



Europejska Rada Zakładowa Grupy Crédit Agricole

## Plan Średnioterminowy : Ostatni etap realizacji?

Drodzy Koledzy,

W przededniu wdrożenia nowego Planu Średnioterminowego chcielibyśmy za pośrednictwem niniejszego Newslettera przedstawić aktualną sytuację w naszej Grupie i jej liniach biznesowych. Jeżeli chodzi o główne wskaźniki, tj. poziom aktywności biznesowej, wypłacalności, ryzyka i dochodów, to w ujęciu ogólnym zostały one osiągnięte. Jednak jednak obecne niskie stopy procentowe zmniejszają strumień przychodów, głównie w pionie bankowości detalicznej.

Synergie przychodów i kosztów są zgodne z planem. Inwestycje w technologie informatyczne, technologie cyfrowe i marketing wielokanałowy nie zostały jeszcze określone ilościowo, ale faktycznie zostały zrealizowane.

Przed nami zmiany regulacyjne (ostateczne porozumienie w sprawie reformy Bazylea III) i spodziewany wzrost stóp procentowych, a wraz z nim wyższe ryzyko. Będą one z pewnością wyznacznikami strategii Grupy.

W ciągu ostatnich dwóch lat Crédit Agricole wzmocnił swoje linie biznesowe w segmencie bankowości detalicznej we Włoszech, pozycję AMUNDI poprzez przejęcie Pioneer, a także pion bankowości prywatnej na arenie międzynarodowej oraz Asset-Servicing z 100% kontrolą CACEIS.

Inwestycje te mają na celu rozwój bazy naszych klientów i

wzmocnienie synergii z głównymi liniami biznesowymi Grupy. Sukcesy nie powinny jednak przesłaniać trudności społecznych generowanych przez te zmiany. Nasz zespół liderów musi uwzględnić te trudności i docenić zaangażowanie wszystkich pracowników, którzy na co dzień dokładają wszelkich starań, aby przekształcenie naszej Grupy przebiegło pomyślnie.

Na koniec chciałbym podzielić się z Wami refleksją dotyczącą potrzeby zapewnienia pozytywnej przyszłości dla wspólnego dobra Europy bardziej zorientowanej na kwestie społeczne.



Pascal Fesquet

Sekretarz Europejskiej Rady Zakładowej  
Grupy Crédit Agricole

### Bankowość detaliczna

W Unii Europejskiej (wyłączając Francję), Włochy i Polska to dwa kraje, w których strategia Full Service Retail Banking została w pełni wdrożona. Napędzają ją synergie przychodów ze wszystkich linii biznesowych Grupy.

#### KASY REGIONALNE ( KR)

W pierwszej połowie 2018 r. działalność związana z kredytami i oszczędnościami była na bardzo wysokim poziomie, co odnotowano już w bardzo dynamicznym roku 2017. Pomimo wzrostu w tych segmentach, Kasy Regionalne regionalne (CAISSES) odnotowały spadek dochodów wynikający z kilku czynników:

- celowe dążenie do zwiększenia udziału w rynku, a nie do zwiększenia marży (produkt bankowy netto niższy o 1%),
- wzrost kosztów operacyjnych związanych z obecnym obciążeniem inwestycyjnym,
- nieznaczny wzrost kosztów ryzyka.

W konsekwencji pomiędzy 1 półroczem 2017 r. a 1 półroczem 2018 r. Kasy Regionalne regionalne odnotowały spadek dochodu netto.

**Wysoki poziom działalności został osiągnięty przy stałym poziomie zatrudnienia, w kontekście dogłębnej transformacji modelu banku w kierunku wielokanałowej dystrybucji, co stworzyło trudne warunki pracy.**

#### LCL - LE CRÉDIT LYONNAIS

W pierwszej połowie 2018 r. działalność związana z udzielaniem pożyczek i windykacją utrzymywała dynamiczny wzrost, jednak na niższym poziomie niż w 2017 r.

Pomimo tego, spadek marży pośredniej doprowadził do obniżenia dochodów przy koszcie ryzyka będącym nadal na historycznie niskim poziomie.

Ten poziom aktywności został osiągnięty w sytuacji spadku zatrudnienia, który między końcem 2015 r. a końcem 2017 r. wyniósł 5% w skali roku.

**Sytuacja ta spowodowała coraz większe obciążenie personelu zatrudnionego w LCL i pogorszenie warunków pracy. Są to kwestie, które już podnieśliśmy w ubiegłym roku.**



## Bankowość detaliczna

### CRÉDIT AGRICOLE WŁOCHY

Włochy wkroczyły w fazę wzrostu dzięki przejęciu trzech banków oszczędnościowych: CARICESENA, CARIM i CARISMI. Umożliwiło to CA Italia:

- osiągnięcie celu zakładającego 2 mln bazę klientów, zgodnie z Planem Średnioterminowym;
- znaczne zwiększenie zaległych kredytów i lokat bilansowych, przy udziale w rynku wynoszącym 3,8%, co odzwierciedla 1-punktową poprawę;
- przekroczenie kamienia milowego w postaci 1 tys. punktów sprzedaży, w tym 220 w Toskanii i Emilii-Romanii;
- osiągnięcie progu 10 tys. pracowników dzięki 2 tys. nowych pracowników.

W 2018 roku CA Ubezpieczenia nawiązał współpracę z włoskim bankiem CREVAL, obejmując 5% udziałów w banku i przejmując jego firmę ubezpieczeniową (Global Assicurazioni). Bank posiada 363 oddziałów zlokalizowanych głównie w regionie Lombardia. Założeniem tego partnerstwa jest rozwój dystrybucji produktów ubezpieczeniowych Grupy w celu osiągnięcia masy krytycznej. Istnieją szanse na pojawienie się nowych możliwości współpracy również w innych liniach biznesowych Grupy. Podobnie jak we Francji, sieci detaliczne we Włoszech są zarówno dynamiczne, jak i mają do czynienia z niższymi marżami odsetkowymi, co jednocześnie poprawia ich koszt ryzyka. Jeśli chodzi o funkcje centralne, rozbudowa głównej siedziby w Parmie, Cavagnari, została ukończona zgodnie ze standardami „Green Life”.

**Z punktu widzenia społecznego organizacje związkowe podpisały porozumienie, które przewiduje :**

- **wcześniejsze emerytury dla 200 pracowników,**
- **zatrudnienie 50 pracowników na stanowiskach sprzedawczych,**
- **nadanie statusu pracownika 150 osobom wchodzącym w skład personelu tymczasowego.**

### CRÉDIT AGRICOLE POLSKA

Niniejszy artykuł powstaje w momencie, w którym Grupa ma nadzieję na sfinalizowanie rozwoju wszystkich linii biznesowych w Polsce. Czynniki napędzające wzrost zostały wyraźnie określone i wymagają silnej bazy klientów. Poza kredytami konsumenckimi i leasingiem potencjał wzrostu wykazują usługi bankowości ubezpieczeniowej, zwłaszcza w świetle ciągłej ekspansji rynku wspieranej przez wzrost gospodarczy kraju. Na zlecenie kierownictwa Grupy został przeprowadzony audyt.

**Europejska Rada Zakładowa apeluje o przejrzystość i większą klarowność w odniesieniu do wdrażanej strategii.**

### ZATRUDNIENIE W BANKOWOŚCI DETALICZNEJ

Banki regionalne	71 380 pracowników na koniec 2017 roku
LCL	17 585 pracowników (pełnoetatowych)**
Szwajcaria	197 pracowników (pełnoetatowych)**
Ukraina	2 275 pracowników (pełnoetatowych)*
Włochy	9 728 pracowników (pełnoetatowych)*
Serbia	874 pracowników (pełnoetatowych)*
Polska	4 194 pracowników (pełnoetatowych)*
Egipt	2 365 pracowników (pełnoetatowych)*
Rumunia	274 pracowników (pełnoetatowych)*
Maroko	2 477 pracowników (pełnoetatowych)*
Hiszpania	245 pracowników na koniec 2017 roku

\* na dzień 30/06/18

\*\* na koniec 2017 roku

### SFS / CACF (Kredyt konsumencki)

Po odzyskaniu przychylności Grupy, ta linia biznesowa przechodzi również pewną reorganizację, która, w zależności od kraju, w różnym stopniu wpływa na zatrudnienie. CACF opiera się na trzech różnych modelach biznesowych :

- Pierwszy model organizuje własną dystrybucję w oparciu o rozpoznawalne i uznane marki w każdym z krajów : Sofinco (Francja), Agos (Włochy), CreditPlus (Niemcy), Credibom (Portugalia) i Findio (Holandia).
- Drugi działa w oparciu o nasze sieci bankowości detalicznej we Francji, Włoszech i Polsce. Jest to model, w którym Grupa wykazuje się silną synergią.
- Trzeci funkcjonuje na zasadzie współpracy joint venture z producentami samochodów lub partnerami bankowości detalicznej. Ostatnie partnerstwo zostało podpisane z BANKIA (4. największym bankiem w Hiszpanii) w celu zapewnienia dystrybucji produktów kredytowych do wszystkich klientów banków.

Obecna polityka Europejskiego Banku Centralnego promuje dostęp do kredytów konsumenckich, dzięki zapewnieniu dużej płynności.

**Europejska Rada Zakładowa zwraca szczególną uwagę na politykę społeczną realizowaną w ramach tych linii biznesowych, ponieważ kompromisy w działalności często odbywają się kosztem zatrudnienia.**



---

## SFS / CAL&F

---

Leasing i factoring to dwie główne linie biznesowe. W przypadku leasingu rynek pierwotny stanowią Kasy Regionalne regionalne, a w dalszej kolejności EFL w Polsce, który nadal korzysta ze sprzyjających warunków podatkowych. Jeśli chodzi o factoring, Grupa w głównej mierze opiera się na uruchomieniu „Cash in Time” (ułatwiony dostęp do finansowania krótkoterminowego), który stanowi odpowiedź na popyt na rynku małych przedsiębiorstw. Działalność CAL&F jest głównie realizowana poprzez lokalne sieci bankowości detalicznej we Francji. Jednostka ta jest obecna w segmencie leasingu w Polsce, w segmencie factoringowym w Niemczech i znajduje się w fazie rozwoju we Włoszech. Te obszary działalności generują wzrost siły roboczej w Europie.

---

## Crédit Agricole Ubezpieczenia

---

Pomimo otwarcia francuskiego rynku ubezpieczeń dla kredytobiorców w pierwszej połowie 2018 r. Crédit Agricole zdołał póki co utrzymać swój udział w rynku. Założenia Planu Średnioterminowego zostaną wkrótce zrealizowane przez wszystkie linie biznesowe Crédit Agricole Ubezpieczenia. Największą dynamikę wzrostu wykazują ubezpieczenia dla kredytobiorców i ubezpieczenia majątkowe/wypadkowe (wzrost odsetek mieszkań kupowanych na własność). Rynek ubezpieczeń na życie napędzany jest przez wpływy ze sprzedaży ubezpieczeń typu unit-linked. Ostatnie operacje polegające na przejęciach i nawiązaniu partnerstw we Włoszech umożliwiły znaczącą poprawę pozycji Grupy. Działania te przyczyniają się do wzrostu europejskiej siły roboczej.

---

## Amundi

---

Proces integracji Amundi - Pioneer jest już bliski ukończenia. Połączenie Amundi z Pioneer ma przede wszystkim wpływ na Francję, Stany Zjednoczone, Irlandię, Włochy, Wielką Brytanię, Austrię, Niemcy i Luksemburg. Skuteczne wdrożenie połączenia pozwoliło na zrealizowanie większości planowanych celów, w szczególności tych związanych z nawiązaniem partnerstwa z UniCrédit, w sytuacji bardzo korzystnych warunków rynkowych. Na koniec pierwszej połowy 2018 r. zlikwidowanych zostało około 400 stanowisk (na ponad 600 zaplanowanych). W krajach, w których działają organizacje związkowe, udało się wynegocjować porozumienia pozwalające na zarządzanie odejściami pracowników, których stanowiska zostały zlikwidowane.

**W krajach, w których nie istnieje dialog społeczny, Europejskiej Radzie Zakładowej udało się uzyskać korzystniejsze**

**niż wstępnie zapowiadane przez kierownictwo warunki dotyczące odpraw i pakietu socjalnego. Ponadto ERZ wystąpiła do kierownictwa z wnioskiem o dostarczenie:**

- **wsparcia szkoleniowego,**
- **szczególnych środków na rzecz zwiększenia możliwości w zakresie mobilności,**
- **planu przeniesień pracowników.**

**Pomimo sukcesu z ekonomicznego punktu widzenia, faza przejściowa wiąże się z ryzykiem operacyjnym i przeciążenia pracą, których nie należy lekceważyć.**

---

## Bankowość prywatna / Indosuez Wealth Management

---

Plan Średnioterminowy przewidywał możliwość prowadzenia w niektórych krajach działań w oparciu o wzrost zewnętrzny w celu osiągnięcia masy krytycznej. Mając powyższe na uwadze, przeprowadzono kilka operacji:

- przejęcie banku Leonardo we Włoszech,
- przejęcie portfela klientów bankowości prywatnej CIC w Hong Kongu i Singapurze,
- przejęcie klientów Deutsche Bank w Hiszpanii,
- przejęcie portfela klientów bankowości prywatnej HSBC w Monako.

Nadal istnieje zainteresowanie możliwościami wzrostu zewnętrznego.

---

## Pion Klientów Korporacyjnych (CACIB & CACEIS)

---

W 2018 roku Pion Klientów Korporacyjnych osiągnął cele założone w Planie Średnioterminowym. W nadchodzących latach rozwój CACIB będzie się odbywał w oparciu o zwiększone inwestycje w nowe technologie, ale konieczne będzie również inwestowanie w kapitał ludzki. Jednocześnie nowe przepisy i ostateczny kształt reform Bazylea III będą miały konkretne przełożenie na poziom kapitału własnego. Kolejny Plan Średnioterminowy powinien pozwolić CACIB umocnić swoją pozycję głównego gracza, uwzględniając jednocześnie te ograniczenia. Pomimo obecnie niskich stóp procentowych CACEIS nadal czerpie korzyści z dobrej koniunktury gospodarczej i kontynuuje dotychczasową politykę rozwoju i inwestycji realizowaną względem swoich jednostek operacyjnych w Europie. Efekty synergii związane z dochodami nadal są w głównej mierze uzyskiwane dzięki CACIB. Crédit Agricole posiada obecnie 100% kapitału CACEIS, co stwarza nowe perspektywy rozwoju.

# Members' list of Crédit Agricole's European Employee Council (as of Oct 2018)



## Austria

Bernhard GREIFENEDER	Regular Member
Karin PASEKA	Substitute Member

## Belgium

Aurore VERSELE	Regular Member
Current designation	Substitute Member

## Czech Republic

Zuzana MULLEROVA	Regular Member
Marie STASTNOVA	Substitute Member

## France

Pascal FESQUET	Secretary General, Select Committee Member
Cédric MOUTIER	Deputy Secretary General, Select Committee Member
Michaël GAUJOUR	Select Committee Member
Philippe POIREL	Select Committee Member
Odile BAUDET–COLLINET	Regular Member, Treasurer
Eric ALEXIS	Regular Member
Christine FOURNIER	Regular Member
Laurence BIELKIN	Substitute Member
Peggy THEISS	Substitute Member
Benjamin COQBLIN	Substitute Member
Benoit POMAS	Substitute Member
Philippe RELIN	Substitute Member
Fabien REINERT	Substitute Member
Sylvain COUFFRANT	Substitute Member

## Germany

Ralf LUCANTONI	Regular Member
Marianne MUNDORFF	Substitute Member

## Ireland

Current designation	Regular Member
Guillaume VAN AELST	Substitute Member

## Italy

Franco CAPPELLINI	Select Committee Member
Leonello BOSCHIROLI	Select Committee Member
Lucia CASTAGNETTI	Substitute Member
Matteo SALSÌ	Substitute Member

## Luxembourg

Dominique MENDES	Select Committee Member
Olivier BOLLE	Substitute Member

## Netherlands

Ashley KEMBEL	Regular Member
Aleksandra ACIC PETRANOVIC	Substitute Member

## Poland

Katarzyna LUCZYNSKA	Select Committee Member
Aneta BILSKA	Regular Member
Szymon KAZIMIERSKI	Substitute Member
Adam SZYGENDA	Substitute Member

## Portugal

Eduardo REGO	Regular Member
Maria Manuela SOARES	Substitute Member

## Romania

Silviu PETRESCU	Regular Member
Catalin GEORGESCU	Substitute Member

## Spain

Maria OSTOLAZA	Select Committee Member
César GARCIA	Substitute Member

## UK

Julian TAMS	Regular Member
Benjamin BOUCHET	Substitute Member



Cédric MOUTIER  
Deputy Secretary General

## Delegation members



## Locations

Austria, Germany, Belgium, Czech Republic, Spain, France, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, United Kingdom.