



СКОЛКОВО

Московская школа
управления



**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА**

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

**МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМИ ФОНДАМИ –
БЕНЕФИЦИАРНЫМИ СОБСТВЕННИКАМИ
БИЗНЕС-КОМПАНИЙ**

Москва
2023

УДК 177.72 + 364.054
ББК 60.561.7
К49

К49 Климов И.А., Мисютина В.В., Агеев Д.А., Шибкова С.А., Цивилюк Н.В.
Модели управления благотворительными фондами – бенефициарными собственниками
бизнес-компаний. — М.: ДПК Пресс, 2023. — 104 с. — илл. — ISBN 978-5-91976-256-0

В настоящем исследовании рассмотрены модели управления зарубежными благотворительными фондами, которые являются владельцами бизнес-компаний, а также сделаны предположения о применимости такого опыта в российской практике.

УДК 177.72 + 364.054
ББК 60.561.7

ISBN 978-5-91976-256-0
DOI 10.56463/KMASHC_2023.04

© Благотворительный фонд
Владимира Потанина
© Школа управления СКОЛКОВО
© ДПК Пресс

Оглавление

Вступительное слово.....	4
Авторы.....	6
Проблемная ситуация и предпосылки исследования.....	7
Природа фондов-собственников компаний.....	8
Страновая специфика.....	11
Модели управления фондов-собственников.....	14
Фактор будущего: преодоление «сиюминутного мышления».....	16
Расходы фондов-собственников на благотворительные цели.....	19
Почему собственникам интересен зарубежный опыт.....	20
Почему нам необходимо исследовать эту тему.....	21
Постановка задачи для исследования.....	23
Фонд «Ново Нордиск».....	25
Фонд «Рамболь».....	37
Фонд «Хемпель».....	43
Фонд имени Роберта Боша.....	48
Фонд «Карл Цейсс».....	54
Фонд «Карипло».....	60
Фонд «ла Кайша».....	67
Благотворительные трасты «Тата».....	74
Фонды ИКЕА, ИНГКА, «Интерого».....	81
Фонд «Пьер Фабр».....	89
Основные выводы.....	93
Вместо заключения.....	97
Источники данных, библиография.....	101

Вступительное слово

В контексте современной филантропии модель, когда благотворительный фонд выступает собственником успешного бизнеса, более не является уникальной. Следует отметить, что всплески интереса к такому способу управления и финансирования филантропической деятельности обычно возникают в переломные времена, которые создают предпосылки для принятия быстрых решений.

Сегодня в России мы наблюдаем активный рост сектора целевых капиталов: законодательно эндаументы имеют возможность становиться собственниками больших активов. Но в отечественной практике таких примеров не много, и России еще предстоит в достаточной мере оценить и выработать свое отношение к данному феномену. Настоящее исследование, инициированное Фондом Потанина и проведенное Московской школой управления СКОЛКОВО, — наш общий вклад в комплексный анализ и критическое осмысление мирового опыта, который и определяет его научную новизну.

Исследование наглядно демонстрирует важную роль страновых особенностей при выборе модели управления фондами и дает ответы на практические вопросы. Какие модели чаще всего используются в мире для управления благотворительными фондами с активами? Как строятся взаимоотношения между фондами, компаниями и основателями фондов, управляющими и другими сторонами? Действительно ли развитие системы фондов — собственников компаний обеспечивает развитие сектора благотворительности?

Практическая значимость этой исследовательской работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы для сравнительного анализа структуры собственности, формирования более комплексного взгляда на инфраструктуру благотворительности, расширения понимания собственности. Надеемся, что эти знания будут востребованы и полезны сектору.

Центр развития филантропии
Благотворительного фонда Владимира Потанина

Аннотация

Это исследование посвящено реконструкции и описанию моделей управления и финансирования, которые лежат в основе благотворительных фондов, являющихся бенефициарами (в том числе через эндаументы) бизнес-компаний. Также исследование фокусируется на анализе особенностей регулирования таких моделей.

Цель работы — сформировать предметное понимание моделей управления через фонды в странах, где подобные практики широко применяются и имеют существенный вес в экономике, а также определить референсы для развития российской практики.

Исследование опирается на анализ и обобщение существующих практических примеров фондов-собственников компаний и предлагает выводы о применимости этого подхода в российских реалиях. В каждом отдельном случае мы задаемся следующими вопросами:

- Что изначально является **мотиватором при принятии собственниками решения** о выстраивании управления активами через создание фонда?
- Что представляет собой **структура управления фондом** и как оценивается эффективность этой структуры?
- **Взаимодействие фонда с бизнес-активами** и другими значимыми участниками (основателями, наследниками, управляющими, государством и др.)?
- **Экономическая обоснованность** управления активами посредством фонда?
- **Другие преимущества**. Для кого и как результат такого управления, помимо учредителей фондов, собственников активов и их семей, является или может являться полезным и выгодным?

Для целей данного исследования такой набор вопросов по каждому кейсу дает, на наш взгляд, наиболее полезные практические выводы для читателей, интересующихся развитием этого подхода.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

- СД** — совет директоров
- СЕО** — генеральный директор
- ЕМЕА** — страны Европы, Ближнего Востока и Африки
- НКО** — некоммерческие организации
- БФ** — благотворительный фонд
- ЦУР** — цели устойчивого развития ООН
- FoF** — фонд-собственник компании
- ФО-компании** — компании, принадлежащие фондам

Авторы

Вероника Мисютина, куратор исследований и образовательных программ в области социальных инвестиций и филантропии, Школа управления СКОЛКОВО.

Иван Климов, к. соц. н., старший научный сотрудник Международной лаборатории прикладного сетевого анализа, академический руководитель магистерской программы «Прикладная статистика с методами сетевого анализа» НИУ ВШЭ.

Дмитрий Агеев, советник Лаборатории социальных инвестиций и устойчивого благосостояния Школы управления СКОЛКОВО.

Софья Шибкова, MA Business and Management LSE, стажер-исследователь Международной лаборатории прикладного сетевого анализа НИУ ВШЭ.

Наталья Цивилюк, эксперт Лаборатории социальных инвестиций и устойчивого благосостояния Школы управления СКОЛКОВО.

Исследовательская группа выражает признательность **Алексею Станкевичу**, генеральному директору, партнеру Phoenix Advisors, за подготовку экспертного комментария к работе.

Проблемная ситуация и предпосылки исследования

В 2022 году по заказу Министерства экономического развития Российской Федерации Всероссийская академия внешней торговли (ВАВТ) оценила вклад российских НКО в сфере благотворительности и волонтерства в экономику страны. Он составил на 2021 год 1,46%. В целом это неплохой показатель, поскольку в 2018 году эта доля составляла всего 0,66%¹.

В зарубежных странах тоже считают вклад сектора НКО в ВВП. Там для расчетов используются как статистические, так и административные данные. В Австралии вклад НКО в экономику оценивается в 8,5%, в Канаде — 8,3%, в США — 5,9% [Федорова, 2023]. Цифры в целом сопоставимые, однако следует учитывать разность подходов к построению выборки. В Австралии оценивают только негосударственные организации, в Канаде к ним добавляют еще и государственные учреждения.

Тем не менее активы всех НКО мира составляют от \$1,5 до 3 трлн². Получается, что НКО в глобальном масштабе могут претендовать на статус пятой экономики мира.

Активы всех НКО мира составляют от \$1,5 до 3 трлн

Основу капитала значительной части благотворительных фондов составляют не просто привычные финансовые активы, формирующие эндаументы. Обращают на себя внимание те организации, которым принадлежат доли в бизнесе. Причем это, как правило, неотчуждаемые активы, которые могут рассматриваться как равноценные эндаументам.

Именно эта практика и стала предметом нашего исследования. Такие фонды в европейских странах обеспечивают от 5 до 40% процентов рыночной капитализации. В числе фондов-лидеров по размеру капитала — Novo Nordisk Foundation (Дания, группа компаний Novo), INGKA Foundation (Нидерланды, группа компаний INGKA/IKEA), Fondazione Cariplo (Италия, финансовая группа Intesa Sanpaolo).

Практика бенефициарного владения активами российскими благотворительными фондами только начинает формироваться. В отечественной литературе исследуются вызовы межпоколенческого трансфера

¹ Материалы исследования были представлены 7 декабря 2022 года во Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации на XIV Всероссийской конференции «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере» [Черновил, 2022]. С описанием исследования можно ознакомиться на сайте Агентства социальной информации [Федорова, 2023].

² Это собственные расчеты с пересчетом по актуальным данным европейских стран, США и других регионов. Данные взяты из нескольких источников: [Johnson, 2018; Board of Governors... 2023; The Philanthropy Environment in Europe, 2022].

российских бизнесов и частных благотворительных проектов [Агеев, Климов, 2021a; Агеев, Климов, 2021b; Исследование владельцев капиталов России, 2015; Агеев, Давыдова, Климов, Фурсова, 2021; Агеев, Давыдова, Климов, 2020; Путеводитель филантропа, 2021; Мисютина, Оганесян, Слуцкая, Шпак, 2019; Климов, 2022]. Также отмечаются барьеры, сдерживающие развитие фондов целевого капитала: неразвитость фондового рынка, недостатки в управлении налоговыми льготами, трудности взаимоотношений с донорами, с управляющими компаниями и другие [Мисютина, 2021; Барковец, 2013; Подольская, Харламова, 2015; Савченко, Федорова, Шлихтер, 2016; Соколова, 2011; Миттра, 2008 и др.].

Очевидно, что для распространения таких практик на российском рынке понадобится «стыковка» акционерного, финансового и другого законодательства и процедур с правилами, регулирующими деятельность НКО и целевых капиталов. Не менее важен фактор компетентных руководителей и управленческих регламентов, без чего невозможно эффективно управлять такими гибридными задачами. Задача исследовать компетентность и подготовку руководителей выходит за рамки предлагаемого проекта. Основной наш фокус — систематизация опыта, накопленного фондами-собственниками предприятий в других странах, а также поиск ответа на вопрос: каковы перспективы будущего развития такой практики в деловой активности.

Какие наиболее общие выводы можно сделать из анализа исследований и публикаций?

ПРИРОДА ФОНДОВ-СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ

В практике корпоративного управления и в соответствующих исследованиях интересующая нас тема погружена чуть в более широкий контекст. Предметом работ становятся «фонды предприятий» (industrial foundations, enterprise foundations, foundations with corporate interests) или же сами компании, принадлежащие фондам (foundation-owned firms, FoFs).

Из-за отсутствия российской практики нет и адекватного русскоязычного термина, поэтому в нашей работе мы будем пользоваться словосочетанием «фонд-собственник компании», а для обозначения компаний, принадлежащих фондам, мы будем использовать написание «FO-компании».

Фонды-собственники компании — это структуры, которые владеют пакетом акций или долей (как правило, контрольным) одной или нескольких коммерческих компаний [Thomsen, 1996]. Владение может быть прямым или через промежуточные компании, поэтому в общем случае мы говорим о бенефициарной собственности.

Наибольшее распространение они получают в Северной Европе и германоговорящих странах, однако фонды предприятий существуют во всем мире в различных формах [Schröder, Thomsen, 2022;

Thomsen, 2018; Thomsen, Rose, 2004]. Такие организации — в зависимости от особенностей национального законодательства — представлены разнообразными юридическими конструкциями: фондами, учреждениями, трастами с образованием или без образования юридического лица. Однако их объединяют общие характеристики — отсутствие собственников или акционеров и неограниченный срок существования.

Целый ряд параметров находит свое определение в уставе фонда (или же в документах, учреждающих траст) — в границах, задаваемых локальным законодательством. Это общие цели деятельности, выгодоприобретатели (бенефициары), управленческая структура, принципы работы, глубина вовлеченности и степень пересечения с управленческими структурами компании и другие. Однако принципиальным для организационных и управленческих решений оказывается сюжет целеполагания. Семейные фонды — поддерживают членов семьи основателя. Фонды предприятий — управляют бизнесом и стремятся обеспечить его стратегическую устойчивость. Благотворительные фонды занимаются грантодающей деятельностью, развитием социальных проектов, импакт-инвестированием. Несмотря на такие различия, все три базовые цели могут присутствовать в разных пропорциях в рассматриваемых структурах.

Рисунок 1. **Фонд-собственник компании: принципиальная схема**



Обычно фонды создаются основателем компании в конце его активной жизни, и эта стратегия становится альтернативой передаче права собственности наследникам или внешним инвесторам. Такие структуры могут возникать и при других обстоятельствах — когда бизнес изначально создается в интересах общества (см. кейс Novo Nordisk), по решению наследников (см. трасты Tata), в результате регуляторного воздействия (банковские фонды Италии). В результате возникают некоммерческие организации — акционеры коммерческих компаний. Как правило, фонды владеют пакетом акций в размере, обеспечивающем контроль над активом, иногда — особыми классами акций (неотчуждаемых, с особыми правами голоса или получения дохода — в зависимости от специфики структуры). Акции, не принадлежащие фонду, могут находиться в частной собственности или обращаться публично. В некоторых случаях передача акций в фонд становится безотзывной.

Фондом управляет его собственный управляющий орган (совет трастовых управляющих, управляющий совет, совет директоров или их комбинация). После того как основатель выбирает первоначальный состав совета, в дальнейшем, как правило, совет избирает новых членов самостоятельно или же они назначаются независимой группой лиц. Семья основателя далеко не всегда делегирует своего представителя в органы управления фонда. Это зависит от множества обстоятельств, в том числе личных и внутрисемейных.

В определенной мере это диктуется страновой спецификой: модели управления, принципы деятельности и традиции целеполагания заметно различаются в разных странах. Можно выделить четыре параметра, которые влияют на страновую вариативность форм и решений:

- традиции филантропии, существовавшие на момент создания компании и актуализированные в настоящее время;
- социокультурные особенности страны или региона, в пространстве которого развиваются филантропические практики;
- динамика в том секторе экономики, в котором развивается компания, и динамика ее внутренних бизнес-процессов;
- отличия в национальном законодательстве.

Вероятно, этим набором объясняется заметно большая развитость и распространенность фондов предприятий в таких странах, как Дания, Швейцария и Германия, см. таблицу 1 [Schröder, Thomsen, 2022].

СТРАНОВАЯ СПЕЦИФИКА

Большинство предприятий, принадлежащих фондам, расположено в Западной Европе, и примечательно, что значительная доля компаний, которыми владеют фонды, приходится преимущественно на северные, а также на германоязычные страны [Kaaya, Thomsen, 2022].

Таблица 1. **Распределение компаний, принадлежащих фондам, по странам**

Страна	Количество публичных FOF	Процент рыночной капитализации	Количество непубличных FOF
Дания	35	63 %	721
Швеция	32	18,9 %	
Индия	27	6,1%	
Германия	22	3,8 %	383
Австрия	17	26,1%	394
США	11	1,1%	
Норвегия	9	7,9 %	39
Испания	9	0,2 %	
Швейцария	8	5 %	
Нидерланды	7	14,2 %	414
Люксембург	6	61,7 %	
Бельгия	5	0,7 %	
Финляндия	5	3 %	11
Италия	4	6,3 %	
Пакистан	3	0 %	
Польша	3	0 %	
Бразилия	3	0,1 %	
Китай	3	0,1%	
Другие страны	28		
Всего в мире	237	2,4 %	4,284**

* Данные по избранным странам

** Оценочно

Источник: Schröder, Thomsen, 2022; Sanders, Thomsen 2023

Доля FO-компаний в общей рыночной капитализации выше всего в Дании (63%), подобные фирмы оцениваются более чем в \$300 млрд (на конец 2019 года); непубличные компании, принадлежащие фондам, оцениваются по балансовой стоимости еще в \$32,8 млрд (на конец 2020 года). Второе и третье места занимают Австрия (26%) и Швеция (19%). В Индии на предприятия с такой моделью управления приходится 6% от общей рыночной капитализации, в то время как в США

Общие характеристики — отсутствие собственников или акционеров и неограниченный срок существования

они составляют всего 1%. В целом, компании, принадлежащие фондам, встречаются по всему миру, однако нигде больше они не играют такой существенной роли, как в странах Западной Европы.

Большая доля ФО-компаний приходится на производственные предприятия (49%) и финансовую индустрию (19%).

В качестве наиболее интересных примеров ФО-компаний, как правило, называются Carlsberg и Novo Nordisk (Дания), Trelleborg (Швеция), Olvi (Финляндия), Olav Thon и SpareBank 1 (Норвегия), Bosch и Carl Zeiss (Германия), AMAG (Австрия), Lindt & Sprüngli (Швейцария). Италия и Испания являются родиной для многих банков, контролируемых фондами, например, финансовых групп Intesa Sanpaolo и Unicaja. Интересна для изучения и Индия, благодаря многочисленным компаниям группы Tata, чья холдинговая компания находится под контролем благотворительных трастов семьи Tata. Пример подобной структуры управления можно найти и в Китае. Им является HNA Group, где крупнейшим акционером выступает благотворительный фонд Cihang. Наконец, есть пример ФО-компаний и в Турции: ASELSAN A. Ş., крупнейшее турецкое оборонное предприятие, основанное в 1975 году. Оно до сих пор в значительной степени контролируется Фондом турецкой армии (владеет 74,2% акций).

Крайне неравномерное распределение компаний, принадлежащих фондам, между странами указывает на то, что особенности национального регулирования и социокультурные характеристики существенно влияют на распространение такой практики.

Исследователи выделяют несколько определяющих факторов:

Юридическая возможность. В некоторых странах фонды могут создаваться с любой целью, при условии, что цель достаточно четко определена и законна (например, в Дании). Другие страны активно создавали фонды-собственники в ходе приватизации (Италия). Третья группа стран (Литва, Словения и, до недавнего времени, Франция) вообще не разрешает создание фондов-собственников или допускает в исключительных обстоятельствах (Чехия, Индия) либо вводит ограничивающие правила (США). Правоведы в основном сходятся в том, что целью деятельности фонда не может быть только управление собственными активами, необходимо целеполагание, направленное вовне, — например, приносить пользу обществу.

Налогообложение. Высокие налоги на наследство и доходы от продажи акций, которых можно избежать, передавая активы фондам, могут являться дополнительным стимулом для создания фондов-собственников.

Управление. В некоторых странах уставы и другие правоустанавливающие документы фондов могут быть изменены и адаптированы к меняющимся рыночным условиям (Дания), в других странах это практически невозможно. Правила могут сделать структуру с фондом более или менее привлекательной с точки зрения семейного бизне-

са — допускать или нет большинство членов семьи основателя в совете директоров фонда (Швеция). Имеются отличия с точки зрения возможности представительства фонда в органах управления компании. Наконец, в одних странах деятельность фондов в основном регулируется налоговыми властями (США), в то время как в других они находятся под надзором государственного органа (Дания, Италия) или судов (Нидерланды).

Социокультурные особенности. Скандинавские страны характеризуются высоким уровнем доверия и низким уровнем коррупции, что, возможно, способствовало распространению фондов-собственников предприятий в этой части мира.

Особым образом развивалась история фондов в США, и об этом необходимо сказать подробнее.

Фонды-собственники были обычным явлением в стране до принятия налогового законодательства 1969 года, которое ввело запретительные налоги на владение частными фондами более чем 20% голосующих акций бизнес-компаний (так называемые правила избыточного владения бизнесом). Основанием для таких ограничений стали опасения:

- что компании, принадлежащие фондам, будут работать на благо основателей и членов их семей, а не на благотворительность;
- что директора фондов будут уделять внимание в первую очередь управлению бизнесом, а не своим благотворительным обязанностям;
- что значительное количество компаний, принадлежащих фондам, из года в год получают значительную прибыль, но выплачивают незначительные суммы или вообще не распределяют доходов своим акционерам-фондам [Treasury Department Report on Private Foundations, 1965, p. 33].

Многие аналитики считают такое решение ошибочным [Fleishman, 2001]. Тем не менее можно выделить ряд предприятий, близких к рассматриваемой практике. Так, благотворительный траст Milton Hershey School Trust в течение столетия был мажоритарным акционером и продолжает контролировать Hershey Company, крупнейшую кондитерскую компанию в Северной Америке, акции которой торгуются на бирже. Публичные благотворительные организации контролируют компании Mozilla Corporation (с 2003 г.), Patagonia (с 2022 г.) и др.

С 2018 года в правила избыточного владения внесены исключения для следующих ситуаций:

- фонд владеет 100% голосующих акций благотворительного бизнеса;
- фонд получает акции компании в виде пожертвования или по завещанию;
- в совете фонда большинство директоров не является директорами, или должностными лицами компании, или членами семьи основателя;
- основатель или члены его семьи не выступают в качестве директоров, должностных лиц, сотрудников или поставщиков компании; компания не может предоставлять им займы;

- компания должна ежегодно распределять свой чистый операционный доход после уплаты налогов фонду-акционеру (за вычетом разумного резерва для нужд бизнеса) [Dofman, 2023].

Если до недавнего времени в США в силу налоговых правил частные фонды практически не могли иметь контроль над бизнесом, то в Великобритании природа низкой развитости этой формы владения бизнесом иная. Причинами этого являются как отличия правовой системы Великобритании от континентальной и многовековая традиция трастов, так и менее привлекательные налоговые льготы. Кроме того, в стране широко распространено социальное предпринимательство: с одной стороны, создание благотворительными организациями собственного бизнеса, с другой — интеграция социальных целей в бизнес-модель компаний (и соответствующая сертификация — B-Corporation). Тем не менее можно назвать несколько заметных компаний, контролируемых британскими эквивалентами фондов: группа Associated British Foods с основным бенефициарным владельцем благотворительным трастом Garfield Weston Foundation, издания The Guardian и The Observer, контролируемые Scott Trust Limited.

Статистика, приведенная выше, важна для фокуса нашего исследования. При отборе моделей для детального изучения мы отдаем предпочтение странам, где практика фондов и FO-компаний имеет максимальное распространение и оказывает наибольшее влияние в рамках экономики страны. Именно поэтому, например, мы не считаем нужным включать фонды из США и намного меньше нас интересует Великобритания. Китай и Турция пока что интересны скорее как экзотические примеры, нежели как образцы практических решений. И напротив, изучение опыта Западной Европы, и в особенности Дании, Германии, Австрии и Швейцарии, представляется наиболее эвристичным: здесь можно найти более подходящие для российской ситуации решения и модели.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ФОНДОВ-СОБСТВЕННИКОВ

Модель управления в фондах-собственниках предприятий отличается от управления в традиционных грантодающих и операционных благотворительных организациях: у них более разнообразный круг обязанностей, который требует значительно большего числа компетенций и более разнообразного опыта. Есть еще как минимум три существенных элемента, определяющих модель управления: управленческая дистанция, правила назначения и система мотивации.

Управленческая дистанция. Это одна из наиболее важных вариативных характеристик, которая означает степень совпадения управляющих структур и даже участвующих в них персон у фонда и у компании [Hansmann, Thomsen, 2021]. Анализируются размер доли фонда в компании, распределение функций контроля и управления операционной деятельностью, состав советов директоров компании и фонда, соотношение их функций, распространенность пересекающегося членства и даже физическое размещение органов управления (в офисах компании или отдельно).

В некоторых случаях органы управления фонда и компании оказываются идентичными, то есть они буквально состоят из одних и тех же людей. В других случаях две структуры полностью разделены. И все-таки фонды могут являться более или менее активными собственниками. Как минимум ожидается, что из своей позиции акционера фонд будет участвовать в назначении своих представителей в совет директоров компании и утвердит основные решения, выносимые на собрание акционеров. Кроме того, фонд-акционер должен регулярно получать информацию о финансовом положении фирмы и о других важных вопросах.

Проблематике полномочий советов директоров, их роли и функциям посвящено много исследований. Интерес к теме определяется базовой проблемой принципал-агент: разделением права собственности и операционного управления, и фонды-собственников предприятий в данном случае — не исключение [Hilt, 2008; Schmidt, 2015]. В фокусе анализа оказываются вопрос вариативности и эффективности таких характеристик, как объем полномочий и его адекватность вменным функциям, исполнение функций контроля и консультирования менеджмента, глубина информирования совета директоров и возможности мониторинга бизнес-процессов, а главное — исполнение роли посредника между конкурирующими интересами разных стейкхолдеров, в том числе и менеджмента [Burkart, Miglietta, Ostergaard, 2018, p. 3].

Применительно к теме фондов-собственников предприятий следует учитывать еще одно важное обстоятельство. Довольно часто между фондом и компанией присутствует промежуточная компания (холдинг, инвестиционная или управляющая компания). Такое решение с очевидностью увеличивает управленческую дистанцию. Это, по-видимому, облегчает функцию контроля, поскольку фонд становится менее вовлеченным в операционное управление и более независимым в формировании приоритетов деятельности. Обратная сторона этого — риск сокращения потока бизнес-информации, что может негативно сказаться на качестве принимаемых решений и исполнении ряда функций. Исследования показывают нелинейную зависимость управленческой дистанции и эффективности компании и позволяют предполагать существование «эффекта колокола»: позитивное влияние увеличивающейся дистанции после определенного момента сменяется обратной зависимостью [Hansmann, Thomsen, 2021; Hansmann, Thomsen, 2013]. Тем не менее результаты исследований подтверждают тезис о том, что особенности структуры корпоративного управления оказывают положительное влияние на управление и на эффективность компаний — независимо от системы финансового стимулирования директоров [Кауа, Thomsen, 2022, p. 4–5].

Назначение директоров. В полномочия советов директоров фондов-собственников предприятий, как правило, входит право выбирать своих членов самостоятельно. Можно предположить, что отсутствие сдержек и противовесов внешнего владения может повышать целый ряд рисков: пассивность, заинтересованность в совершении определенных сделок и другие, свойственные отношениям принципал-агент. Согласно исследованиям, такие риски носят имплицитный характер и снижаются за счет законодательного регулирования фондов и вну-

тренних правил управления, касающихся принципов формирования корпуса директоров, регламентов выдвижения кандидатур, их независимости от компании, а также общественной подотчетности благотворительных фондов [Hansmann, Thomsen, 2021; Thomsen, Kavadis, 2022].

Система мотивации. Финансовые условия работы директоров в фондах-собственниках — это обширная область исследований. Однако работы по этой теме затрагивают не только модели и правила компенсации, но также и анализ состава совета директоров, принципов его работы, вопросы нефинансовой мотивации, принципы работы председателя совета и т.д. [Hansmann, Thomsen, 2021]. Кроме того, имеют значение предпринимательские традиции, деловой климат и очень большой набор социокультурных факторов. Систематический обзор проблематики по этой теме был бы очень полезной и интересной задачей, но сейчас она не является приоритетной в рамках нашего исследования.

ФАКТОР БУДУЩЕГО: ПРЕОДОЛЕНИЕ «СИЮМИНУТНОГО МЫШЛЕНИЯ»

Модель, в которой фонды владеют компанией и несут ответственность за ее развитие, оказывает сильное влияние как на деловую культуру, так и на модели поведения в социуме в целом. Главный эффект, который отмечают исследователи, заключается в преодолении склонности людей к «сиюминутному мышлению» и привлекательности сиюминутной выгоды. В литературе используется понятие *short-termism*. Оно может быть хорошо описано «парадоксом временщика»: стремясь в моменте максимизировать возможные выгоды, «временщик» не просто теряет выгоды в стратегической перспективе. Такие действия и такой стиль мышления проецируются в общество и формируют специфический тип культуры и тип социальных отношений. В них отсутствуют понятные, устойчивые и разделяемые всеми участниками нормы и «правила игры». В результате «временщик» обрекает себя на жизнь в постоянно воспроизводящейся ситуации аномии.

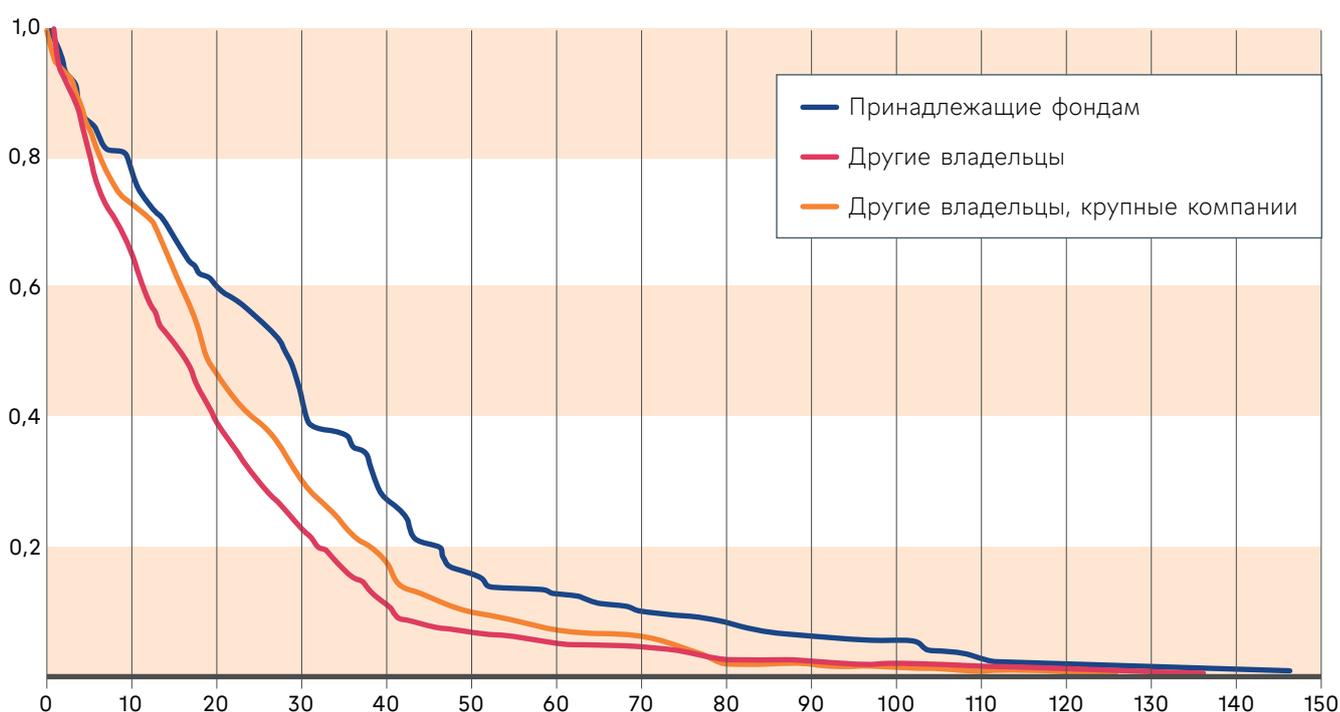
В исследованиях описано устройство механизмов, которые помогают преодолеть «парадокс временщика» [Thomsen, Poulsen, Børsting, Kuhn, 2018]. Причем эти механизмы действуют не только на уровне топ-менеджмента компании или в масштабах одной фирмы. Они оказывают влияние и на общество в целом (через локальные группы и сообщества), и на большие сегменты общественных институтов (благотворительность, образование, местное самоуправление). Как исследователи описывают механизмы такого системного воздействия?

Первая составляющая — юридическая: фонды обязаны сохранять свой вклад — компанию. Как единственный или, по крайней мере, значимый акционер, они влияют на ее работу и участвуют в выработке стратегических решений. Фирмы, принадлежащие фондам, оказывают стабилизирующее влияние на уровень занятости и, в целом, на местную экономику. Исследование датских фондов показало, что компании, принадлежащие фондам, чаще отказываются от «серых» контрактов с работниками, чаще в своих уставах формулируют этические

стандарты делового поведения, распространяющиеся в том числе и на рядовых сотрудников, а также затрагивающие вопросы ответственности за качество продукции [Børsting, Thomsen, 2017; Thompson, Rose, 2004].

Согласно исследованиям, фирмы, принадлежащие фондам, демонстрируют лучшую выживаемость в длинной временной перспективе [Thomsen, Poulsen, Børsting, Kuhn, 2018]. Например, для них выше вероятность выживания в 40-летней перспективе (выживают 30% от их числа — против 10% для компаний с другой формой управления). Причем эти же исследователи показали, что такая форма управления компанией показывает свою эффективность и в кризисное время, когда требуются быстрые решения и решительные действия.

Рисунок 2. **Вероятность выживания фирм, принадлежащих фондам**



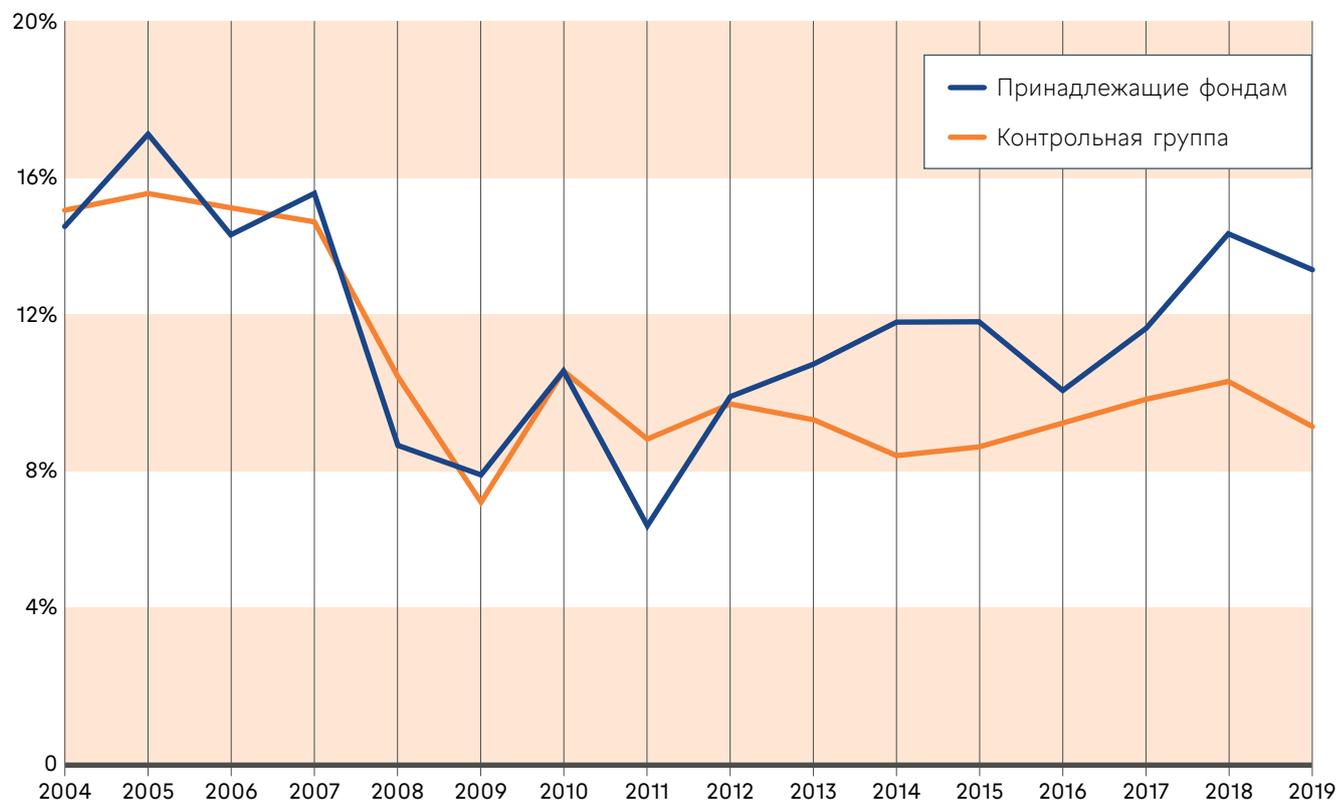
Источник: Thomsen, Poulsen, Børsting, Kuhn, 2018

Другой важный аспект — эффективность компаний, управляемых фондами. В одном из исследований показано, что доходность компаний, принадлежащих фондам, оказывалась выше компаний в контрольной группе (семейных фирм и фирм, принадлежащих инвесторам) [Schroeder, 2021, p. 7]. Для всех отобранных фирм измерялся коэффициент рентабельности капитала: отношение прибыли к собственному капиталу компании (собственный капитал компании = активы компании за вычетом обязательств = капитал, инвестированный акционерами). Согласно различным исследованиям, средняя рентабельность составляет respectable 12% для компаний, принадлежащих фонду.

Из графика на рис. 3 видно, что коэффициент рентабельности снизился во время финансового кризиса в 2009 году, но затем восстановился относительно быстро. Ближе к концу 2011 года в еврозоне произошла

вторая рецессия, и это выразилось в снижении общей рентабельности. Ситуация улучшилась в 2012–2015 годах, и в 2019 году рентабельность составила 14%. Эти данные сопоставимы с результатами других исследований, оценивающими среднюю рентабельность для компаний, принадлежащих фондам, на уровне 12%.

Рисунок 3. Рентабельность компаний, принадлежащих фондам



Источник: Schroeder, 2021, p. 7

Кроме того, компании, управляемые фондами, оказываются не только более стабильными в финансовом плане. Они больше тратят на НИ-ОКР, привлекательнее как работодатели, в составе их органов управления больше женщин и молодых людей, а среди корпоративных комитетов — больше сфокусированных на устойчивом развитии [Кауа, Thomsen, 2022]. В основе этих отличий, как полагают исследователи, лежит феномен «комплексного контракта» (или «имплицитного контракта»), при котором все стейкхолдеры — от семьи владельцев капитала до работников компании и членов их семей принимают на себя дополнительные, зачастую неартикулированные обязательства лояльности по отношению друг к другу.

Фонды-собственники не только обеспечивают сохранение компании, но и действуют в общественных интересах (именно такие фонды находились в фокусе нашего исследования). Фонды оказываются важным элементом инфраструктуры благотворительности: они создают институциональные механизмы устойчивости этого сектора. Опыт пандемии и другие кризисные периоды показали, что фонды направляют средства на актуальные нужды и обеспечивают решение задач в краткосрочной перспективе.

Таким образом, фонды предприятий следует рассматривать не только как одну из моделей корпоративного управления. Такое решение стимулирует динамику институциональных и социальных изменений сразу в нескольких сферах — экономической, деловой, в сегменте семейного бизнеса, в сфере социально-трудовых отношений, в практиках благотворительности и других.

РАСХОДЫ ФОНДОВ-СОБСТВЕННИКОВ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

С ростом неравенства доходов и усилением критики в отношении традиционной благотворительности вырос общественный интерес к размеру благотворительных трат фондов относительно их капитала и скорости, с которой активы, предназначенные на общественные цели, достигают благополучателей [Killicalp, 2022].

Существенным обстоятельством, определяющим финансовые возможности фонда-собственника, является получение дивидендного дохода от компании. Так как размер дивидендов может сильно колебаться, фонды используют множественные финансовые техники для поддержания ликвидности:

- прежде всего, это долгосрочное планирование благотворительных расходов, позволяющее благополучателям и самому фонду управлять своей деятельностью устойчивым образом;
- выпуск компанией в пользу фонда привилегированных акций, облигаций, выкуп акций;
- инвестиции в широкий спектр активов (финансовые активы, капитал компаний, недвижимость), в том числе импакт-инвестиции и инвестиции в рамках миссии фонда;
- создание резервных, стабилизационных фондов и традиционных эндаументов;
- иные инструменты и подходы.

Регуляторы, в свою очередь, предоставляя налоговые льготы фондам, также следят, чтобы активы должным образом направлялись на благотворительные цели и не накапливались необоснованно. В США и Канаде закон предписывает фондам распределять определенный процент своих активов ежегодно, 5% и 3,5% соответственно (правила расчета сложны, мы приводим средний размер). Комиссия по благотворительности Англии и Уэльса (регулятор, отличный от налогового органа) обладает различными регулирующими полномочиями, которые она использует для вмешательства в случаях, когда благотворительная организация не тратит средства или необоснованно накапливает активы.

ПОЧЕМУ СОБСТВЕННИКАМ ИНТЕРЕСЕН ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Группа датских исследователей [Thomsen, Poulsen, Vørsting, Kuhn, 2018] пишет, что активы фонда имеют больше общих черт с семейным бизнесом, чем с публичным. Как и семейный бизнес, владение фондом предполагает концентрированную собственность, и члены семьи-основателя могут оставаться активными членами советов директоров фондов (в зависимости от обстоятельств). Однако некоторые из определяющих характеристик владения фондом, возможно, делают его еще более долгосрочным, чем семейное владение.

Во-первых, долгосрочное обязательство владения компанией обычно оформляется в уставе фонда, что делает владение компанией приоритетной целью фонда [Thomsen, Degn, 2014].

Во-вторых, владение фондом не связано с трудностями наследования компании. Право собственности остается за фондом; у новых поколений нет возможности заработать на продаже своих акций.

В-третьих, фонды являются «терпеливыми владельцами», поскольку у них нет выгодоприобретателей, которые могли бы требовать дивидендов [Hansmann, 1980]. Следовательно, мотив личной выгоды и стимул максимизировать краткосрочную прибыль отсутствуют или как минимум оказываются не столь выраженными.

Владение фондом предполагает, как правило, безвозвратную передачу права собственности и активов фонду и этим отличается от других механизмов реализации обязательств (акционерные соглашения, акции разных классов, семейные холдинговые компании, семейные советы и др.) [Caspar, Dias, Elstrodt, 2010].

Фонд как владелец бизнеса функционирует как альтернативный механизм, когда семье и основателю трудно или непрактично сохранять свою руководящую роль, например, когда нет потомков или нет потомков, которые квалифицированы и желают взять на себя управление. Но даже если у предпринимателя есть дети, которым он доверяет исполнение своих желаний, передача права собственности на свою компанию семье предполагает большую веру в еще не родившиеся поколения. И есть веские доказательства того, что такая вера часто неоправданна [Bertrand, Schoar, 2011].

Опираясь на исследования, мы можем суммировать причины и доводы, которые побуждают собственников передавать компании в фонды [Thomsen, Poulsen, Vørsting, Kuhn, 2018]:

- решение преемнической дилеммы, альтернатива продаже бизнеса или передаче его по наследству;
- защита и развитие семейных ценностей, способ избежать наследственных конфликтов;
- создание возможности для бизнеса реализовывать долгосрочные стратегии благодаря стабильной структуре собственности;

- защита бизнеса от недружественных поглощений;
- сохранение благосостояния внутри страны;
- позитивное воздействие на стейкхолдеров и общество, которое рассматривается как важное дополнение к финансовому результату;
- использование доходов от бизнеса для благотворительных и социальных целей;
- налоговые льготы и юридические преимущества (в зависимости от применимого законодательства).

ПОЧЕМУ НАМ НЕОБХОДИМО ИССЛЕДОВАТЬ ЭТУ ТЕМУ

В литературе редко встречается аргументация, почему государство обращает внимание и занимается развитием этой специфической темы. Предполагается, что экономическое развитие, повышение устойчивости корпоративного управления, долгосрочные бизнес-стратегии и развитие инфраструктуры благотворительности — это объективная польза для общества и государства. Вместе с тем такая аргументация важна в контексте осмысления тридцатилетнего опыта формирования рыночной экономики в нашей стране. По мере ее усложнения и развития появляются возможности создавать все более сложные и долговременные институты.

Мы видим несколько аргументов, которые позволяют отнести к фондам-собственникам предприятий как к задаче, влияющей на экономическое и социальное развитие.

1. Постепенно менять отношение россиян к «богатству», к «богатым людям» и в том числе — к занятию предпринимательством.

Многие исследования показывают, что отношение российских граждан к крупным предпринимателям и владельцам капитала по большей части негативное. Тем не менее при всех претензиях и неприязни к ним россиян 62% хотят, чтобы они в принципе были в нашей стране [Агеев, Давыдова, Климов, 2020]. Очевиден запрос: они должны стать другими. Потому что нынешние модели их экономической и общественной активности заставляют сомневаться в легитимности богатства: респонденты остро реагируют на несправедливость распределения общественного благосостояния (83%) и считают, что невозможно стать миллиардером честным образом, не воруя и не нарушая закона (66%).

Фонды-собственники предприятий как модель корпоративного управления оказываются противопоставленными личному владению бизнес-активами, что потенциально может сформировать иные представления и новое понимание «частной собственности». Можно предполагать, что практика коллективного принятия решений по вопросам управления компаниями (особенно крупными) будет с большим пониманием воспринята нашими согражданами, чем «эгоистичное владение».

2. Государству, чтобы реализовывать долгосрочные экономические стратегии, необходим мандат легитимности относительно базовых инструментов, с помощью которых оно осуществляет регулирование социально-экономических процессов. Фонды предприятий и FO-компании со временем станут устойчивым и эффективным институтом, создающим долговременный эффект и не требующим непосредственного управляющего участия государственных структур в его деятельности.

3. Описываемая модель корпоративного управления снимает с государства необходимость регулировать частные капиталы и определять их судьбу — со всеми сопутствующими этой активности негативными последствиями: конфликтами элит, коррупцией, разрушением устойчиво действующих компаний, компрадорскими установками элит и т.д. Кроме того, фонды предприятий оказываются одним из наиболее эффективных инструментов, которые заставляют деньги оставаться и работать в стране. Причем делают это не принуждением, а через создание возможностей нового типа.

4. Владение фондом, по-видимому, является примером частного предприятия другого типа, которое не подвержено недостаткам финансиализации, — сведения роли бизнеса только лишь к зарабатыванию денег и формированию частного капитала [Dzansi, 2011]. Владение фондом также, по-видимому, позволяет избежать проблем наследования, семейных конфликтов и кумовства, которые преследуют семейный бизнес [Børsting, Thomsen, 2017]. Более того, фонды являются частными организациями, которые не подвержены знакомым проблемам государственных предприятий, таким как политическое вмешательство или мягкие бюджетные ограничения [Thomsen, 2018].

5. Что делает владение фондами особенно перспективной формой корпоративного управления, так это сопряжение благотворительности с бизнесом. Фонды должны и могут служить неэгоистичным целям и ценностям, разделяемым в обществе. В отличие от англо-американской традиции, регулирующие органы в странах Северной Европы рассматривают владение компанией как служение полезной социальной цели. Поэтому их законодательство изначально ориентировалось на создание инфраструктуры для деятельности социально ответственных акторов [Thomsen, 2018].

6. Многие исследователи рассматривают фонды предприятий как способ борьбы с «парадоксом временщика». Фонды являются долгосрочными владельцами, что может дать их компаниям конкурентное преимущество в некоторых сферах бизнеса, например, в фирмах, интенсивно занимающихся НИОКР, с длительным жизненным циклом продукции [Thomsen, Poulsen, Børsting, Kuhn, 2018]. Похоже, что преимущества долгосрочного подхода более выражены в крупных фирмах, чем в небольших стартапах.

Несколько факторов, по-видимому, усиливают практику долгосрочного планирования в компаниях, принадлежащих фондам. Например, консервативная долгосрочная ориентация может быть заложена базовыми правовыми положениями. В частности, в ряде стран есть

положения, которые обязывают Фонды сохранять полученные активы. В отличие от компаний, они не могут (за исключением случаев банкротства) быть распущены до тех пор, пока их бизнес-актив остается действующим [Thomsen, 2016a; Thomsen, 2016b; Schröder, Thomsen, 2022].



Перечень аргументов, безусловно, может быть расширен. Однако уже очевидно, что фонды предприятий могут стать очень важным системным институтом в социально-экономической жизни страны, они создают «правильную» сложность и комплексность институциональной организации общества. Они не только пробуждают потенциал для формирования «социального контракта» на основе новых принципов и инструментов. Такая практика обеспечивает устойчивость как экономических стратегий, так и стратегий социального инвестирования и благотворительности [Tierney, 2021]. Именно поэтому важно изучать позитивные эффекты от развития такой формы корпоративного управления.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Задачей исследования мы видим реконструкцию и описание моделей управления и финансирования фондов-владельцев бизнес-компаний, а также анализ особенностей регулирования таких моделей.

Мы стремимся сформировать предметное понимание распространенных моделей (с учетом их страновой специфики) как ориентиров для развития российской практики, сумму знаний о том, как выстроить взаимодействие между фондами, компаниями и другими значимыми участниками (основателями, управляющими и др.).

Объект: фонды, которые являются владельцами акций действующих предприятий.

География: в исследовании мы отдаем предпочтение фондам компаний, действующих в Северной и Южной Европе, Индии и Китае.

При отборе стран и конкретных кейсов для анализа мы ориентируемся на несколько критериев:

- развитость и сформированность практики передачи бизнес-актива под управление фонда;
- развитость системы правового регулирования этой практики;
- близость модели государственного регулирования деятельности фондов к российской специфике;
- наличие доказанных историй успеха, доказательный подход к оценке достоинств и недостатков этой формы управления компанией;
- насыщенность независимыми исследованиями и аналитикой, развитость концептуального осмысления практики.

Методология: case-study — «исследование случая» с опорой на открытые источники, а также экспертные интервью.

Тематическая структура case-study:

1. История возникновения фонда, компании: основные моменты.
2. Миссия и цели фонда.
3. Структура владения и управления компанией:
 - A. Владение.
 - B. Управление.
 - C. Процесс и ступени принятия решений в фонде относительно компании.
4. Финансовые показатели фонда и компании.
5. Регуляторный режим.
6. Источники.

ДЕСЯТЬ ПРИМЕРОВ ФОНДОВ-СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ

Дальнейшее изложение содержит аналитическое описание примеров фондов-собственников компаний. Основания для отбора в каждом случае были разные — в начале каждого из кейсов мы суммировали наиболее весомые доводы в пользу выбора именно этой компании и фонда. Важно отметить, что объединяет все отобранные примеры одно: каждый кейс может быть полезен при выборе или осмыслении той или иной модели, того или иного подхода к решению центральной задачи — формирование российской практики — и осмыслению контуров именно нашего подхода.

Из длинного списка кандидатов мы отобрали десять. Это:

- Фонд «Ново Нордиск» (Дания)
- Фонд «Рамболь» (Дания)
- Фонд «Хемпель» (Дания)
- Фонд имени Роберта Боша (Германия)
- Фонд «Карл Цейсс» (Германия)
- Фонд «Карипло» (Италия)
- Фонд «ла Кайша» (Испания)
- Тресты «Тата» (Индия)
- Фонды ИКЕА и ИНГКА (Нидерланды), фонд «Интерого» (Лихтенштейн)
- Фонд «Пьер Фабр» (Франция)

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «Ново Нордиск» (Novo Nordisk Fondend, Novo Nordisk Foundation) контролирует большинство голосующих акций и более четверти капитала компаний группы Novo, которая занимается исследованиями, разработкой и производством фармацевтических препаратов и сопутствующих продуктов и услуг. Наиболее известный среди производимых препаратов — инсулин.
- Штаб-квартира: Хеллеруп, пригород Копенгагена.
- Год основания компании и фонда-предшественника: 1923.
- Активы — \$106 млрд на весну 2022 г. [Novo Holdings: fact sheet, 2022, p. 1].
- Расходы на научные и гуманитарные цели — \$1,4 млрд в 2021 г. [Annual Impact Report — 2021].

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

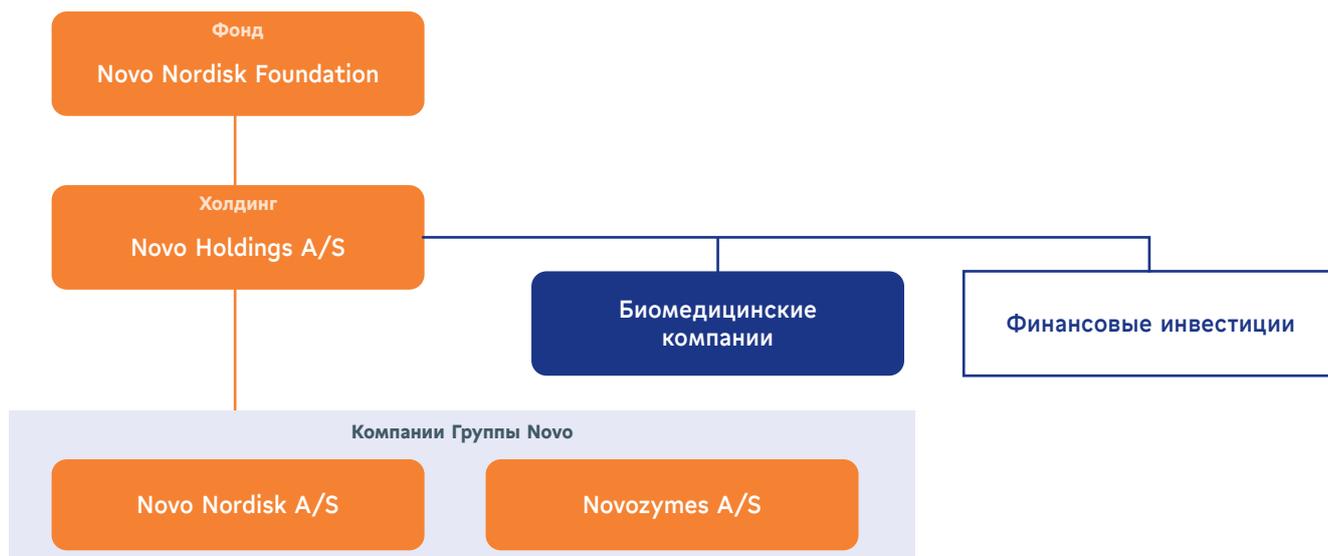
- Фонд является собственником (через дочернее общество) 100% акций особого типа в компаниях Novo Nordisk A/S и Novozymes A/S, которые не могут отчуждаться согласно уставу фонда. Таким образом, акции формируют долгосрочный капитал фонда, эквивалентный эндаументу.
- Типичная структура собственности и управления для европейских фондов-собственников предприятий (enterprise foundation).
- Novo Nordisk Foundation входит в топ-3 крупнейших в мире фондов такого типа по размеру активов [Annual Impact Report — 2021, p. VIII].

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Фонд Novo Nordisk является 100% акционером дочернего общества — холдинговой компании Novo Holdings A/S, которая управляет компаниями группы Novo (Novo Nordisk A/S и Novozymes A/S), а также и другими инвестициями.

Акционерный капитал компаний группы Novo разделен на акции типа А и типа В с различными правами голоса и получения дивидендного дохода. Акции типа В котируются на Nasdaq Copenhagen и Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Акции типа А являются непубличными инструментами, их продажа запрещена до тех пор, пока существует фонд.

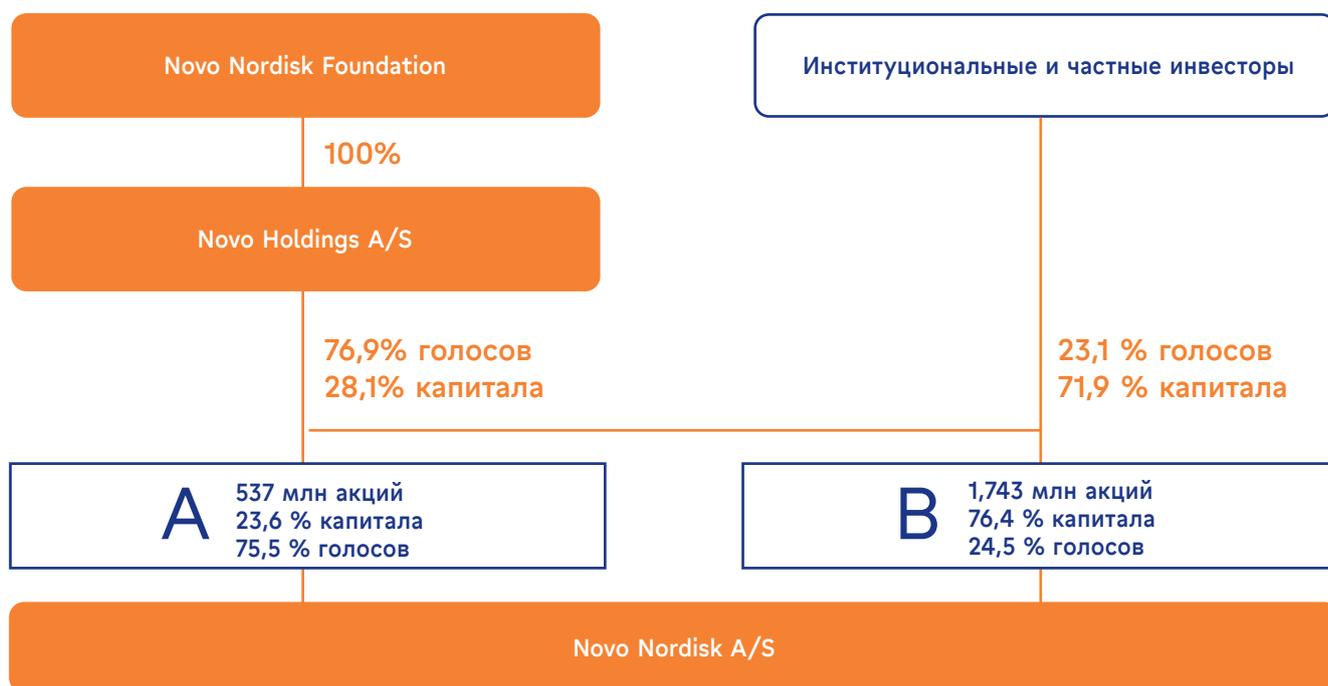
Рисунок 4. **Группа Novo Nordisk, 2017–2021 годы**



Источник: Novo Nordisk Foundation Annual Report — 2021, p. 8

На рисунке 5 приведена акционерная структура основной компании группы — Novo Nordisk A/S. Аналогичная структура характерна и для второй компании — Novozymes A/S.

Рисунок 5. **Акционерная структура компании Novo Nordisk A/S**



Источник: Share and ownership structure, 2022

Доход холдинговой компании Novo Holdings A/S, помимо дивидендов и доходов от торговли акциями группы, состоит из доходов от вложений в другие компании биомедицинского профиля, а также инвестиционного портфеля, включающего в себя ценные бумаги и недвижимость. Сама компания представлена инвестиционными подразделениями в нескольких странах с инвестиционными мандатами

ми на разные классы и типы активов на разных территориях [Novo Holdings: fact sheet, 2022, p. 2].

Холдинг направляет дивиденды в фонд. Часть из них идет на инвестиции, часть — на грантовые программы и социальные инвестиции [What are grants? 2023].

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА NOVO NORDISK

С момента создания в 1923 году компании-предшественника группы — Nordisk Insulinlaboratorium, согласно воле основателей, доходы от ее деятельности финансировали исследовательские и гуманитарные проекты фонда Nordisk Insulin Foundation. Аналогичным образом, но позднее, подконтрольной собственному фонду Novo Foundation стала конкурирующая компания — Novo Terapeutisk Laboratorium. Этот принцип унаследовала в 1989 году и объединенная компания Novo Nordisk и фонд Novo Nordisk Foundation.

У фонда в уставе отражены две взаимосвязанные цели деятельности [Articles of Association, 2023]:

- 1.** Обеспечить основу для стабильной коммерческой и исследовательской деятельности компаний группы Novo (коммерческая цель):
 - Novo Nordisk A/S, которая занимается исследованиями, разработкой и производством фармпрепаратов и сопутствующих продуктов и услуг;
 - Novozymes A /S, которая занимается проведением исследований, разработкой, производством и торговлей в рамках биологических решений;
 - а также любых будущих государственных или частных компаний, в которых фонд и Novo Holdings A/S могут владеть существенной долей в уставном капитале.

- 2.** Обеспечить поддержку научной, социальной и гуманитарной деятельности (социальная цель):
 - поддерживать исследования в области физиологии, эндокринологии, исследования метаболизма и другие медицинские разработки;
 - поддерживать деятельность исследовательских больниц в области диабета в Дании;
 - оказывать поддержку в достижении других научных, гуманитарных и социальных целей.

Поддержка научной, социальной и гуманитарной деятельности осуществляется фондом в нескольких формах: грантовая программа, призовая программа за достижения в научной деятельности, поддержка образования, а также социальных и гуманитарных инициатив.

Грантовая поддержка включает пять направлений [What are grants? 2023]:

1. Открытый конкурс исследовательских грантов для академического сообщества.
2. Разовые гранты по приоритетным направлениям, включающие в себя гранты исследователей или стипендии, инфраструктурные гранты, совместные исследовательские программы, финансирование образовательных платформ, исследовательских центров и др.
3. Поддержка партнерских отношений, развитие сотрудничества с государственными и/или частными партнерами.
4. Эффективные социальные инвестиции — это гранты (займы и инвестиции), предназначенные для компаний и стартапов, направленные на поддержку деятельности, оказывающей положительное воздействие на общество. В дополнение к стратегически приоритетным областям фонд поддерживает гуманитарные инициативы и деятельность в области искусства.
5. Гранты для поддержки собственных инициатив, выделяемые как местными подразделениями фонда, так и в партнерстве с независимыми фондами.

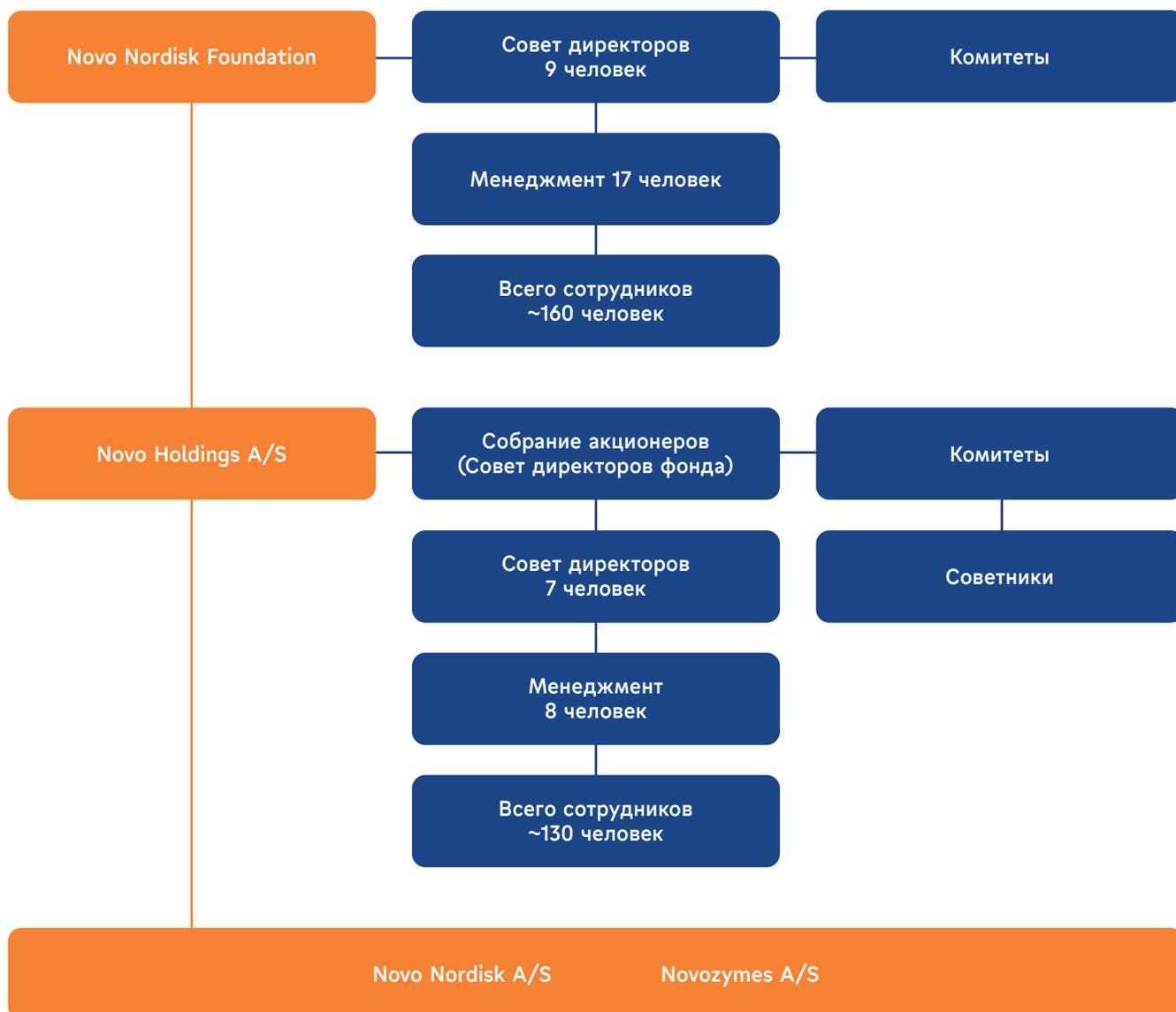
В 2022 году фонд сформулировал свое видение стратегии своей деятельности до 2030 года [Strategy, 2022, p. 3]. Три сферы заявлены как приоритетные, и для каждой из них разработаны миссия, принципы и цели работы, а также стратегия реализации.

- Направление «Здоровье» нацелено на поддержку прогресса в исследованиях и инновациях в области профилактики и лечения кардиометаболических и инфекционных заболеваний, на борьбу с неравенством в области здравоохранения и повышение готовности общества и институтов к угрозам эпидемий.
- Направление «Устойчивое развитие» предполагает распространение знаний и решений для поддержки «зеленого» перехода в обществе в сфере сельского хозяйства, здорового питания, технологий смягчения последствий изменения климата.
- Направление «Экосистема наук о жизни» предполагает инвестиции в научные исследования, образование и инновации, создание благоприятной исследовательской инфраструктуры и технологий, стимулирование изменений в обществе на основе научных достижений, чтобы создать «экосистему» наук о жизни мирового класса.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Фонд и холдинг имеют двухуровневую структуру управления, состоящую из советов директоров (СД) и топ-менеджмента. Холдинг оказывает фонду услуги по ведению бухгалтерского учета, управлению инфраструктурой, ИТ, управлению финансами. В свою очередь, фонд ведет юридические дела холдинга, HR и коммуникации.

Рисунок 6. Структура управления Novo Holdings A/S и Novo Nordisk Foundation



Источник: Novo Nordisk Foundation Annual Report 2021, p. 96; Novo Holdings Annual Report 2021, p. 48–51

На уровне фонда

В Совет директоров фонда входит девять человек (на 2023 год). Из них шестеро избираются в соответствии с уставом (сроком на один год), а трое — сотрудниками в соответствии с законодательством Дании (сроком на 4 года). Согласно правилам, принятым фондом, как минимум двое из членов его СД должны иметь опыт работы в компаниях Novo Group, двое — представлять медицину или естественные науки и еще двое должны быть экспертами в коммерческих вопросах, но при этом независимыми от Novo Group [Competency Profile, 2023].

СД из числа своих членов избирает председателя и заместителя председателя. Они планируют работу СД, организуют регулярные встречи (4 заседания ежегодно), а также проводят встречи и дискуссии по различным стратегическим вопросам.

Составом СД занимается один из пяти комитетов — комитет по назначениям. Он помогает разрабатывать профиль компетенций членов СД, занимается вопросами выдвижения и оценкой кандидатов, которых Novo Holdings A/S выдвигает для избрания в качестве членов Совета директоров холдинга.

Совет директоров фонда выполняет следующие функции [Articles of association, 2023]:

- утверждает общую стратегию фонда;
- осуществляет надзор за деятельностью фонда и исполнительного руководства;
- обеспечивает надлежащую организационную структуру фонда;
- определяет правила и процедуры своей деятельности;
- определяет и утверждает вознаграждение членов Совета директоров за предыдущий финансовый год;
- осуществляет надзор за коммерческой деятельностью Novo Holdings A/S, включая компании группы Novo;
- утверждает финансовую стратегию фонда и Novo Holdings A/S, его инвестиционную стратегию и запланированные крупные инвестиции.

В том, что касается грантового направления, Совет директоров:

- решает, какие грантовые направления фонд будет поддерживать;
- присуждает гранты и определяет направления и принципы для грантовых программ;
- создает специализированные комитеты, в состав которых вводят экспертов;
- каждый год принимает решение о направлениях и принципах работы комитетов, включая их конкретные грантовые инструменты и выделяемые суммы денег.

На уровне холдинга

Поскольку Novo Holdings A/S является дочерней компанией, полностью принадлежащей фонду Novo Nordisk, Совет директоров фонда фактически представляет собой ежегодное общее собрание акционеров холдинга.

Совет директоров Novo Holdings A/S состоит из семи человек и отвечает за общее стратегическое руководство и надзор за деятельностью компаний, реализацией стратегии и работой исполнительного руководства. В состав СД входят два представителя фонда, один из них — председатель СД фонда. Ежегодно избираются председатель и комитеты по назначениям, по вознаграждениям, а также группа советников по биомедицинским инвестициям.

На уровне группы

В управлении группа старается придерживаться принципа оптимальной «управленческой дистанции», что, по мнению экспертов, позитивно сказывается на эффективности компании. На каждом уровне менеджмента — правление фонда, правление холдинговой компании или правление компаний, принадлежащих группе, — большинство руководителей остается независимыми от мажоритарного владельца группы. Тем не менее советы директоров обоих акторов имеют тесные связи между собой — как управленческие и организационные, так и с точки зрения карьеры и профессиональной биографии их членов. В структуре управления важно особо выделить несколько элементов, которые обеспечивают организационную и содержательную связь бизнес-компаний с деятельностью фонда.

- Владение компаниями Novo Nordisk A/S и Novozymes A/S основано на принципе, что обе компании управляются независимыми и квалифицированными советами директоров. Это обеспечивает достаточную управленческую дистанцию между фондом и компаниями.
- Несколько раз в год СД фонда проводит встречи с председателями СД обеих компаний. Также и топ-менеджмент фонда встречается с руководством Novo Nordisk A/S и Novozymes A/S.
- Нынешний исполнительный директор холдинга одновременно является членом правления компаний Novo Nordisk A/S и Novozymes A/S.
- Фонд поддерживает правление компаний в назначении независимых от фонда председателей, а также приветствует, что в их советах директоров большинство независимых членов. При этом фонд назначает по два члена в каждый из СД обеих компаний. Кроме того, фонд работает над тем, чтобы иметь представительство в комитетах советов директоров по назначениям и вознаграждениям.
- И еще одним элементом интеграции оказывается консультативная группа Novo — корпус экспертов, которые оказывают поддержку Novo Holdings в анализе его крупных инвестиций в науку о жизни.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

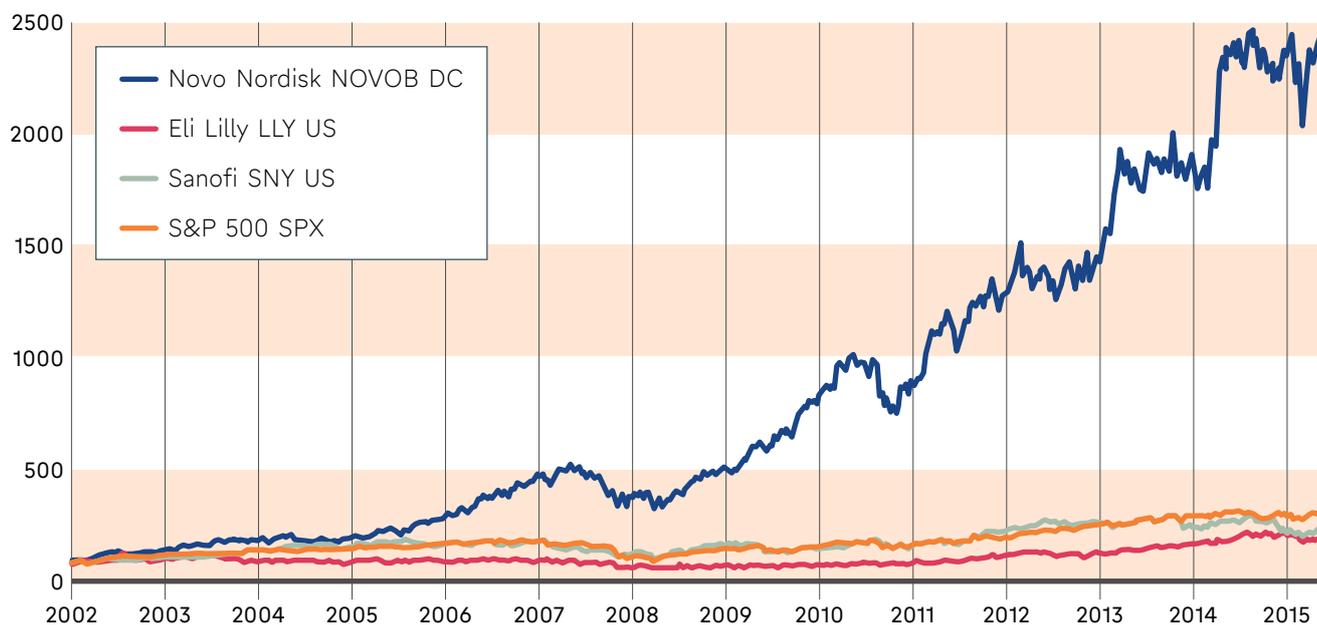
Группа Novo

На 2022 год деятельность холдинга характеризовалась следующими параметрами [Novo Nordisk Foundation Annual Report, 2022, p. 6.]:

- Объем чистых продаж — **176 954 миллиона** датских крон.
- Свободный денежный поток — **57 362 миллиона** датских крон.
- Операционная прибыль — **74 809 миллионов** датских крон.
- **55 185** сотрудников по всему миру.
- **52%** продаж холдинга приходилось на рынки Северной Америки и еще **25%** — на страны Европы, Ближнего Востока и Африки (EMEA).
- **80** стран, где располагаются филиалы компании.
- **5** стран, имеющих центры НИОКР.

Показательным является график доходов акционеров: он оказывается не меньшим, чем у крупнейших фармацевтических компаний с обычной формой владения и компаний, входящих в индекс S&P 500.

Рисунок 7. Сравнительная динамика показателя совокупного дохода акционеров

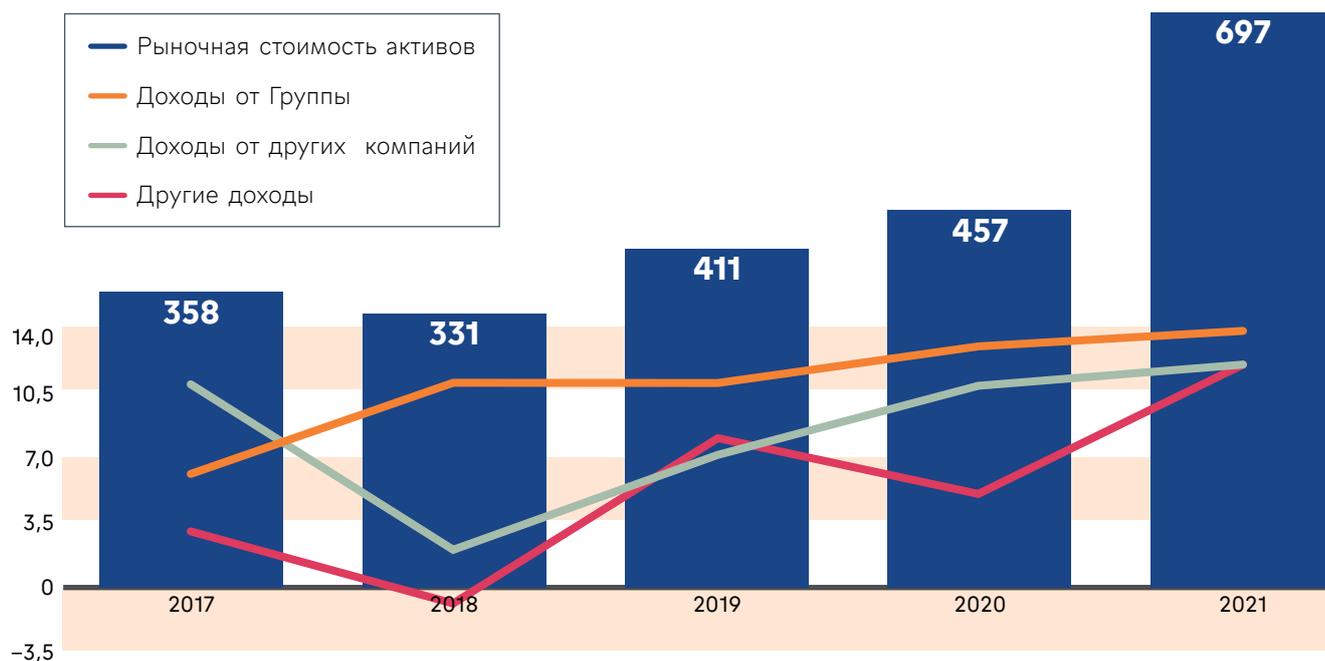


Источник: Thomsen, 2016, p. 5.

Холдинг

Основу благосостояния группы составляют доли в компаниях Novo, на них приходится 75% рыночной оценки активов холдинга.

Рисунок 8. Рыночная стоимость активов и доходы по видам источников 2017–2021 гг. (млрд датских крон)



Источник: данные годовых отчетов фонда

Ликвидность призван обеспечивать инвестиционный портфель — 12% капитала, с 9% доходностью (рассчитана как пятилетняя скользящая аннуализированная доходность на 2021 год). Инвестиции в биомедицинские компании на разных этапах инвестиционного цикла составляют еще 13% портфеля, с 14% доходностью.

Фонд

Вклад фонда в финансирование исследований и разработок составил, по собственным оценкам, 0,14% ВВП, что эквивалентно 13% финансирования исследований государственного сектора в Дании в 2021 году. Если же говорить о финансировании НИОКР из негосударственных источников, то доля расходов холдинга среди других частных доноров Дании составила 23% к 2021 году.

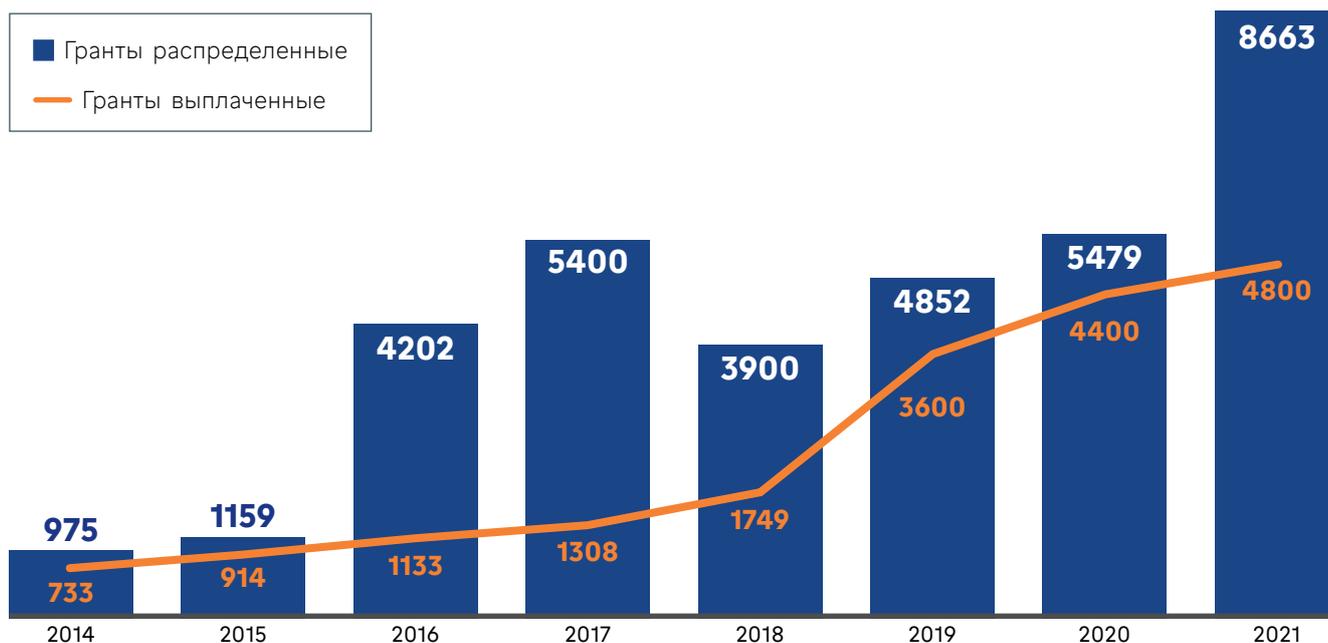
Рисунок 9. Инвестиции в исследования и разработки в Дании в 2021 г.



Источник: Annual Impact Report — 2021, p. 4

Интерес представляют данные о динамике распределения и выплаты грантов на все цели (приведены на рис. 10), соотношение грантовых расходов с консолидированной чистой прибылью фонда и холдинга, а также с рыночной стоимостью их активов: за период 2017–2021 гг. они составляют **4–5%** и **1,2–1,5%** — соответственно.

Рисунок 10. **Динамика грантовых распределений и выплат фонда Novo Nordisk**



Источник: данные годовых отчетов фонда

РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ

Юридическая практика Дании признала фонды как возможных контролирующих собственников компаний, по крайней мере, с 1876 года. В 1985 году было принято специальное законодательство о фондах-собственниках (одновременно с законодательством для всех других некоммерческих фондов), и с тех пор в Дании сформировано два отдельных правовых режима, соответствующих различным реалиям и нуждам двух типов фондов. Сегодня значение фондов и принадлежащих им компаний для экономики Дании сложно переоценить, а датское законодательство служит примером того, как интегрировать фонды-собственники в правовую систему. Надзор за фондами-собственниками осуществляет Датское управление по делам бизнеса. Кроме того, на крупные фонды распространяются рекомендации Комитета по надлежащему управлению фондами.

В Дании насчитывается, по разным оценкам, от 750 до 1400 фондов, с большим разбросом по размеру принадлежащих им компаний. На контролируемые фондами компании приходится 5–10% экономической деятельности в Дании, более 60–70% капитализации фондового рынка и примерно 50% всех датских исследований и разработок. Компании, контролируемые фондами, составляют 23% всего датского экспорта.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДАТСКИХ ФОНДОВ:

- Создание за счет пожертвования юридического или физического лица (прижизненного или по завещанию).
- Безвозвратная передача имущества от учредителя к фонду.
- Одна или несколько целей, будь то благотворительность, интересы семьи и/или коммерческая деятельность.

- Создаются сроком не менее 10 лет (на практике большинство — без ограничения срока).
- Действует независимо от любых других интересов, кроме тех, что описаны в уставе фонда.
- Устав возможно изменить с одобрения надзорного органа при наличии веской причины.
- Для того чтобы фонд был фондом предприятия, он также должен выполнять требование о ведении предпринимательской деятельности либо самостоятельно, либо через одну или несколько дочерних компаний, находящихся в собственности или под контролем фонда:
 - торговать товарами или правами на интеллектуальную собственность, авторскими правами, предоставлять услуги, за которые обычно получают плату;
 - осуществлять деятельность, связанную с продажей или арендой недвижимого имущества.
- Полномочия распоряжаться активами фонда принадлежат Совету директоров.
- Не менее одной трети членов Совета директоров должны быть независимыми от учредителя. Совет (или внешнее лицо, или совместно) назначает половину новых директоров, сотрудники, по действующим в Дании правилам, — другую половину состава Совета.
- В законе содержатся положения, препятствующие излишней концентрации полномочий в одних руках и злоупотреблению полномочиями.
- На данный тип фондов не распространяются ограничения инвестиционной активности, предъявляемые к благотворительным фондам.
- Аналогичным образом отсутствуют требования о минимальных или обязательных распределениях. Если фонд накапливает большие свободные резервы, надзорный орган может запросить объяснения, и если для этого нет уважительной причины, рекомендовать Совету рассмотреть вопрос об увеличении выплат.
- Фонды готовят публичную отчетность и, в зависимости от размеров, обязаны делать ряд раскрытий информации.
- Налогообложение фондов происходит в соответствии с общими правилами, применимыми к компаниям. Освобождаются от налогообложения доходы от существенных (более 10%) долей участия в других компаниях; налоговые обязательства уменьшаются в зависимости от размера благотворительных расходов. Передача активов в благотворительные фонды освобождена от налога на прирост стоимости активов и от налога на наследование.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ³

1. Annual Impact Report — 2021. Novo Nordisk Foundation.
https://novonordiskfonden.dk//app/uploads/Annual_Impact_Report_2021.pdf
2. Articles of Association. Novo Nordisk Foundation, 2023.
<https://novonordiskfonden.dk/en/who-we-are/articles-of-association/>
3. Articles of association. Novo Nordisk Foundation, 2023.
<https://novonordiskfonden.dk/en/who-we-are/articles-of-association/>
4. Competency Profile for the Board of Directors of the Novo Nordisk Foundation. Novo Nordisk Foundation, 2023.
<https://novonordiskfonden.dk/en/who-we-are/competency-profile-for-the-board-of-directors-of-the-novo-nordisk-foundation/>
5. Novo Holdings Annual Report 2021.
<https://www.novoholdings.dk/wp-content/uploads/Novo-Holdings-Annual-Report-2021.pdf>
6. Novo Holdings: fact sheet. 2022.
<https://www.novoholdings.dk/wp-content/uploads/NH-Onepager-2022-21-03-2022.pdf>
7. Novo Nordisk Annual Report — 2022.
<https://www.novonordisk.com/investors/annual-report.html>
8. Novo Nordisk Foundation Annual Report — 2021.
<https://novonordiskfonden.dk/wp-content/uploads/Novo-Nordisk-Foundation-Annual-Report-2021.pdf>
9. Novo Nordisk Foundation Annual Report -2022.
https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/irmaterial/annual_report/2023/novo-nordisk-annual-report-2022.pdf
10. Share and ownership structure. Novo Nordisk Global, 2022.
<https://www.novonordisk.com/content/nncorp/global/en/investors/stock-information/share-and-ownership-structure.html>
11. Strategy. Novo Nordisk Foundation, 2022.
<https://novonordiskfonden.dk/wp-content/uploads/Novo-Nordisk-Foundation-Strategy-1.pdf>
12. Thomsen S. Foundation Ownership at Novo Nordisk. Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School. 4. May 2016.
<https://www.enterprisefoundations.dk/wp-content/uploads/2020/08/Novo-Nordisk-09.pdf>
13. What are grants? Novo Nordisk Foundation, 2023.
<https://novonordiskfonden.dk/en/how-we-work/what-are-grants/>
14. Thomsen S., Sanders A. eds.) Enterprise Foundation Law in a Comparative Perspective // Larcier Intersentia, 2023.

³ Здесь и далее в разделах «Материалы по теме» и «Источники данных» приведены ссылки на онлайн-источники, актуальные на март 2023 года.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «Рамболь» (Rambøll Fonden, Rambøll Foundation) является мажоритарным акционером и контролирует 97,7% акций группы Rambøll Group A/S, крупнейшей датской инженерной консалтинговой компании, работающей в нескольких сферах: архитектура, строительство, транспорт, окружающая среда, энергетика, водоснабжение, телекоммуникации и управленческий консалтинг.
- Штаб-квартира: Копенгаген, Дания.
- Год основания: 1971.
- Активы фонда на конец 2021 г.: €443 млн по балансовой стоимости; благотворительные расходы — €2,2 млн⁴ [Годовой отчет фонда — 2021].
- Операционная прибыль группы Rambøll в 2022 г.: 125 млн евро [Пресс-релиз компании 10.02.2023].

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

- Дания лидирует по числу фондов-собственников и их роли в экономике страны.
- Фонд имеет уже более чем 50-летнюю историю эффективного управления динамично растущим бизнес-активом и активной филантропической деятельности.
- Интересен опыт фонда-собственника в сегменте современной креативной экономики.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

История компании Rambøll Group A/S (первоначально Rambøll & Hannemann) начинается в 1945 году. Компания была основана двумя профессорами Датского технического университета Берге Йоханнесом Рамболлем и Йоханом Георгом Ханнеманном. Первые проекты включали дизайн крыши швейной фабрики и аттракцион в парке Tivoli Gardens в Копенгагене. Вскоре последовали крупные контракты на возведение вышек вещания и опор линий высокого напряжения для электростанций и телефонной связи.

В 1971 году был основан фонд, который приобрел акции учредителей. При создании фонда учредители были движимы своим желанием обеспечить долгосрочное существование компании на благо сотрудников Rambøll Group. В этот период компания работала над строительством зданий и инфраструктурными проектами для датского правительства. В 1986 году Берге Рамболль пишет

⁴ Для целей этого кейса стоимостные данные в датских кронах были переведены в евро по текущему курсу.

«Философию Rambøll», где излагает свое видение корпоративной культуры, при которой необходимо правильно относиться к другим людям и обществу в долгосрочной перспективе.

В 1990 и 2000-х годах наступает череда слияний с профильными компаниями в разных частях света и расширение присутствия группы в 35 стран. История развития компании показывает ее существенный и быстрый рост, который произошел за счет диверсификации деятельности и выхода на международные рынки, а также увеличения продаж частным клиентам. В 2008 году для сотрудников Rambøll Group стало возможным приобретение акций в компании.

В настоящее время фонд Rambøll является акционером дочернего общества — компании Rambøll Group A/S с долей владения 97,7%. Оставшиеся 2,3% акций принадлежат 676 сотрудникам группы.

Рисунок 11. **Акционерная структура Rambøll**



Источник: годовой отчет фонда, 2021

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Rambøll является независимым фондом, который создан как для деловых, так и для филантропических целей. Фонд был основан для реализации задач владения Rambøll Group и обеспечения сотрудникам возможности для комфортной работы, развития и обучения.

Слоган фонда: «Повышение ценности через вовлеченное владение».

Согласно уставу (доступен на официальном сайте фонда для ознакомления) целями фонда являются:

- владение и поддержка Rambøll Group A/S;
- обеспечение финансового и коммерческого развития Rambøll Group A/S и ее дочерних и аффилированных компаний таким образом, чтобы как можно большее количество сотрудников могло иметь и сохранять надежное рабочее место в долгосрочной перспективе;
- поддержка бывших и нынешних сотрудников и их семей;
- поддержка исследовательских проектов и образования, в частности, в технических и научных областях, с целью прямого или косвенного содействия развитию, росту профессиональных возможно-

стей и удовлетворенности сотрудников компаний, принадлежащих фонду;

- поддержка некоммерческих и благотворительных организаций.

В 2021 году фонд активно продолжал стратегию пожертвований, которая была инициирована в 2020 году и направлена на совершенствование и поддержку проектов устойчивого развития в рамках стратегии ООН: поддержка образования в области науки, техники и инжиниринга; поддержка исследовательских программ и докторантуры; гуманитарные инициативы и волонтерство, направленные на поиск устойчивых решений для уязвимых сообществ.

Фонд продолжает поддерживать сотрудников и их семьи, которые пострадали в трудных обстоятельствах, вызванных, например, финансовым стрессом или серьезной болезнью. Так, после трагических обстоятельств потери коллег в Индии из-за COVID-19 фондом была запущена постоянная инициатива по оказанию помощи детям семей, переживших тяжелую утрату, — фонд покрывает расходы на их школьное обучение в течение 15 лет.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Помимо устава, в фонде принят документ, регламентирующий реализацию фондом своих акционерных функций: назначение разных людей в органы управления фонда и компании; существенные вопросы бизнеса компании, требующие решения фонда; регулярные встречи и координация между директорами и др.

Фондом управляет **Совет**, который состоит из 6–9 членов, выдвигаемых фондом, а также из членов, избираемых из числа работников в соответствии с датским законодательством. Нынешний Совет состоит из 12 членов. Члены Совета не могут быть наняты или иметь прямой или косвенный интерес в компаниях, являющихся конкурентами Rambøll Group A/S, или других компаний, принадлежащих фонду. Член Совета также обязан выйти из его состава, если он присоединяется к Group A/S в качестве директора или управляющего одним из бизнес-подразделений Rambøll Group A/S, за исключением случаев, когда это носит временный характер.

Также Совет может назначать:

Исполнительный комитет для рассмотрения вопросов, которые необходимо решать на постоянной основе, или для подготовки заседаний Совета.

Финансовый комитет, ответственный за управление финансовыми рисками, инвестициями и программой акционирования для сотрудников группы.

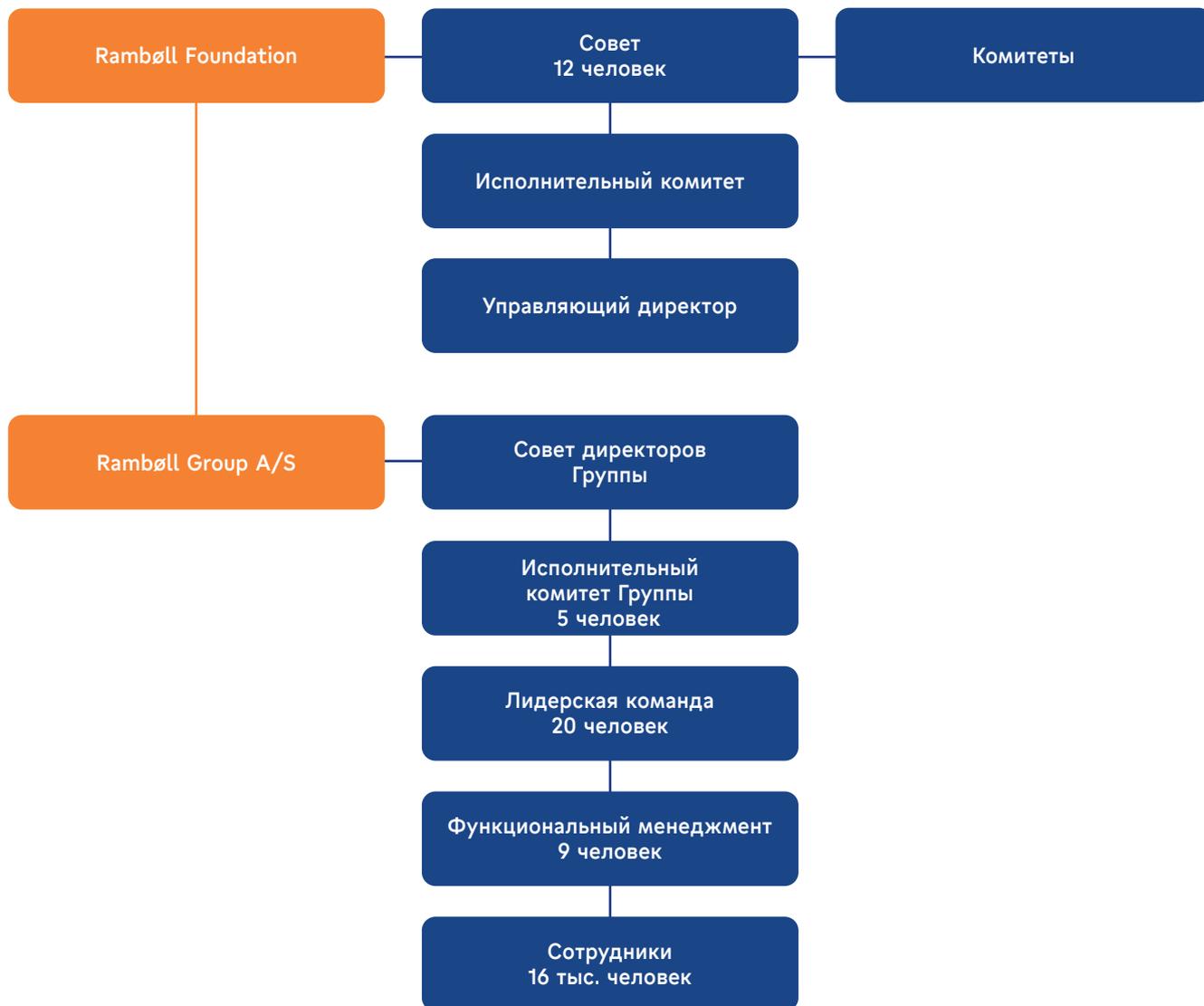
Комитет по сохранению ценностей, ответственный за наследие и фундаментальные основы компании.

Комитет по пожертвованиям, ответственный за пожертвования, гранты и благотворительные проекты.

Комитет по связям с общественностью, ответственный за внутренние и внешние коммуникации.

Комитет по преемственности, ответственный за преемственность и подбор персонала.

Рисунок 12. Структура управления Rambøll Fonden и Rambøll Group A/S



В 2022 году был назначен первый **управляющий директор фонда**, которым является многолетний сотрудник группы, проработавший 24 года на различных должностях, включая позицию в Попечительском совете. Свою главную роль в качестве управляющего директора он обозначает как поддержание уникальной модели собственности и управления, ориентированного на ценности, при котором сотрудники также входят в органы управления. Это, среди прочего, означает определение операционных приоритетов, их соответствующее рассмотрение и реализацию.

Фонд не нанимает сотрудников, а покупает услуги у компаний группы на почасовой основе.

На уровне компании заявлены следующая структура управления:

- Совет директоров осуществляет управление и отвечает за него в целом.
- Исполнительный совет несет ответственность за каждодневную организацию деятельности и управление развитием Rambøll.
- Лидерская руководящая группа оказывает поддержку Исполнительному совету в определении и реализации усилий по организации управления.
- Команда менеджеров включает руководителей стратегических и операционных направлений Rambøll.

Кроме перечисленных, работает **Консультативный форум фонда** (FAF). Это инициатива по взаимодействию, запущенная фондом. В состав форума входит до 50 назначенных неисполнительных сотрудников из глобальных страновых и рыночных бизнес-подразделений Rambøll. Фонд рассматривает FAF как площадку для дискуссий о ценностях Rambøll и об источниках вдохновения в богатом наследии Rambøll. Такой форум обеспечит Совет фонда ценной информацией о представлении и о различных культурных традициях среди сотрудников Rambøll. Также члены FAF будут выступать в качестве послов фонда и доносить ценности Rambøll в своей повседневной работе в компании. Первая встреча FAF прошла в ноябре 2021 года. На ней в том числе обсуждалась политика, применяемая к благотворительным пожертвованиям фонда. Было принято решение, что в ближайшие годы FAF будет собираться дважды в год и станет ценным форумом для обмена между фондом и сотрудниками Rambøll.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Документ, регламентирующий реализацию фондом своих акционерных функций, также устанавливает в качестве ориентира для выплаты дивидендов долю в 50% чистой прибыли компании. Фонд воздержался от получения дивидендов из группы за 2020 г. [Rambøll Annual Report-2021].

В соответствии с уставом фонд использует свои доходы для собственной повседневной деятельности, для благотворительных расходов и для пополнения своего капитала.

В соответствии с принципами, заложенными основателями фонда, все инвестиции проверяются на соответствие экологическим, социальным и управленческим критериям (ESG).

Фонд оперирует программой, в соответствии с которой сотрудники группы могут купить и продать акции Rambøll. Решение о выделении акций для программы фонд принимает на годовой основе. Чтобы выполнять свои обязательства по выкупу акций у сотрудников, фонд поддерживает резерв, предназначенный для этой цели.

Рисунок 13. **Динамика благотворительных расходов фонда, млн датских крон**



Источник: годовые отчеты фонда

В 2021 году совокупные активы фонда составляют 443 млн евро, из них 84% — доля фонда в капитале Rambøll Group A/S 84% и 12% — финансовые инвестиции.

РЕГУЛИРОВАНИЕ

Деятельность фонда регулируется датским законодательством. Его особенности описаны в разделе, посвященном кейсу Novo Nordisk.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Rambøll Fonden Annual Report — 2021.
<https://rambollfonden.com/-/media/7271b24882c34d02bd1ccd054a4d3e12.pdf>
2. Устав фонда Rambøll.
<https://rambollfonden.com/active-ownership/charter>
3. Rambøll Fonden official website.
<https://rambollfonden.com/>
4. Пресс-релиз компании.
<https://ramboll.com/who-we-are/financial-information>
<https://ramboll.com/>
5. Rambøll official website.
<https://ramboll.com/who-we-are/foundation-ownership>
6. Rambøll Annual Report 2021.
<https://ramboll.com/who-we-are/financial-information/previous-years>

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «Хемпель» (Hempel Fonden, Hempel Foundation) является единственным акционером и контролирует 100% акций группы Hempel Group.
- Штаб-квартира: Lundtofte, пригород Копенгагена, Дания.
- Год основания компании и фонда: 1948.
- Активы фонда на конец 2021 г.: €867 млн; благотворительные расходы — €19,6 млн [Hempel Foundation Annual Report — 2021].
- Операционная прибыль группы в 2022 г.: €257 млн [Пресс-релиз компании, 14.03.2023].

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

- Дания лидирует по числу фондов-собственников и их роли в экономике страны, и фонд Hempel является одним из ярких примеров в ее истории.
- Фонд с более чем 70-летней историей и основной целью в виде обеспечения прочной финансовой и экономической основы для деятельности и развития Hempel Group.
- Заявляет миссию создания глобальных позитивных изменений, жертвует значительные средства из своей прибыли.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

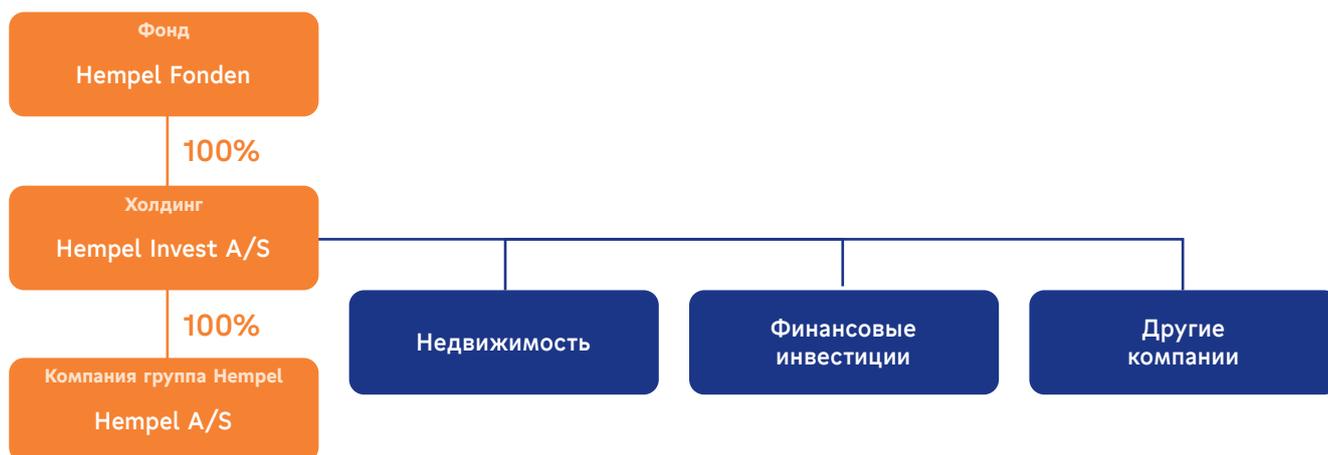
В 1915 году, когда Йорген Кристиан (J. С., Дж. Си) Хемпель основал компанию J. С. Hempels Skibsfarve-Fabrik, ему был 21 год. Он был самым молодым оптовым дилером в Дании. Чрезвычайно скромная лакокрасочная фабрика впоследствии стала глобальной группой компаний Hempel. Интересы Дж. Си Хемпеля выходили за рамки развития бизнеса. Задолго до того, как это стало обычным делом, он ввел бесплатное питание и организовал дома отдыха для своих сотрудников, учредил спортивные ассоциации и субсидировал обучение. В 1948 году Дж. Си Хемпель принял решение передать все акции созданному фонду J. С. Hempel's Legatfond (позднее Hempel Fonden), чтобы обеспечить стабильное владение и здоровое будущее для Hempel и связанных с ней компаний.

Сегодня фонд по-прежнему является единственным акционером Hempel Group и каждый год выделяет значительные средства на благотворительные цели. В то же время фонд диверсифицирует свой капитал, инвестируя в недвижимость и финансовые активы через дочернюю структуру Hempel Invest A/S. Портфель недвижимости включает в себя здания штаб-квартиры группы, ее научно-исследовательский кампус в Люнгбю и два датских леса. Кроме того,

фонд является бенефициарным владельцем крупной листингованной компании-инвестора в недвижимость.

Дж. Си Хемпель основал не только фонд, но и Культурный фонд и Музей стекла (Hempel's Cultural Foundation and Hempel Glass Museum) и фонд для сотрудников (Employee Foundations), который помогает действующим и вышедшим на пенсию сотрудникам Hempel Group и членам их семей. Hempel Fonden оказывает административные услуги этим ассоциированным организациям.

Рисунок 14. **Группа Hempel**



Источник: [Hempel Foundation Annual Report — 2021; Hempel A/S Annual report — 2022]

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Hempel Fonden является независимым фондом, который создан как для деловых, так и для филантропических целей.

В рамках благотворительной деятельности фонд стратегически сосредоточен на трех областях в глобальном масштабе:

- 1.** Обеспечение возможности для нуждающихся детей получить образование.
- 2.** Сохранение биоразнообразия, содействие устойчивому управлению всеми типами лесов, восстановление деградировавших лесов, борьба с обезлесением.
- 3.** Содействие научным исследованиям в области технологии нанесения покрытий, в том числе на базе исследовательского и образовательного центра CoaST при Техническом университете Дании.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

В фонде, помимо устава (доступен для публичного ознакомления), имеются Procedурные правила работы **Совета** фонда и регламент работы на год.

Рисунок 15. Структура управления Hempel Foundation



Источник: [Hempel Foundation Annual Report — 2021, p. 41; Hempel A/S Annual report — 2022, p. 18; официальные сайты]

Фондом управляет **Совет**, состоящий из 5–7 членов, предложенных фондом, и 3–4 членов, предложенных сотрудниками Hempel Group. Текущий состав Совета включает шесть членов, предложенных фондом, и три члена, предложенных сотрудниками. В уставных документах фонда указано, что Совет является самоизбирающимся органом. Выборы проводятся на ежегодной основе. Члены Совета, предлагаемые фондом, избираются на трехлетний срок. Председатель и заместитель председателя избираются из числа членов Совета, каждый на трехлетний срок. Возрастное ограничение для членов Попечительского совета составляет 70 лет, при особых обстоятельствах может быть продлено до 75 лет. Члены Совета от сотрудников избираются в соответствии с требованиями датского законодательства об участии в советах директоров и аналогичных управляющих органах на четыре года.

Кандидаты в Совет предлагаются исходя из внутренней системы оценки, предпочтение отдается кандидатам, связанным с группой Hempel и имеющим международный опыт. Совет дополнительно установил целевой показатель гендерного представительства членов от фонда — как минимум два члена от фонда должны быть женщины. Председатель и заместитель председателя на регулярной основе пополняют список потенциальных кандидатов.

Совет обычно проводит 5–6 заседаний в течение года. Две из этих встреч проводятся после завершения подготовки полугодового и годового финансовых отчетов фонда. Информация по вознаграждениям членов Совета является публичной и публикуется на сайте фонда.

Совет учредил два комитета:

Комитет по инвестициям — комитет готовит для Совета представления в отношении значимых финансовых решений, в том числе оценки внешних портфельных управляющих. Комитет по инвестициям обычно проводит 5–6 встреч в год с каждым из 4–5 внешних портфельных управляющих фонда, а также совещания по другим инвестиционным вопросам. Комитет консультирует холдинговую компанию группы относительно стратегических инвестиций в группу, финансовых активов и вложений в недвижимость.

Комитет по пожертвованиям — комитет рассматривает и оценивает заявки, которые фонд получает на регулярной основе. Заявки проходят четырехэтапный процесс рассмотрения (секретариат, исполнительный директор, комитет по пожертвованиям и Совет). Окончательные решения о пожертвованиях принимаются всеми членами Совета, так же, как и решение о годовом размере благотворительных расходов. Комитет по пожертвованиям обычно проводит 5–6 встреч в год.

Председатель Совета имеет право действовать от имени фонда и Совета. Исполнительный директор фонда имеет право информировать средства массовой информации о фактах, относящихся к сфере его ответственности. Любые другие заявления для средств массовой информации должны делаться только после одобрения председателем.

Данные о структуре управления холдингом отсутствуют, так же, как и его актуальная финансовая отчетность.

Известно, что в Совет директоров компании фонд как акционер ежегодно на годовом собрании назначает трех директоров, в дополнение к трем директорам, избираемым датскими сотрудниками сроком на 4 года.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В 2021 году совокупные активы фонда составляют €867 млн, чистая прибыль — €78 млн, благотворительные расходы €19,6 млн [Nempe! Foundation Annual Report — 2021].

Анализ показывает, что доходы фонда от консервативных финансовых инвестиций, недвижимости и инвестиций в другие активы сопоставим с доходами в виде дивидендов из группы Nempe!.

В свою инвестиционную деятельность фонд интегрировал критерии ESG, проводит негативный скрининг эмитентов и пробует развивать направление импакт-инвестирования.

РЕГУЛИРОВАНИЕ

Деятельность фонда регулируется датским законодательством. Его особенности описаны в разделе, посвященном кейсу Novo Nordisk.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Hempel official website.
<https://www.hempel.com/about>
2. Hempel Foundation official website.
<https://www.hempelfonden.dk/en/what-we-do/owner-of-the-hempel-group/>
3. Hempel Foundation Annual Report — 2021.
<https://www.hempelfonden.dk/media/1990/hempel-foundation-annual-report-2021-final.pdf>
4. Hempel Foundation Summary of Trust Deed.
<https://www.hempelfonden.dk/en/who-we-are/governance/>
5. Пресс-релиз компании о результатах 2022 г.
<https://www.hempel.com/news/2023/annual-report-2022>
6. Hempel Corporate Brochure.
<https://www.hempel.com/about>
7. Hempel A/S Annual report 2022.
<https://www.hempel.com/news/2023/annual-report-2022>

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд имени Роберта Боша (Robert Bosch Stiftung GmbH, Robert Bosch Foundation) — благотворительное общество с ограниченной ответственностью, входит в число крупнейших благотворительных организаций Германии. Фонду принадлежит пакет акций, составляющий около 94% капитала компании Robert Bosch GmbH, без права голоса, но с дивидендными правами.
- Штаб-квартира: Штутгарт, Германия.
- Год основания компании-предшественника «Некоммерческое управление имуществом Robert Bosch GmbH» — 1964, в 1969 г. была переименована в фонд им. Роберта Боша.
- Благотворительные расходы фонда в отчетном периоде 2021–2022 составили более €76 млн при дивидендном доходе от компании в размере €60 млн
- По предварительным данным, объем продаж компании в 2022 г. составил €88,4 млрд, прибыль (до вычета налогов и процентов) — €3,7 млрд

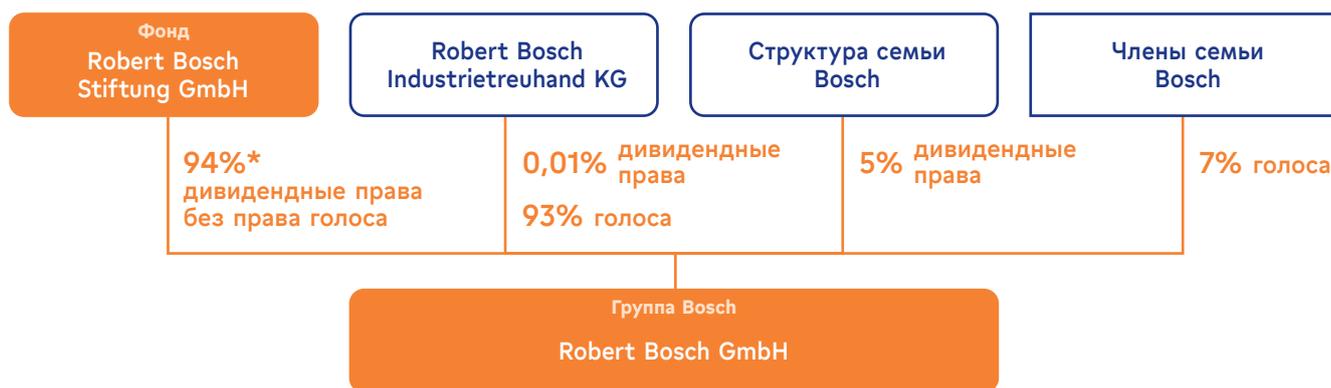
ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

- Интерес представляет опыт выбора и создания структуры владения и управления бизнес-активом душеприказчиками согласно завещанию основателя.
- Права собственности в отношении бизнес-актива разделены — такая сбалансированная система показала свою устойчивость и результативность, став своего рода эталоном для других предпринимательских семей.
- Правом голоса владеет управляющая организация и представители семьи основателя.
- Дивидендные права поделены между благотворительной организацией и семьей основателя.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В группу компаний Bosch входят Robert Bosch GmbH и примерно 440 дочерних предприятий и региональных компаний приблизительно в 60 странах в области мобильных решений, промышленных технологий, потребительских товаров, а также энергетики и строительных технологий.

Рисунок 16. Структура собственности группы Bosch



*Около 2 % в качестве администратора благотворительного фонда семьи Bosch Gänshiede Foundation

Источник: Bosh Today. Facts and Figures, 2022; Annual Report Robert Bosch GmbH — 2021, p. 31–33

Акционерный капитал компании организован таким образом, что права на получение дивидендов от компании разделены между благотворительным фондом (94%), некоммерческой организацией членов семьи Bosch (5%) и управляющей организацией (0,001%).

Голосующие права, в свою очередь, поделены между управляющей компанией (93%) и членами семьи Bosch (7%). Управляющая компания — коммандитное товарищество, участники которого представлены опытными управленцами и заметными персонами и сменяются каждые 7 лет. В соответствии с завещанием основателя компании Роберта Боша товарищество отвечает за долгосрочное существование компании и, прежде всего, за ее финансовую и предпринимательскую независимость.

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Фонд служит исключительно и непосредственно благотворительным целям, организуя свою деятельность по трем направлениям:

- Здравоохранение.
- Образование.
- Глобальные вопросы.

Фонд действует как грантодающая организация — распределяет конкурсные и целевые гранты, стипендии и др., а также ведет собственную операционную деятельность и финансирует дочерние структуры. Крупнейший проект — Кампус здоровья госпиталя Бош в Штутгарте, объединяющий собственно госпиталь, исследования в области медицины и организации здравоохранения и профильное образование (см. годовые отчеты фонда и компании).

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

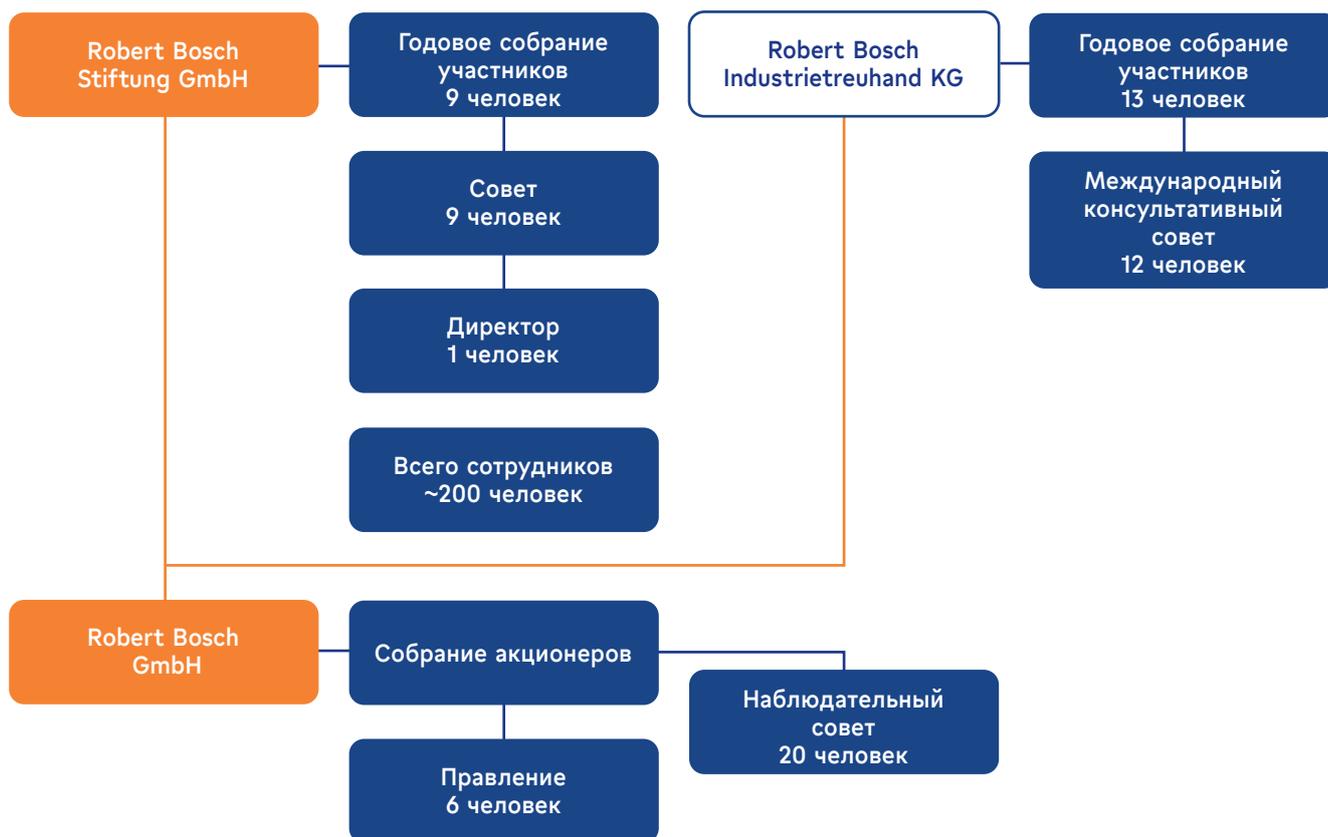
В силу намеренного распределения голосующих прав в капитале группы между управляющей компанией и членами семьи Бош, фонд не занимается деятельностью по управлению бизнес-активами.

Органами, принимающими решения в отношении благотворительной деятельности в фонде, являются годовое собрание 9 участников общества (они же члены Попечительского совета), Совет попечителей и правление. По завещанию Роберта Боша в Попечительский совет входят члены его семьи, а также немецкие и международные предприниматели и общественные деятели [The Foundation, Facts & Figures, 2021]. Правоустанавливающим документом является устав фонда (непубличный документ, за исключением некоторых положений) [Сайт фонда им. Роберта Боша].

Контролирующие функции акционера в отношении компании реализует управляющее товарищество. Товарищество состоит из 13 участников, некоторые из них также входят в международные консультативные советы. Товарищество в своей роли акционера избирает 10 из 20 членов Наблюдательного совета компании, который контролирует и консультирует правление. Остальные десять членов избираются представителями сотрудников группы [Annual Report Robert Bosch GmbH, 2021].

Примечательно, что 4 страницы из 200-страничного годового отчета компании посвящены благотворительной деятельности фонда-акционера.

Рисунок 17. Структура управления Robert Bosch

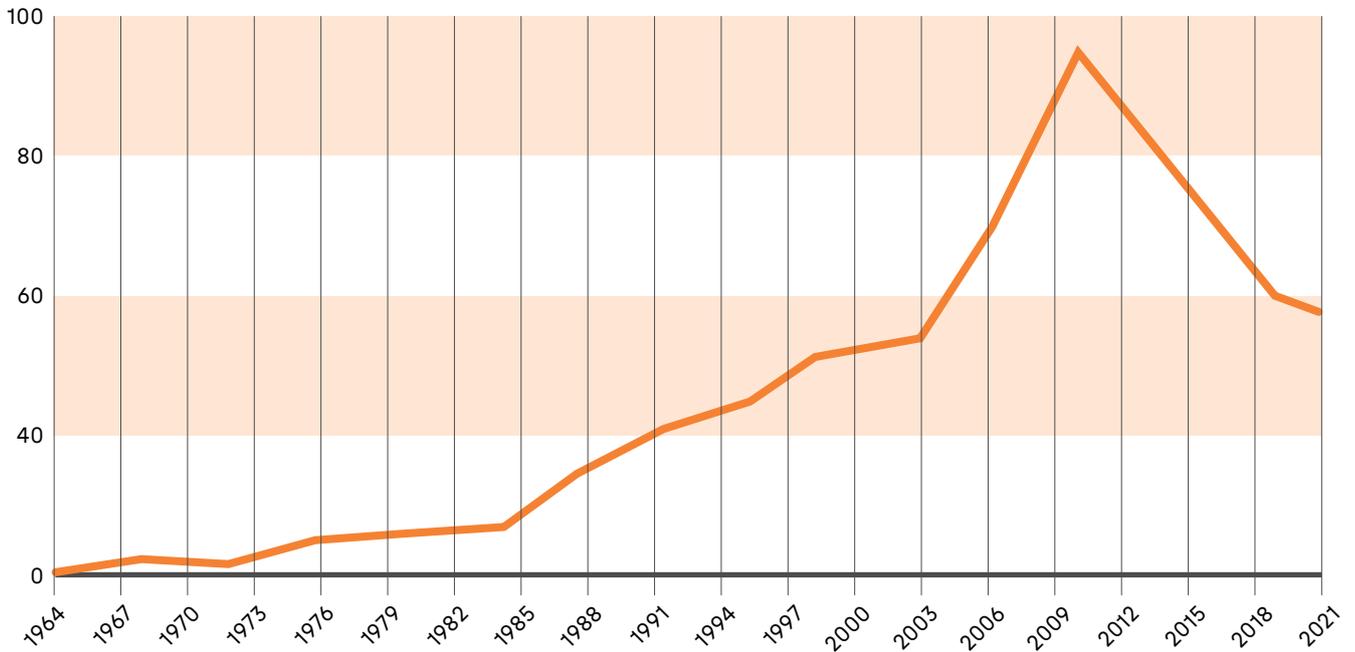


Источник: Annual Report Robert Bosch GmbH — 2021, сайт фонда

ФИНАНСИРОВАНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Главенствующим источником финансирования деятельности фонда являются дивиденды, выплачиваемые компанией. Незначительная часть резервируется под стратегические приоритеты.

Рисунок 18. Динамика благотворительных расходов фонда



Источник: The Foundation, Facts & Figures, 2021

Рисунок 19. Доходы фонда по источникам в 2021 г.



Источник: The Foundation, Facts & Figures, 2021

РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

В Германии фонды предприятий восходят к давней традиции, поддерживаемой практиками, правоведами и властями. Пока в стране не создан централизованный реестр фондов (ожидается в 2026 г.), сложно оценить точное количество фондов-собственников предприятий. По некоторым оценкам, из существующих в стране 23,3 тыс. фондов до 2 тыс. можно охарактеризовать как фонды, владеющие акциями предприятий, с оценочной стоимостью более 100 млрд евро. Юридический статус фондов и надзор над ними в настоящее время относится к полномочиям федеральных земель Германии. В июле 2023 г. вступят в действие законодательные поправки, которые внесут положения о фондах в Гражданский кодекс и сделают деятельность фондов и информацию о них более доступной.

Немецкое законодательство предлагает несколько юридических конструкций, которые позволяют выделить бизнес-актив для благотворительных целей, и все они используются на практике: фонд, непосредственно управляющий бизнесом (например, Carl Zeiss Stiftung), комбинация благотворительного и семейного фонда, коммандитные товарищества (пример Robert Bosch Stiftung GmbH с благотворительной компанией с ограниченной ответственностью и управляющего товарищества) и др.

Создаются фонды декларацией учредителя (прижизненной или по завещанию), которая содержит положения устава. Передача активов носит безотзывный характер. Устав может быть изменен с согласия контролирующего органа, если на то имеются веские причины. Контролирующим органом являются власти федеральной земли, где создан фонд. В совете фонда достаточно одного директора, персональная ответственность директоров ограничена, они могут быть связанными с основателем лицами. В конструкции возможны (но не обязательны) наблюдательный совет и комитеты.

Важно отметить, что фонд не пользуется налоговыми льготами просто из-за своей организационно-правовой формы. Если учредитель передает имущество фонду при жизни или после смерти, фонд обычно облагается налогом на дарение и наследство (каждые 30 лет). Ассоциации, частные фонды и другие учреждения получают налоговые льготы, если служат благотворительным, некоммерческим или религиозным целям в соответствии с налоговым уложением Германии и могут доказать эту цель в финансовом ведомстве. Освобождение касается налога на доходы и некоторых других налогов, а пожертвования в такие организации могут быть заявлены как подлежащие налоговому вычету у доноров.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Bosh Today. Facts and Figures 2022.
https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-today-2022.pdf
2. The Foundation, Facts & Figures. 2021 Report, 2021.
https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2022-06/RobertBoschStiftung_Taetigkeitsbericht-2021_EN.pdf
3. Annual Report Robert Bosch GmbH — 2021.
<https://www.bosch.com/company/annual-report/>
4. Сайт фонда им. Роберта Боша.
<https://www.bosch-stiftung.de>
5. Сайт компании Бош.
<https://www.bosch.com>
6. Thomsen S., Kavadis N. Enterprise Foundations: Law, Taxation, Governance, and Performance // Annals of Corporate Governance. 2022. Vol. 6. N. 4.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «Карл Цейсс» (Carl Zeiss Stiftung, Carl Zeiss Foundation) — некоммерческая организация, единственный акционер компаний Carl Zeiss AG и Schott AG. Компании являются лидерами в разработке, производстве и продаже высококачественной продукции в областях оптики, точного машиностроения, электроники и технологии умного стекла.
- Фонд был основан в 1889 году предпринимателем и физиком Эрнстом Аббе. Год основания компаний: Zeiss — 1846, Schott — 1884.
- Штаб-квартира: Штутгарт, Германия.
- Благотворительные расходы за финансовый год 2021/2022 — €49,9 млн
- Группа Carl Zeiss: прибыль до вычета процентов и налогов за финансовый год 2021/2022 — €1,588 млн [The ZEISS Group Annual Report 2021/2022].
- Группа SCHOTT: прибыль до вычета процентов и налогов — €422 млн [SCHOTT Group Annual Report 2021/2022, p. 6].

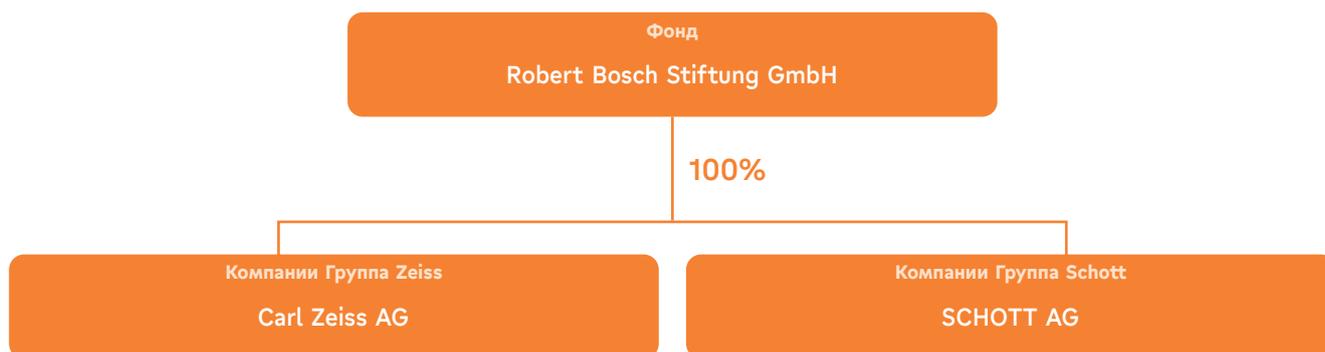
ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

- Фонд является одним из крупнейших частных фондов Германии, занимающихся продвижением науки.
- Факт управления компаниями фондом гарантирует, что прибыль от бизнеса всегда будет реинвестироваться или жертвоваться в образование и исследования в области естественных наук и математики. Это позволяет компаниям четко придерживаться своих первоначальных целей и миссии, а также порождает их ответственность перед своими сотрудниками.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ

Carl Zeiss Stiftung являлся единственным владельцем компании Carl Zeiss с 1891 года (с 2004 года — Carl Zeiss AG), в 1919 году фонд стал также единственным владельцем компании Jenaer Glaswerk Schott & Gen (с 2004 года — SCHOTT AG). До 2004 года компании были частью фонда. Затем, вследствие масштабной реструктуризации, компании были выделены из фонда и теперь представляют собой самостоятельные акционерные общества.

Рисунок 20. Структура собственности Carl Zeiss



Источник: Carl Zeiss Stiftung, официальный сайт

Устав фонда запрещает продажу акций компаний, будь то другим компаниям или общественности. Именно поэтому акции компаний не котируются ни на одной фондовой бирже. Такая структура гарантирует, что прибыль обеих фирм либо реинвестируется, либо жертвуется на образование и исследования в области естественных наук и математики по воле основателя.

ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ФОНДА

Хотя устав фонда и подвергался несколько раз неизбежным изменениям с момента создания в 1889 г., изначальная миссия, заложенная основателем бизнеса, остается неизменной:

- сохранение компаний и их экономической стабильности;
- поощрение и социальное обеспечение работников, включая их социальную среду;
- финансирование научных исследований за счет прибыли компаний.

В своей работе фонд придерживается следующих принципов [Carl Zeiss Stiftung. Official website]:

- Фонд способствует научным прорывам в фундаментальных и прикладных исследованиях.
- Предоставляя финансирование институтам или частным лицам, фонд предлагает им свободу действий.
- Фонд укрепляет свою репутацию, сосредотачивая свою деятельность на актуальных научных областях.
- Фонд способствует поддержанию партнерских отношений, выстраивая свою работу на стыках между научными институтами, социальными учреждениями и государствами.

Будучи одним из самых крупных фондов Германии, фонд продолжает нести миссию своего основателя, адаптируя ее под современные реалии. В своей работе фонд ставит перед собой следующие цели [Statutes of the Carl Zeiss Foundation, 2021, p. 6]:

- Поддерживать индустрию точной инженерии.
- Способствовать развитию институтов экономики, науки и благотворительности.

Фонд стремится преследовать эти цели не только в рамках внутренней деятельности компаний, но и за пределами работы предприятий.

Так, внутри компаний фонд достигает своих целей через организацию их деятельности по разработке, производству, обработке и распространению продукции в соответствии со своими принципами работы.

За пределами этих предприятий фонд достигает своих целей путем продвижения образования и исследований в научных и математических областях, а также в других науках, лежащих в основе деятельности действующих предприятий и их дочерних компаний.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Carl Zeiss Foundation управляется тремя органами, разделяющими между собой полномочия и ответственность:

Рисунок 21. Структура управления Carl Zeiss Foundation



Источник: официальный сайт фонда

Администрация фонда. Она базируется в Штутгарте и формирует основной орган правления фонда. В состав администрации входят 2 министра, ответственных за университеты федеральных земель Германии: министр федеральной земли Баден-Вюртемберг (возглавляет администрацию фонда в качестве председателя) и министр федеральной земли Тюрингии. Данный орган управления уполномочен представлять фонд в суде.

Обязанности:

- обеспечение достижения целей, поставленных фондом, в частности, распределение средств на исследования и образование;
- назначение членов Совета акционеров;

- сотрудничество с Советом акционеров и Консультативным советом по управлению;
- актуализация сведений об операционной деятельности фонда;
- обновление и адаптация устава фонда;
- финансовая и бухгалтерская отчетность.

Совет акционера. Совет представляет председатель, а также два других члена Совета. Председатель Совета образует «связующее звено» между самим фондом и компаниями и в обязательном порядке избирается председателем Наблюдательного совета компаний, принадлежащих фонду.

Обязанности:

- представление экономических интересов фонда в компаниях;
- контроль за соблюдением прав фонда как акционера компаний, в частности, права голоса на собраниях.

Консультативный совет по управлению

Консультативный совет по управлению состоит из членов советов директоров двух компаний. При этом оба генеральных директора компаний Carl Zeiss и SCHOTT состоят в Консультативном совете по управлению фондом. Вместе с ними в Совете находится еще несколько представителей советов директоров компаний — 6 и 3 соответственно.

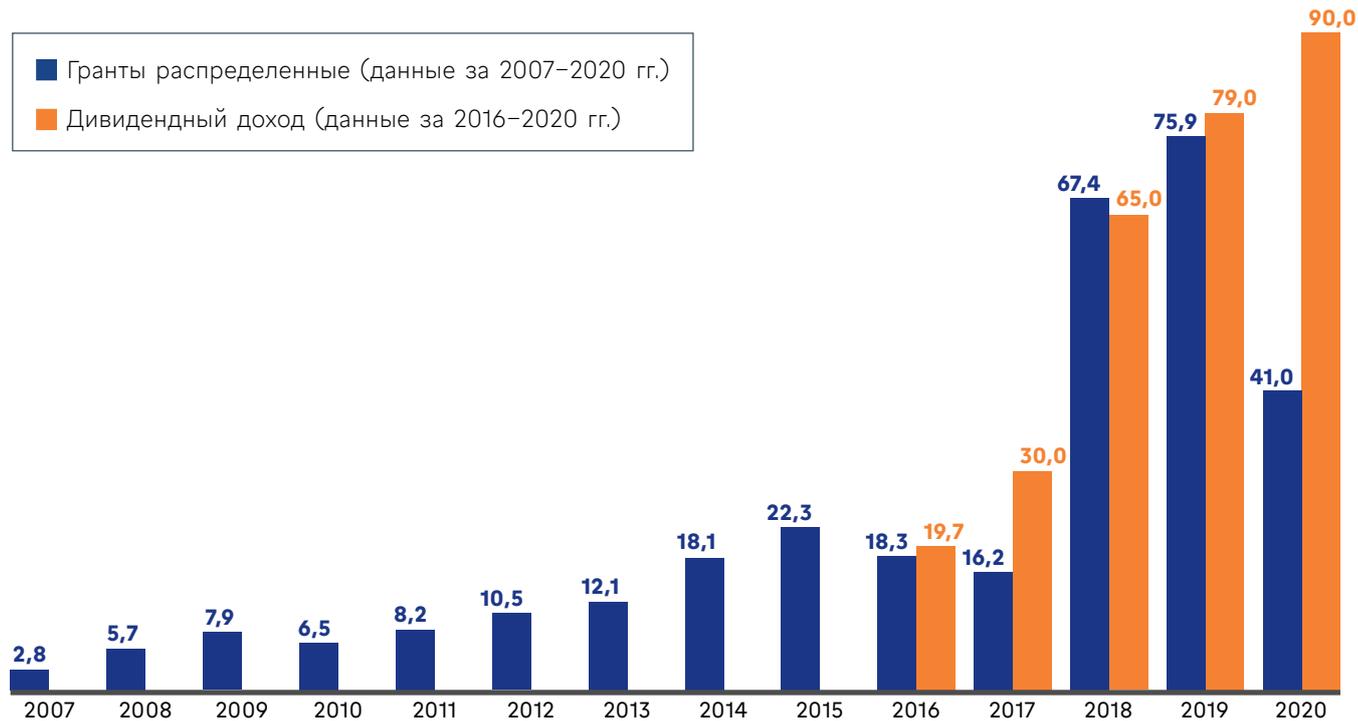
Прежде всего данный орган управления предоставляет консультации и поддержку двум другим уровням менеджмента. Кроме того, в его обязанности входит:

- выбор членов Совета акционеров;
- распределение финансирования;
- корректировка устава фонда.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

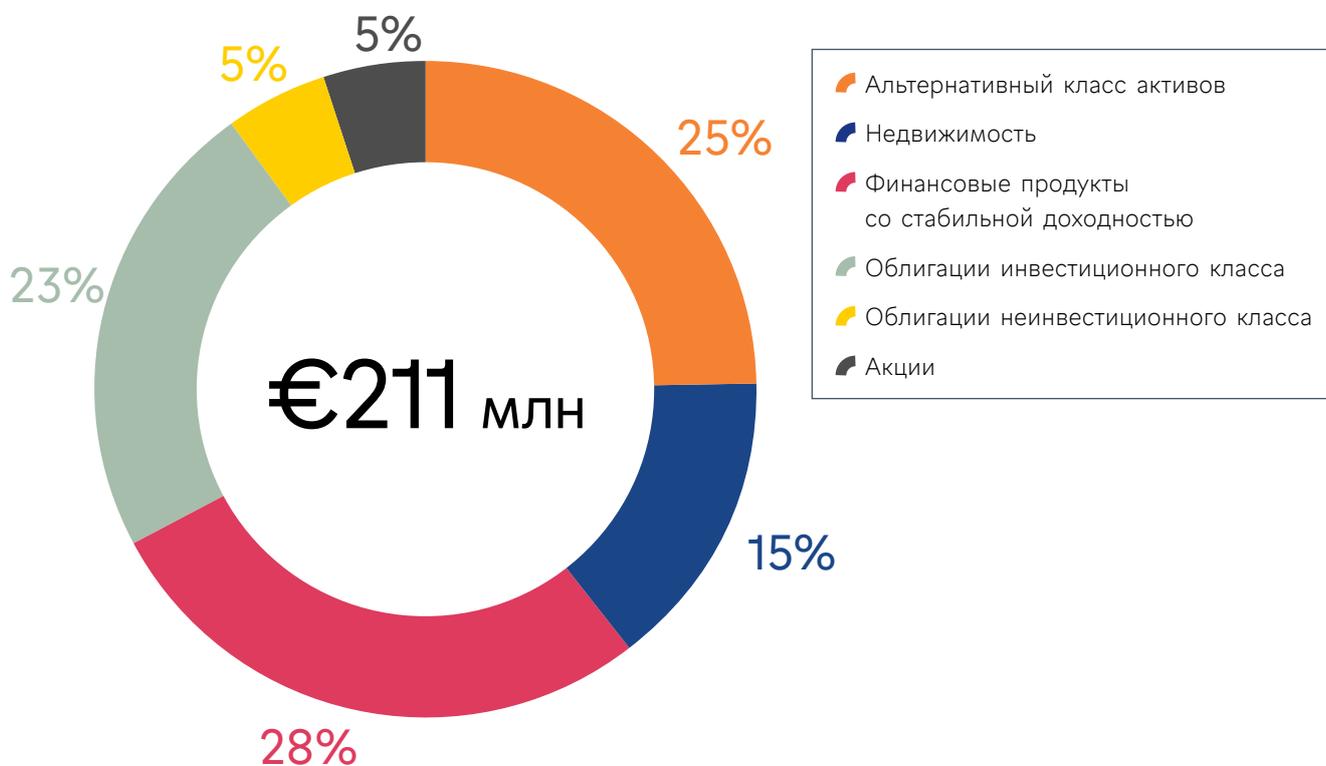
У фонда несколько источников дохода, однако крупнейшим из них выступают дивиденды от компаний — 96% годового дохода за 2021 г., еще 3,7% — доходы от финансовых активов [The ZEISS Annual Report 2021/2022; SCHOTT Group Annual Report 2021/2022]. Для снижения зависимости от дивидендного дохода и стабилизации благотворительных расходов фонд последовательно наращивает свой финансовый капитал (289 млн евро на конец 2020–2021 отчетного года). Более четверти (27%) финансового капитала вложено в денежный рынок и доступно для расходования. Оставшиеся 73% вложены в долгосрочный высокодиверсифицированный инвестиционный портфель с целью получения большого количества премий за риск, а также надбавок за сложность и неликвидность [Jahresbericht 2020/2021, p. 43].

Рисунок 22. **Динамика дивидендного дохода и благотворительных расходов фонда, млн евро**



Источник: данные годовых отчетов фонда

Рисунок 23. **Инвестиционный портфель фонда на конец 2020–2021 отчетного года**



Источник: Jahresbericht, 2020/2021

Исходя из устава, Carl Zeiss Foundation является некоммерческой организацией. Однако оговаривается, что фонд должен действовать в интересах целей компании в долгосрочной перспективе. Как итог, фонд в своей работе не преследует исключительно благотворительные цели, поэтому он не имеет статуса освобожденного от налогов налогоплательщика [Carl Zeiss Stiftung. Official website].

РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Деятельность фонда регулируется немецким законодательством. Его особенности описаны в разделе, посвященном кейсу фонда им. Роберта Боша.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. SCHOTT Group Annual Report 2021/22.
<https://www.schott.com/en-in/about-us/company/facts-and-figures>
2. The ZEISS Group Annual Report, 2021/22.
<https://www.zeiss.com/annual-report/home.html?vaURL=www.zeiss.com/annualreport>
3. Carl Zeiss Stiftung. Official website.
<https://www.carl-zeiss-stiftung.de/en/>
4. Jahresbericht, 2020/2021. Carl Zeiss Stiftung.
https://www.carl-zeiss-stiftung.de/fileadmin/mediamanager/downloads/CZS_JB_2020-21.pdf
5. Statutes of the Carl Zeiss Foundation, January 2021.
https://www.carl-zeiss-stiftung.de/fileadmin/mediamanager/downloads/carl-zeiss-stiftung-statut_engl-english-25022021.pdf
6. Steward — Ownership. Rethinking ownership in the 21th century. Purpose Foundation, 2020.
https://purpose-economy.org/content/uploads/purposebooklet_en.pdf
7. Zeiss Group. Official website.
<https://www.zeiss.com/corporate/en/home.html?vaURL=www.zeiss.com/int>

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «Карипло» (Fondazione Cariplo, Foundation Cariplo) — второй по размеру доли акционер в крупнейшей итальянской банковской группе Intesa Sanpaolo S.p.A., которая предоставляет корпоративные и розничные банковские услуги, а также занимается страхованием и управлением активами.
- Преемственность филантропической деятельности можно проследить с 1823 г., с момента основания сберегательного банка Австрийской империи Cassa di Risparmio delle Province Lombarde (Cariplo). Формально фонд существует с 1991 г., с 1997 г. акционер банка Intesa.
- Штаб-квартира: Милан.
- Активы фонда в 2021 г. — €8,356 млрд (21% из них приходится на долю в банковской группе Intesa Sanpaolo); совокупный доход — €210,46 млн (€160 млн дивидендов от банковской группы); расходы на благотворительные цели — €126,67 млн [Bilancio Di Missione].
- Активы банковской группы составили в 2021 €1,069 трлн, чистая прибыль — €2,947 млрд [Annual Report — 2021, p. 109].

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА FONDAZIONE CARIPLO И INTESA SANPAOLO S. P. A.

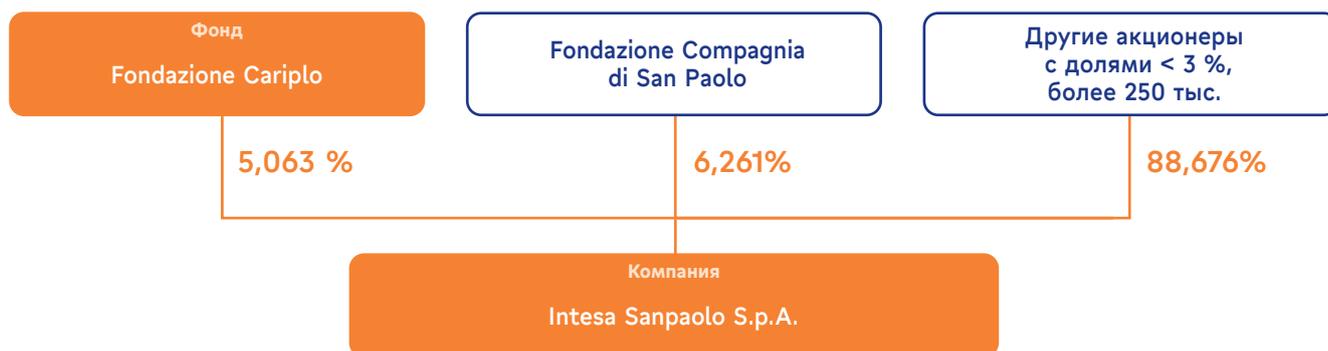
- Специфичность отраслевой принадлежности — банковский сектор.
- Возникновение фонда-владельца акций произошло в результате государственной реформы банковского сектора.
- Intesa Sanpaolo — крупнейшая в Италии банковская группа по размеру активов.
- Fondazione Cariplo имеет самую длинную историю среди так называемых «банковских фондов» и является владельцем уникальной коллекции искусства.
- Компания, из структуры которой был выделен фонд, изначально создавалась под филантропические задачи. Кроме того, ее создателем был итальянский Центральный комитет благотворительности.
- Фонд считается пионером в области импакт-инвестирования. В терминологии организации — это «инвестиции, связанные миссией» («Mission Connected Investments», MCI).

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ

Банковские фонды Италии (более 80 в настоящее время) являются негосударственными некоммерческими организациями, возникшими в начале 1990-х годов в результате реформы кредитной системы, которая разделила банки (обычно локальные, общинные сберегатель-

ные кассы) на банковские компании с ограниченной ответственностью и фонды-владельцы, миссия которых — социальная полезность и содействие экономическому развитию на территориях, где они базируются и глубоко укоренились, и по всей стране. На сегодняшний день в состав акционеров банковской группы Intesa Sanpaolo входят четыре таких благотворительных фонда: Fondazione Cariplo (с долей в 5% на конец 2022 г.), Fondazione Compagnia di San Paolo (6%), Fondazione Cariparo, Fondazione C. R. Firenze и Fondazione Carisbo (все — менее 3%).

Рисунок 24. **Акционерная структура Intesa Sanpaolo**



Источник: Annual Report — 2021. Intesa Sanpaolo S. p. A.

Дальнейшее изложение будет посвящено значимому акционеру банковской группы — Fondazione Cariplo.

МИССИЯ И ЦЕЛИ ФОНДА

Формально фонд появился в 1991 году, однако до этого времени благотворительные программы существовали внутри сберегательного банка Австрийской империи Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, основанного в 1823 году в Милане итальянской филантропической группой — Центральным комитетом благотворительности.

В 1997 году было подписано соглашение об интеграции между Cariplo S. p. A. и Banco Ambrosiano Veneto, в результате которого появился банк Intesa, а одним из акционеров стал Fondazione Cariplo.

Фонд в целом наследует традиции, заложенные в XIX веке, — поддерживать и развивать местные сообщества. Миссия Fondazione Cariplo — поддерживать начинания, направленные на общественные цели, и способствовать реализации человеческого потенциала, быть ресурсом для общественных объединений и гражданских организаций, обслуживающих интересы локальных сообществ. Работа фонда строится вокруг девяти стратегических целей — приоритетных областей влияния [Bilancio Di Missione, p. 16]:

- демографический переход;
- изменение климата;
- борьба с бедностью;
- труд и трудоустройство;

- новые формы культурного участия, сохранение наследия;
- научные исследования;
- коммунарное социальное сопровождение;
- социальное жилье;
- развитие потенциала некоммерческих организаций.

Заявленные стратегические цели сохраняют свою актуальность для деятельности фонда в долгосрочной перспективе. В 2021 году помимо них появилось еще одно направление: оценка достигнутых результатов, проверка инициированных изменений и пользы для людей и сообществ. Совместно с Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore была создана Лаборатория оценки (l'Evaluation Lab), цель которой — развитие компетенций области исследований и оценки программ двух фондов. В целом это пример того, как фонд реализует установку на развитие инфраструктуры НКО. В его программной деятельности это направление получило название «Мир Карипло» (Il Mondo Cariplo). Фонд целевым образом создает организации с автономным управлением и устойчивой деятельностью, и таким образом он стремится развивать и поддерживать те направления, которые отвечают его собственной миссии.

С 2017 года фонд принял концепцию ЦУР и перестроил свои стратегии, направленные на достижение этих целей в национальном и международном масштабах. Однако некоторые из проектов, поддерживаемых фондом, не подпадали под классификацию ЦУР. В связи с этим фонд ежегодно определяет и обновляет некоторые «теневые ЦУР», участвуя таким образом в дискуссии и «конструктивно сигнализируя» о неполноте инициатив Организации Объединенных Наций в этой области.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

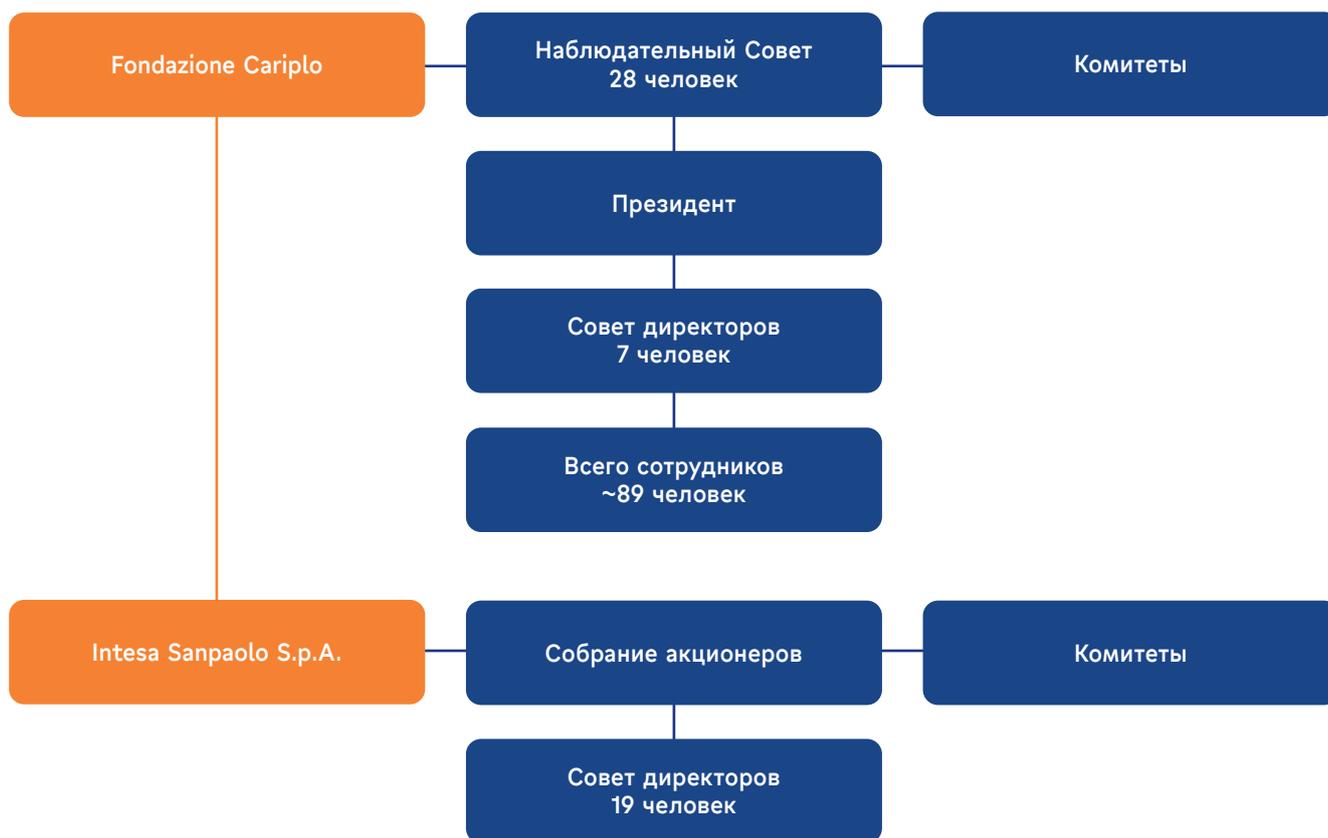
Главным руководящим органом Fondazione Cariplo является **Наблюдательный Совет** (Commissione Centrale di Beneficenza, Steering Board). Комиссия определяет политику фонда, стратегические направления благотворительной и инвестиционной деятельности. В него входит 28 человек: 14 представителей местного сообщества и 14 значимых фигур; они избираются на 4-летний срок [Bilancio Di Missione, p. 9]⁵.

Из состава Совета формируются отдельные **комитеты** по следующим направлениям:

- по управлению, мониторингу и оценке управления активами и капиталом;
- по подготовке новых внутренних правил и пересмотру существующих внутренних правил;
- по подготовке многолетнего рамочного плана, управлению и оценке грантодающей и филантропической деятельности.

⁵ См. также информацию на сайте Fondazione Cariplo.

Рисунок 25. Структура управления **Fondazione Cariplo** и **Intesa Sanpaolo**



Источник: Bilancio Di Missione, p. 6–12; Report on Corporate Governance and Ownership Structures Intesa Sanpaolo, p. 13

Совет назначает **Президента** фонда, который одновременно становится председателем Совета директоров. Его основная задача — контроль за реализацией деятельности фонда.

На **Совете директоров** лежит ответственность за принятие операционных решений. В него входит 7 человек: председатель, два заместителя председателя и от четырех до шести других членов. Все члены правления избираются сроком на 4 года. Кроме того, назначается **Генеральный директор**, он отвечает за функциональную и организационную координацию фонда, и Коллегия аудиторов [Bilancio Di Missione, p. 11].

Фонд насчитывает **89 сотрудников**.

Помимо устава, фонд руководствуется в своей деятельности следующими регламентами:

- инвестиционная политика;
- правила ежегодных собраний;
- политика по назначениям и выборам;
- политика увольнений;
- политика по внутреннему контролю;
- организационная, управленческая модель и контроль;
- другие внутренние нормативные документы.

Фонд в годовых отчетах выделяет класс «прямых» и «косвенных» бенефициаров [Bilancio Di Missione, p. 8]. Первые — это частные некоммерческие и государственные организации — получатели грантов фонда, которые непосредственно реализуют проекты. Вторые не получают взносов, но получают выгоду от результатов реализации проектов. Примечателен и еще один тип стейкхолдеров: это организации Cariplo World. Они не только получают финансирование от фонда, представители Fondazione Cariplo участвуют в их структуре управления.

Распределение средств происходит согласно четырехгодичным рамочным планам и ежегодным программным документам, которые готовятся Советом директоров фонда и утверждаются Наблюдательным Советом.

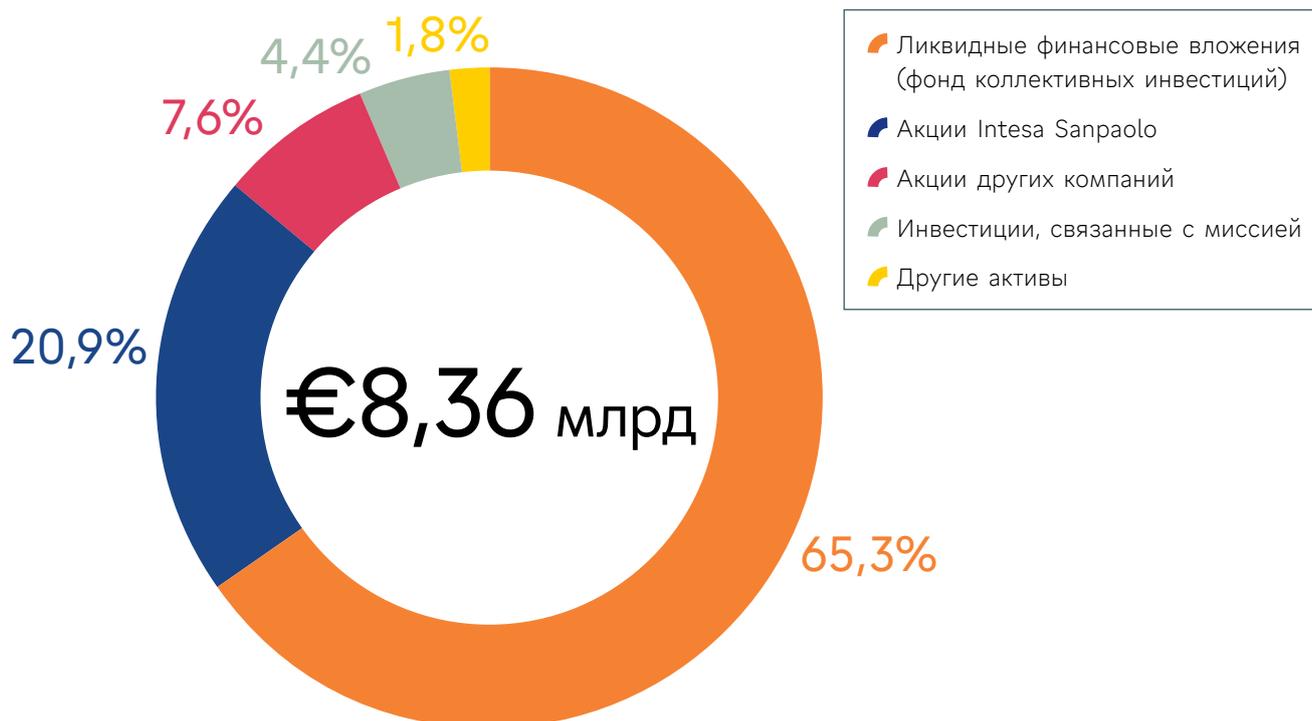
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Фонд не получает никаких государственных средств, и его доход формируется за счет управления активами. Стоимость общего объема активов, находящихся под управлением фонда, составила в 2021 г. €8,356 млрд [Bilancio Di Missione, p. 177].

Поскольку рыночная стоимость активов и их доходность могут значительно колебаться от года к году, фонд придерживается следующих подходов:

- распределять благополучателям не весь полученный от активов годовой доход (которого может и не быть), а определять устойчивый уровень выплат в долгосрочной перспективе, который будет переоцениваться каждый год в соответствии с инфляцией;
- формировать стабилизационный фонд на случай, если текущего дохода будет недостаточно для выплат благополучателям (и не использовать более чем 50% от имеющихся ресурсов такого фонда);
- обеспечивать прирост собственных активов в интересах будущих поколений;
- для реализации крупных проектов агрегировать ресурсы разных партнеров — как частных, так и государственных, в том числе банковской группы;
- интегрировать принципы социально ответственного инвестирования в управление активами через механизм негативного скрининга — исключения из портфеля ценных бумаг эмитентов, занимающихся определенными видами деятельности;
- развивать направление импакт-инвестиций и «инвестиции, связанные миссией» (в терминологии фонда). Фонд считается одним из лидеров в этой области: предоставление займов на льготных условиях, венчурные инвестиции и соинвестирование в приоритетных секторах, микрофинансирование для уязвимых групп и др., в том числе в кооперации с банковской группой.

Рисунок 26. **Активы фонда на конец 2021 г.**



Источник: Bilancio Di Missione, p. 182–183

С момента формирования капитала фонда в 1998 году и до 2021 года фонд выделял ежегодно в среднем €179 млн на выплаты благополучателям, что соответствует примерно 2,61% рыночной стоимости чистых активов. За этот период рыночная стоимость активов фонда росла по ставке 12,63% при кумулятивной ставке инфляции 41,25%.

РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ

Основанные в начале девятнадцатого века, сберегательные кассы занимались как кредитной, так и благотворительной деятельностью в своих местных сообществах. Система таких учреждений подверглась тотальному реформированию в 1990-х годах, в результате чего возникли новые банки — акционерные общества, а исторические сберегательные кассы были преобразованы в некоммерческие фонды, взявшие на себя все социально ориентированные и благотворительные задачи, предусмотренные уставом первоначальных сберегательных касс. Первое время такие фонды были обязаны поддерживать мажоритарное владение во вновь образованных банках, но в дальнейшем через механизм временных налоговых льгот на доходы от продажи акций был запущен процесс частичного или полного выхода фондов из участия в банках для рыночной диверсификации и адекватного роста акционерного капитала банков. Параллельно под надзором Министерства экономики и финансов были приняты уставы таких фондов, и после решения Конституционного суда в них был окончательно закреплен статус фондов как непубличных негосударственных автономных некоммерческих организаций.

Законодательно закреплена «управленческая дистанция» между фондами и банками: представители фондов-акционеров не могут номини-

роваться в надзорные, контролирующие и управляющие органы банков, более того, зафиксирован обязательный «транзитный» период в 12 месяцев при смене позиций корпоративными офицерами.

Закон также устанавливает лимиты на инвестиции фондов по отдельным позициям. Министерства экономики и финансов как регулятор устанавливают для фондов специфические правила раскрытия финансовой информации. Фонды не освобождены от налогов на дивиденды и другие финансовые доходы, более того, ставки таких налогов повышались в последние годы.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Annual Report — 2021. Intesa Sanpaolo S. p. A., 2022.
https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documents/investor-relations/bilanci-relazioni-en/2021/2021_Annual_report.pdf
2. Fund for charitable, social and cultural contributions.
<https://group.intesasanpaolo.com/en/social/charity-fund>
3. Bilancio Di Missione 2021. Fondazione Cariplo, 2022.
4. Bilancio Di Missione Esercizio — 2016. Fondazione Cariplo, 2017.
https://web.archive.org/web/20210810192241/https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/bil/bilancio-di-missione_2016_lowres.pdf

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «ла Кайша» («la Caixa» Foundation, полное название Fundació Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona) — некоммерческий банковский фонд, крупнейший бенефициарный собственник испанской банковской группы CaixaBank, которая предоставляет розничные банковские услуги, а также занимается страхованием и управлением активами (официальный сайт группы, раздел Shareholders Capital).
- Преемственность филантропической деятельности можно проследить с 1904 г., с момента основания банка Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares («la Caixa»); в нынешнем виде фонд существует с 2014 г.
- Штаб-квартира: Барселона.
- В 2022 г. активы дочерней компании фонда — инвестиционного холдинга CriteriaCaixa — €24,6 млрд (почти 30% из них приходится на долю в банковской группе CaixaBank); дивидендный доход фонда — €375 млн; расходы на благотворительные цели — €508 млн [CriteriaCaixa Corporate Presentation, 2022].
- Активы банковской группы составили в 2022 г. €592 млрд, чистая прибыль — €3,1 млрд [CaixaBank Corporate Presentation, 2022, p. 3; Management Report 2021–2022, p. 12].

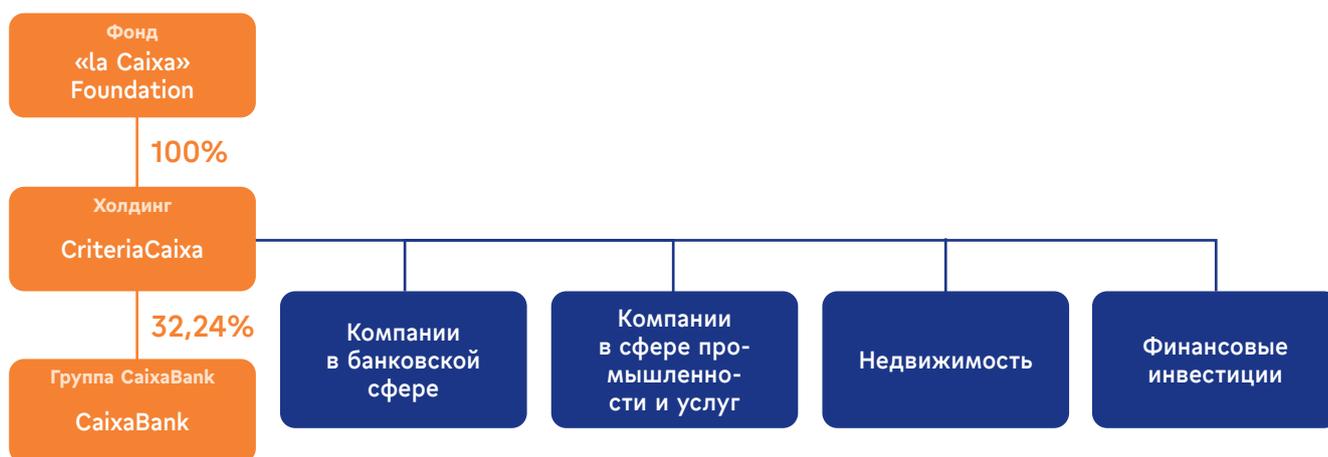
ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

- Фонд «la Caixa», спустя более 115 лет после своего основания, является первым фондом в Испании, вторым в Европе и одним из ведущих в мире по объему социальных инвестиций.
- «la Caixa» стала пионером в области социальной помощи в Испании, одним из ключевых элементов нынешней системы социального обеспечения.
- Обособление фонда, сокращение принадлежащей ему доли акций с 60% до 30%, а также создание большой «управленческой дистанции» между фондом и банковской группой происходили под существенным влиянием как национального регулятора, так и ЕЦБ.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Фонд банковского обслуживания и пенсий Барселоны «la Caixa» появился в результате преобразования «la Caixa» в банковский фонд в июне 2014 года — сообразно изменениям в испанском законодательстве.

Рисунок 27. Структура собственности



Источник: CaixaBank Corporate Presentation, 2022, p. 10; History of «la Caixa» Foundation; Annual Corporate Governance Report CaixaBank, 2022

В 2013 году в Испании был принят Закон о сберегательных банках и банковских фондах. Он требовал ликвидации сберегательных банков и преобразования их в фонды, ответственные за управление благотворительными проектами. В случае с «la Caixa» Foundation потребовалось несколько лет и целый ряд ошибок, чтобы собственники пришли к осознанию необходимости полного разделения управления фондом и банковской группой. Более того, потребовалось еще около двух лет, чтобы отделить активы новой банковской группы от благотворительных активов, которые уже перешли под контроль фонда «la Caixa». Помимо внутренних процессов, на банковскую группу оказывал давление Банк Испании, побуждая сократить свою долю владения с 60% до 40% к 2020 году [Salamon, Turrillas, 2020, p. 60].

По данным на 2022 год, фонд владеет дочерней инвестиционной компанией CriteriaCaixa (100%) и через нее — примерно 30% долей CaixaBank [CaixaBank Corporate Presentation, 2022, p. 10].

CriteriaCaixa — это холдинговая компания, которая управляет бизнес-активами фонда «la Caixa» с двойной целью: 1. Генерировать ресурсы, необходимые для финансирования социальных проектов. 2. Сохранить и приумножить активы фонда.

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Изначально «La Caixa» была создана с целью содействовать социально-экономическому развитию Каталонии. Основатель компании, адвокат Франческо Морагас Баррет, создал ее с целью поощрять формирование сбережений и планирование выхода на пенсию, чтобы работающие люди могли достичь определенной финансовой безопасности на пенсии или же в случае инвалидности. Под эту концепцию формировались как сберегательные инструменты, так и инструменты социального страхования.

До 1917 года «la Caixa» — как и все сберегательные банки — направлял все свои финансовые излишки на создание резервов, а его

общественная работа ограничивалась присуждением призов вкладчикам и небольшими пожертвованиями благотворительным и культурным организациям. С 1917 года «la Caixa» начала целенаправленно направлять свободные средства на выполнение общественных проектов, а в 1918 году социальные задачи стали отдельным направлением, которым компания начала заниматься систематически.

Некоторые исследователи объясняют причины возникновения фонда в его нынешнем виде глобальным финансовым кризисом 2008–2012 гг. [Salamon, Turrillas, 2020, p. IV]. Именно в этот период корпоративные благотворительные фонды и накопленные активы сберегательных касс были переданы независимым частным благотворительным фондам. Банковский фонд «la Caixa» возник в результате существенных преобразований внутри самого успешного из таких сберегательных банков Испании. Таким образом, сегодняшний «la Caixa» Foundation вобрал в себя большинство направлений, которыми занимались компании-предшественники, объединившиеся в разное время между собой и сформировавшие вторую или третью по величине банковскую группу Испании.

В структуре приоритетов фонда выделяются четыре направления:

- 1.** Задачи социально-экономического развития территорий и сообществ, социальная работа и поддержка. Это наиболее крупное и самое из долгоживущих направлений работы фонда [Solo es progreso si progresamos todos, 2021, p. 12–29]. Направление включает в себя четыре приоритета:
 - A.** Создание возможностей для людей, живущих в условиях нищеты.
 - B.** Улучшение качества жизни пожилых людей и сопровождение.
 - C.** Поддержка трудовой интеграции, обеспечение доступа к работе.
 - D.** Поддержка «низовых инициатив» — социальных проектов в Испании и Португалии.
- 2.** Улучшение общества с помощью культуры и науки [Solo es progreso si progresamos todos, 2021, p. 30–51]:
 - A.** Долгосрочные стратегические соглашения с крупными международными музеями.
 - B.** Поддержка талантов в Испании и Португалии.
 - C.** Развитие коллекции современного изобразительного искусства фонда.
 - D.** Распространение знаний, культуры и науки в разных форматах — как «вживую», так и через цифровые платформы.
- 3.** Образование и стипендии. Фонд способствует трансформации образования и развитию его роли в социальных изменениях, стремится повышать качество преподавания, поощрять исследовательские

talанты и академическую мобильность, продвигает цифровое образование детей в уязвимых средах во всех частях страны [Solo es progreso si progresamos todos, 2021, p. 52–59]. Ключевые элементы направления:

- A.** Расширение доступа к качественному образованию.
 - B.** Цифровое образование в особо уязвимых странах и «средах» в Азии, Африке и Латинской Америке.
 - C.** Изменения в образовании через расширение прав и возможностей учителей и преподавателей.
 - D.** Поддержка передового опыта по развитию талантов, развитие стипендиальной программы.
- 4.** Исследования в области здоровья и здравоохранения. Миссия фонда — продвигать исследовательские и инновационные проекты в области диагностики, лечения и профилактики наиболее серьезных заболеваний, таких как рак, сердечно-сосудистые, неврологические и инфекционные заболевания [Solo es progreso si progresamos todos, 2021, p. 60–67]. Подход фокусируется на четырех аспектах:
- A.** Поддержка собственного исследовательского центра в области биомедицины и здравоохранения.
 - B.** Поддержка передовых биомедицинских исследовательских проектов в Испании и Португалии.
 - C.** Поддержка инновационных проектов в области здравоохранения.
 - D.** Трансфер знаний и технологий из «лабораторий» — предприятиям и обществу.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

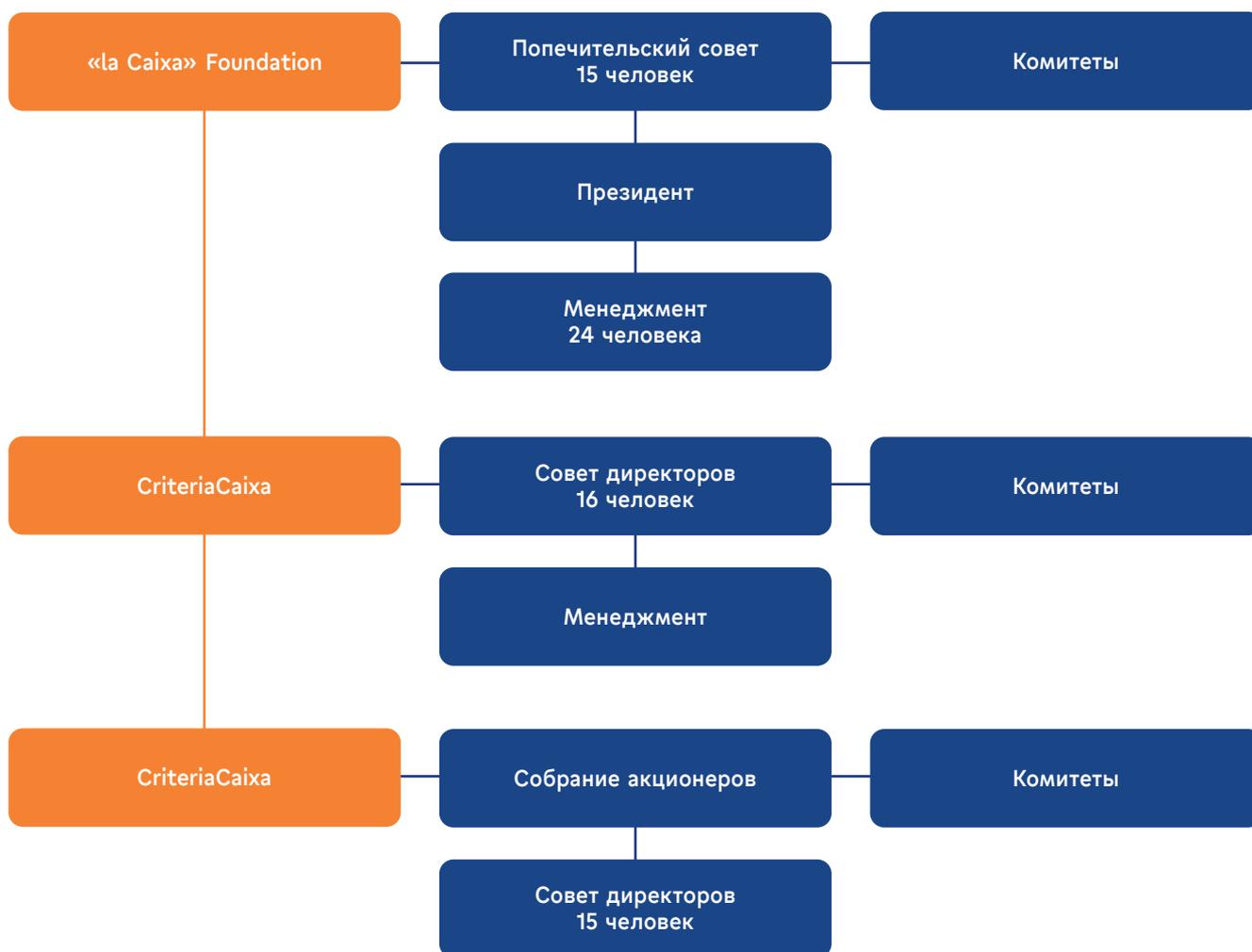
После изменений 2014 года возникла острая необходимость перестроить систему управления всеми подразделениями группы. Формирование новой структуры заняло несколько лет и сопровождалось сложными процессами формирования новой структуры акционерного капитала, а также принципов, политик и системы взаимозависимости [Salamon, Turrillas, 2020].

В настоящее время в **«la Caixa» Foundation** реализована двухуровневая модель управления. Возглавляет фонд президент. Одновременно он же и председатель Попечительского совета фонда, в который входит 10–15 человек, представляющих категории лиц, зафиксированные в уставе. Исполнительный менеджмент обычно насчитывает от 21 до 24 человек, включая генерального директора и руководителей около двух десятков различных направлений деятельности фонда.

Помимо устава, фонд руководствуется в своей работе, в том числе, следующими документами:

- Конституция;
- управленческие протоколы, регулирующие отношения между фондом, холдингом и банковской группой;
- ежегодный публично доступный план работы.

Рисунок 28. Структура управления «la Caixa» Banking Foundation, CriteriaCaixa Holding и CaixaBank



Источник: CaixaBank Annual Corporate Governance Report, 2022; CriteriaCaixa Corporate Governance

CriteriaCaixa управляется Советом директоров, в него входит 16 человек. Важно отметить, что председателем Совета директоров холдинга является Президент «la Caixa» Foundation. Он также входит и в исполнительный комитет холдинга.

По состоянию на 2023 год в Совет директоров **CaixaBank** входит 15 человек, в том числе два представителя от «la Caixa» Banking Foundation. Важно отметить, что помимо банка, представители холдинга или фонда присутствуют в советах директоров наиболее значимых компаний, в которые сделаны инвестиции.

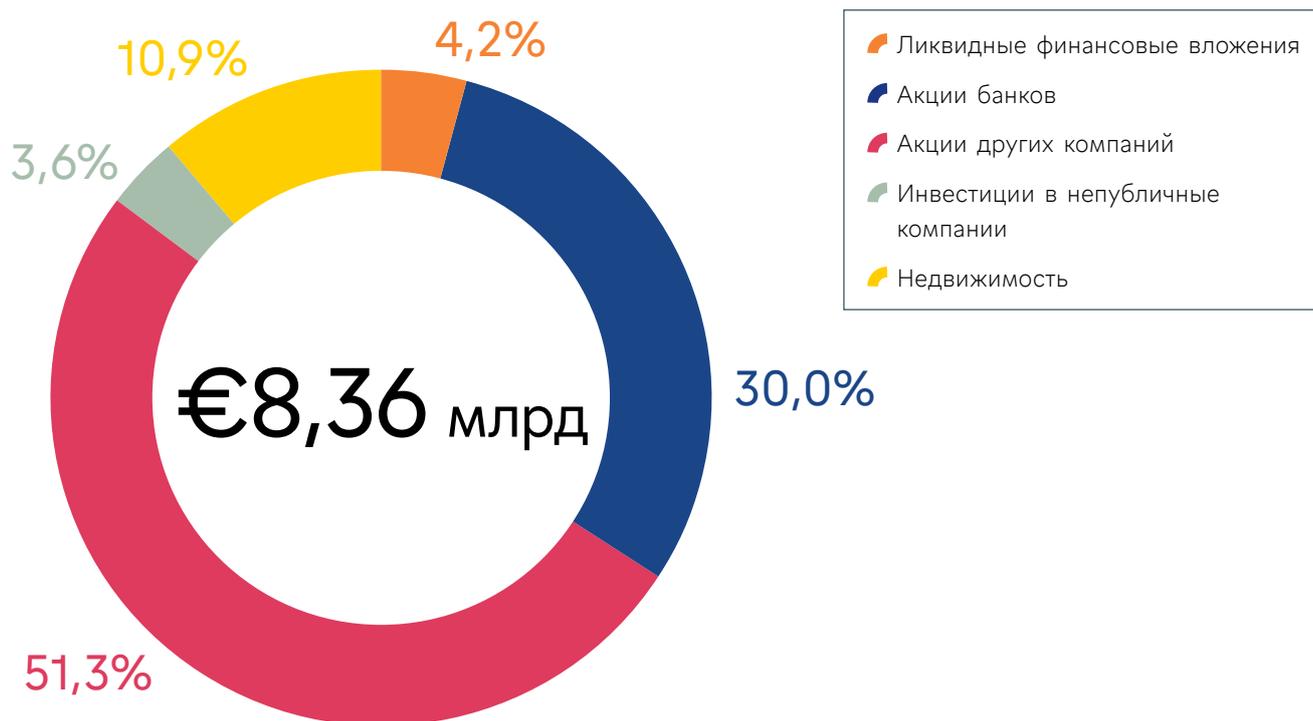
Примечательно, что внутригрупповой регламент предусматривает следующие виды сотрудничества сторон:

- «la Caixa» в качестве непрямого акционера CaixaBank через Criteria, уважая социальные интересы CaixaBank и в рамках закона, способствует развитию корпоративной социальной ответственности CaixaBank, в частности распространяет и продвигает социальную и благотворительную деятельность «la Caixa» через филиальную сеть CaixaBank и при необходимости задействует другие ресурсы CaixaBank;
- компании группы CaixaBank используют «la Caixa» в качестве канала для реализации инициатив корпоративной социальной ответственности.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

CriteriaCaixa является главным источником ресурсов для деятельности фонда. Стоимость активов, находящихся под управлением холдинга, на конец 2022 года составила €24,59 млрд (чистых активов €19,67 млрд) [Criteria Caixa 2022 results. Press release, 2023]. Холдинг является эмитентом публичных долговых бумаг.

Рисунок 29. **Активы фонда на конец 2022 г.**



Источник: Financial Statement... 2021

Кроме дивидендов от холдинга (€375 млн в 2022 г.), фонд также консолидирует субсидии национальных и международных агентств развития, целевые и нецелевые гранты и пожертвования (в том числе по завещаниям) и предоставляет их для реализации всего спектра программ и проектов — €508 млн в 2022 г. [Financial Statement... 2021; CriteriaCaixa 2022 results. Press release, 2023].

РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ

Принципиальное значение для успешного развития фонда имело участие Европейского центрального банка и Национального банка Испании, которые вмешались в процесс реструктуризации банковской группы после принятия закона в 2013 году и ввели новые нормативные требования. Согласно им связи между вновь созданным независимым фондом и бывшим материнским банком необходимо было полностью разорвать, что изолировало управление фондом от политического влияния на банковскую группу — и наоборот. В результате фонд построил независимое управление, добился прозрачности своей деятельности, в том числе и в связи с проблемой конфликта интересов. Эти требования, как утверждают исследователи, помогли обеспечить гораздо более полное разделение CaixaBank с фондом, чем оно могло бы произойти по собственной воле банковской группы [Salamon, Turrillas, 2020, p. 60].

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. CaixaBank Corporate Presentation. CaixaBank, 2022.
2. CaixaBank Annual Corporate Governance Report, 2022.
3. CriteriaCaixa Financial statements and Management report for the year ended, 2022.
4. CriteriaCaixa Corporate Governance.
<https://www.criteriacaixa.com/en/investors/corporate-governance/>
5. CriteriaCaixa: Corporate presentation 2021/2022. 2022.
6. Criteria Caixa 2022 results. Press release 13 March 2023.
7. History of «la Caixa» Foundation.
https://www.caixabank.fr/historyoflacaixa_en.html
8. Salamon L. M., Turrillas J.-C. A. Spain's «la Caixa» Banking Foundation: A Global PtP Model. John Hopkins University CCSS, Baltimore 2020.
9. «la Caixa» Corporate documentation.
<https://lacaixafoundation.org/en/corporate-documentation>
10. Solo es progreso si progresamos todos. Informe Anual 2021. «la Caixa» Foundation.
11. Financial Statement of the Caixa d'estalvis i pensions de Barcelona, «la Caixa» Banking Foundation for 2021.

Благотворительные трасты «Тата»

TATA TRUSTS

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Благотворительные трасты «Тата» (Tata Charitable Trusts, Tata Trusts) контролируют почти 66% акционерного капитала транснационального конгломерата Tata Group, одной из крупнейших промышленных групп в Индии по капитализации и выручке, представленной компаниями в металлургии, автомобиле- и машиностроении, химическом производстве, энергетике, связи и информационных технологиях, сфере услуг, в производстве потребительских продуктов и др.
- Штаб-квартира: Мумбай.
- Год основания компании-предшественника — 1868.
- Активы — на 31 марта 2022 года 29 зарегистрированных на бирже предприятий Tata имели совокупную рыночную капитализацию в размере \$311 млрд. В отчетном периоде 2021–2022 гг. совокупный доход компаний Tata составил \$128 млрд.
- Благотворительные расходы трастов в области образования, здравоохранения и обеспечения качества жизни в отчетном периоде 2021–2022 гг. — \$132 млн.

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

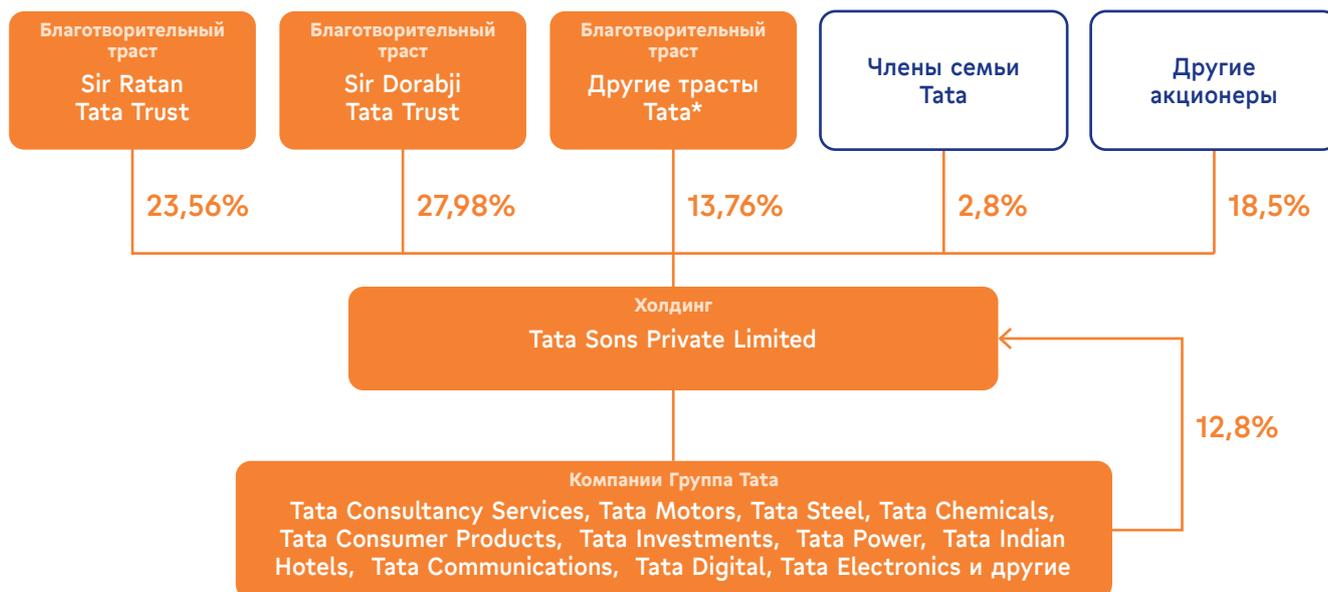
Интерес представляет опыт группы по поиску баланса между порой разнонаправленными интересами и обстоятельствами: семейный бизнес с ярко выраженной идентичностью и публичность основных компаний группы, листинг на международных рынках капитала; ставка на агрессивный рост международного бизнеса и подчинение общественным целям в стране со структурными социальными проблемами.

Декларируется, что благодаря благотворительным трастам как мажоритарным акционерам группы, бенефициарами бизнеса является народ Индии. Управление компаниями и трастами передается внутри семьи, а благотворительность является постоянной составляющей работы компаний и одной из основных семейных ценностей, передаваемой из поколения в поколение.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Компанией, консолидирующей владение более чем 300 дочерними обществами в 100 странах мира, действующими в 10 отраслях экономики, а также брендом и торговыми марками Tata, является компания Tata Sons Private Limited. Каждая из компаний группы, работающая под брендом Tata, является подписантом договора о капитализации бренда и развитии бизнеса и берет на себя обязательства по ведению бизнеса в соответствии с групповыми стандартами этики и моделью делового совершенства.

Рисунок 30. Структура владения обыкновенными акциями в компании Tata Sons на 31 марта 2022 г.



*Tata Education Trust RD Tata Trust Tata Social Welfare Trust JRD Tata Trust Sarvajanic Seva Trust

Источник: Tata Sons Private Limited 104; Annual Report 2021–2022, p. 84, Annual return FY2022, p. 11

Почти 66% капитала компании принадлежит семи благотворительным трастам Tata, а общее их количество насчитывает 14. Интересно, что закон об индийских компаниях прямо запрещает владение компаниями через трасты. Правительство сознательно сделало некоторые исключения из этого правила для предприятий, которые существовали еще до того как Индия стала независимой.

Трасты являются благотворительными организациями, учрежденными в пользу общества, члены семьи не выступают бенефициарами трастов, но участвуют в управлении компаниями и трастами (см. ниже).

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ТРАСТОВ

История Tata Trusts начинается в 1892 году, когда основатель Tata Group Джамседжи Тата создал эндаумент-фонд JN Tata, призванный обеспечить индийцев доступом к высшему образованию. Считается, что Джамседжи сильно опередил свое время, введя на производстве систему наставничества, создал ясли и начальные классы для детей работающих на фабрике женщин, а также обеспечил всех своих работников бесплатной медицинской помощью [Tata Trusts Annual Report 2021–2022].

Дело Джамседжи продолжили его сыновья Ратан и Дорабджи Тата. Многократно расширяя семейную бизнес-империю, наследники воплощали в жизнь видение отца конструктивной филантропии. Оба завещали свои доли в семейной компании благотворительным трастам, которые на данный момент являются крупнейшими акционерами холдинговой компании группы — Sir Ratan Tata Trust (с 1918 г.) и Sir Dorabji Tata Trust (с 1932 г.). За 140 лет существования бизнес-империи Tata членами династии было создано 14 благотворительных трастов, известных под коллективным названием Tata Trusts [Tata Trusts. Our History].

Каждый из трастов имеет собственную миссию, стремясь достичь социального и экономического развития повсеместно. Tata Trusts осуществляют свой вклад в достижение ряда ЦУР через следующие направления своей деятельности, каждое из которых имеет свои цели и показатели успеха в их достижении:

- Здравоохранение
- Питание
- Средства к существованию
- Образование
- Чистая вода и санитария
- Цифровая трансформация
- Окружающая среда и энергия
- Спорт
- Повышение квалификации
- Миграция и урбанизация
- Социальное равенство и инклюзивность
- Искусство и культура
- Борьба со стихийными бедствиями
- Поддержка институций
- Индивидуальные гранты

В 2015 году Tata Trusts обновили стратегию своей деятельности. Теперь они не только являются грантодающими организациями, но и стремятся самостоятельно реализовывать свои программы, а также налаживать партнерские отношения с правительствами, международными и местными НКО и другими частными благотворительными организациями, поддерживая интегрированный интерфейс для благополучателей.

Tata Trusts основали первую в Индии онкологическую больницу, а также поддерживают именные научные центры и институты в ряде ведущих учреждений по всему миру, работающие в сферах развития технологий, социальной и других научных областях.

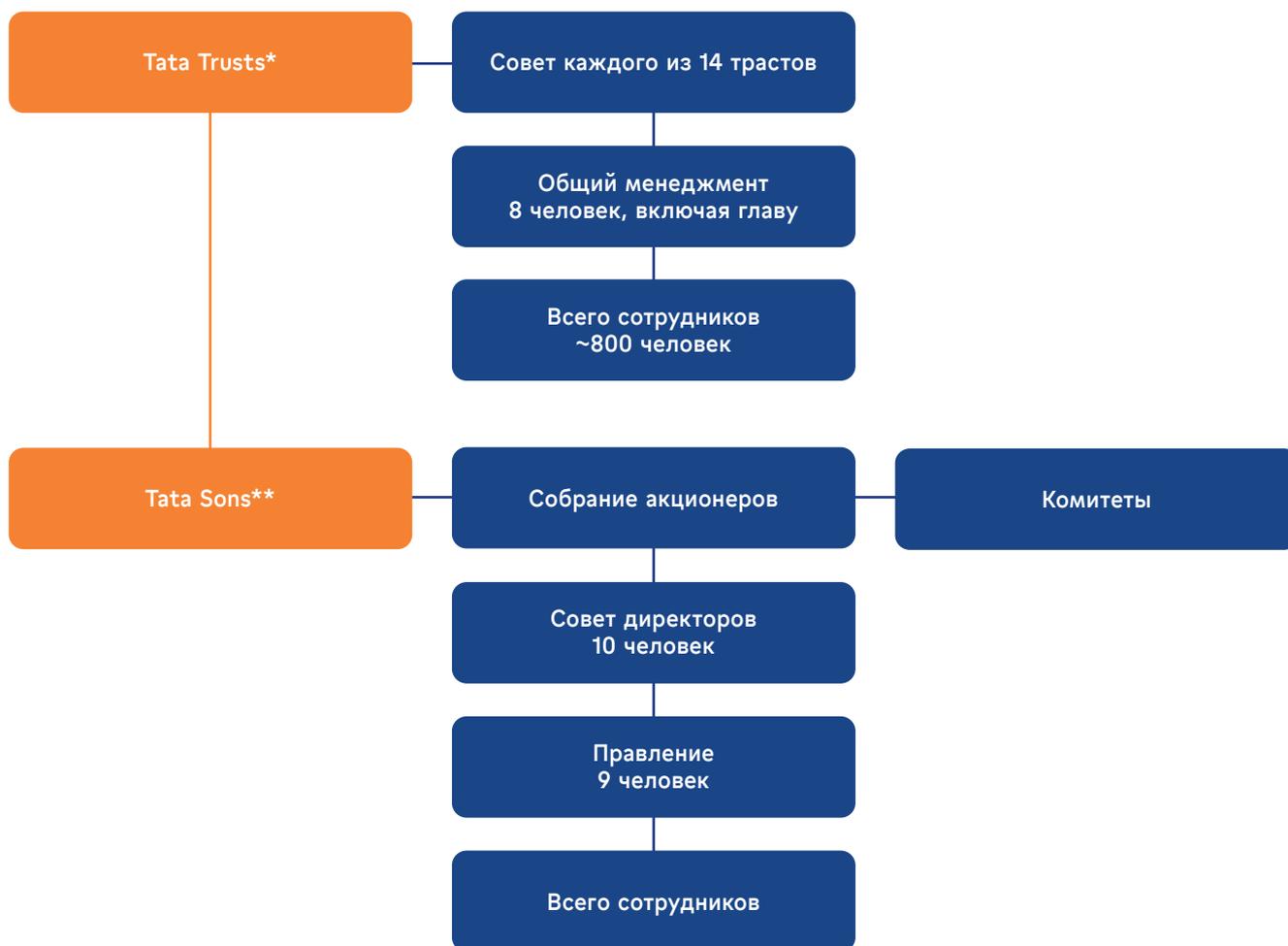
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Исторически и до сегодняшнего момента главными лицами, принимающими решения и в бизнесе, и в делах трастов, остаются представители семьи. За всю историю группы CEO-бизнеса — не члены семьи Tata случались в 1932–1938 гг. и после 2012 г. Причем период правления Сайруса Мистри в 2012–2016 гг. закончился его увольнением, крупнейшим корпоративным скандалом и судебным разбирательством (его наследники, однако, остаются миноритарными акционерами холдинга).

До 2012 г. Ратан Н. Тата занимал одновременно посты во главе трастов, председателя Совета директоров холдинга и основных бизнес-компаний. В настоящее время он является почетным председателем холдинга, оставаясь главой трастов. Впредь совмещение двух председательских позиций будет ограничено уставом компании.

Помимо главы семьи, в руководящие органы трастов входят некоторые действующие и бывшие члены Совета директоров холдинга и члены семьи. За исключением главы, состав менеджмента трастов является уникальным (не повторяется) относительно состава руководителей холдинга.

Рисунок 31. Структура управления Tata Trusts и Tata Sons



*Sir Ratan Tata Trust and Allied Trusts; Tata Education and Development Trust; Navajbai Ratan Tata Trust; Bai Hirabai J.N. Tata Navsari Charitable Institution; Sarvajanic Seva Trust; Sir Dorabji Tata Trust and Allied Trusts; Lady Tata Memorial Trust; JRD Tata Trust; Jamsetji Tata Trust; Tata Social Welfare Trust; JN Tata Endowment; Tata Education Trust; RD Tata Trust; The JRD and Thelma J Tata Trust

** Не все трасты являются акционерами холдинга

Источник: Tata Trusts. Management Team; Tata Trusts. Leadership Team; NCRP: Tata Trusts

В целом особенностью группы является установка на синергию программ корпоративной социальной ответственности холдинга, бизнес-компаний и деятельности трастов — так называемый подход One (одна, или единая) Tata. Партнером в реализации КСО-программ холдинга выступает один из трастов, а члены комитета по КСО и ESG холдинга представлены в советах трастов [Tata Sons. CSR Committee Composition; Tata Sons. Corporate Governance Report; Tata Sons. CSR Impact Assessment Report].

ФИНАНСИРОВАНИЕ ГРАНТОВЫХ ПРОГРАММ

Общая сумма выплат, произведенная трастами в отчетном периоде 2021–2022 гг., составила \$113,22 млн, в то время как дивидендный доход трастов по обыкновенным акциям холдинга равнялся \$33 млн на протяжении последних двух лет [Tata Sons Annual Report FY22; Tata Trusts Annual Report 2021–2022]. При этом:

- Tata Sons объявила о чистой прибыли в размере \$2 млрд при общем доходе в 3 млрд.
- Законы в Индии (The Companies Act, 2013 Section 135) требуют, чтобы определенные виды компаний в обязательном порядке тратили не менее 2 % своей средней чистой прибыли за три непосредственно предшествующих финансовых года на КСО-программы. Холдинг Tata Sons, на который распространяется это требование, тратит на КСО-нужды в 1,7 раза больше установленного лимита — порядка \$16 млн в последнем отчетном периоде.

Исследовательской команде не удалось получить доступ к актуальной аудированной финансовой отчетности трастов. Публикуемые годовые отчеты содержат информацию исключительно о расходах трастов на благотворительные цели в разрезе тематических направлений и получателей. Из обзора прессы можно сделать следующие заключения:

- Помимо доходов в виде дивидендов по обыкновенным акциям холдинга, отдельные трасты получали доходы от привилегированных акций компаний группы, процентный доход и поступления от международных благотворительных организаций в рамках партнерских программ.
- Холдинг фокусируется на планах выделения значительного капитала для агрессивного роста некоторых новых направлений группы. В свою очередь, трасты могут быть ограничены в своих благотворительных расходах в случае ограниченного роста доходов от дивидендов, получаемых от холдинга.
- Создание в сентябре 2022 г. новой, 15-й благотворительной организации, Ratan Tata Endowment Foundation, связывают, с одной стороны, с желанием нарастить филантропические расходы семьи за счет диверсификации финансовых инвестиций, а с другой — планированием наследия 84-летнего главы семьи Ратана Таты.

РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ

Траст представляет собой правоотношения, в которых физическое или юридическое лицо наделены правом собственности на имущество и обязаны владеть и использовать его в интересах других лиц — бенефициаров. Сторона,веряющая имущество на определенных условиях, является учредителем; сторона, которой вверено имущество, — трастовый управляющий. Трасты изначально возникли и получили наибольшее распространение в странах общего права, но в последние десятилетия были интегрированы в гражданское право многих стран. Первым законодательным актом в Индии, создавшим основу для учреждения и регулирования дальнейшей деятельности трастов, стал Закон об индийских трастах от 1882 года.

В соответствии с индийскими правилами, благотворительный траст должен соответствовать трем требованиям:

- траст должен иметь благотворительную цель;
- траст должен быть предназначен исключительно для такой благотворительной цели;
- благотворительная цель понимается как создание общественного блага (здравоохранение, социальная помощь, образование являются примерами широких общественных целей), но при этом «общественность» не обязательно подразумевает все население, — траст может быть создан в интересах части населения.

Трастовым управляющим может являться любое дееспособное лицо. В так называемых дискреционных трастах право распоряжения находится у трастового управляющего — он может по своему усмотрению определять размер и время распределения доходов от трастового имущества, а также долю каждого бенефициара.

Благотворительные трасты подпадают под действие различных законодательных актов на уровне государства и штатов Индии. Трасты как таковые не являются юридическими лицами, но трастовые управляющие от имени траста могут (а в некоторых случаях обязаны) совершать и регистрировать юридические действия. На трасты распространяются требования о предоставлении бухгалтерской и налоговой отчетности. Для благотворительных трастов предусмотрено освобождение от налогообложения в большинстве случаев.

В 2015 году был принят законопроект о поправках в Закон о трастах, устранивший ряд ограничений траста на вложение своих денежных активов в определенные направления инвестирования. В то же время законопроект предоставил правительству полный контроль над инвестициями трастов.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Tata Sons Annual Report FY22.
<https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/fy22/Tata-Sons-Annual-Report-FY22.pdf>
2. Tata Sons Annual Returns FY22.
<https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/fy22/Tata-Sons-Annual>Returns-FY22.pdf>
3. Tata Sons. Corporate Governance Report FY22.
<https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/fy22/Tata-Sons-Corporate-Governance-Report-FY22v1.pdf>
4. Tata Sons. CSR Committee Composition ReportFY22.
<https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/fy22/Tata-Sons-CSR-Committee-Composition-Report-FY22.pdf>
5. Tata Sons. CSR Impact Assessment Report FY22.
<https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/fy22/Tata-Sons-CSR-Impact-Assessment-Report-FY22.pdf>

6. Tata Trusts Annual Report 2021–22.
https://www.tatatrusters.org/Upload/Content_Files/tata-trusts-annual-report-2021–22.pdf
7. Tata Trusts. Leadership Team.
<https://www.tatatrusters.org/about-tatatrusters/our-leadership-team>
8. Tata Trusts. Management Team.
<https://www.tata.com/management-team>
9. Tata Trusts. Our History.
<https://www.tatatrusters.org/about-tatatrusters/our-history-1839–1905>
10. Tata Trusts. Overview.
<https://www.tata.com/business/overview>
11. Outlook. Cyrus Mistry Death: A Look At What Led To The Famous Tata-Mistry Feud. September, 2022.
<https://www.outlookindia.com/business/cyrus-mistry-death-a-look-at-what-led-to-the-famous-tata-mistry-feud-news-221055>
12. The Economic Times. Tata Trusts opt for endowment funding route. January, 2023.
https://m.economictimes.com/news/company/corporate-trends/tata-trusts-opt-for-endowment-funding-route/amp_articleshow/97428950.cms
13. Mint: official website. The finances of Tata Trusts. November, 2016.
<https://www.livemint.com/Companies/0RLRhOOej4DugbSoCTHLYK/The-finances-of-Tata-Trusts.html>

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Создатель компании Ингвар Кампрад полностью передал активы компании Ikea в два независимых фонда — Interogo и Ingka.
- **Фонд «Интерого»** (Interogo Stiftung, Interogo Foundation) основан в 1989 г. с основной целью обеспечить независимость и долговечность концепции ИКЕА. Фонд и его дочерние компании управляют интеллектуальной собственностью и ведут инвестиционную деятельность.
- Место регистрации: Лихтенштейн.
- Активы под управлением фонда в 2021 — не менее €9,8 млрд [Ingka Group Annual Summary, 2022, p. 4].
- **Фонд ИНГКА** (Stichting INGKA, INGKA Foundation) основан в 1982 г. с благотворительной целью и для владения розничным бизнесом ИКЕА.
- Штаб-квартира: Нидерланды.
- Благотворительные программы фонд реализует через благотворительный фонд ИКЕА (Stichting IKEA, IKEA Foundation). Благотворительные расходы в 2020 г. — €260,95 млн [2021 Disclosure ANBI details, p. 4].
- Выручка розничного бизнеса в 2022 г. — €42 млрд [Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY22].

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

- У компании ИКЕА реализована децентрализованная бизнес-модель. В ее структуре два полностью независимых друг от друга фонда (траста). Ни один из них не способен получить полный контроль над активами компании, и они имеют четкое разделение зон ответственности. Акции, переданные им в управление, являются безотзывными.
- Оба фонда не принадлежат семье основателя компании, но члены семьи активно участвуют в принятии стратегических решений.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ИКЕА — это торговая марка, а не отдельная компания или бизнес-группа. Конгломерат ИКЕА состоит из 12 различных независимых групп компаний.

Создатель компании Ингвар Кампрад полностью передал активы компании ИКЕА в два созданных им траста — Interogo (1989 г.) и Ingka (в 1982 г.). Они не принадлежат семье основателя компании, но члены

семьи активно участвуют в принятии стратегических решений. Фонды независимы друг от друга и имеют четкое разделение зон ответственности. Interogo управляет интеллектуальной собственностью компании, а Ingka — непосредственно розничными магазинами и франчайзингом. Согласно заявлениям, это было сделано умышленно, чтобы избежать конфликта между наследниками компании.

В структуре собственности можно выделить три больших кластера:

Interogo Foundation

Он владеет двумя холдинговыми структурами — **Interogo Holding AG** (инвестиции и финансовая база для фонда) и **Inter IKEA Holding BV** (франчайзер для всех магазинов IKEA и держатель торговой марки), и в них ему принадлежат 100% контролирующих акций. Inter IKEA Holding BV владеет торговой маркой IKEA.

Передача активов фонду является безотзывной — никто из членов семьи не может вернуть их обратно. Более того, фонд лишен возможности прямо или косвенно приносить пользу семье Кампрад [Thomsen, Theisen, 2022, p. 7].

INGKA Foundation

Траст владеет всей Ingka Group, в которую входит:

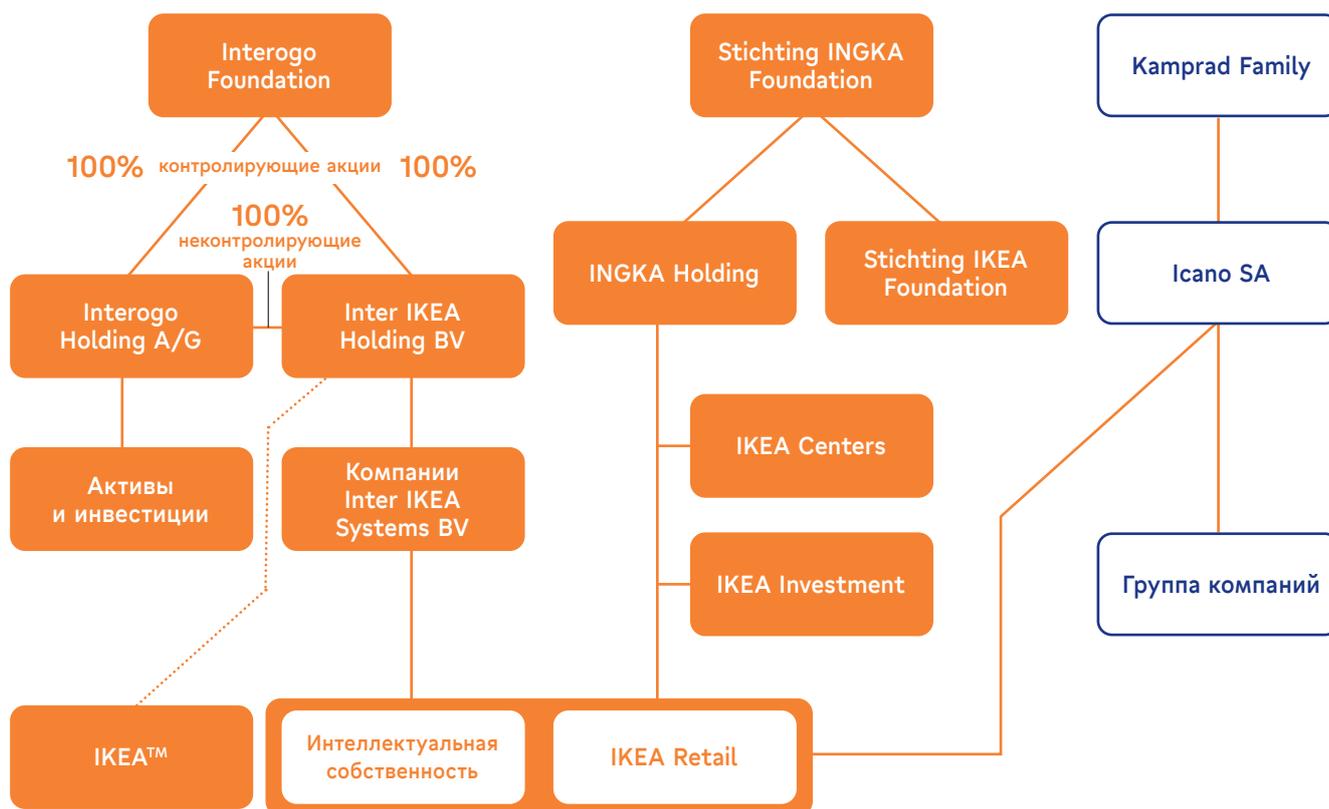
- INGKA Holding, который управляет активами трех типов, — IKEA Retail, IKEA Centers и IKEA Investment. Холдинг владеет и управляет 392 из более чем 500 магазинов ИКЕА, а также имеет права франчайзи на 32 рынках.
- IKEA Foundation, который занимается благотворительными программами

Ikano Group

Это частная международная группа компаний с материнской компанией Ikano SA, базирующейся в Люксембурге. Первоначально она была частью ИКЕА, однако в 1988 году стала независимой и с тех пор целиком принадлежит семье Кампрад. Ikano SA частично управляет ритейлом ИКЕА (на небольшом числе рынков), но по большей части занимается независимыми от ИКЕА бизнес-направлениями.

Кроме того, ряд магазинов управляется десятью франчайзи за пределами упомянутых трех групп. Эти десять франчайзи имеют права на франчайзинг на 25 рынках.

Рисунок 32. Структура собственности и названия основных участников конгломерата IKEA



Источник: [Thomsen, Theisen, 2022, p. 4]

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ INTEROGO FOUNDATION

Структура управления головной организации состоит из двух органов — Совет фонда (Stiftungsrat) и Консультативный совет (Beirat).

Совет фонда обладает всеми полномочиями по принятию решений. Он состоит из трех человек. Семья Кампрад не имеет права входить в состав Совета. Решения принимаются большинством голосов. Члены Совета могут быть уволены Консультативным советом.

Роль Консультативного совета — предоставлять необязательные стратегические рекомендации руководству, а также заниматься увольнением и назначением членов Совета фонда. Консультативный совет состоит из семи человек, и семья Кампрад всегда обязана быть в нем в меньшинстве.

Преемники выбывающих членов Консультативного совета назначаются путем выдвижения кандидатуры выбывающего члена, а для лиц, не являющихся членами семьи Кампрад, — путем голосования среди членов Консультативного совета.

Деятельность **Interogo Holding** регулируется общим собранием акционеров, Советом директоров, генеральным директором и внешним аудитором [Interogo Holding AG. Annual Report 2021, p. 12]. На общем собрании акционеров избирается Совет директоров и, по предложению

нию Совета директоров, внешний аудитор. Совет директоров назначает генерального директора.

Совет директоров Interogo Holding состоит из шести человек. Он играет центральную роль в децентрализованной бизнес-модели Interogo Holding AG в качестве управляющего активами и активного владельца. Он отвечает за определение стратегии холдинга, распределение капитала и инвестиционную деятельность.

Менеджмент Interogo Holding составляет 15 человек.

Inter IKEA Holding (Inter IKEA Group) решает задачу поддерживать три основных направления бизнеса (франшиза, ассортимент и поставки) и развивать в долгосрочной перспективе франчайзинговую систему IKEA [Inter IKEA Holding. Annual report FY22, p. 3–4]. Холдинг имеет двухуровневую структуру управления. Основным руководящим органом — Наблюдательный совет, состоящий из шести человек. Из них один — представитель семьи основателя компании. Оперативное управление и принятие бизнес-решений осуществляет правление — команда топ-менеджеров, в которую входит 10 человек [Inter IKEA Group. Management structure].

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ INGKA FOUNDATION

INGKA Foundation имеет двухуровневую структуру управления. Высший орган, принимающий решения, — Совет директоров, состоящий из пяти человек. Двое из них — представители семьи Кампрад.

В соответствии с уставом семья Кампрад может занять до двух из пяти мест в Совете фонда — то есть она вовлечена в деятельность, но не контролирует организацию. Средства могут быть потрачены только на реализацию благотворительных программ, но не могут быть израсходованы на обслуживание семьи Кампрад.

Топ-менеджмент фонда — одиннадцать человек (включая CEO), занимающихся оперативными вопросами управления, финансов, ИТ-инфраструктуры и безопасности, администрирования и офисных операций.

INGKA Holding B. V. также имеет двухуровневую структуру управления [Better company. Our progress FY22, p. 97–98]. В Наблюдательный совет входит шесть человек, двое из которых — это представители семьи Кампрад. Это те же люди, что входят в Совет директоров INGKA Foundation. Совет отвечает за надзор, консультирование и мониторинг работы руководства группы. Наблюдательный совет также утверждает стратегический план, основные направления и бюджет группы Ingka.

В правление (Управляющий совет, Management Board) входит два человека — Президент и CEO холдинга, а также его заместитель. Топ-менеджмент насчитывает одиннадцать человек. В их задачу входят реализация стратегии и оперативные вопросы управления тремя предприятиями: IKEA Retail (основной бизнес), Ingka Centers и Ingka Investments.

Среди комитетов, которые подотчетны правлению, есть Комитет по устойчивому развитию, являющийся участником стратегического проекта, — в Стратегическом совете IKEA по устойчивому развитию [Better company. Our progress FY22, p. 99–100].

IKEA Strategic Sustainability Council. Стратегический совет IKEA по устойчивому развитию фокусируется на роли бренда IKEA в обществе, на принципах взаимодействия с сотрудниками IKEA, а также на разработке всеобъемлющей стратегии развития социальной повестки (Planet Positive Strategy) и вовлечении в нее не только компаний конгломерата, но и всей системы франчайзинга. На нем также лежат задачи по обновлению стратегии устойчивого развития, «усилению амбиций» в ее ключевых областях и разработке подробных дорожных карт для каждого из предприятий по выполнению взятых обязательств.

IKEA Foundation. Сайт фонда не содержит информации о составе и наличии Совета директоров. Тем не менее в некоторых отчетах, раскрывающих детали ANBI, есть упоминания о нем. В 2021 году в него входило пять человек, причем состав его был почти таким же, как и в INGKA Foundation за тот же период, — за исключением одного человека [2021 Disclosure ANBI... p. 2]. Можно предположить, что и в настоящее время обе эти организации управляются общим Советом директоров.

Возможно также, что стратегическим развитием его программ занимается либо Комитет по устойчивому развитию INGKA Holding B. V., либо IKEA Strategic Sustainability Council. Прямых упоминаний об этом нет.

В число топ-менеджеров фонда входит шесть человек.

В кластере INGKA есть еще одна организация, вовлеченная в распоряжение дивидендами от компаний группы, — **IMAS Foundation**. В Совет директоров входит пять человек, в том числе два представителя сети Кампрад. Его состав полностью повторяет состав Совета директоров INGKA Foundation. Управленческая команда насчитывает четырех человек.

Фонд управляет «собственными финансовыми ресурсами», размер которых составляет €13,3 млрд⁶. Все средства фонда IMAS поступают от фонда INGKA, который, в свою очередь, получил средства в качестве дивидендов от INGKA Group.

Фонд IMAS заявляет, что своей деятельностью «преследует благотворительную цель — улучшить повседневную жизнь многих нуждающихся людей. Эта благотворительная цель достигается за счет управления его активами и финансовой поддержки фонда INGKA»⁷.

Годовых отчетов о деятельности организации на сайте не представлено.

⁶ См. раздел Facts and figures на сайте организации: <https://imasfoundation.org/what-we-do/>

⁷ См. раздел General Principles <https://imasfoundation.org/sustainability/>

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Interogo Foundation. Его основная цель — поддержание долгосрочной стабильности и независимости IKEA Concept, а также владение и управление Interogo Holding и Inter IKEA Group. Таким образом, свои активы фонд может направить только на следующее:

- Поддержание деятельности и другие инвестиции в Inter IKEA Group и IKEA Concept.
- Создание финансового резерва на случай, если IKEA Concept столкнется с серьезными проблемами в своей деятельности.
- Пожертвования на определенные благотворительные цели в рамках корпоративных программ.

Так, Interogo Foundation ежегодно жертвует 6 млн евро в Berta Kamprad Foundation в Швеции, целью которого является поддержка исследований раковых заболеваний.

INGKA Foundation и юридически, и в своей операционной деятельности отделен от IKEA Foundation. Сайт фонда INGKA утверждает, что он является единственным спонсором фонда IKEA, однако никогда не участвует в благотворительной деятельности фонда или принятии решений.

На реализацию своих целей INGKA Foundation получает средства от дивидендов принадлежащей ему INGKA Group. Основная цель деятельности фонда — способствовать улучшению повседневной жизни нуждающихся людей. Своей цели INGKA Foundation достигает посредством финансирования **IKEA Foundation** — специализированной благотворительной организации, предоставляющей поддержку и реализующей грантовые программы по нескольким направлениям:

- помощь нуждающимся детям и семьям, помогая им создавать устойчивые источники средств к существованию;
- улучшение повседневной жизни людей и локальных сообществ;
- забота об окружающей среде и борьба с изменением климата, обеспечение доступа к возобновляемым источникам энергии, развитие восстановительных методов ведения сельского хозяйства;
- улучшение жизни беженцев и принимающих их сообществ;
- поддержка предпринимательства в секторе «зеленой экономики»;
- реагирование на экстраординарные вызовы и кризисные ситуации, требующие немедленных действий.

Особенность кейса IKEA состоит в заметном несоответствии сложности структуры конгломерата, с одной стороны, и дефицитностью, неполнотой информации о некоторых аспектах отношений собственности, структуре управления и направлениях деятельности некоторых из компаний или фондов. Показательно, что наиболее содержательным документом о конгломерате компаний оказывается кейс-стади исследователей из Копенгагенской бизнес-шко-

лы, в основе которого лежат не только ежегодные отчеты, но и заметное число интервью с руководителями разных организаций внутри конгломерата IKEA [Thomsen, Theisen, 2022]. В частности, обращает на себя внимание, что благотворительный фонд IKEA после 2017 года не выкладывает ежегодных отчетов о своей работе, да и сами отчеты оказываются довольно короткими, скудными на информацию.

IKEA FOUNDATION. ФИНАНСИРОВАНИЕ ГРАНТОВЫХ ПРОГРАММ

Общий доход INGKA Group в 2022 году составил €42 млрд [Ingka Group Annual Summary, 2022, p. 4].

Фонд IKEA финансируется из средств INGKA Group через INGKA Foundation или же через IMAS Foundation. IKEA не занимается ни розничной торговлей, ни управлением активами. Он нацелен исключительно на задачи благотворительности и предоставление грантов.

В 2021 году фонд получил от INGKA Foundation порядка €286 млн. Выплаты по грантовым программам и пожертвования составили €272 млн [2021 Disclosure ANBI... p. 4].

В этом же году INGKA Foundation сделал дополнительное пожертвование в размере €15,2 млн на случай непредвиденных обстоятельств, в результате чего общий объем резервов достиг 25 млн евро. Никаких других подарков или наследства от внешних сторон фонд не получал, а также не проводил никаких мероприятий по сбору средств [2021 Disclosure ANBI... p. 5].

РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ

Юридическая форма фонда (по-голландски stichting, по-немецки stiftung) в Нидерландах и Лихтенштейне активно используется для самых разных предпринимательских, социальных и частных целей, в том числе для международного налогового планирования. Такие фонды не имеют владельцев и участников; администрирование фондов не обременительно; цель их создания и деятельности, устройство управления задаются учредительными документами, а налоговые затраты, в случае благотворительной или холдинговой деятельности — минимальны.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. 2021 Disclosure ANBI details for Stichting IKEA Foundation.
<https://ikeafoundation.org/wp-content/uploads/2022/07/ANBI-disclosure-2021-Stichting-IKEA-Foundation.pdf>
2. Better company. Our progress FY22. INGKA Holding B. V., 2022.
<https://www.ingka.com/static/ingka-group-our-progress-fy22-better-company.pdf>
3. Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY22. 2022.
<https://www.ingka.com/static/ingka-group-annual-summary-and-sustainability-report-fy22.pdf>
4. Inter IKEA Group. Management structure.
<https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/management-structure>

5. Inter IKEA Holding B. V. Annual report FY22.
https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-final.pdf?rev=f32744f4f3af4035b8ff455749f12d7a&sc_lang=en&hash=504B5DA93B0DC88C2158E4DB99A234CD
6. Interogo Foundation. Governance.
<https://www.interogofoundation.com/foundation-governance/foundation-governance/>
7. Interogo Holding AG. Annual Report 2021. Consolidated Financial Statements. 2022.
https://www.interogoholding.com/files/attachments/Interogo_Holding_AG_Annual_Report_2021.pdf
8. Interogo Holding. Governance.
<https://www.interogoholding.com/governance/>
9. Our Charitable Purpose. Ingka Foundation.
<https://www.ingkafoundation.org/our-charitable-purpose/>
10. Thomsen S., Theisen J.-P. Foundation Ownership at IKEA. Center for Corporate Governance Copenhagen Business School. 25 January 2022.
<https://www.enterprisefoundations.dk/wp-content/uploads/2022/01/Interogo-Foundation-case-checked-16.12.pdf>

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- Фонд «Пьер Фабр» (Fondation Pierre Fabre, Pierre Fabre Foundation) — бенефициарный собственник 86% уставного капитала Pierre Fabre SA, головной компании международной группы, производящей фармацевтические и косметологические продукты и услуги. Фонд в индивидуальном порядке получил от французских властей статус общественно полезной организации.
- Штаб-квартира: Кастр, коммуна Лавор, Франция.
- Год создания: 1999.
- Благотворительные расходы в 2021 г. — €9,8 млн, 2022 — €12 млн
- Доход группы в 2021 г. составил €2,5 млрд

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА КЕЙСА

На настоящий момент Fondation Pierre Fabre остается единственным примером фонда-собственника во Франции.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

История компании и фонда начинается в 1951 году, когда фармацевт и ботаник Пьер Фабр купил аптеку в своем родном городе Кастр на юге Франции. Сейчас компания ведет свою деятельность в 41 стране мира, является работодателем для 9600 человек (5400 из них во Франции) и фокусируется на средствах и препаратах для медицинской дерматологии, личного ухода и здоровья семьи, онкологии и других рецептурных лекарствах.

Пьер Фабр считал, что успех его лабораторий возлагает на его плечи особую ответственность. В 1999 году был создан фонд с миссией обеспечения доступа нуждающимся к качественным жизненно необходимым лекарствам и здравоохранению.

Основатель снабдил фонд капиталом — вначале денежными средствами, затем недвижимостью в Кастре и, наконец, 5% акций группы. После смерти Пьера Фабра, который не имел детей, фонд становится по завещанию его единственным наследником — переезжает в Domaine d'En Doyse, личные владения Пьера Фабра, и получает 86% в капитале группы.

В настоящее время фонд владеет 86% уставного капитала Pierre Fabre SA через контролирующую компанию Pierre Fabre Participations. Сотрудникам группы принадлежат 8,6% акций (программа участия в акционерном капитале была запущена в 2005 году), оставшиеся 5,4% являются казначейскими акциями и принадлежат самой компании.

Фонд напрямую не вовлечен в управление группой — эта функция передана дочерней компании фонда — Pierre Fabre Participations, которая утверждает стратегию группы, назначает основных управленцев, обеспечивает выполнение задач группы и соблюдение принципов и ценностей деятельности фонда, а также управляет финансовым капиталом фонда.

Рисунок 33. **Акционерная структура Pierre Fabre**



Источник: официальные сайты компании и фонда

ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Фонд стремится предоставить сообществам из менее развитых и развивающихся стран, а также тем, кто оказался в кризисном положении в результате политических или экономических потрясений и/или стихийных бедствий, повседневную медицинскую помощь и лекарственные препараты, которые определены ВОЗ как необходимые для здоровья человека. Фонд также играет ключевую роль в юридической и финансовой организации группы компаний Pierre Fabre. Статус организации, работающей в общественных интересах, предоставляет фонду возможность получать государственные и международные гранты, субсидии и пожертвования других доноров. Государство имеет представительство в Совете директоров фонда.

Работа ведется по шести направлениям, 73% деятельности локализовано в африканских странах:

- Подготовка фармацевтов и специалистов (11% расходов).
- Борьба с серповидно-клеточной анемией (22%).
- Доступ к медицинскому обслуживанию для уязвимых групп населения (36%).
- Цифровое здравоохранение (использование технологий для расширения охвата территории услугами здравоохранения, 4%).
- Дерматология (восполнение дефицита медицинской помощи, 25%).
- Другие в виде помощи, включая гранты НКО (2%).

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

В фонде действует Совет директоров, который собирается не реже двух раз в год. Совет директоров устанавливает руководящие принципы, утверждает стратегические проекты и обеспечивает надлежащее управление фондом. В Совет директоров входит 14 членов, разделенных на три блока: Совет учредителей, члены *ex officio* (представители государства), кооптированные члены Совета [Pierre Fabre Foundation Annual Report — 2021, p. 52–53].

Команда правления в составе четырех человек, включая научного директора и директора по программам, под руководством исполнительного директора предлагает программы и инициативы Совету директоров и обеспечивает реализацию программ, координацию и мониторинг.

Научный комитет, состоящий из восьми видных ученых, предлагает и выносит консультативные заключения по основным приоритетам и программе действий фонда.

Рисунок 34. Структура управления Fondation Pierre Fabre



Источник: официальный сайт фонда

Данные о структуре управления холдингом отсутствуют, так же, как и его актуальная финансовая отчетность.

Известно, что в настоящее время г-н Пьер-Ив Револь занимает посты Президента фонда, председателя Совета холдинга, входит в состав Наблюдательного совета группы и является членом его трех комитетов — по аудиту, по назначениям и вознаграждениям и по стратегии.

Холдинг как контролирующий акционер назначает своих представителей в органы управления головной компании группы Pierre Fabre SA. А фонд имеет право наложить вето на назначение любых новых членов руководящих органов холдинга — «Мы должны обеспечить, чтобы новые члены руководящих органов понимали и уважали императивы основателя, и наша роль в этом процессе заключается в передаче этих ценностей» [The President... 2015, p. 56].

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Финансовые показатели не раскрываются, кроме основных финансовых результатов группы и размера благотворительных расходов фонда.

Приведем ответ Президента фонда на вопрос о конфликте двух задач фонда — получение дивидендов от компании для выполнения своей миссии, с одной стороны, и поощрение развития бизнеса группы, с другой стороны: «Эти две цели не кажутся мне противоречащими друг другу. В течение очень долгого времени существовала политика ограниченного распределения дивидендов, когда большая часть прибыли реинвестировалась в исследования и разработки фирмы. С момента создания фонда размер дивидендов был немного увеличен, чтобы дать фонду ресурсы для действий. Однако эти дивиденды по-прежнему составляют очень небольшую часть годовой прибыли. Это распределение, которое мы делаем каждый год, исходя из экономического контекста и потребностей фонда». The President... 2015, p. 56].

РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ

Общественно полезные организации во Франции только в 2005 году получили законодательную возможность владеть долями в бизнесе, а в 2008 году был принят закон об эндаумент-фондах. Продолжается правоведческая дискуссия о легитимности мажоритарного владения бизнесами со стороны таких организаций — как нарушающего принцип специализации деятельности.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Pierre Fabre Foundation Annual Report — 2021.
<https://www.fondationpierrefabre.org/rauk21/Annual-Report-2021-Fondation-Pierre-Fabre.html>
2. Pierre Fabre Foundation. Official website.
<https://www.fondationpierrefabre.org>
3. Pierre Fabre Group. Official website.
<https://www.pierre-fabre.com/en-us/our-group/our-shareholder-scheme>
4. The President and the executive director describe the operations of their foundation — the first of its kind in France // Shareholder foundations: The First European Study (Prophil Studies #1). Prophyl, 2015.
(prophil_shareholder-foundation_complete.pdf)

Основные выводы

По большому счету, вопросы, на которые мы искали ответ, — как благотворительная организация может реализовать задачу управления компанией и как при этом достигается баланс между бизнес-интересами, общественной пользой, а также получением выгоды основателем-собственником и его семьей.

Мы посмотрели большое количество кейсов и отобрали десять из них, чтобы вникнуть. Это разные страны и разные индустрии. Мы стремились отбирать те примеры, которые по их базовым характеристикам могут быть интересны и полезны именно для нашей страны. Не всегда информация оказывалась доступной и/или аудированной в открытых источниках, но в сумме отобранные примеры дают достаточное и предметное представление об основных характеристиках работы фондов-собственников предприятий.

Очевидно, что развивать аналогичные возможности в нашей стране — это непростая задача. И здесь стоит обратить внимание на ряд вопросов и задач для побуждения к развитию.

Что может мотивировать собственника реализовать такую схему управления своим бизнес-активом?

Для собственника компании существует (с учетом страновой и культурной специфики) ряд аргументов в пользу создания фонда и управления компанией через него. Из наиболее часто наблюдаемых мотиваторов в рассмотренных примерах:

- Решение преемнической дилеммы, альтернатива продаже бизнеса или передаче его по наследству.
- Защита и развитие семейных ценностей, способ избежать наследственных конфликтов.
- Создание возможности для бизнеса реализовывать долгосрочные стратегии благодаря стабильной структуре собственности.
- Защита бизнеса от недружественных поглощений.
- Позитивное воздействие на стейкхолдеров и общество, которое рассматривается как важное дополнение к финансовому результату.
- Использование доходов от бизнеса для благотворительных и социальных целей.
- Налоговые льготы и юридические преимущества.

Как благотворительная организация может реализовать задачу управления компанией? Как совместить эффективное управление бизнесом компании и выполнение благотворительных и — шире — социальных программ?

В практике фондов-собственников реализовано много сложных юридических, управленческих и финансовых структур (разные классы акций, управляющие компании, промежуточные холдинги, многоступенчатые органы управления, регламенты). Ключевой вопрос — нахождение правильной управленческой дистанции между фондом и бизнес-компанией, баланса между социальными и бизнес-целями, а также наличие компетентных людей.

Почему стейкхолдерам стоит вовлечься в эту непростую тему, в которой явно у всех не хватает знаний, опыта и компетенций?

Для государства, общества и НКО наблюдается ряд серьезных преимуществ при поддержке создания практики фондов-собственников:

- Преодоление «сиюминутного мышления» и парадокса временщика.
- Стабилизирующее влияние на уровень занятости, на местную экономику.
- Сохранение капитала в стране.
- Использование как способ постепенного изменения отношения россиян в сторону позитивного к частной собственности, «богатству», к «богатым людям».
- Изменение культуры предпринимательства — уход от только финансового результата бизнеса к формированию понимания бизнеса как инструмента стратегического развития общества, экономики и государства.
- Управление бизнесом через фонд — это одновременно и устойчивость бизнеса, и служение социальной цели, и развитие инфраструктуры благотворительности.

Действительно ли развитие системы фондов-собственников компаний обеспечивает развитие сектора благотворительности?

В результате проведенной работы мы можем говорить, что такая форма управления компаниями дает серьезный толчок к развитию сектора. Ведь это обеспечивает устойчивость финансирования программ и помогает создавать более развитую инфраструктуру НКО.

Вместе с тем есть моменты, которые настораживают. В частности — в некоторых из рассмотренных нами случаев благотворительная деятельность фондов и групп компаний оказывается непрозрачной, а отчетность — неполной. Мы полагаем, что в таких случаях может совершаться большое число внутригрупповых сделок, призванных «оптимизировать» работу с капиталом и активами.

И еще один момент. Если сопоставлять реальные расходы на благотворительность с чистой прибылью компаний и размером их акти-

вов, возникает ощущение серьезной диспропорции. В исследованиях и литературе встречается много критики как неадекватного накопления компаниями активов при довольно низкой доле отчислений на социальные и гуманитарные программы, так и «несправедливо низкой» отдачи от социальных инвестиций и грантовых программ, реализуемых фондами-собственниками компаний. Однако этот сюжет является составной частью более широкой дискуссии о природе легитимности таких организаций. Проистекает ли она из свободы фондов определять собственные приоритеты в рамках, обозначенных их руководящими органами, или в основе лежат их социальные обязательства, которые они принимают в обмен на свой некоммерческий статус и льготы по налогам? Достаточно ли только филантропических программ и инициатив для легитимности? Какой должна быть роль основателя (его семьи) в управлении? Каким может быть оптимальное сочетание социокультурных, экономических и регуляторных факторов для формирования устойчивой легитимности фондов? По всей видимости, универсального ответа нет, каждая страна должна сама вывести свою эффективную формулу.

КАКИЕ ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ МЫ МОЖЕМ СФОРМУЛИРОВАТЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ?

Осмысление полученных результатов еще впереди: должна возникнуть дискуссия с участием различных стейкхолдеров, чтобы возникло понимание необходимых дальнейших шагов. Тем не менее уже сейчас понятно несколько сюжетов.

- 1.** Создание подобной структуры (фонд-собственник предприятия) позволяет собственнику решить проблему преемственности. Такой вариант может стать хорошей альтернативой семейной преемственности (при этом не отменяя ее).
- 2.** В нашей стране переход к такой форме владения и управления компаниями и ее развитие предполагают серьезную смену парадигмы мышления и перестройку сектора. Фактором изменений становится идея, что НКО могут быть богатыми и эффективно заниматься коммерческой деятельностью.
- 3.** Основная зона развития — обсуждение и поиск решений задачи: как выстроить органы управления таким образом, чтобы коммерческая деятельность и развитие бизнеса эффективно соединились с продвижением социальных проектов и занятием благотворительностью.
- 4.** Для работы в такой системе потребуются новый тип профессионала: знания, компетенции, релевантный опыт участников советов директоров должны будут принципиальным образом отличаться от сегодняшней модели «руководителя НКО». Ведь их задача — сохранить стабильность компании и обеспечить ее эффективность в стратегической перспективе наравне с созданием условий для устойчивой и результативной филантропической деятельности.
- 5.** В этой части много вопросов, которые по-разному решаются в практике существующих фондов. Какие люди должны входить в правление фонда, чтобы принимать грамотные стратегические решения? Каким опытом и какими компетенциями они должны об-

ладать? Как должна выглядеть подходящая для такой роли профессиональная карьера? Будут ли они способны договариваться друг с другом ради пользы дела и при этом не увязнуть в конфликтах? И как обеспечить преемственность компетентного управления?

6. Здесь напрашивается следующий шаг в исследовании: проанализировать профиль компетенций и опыта людей, составляющих советы директоров таких фондов, внимательно изучить их карьерные треки.
7. Без сомнения, в нашей стране есть условия для развития такой практики. Имеются разные, в разной степени подходящие для реализации задачи решения: благотворительный фонд, фонд целевого капитала, закрытый паевой инвестиционный фонд, личный фонд (прижизненный или наследственный), доверительное управление.
8. С предыдущим тезисом тесно связан вопрос о роли государства. На стороне регулятора лежит задача — предложить систему правил для развития этой формы владения и управления компаниями, которые позволят компаниям, собственникам и благотворителям планировать действия в стратегической перспективе. Предстоит скоординировать между собой самые разные сегменты законодательства: акционерное, финансовое законодательство, законы об НКО и другие. Подспорьем станет анализ регуляторики тех стран, чей опыт и подходы отвечают интересам страны и совпадают с нашим «культурным кодом».
9. Необходимо выработать формы объяснения, легитимации и «культурного оправдания» этой практики — для владельцев, для российского общества, для регулирующих органов. Преимущества и долговременные позитивные последствия от такой формы владения стоит содержательно проработать и найти правильные слова и термины.



Развитие бизнеса, страны и сектора благотворительности нуждается в усложнении инструментов, которые обеспечивали бы устойчивость деятельности, комплексность решений и стратегический подход. И как мы видим, фонды-собственники компаний — это один из существенных возможных инструментов, который помогает создавать баланс частной собственности и общественного блага.

Вместо заключения⁸

Авторы стремились «приземлить» это исследование на практику планирования преемственности. Поэтому важно сформулировать несколько тезисов именно том, как она формируется в России.

ВЫБОР ЮРИДИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ В РАМКАХ РОССИЙСКОЙ ЮРИСДИКЦИИ

В практике по комплексному планированию преемственности крупных состояний участники этого процесса почти в каждом случае сталкиваются с задачей не только разработать и выстроить долгосрочную логику и структуру для владения и управления бизнес-активами. Часто ей сопутствует другая — обеспечить стабильную систему поддержки и развития благотворительных инициатив.

В решении этой задачи учредители часто отдают приоритет выбору правильной юридической и финансовой структуры проектов. Какие наиболее распространенные варианты есть в российской юрисдикции и в чем их особенности?

Вариант 1. Создание фонда целевого капитала (ФЦК) — или внутри конкретного БФ, или отдельного, способного оказывать поддержку сразу нескольким социальным проектам. Плюсом является потенциальная независимость ФЦК от участия учредителя, так как переданные в фонд средства и активы или управляются лицензированной управляющей компанией, или же размещаются на депозит. Во втором случае порядок инвестирования и использования доходов от управления регламентируется соответствующим законом.

Однако такой фонд неудобен для передачи стратегических, нефинансовых, активов. В него не могут быть переданы акции действующего бизнеса. Таким образом, данная структура удобна для использования именно финансового капитала учредителей и других доноров, желающих поддержать соответствующие проекты.

Вариант 2. Передача акций компании в благотворительный фонд. Цель — направить в него дивиденды и доходы от реализации акций и таким образом поддерживать его деятельность. В этом варианте следует учитывать некоторые нюансы.

Во-первых, сюжет с управлением бизнесом:

- При передаче в БФ голосующих акций в самом фонде необходимо выстроить профессиональную управляющую команду, то есть наполнить его функциями, бюджетом и командой, несвойственными для целей и задач БФ.
- Альтернативным вариантом является создание отдельной управляющей компании, которая может оказывать БФ услуги по управлению переданными ему акциями.

⁸ Автор этой главы — Алексей Станкевич, генеральный директор Phoenix Advisors

- Гибридным вариантом можно назвать передачу в БФ экономических (привилегированных) акций, которые дают право только на получение дивидендов, но не на управление. А голосующие акции передать структуре, управляющей бизнесом, — холдинговая компания, семейный офис, личный фонд, траст и пр.⁹

Во-вторых, специфику решения финансовых вопросов:

- Размер дивидендов, соответствующих доле акций в собственности БФ, заранее неизвестен. Соответственно, их может или не хватить на поддержание деятельности, или же, наоборот, они могут быть слишком велики. Из-за этого на счетах фонда будут накапливаться средства, что опять же потребует профессионального управления финансовым капиталом.

Этой проблемы не возникает, если большинство экономических акций передано в БФ, то есть почти отсутствуют внешние акционеры, в интересах которых необходимо обеспечивать высокую дивидендную доходность. В этом случае голосующие акционеры могут распределять дивидендами ровно ту часть прибыли, которая соответствует бюджету БФ¹⁰, а остальную часть направлять на развитие бизнеса или создание резервов.

- С получаемых дивидендов БФ будет платить налог на прибыль — как с коммерческой деятельности. Исключение — если ему будут передано более 50% акций или долей компании.

Вариант 3. Передача акций бизнеса в закрытый паевой инвестиционный фонд (ЗПИФ) — с последующей передачей части паев благотворительному фонду. Здесь также есть определенные нюансы.

Первый — это снова вопрос управления бизнесом.

- За управление переданными в ЗПИФ акциями отвечает управляющая компания (собственная или рыночная), лицензированная ЦБ. Правилами ЗПИФ могут быть предусмотрены различные варианты участия в управлении и контроле команды бизнеса (инвестиционный комитет, право вето и пр.). В ЗПИФ можно передать акции холдинговой компании, а операционное управление осуществлять на уровне ее дочерних обществ. То есть ЗПИФ исполняет только функции акционерного контроля.
- Другой вариант — в ЗПИФ могут быть переданы только те акции, финансовый поток по которым предназначается БФ, а остальные могут остаться под управлением команды бизнеса (холдинг, личный фонд и пр.)

⁹ Подобным образом структурировано владение и управление группой Bosch и ее благотворительными проектами, где 92% экономических акций передано в БФ, а 93% голосующих — в «трасте» менеджмента.

¹⁰ Именно так происходит в благотворительном фонде Bosch, которому принадлежит 92% экономических акций, однако в 2004 году было распределено дивидендами только 3,7% полученной прибыли.

Второй касается финансовой стороны дела.

- ЗПИФ не платит налог на прибыль с получаемых доходов до момента погашения паев или выплаты доходов по ним. При получении доходов по паям БФ уплатит налог на прибыль как от коммерческой деятельности.

Вариант 4. Передача акций бизнеса в личный фонд. С марта 2022 года в России появился инструмент, по целям создания и методам работы очень похожий на трасты и фонды в международном праве. Это личный фонд (прижизненный). Чуть раньше, в 2018 году, в российском законодательстве появился наследственный фонд. Акции бизнеса могут быть переданы в него, а его устав и другие корпоративные документы должны предусматривать логику и правила назначения исполнительных и коллегиальных органов управления фондом, определять условия, пропорции и сроки распределения доходов и/или активов бенефициарам (среди которых могут быть как члены семьи, так и благотворительные организации), определять перечень бенефициаров или правила их назначения и пр.

Здесь также есть несколько аспектов, которые стоит проговорить.

Первый: управление бизнесом.

- Создание личного фонда требует определения как текущей команды управления, так и системы преемственности в управлении — подготовки, переизбрания, контроля смены.

Второй: финансовые вопросы.

- На сегодняшний момент личный фонд выплачивает те же налоги, что и обычное юридическое лицо, включая налог на прибыль. Это не относится только к получаемым дивидендам, если в фонд передано более 50% капитала.
- Личный фонд может как распределять доходы в адрес БФ, так и осуществлять пожертвования в его адрес. От выбора формы и способа оформления будет зависеть налогообложение на уровне благотворительного фонда.

Третий: защита активов.

- Личный фонд спустя три года после его создания перестает отвечать полученными активами по обязательствам учредителя. Это означает, что такая структура может использоваться для защиты активов.
- Активы, переданные в личный фонд, могут быть возвращены учредителю только по решению суда (см. предыдущий пункт).

И последнее замечание. Этот инструмент совсем новый. В РФ зарегистрировано пока не более десяти таких фондов.



Как мы видим, существует довольно много юридических инструментов, доступных для решения задачи. Большая их часть хорошо известна и активно используется в структурировании активов. Однако как и в планировании преемственности бизнеса, сами по себе юридические инструменты не обеспечивают долгосрочной стабильности и управляемости ни для бизнес-активов, ни для благотворительных проектов.

Связано это с еще одним, и на наш взгляд — принципиальным вопросом: кто именно и как будет управлять бизнесом и развивать благотворительные проекты? Только если акционер и его консультанты найдут ответы на эти вопросы, тогда и только тогда соответствующие органы управления могут быть инкорпорированы фактически в любую из описанных выше юридических оболочек.

В связи с этим критически важными задачами на сегодняшний день являются:

- подготовка смысловых, идейных и профессиональных преемников в управлении как бизнесом, так и социальными проектами, которые смогут в отсутствие основателя не только поддерживать дело, но и развивать его в меняющихся обстоятельствах;
- разработка правил подготовки преемников на всех ключевых позициях, а также реализация их на практике;
- создание системы развития и мотивации соответствующих команд, чтобы максимально приблизить их образ мышления, ценности и интересы к уровню акционеров.

Повторим: только после решения этих задач можно имплантировать спроектированную структуру управления в ту или иную юридическую оболочку.

Когда говорят о частных благотворительных фондах, чаще всего вспоминаются фонд Нобелевской премии и фонд семьи Bosch. Есть интересная особенность, объединяющая их.

Нобелевская премия была учреждена через пять лет после смерти Альфреда Нобеля по его завещанию. Также и нынешняя структура фондов Bosch возникла спустя 20 лет после смерти Роберта Боша. Это яркие примеры, когда семья, менеджмент или бизнес-партнеры не только продолжили управление бизнес-империей, но и воплотили в жизнь благотворительные и социальные идеи основателей, тем самым увековечив их имя и духовные устремления. Именно это является самой сложной, самой важной и самой интересной задачей. Однако ее решение, как и достижение устойчивости, долгосрочности и эффективности как благотворительных инициатив, так и российского бизнеса в целом, зависит от успешного решения множества вопросов. Они лежат в области законодательства, бизнес-практики, инструментов и институтов преемственности, а также в сфере управления талантами: структуры без людей мало что решают. Необходимо вдумчивое, системное и последовательное продвижение по намеченному пути.

Источники данных, библиография

1. Bertrand M., Schoar A. The Role of Family in Family Companies // Journal of Economic Perspectives. 2011.
2. Board of Governors of the Federal Reserve System, Nonprofit Organizations; Total Assets. March 9, 2023. (<https://www.federalreserve.gov/releases/z1/20230309/html/l101.htm>)
3. Børsting C., Thomsen S. Foundation Ownership, Reputation, and Labour // Oxford Review of Economic Policy, 2017. № 33 (2).
4. Burkart M., Miglietta S., Ostergaard Ch. Why Do Boards Exist? Governance Design in the Absence of Corporate Law. 2020. ECGI Working Paper Series in Finance № 504/2017. December 2020.
5. Caspar C., Dias A., Elstrodt H. Organizational practice: The five attributes of enduring family businesses // McKinsey Quarterly, 2010. № 1.
6. Dofman A. Is donating your company to a foundation or nonprofit a desirable trend? NCRP, February 2023.
7. Dogan M. In Search of Legitimacy: Similarities and Differences Between the Continents // Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives / Ed. by: K. Prewitt, M. Dogan, S. Heydemann, S. Toepler. NY: Russell Sage Foundation, 2006.
8. Dzansi J. Foundations and Investment Performance: The Role of Nonfinancial Motives. Working Paper. Jonkoping International Business School. 2011.
9. Fleishman J. Public Policy and Philanthropic Purpose — Foundation Ownership and Control of Corporations in Germany and the United States // Foundations in Europe: Society, Management and Law / Ed. by: A. Schluter, V. Then, P. Walkenhorst. London: Directory for Social Change (Bertelsmann Foundation). 2001.
10. Giacomini V., Jones G. Drivers of Philanthropic Foundations in Emerging Markets: Family, Values and Spirituality // Journal of Business Ethics, 2022. № 180.
11. Hansmann H. The Role of Nonprofit Enterprise // The Yale Law Journal, 1980. V89, № 5.
12. Hansmann H., Thomsen S. Managerial distance and virtual ownership: The governance of industrial foundations. ECGI — Finance Working Paper 372. 2013.
13. Hansmann H., Thomsen S. The Governance of Foundation-Owned Firms // Journal of Legal Analysis, 2021. V. 13.
14. Heydemann S., Toepler S. Foundations and the Challenge of Legitimacy in Comparative Perspective // Legitimacy of Philanthropic

Foundations: United States and European Perspectives / Ed. by: K. Prewitt M. Dogan S. Heydemann S. Toepler. NY: Russell Sage Foundation, 2006.

15. Hilt E. When did ownership separate from control? Corporate governance in the early nineteenth century // *The Journal of Economic History*, 2008. № 68.
16. Johnson P. Global Philanthropy Report. Perspectives on the global foundation sector. Harvard University's John F. Kennedy School of Government, 2018. (https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/global_philanthropy_report_final_april_2018.pdf)
17. Kaya C., Thomsen S. The Governance of Foundation-Owned Firms. Center for Corporate Governance Copenhagen Business School. Work-in-progress, 2022.
18. Killicalp S. Future-proofing foundations for a post-Covid-19 world, Philea, April 2022.
19. Mernier A. Strategy for foundations: at the crossroads of control, legitimacy and founder's influence? Université De Liège HEC Liège — Management School. 2017.
20. Schmidt B. Costs and benefits of «friendly» boards during mergers and acquisitions // *Journal of Financial Economics*, 2015. № 117.
21. Schröder D., Thomsen S. Foundation ownership and firm performance. International evidence. Presentation. CBS, 2022.
22. Schroeder D. Publicly listed foundation-owned firms around the world: an overview. Center for Corporate Governance Copenhagen Business School, 2021.
23. Sitkoff R., Klick J. Agency Costs, Charitable Trusts, and Corporate Control: Evidence from Hershey's Kiss-Off // *Columbia Law Review*. 2008. 108 (4).
24. The Philanthropy Environment in Europe. Philea, December 2022. (<https://philea.issuelab.org/resource/the-philanthropy-environment-in-europe-december-2022.html>)
25. Thomsen S. Foundation ownership and economic performance // *Corporate Governance*, 1996. N4.
26. Thomsen S. Foundation Ownership and Firm Performance. A Review of the International Evidence // *Corporate Governance in Contention* / Ed. by C. Driver; G. Thompson. Oxford: Oxford University Press, 2018.
27. Thomsen S. Industrial foundations: The Danish model // *Nordic Ways* / Ed by A. Simonyi, D. Cagan. Washington, DC: Brookings Institution Press. 2016a.
28. Thomsen S. The Nordic corporate governance model // *Management and Organization Review*, 2016b. N12.
29. Thomsen S., Degn S. The charters of industrial foundations. Working Paper. 2014
30. Thomsen S., Hansmann H. The Performance of Industrial Foundations. Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School. 2016.

31. Thomsen S., Kavadis N. Enterprise Foundations: Law, Taxation, Governance, and Performance // *Annals of Corporate Governance*: 2022. Vol. 6, N4. <http://dx.doi.org/10.1561/109.00000031>
32. Thomsen S., Poulsen T., Børsting C., Kuhn J. Industrial foundations as long-term owners // *Corporate Governance: An International Review*. 2018. Volume 26, Issue 3. (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/corg.12236>)
33. Thomsen S., Rose C. Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners? // *European Journal of Law and Economics*, 2004. № 18 (3).
34. Tierney W. G. The Importance of Fundraising and Endowments: The Role of Private Philanthropy // *International Experience in Developing the Financial Resources of Universities* / Ed. by: O. Al-Youbi et al. Los Angeles, University of Southern California, 2021.
35. Treasury Department Report on Private Foundations, Comm. Print., Comm. on Finance, U. S. Senate 89th Cong., 1st Sess.) Washington D. C.: Government Printing Office, 1965. Feb. 2.
36. Агеев Д., Давыдова М., Климов И. Портрет владельца капитала в России — 2020. Что думают россияне о благосостоянии и о богатых людях. МШУ Сколково, 2020 (https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/832cb19b-c1f8-4a8f-90df-b0fa31052557/флагманский-отчет-что-думают-россияне-о-благосостоянии-и-о-богатых-людях-от-09.03.21-1.pdf)
37. Агеев Д., Давыдова М., Климов И., Фурсова А. Инвестиции в общество. МШУ Сколково, 2021.
38. Агеев Д., Климов И. «Family governance». Что семью делает семьей? МШУ Сколково, 2021а. (<https://www.skolkovo.ru/researches/family-governance-что-семыу-делаet-семеj/>)
39. Агеев Д., Климов И. Опыт преемственности глазами «первого» и «второго» поколения. МШУ Сколково, 2021б. (<https://www.skolkovo.ru/researches/opyt-preemstvennosti-glazami-pervogo-i-vtorogo-pokoleniya/>)
40. Барковец А. А. Функционирование российской модели эндаумент-фондов // *Межсекторное взаимодействие в социальной сфере: анализ. сб. VI Всероссийской конф. Москва, 9–10 декабря. М.: Мнэкономразвития, 2013.*
41. Исследование владельцев капиталов России-2015. МШУ Сколково, 2015. (https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/70d0da91-1fac-4f8d-9a4d-0165359dcab3/capitals.pdf)
42. Климов И. Факторы устойчивости семейного бизнеса // *Штормовые горизонты российского семейного бизнеса. МШУ Сколково, 2022.*
43. Мисютина В. Цель под ключ // *PBWM*. 03.09.2021.
44. Мисютина В., Оганесян А., Слуцкая М., Шпак А. Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за свое будущее. МШУ Сколково, 2019. (https://files.skolkovo.ru/Research/unlimited/SKOLKOVO_WTC_Second_Generation_2018_Rus.pdf)
45. Миттра Б. Управление эндаументами и фондами // *Деньги и благотворительность*. 2008. № 2 (67).

46. Подольская А. П., Харламова Е. Е. Целевой капитал как источник финансирования некоммерческой организации // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 2.
47. Путеводитель филантропа UBS — СКОЛКОВО. Эволюция благосостояния. МШУ Сколково, 2021.
48. Савченко П. В., Федорова М. Н., Шлихтер А. А. Эндаумент как институт социальных инвестиций // Вестник института экономики РАН. 2015. № 2.
49. Соколова С. Ю. Фонды целевого капитала в системе обеспечения конкурентоспособности некоммерческих организаций // Экономический журнал. 2011. № 4 (24).
50. Федорова Е. Тренды: вклад благотворительности в экономику страны. АСИ, 18.01.2023. (<https://www.asi.org.ru/2023/01/18/trendy-vklad-blagotvoritelnosti-v-ekonomiku-strany/?ysclid=lf7x9yfqwm373990632>) 51. Черновил К. А. Презентация методологии оценки вклада СОНКО в ВВП. 2022. [https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/sekcziya-2.-1\) — prezentacziya-metodologii-oczenki-vklada-sonko-v-vvp. pptx](https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/sekcziya-2.-1) — prezentacziya-metodologii-oczenki-vklada-sonko-v-vvp. pptx)