.2.)

Реєстр ризиків

Вид ризику	Зміст ризику	Причини виникнення	Оцінка ризику (бал)	Поточні заходи контролю	Рекомендовані заходи реагування	Відповідальні за врегулювання та/або зменшення ризиків підрозділи	Особа, на яку покладені функції контролю за такими ризиками

Матриця оцінки ризиків

<b>Ймовірність / Вплив</b>	<b>Низький (1)</b>	<b>Середній (2)</b>	<b>Високий (3)</b>	<b>Критичний (4)</b>
<b>Рідко (1)</b>	1 – Низький	2 – Низький	3 – Середній	4 – Середній
<b>Можливо (2)</b>	2 – Низький	4 – Середній	6 – Середній	8 – Високий
<b>Імовірно (3)</b>	3 – Середній	6 – Середній	9 – Високий	12 – Високий
<b>Часто (4)</b>	4 – Середній	8 – Високий	12 – Високий	16 – Критичний

**Пояснення:**

**- Ймовірність (1–4):**

- 1 – Рідко (малоймовірна подія, <10% шансів на рік)
- 2 – Можливо (одиночні випадки, 10–30%)
- 3 – Імовірно (регулярні випадки, 30–60%)
- 4 – Часто (висока ймовірність, >60%)

**● Вплив (1–4):**

- 1 – Низький (мінімальні наслідки, легко усуваються, збитки < 50 тис. грн)
- 2 – Середній (локальний вплив, додаткові витрати, збитки 50 тис. – 500 тис. грн)
- 3 – Високий (значний вплив на підрозділ або програму, збитки 500 тис. – 5 млн грн)
- 4 – Критичний (загроза діяльності Фонду, фінансам чи репутації, збитки > 5 млн грн або >5% бюджету)

**Класифікація за рівнями:**

- **1–3 бали:** Низький ризик – контроль за загальною процедурою.
- **4–8 балів:** Середній ризик – потрібен план заходів реагування.
- **9–12 балів:** Високий ризик – контроль керівництва, регулярний моніторинг.
- **13–16 балів:** Критичний ризик – негайні дії, стратегічне рішення Наглядової ради.

Додаток 4  
до Політики про управління  
ризиками ДУ «Фонд  
енергоефективності»  
(п.6.3.)

Критерії ризиків

Вид ризику	Зміст ризику	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Критичний рівень
<b>Фінансовий</b>	Накладення штрафних санкцій на Фонд при проведенні зовнішніх перевірок контролюючих органів (Державна податкова служба, державна аудиторська служба України тощо)	Якщо відсутні випадки накладення штрафних санкцій	Якщо існує ймовірність накладення штрафних санкцій	Якщо наявні випадки накладення штрафних санкцій, які можуть призвести до репутаційних, фінансових або юридичних ризиків	Якщо наявні випадки накладення штрафних санкцій, які можуть призвести до призупинення роботи Фонду
	Накладення штрафних санкцій в результаті претензійно позовної роботи або за рішенням суду	Якщо відсутні випадки накладення штрафних санкцій	Якщо існує ймовірність накладення штрафних санкцій	Якщо наявні випадки накладення штрафних санкцій, які можуть призвести до репутаційних, фінансових або юридичних ризиків	Якщо наявні випадки накладення штрафних санкцій, які можуть призвести до призупинення роботи Фонду
	Дефіцит коштів, який виникає внаслідок недоотримання статутного капіталу Фонду	Якщо відсутні випадки дефіциту коштів	Якщо існує ймовірність дефіциту коштів внаслідок недоотримання статутного капіталу Фонду	Якщо наявний дефіцит коштів, який може призвести до невиконання Фондом своїх зобов'язань	Якщо наявний дефіцит коштів, який може призвести до призупинення роботи Фонду
	Дефіцит коштів внаслідок несвоечасного виконання своїх зобов'язань донорами	Якщо відсутні випадки дефіциту коштів	Якщо існує ймовірність дефіциту коштів	Якщо наявний дефіцит коштів, який може призвести до невиконання Фондом своїх зобов'язань	Якщо наявний дефіцит коштів, який може призвести до призупинення роботи Фонду

	Ризик курсової різниці внаслідок отримання компенсації частки донорів	Якщо відсутній ризик курсової різниці	Якщо ризик курсової різниці не впливає на фінансові показники Фонду	Якщо ризик курсової різниці може вплинути на фінансові показники Фонду та потребує додаткових фінансових вкладень	Якщо ризик курсової різниці може призвести до невиконання Фондом своїх зобов'язань або призупинення роботи Фонду
	Ризик несвоєчасної виплати Фондом частини Гранту	Якщо відсутні випадки несвоєчасної виплати Фондом частини Гранту	Якщо існує ймовірність	Ризик несвоєчасної виплати Фондом частини Гранту	Якщо відсутні випадки несвоєчасної виплати Фондом частини Гранту

Вид ризику	Зміст ризику	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Критичний рівень
<b>Юридичний</b>	Ризики порушення проваджень відносно Фонду (його працівників), які лежать в площині кримінального законодавства	Якщо відсутні відкриті провадження	Якщо існує ймовірність відкриття провадження	Якщо відкрито провадження, яке може призвести до репутаційних, фінансових або юридичних ризиків для Фонду	Якщо відкрито провадження, яке може призвести до призупинення роботи Фонду
	Оскарження процедури публічної закупівлі (порушення законодавства про публічні закупівлі)	Якщо відсутні скарги	Поодинокі скарги з мінімальним впливом на діяльність	Скасування процедур закупівель, що загрожує необхідності повторного проведення процедур	Скасування процедур закупівель, притягнення до фінансової відповідальності уповноваженої особи та/або керівника, що в сукупності уповільнює досягнення цілей закупівлі та створює

					невизначеність.
<b>Репутаційний</b>	Негативна інформація в ЗМІ та інших сучасних медіа, що вплинула або може вплинути на репутацію Фонду	Окремі скарги без суспільного резонансу	Локальні інциденти, які можна врегулювати	Негатив у національних ЗМІ, зниження довіри донорів	Масова негативна кампанія, що загрожує існуванню Фонду
<b>Операційний</b>	ІТ-ризик	дрібні помилки або уповільнення роботи, які не впливають на критичні процеси.	короткочасні перебої, які можна вирішити протягом робочого дня.	суттєві збої (кіберінциденти, втрата даних), що вимагають відновлення систем > 48 годин.	повна відмова ІТ систем, що блокує роботу Фонду (портал заявок, бухгалтерія).
	Кадрові ризик	планові кадрові зміни без ризику для виконання цілей.	вакансії на окремих критичних позиціях, які заповнюються протягом 1–2 місяців.	значна плинність кадрів (>15% на рік), що призводить до накопичення невиконаних завдань.	втрата ключових керівників або >30% персоналу відділу одночасно, що паралізує роботу.
	Постачання та контрагенти (щодо Бенефіціарів)	ситуації, що не впливають на загальний хід роботи, легко вирішуються.	поодинокі випадки прострочення з мінімальним впливом на результати.	регулярні порушення термінів постачання, що затримують виконання програм.	відсутність альтернативних постачальників/контрагентів, зрив контрактів на ключові послуги.

Вид ризику	Зміст ризику	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Критичний рівень
------------	--------------	----------------	-----------------	----------------	------------------

<b>Галузевий (пов'язаний із реалізацією Програм)</b>	Помилки в управлінні даними та документацією	незначні розбіжності, що не впливають на звітність.	поодинокі випадки неправильного введення даних, які виправляються без шкоди.	систематичні помилки в реєстрах, що впливають на прийняття рішень або фінансування.	втрата або компрометація конфіденційних даних бенефіціарів/донорів.
	Несправність порталу подачі заявок	Відсутність перебоїв роботи порталу	Поодинокі випадки неприйняття заявок	Відмова системи >48 годин	>1 тижня
	Затримка опрацювання заявок	Відсутні затримки	>10 робочих днів	<b>&gt;20 робочих днів для ≥30% заявок</b>	>1 місяця
	Недостатнє фінансування Програми	Відсутні затримки	Скорочення надходження коштів від донорів/держави до 30% від суми, що передбачена у базовому сценарії Стратегії розвитку Фонду	Затримка надходження коштів від донорів/держави >30 днів	Зупинка надходження коштів від донорів/держави
	Низький рівень залучення учасників	Падіння кількості заявок до 15% порівняно з планом	Падіння кількості заявок на 15% і більше порівняно з планом	Падіння кількості заявок на 40% і більше порівняно з планом	Падіння кількості заявок на 60% і більше порівняно з планом
	Ризики технічної верифікації та аудитів	незначні технічні зауваження, що легко виправляються	поодинокі помилки, які не впливають на фінансову частину проекту.	регулярні помилки у звітах верифікаторів (10–30%), що вимагають повторних перевірок.	виявлення системних помилок або порушень у >30% перевірених об'єктів, що загрожує програмі.
	Ризики співпраці з партнерами (банками, ОСББ, підрядниками)	індивідуальні інциденти, що не впливають на програму в цілому.	локальні проблеми співпраці з окремими партнерами, що вирішуються переговорами.	зниження активності партнерів, відмова банків від кредитування >20% заявок.	масовий вихід партнерів із Програми або зрив більшості договорів.
	Ризики комунікацій і репутації Програми	індивідуальні звернення без резонансу.	поодинокі конфліктні ситуації, що вирішуються службою підтримки.	регулярні скарги у ЗМІ, негатив від учасників >20% заявок.	масова негативна інформаційна кампанія, що призводить до зменшення подачі заявок >50%.

Вид ризику	Зміст ризику	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Критичний рівень
<b>Стратегічний</b>	Ризик зміни політичних пріоритетів	Короткострокові затримки у фінансуванні, зміни пріоритетів, що не впливають на базові програми Фонду	Зменшення фінансування на 20– 50%, зміни в державній політиці, що вимагають корекції умов участі у програмах	Зменшення державного <b>фінансування на <math>\geq 50\%</math> або зміна нормативних актів, що робить більшість чинних програм недоступними</b>	Уряд або ВРУ ухвалюють рішення, що скасовують державну підтримку програм енергоефективності або спрямовують фінансування в інші сфери, повністю припиняючи роботу Фонду
	Ризик макроекономічної нестабільності	Помірна інфляція (<10%) або коливання валютного курсу <10%, що не впливають суттєво на реалізацію програм	Інфляція 10– 20%, зростання вартості матеріалів на 10– 30%, що викликає локальні проблеми з реалізацією проектів	Інфляція 20– 50%, девальвація 20– 50%, різке зростання вартості будівельних матеріалів (>30%), що призводить до зростання кошторисів і скорочення заявок	Різне падіння ВВП (>10% за рік), гіперінфляція (>50% річних), девальвація національної валюти >50%, що робить участь у програмах економічно недоцільною для більшості заявників
	Ризик технологічних змін	Еволюційні зміни технологій, що не впливають на вимоги програм, а лише покращують результати (наприклад, поява більш ефективних аналогів існуючих матеріалів)	Поява нових рішень на ринку, які вимагають часткового оновлення технічних вимог, але не впливають критично на чинні проекти	Введення нових обов'язкових технологій або матеріалів, що збільшують вартість проектів >30% або вимагають значної адаптації програм	Прийняття нових державних будівельних норм або міжнародних стандартів, що повністю змінюють вимоги до енергоефективності (наприклад, запровадження обов'язкових класів А+ для всіх проектів), і чинні програми стають несумісними

<b>Загальний</b>	Форс-мажорні обставини, які можуть вплинути на діяльність Фонду та/або завершення проектів Бенефіціарів	Якщо відсутні форс мажорні обставини	Якщо форс-мажорні обставини можуть призвести до незначних змін роботи Фонду	Якщо форс мажорні обставини можуть призвести до значних змін роботи Фонду	Якщо форс мажорні обставини можуть призвести до припинення роботи Фонду
	Вплив політичних, економічних, соціальних факторів	Якщо відсутній вплив	Якщо вплив може призвести до незначних змін роботи Фонду	Якщо вплив може призвести до значних змін роботи Фонду	Якщо вплив може призвести до припинення роботи Фонду

Вид ризику	Зміст ризику	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Критичний рівень
<b>Комплаєнс</b>	Антикорупційні ризики	Недостатня обізнаність працівників із антикорупційною політикою Окремі адміністративні помилки без ознак умислу	Поодинокі інциденти потенційного зловживання службовим становищем. Конфлікти інтересів, що могли вплинути на рішення, але були вчасно врегульовані Невідповідність окремих внутрішніх процедур вимогам антикорупційного законодавства	Неодноразові випадки вимагання неправомірної вигоди серед працівників. Системні порушення процедур закупівель або відбору підрядників. Виявлені схеми несанкціонованого доступу до коштів або ресурсів Фонду	Виявлення фактів хабарництва, змови або шахрайства, пов'язаного з використанням коштів Фонду. Системні зловживання при розгляді заявок (наприклад, навмисне затягування або вибіркове схвалення) Корупція на рівні керівництва Фонду
	Ризик конфлікту інтересів	Поодинокі технічні помилки у звітах про конфлікт інтересів Добровільне повідомлення працівника про потенційний конфлікт до початку розгляду заявки	Потенційний конфлікт інтересів (родич працює у підрядній організації, але не залучений до проекту) Несвоєчасне повідомлення, яке не вплинуло на рішення	Виявлений конфлікт інтересів після прийняття рішення, але до виплати коштів Працівник впливав на підготовку документів, що стосуються його особистих інтересів Систематичні випадки несвоєчасного декларування конфлікту інтересів	Працівник Фонду приймає участь у розгляді заявки, де він, його близькі родичі або пов'язані особи є заявниками/контрагентами Неповідомлений конфлікт інтересів, який призвів до прийняття упередженого рішення (виплата коштів, вибір підрядника)

	Ризики договірної роботи	Технічні помилки у договорах, що легко виправити	Неузгодженості у договорах з контрагентами що потребують переговорів	Судові спори з партнерами або грантоотримувачами, що можуть суттєво вплинути на фінансовий стан Фонду	Масові судові позови, що критично впливають на фінансовий стан Фонду або арешт рахунків Фонду
	Ризик порушення Корпоративної політики, прав людини та недискримінації	Поодинокі випадки незначного незадоволення працівників Фонду, учасників програми	Повторювані дрібні порушення корпоративних правил (наприклад, несвоєчасне подання звітності, конфлікт інтересів на локальному рівні), що потребують внутрішніх коригувальних дій.	Системні порушення корпоративної етики серед співробітників або підрядників (наприклад, упереджене ставлення до учасників програм, невиконання внутрішніх політик), що можуть викликати претензії від партнерів або донорів.	Умисні або масштабні порушення етичних норм (корупція, шахрайство, зловживання службовим становищем), що призводять до судових розглядів, втрати довіри донорів та загрожують діяльності Фонду.

	Ризик порушення захисту персональних даних	Поодинокі випадки незначного некоректного оброблення персональних даних (наприклад, незначна помилка у базі даних), які швидко виявляються та виправляються без шкоди для суб'єктів даних.	Повторювані або системні дрібні помилки у зборі, обробці або зберіганні даних (наприклад, неналежне шифрування, обмежений доступ), що потребують внутрішніх коригувальних дій, але не призводять до суттєвих втрат.	Значні порушення політики захисту персональних даних (наприклад, необмежений доступ сторонніх осіб до бази, витік даних), що можуть призвести до юридичних претензій, штрафів або репутаційних втрат.	Масові або умисні порушення законодавства про персональні дані (ЗУ «Про захист персональних даних»), витік конфіденційної інформації, що загрожує діяльності Фонду та довірі донорів і учасників програм.
--	--	--	---	---	---

**Ризик-апетит (толерантність до виявлених ризиків Фонду):**

- Фінансовий – до середнього рівня;
- Юридичний – до середнього рівня;
- Репутаційний – лише низький;
- Операційний/Галузевий – до середнього рівня з планом реагування;
- Стратегічний – до середнього, за умови коригувальних дій;
- Загальний – до середнього рівня;
- Комплаєнс (регуляторний/операційний) - до середнього, за умови коригувальних дій;
- Комплаєнс (добросесність, корупція, шахрайство) – до низького (нульова толерантність).