

УТВЕРЖДЕНО
Решением Наблюдательного совета
Ассоциации развития
финансовой грамотности

Протокол № 30
от «17» марта 2022 г.

**Стратегия развития
Ассоциации развития финансовой грамотности
на 2022-2025 гг.**

г. Москва, 2022 г.

Преамбула

Ассоциация развития финансовой грамотности (АРФГ) создана с целью повышения уровня финансовой грамотности населения Российской Федерации посредством развития инструментов финансового просвещения с использованием потенциала членов АРФГ, участников финансового рынка.

Для достижения цели необходимо вести постоянный поиск новых просветительских инструментов для формирования финансовой культуры и повышения уровня финансовой грамотности населения.

Безусловно, вся деятельность должна быть направлена не только на формирование фундаментальных основ финансовых знаний, но и на поиск ответов на текущие запросы граждан в условиях постоянно меняющейся ситуации на финансовых рынках.

Введение

1. Финансовая грамотность населения. Текущее состояние

В 2020 и 2021 году отмечается заметный рост интереса к сфере финансовой грамотности как со стороны официальных лиц и организаций, так и населения страны в целом. Это связано, в первую очередь, с серьезными изменениями в экономике, новыми условиями и ограничениями, мерами государственного регулирования, в том числе предпринимаемыми со стороны Банка России. Население стало уделять все больше внимания вопросам сбережения личных финансов. По мере развития цифровых технологий все больше финансовых услуг переходит в цифровую среду. Вместе с ростом числа цифровых транзакций растет число мошеннических схем. Потери граждан от нелегальных практик в финансовой сфере, а также неизжитые явления мисселинга приводят к серьезным потерям, особенно для лиц старшего возраста. Используемые в мошеннических целях инструменты социального инжиниринга стали предметом беспокойства граждан, регулятора и добросовестного бизнеса.

Наметились и закрепились новые тренды в сфере инвестиций на фондовых рынках. Существенная часть населения, которая ранее хранила средства на депозитах в банках, стала отдавать предпочтение инструментам фондового рынка: за короткое время было открыто более 20 млн новых брокерских счетов¹.

Исследования не успевают за жизнью, но опросы показывают, что более 75 % подростков хотят быть финансово грамотными². В этой связи введение в новые федеральные государственные образовательные стандарты требований по обязательному обучению финансовой грамотности с 2022/2023 учебного

¹ Данные Московской биржи. <https://www.moex.com/n35499/?nt=106>

² Опрос НАФИ. <https://nafi.ru/analytics/75-podrostkov-khotyat-povyshat-svoyu-finansovuyu-gramotnost/>

года дает возможность для формирования правильных финансовых установок в молодежной среде и одновременно является серьезным вызовом для системы образования и финансового просвещения в целом.

2. Государственная политика в сфере финансовой грамотности

К началу 2021 года определились черты обновленной работы Правительства Российской Федерации и Банка России по развитию финансовой грамотности.

В Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» были включены полномочия по развитию финансовой грамотности населения.

Ассоциация развития финансовой грамотности (далее – АРФГ) строит свою работу в тесном взаимодействии с Банком России, Минфином России, заинтересованными министерствами и ведомствами, Дирекцией финансовой грамотности НИФИ Минфина России, а также с сетью федеральных методических центров повышения финансовой грамотности населения, созданных в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 10.02.2021 г. № 291-р.

Обновился состав Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы (далее – МВКК). Созданы и поэтапно приступают к деятельности постоянные комитеты МВКК, в каждый из которых входят по два представителя АРФГ.

Наметились тренды на формирование у населения установок, знаний, навыков и умений в следующих сферах:

- инвестиционная грамотность;
- цифровая грамотность;
- финансовая грамотность.

У АРФГ появилась возможность выступить переговорной площадкой, объединяющей различные отрасли и организации финансового рынка, а также представителей регулятора, министерств и ведомств для ведения диалога по наиболее актуальным вопросам финансовой доступности, защите прав потребителей финансовых услуг и финансовому просвещению населения.

3. АРФГ: промежуточные итоги

Созданная в мае 2019 года АРФГ к марту 2020 года оформилась организационно. Постепенно складывались предпосылки для объединения на базе АРФГ организаций финансового рынка, разделяющих подходы

социально ответственного бизнеса, в том числе в сфере финансового просвещения.

Введение противоэпидемических мер в 2020 году, затрудняющих использование традиционных форм взаимодействия, мотивировали значительную часть населения перейти на онлайн-форматы коммуникаций. Появилась необходимость оперативного внедрения новых форматов использования цифровых инструментов для просветительской деятельности.

Введены в широкую практику регулярные онлайн-события (марафоны, тематические недели, методические семинары, вебинары, консультации), а также такие ключевые события, как ежегодные конгрессы волонтеров финансового просвещения, направленные на консолидацию и методическое сопровождение деятельности организаторов и волонтеров финансового просвещения. В дополнение к базовой дистанционной программе обучения волонтеров поэтапно были внедрены индивидуальные образовательные траектории. Одновременно шла работа по осмыслению роли финансового просвещения, волонтерской деятельности, формированию новых механизмов работы.

Масштаб деятельности, а также необходимость накопления и анализа больших объемов информации по организации волонтерской деятельности, методистов и организаторов финансового просвещения потребовали обновления официального сайта АРФГ (<https://fincubator.ru/>) как рабочего инструмента, а также реализации ряда сервисных проектов, позволяющих удерживать лидерство в системе цифровых коммуникаций. Появление таких общественных институтов влияния, как корпус амбассадоров АРФГ, общественные представители АРФГ, кураторы волонтерской деятельности, начало работы Попечительского совета АРФГ и Координационного совета волонтеров финансового просвещения позволили построить механизмы обратной связи с различными ключевыми для АРФГ аудиториями, организациями и лицами.

Вместе с тем одно из ключевых направлений деятельности АРФГ – отбор и поддержка лучших практик – по-прежнему имеет значительный потенциал для совершенствования. Несмотря на успешный запуск преакселератора, существующая система экспертной оценки оставляет за бортом «поддержки» многие проекты. Определенный прорыв наметился после проведения специализированных конкурсов (среди библиотек, волонтерских ресурсных центров, регионов), создающих систему поддержки инициативных проектов.

Также введен новый институт повышения качества просветительской деятельности – аккредитация организаций, занимающихся вопросами финансовой грамотности и обучением начинающих инвесторов.

Несмотря на существенный рост медиаприсутствия по всем направлениям, нынешняя роль и деятельность АРФГ пока не находит полного отражения в СМИ и социальных сетях. Здесь требуются и новые инновационные подходы, и рутинная повседневная работа профессиональной команды.

В целом, за прошедшее время АРФГ утвердилась как активная и эффективная структура, являющаяся открытой переговорной площадкой для различных организаций финансового рынка, образования, культуры, регулятора и ведомств. Появление новых членов АРФГ (ПСБ, РСХБ, НПФ «Эволюция», МФК «МаниМен») также говорит о растущем авторитете организации.

Вместе с тем возросший масштаб деятельности, новые внешние вызовы требуют дальнейших мер по совершенствованию механизмов и инструментов работы АРФГ.

Все эти обстоятельства и условия мотивируют как на уточнение стратегии развития АРФГ, так и на создание дополнительных инструментов ее развития.

Миссия, цель и принципы АРФГ

Миссия АРФГ

Создание условий для роста качества жизни и благополучия граждан Российской Федерации, устойчивого развития общества и экономики страны посредством повышения финансовой культуры и потребительской грамотности ее граждан.

Цель деятельности АРФГ

Повышение уровня финансовой грамотности населения Российской Федерации посредством развития инструментов финансового просвещения с использованием потенциала членов АРФГ, участников финансового рынка.

Ключевая задача АРФГ на 2022–2025 гг.:

Развитие действенных механизмов повышения финансовой грамотности населения Российской Федерации на основе объединения усилий и ресурсов организаций финансового рынка, образования и культуры в рамках государственной политики и во взаимодействии с Банком России, органами власти федерального и регионального уровней, институтами гражданского общества, СМИ и лидерами мнений.

В своей деятельности АРФГ учитывает Основные направления развития финансового рынка на 2022 год и период 2023 и 2024 годов, разработанные Банком России, Стратегию повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы и другие документы, регламентирующие развитие финансовой грамотности в Российской Федерации.

АРФГ стремится вносить вклад в реализацию целей устойчивого развития и развития ESG-повестки для организаций финансовой сферы в первую очередь по следующим направлениям:

- качественное образование за счет развития методической базы и содействие повышению квалификации педагогов;
- партнерство за счет вовлечения частных лиц и организаций в совместную деятельность по развитию финансовой грамотности.

Принципы деятельности АРФГ

1. Достижение синергии возможностей членов АРФГ. Вовлечение в состав членов АРФГ компаний финансового рынка. Использование их потенциала для возможностей финансового просвещения, а также содействие в реализации их мероприятий и программ.

2. Широкое партнерство. Активное взаимодействие ведется с широким кругом организаций и физических лиц по созданию условий для повышения уровня финансовой грамотности населения Российской Федерации.

3. Прозрачность и открытость. Все планы, мероприятия и действия проводятся для широкой аудитории, открыто и с учетом обратной связи со стороны пользователей и потребителей.

4. Компетентность. Для решения задач привлекаются специалисты, владеющие необходимыми профессиональными компетенциями. Культивируется системное обучение и сопровождение, менторство и наставничество при реализации просветительской деятельности.

5. Ответственность. Все участники процесса финансового просвещения действуют, основываясь на взаимной ответственности за конечный результат деятельности.

Инструменты реализации стратегии

Стратегия реализуется на основе ежегодных дорожных карт.

Дорожная карта формируется на основе положений настоящей Стратегии, показателей результативности с учетом результатов деятельности за предшествующий период, актуальных прогнозов и вызовов и утверждается Наблюдательным советом АРФГ.

Менеджмент АРФГ планирует и организует системную работу по реализации мероприятий дорожной карты с учетом возможностей ресурсного обеспечения и в соответствии с бюджетом, утвержденным Наблюдательным советом. Разрабатывает и публикует годовые отчеты о результатах деятельности.

Для проработки отдельных вопросов могут создаваться рабочие (экспертные) группы с привлечением ведущих специалистов, в первую очередь, из числа организаций-членов и партнеров АРФГ, Координационного совета движения волонтеров финансового просвещения, в том числе в целях дальнейшего вынесения вопросов на рассмотрение Наблюдательного совета.

Работа Попечительского совета направлена на содействие в реализации Стратегии АРФГ, а также использование опыта и возможностей АРФГ для повышения вклада в развитие финансовой грамотности в Российской Федерации.

Основные задачи и направления деятельности Ассоциации

Ассоциация решает шесть взаимосвязанных задач:

1. Развитие системы выявления, оценки, поддержки и масштабирования передовых практик и проектов в сфере финансового просвещения.

АРФГ продолжит укреплять свои позиции в качестве агрегатора лучших частных и общественных проектов и практик в сфере финансовой грамотности.

Продолжится процесс выявления, поддержки и сопровождения инициатив для формирования и тиражирования инновационных подходов к повышению уровня финансовой грамотности населения, увеличению охвата целевых аудиторий различными формами финансового просвещения.

В приоритетном порядке будут поддерживаться проекты, обеспечивающие устойчивый эффект и имеющие потенциал для последующего тиражирования.

Поддержка будет осуществляться для следующих категорий проектов:

Инициативные проекты – частные и общественные инициативы, как правило, непосредственно направленные на повышение уровня финансовой грамотности населения;

Институциональные проекты – инициативы, выдвигаемые членами и менеджментом Ассоциации и предполагающие улучшение условий (инфраструктуры) по развитию финансовой грамотности, формирование новых направлений в сфере развития финансовой грамотности.

Используются различные формы поддержки проектов, включая экспертную, административную, информационную, консультационную, образовательную, инфраструктурную и финансовую. Порядок предоставления поддержки регулируется Положением о проектной деятельности АРФГ. Предусматриваются и совершенствуются механизмы сопровождения и тиражирования поддержанных проектов.

Для выявления и стимулирования новых проектов в сфере финансовой грамотности продолжится практика проведения всероссийских тематических конкурсов, в том числе по поддержке библиотек, волонтерских центров финансового просвещения, формированию региональных систем поддержки частных инициатив и другие.

Получат дополнительное развитие преакселерационные программы, направленные на содействие в разработке качественных и устойчивых проектов. Также будут практиковаться акселерационные программы, в том числе во взаимодействии с партнерами – в целях сопровождения и дальнейшего масштабирования поддержанных АРФГ проектов.

Будет усилено внимание к проектам, опирающимся на существующую государственную (муниципальную) инфраструктуру и возможности коммерческих организаций для информирования населения.

При оценке проектов приоритет будет отдаваться инновационным цифровым сервисам, стартапам с высоким потенциалом создания безопасных

сервисов и программ финансовой грамотности, а также проектам с элементами геймификации, созданием виртуальных сред.

Для отработки новых идей и форматов финансового просвещения будут инкубироваться и апробироваться новые проекты (проекты «песочницы») с последующим отбором, тиражированием и масштабированием наиболее эффективных практик.

2. Развитие эффективного волонтерского движения в сфере финансового просвещения на территории Российской Федерации.

Развитие движения волонтеров финансового просвещения (ДВФП) направлено на усиление роли волонтеров в повышении уровня финансовой грамотности населения.

Предусматриваются мероприятия, направленные на:

- повышение авторитета и репутации волонтерского движения;
- повышение качества работы волонтеров, в том числе путем активного внедрения Стандарта волонтера финансового просвещения АРФГ;
- формирование системы нематериальной мотивации и совершенствование системы предпочтений для участников движения;
- развитие самоуправления, в том числе повышение роли Координационного совета ДВФП;
- содействие в создании и развитии волонтерских центров финансового просвещения в субъектах Российской Федерации;
- совершенствование системы мониторинга результативности и качества работы волонтеров.

Получит дальнейшее развитие работа по привлечению экспертов высокого уровня, в том числе профессиональных участников рынка с целью финансового просвещения на добровольной основе.

Получит дальнейшее развитие практика участия волонтеров финансового просвещения в решении задач по мониторингу доступности финансового рынка, профилактике нелегальных практик, реализации обратного наставничества и другим актуальным темам. Будет уделено внимание выявлению и противодействию мисселингу, использованию гуманитарных технологий в интересах финансового просвещения.

По-прежнему значимую роль будут играть амбассадоры АРФГ из числа лидеров мнений из различных сфер с безупречной профессиональной репутацией. Продолжится практика привлечения в качестве общественных представителей АРФГ лиц высокого общественного статуса, отвечающих за конкретные направления работы и организацию взаимодействия с подшефными регионами.

Продолжится и усилится взаимодействие с Ассоциацией волонтерских центров, Росмолодежью, Агентством стратегических инициатив и другими организациями, развивающими и поддерживающими волонтерское движение.

3. Повышение уровня востребованности и качества проводимых и поддерживаемых мероприятий в сфере финансового просвещения для различных групп населения.

Мероприятия АРФГ рассчитаны на широкие слои населения. Вместе с тем особое внимание уделяется приоритетным группам, имеющим ограничения доступа к имеющимся источникам информации или особенности ее восприятия.

К приоритетным группам относятся:

- обучающиеся образовательных организаций, их родители;
- жители удаленных и труднодоступных территорий;
- лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды;
- дети, оставшиеся без попечения родителей;
- члены трудовых коллективов;
- граждане «серебряного» возраста.

АРФГ применяет механизмы, формы и инструменты финансового просвещения, учитывающие потребности целевых аудиторий.

Помимо совершенствования традиционных форматов финансового просвещения (лекции, семинары, консультации и др.) будет продолжаться развитие высокотехнологичных инструментов, а также создаваться инфраструктура, необходимая для эффективной реализации финансового просвещения в онлайн- и гибридном форматах. Мероприятия и просветительские программы ориентируются и учитывают специфические запросы приоритетных групп общественности и их особенности восприятия информации.

Предусматриваются меры по анализу запросов, востребованности мероприятий, формированию системы «заказа» на востребованные темы и форматы финансового просвещения.

4. Формирование и развитие научно-методической базы в целях развития финансового просвещения, выявления и прогнозирования новых вызовов и потребностей населения в знаниях и навыках.

Научно-методическая работа реализуется по следующим направлениям:

- формирование теории и методики финансового просвещения и развития волонтерского движения;

- анализ и прогнозирование вызовов и запросов на финансовое просвещение;
- цифровизация и доступность финансовых услуг;
- методика работы с целевыми группами населения;
- гуманитарные технологии, включая методы социальной инженерии и формирование установок финансово грамотного поведения;
- анализ эффективности и методики применения инструментов финансового просвещения.

Научно-методическая работа проводится с учетом реализуемой государственной политики, с использованием потенциала партнеров и экспертного сообщества, во взаимодействии с Банком России, НИФИ, методическими центрами Правительства РФ в сфере финансовой грамотности, центрами компетенций АРФГ на местах.

Формы научно-методической работы:

- научные и научно-практические конференции;
- методические семинары;
- исследования, в том числе социологические;
- разработка и публикация научных статей, издание методических пособий, монографий;
- конкурсы на лучшую научную и методическую работу.

Особое внимание уделяется оказанию методической помощи волонтерам и экспертам финансового просвещения. Усилия будут сосредоточены на наиболее актуальных практических вопросах, таких как инвестиционная грамотность, противодействие мошенничеству и других.

Продолжится развитие системы аккредитации различных программ, ресурсов и методических материалов в целях повышения качества просветительских материалов и продвижения принципов АРФГ.

Будет изучаться и учитываться зарубежный опыт, особенно при формировании грамотности населения в вопросах ESG, работе с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами. Объектами исследований также станут смежные сферы (например, цифровые технологии, воспитание, профессиональная ориентация, современные гуманитарные технологии, в том числе связанные с социальной инженерией), оказывающие влияние на сферу финансовой грамотности.

5. Продвижение лучших практик в сфере финансового просвещения, популяризация финансовой грамотности, инструментов и результатов реализации проектов и мероприятий.

АРФГ разрабатывает, совершенствует, утверждает и продвигает ключевые ценности, определяющие личностные и профессиональные установки организаторов и волонтеров финансового просвещения, опираясь на профессиональные стандарты и общечеловеческие ценности, с учетом интересов конечного потребителя услуг финансового просвещения – населения страны. Ассоциация использует различные инструменты коммуникации как для продвижения миссии, ценностей, ключевых установок в сфере финансового просвещения, так и для регулярного, полного и объективного информирования участников, партнеров, пользователей о программах и материалах, организуемых и созданных АРФГ, а также партнерами при ее поддержке.

В своей коммуникационной политике АРФГ реализует следующие направления:

Информирование широких слоев населения.

Коммуникации строятся с использованием возможностей федеральных и региональных СМИ, интернет-агентств, социальных сетей, наглядной агитации в общественных местах и ориентированы на привлечение внимания к вопросам финансовой грамотности, формирование знаний и установок финансово грамотного поведения с учетом специфики потребностей и восприятия конкретных адресных групп.

Информационные материалы, проекты и акции направлены на повышение прозрачности и открытости финансового рынка, разъяснение прав и возможностей по защите собственных интересов потребителей финансовых услуг. АРФГ регулярно информирует о результатах деятельности и наиболее успешных практиках.

Содействие развитию партнерства и сотрудничества в деле продвижения финансовой грамотности.

Каналы и форматы: конференции, экспертные группы и советы, комиссии, прочая совместная деятельность.

Ключевая аудитория: руководители и сотрудники органов государственной и муниципальной власти, организаций образования, культуры, некоммерческого сектора, финансового рынка и коммерческих организаций, от деятельности которых зависят масштаб и качество программ финансового просвещения.

Коммуникации нацелены на трансляцию ценностей АРФГ и движения волонтеров финансового просвещения, информирование о возможностях, программах и проектах ассоциации и ее партнеров.

Коммуникации и сотрудничество выстраиваются посредством активного участия в общественных советах, комиссиях органов и

организаций, отвечающих за вопросы финансовой доступности и финансового просвещения. Обеспечивается взаимодействие с заинтересованными федеральными и региональными органами власти, институтами развития, профильным общественными объединениями.

АРФГ продолжит работу в составе Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы. АРФГ определяет и отработывает векторы взаимодействия с профильными министерствами и ведомствами, которые имеют задачи по развитию финансовой грамотности.

Кроме того, Ассоциация вовлекает заинтересованных представителей органов власти, бизнеса, образования и культуры, общественных деятелей в работу различных коллективных органов, созданных при АРФГ: экспертных групп, советов, комиссий, а также Координационного совета движения волонтеров финансового просвещения.

Особое внимание уделяется поэтапному формированию партнерской сети в регионах России с опорой на наиболее активные центры по развитию финансовой грамотности.

В рамках наиболее значимых конференций, семинаров, форумов АРФГ представляет свою позицию по актуальным вопросам развития финансовой грамотности и финансовой доступности.

Особое внимание уделяется публикациям под эгидой АРФГ в специализированных СМИ, сотрудничеству с информационными агентствами.

Информационное сопровождение участников финансового просвещения («обучение обучающихся»).

Ключевая аудитория: волонтеры, учителя, сотрудники общественных организаций, журналисты, организаторы и волонтеры финансового просвещения, сотрудники учреждений образования и культуры, некоммерческого сектора и коммерческих организаций, непосредственно занимающиеся вопросами финансового просвещения.

Коммуникации направлены на донесение и формирование ценностей АРФГ, организацию рабочего взаимодействия по вопросам организационно-методического обеспечения финансового просвещения.

Коммуникации строятся посредством развития рабочих инструментов официального сайта АРФГ, регулярного информационного обмена в ходе семинаров, конференций, рабочих совещаний, подготовки и издания информационных и методических материалов, различных мероприятий, направленных на обмен опытом и трансляцию лучших практик. Широко используются созданные Ассоциацией аккаунты в социальных сетях.

Поддерживаются информационные проекты на местах, а также используются возможности партнеров.

Развивается коммуникационная ЕТ-платформа «Финансовое просвещение» как технологический инструмент развития сообщества и пространство для трансляции лучших практик.

Особое внимание будет уделяться взаимодействию со СМИ, информационными агентствами, блогерами и другими представителями информационного сообщества, вовлечению их в волонтерскую деятельность.

В частности, продолжится работа клуба журналистов (представители региональных, отраслевых и федеральных СМИ), клуба пресс-секретарей (ответственные за коммуникации в партнерских организациях), клуба блогеров (действующие блогеры, специализирующиеся на экономической, финансовой и инвестиционной информации) и работа в других форматах.

Будут организованы и поддержаны специальные конкурсы и проекты, направленные на развитие профессиональных компетенций журналистов, содействие в доступе к объективной и оперативной информации по вопросам финансового рынка, услуг и просвещения населения.

Продолжится практика постоянного мониторинга публикаций в СМИ, интернет-пространстве о мероприятиях и акциях в сфере финансовой грамотности, в том числе с участием АРФГ и организаций-грантополучателей, также будет проводиться учет медиаактивности как одного из показателей эффективности поддерживаемых проектов и программ.

Базовой площадкой для решения задач и взаимодействия станет виртуальная выставка «Территория финансовой грамотности» (<https://arfg-online.ru/>), обеспечивающая возможность участия всех заинтересованных структур на единой информационной платформе.

6. Совершенствование корпоративного управления.

Задача совершенствования корпоративного управления связана с необходимостью снижения рисков и своевременного реагирования на изменение потребностей граждан в сфере финансового просвещения в условиях непрерывного развития финансовых рынков.

По мере расширения деятельности АРФГ возникают новые задачи, связанные с сопровождением и масштабированием лучших практик и проектов в сфере финансовой грамотности. Возрастает значимость деятельности АРФГ и, соответственно, внимание общественности к результатам и качеству ее работы.

Предусматривается совершенствование процедур корпоративного управления, позволяющих членам АРФГ через участие в деятельности

Наблюдательного совета, рабочих групп и комиссий при АРФГ своевременно принимать необходимые решения. Укрепляется взаимодействие с членами Попечительского совета.

Принимаются меры по дальнейшему улучшению информационного обмена, в первую очередь, по вопросам, относящимся к компетенции Наблюдательного совета.

Анализируется и совершенствуется карта основных операционных процессов. Развиваются современные цифровые сервисы управленческого планирования, учета и контроля за исполнением.

В целях совершенствования операционной деятельности уделяется дополнительное внимание развитию персонала, уточнению функциональных обязанностей и зон ответственности ключевых сотрудников. Совершенствуется нормативная база, определяющая правила и условия операционной и финансовой деятельности. Поддерживается, с одной стороны, качество обеспечения деятельности по ключевым направлениям, с другой стороны, гибкость при управлении ресурсами, позволяющая адаптировать кадровые ресурсы под новые задачи.

Реализуются необходимые мероприятия по обеспечению кибербезопасности, бесперебойной и безопасной работы цифровых сервисов, обеспечивающих в том числе коммуникации и работу с персональными данными в соответствии с действующим законодательством.

Оценка результативности и эффективности

Все направления деятельности и мероприятия по реализации Стратегии планируются с учетом последующей оценки результатов и качества выполнения поставленных задач.

Решением Наблюдательного совета утверждается система количественных показателей и качественных индикаторов на предстоящий календарный год.

Оценка достижения поставленных целей и показателей проводится не реже одного раза в год по итогам отчетного периода.

Результаты анализа достижения запланированных показателей являются основанием для оценки эффективности деятельности менеджмента АРФГ и учитываются при дальнейшем планировании деятельности.

Управление рисками

В целях обеспечения устойчивости деятельности АРФГ регулярно анализируются возможные риски деятельности, предпринимаются исчерпывающие меры по их минимизации и компенсации возможных потерь.

Ниже перечислены основные риски и методы их минимизации.

Риск	Методы реагирования и минимизации
Недостаточность ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - Ежегодное бюджетирование; - Привлечения новых членов и партнеров; - Оказание платных услуг; - Участие в грантовых конкурсах; - Участие в коммерческих проектах; - Монетизация интеллектуальной собственности АРФГ.
Репутационные издержки	<ul style="list-style-type: none"> - Открытость информации о планах и результатах; - Оперативное реагирование на негативные отзывы и оценки; - Повышение качества работы с волонтерами, в том числе через внедрение Стандарта волонтера финансового просвещения.
Недостижение значений показателей	<ul style="list-style-type: none"> - Опора на партнерскую сеть, постоянное ее развитие; - Использование информационных технологий; - Организация работы на основе динамически обновляющихся ежегодных дорожных карт; - Проведение стратегических сессий и других консультаций по уточнению настоящей Стратегии и векторов развития; - Использование инновационных и креативных технологий для расширения аудитории.

Активность и расширение сфер деятельности АРФГ позволяет снизить риски недостижения требуемых результатов, с другой стороны, повышает

ожидания участников, требования к качеству работы, что в свою очередь приводит к репутационным рискам. В этой связи работа ведется путем поиска приемлемого баланса между количеством и качеством.

Заключение

Настоящая Стратегия развития АРФГ является основой для среднесрочного планирования. Стратегия может дополняться и уточняться не чаще раза в год в зависимости от внешних вызовов и имеющихся условий и ресурсов.