

Организационная структура и особенности корпоративного управления Депозитно-сберегательной кассы Франции

История создания

Депозитно-сберегательная касса (**La Caisse des dépôts et consignations**) (далее-CDC) является одним из старейших в мире финансовых институтов развития.

CDC была создана в соответствии с **Законом от 28 апреля 1816 г.**, подписанным Людовиком XVIII с целью восстановления национальной экономики, подорванной периодом наполеоновских войн, в том числе для погашения государственного долга Франции, устранения хронического дефицита её платежного торгового баланса и решения социальных проблем.

В соответствующем королевском указе в качестве приоритетных направлений деятельности CDC была сформулирована цель «привлечения, сохранения и возвращения вверенных ей ценностей», в том числе средств, необходимых для выплаты пенсий государственным служащим.

В соответствии с принятым Законом в 1818 г. была открыта первая сберегательная касса CDC в Париже. Несколько позже, в 1837 г., все существовавшие французские сберегательные кассы перешли под управление CDC.

CDC пережила целый ряд крупномасштабных мировых войн и экономических потрясений национального и глобального характера.

В новейшей истории в 1960-е гг. CDC начала открывать представительства в регионах. В последующие годы CDC расширила сеть дочерних компаний, занимающихся развитием территорий.

Современная история развития CDC связана с необходимостью поддержки малых и средних предприятий, развития конкуренции, появления концепции устойчивого развития и угрозы изменения климата.

В частности, в 1994 г. руководство CDC инициировало разработку программы поддержки малых и средних предприятий, а также в 2005 г.

выдвинула идею создания национального реестра квот по выбросам парниковых газов.

Общие сведения

В настоящее время CDC является финансовым учреждением со 100% государственным участием.

Следует отметить, что до сих пор деятельность CDC и Группы CDC регулируется Законом о Банке от 28 апреля 1816 г. и Валютно-финансовым кодексом, который обобщает правовые нормы, распространяемые на деятельность кредитных организаций во Франции.

В 2008 г. во Франции был принят Закон о модернизации экономики, который внес поправки в Валютно-финансовый кодекс, в статье L518-2 констатируется: **«Депозитно-сберегательная касса и её компании представляют государственную Группу компаний, работающую в интересах общества и экономического развития государства.**

Группа работает на благо общества, оказывая поддержку проводимой государством и территориальными образованиями политике, и способствует развитию конкурентной среды».

Примечательно, что до этого термин «Группа компаний» не был зафиксирован в Валютно-финансовом кодексе.

В статье L518-2 также говорится о том, что **CDC является институтом долгосрочного финансирования.** Официального статуса долгосрочного инвестора в настоящее время не имеет ни одна другая организация во Франции.

Французское публичное право относит CDC к категории «юридических лиц с уникальной компетенцией», что совместно с исключительными гарантиями государства и статусом долгосрочного инвестора наделяют

Группу CDC полномочиями, не имеющими аналога в системе исполнительной власти во Франции.

В соответствии с законодательством государством на CDC возложены следующие основные функции:

- финансирование инфраструктурных проектов в рамках модернизации и развития экономики;
- управление сберегательной, пенсионной и страховой системами.
- финансирование малых и средних предприятий;
- финансирование проектов по защите окружающей среды и имеющих экологическую направленность.

Миссия CDC и Группы CDC определена как:

Деятельность в интересах общества в целом и в интересах экономического развития страны.

Основные направления деятельности CDC и Группы CDC на долгосрочную перспективу сформулированы в государственной программе «Прорыв 2020» («Elan 2020»)¹.

К основным направлениям этой программы относятся:

- жилищное строительство;
- развитие университетов и инновационной экономики;
- поддержка малого и среднего бизнеса;
- содействие устойчивому развитию.

Помимо направлений, связанных с долгосрочной стратегией развития, CDC в настоящее время:

- управляет пенсионными средствами;
- управляет сберегательными фондами;

¹ В феврале 2013 г. была инициирована разработка нового стратегического плана ввиду изменяющейся социально-экономической ситуации. Планируется, что летом 2013 г. появятся первые предложения относительно новых стратегических целей, стоящих перед Группой CDC.

- выступает доверителем по операциям со средствами, находящимися под защитой закона.

В 2012 г. результаты деятельности CDC характеризовались следующими основными финансовыми показателями:

Показатели	Млрд. евро.
Суммарные активы	286,6
Уставный капитал	38,7
Чистая прибыль	8,2

По результатам деятельности в 2012 г. крупнейшие агентства поставили CDC следующий рейтинг:

Fitch Ratings	AA+
Moddy's	Aa1
Standard & Poor's	AA+

Структура корпоративного управления CDC и Группы CDC

Структура корпоративного управления представлена **двумя** взаимосвязанными **уровнями**.

В **первый** входят подразделения, отвечающие за выполнение группой своей миссии в качестве института развития, а также подразделения, выполняющие текущие общекорпоративные операционные функции.

Во **второй** - дочерние компании, в компетенцию которых входит реализация конкретных проектов в различных отраслях национальной экономики.

Организационная структура и органы управления CDC

Наблюдательный комитет

Валютно-финансовым кодексом установлено, что организационная структура Группы утверждается указом Государственного совета Франции.

Высшим органом управления CDC является **Наблюдательный комитет** в составе 13 членов.

В Наблюдательный комитет входят:

- Председатель Банка Франции (или один из его заместителей);
- Генеральный директор Казначейства министерства по делам экономики и финансов;
- 3 депутата (Национальной Ассамблеи);
- 2 сенатора (Сенат);
- 1 представитель Государственного Совета;
- 2 представителя Счётной палаты;
- 2 представителя, назначаемых председателем Национальной Ассамблеи, с учетом их компетенции в финансовых, бухгалтерских и экономических вопросах;
- 1 представитель, назначаемый председателем Сената, с учетом его компетенции в финансовых, бухгалтерских и экономических вопросах.

В компетенцию высшего органа управления входят следующие вопросы:

- определение стратегических направлений деятельности;
- оценка работы Группы в рамках возложенных на неё задач;
- контроль за инвестиционной политикой Группы;
- контроль за финансовым состоянием Группы;
- реформирование CDC и Группы CDC.

Заседания Наблюдательного комитета ведет Председатель. Генеральный директор присутствует на этих заседаниях. В особых и редких

случаях заседания могут проводиться без личного присутствия Генерального директора.

Аналитическую и техническую поддержку работы Наблюдательного комитета осуществляют:

- **Комитет по вопросам аудита и управления рисками** (собирается как минимум 5 раз в год, выполняет контрольные функции в финансовой области);
- **Комитет сберегательных фондов** (собирается не реже 3 раз в год, оценивает состояние сберегательных фондов);
- **Инвестиционный комитет** (собирается по просьбе Генерального директора, осуществляет надзор за реализацией инвестиционной политики);
- **Комитет по кадровым назначениям** (рассматривает назначения членов Правления банка).

Наблюдательный комитет гарантирует независимость деятельности CDC и избирается сроком на 3 года.

Таким образом, деятельность CDC находится одновременно под парламентским, правительственным и общественным контролем, а также под контролем Банка Франции.

Должность Председателя Наблюдательного комитета является выборной. Председатель Наблюдательного комитета избирается из членов комитета.

Ежегодно Председатель выступает перед Парламентом с докладом о результатах деятельности Банка.

Заседания Наблюдательного комитета проводятся **2 раза в месяц.**

Генеральный директор

Единоличным исполнительным органом CDC является **Генеральный директор**, назначаемый указом Президента Франции по согласованию с Кабинетом министров сроком на 5 лет.

Вступая в должность, Генеральный директор принимает присягу.

Принцип деятельности CDC сводится, с одной стороны, к независимости Наблюдательного комитета, с другой – к автономии Генерального директора в принятии решений.

В частности, Наблюдательный комитет может направлять в адрес Генерального директора свои замечания по тем или иным вопросам инвестиционной и текущей деятельности, на которые, по сложившейся практике, он не всегда обязан реагировать.

С 2013 г. Генеральный директор CDC является по совместительству **Президентом Государственного инвестиционного банка² Франции**, акционером которого стала CDC.

Правление CDC

В своей деятельности Генеральный директор опирается на работу коллегиальных исполнительных органов, которым является для CDC – Правление в составе 13 человек.

Структурные подразделения CDC

Основными структурными единицами CDC являются департаменты, которые подразделяются на две категории.

К первой категории относятся департаменты, **обеспечивающие выполнение миссии CDC и Группы CDC:**

- Аппарат Генерального директора;
- Генеральный секретариат;
- Департамент финансов;
- Департамент европейского и международного бизнеса;

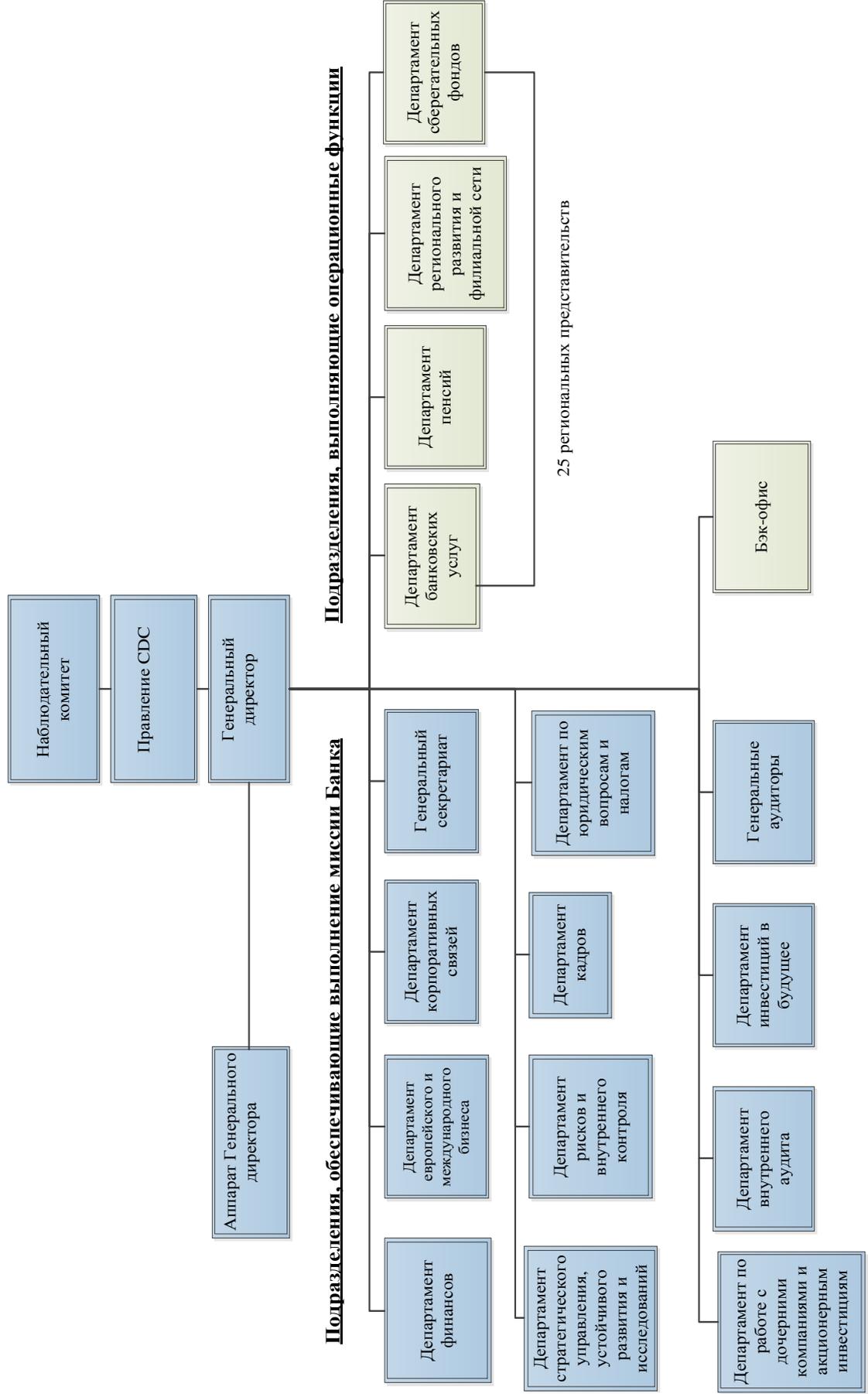
² **Государственный инвестиционный банк** (ГИБ) входит в Группу CDC, которой принадлежит 50 % его акций. Главной задачей банка является обеспечение экономического роста французской экономики путем финансирования и поддержки высокотехнологичных малых и средних промышленных предприятий, прежде всего ориентирующихся на экспорт.

- Департамент стратегического управления, устойчивого развития и исследований;
- Департамент по работе с дочерними компаниями и акционерным инвестициями;
- Департамент корпоративных связей;
- Департамент по юридическим вопросам и налогам;
- Департамент рисков и внутреннего контроля;
- Департамент кадров;
- Департамент внутреннего аудита;
- Департамент инвестиций в будущее;
- Департамент учета и контроля операций (бэк-офис).

Ко второй категории относятся подразделения, **выполняющие операционные функции:**

- Департамент банковских услуг;
- Департамент пенсий;
- Департамент регионального развития и филиальной сети;
- Департамент сберегательных фондов;
- Региональные представительства CDC (во всех регионах, в том числе в заморских регионах, - Гваделупе, Гвиане, Майотте, Мартинике, Реюньоне).

Рис. 1. Органограмма исполнительных органов управления CDC (по состоянию на июль 2013 г.)



Организационная структура и органы управления Группы CDC

Правление Группы CDC

Главное отличие между системой управления CDC и Группы CDC заключается в том, что Генеральный директор, занимаясь вопросами Группы CDC, опирается на работу более представительного коллегиального органа, чем Правление CDC.

Этим органом является **Правление Группы CDC**, в состав которого входят 31 человек (представители CDC и руководство ряда дочерних структур).

Органы управления компании

У компаний Группы, в свою очередь, есть высшее должностное лицо, чаще всего генеральный директор, или председатель-генеральный директор, и коллегиальный орган управления - Совет директоров. Эти структуры подчиняются Генеральному директору CDC и Правлению Группы.

У ряда дочерних структур (Groupe SNI, ICADE) также есть свой орган управления, выполняющий функции наблюдательного комитета. В него входят независимые специалисты, в том числе представители головного офиса CDC.

Наблюдательные комитеты дочерних и зависимых компаний отличаются по составу должностных лиц от состава Наблюдательного комитета, контролирующего деятельность всей Группы (рис.2), и действуют в рамках общей линии CDC .

Компании Группы

CDC имеет разветвленную сеть дочерних компаний. По данным на июль 2013 г., в Группу CDC входило 20 компаний, которые занимались:

- инвестициями и долевым финансированием – Государственный инвестиционный банк Франции (Bpifrance), Qualium Investissement;

- операциями с недвижимостью - Группа Национального общества по вопросам недвижимости (Groupe Société Nationale Immobilière, Groupe SNI), ICADE;
- страхованием - CNP Страхование (CNP Assurances);
- транспортом и инфраструктурой - CDC Интернациональ (CDC International), CDC Инфраструктура (CDC Infrastructure), EGIS, Veolia-Transdev;
- экономикой знаний - France Brevets;
- устойчивым развитием - CDC Биоразнообразие (CDC Biodiversité), Общество по проблемам леса (Société Forestière), CDC Климат (CDC Climat), Novethic;
- туризмом и досугом - Belambra, Компания Альп (Compagnie des Alpes);
- цифровыми технологиями - CDC Обеспечение безопасности банковских переводов (CDC Fournisseur d'Accès Sécurisé Transactionnel), CDC Fast, CDC Arkhineo, ИКТ CDC (Informatique CDC);
- развитием территорий Центральное общество по обустройству территорий (Société centrale pour l'équipement du territoire, SCET).

В 2013 г. была осуществлена реорганизация структуры дочерних компаний Группы.

В январе 2013 г. был создан Государственный инвестиционный банк (Banque publique d'investissement, Bpifrance).

Банк в равных долях принадлежит государству и CDC.

В новый Банк вошли зависимая компания Банк по финансированию предприятий (Banque financement entreprise, OSEO), а также дочерние компании - Стратегический инвестиционный фонд (Fonds Stratégique d'Investissement, FSI), Стратегический инвестиционный фонд регионов (Fonds Stratégique d'Investissement Régions, FSI Régions) и CDC Предприятия (CDC Entreprises) (рис. 2).

На настоящий момент Государственный инвестиционный банк Франции действует в форме открытого акционерного общества, в которое входят головная компания и две дочерних структуры - ВРІ Инвестиции (ВРІ Investissement) и ВРІ Финансирование (ВРІ Financement).

Помимо дочерних компаний, у CDC есть зависимые компании, в уставном капитале которых он участвует. Это так называемые **«стратегические инвестиции» CDC.**

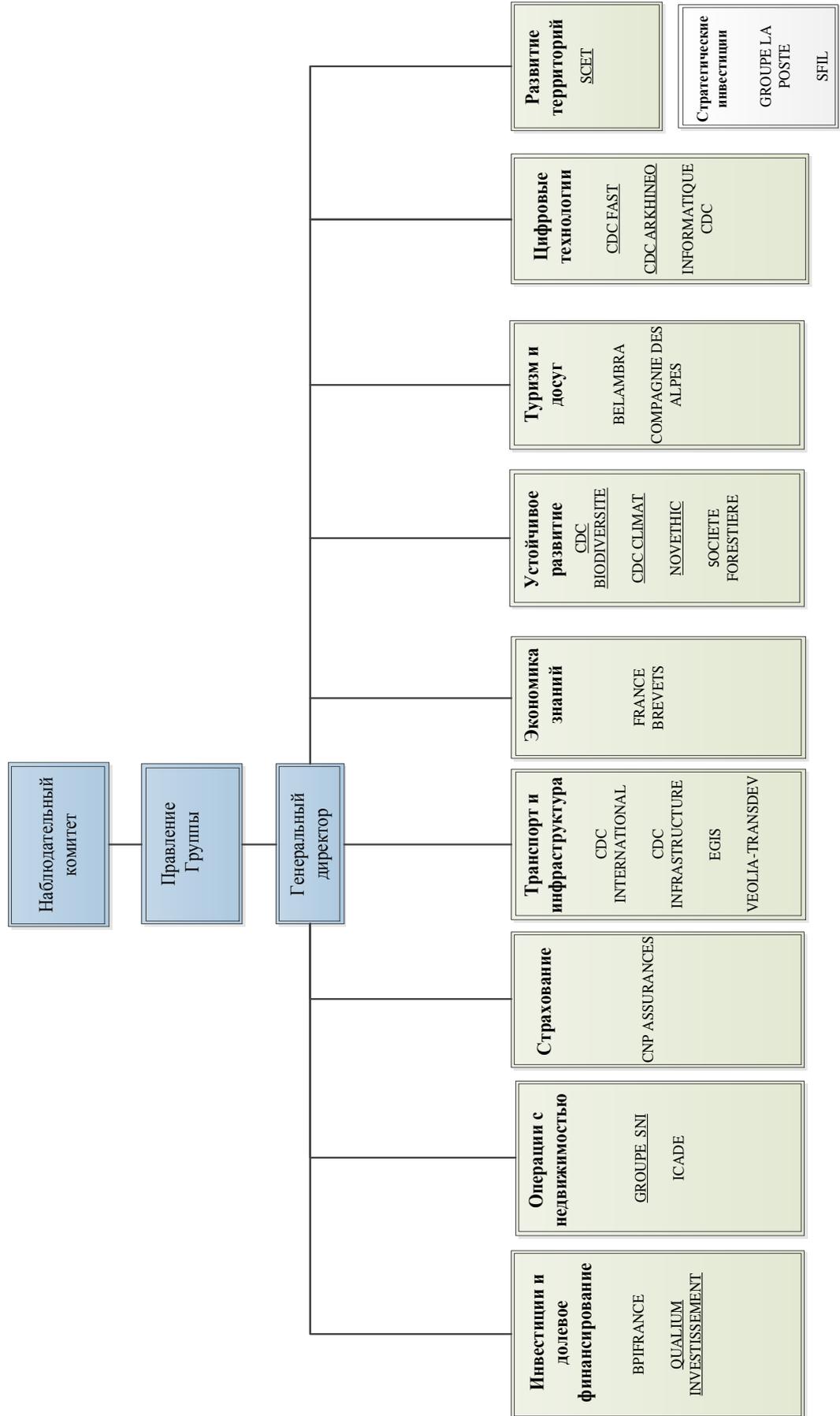
В 2010 г. CDC вошла в уставной капитал Группы Почтового банка (Groupe La Poste), получив 26% уставного капитала.

В январе 2013 г. было создано Общество финансирования территорий (Société de financement local) (далее - SFIL). В уставном капитале участвуют государство (75%), CDC (20%) и Почтовый банк (La Banque Postale) (5%).

Численность сотрудников Группы CDC на 31 декабря 2012 г. составляла 37625 сотрудников, без учета сотрудников транспортной компании VEOLIA-TRANSDEV, в которой работало более 100 тыс. чел.

Если учитывать этот показатель, то численность сотрудников Группы CDC в начале 2013 г. превышала 138 тыс. чел.

Рис. 2. Структура Группы CDC



Нижнее подчеркивание названия указывает на 100 % владение CDC

* * *

Проведенный анализ показал, что Группа CDC представляет собой холдинговую структуру, в рамках которой CDC является головной компанией, а остальные компании Группы - её дочерние и зависимые организации.

Структура органов управления Группы CDC является достаточно типичной для большинства банков развития. В частности:

- высший орган управления - **Наблюдательный комитет;**
- высший коллегиальный исполнительный орган - **Правление CDC** или **Правление Группы;**
- единоличный исполнительный орган - **Генеральный директор.**

Характерной особенностью корпоративной структуры управления является наличие отдельного Правления для CDC в составе 13 человек и более представительного Правления для всей Группы CDC в составе 31 человека.

Примечательно, что Генеральный директор CDC пользуется достаточно высокой автономией в части принятия решений. В частности, он не всегда обязан следовать замечаниям и предложениям Наблюдательного комитета при принятии управленческих решений.

Следует отметить, что Наблюдательный комитет собирается довольно часто – 2 раза в месяц. Это свидетельствует о том, что управляющий орган проводит постоянный мониторинг выполнения Группой CDC стратегии развития и своих основных функций и при необходимости инициирует внесение корректировок в текущую и перспективную деятельность.

Структура головного офиса CDC является оптимальной для реализации возложенных на нее стратегических задач. При этом региональные подразделения CDC **представлены в каждом регионе Франции**, за счет этого повышается доступность финансовых продуктов для реального сектора

экономики и увеличивается оперативность и эффективность её деятельности как Банка развития.

Кроме того, повышается эффективность достижения результатов в стратегически важных для Группы сферах - жилищном строительстве, развитии образовательной сферы и инновационной экономики, поддержке малого и среднего бизнеса, содействию устойчивому развитию.

Дочерние структуры имеют свои самостоятельные органы управления - Совет директоров и Генерального директора. В ряде компаний есть орган управления, выполняющий функции наблюдательного комитета, действующего в рамках определяемых Наблюдательным комитетом и Правлением Группы стратегических приоритетов и принимаемых ими решений.

Следует также отметить, что среди французских финансовых институтов развития не только Группа CDC имеет холдинговую структуру управления. Например, Государственный инвестиционный банк (BPI France), входящий в состав Группы CDC, также организован по холдинговому принципу. Управляющей головной компанией является Государственный инвестиционный банк, а подчиняющимися дочерними структурами – BPI Инвестиции (BPI Investissement) и BPI Финансирование (BPI Financement).

Если организационная структура CDC остается достаточно консервативной и статичной, то структура Группы CDC более динамична и подвижна.

Оптимальная структура управления Группы CDC является важным фактором её эффективной деятельности в различных секторах экономики, что обеспечивает динамичное и устойчивое развитие экономики Франции.