



Europejska Rada Zakładowa Grupy Crédit Agricole

Rozszyfrowanie Planu 2016-2020

WSTĘP

Drodzy Koledzy,

W następstwie Brexitu, Unia Europejska stoi przed wielkim wyzwaniem - wiele krajów bierze pod uwagę odejście od Unii.

W naszej Europie brakuje projektów transcendentnych i federacyjnych.

Europa sprawia wrażenie niezdolnej do zapewnienia swoim obywatelom wspólnej przyszłości, sprawiedliwej finansowo i społecznie. Z trudem podejmuje wyzwania (w zakresie własnego bezpieczeństwa, migracji) i wydaje się, że na pierwszym miejscu stawia normy, zamiast skupić się na potrzebach swoich obywateli.

Dlatego należy zmienić politykę Europy, aby ograniczyć nierówności i zadbać o wspólne dobro powierzone przez ojców założycieli, w celu zapewnienia pokoju i dobrobytu.

Kwestie finansowe pozostają nieuregulowane (produkty pochodne, shadow banking, raje fiskalne), banki są obciążane gigantycznymi karami, a na pierwszym miejscu należałoby postawić budowę zgodności.

Ponadto, niektóre reglamentacje i reformy w trakcie wdrażania, prowadzą do restrukturyzacji działalności, co odbija się szkodliwie na zatrudnieniu w naszych spółkach. Wyniki są słabsze ze względu na wzrost kosztów akwizycji i spadek dochodów z pośrednictwa.

Na koniec, w kwestii Średnioterminowego Planu (Plan à Moyen Terme - PMT) Grupy Crédit Agricole, Europejska Rada Zakładowa popiera realizację inwestycji, rozwój organiczny i synergię dochodów, ale jednocześnie wątpi w możliwość osiągnięcia oczekiwanego poziomu oszczędności, co więcej, obawia się konsekwencji społecznych, które do tej pory nie zostały oszacowane.

Stały dialog społeczny jest więc konieczny, bardziej niż kiedykolwiek, aby wspierać naszych Kolegów w tych zmianach.



Pascal FESQUET

Sekretarz Europejskiej Rady Zakładowej Grupy Crédit Agricole





→ Europejska Rada
Zakładowa domaga
się przedstawienia
**społecznej wizji
Projektu**

Europejska **Rada Zakładowa Grupy Crédit Agricole** stwierdza, że nowy Średnioterminowy Plan "Ambicje Strategiczne 2020" przewiduje wzrost działalności i dochodów we wszystkich liniach biznesowych Grupy, co wydaje się być dobrą rzeczą. Jednakże, taki rozwój wymaga znacznych inwestycji, finansowanych w ramach realizowanych oszczędności, co wpłynie na poziom zatrudnienia.

Nigdzie nie znajdujemy odniesienia do aspektów społecznych powiązanych z tymi wyzwaniami. Domagaliśmy się, aby Zarząd przedstawił nam oszacowanie oddziaływania na poziom zatrudnienia w różnych liniach biznesowych Grupy na I kwartał 2017r. Żądane wysiłki już wywołują niepokoje w niektórych liniach biznesowych np: bank detaliczny we Francji i w skali światowej, usługi kredytowo-konsumenckie... ale również funkcje wsparcia Crédit Agricole.

Główne cele Średnioterminowego Planu (PMT) na lata 2016-2020

Plan PMT określa «profil rozsądnego ryzyka» i rozwój działalności ograniczony zapotrzebowaniem na fundusze własne.

Z tych wyborów strategicznych wynika pewna liczba celów:

- Wynik netto dla Grupy CA powinien zwiększyć się z 6 mld euro w 2015r. do ponad 7,2 mld euro w 2019r., w tym 4,2 mld euro dla CASA, co oznacza wzrost o ponad 1 mld euro,
- Wskaźnik eksploatacyjny dla CASA odnotuje spadek na przestrzeni 4 lat, przechodząc z 67% do co najmniej 60%,
- Przewidziany wzrost działalności ma głównie charakter wewnętrzny i polega w dużej części na zwiększeniu synergii między liniami biznesowymi.

Ten wzrost opiera się na gotowości dostosowania się do nowych technologii.

W tym celu został przewidziany ambitny 3-letni plan inwestycji, tzn. 7,7 mld euro, w tym 4,4 mld euro dla CASA.

Plan ten zakłada:

- Rozwój wszystkich linii biznesowych Grupy,
- Transformację cyfrową,
- Zapewnienie zgodności systemów informatycznych.

Przewidziany jest program oszczędności rzędu 1 mld euro w roku, w celu finansowania wydatków związanych z planem inwestycji:

- 900 mln euro dla CASA,
- 110 mln euro dla Kas Regionalnych, głównie dla informatyki.

Zidentyfikowane zostały 4 dźwignie oszczędności dla CASA:

- Informatyka na kwotę 325 mln euro,
- Restrukturyzacja i cyfryzacja na kwotę 315 mln euro,
- Optymalizacja zakupów Grupy na kwotę 145 mln euro,
- Uproszczenie i optymalizacja spółek Grupy na kwotę 115 mln euro.

Profil rozsądnego ryzyka przedstawiony w niniejszym planie PMT w zasadzie nam odpowiada, ale wygórowane ambicje w zakresie wyniku, przede wszystkim dla

CASA, zmuszają Grupę do poszukiwania znacznych oszczędności. W przypadku niektórych placówek obawiamy się nadmiernych nacisków w zakresie zatrudnienia, konsekwencji społecznych i organizacyjnych.

Podwojenie inwestycji ujęte w tym nowym planie PMT jak również jego kierunki, przygotowują przyszłość Grupy. Jednakże, Europejska Rada Zakładowa musi zachować czujność w zakresie oddziaływania tych dźwigni na zatrudnienie w całej Grupie.

Plan PMT obejmuje uproszczenie organizacji Grupy z wykupem przez Kasy Regionalne 25% udziałów posiadanych przez CASA.

W konsekwencji, nastąpi wyższa zdolność płatnicza CASA, ale również wyższa zmienność dochodów ze względu na brak udziału w wyniku Kas Regionalnych.

Cele według Linii Biznesowych

> Kasy Regionalne

Trudną sytuację wynikającą z niskiej stopy, Zarząd chce kompensować poprzez:

- Zwiększenie synergii z innymi jednostkami Grupy,
- Skuteczniejsze pozyskiwanie nowych klientów,
- Poszukiwanie oszczędności (110 mln euro rocznie),
- Te oszczędności kompensują koszty związane z planem inwestycji dedykowanym Kasom Regionalnym (3,3 mld euro). Znaczna część dotyczy cyfryzacji sieci.

Konkretnie 100% agencji należy przekształcić w agencje wielokanałowe bliskie klientowi, doradcy będą dostępni przez wszystkie kanały i 100% oferty będzie zdematerylizowana.

BforBank, bank internetowy Kas Regionalnych, zakłada potrojenie liczby klientów dzięki ukierunkowaniu na obsługę zamożnych klientów z miast.

Dla Europejskiej Rady Zakładowej główną kwestią jest przekształcenie linii biznesowych w wyniku cyfryzacji, a przede wszystkim, towarzyszenie zmianom i zapewnienie współpracownikom odpowiednich warunków pracy.



> LCL (Le Crédit Lyonnais)

Planowane są ponowne redukcje wydatków i ponowna restrukturyzacja pomimo ogłoszonych znacznych inwestycji (450 mln euro):

- Zdobycie klientów segmentów średniej i wysokiej gamy, osób prowadzących działalność gospodarczą i średnich przedsiębiorstw,
- Znaczne inwestycje, ale również duże oszczędności...
- Cel znacznej redukcji wskaźnika eksploatacyjnego z 70,5% do 65%.

Ta ewolucja wymaga licznych zmian w zawodach LCL (cyfryzacja, ...), konieczność redukcji poziomu zatrudnienia i gęstości sieci:

- Zamknięcie 240 agencji tzw. drugorzędnych,
- Centralizacja back office'ów,
- Zastąpienie co drugiej osoby przechodzącej na emeryturę.

Ogłoszenie któregoś z rzędu planu redukcji poziomu zatrudnienia, reorganizacji i utrzymanie zamknięcia agencji w celu kompensacji spadku PNB (Produkt Krajowy Brutto), ciężko odbija się na klimacie społecznym tego dużego przedsiębiorstwa.

Zmiany powinny być realizowane w ramach dialogu z poszanowaniem pracowników oraz we współpracy z partnerami społecznymi.

> Crédit Agricole Włochy

Włochy są drugim rynkiem krajowym Grupy Crédit Agricole. Wokół CARIPARMA zostaną rozwinięte dochody pochodzące z synergii ze wszystkimi liniami biznesowymi, przede wszystkim, z AGOS DUCATO, który jest liderem w dziedzinie kredytu konsumenckiego.

Ambicją planu PMT jest silny wzrost, któremu będzie towarzyszyć redukcja połowy kosztów ryzyka (z 117 do 60 punktów bazowych).

Temu rozwojowi towarzyszy:

- Kontynuacja restrukturyzacji sieci agencji i grupowanie zakładów.
- Polityka zatrudniania młodych osób i wsparcia pracowników przy wcześniejszym przejściu na emeryturę,
- Znaczny wzrost liczby klientów mobilnych i wielokanałowych.

Europejska Rada Zakładowa uważa te cele za zbyt ambitne w zakresie:

- Redukcji połowy kosztów ryzyka,
- Przekształcenia 50% tradycyjnych agencji w agencje zautomatyzowane lub « cashless ».

> CA Bank Polska

Nowy kontekst polityczny nie sprzyja bankowości zagranicznej. Zarząd uważa, że cele postawione dla CA Bank Polska będą trudniejsze do zrealizowania.

Pomimo dyskrecji planu PMT na ten temat, kontynuacja przekształcenia CA Bank Polska w Bank Uniwersalny bliski klientowi, została potwierdzona.

Kontynuowane jest dostosowanie poziomu zatrudnienia w ośrodku windykacji należności, serwisie informatycznym, agencjach; ogółem zostanie zlikwidowanych 250 miejsc pracy.

Europejska Rada Zakładowa szczególnie zwraca uwagę na rozwój naszej polskiej filii w niepewnym czasie dla sektora bankowego. Popieramy konieczność prowadzenia dialogu społecznego z organizacjami związkowymi reprezentującymi pracowników CA Bank Polska.

> Crédit Agricole Rumunia

Wdrażany jest nowy projekt przedsiębiorstwa.

Zdaniem Europejskiej Rady Zakładowej ten nowy projekt powinien umożliwić powrót do równowagi finansowej oraz zapewnić ciągłość działalności i zatrudnienia.

> SFS / CA-CF (kredyty konsumenckie)

Plan PMT potwierdza ponowny wzrost kredytów dla tych przedsiębiorstw (Sofinco, Finaref, Agos ...).

Jednakże, przyznane kredyty są ograniczone zapotrzebowaniem na środki własne i głównie w oparciu o banki Grupy, bliskie klientowi.

Uprzywilejowana jest również współpraca partnerska (FIAT, FORD,...).



Działalność na rynku nieruchomości - Crédit Agricole Immobilier

Ponadto, dążeniem CA-CF jest osiągnięcie 40% produkcji nowych kredytów w 2019 r. dzięki kanałowi cyfrowemu. Wyzwania te są realizowane poprzez silną redukcję wskaźnika eksploatacyjnego, co stanowi zagrożenie dla zatrudnienia ze względu na dążenie do:

- Zapewnienia zgodności systemów informatycznych,
- Ujednolicenia serwisu internetowego.

W Sofinco i Finaref, po wielokrotnych restrukturyzacjach, klimat społeczny jest napięty. Zarząd powinien zwrócić szczególną uwagę na jakość dialogu społecznego.

W planie PMT słabo ukazane jest rozróżnienie tych celów według poszczególnych krajów (Włochy, Polska, Niemcy, Holandia, Portugalia).

> SFS / CAL&F

Strategia rozwoju ograniczona zapotrzebowaniem na środki własne.

'Servicing' staje się nowym modelem, który dzieli wartość pomiędzy Crédit Agricole Leasing & Factoring i banki Grupy bliskie klientowi.

Wybór dzielenia dochodów doprowadza do utraty bezpośrednich miejsc pracy w CAL&F i transferu działalności do banków detalicznych Grupy.

Plan PMT zachowuje dyskrecję w sprawie Francji, Włoch, Polski (EFL) i Niemiec.

> Crédit Agricole - Ubezpieczenia

Strategicznym celem w ubezpieczeniu na życie jest zmniejszenie liczby umów w euro ze względu na ich niską rentowność.

Rynek prewencji ubezpieczeniowej staje się podstawowym rynkiem dla Grupy.

Internalizacja umów ubezpieczenia dla pożyczkobiorców Kas Regionalnych jest zatwierdzona.

Docelowo wzrost obrotów w zakresie ubezpieczenia od szkód, prowadzi do pozyskania części rynku od konkurentów, przede wszystkim, we Francji.

> Amundi

Dla Amundi, europejskiego lidera w zarządzaniu aktywami, zostały określone cele akwizycji netto (160 mld euro na przestrzeni 4 lat), odnośnie banku detalicznego jak i inwestorów instytucjonalnych.

W dziedzinie zarządzania aktywami Grupa dopuszcza wzrost zewnętrzny w celu umocnienia własnych ekspertyz, własnej zdolności dystrybucji i obecności geograficznej (Europa, Azja).

W ramach poszukiwania synergii z Crédit Agricole - Ubezpieczenia konieczne są nowe źródła akwizycji w zakresie ochrony społecznej, oszczędności pracowniczych i oszczędności emerytalnych.

W opinii Europejskiej Rady Zakładowej inwestowanie w ludzi pozwoli osiągnąć cele ekspansji na te rentowne, ale wymagające rynki.

> Indosuez Wealth Management - Zarządzanie majątkiem

Plan PMT zakłada wzrost o ponad 10% w roku wyniku w zarządzaniu majątkiem w latach 2015 - 2019.

Wzrost dochodów powinien pochodzić ze zrównoważonego wysiłku pomiędzy dążeniem do osiągnięcia wyniku handlowego, synergiami z Grupą i docelowymi nabyciami.

W planie PMT jest również mowa o modernizacji systemów informatycznych.

Dla naszych Kolegów ten 10-proc. cel, wydaje się zbyt ambitny.

> Segment Klient Zamożny (CACIB & CACEIS)

Cel wzrostu oszczędnego w środki własne dla banku finansowego i ambitne cele dochodów dla banku inwestycyjnego.

Silne ograniczenia w zakresie poszukiwania oszczędności, przede wszystkim, w informatyce, które mogłyby sięgać 230 mln euro włącznie z CACEIS.

Dla CACEIS, akcent jest położony na synergii i współpracę z CACIB w celu zdobycia nowych klientów i realizacji nowych synergii dochodów. Ekspansja geograficzna poprzez nabycie małych aktorów rynkowych jest możliwa wg planu PMT.

Te wygórowane dążenia wobec banku inwestycyjnego mogłyby natrafić na nieprzychylnie środowisko. Ponadto, oszczędności żądane od tego obszaru są wyjątkowo wysokie. Na koniec, nie zapomnijmy, że osiągnięcie 50% dodatkowego zysku oczekiwanego przez Grupę (+ 500 mln euro) jest obciążeniem dla tego obszaru

Europejska Rada Zakładowa zgłasza zastrzeżenie co do całkowitej realizacji tego celu.

Wizyta Select Committee w Niemczech



Na posiedzeniu plenarnym w dniu 25 listopada 2015r. Europejska Rada Zakładowa określiła i przegłosowała jednomyślnie przeprowadzenie własnej misji poznawczej w 2016r. Wybór padł na Niemcy, 4. Rynek Grupy Crédit Agricole, ze szczególnym spojrzeniem na linię biznesową Kredytu Konsumentckiego.

Od Frankfurtu po Monachium poprzez Stuttgart, Grupa posiada liczne jednostki: Amundi, CACEIS, CA-CIB, CreditPlus, Eurofactor... ukierunkowane na ciągły 5-proc. łączny wzrost począwszy od 2013r.

Te przedsiębiorstwa zatrudniają w Niemczech łącznie ponad 1200 pracowników.

Select Committee w towarzystwie ekspertów z firmy Syndex (ekspert ERZ) pojechał w terminie 10-14 października 2016r. najpierw do Stuttgartu do CreditPlus, aby poznać linię biznesową kredytu konsumenckiego, następnie do Monachium do CACEIS Bank Deutschland, specjalizującego się w Asset-servicingu.

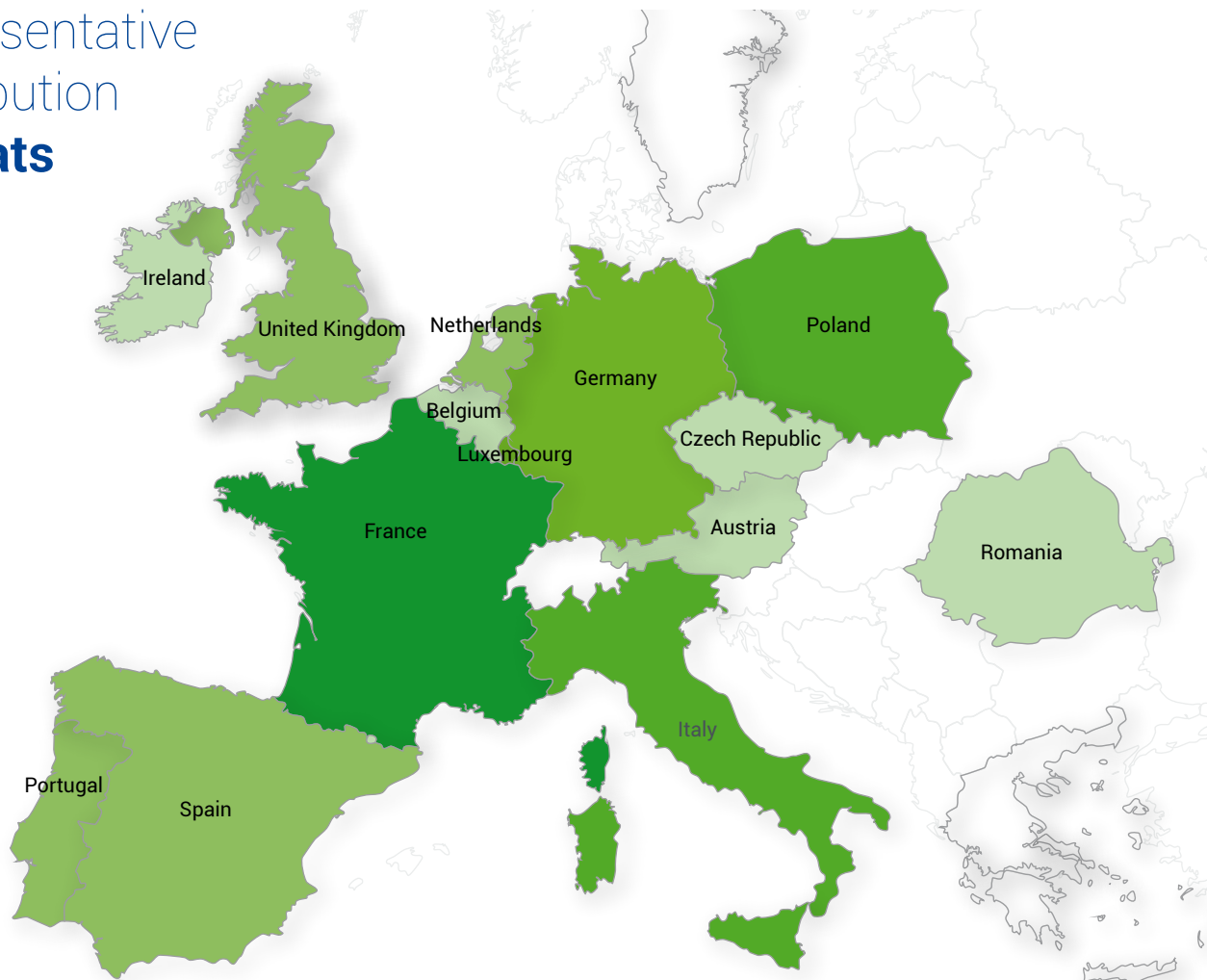
Nasza wizyta obejmowała:

- Opis modelu ekonomicznego i społecznego kraju,
- Prezentację biznesową i społeczną obydwu spółek przez lokalne kierownictwo,
- Wizytę w Agencji CreditPlus w Stuttgarcie,
- Spotkanie z przedstawicielami pracowników obydwu spółek.

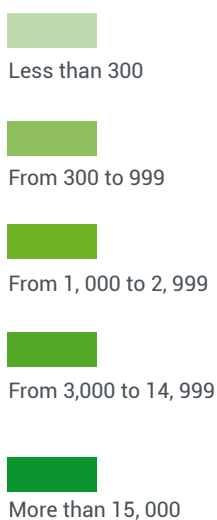
Na posiedzeniu plenarnym Europejskiej Rady Zakładowej w dniu 7 grudnia 2016r. zapoznaliśmy Zarząd Generalny Grupy z raportem ekspertów na temat wizyty i naszą analizą.



Representative Distribution of **Seats**



Total No of Employees as at 31/12/2015



Germany

Employees : 1 247
% Workforce : 0,96%
Number of seat(s) : 1

Ireland

Employees : 163
% Workforce : 0.09%
Number of seat(s) : 1

Portugal

Employees : 439
% Workforce : 0.35%
Number of seat(s) : 1

Austria

Employees : 50
% Workforce : 0.04%
Number of seat(s) : 1

Italy

Employees : 10,668
% Workforce : 8.24%
Number of seat(s) : 2

Czech Republic

Employees : 88
% Workforce : 0.07%
Number of seat(s) : 1

Belgium

Employees : 112
% Workforce : 0.09%
Number of seat(s) : 1

Luxembourg

Employees : 1,372
% Workforce : 1.06%
Number of seat(s) : 1

Romania

Employees : 269
% Workforce : 0.21%
Number of seat(s) : 1

Spain

Employees : 526
% Workforce : 0.41%
Number of seat(s) : 1

Netherlands

Employees : 372
% Workforce : 0.29%
Number of seat(s) : 1

United Kingdom

Employees : 868
% Workforce : 0.67%
Number of seat(s) : 1

France

Employees : 107,666
% Workforce : 83.16%
Number of seat(s) : 7

Poland

Employees : 5,529
% Workforce : 4.27%
Number of seat(s) : 2



Deputy Secretary General,
Cédric MOUTIER



Members' list of Crédit Agricole's European Employee Council – July 2016

At the meeting on 8 July 2016, in the presence of the Senior Executives and Officers of the Groupe Crédit Agricole, the European Employee Council's mandate was renewed for a further 4 - year term of office. The list provided here below presents your European representatives by country.

Country	Titular	Substitute
	First Name – Name	First Name – Name
Austria	Christian STARITZBICHLER.....	Bernhard GREIFENEDER
Belgium	Aurore VERSELE	Current designation
France	Pascal FESQUET, <i>Secretary General</i>	Sylvain COUFFRANT
	Cédric MOUTIER, <i>Deputy Secretary General</i>	Benjamin COUBLIN
	Michaël GAUJOUR	Fabien REINERT
	Odile BAUDET-COLLINET	Peggy THEISS
	Eric ALEXIS	Philippe RELIN
	Christine FOURNIER.....	Laurence BIELKIN
	Philippe POIREL	Benoit POMAS
Germany	Ralf LUCANTONI.....	Verena PRODEHL
Ireland	Nicolas PANAGIODIS	Françoise GIL
Italy	Leonello BOSCHIROLI	Lucia CASTAGNETTI
	Franco CAPPELLINI	Matteo SALSI
Luxembourg	Dominique MENDES.....	Olivier BOLLE
Netherlands	Rob RUITENBEEK	Richard GROENENDAAL
Poland	Aneta BILSKA	Szymon KAZIMIERSKI
	Katarzyna LUCZYNSKA	Adam SZYGENDA
Portugal	Eduardo REGO	Maria Manuela SOARES
Czech Republic	Erik RIHOSEK.....	Zuzana MULLEROVA
Romania	Silviu PETRESCU	Catalin GEORGESCU
Spain	Maria OSTOLAZA	Jose Ignacio ELENA LOPEZ
United Kingdom	Julian TAMS	Benjamin BOUCHET

