



# Sistemul de remunerare

Remunerarea conducătorilor din cadrul companiilor listate





01

Introducere

02

Sumar  
executiv

03

Remunerația  
conducătorilor  
executivi

04

Remunerația  
conducătorilor  
neexecutivi

05

Scheme de  
remunerare pe  
termen lung

06

ESG

07

Diversitate

08

Recomandări

# CUPRINS







# INTRODUCERE

**1.1** Considerații generale privind studiul

**1.2** Companiile care au reprezentat obiectul studiului nostru



# 01 Introducere

Remunerarea directorilor reprezintă o variabilă esențială în atragerea și reținerea talentelor de vârf în cadrul companiilor. Oferirea unor pachete de compensații și beneficii competitive și bine structurate garantează stabilitatea echipei de conducere și stimulează atingerea unor performanțe ridicate. Transparența în privința acestor remunerații este esențială deoarece consolidează încrederea acționarilor și investitorilor, permițându-le să evalueze corect eficiența conducerii companiei iar publicarea informațiilor detaliate despre remunerare demonstrează angajamentul companiilor față de bunele practici de governanță și alinierea la standardele internaționale.

Începând cu anul 2022, în România, companiile listate la Bursa de Valori București trebuie să respecte o reglementare care impune publicarea informațiilor detaliate privind salariile acordate conducerii în anul anterior. Înainte de această dată, existau cerințe de raportare pentru anumite sectoare, cum ar fi cel financiar, dar datele erau prezentate într-o formă agregată.

Transparentizarea remunerațiilor primite de directori face parte din cerințele impuse de Directiva (UE) 2017/828 din 17 mai 2017 (de modificare a Directivei 2007/36/CE în ceea ce privește încurajarea

implicării pe termen lung a acționarilor). Aceasta a fost transpusă în legislația națională prin Legea 158/2020, publicată în Monitorul Oficial pe data de 29 iulie 2020 și a intrat în vigoare începând cu 28 august 2020.

Potrivit Legii, „conducătorul” este definit conform art. 94, lit.b) din Legea 24/2017 "orice membru al consiliului de administrație, precum și orice director, în cazul sistemului unitar de administrare, respectiv orice membru al consiliului de supraveghere, precum și al directoratului, în cazul sistemului dualist de administrare, potrivit Legii nr. 31/1990, inclusiv în toate cazurile în care a fost numit, directorul general și, dacă există această funcție, directorul general adjunct”.

Pentru acești conducători, companiile cu sediul social în România, ale căror acțiuni sunt listate pe o piață reglementată, au obligația de a pregăti o politică de remunerare, care trebuie supusă votului acționarilor, urmând ca toate remunerațiile plătite conducătorilor să se facă exclusiv în baza acesteia. În situația în care nu există o politică de remunerare aprobată și adunarea generală ordinară a acționarilor respinge politica propusă, emitentul are posibilitatea de a continua plata remunerației conducerii conform practicilor actuale. În acest caz, emitentul va prezenta o politică de remunerare revizuită pentru aprobare la următoarea adunare generală ordinară a acționarilor, chiar dacă aceasta nu coincide cu Adunarea Generală ordinară anuală.

Legea prevede, totodată, și reglementări specifice ale caracteristicilor pe care trebuie să le îndeplinească aceste politici, printre care menționăm: explicarea modului în care politica de remunerare contribuie la sustenabilitatea companiei pe termen lung, descrierea detaliată a tuturor elementelor de remunerare (inclusiv cele variabile și cele decontate în acțiuni), descrierea modului în care au fost poziționate remunerațiile și condițiile de angajare ale angajaților companiilor atunci când s-au stabilit remunerațiile conducătorilor, etc. Ulterior aprobării în Adunarea Generală a Acționarilor (AGA), companiile trebuie să aplice politica de remunerare stabilită pentru conducători și să o publice pe site-ul companiei.



**Pentru elaborarea studiului nostru, am analizat toate rapoartele de remunerare publicate de companiile listate la Bursa de Valori București în anul 2024 privind remunerația acordată în anul 2023.** Totuși, în lipsa unui model de raport standard impus de autorități, fiecare companie a ales un format propriu pentru prezentarea informațiilor. În plus, așa cum este detaliat în secțiunile următoare, informațiile prezentate nu sunt întotdeauna uniforme și au fost procesate pentru a asigura consecvența și comparabilitatea acestora.

**Studiul are ca obiectiv analiza tendințelor actuale în remunerarea directorilor din companiile listate, incluzând salariile directorului general (CEO), directorului financiar (CFO), altor directori în afara CEO și CFO și ale conducătorilor neexecutivi.** De asemenea, studiul compară aceste tendințe cu cele din anul anterior (rapoartele publicate în 2023 privind remunerațiile din 2022) pentru a evidenția evoluțiile în timp. Rezultatele obținute pot fi valoroase pentru formularea politicilor salariale, însă este important să se țină cont și de alți factori precum specificul industriei, dimensiunea companiei, indicatorii de performanță și responsabilitățile specifice fiecărui rol. În acest fel, studiul poate funcționa ca un ghid general pentru evaluarea componentelor pachetului de remunerare, analizarea tipurilor de recompense variabile și compararea remunerației directorilor în contextul actual al pieței.

## 1.1 Considerații generale privind studiul

Sumele analizate în cadrul acestui studiu sunt **exprimate în RON**. Pentru remunerațiile publicate în alte monede, cum ar fi EUR sau USD, am utilizat cursul mediu anual publicat de Banca Națională a României (BNR) pentru anul 2023, respectiv 4.9465 RON pentru EUR și 4.5743 RON pentru USD. Valorile prezentate reprezintă **remunerația brută plătită**. În cazurile în care remunerația a fost raportată sub formă netă, am calculat și estimat valoarea brută corespunzătoare.

În situațiile în care rapoartele de remunerare nu specifică explicit natura sumelor (brute sau nete), am presupus că acestea sunt brute, conform recomandărilor emise de legislatorul european și român. Pentru a asigura consecvența și comparabilitatea datelor, analiza noastră se concentrează pe **sumele efectiv plătite în anul 2023**. Informații suplimentare și detalii specifice sunt prezentate în fiecare secțiune în parte. Pentru a oferi o imagine de ansamblu cât mai clară asupra remunerațiilor și dimensiunii companiei, am utilizat veniturile totale ale companiilor analizate ca principal indicator financiar.

Totuși, recomandăm ca sumele prezentate în acest studiu să fie interpretate în contextul unui set mai larg de factori. Analiza remunerațiilor în absența unui astfel de context poate limita înțelegerea completă a compensațiilor și a factorilor care influențează structura salarială. Printre factorii pe care îi recomandăm să fie avuți în vedere se numără **capitalizarea** companiei (dimensiunea și stabilitatea financiară a companiei

influențează nivelul de remunerație); **cifra de afaceri netă**, care reflectă performanța economică generală a companiei și poate influența direct structura și nivelul remunerațiilor, **profitul net**, **numărul de angajați**, precum și **industria și contextul specific al fiecărei organizații** (industria în care activează compania poate dicta standardele și practicile de remunerare, care pot varia semnificativ între sectoare). De asemenea, contextul economic și de piață în perioada analizată joacă un rol important în stabilirea nivelului de remunerație.

În privința analizei comparative cu anul anterior (2022), este important de menționat numărul de directori analizați, în funcție de informațiile disponibile: CEO (65 de directori analizați în 2023, 53 în 2022), CFO (29 de directori analizați în 2023, 25 în 2022), alți directori (80 de directori analizați în 2023, 76 în 2022).

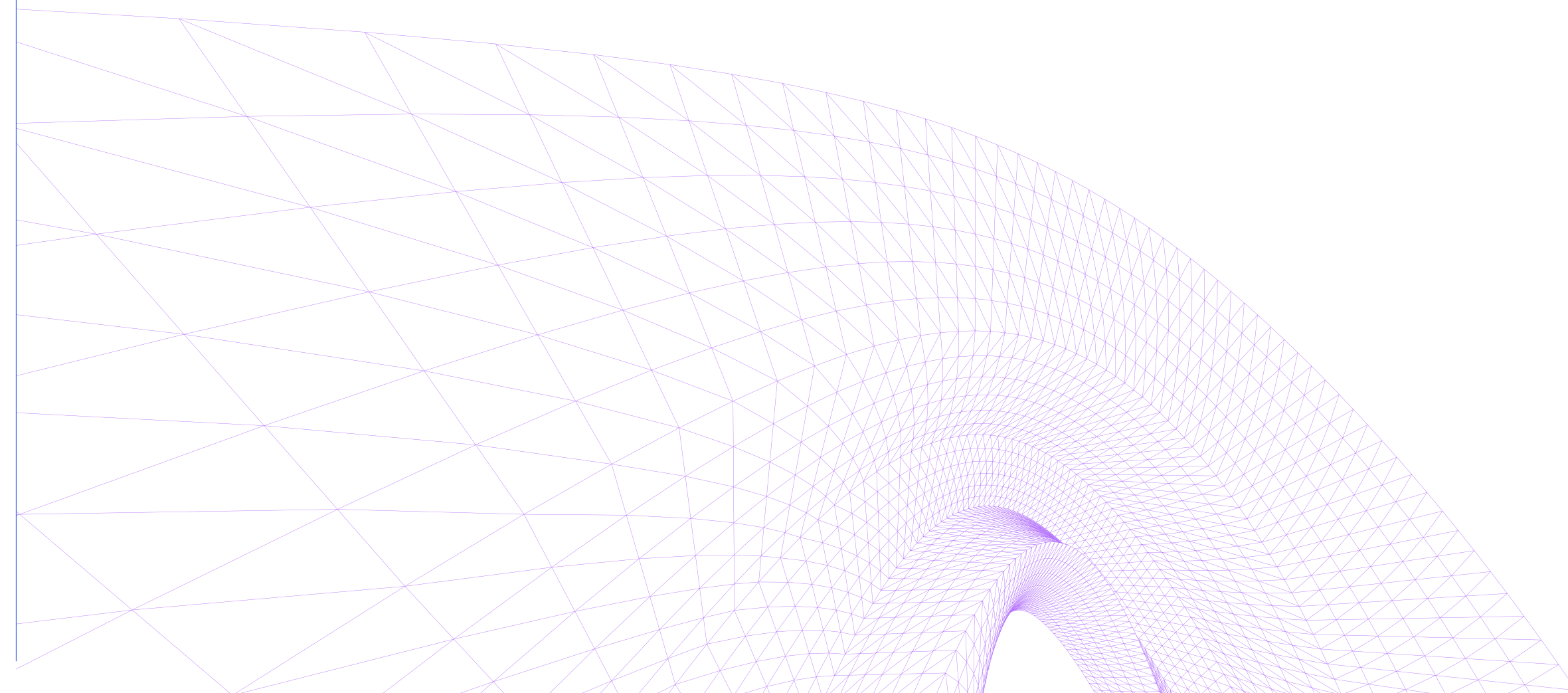


## 1.2 Companiile care au reprezentat obiectul studiului nostru

Pentru a oferi o perspectivă detaliată asupra remunerațiilor în companiile listate la Bursa de Valori București, analiza noastră s-a bazat pe informațiile publicate de aceste entități. În cadrul studiului am analizat cele 84 de companii listate în anul 2023, dintre care am inclus 71 de companii în analiza remunerației directorilor executivi și în cea a remunerației directorilor neexecutivi, în funcție de disponibilitatea informațiilor. Este important de menționat că numărul de companii incluse în fiecare secțiune poate varia în funcție de subiectul analizat, iar raportul specifică exact numărul de entități luate în considerare pentru fiecare aspect al studiului.

În ceea ce privește remunerația CFO-ului, am identificat informații relevante doar pentru 29 de companii. În toate aceste cazuri, CFO-ul are și rol de Director General Adjunct, pentru care raportarea este obligatorie. În alte organizații rolul poate fi ocupat și de alte funcții, cum ar fi directorul comercial sau tehnic. Companiile care nu au furnizat informații despre remunerația conducătorilor fie se află în insolvență, fie nu au publicat informații relevante sau le-au prezentat într-un format care nu permite compararea eficientă cu celelalte entități.

Am analizat 18 dintre cele 20 de companii incluse în indicele BET, care reprezintă cele mai tranzacționate companii de la Bursa de Valori București. Două companii au fost excluse din analiză din cauza lipsei de informații adecvate scopului acestui studiu. Prin această selecție ne propunem să oferim o analiză relevantă remunerației în cadrul companiilor listate, evidențiind tendințele și discrepanțele importante pentru investitori și pentru cei interesați de dinamica pieței de capital.







# SUMAR EXECUTIV





## 2.1

## Remunerația conducătorilor executivi

Comparativ cu anii anteriori, se remarcă o creștere a numărului de companii care oferă remunerație variabilă conducătorilor executivi. Peste jumătate dintre companiile analizate au inclus această formă de remunerație în pachetul oferit.

Referitor la valoarea remunerațiilor fixe primite, se observă o creștere a mediane în 2023 față de 2022, atât în cazul directorilor executivi, cât și în cazul membrilor neexecutivi: în cazul CEO, mediana a crescut de la 556.612 RON în 2022 la 611.111 RON în 2023, în cazul CFO de la 431.556 RON în 2022 la 584.391 RON în 2023, iar în cazul celorlalți directori, în afară de CEO și CFO, se observă o scădere a mediane prin raportarea remunerației fixe primite de acești directori față de remunerația primită de CEO de la 68% la 54%, și față de remunerația primită de CFO de la 99% la 86%.

Observăm o creștere a numărului de companii care adoptă scheme de remunerație variabilă, în

special cele listate la bursă. Remunerația variabilă are rolul de a recompensa performanța, iar un sistem în care aceasta reprezintă o parte semnificativă din totalul remunerației poate aduce beneficii, mai ales în perioade de incertitudine și instabilitate economică. Componenta variabilă contribuie la alinierea intereselor conducerii cu obiectivele organizaționale, întrucât atunci când recompensele sunt legate de performanța generală a companiei, motivația de a sprijini succesul pe termen lung poate crește.

**Tabel 1: Remunerația fixă primită de CEO  
(RON/BRUT)**

	2023	2022
Mediana	611.111	556.612
Percentila inferioară	266.005	294.166
Percentila superioară	900.876	901.459
Media	736.675	705.762
Minim	48.000	48.000
Maxim	3.138.366	2.489.026

**Tabel 2: Remunerația fixă primită de CFO  
(RON/BRUT)**

	2023	2022
Mediana	584.391	431.556
Percentila inferioară	369.738	277.703
Percentila superioară	793.067	633.333
Media	592.427	508.312
Minim	41.297	100.020
Maxim	1.863.535	1.611.346



**Tabel 3: Remunerația fixă anuală primită de CFO versus remunerația fixă anuală primită de CEO**

	2023	2022
Mediana	74%	72%
Percentila inferioară	58%	56%
Percentila superioară	87%	86%
Media	75%	72%
Minim	49%	41%
Maxim	133%	100%

**Tabel 4: Remunerația fixă anuală primită de alți directori versus CEO și CFO**

	Alți Directori vs CEO		Alți Directori vs CFO	
	2023	2022	2023	2022
Mediana	54%	68%	86%	99%
Percentila inferioară	44%	48%	79%	67%
Percentila superioară	91%	89%	79%	118%
Media	68%	65%	91%	97%
Minim	15%	15%	48%	19%
Maxim	269%	110%	187%	187%

## 2.2

**Remunerația  
conducătorilor neexecutivi**

O creștere a indemnizației observăm și în cazul membrilor neexecutivi, mediana a crescut de la 11.650 RON/ brut în 2022 la 12.000 RON/ brut în 2023. Referitor la remunerația variabilă, numărul acelor companii care oferă o astfel de formă de remunerare a rămas constant, însă numărul companiilor analizate în 2023 a crescut față de 2022, ceea ce înseamnă că proporția lor a scăzut.

Bunele practici privind remunerarea și în special cele legate de independența conducătorilor neexecutivi arată că aceștia beneficiază în general doar de remunerație fixă și, eventual de sume adiționale pentru participarea la ședințe sau în diverse comitete din care fac parte.

**Tabel 5: Indemnizația fixă lunară Membru CA/CS – RON brut**

	2023	2022
Mediana	12.000	11.650
Percentila inferioară	5.931	6.197
Percentila superioară	18.947	17.943
Media	17.909	15.796
Minim	41	41
Maxim	131.288	104.850



## 2.3

## ESG și Diversitate

Agenda ESG (Environmental, Social, and Governance) a devenit un aspect tot mai important în evaluarea performanței și sustenabilității companiilor, reflectându-se direct în modul în care acestea își definesc și își implementează strategiile de remunerare. Cu toate acestea, numărul companiilor care includ informații despre ESG în rapoartele de remunerare rămâne relativ redus, deși se observă o ușoară creștere față de anul trecut. Din totalul companiilor listate la BVB care au publicat politicile și rapoartele de remunerare pentru conducători, doar 18 (comparativ cu 17 anul trecut) menționează indicatori de performanță din aria ESG.

Diversitatea de gen rămâne un aspect important în evaluarea echilibrului organizațional, însă progresele în acest domeniu sunt încă lente. Similar anului precedent, femeile continuă să fie subreprezentate în poziții de conducere, ocupând

semnificativ mai puține funcții decât bărbații. Această discrepanță subliniază necesitatea unor eforturi mai susținute pentru a atinge un echilibru de gen real la nivelurile superioare de management.

### ✓ Directori executivi

- ✓ Doar 24% dintre directorii executivi sunt femei, în creștere față de anul anterior când 21% dintre directori erau femei. Așadar, din totalul de 174 de directori ai companiilor analizate, doar 42 sunt femei.
- ✓ În cazul CFO, observăm o creștere semnificativă față de anul trecut, 18 din 29 de directori analizați sunt femei (62%), față de 11 în 2022.
- ✓ În ceea ce privește alți directori, în afară de CEO și CFO, 16 din cei 80 sunt femei, ceea ce înseamnă un procent de 20% (21% în 2022), cu mențiunea că numărul este constant față de 2022 când tot 16 femei au fost, însă numărul de directori analizați a fost mai mic, de 76.

### ✓ Membri neexecutivi

- ✓ Observăm o creștere a numărului de femei membri neexecutivi față de 2022 - ponderea a crescut de la 17% la 19,3%.
- ✓ Similar cu anii anteriori, există o proporție semnificativă de companii care nu au nicio femeie în Consiliul de Administrație, mai exact 20 dintr-un total de 71 de companii analizate.





# Remunerația conducătorilor executivi





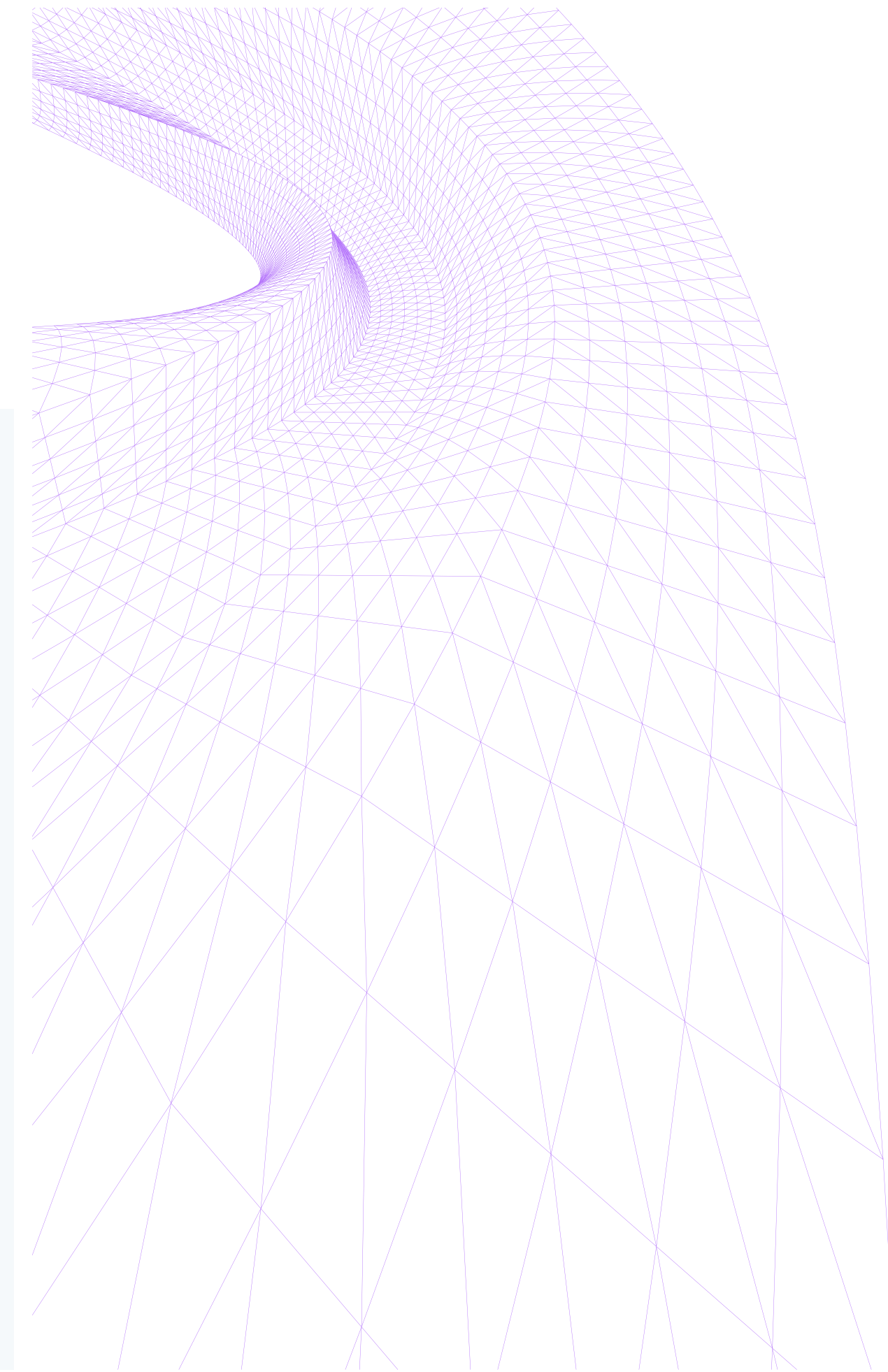
## 3.1 Remunerația fixă primită de Directorii Executivi

Studiul nostru include analiza remunerației fixe a CEO-ului din 62 de companii, a CFO-ului din 28 de companii și a altor 80 de directori din diverse domenii, inclusiv comercial, producție, tehnic, vânzări, resurse umane și operațiuni, provenind dintr-un total de 39 de companii, pe baza informațiilor publice disponibile, atât în politicile de remunerare, cât și în rapoartele de remunerare publicate în anul 2024 privind remunerația acordată în 2023.

Pentru directorii executivi, alții decât CEO și CFO, având în vedere informațiile limitate și

variațiile semnificative ale sumelor de la o companie la alta, am realizat o analiză cumulativă, calculând media remunerațiilor tuturor acestor directori dintr-o companie, comparativ cu remunerația fixă primită de CEO și CFO din aceeași companie.

Este important de menționat că, în cadrul acestei analize, remunerația fixă reprezintă suma fixă anuală primită de conducători în anul 2023, fără a include beneficii și alte remunerații suplimentare.





## 3.1.1

## Remunerația fixă primită de CEO

În cadrul analizei remunerației fixe a CEO, bazată pe datele din rapoartele de remunerare, au fost analizate 65 de companii. Pentru a asigura acuratețea și relevanța analizei, am exclus din studiu anumite date care ar putea distorsiona rezultatele. Astfel, a fost exclusă o companie în care remunerația CEO-ului este semnificativ mai mare decât media, aproximativ dublul remunerației maxime observate, și alte două companii în care CEO nu beneficiază de remunerație fixă.

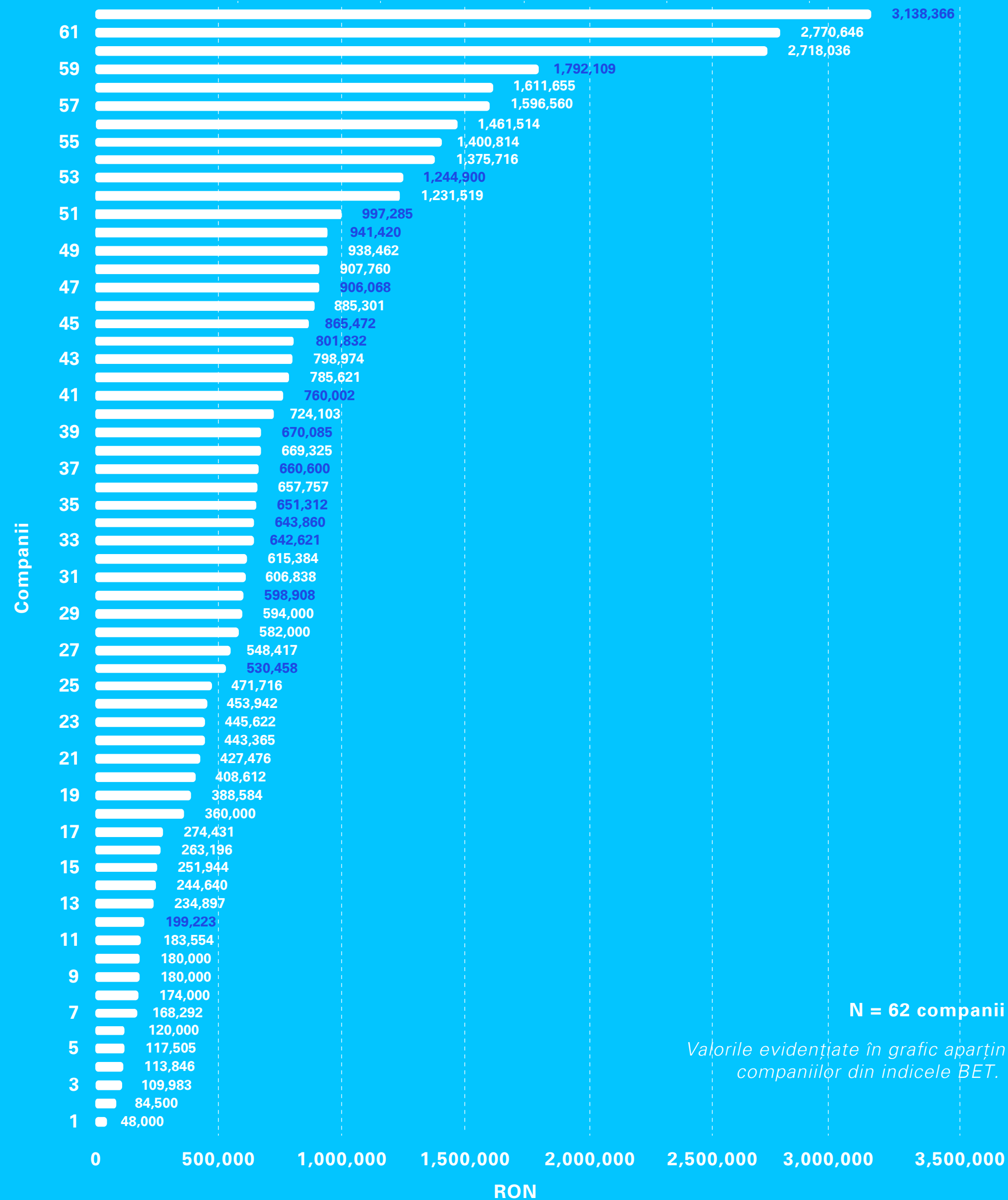
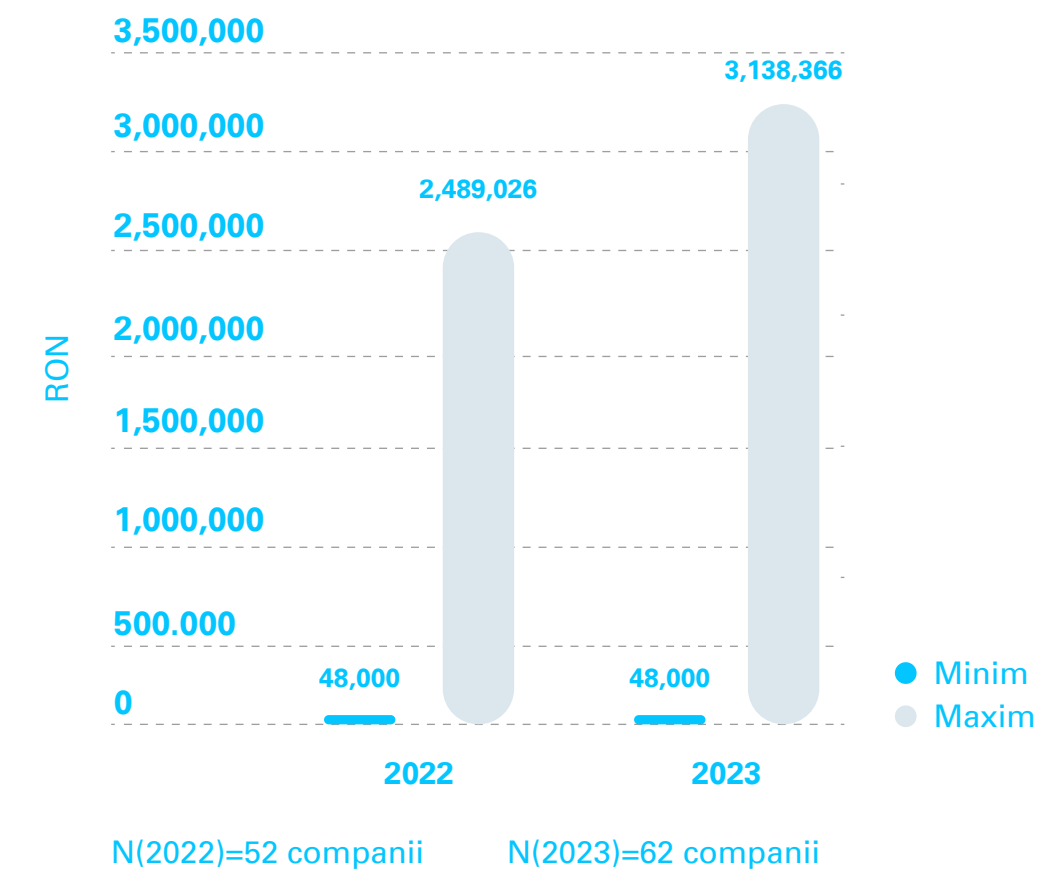
Remunerația fixă acordată CEO în cele 62 de companii analizate variază între 48.000 RON și 3.138.366 RON. Dacă suma minimă acordată unui CEO este la fel ca anul anterior, de 48.000 RON, în ceea ce privește remunerația maximă, aceasta este semnificativ mai mare, de 3.138.366 RON față de 2.489.026 RON. Menționăm că, dacă în cazul sumei minime vorbim de aceeași companie, în cazul remunerației maxime sunt două companii diferite. În ceea ce privește companiile din BET (17 companii

analizate din 20), se menține aceeași tendință ca în anul anterior, 3 dintre ele aflându-se în cea de a doua jumătate a clasamentului. Totalul remunerației fixe primite de aceste companii continuă să reprezinte un procent important din totalul remunerației tuturor CEO din companiile analizate, de 35%, iar nivelul cel mai mare al remunerației primite de un CEO este al unei companii din BET, cu excepția companiei cu valoare atipică excluse din analiză, al cărei CEO era dintr-o companie care nu face parte din BET.

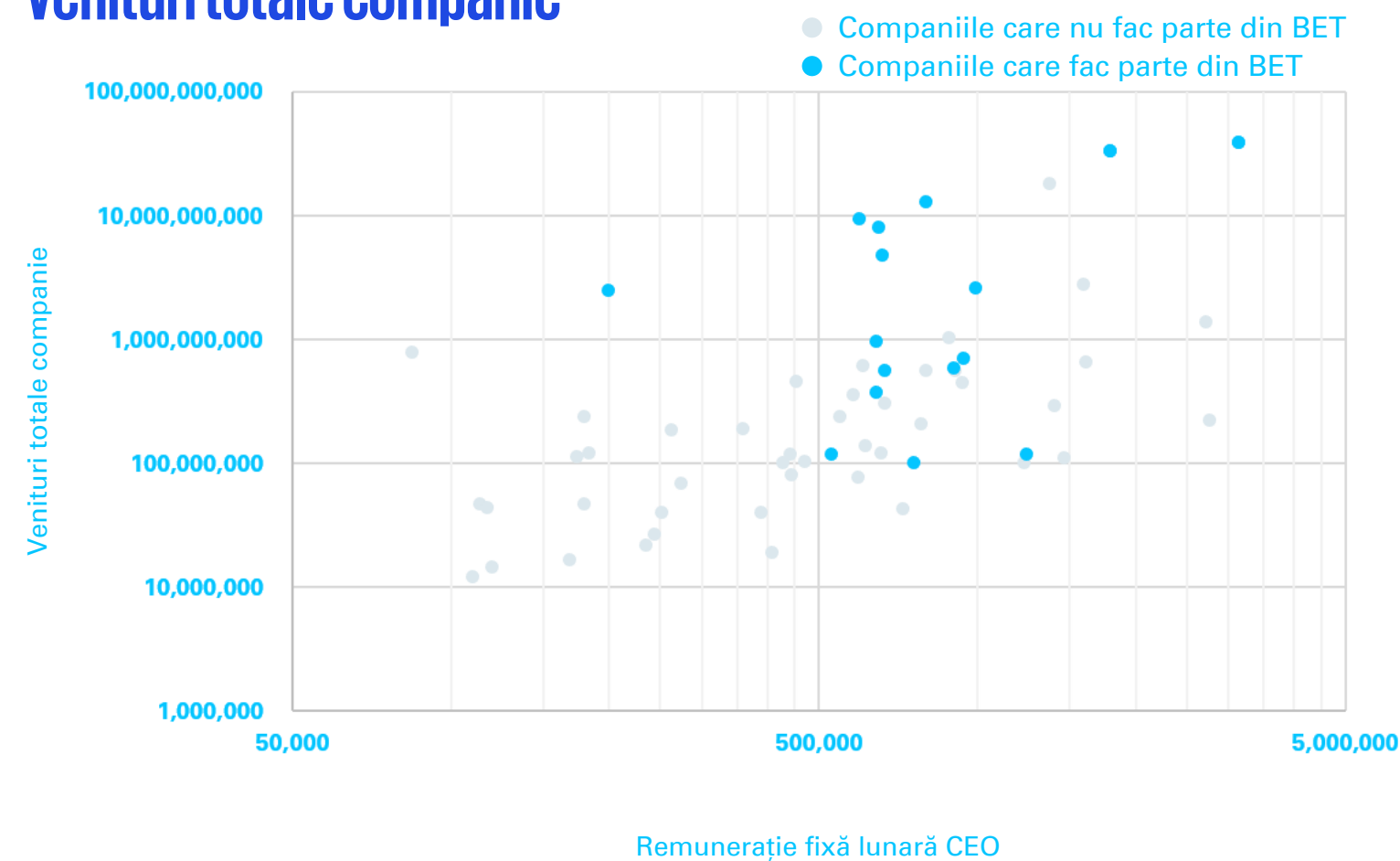
Tabel 6: Remunerația fixă anuală CEO

	2023	2022
Mediana	611.111	556.612
Percentila inferioară	266.005	294.166
Percentila superioară	900.876	901.459
Media	736.675	705.762
Minim	48.000	48.000
Maxim	3.138.366	2.489.026



**Grafic 1: Remunerația fixă anuală – CEO**

**Grafic 2: Remunerație fixă anuală CEO (2022 - 2023)**


O tendință similară anului anterior se observă și în ceea ce privește top 10 remunerații, doar 3 companii din BET se situează în primele 10 cele mai mari remunerații acordate unui CEO și tot 3 companii din BET se situează sub mediana întregului grup de 62 de companii analizate.

**Grafic 3: Remunerația fixă lunară CEO vs. Venituri totale companie**


Analizând remunerația fixă anuală a CEO-ului în raport cu veniturile totale ale companiei pentru anul 2023, în general, observăm o corelare directă între nivelul salariului și dimensiunea companiei. Remunerația CEO-ului crește proporțional cu veniturile companiei, sugerând că structura de compensare este ajustată în funcție de succesul economic și mărimea organizației. Această relație este importantă pentru management și acționari deoarece subliniază că politica de remunerare este aliniată cu dimensiunea și performanța economică a companiei. Totodată, o astfel de corelare asigură echitate în

structura de compensare, având potențialul de a motiva conducătorii să contribuie la creșterea și succesul continuu al organizației și reflectă practicile de compensare adecvate pentru complexitatea și responsabilitățile asociate cu conducerea unor companii mari. Cu toate acestea, așa cum arată și *Graficul 3: Remunerația fixă lunară CEO vs. Venituri totale companie*, există și situații în care companiile plătesc o remunerație fixă anuală mai mică comparativ cu dimensiunea companiei sau companii ce plătesc sume mari prin raportarea la dimensiunea companiei.



# 3.1.2

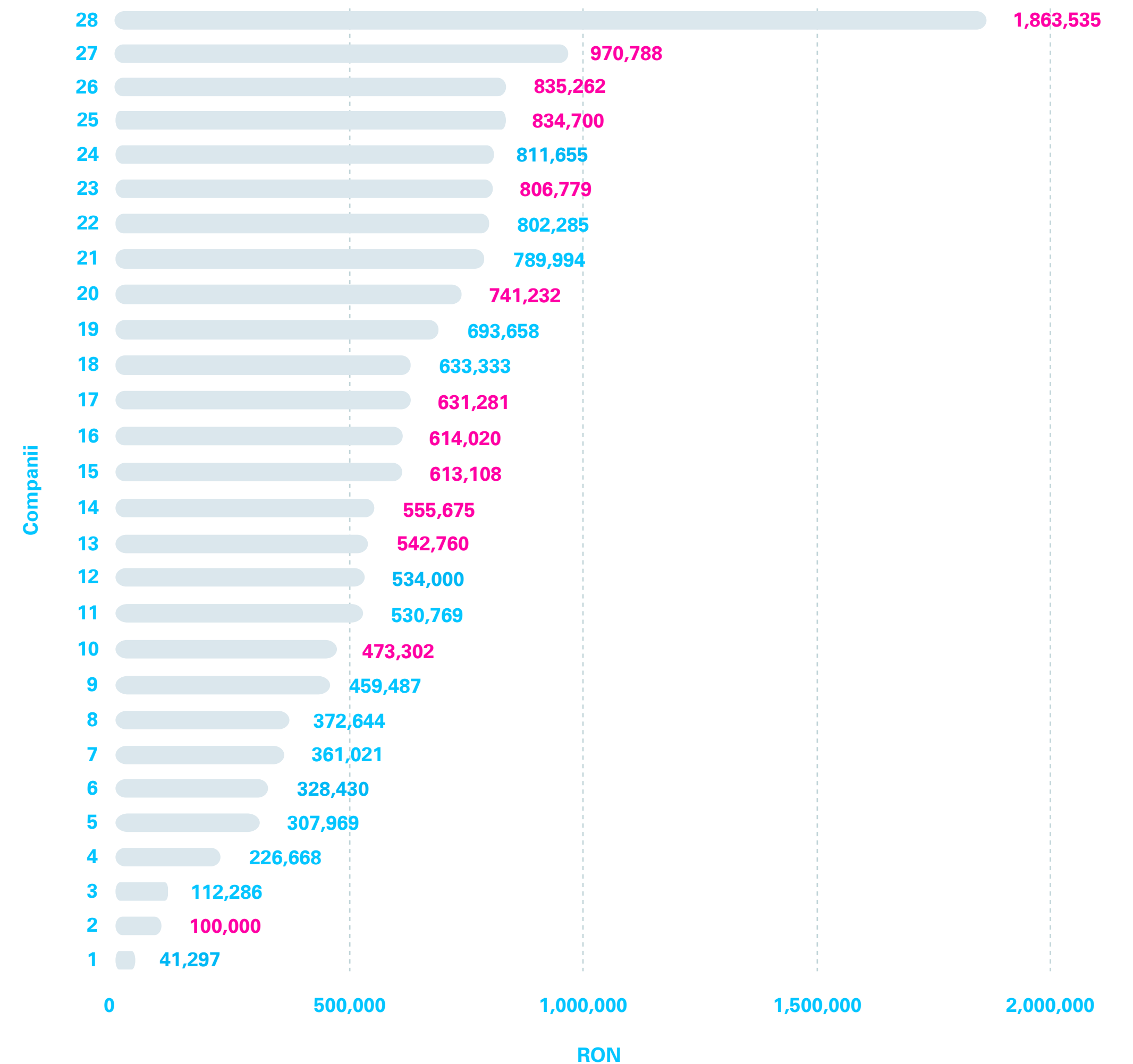
## Remunerația fixă primită de CFO

Pe baza disponibilității datelor am analizat remunerațiile primite de 29 de CFO din companiile listate la Bursa de Valori București, din care am exclus din analiză o companie deoarece CFO-ul nu este remunerat cu o remunerație fixă. Astfel, remunerația fixă anuală primită de un CFO în 2023, în cele 28 de companii analizate, variază între 41.297 RON și 1.863.535 RON. Valoarea minimă este mai mică față de cea de anul trecut (100.020 RON), în timp ce valoarea maximă primită de un CFO a crescut de la 1.611.346 RON la 1.863.535 RON. Menționăm că vorbim de companii diferite față de anul 2022, atât în privința valorii minime acordate unui CFO, cât și în cazul valorii maxime. Din cei 13 Directori Financieri ai companiilor BET analizați, 9 se situează în prima jumătate a clasamentului.

**Tabel 7: Remunerația fixă primită de CFO (RON/BRUT)**

	2023	2022
Mediana	584.391	431.556
Percentila inferioară	369.738	277.703
Percentila superioară	793.067	633.333
Media	592.427	508.312
Minim	41.297	100.020
Maxim	1.863.535	1.611.346

**Grafic 4: Remunerația fixă anuală CFO**



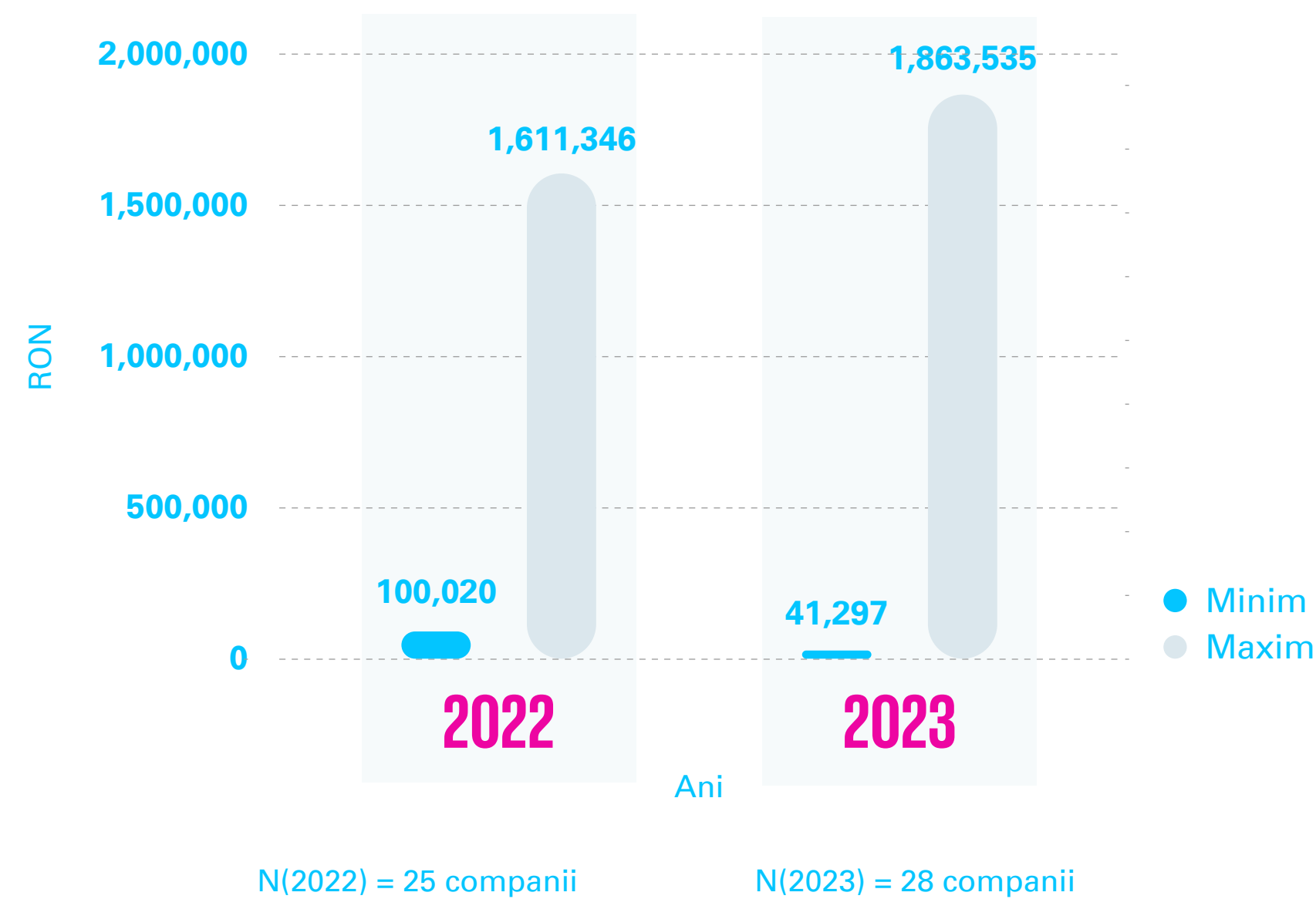
N = 28

Valorile evidențiate în grafic aparțin companiilor din indicele BET.



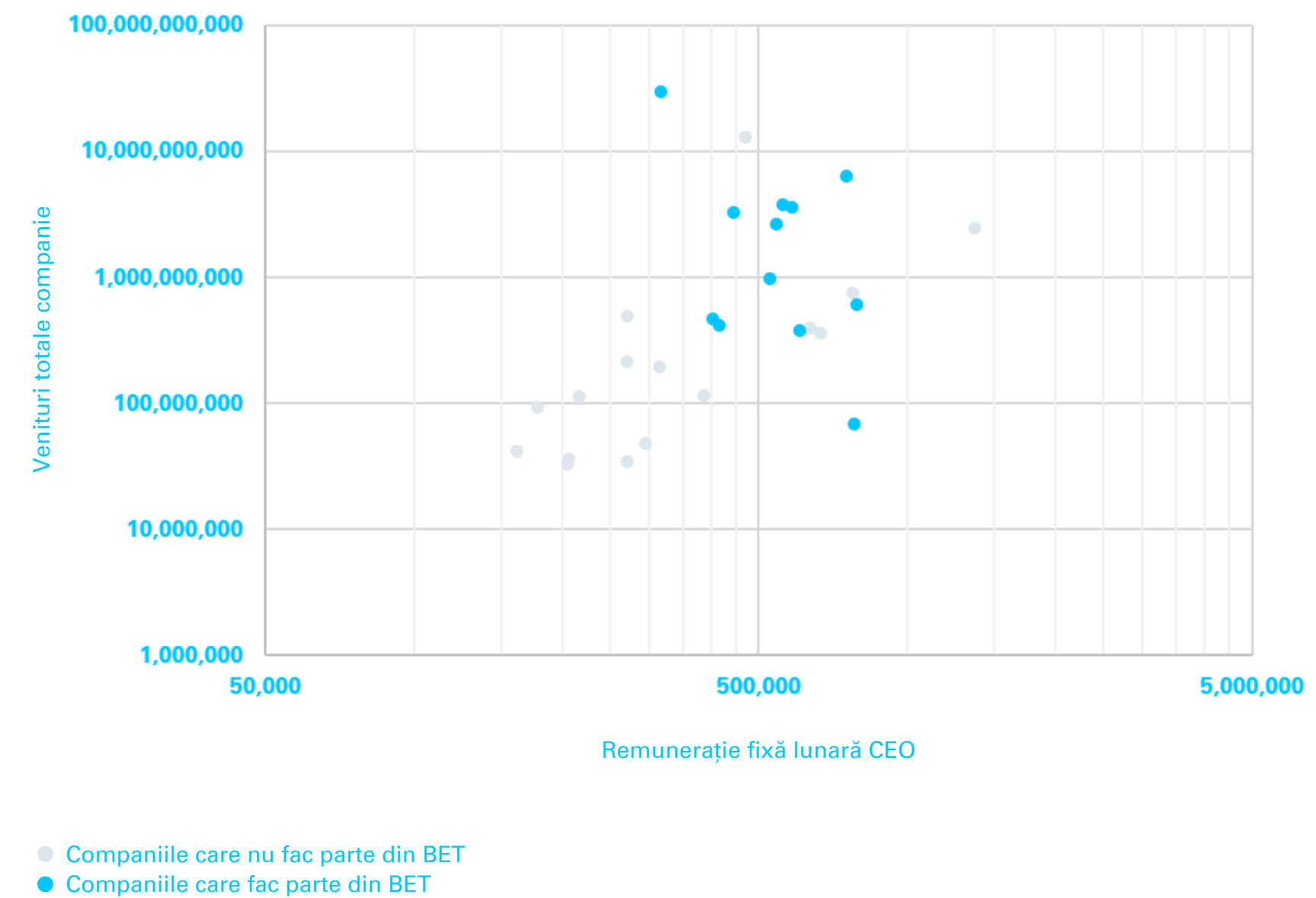
Similar cu situația CEO, se observă o majorare a limitei superioare a remunerației fixe pentru un CFO, în timp ce limita inferioară a acesteia a scăzut; aceeași tendință a fost constatată și în anii anteriori (2022 vs. 2021), când valoarea minimă primită de un CFO a scăzut (2021 - 162.043 RON vs. 2022 – 100.020 RON).

**Grafic 5: Remunerația fixă anuală CFO (minim și maxim)**

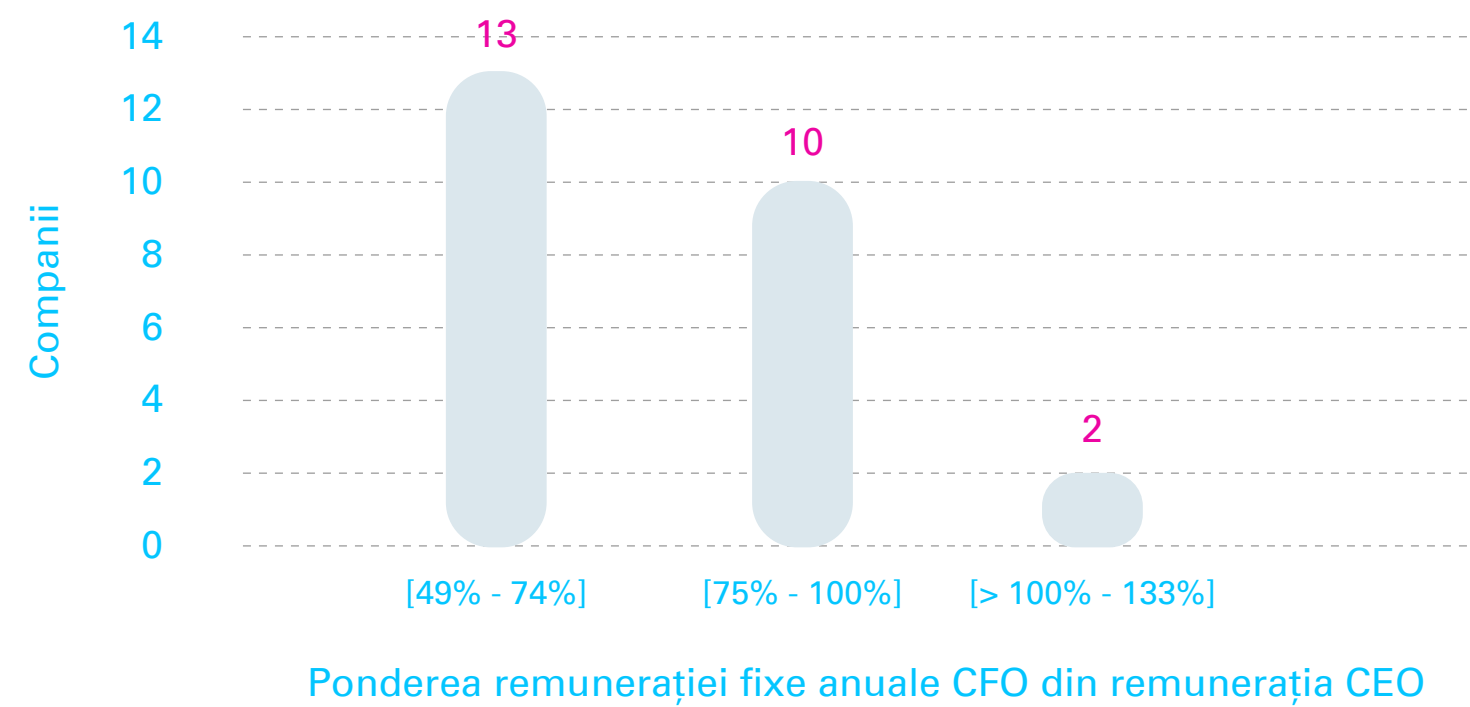


Dacă analizăm remunerația fixă anuală a CFO-ului în raport cu dimensiunea companiei (măsurată prin veniturile totale înregistrate în anul 2023), observăm că, în general, există o tendință ascendentă și o corelație între salariul CFO-ului și mărimea companiei, salariul crescând proporțional cu creșterea dimensiunii companiei. Totuși, există și cazuri excepționale în care unele companii oferă salarii mai mari sau mai mici decât cele așteptate în raport cu dimensiunea lor.

**Grafic 6: Remunerația fixă lunară CFO vs. Venituri totale companie**





**Grafic 7: Remunerație fixă anuală CFO vs. Remunerație fixă anuală CEO**


Referitor la remunerația fixă anuală a unui CFO comparativ cu cea a unui CEO, am analizat datele din 25 de companii, unde erau disponibile informații relevante pentru ambele categorii de executivi. Rezultatele arată că remunerația fixă anuală a unui CFO variază între 49% și 133% din cea a unui CEO, cu o mediană de 74%, în creștere cu 2 puncte procentuale față de anul precedent.

**Tabel 8: Remunerația fixă anuală primită de CFO versus remunerația fixă anuală primită de CEO**

	2023	2022
Mediana	74%	72%
Percentila inferioară	58%	56%
Percentila superioară	87%	86%
Media	75%	72%
Minim	49%	41%
Maxim	133%	100%



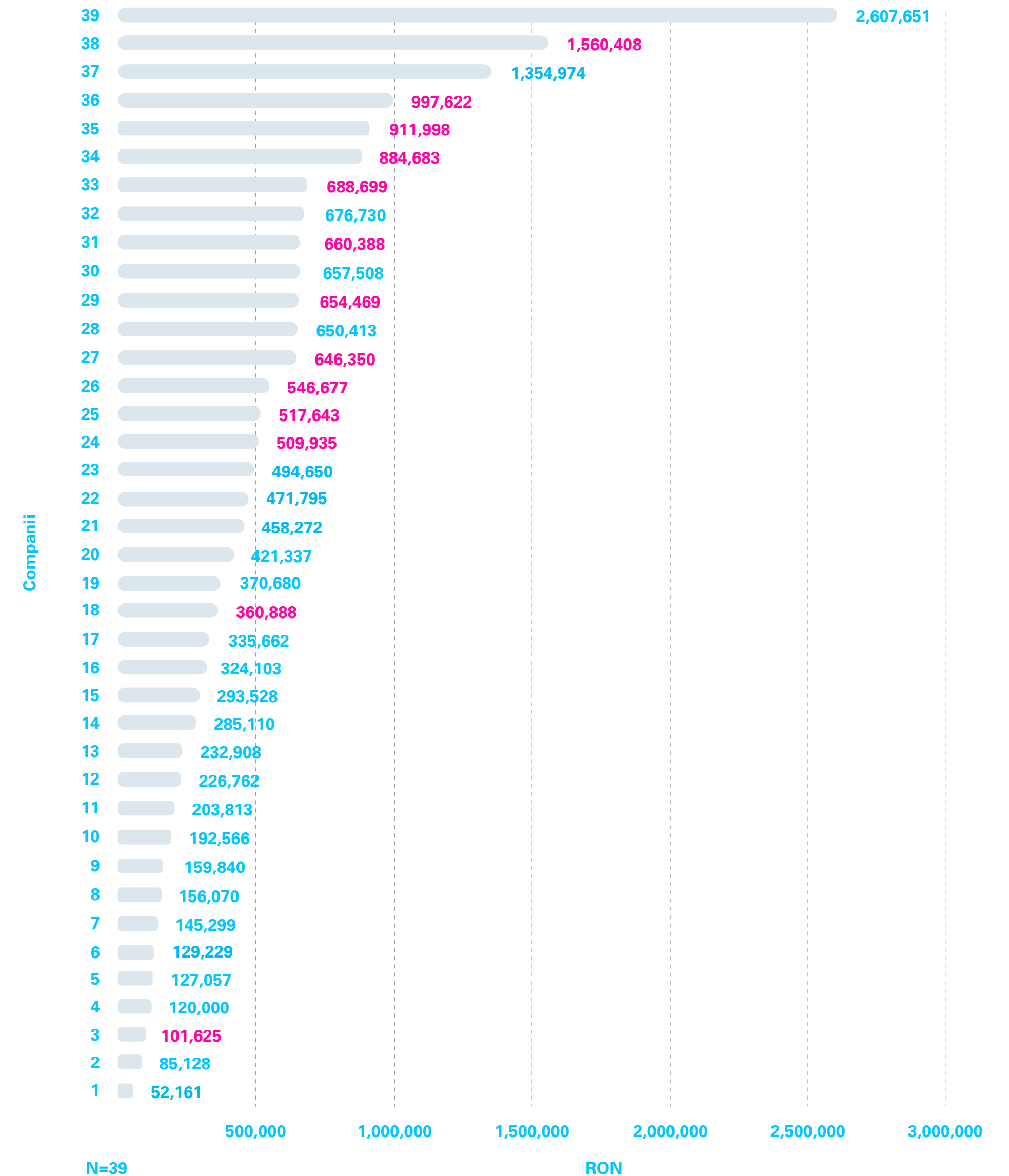
# 3.1.3

## Remunerația fixă primită de alți Directori în afară de CEO și CFO

Remunerația altor directori executivi, în afară de CEO și CFO variază semnificativ între companii și între diferite poziții, chiar și în cadrul aceleași organizații. În acest context, am realizat o analiză cumulată a mediei remunerației acestor directori dintr-o companie și am comparat-o cu remunerația fixă a CEO-ului și CFO-ului din aceeași organizație. Datele arată că, în medie, 87% din directorii executivi au o remunerație fixă mai mică decât cea a CEO-ului și 80% dintre directorii executivi au o remunerație mai mică decât cea a CFO-ului.

Cu excepția a două companii, în general, remunerația fixă anuală primită de Directorii (alții decât CFO și CEO) din companiile din BET (marcate cu roz în grafic) se află în continuare în jumătatea de sus a clasamentului, iar spre deosebire de anii trecuți (2022, 2021), când doar 3 companii BET se aflau în top 10, numărul acestora a crescut la 6 companii.

**Grafic 8: Media remunerației fixe anuale obținute de alți Directori, per companie**





Tabelul alăturat reprezintă ponderea mediei remunerației fixe anuale a pozițiilor de director, alții decât CEO și CFO, raportată la remunerația primită de CEO și CFO.

Tabel 9: Remunerația fixă anuală primită de alți directori vs. CEO și CFO	Alți Directori vs CEO		Alți Directori vs CFO	
	2023	2022	2023	2022
Mediana	54%	68%	86%	99%
Percentila inferioară	44%	48%	79%	67%
Percentila superioară	91%	89%	79%	118%
Media	68%	65%	91%	97%
Minim	15%	15%	48%	19%
Maxim	269%	110%	187%	187%

## 3.1.4

## Concluzii privind analiza remunerației fixe anuale a conducătorilor executivi

Analiza remunerației fixe anuale acordate directorilor executivi ai companiilor listate relevă existența unor diferențe semnificative între companii, care necesită o evaluare într-un context mai amplu, care să ia în considerare factori precum veniturile totale, capitalizarea de piață, cifra de afaceri netă, profitul net și numărul de angajați. Remunerația fixă anuală a CEO-ului și CFO-ului rămâne, în general, corelată cu dimensiunea companiei, cu o tendință de creștere a remunerației odată cu creșterea dimensiunii companiei. Totuși, această corelație nu este strictă, existând abateri și situații excepționale.

Un alt aspect important observat este că, spre deosebire de anii precedenți, cea mai mare remunerație fixă, atât pentru CEO, cât și pentru CFO, este acordată într-o companie din indicele BET. Deși cea mai mare remunerație fixă pentru alți directori executivi, în afară de CEO și CFO, nu provine dintr-o companie BET, numărul companiilor din acest indice care se regăsesc în top 10 cele mai mari remunerații fixe a crescut de la 3 la 6. În general, companiile incluse în BET tind să ofere remunerații proporționale cu dimensiunea companiei, reflectând o aliniere mai strânsă între mărimea organizației și nivelul remunerației acordate.



## 3.2

## Remunerația variabilă primită de Directorii Executivi

Pentru analiza remunerației variabile am luat în calcul 67 de companii, având în vedere disponibilitatea datelor. Din cele 67, 39 de companii oferă remunerație variabilă conducătorilor executivi, sub formă de bonusuri și/sau alte forme de remunerare variabilă, inclusiv forme de remunerare pe termen lung.

Modul de raportare a remunerației variabile variază considerabil între companii. În rapoartele de remunerare publicate anul acesta, unele companii au raportat sumele efectiv plătite în anul 2023, în timp ce altele au inclus sumele aferente performanței din 2023 sau din anii anteriori, dar care au fost plătite în 2024. De asemenea, există diferențe în exprimarea valorii acțiunilor acordate în cazul planurilor de remunerare în acțiuni: unele companii au indicat valoarea cash, în timp ce altele au menționat doar numărul de acțiuni. Sub aceeași categorie de remunerare variabilă, companiile au raportat diverse tipuri de sume, de la contravaloarea acțiunilor și beneficiile din opțiuni pe acțiuni virtuale, până la bonusuri trimestriale și alte plăți variabile în numerar.

În cadrul analizei noastre am luat în considerare sumele efectiv plătite în 2023, fie în numerar, fie în valoarea acțiunilor transferate în acel an.

Remunerația variabilă are un rol deosebit de important în pachetele de compensare ale conducătorilor organizațiilor listate la bursă, fiind un mecanism care stimulează performanța individuală și care aliniază interesele liderilor cu obiectivele strategice și financiare ale companiei. Prin corelarea unei părți semnificative a compensației cu atingerea unor indicatori de performanță specifici și cu realizarea de rezultate măsurabile, remunerația variabilă contribuie la creșterea sustenabilă și la îmbunătățirea rezultatelor organizației pe termen lung, asigurându-se astfel că liderii sunt motivați să contribuie activ la succesul și dezvoltarea continuă a companiei.

Unele companii au oferit în rapoartele de remunerare publicate în acest an (2024) explicații privind remunerația variabilă plătită executivilor conform politicilor acestora.

Tabel 10: Remunerația variabilă primită de directorii executivi

Număr companii	Explicații
4	Componenta variabilă nu poate depăși 100% din remunerația fixă anuală
1	Componenta variabilă reprezintă între 27% și 59% din remunerația totală
1	Componenta variabilă poate varia între 0 și 500% din salariul de bază fix al administratorilor executivi sau neexecutivi ai Societății
1	Componenta variabilă poate fi 20% din remunerația totală
1	Componenta variabilă poate fi maximum 33% din indemnizația anuală fixă
1	Componenta variabilă poate fi între 0 și 45% din remunerația fixă anuală totală
1	Componenta variabilă poate reprezenta între 20% și 100% din remunerația totală



## 3.2.1

**Remunerația variabilă primită de CEO**

Din cei 62 de CEO analizați, 32 primesc remunerație variabilă, ceea ce reprezintă un procent de 52%, în creștere față de anul anterior, când doar 25 din 52 de CEO analizați primeau o formă de remunerație variabilă.

Datele analizate arată că ponderea remunerației fixe în cadrul pachetului total al remunerației a scăzut de la 84% la 75% comparativ cu 2022. Acest lucru sugerează că, în prezent, componentele variabile ale remunerației au câștigat o importanță mai mare față de anul anterior, iar această schimbare ar putea reflecta o tendință spre structuri de remunerație mai flexibile sau mai orientate către performanță. În ceea ce privește ponderea remunerației variabile, în 53% din cazuri, remunerația variabilă reprezintă sub 50% din remunerația fixă, însă există și excepții, în care aceasta poate reprezenta până la 327% din remunerația fixă; mai mult, una din companii oferă doar remunerație variabilă CEO-ului.

**Tabel 11: Remunerația variabilă primită de CEO**

Companie	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
1	69%	31%	45%
2	63%	37%	60%
3	51%	49%	95%
4	41%	59%	147%
5	0%	100%	N/a
6	31%	69%	224%
7	23%	77%	327%
8	74%	26%	35%
9	65%	35%	55%
10	86%	14%	16%
11	33%	67%	205%
12	63%	37%	58%
13	95%	5%	5%
14	72%	28%	40%
15	97%	3%	4%
16	55%	45%	82%
17	82%	18%	22%
18	97%	3%	3%
19	35%	65%	182%
20	79%	21%	27%
21	65%	35%	54%
22	98%	2%	2%
23	64%	36%	55%
24	88%	12%	13%
25	77%	23%	30%
26	68%	32%	47%
27	88%	12%	14%
28	45%	55%	121%
29	82%	18%	22%
30	69%	31%	46%
31	77%	23%	29%
32	36%	64%	177%

## 3.2.2

**Remunerația variabilă primită de CFO**

Din cei 28 de CFO analizați, 18 primesc remunerație variabilă, ceea ce reprezintă un procent de 64%, în creștere față de anul anterior când doar 11 din 25 de CFO (44%) analizați primeau o formă de remunerație variabilă. Se menține aceeași tendință ca anul anterior; în aproape toate cazurile remunerația variabilă reprezintă până la 50% din total remunerație, excepție făcând două companii. Dacă raportăm remunerația variabilă ca pondere din remunerația fixă, aceasta variază între 1% și 221%.



Tabel 12: Remunerația variabilă primită de CFO

Companie	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
1	31%	69%	221%
2	38%	62%	160%
3	52%	48%	94%
4	57%	43%	74%
5	61%	39%	64%
6	61%	39%	64%
7	63%	37%	58%
8	64%	36%	56%
9	69%	31%	45%
10	69%	31%	44%
11	72%	28%	39%
12	74%	26%	35%
13	77%	23%	30%
14	86%	14%	17%
15	89%	11%	12%
16	95%	5%	6%
17	96%	4%	4%
18	99%	1%	1%

## 3.2.3

## Remunerația variabilă primită de alți directori, în afară de CEO și CFO

Aceeași tendință de creștere a numărului directorilor care primesc remunerație variabilă se menține și în cazul Altor Directori, în afară de CEO și CFO; 48% dintre aceștia primesc remunerație variabilă (38 din 80 de directori analizați), față de 41% în anul anterior, când doar 31 din 76

de directori executivi primeau remunerație variabilă. A crescut și ponderea remunerației variabile în total remunerație; dacă în 2022 doar 6 directori primeau o remunerație variabilă egală sau mai mare decât remunerația fixă, în 2023, numărul directorilor executivi care primesc o remunerație variabilă mai mare decât remunerația fixă a crescut la 11.

Tabel 13: Remunerația variabilă primită de alți directori

Alți Directori, cu excepția CEO și CFO	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
Director 1	15%	85%	546.6%
Director 2	16%	84%	519.4%
Director 3	26%	74%	577.5%
Director 4	29%	71%	248.0%
Director 5	30%	70%	233.7%
Director 6	31%	69%	222.9%
Director 7	33%	67%	199.5%
Director 8	33%	67%	199.5%
Director 9	35%	65%	182.2%
Director 10	40%	60%	149.3%
Director 11	45%	55%	122.4%
Director 12	50%	50%	100.0%
Director 13	50%	50%	98.8%
Director 14	53%	47%	89.2%
Director 15	55%	45%	82.8%
Director 16	57%	43%	74.8%
Director 17	57%	43%	74.4%
Director 18	58%	42%	71.6%
Director 19	60%	40%	68.0%
Director 20	62%	38%	61.1%
Director 21	62%	38%	60.1%
Director 22	64%	36%	57.0%
Director 23	66.6%	33.4%	50.1%
Director 24	67%	33%	48.4%
Director 25	73%	27%	37.4%
Director 26	73%	27%	37.3%
Director 27	73%	27%	36.6%
Director 28	74%	26%	35.9%
Director 29	75%	25%	33.3%
Director 30	77%	23%	30.3%
Director 31	80%	20%	24.3%
Director 32	85%	15%	17.6%
Director 33	86%	14%	16.4%
Director 34	86%	14%	16.2%
Director 35	89%	11%	11.9%
Director 36	90%	10%	10.7%
Director 37	92%	8%	8.2%
Director 38	96%	4%	4.5%
Director 39	99.6%	0.4%	N/a



## 3.2.4 Concluzii privind analiza remunerației variabile

Mai bine de jumătate dintre companiile analizate, respectiv 39 din 67, oferă o formă de remunerație variabilă pentru directorii executivi. În cazul altor directori, cu excepția CEO-ului și CFO-ului, acest procent se situează la 48%, astfel ponderea companiilor care acordă remunerație variabilă pentru directorii executivi este în creștere față de anii anteriori.

Remunerația variabilă are un rol esențial pentru companiile listate, contribuind la motivarea directorilor executivi în vederea atingerii obiectivelor strategice ale organizației. Prin ajustarea recompenselor în funcție de performanța obținută, acest sistem

stimulează atât realizările individuale, cât și colaborarea eficientă în cadrul echipei de conducere, asigurând o mai bună aliniere între interesele managementului și cele ale acționarilor. Astfel, remunerația variabilă sprijină angajamentul conducătorilor față de succesul pe termen lung al companiei.

Bunele practici privind remunerarea variabilă pentru companiile listate (și nu numai) sugerează implementarea unui sistem cu cel puțin două componente distincte: una pe termen scurt și alta pe termen lung. Componenta pe termen scurt, de obicei de 1 an, include bonusuri anuale, adesea plătite în numerar

și corelate cu performanța companiei și a individului în perioada respectivă. Aceasta este raportată la remunerația fixă anuală. Pe de altă parte, componenta de remunerație pe termen lung, care se desfășoară de obicei pe o perioadă de 3-4 ani, este de regulă acordată sub formă de acțiuni sau printr-o combinație de acțiuni și numerar. Aceasta este, în general, plafonată la de 2 sau 3 ori valoarea remunerației fixe anuale. În mod tipic este corelată cu performanța pe termen lung a companiei și are scopul de a alinia interesele directorului cu obiectivele pe termen lung ale organizației și cu interesele acționarilor.

## 3.3 Remunerații primite de Directorii Executivi de la alte entități din grup

Din cei 171 de directori executivi analizați, 23 primesc remunerații de la alte entități din grup, ceea ce înseamnă un procent de 13%, în creștere față de anul trecut, când doar 12% dintre directorii executivi (19 din 154) primeau remunerații de la alte companii din grup.

Raportat la remunerația fixă anuală, aceste sume sunt relativ mici, 12 din cei 23 primesc o remunerație mai mică de 20% din indemnizația fixă anuală, 3 primesc o remunerație cuprinsă între 33 și 62% și există excepții:

- 1 director primește o remunerație de 168% din remunerația fixă anuală
- 1 director primește o remunerație de 170% din remunerația fixă anuală

- 1 director primește o remunerație de 239% din remunerația fixă anuală
- 1 director primește o remunerație de 239% din remunerația fixă anuală
- 1 director primește o remunerație de 249% din remunerația fixă anuală
- 1 director primește o remunerație de 467% din remunerația fixă anuală
- 1 director primește o remunerație de 707% din remunerația fixă anuală
- 1 alt director primește remunerație fixă din partea altei companii din grup, însă nu este remunerat pentru rolul de director executiv pe care îl are în compania listată.



## 3.4

**Beneficiile primite de Directorii Executivi**

În ceea ce privește beneficiile directorilor executivi, unele companii le menționează fără a preciza valoarea lor în bani. Astfel, am realizat o analiză a beneficiilor pe baza datelor disponibile, acolo unde acestea au fost prezentate în mod distinct în rapoartele de remunerare publicate în acest an (2024) privind remunerația acordată în 2023.

Din această analiză reiese că valoarea beneficiilor a crescut față de anul trecut. Cele mai multe companii acordă beneficii între 1% și 25% din valoarea remunerației fixe anuale, urmate de cele care acordă beneficii a căror valoare este sub 1% din valoarea remunerației fixe anuale, în timp ce 4 companii acordă beneficii între 25% și 50% din valoarea remunerației fixe anuale.

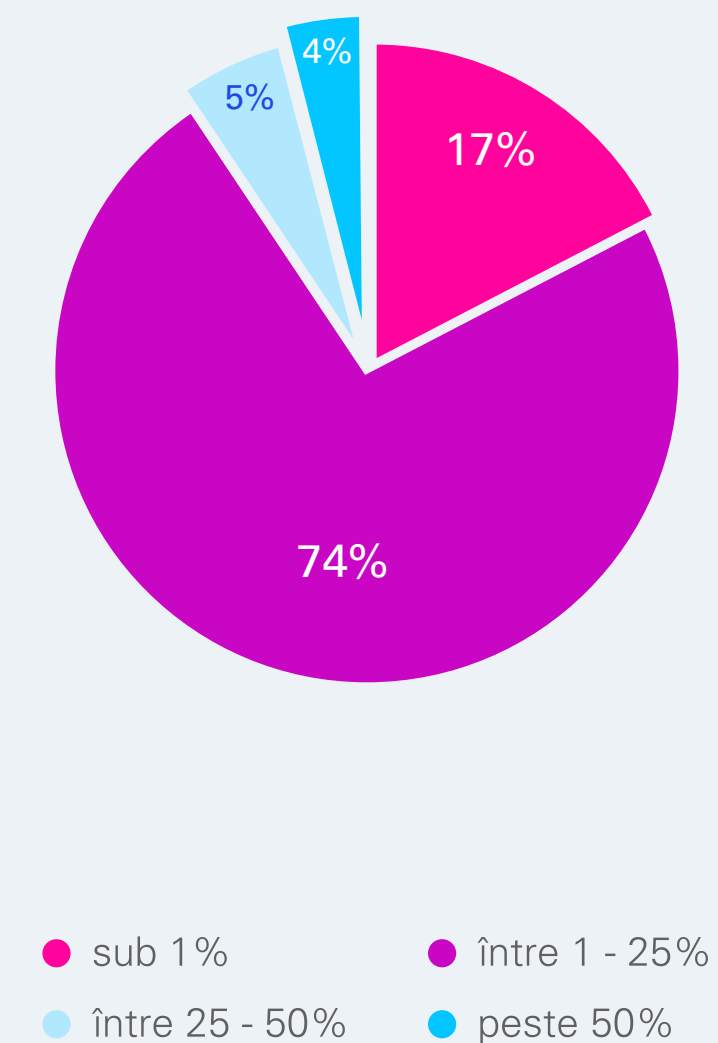
Există și 2 excepții, unul din

directori primește beneficii în valoare de 100% față de remunerația fixă anuală, având în vedere că nu a fost remunerat și un alt director care primește beneficii în proporție de 275% din remunerația fixă anuală, explicația fiind aceea că valoarea acestor beneficii constă într-o primă de pensionare și zilele de concediu neefectuate.

Din analiza rapoartelor de remunerare, se poate observa că cele mai des întâlnite beneficii sunt:

- asigurare de sănătate
- telefon /laptop/ tabletă, mașină de serviciu
- decontarea cheltuielilor de deplasare, cazare, masă, transport, diurnă, protocol atât în țară, cât și în străinătate
- asigurare de răspundere profesională, civilă
- chirie/ cazare/ utilități
- taxe de școlarizare pentru copii, indemnizații pentru creșterea copilului
- planuri de pensii
- asigurare de viață
- abonament sală de sport
- concediu suplimentar de odihnă
- tichete de masă
- prime de vacanță
- tichete cadou pentru copii
- reduceri la produsele companiei/ reduceri corporative pentru diferite servicii, produse

**Grafic 9: Valoare beneficii vs. Remunerație fixă anuală**





## 3.5

**Concluzii privind remunerația  
conducătorilor executivi**

Spre deosebire de anii anteriori, observăm o creștere a numărului companiilor care oferă remunerații variabile directorilor executivi, cât și, în general, o creștere a ponderii componente variabile în mixul de remunerare.

**Tabel 14: Remunerația conducătorilor executivi - Mediana**

	Remunerație fixă din total remunerație		Remunerație variabilă din total remunerație		Remunerație variabilă din remunerație fixă	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>CEO</b>	68%	75%	32%	25%	46%	34%
<b>CFO</b>	69%	73%	31%	27%	44%	37%
<b>Alți directori</b>	62%	74%	38%	26%	61%	36%

**Tabel 15: Remunerația conducătorilor executivi - Medie**

	Remunerație fixă din total remunerație		Remunerație variabilă din total remunerație		Remunerație variabilă din remunerație fixă	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>CEO</b>	65%	74%	35%	26%	72%	48%
<b>CFO</b>	70%	71%	30%	29%	57%	56%
<b>Alți directori</b>	61%	73%	39%	27%	95%	54%





# Remunerația conducătorilor neexecutivi



# 4.1

## Indemnizația fixă lunară Membru CA/CS

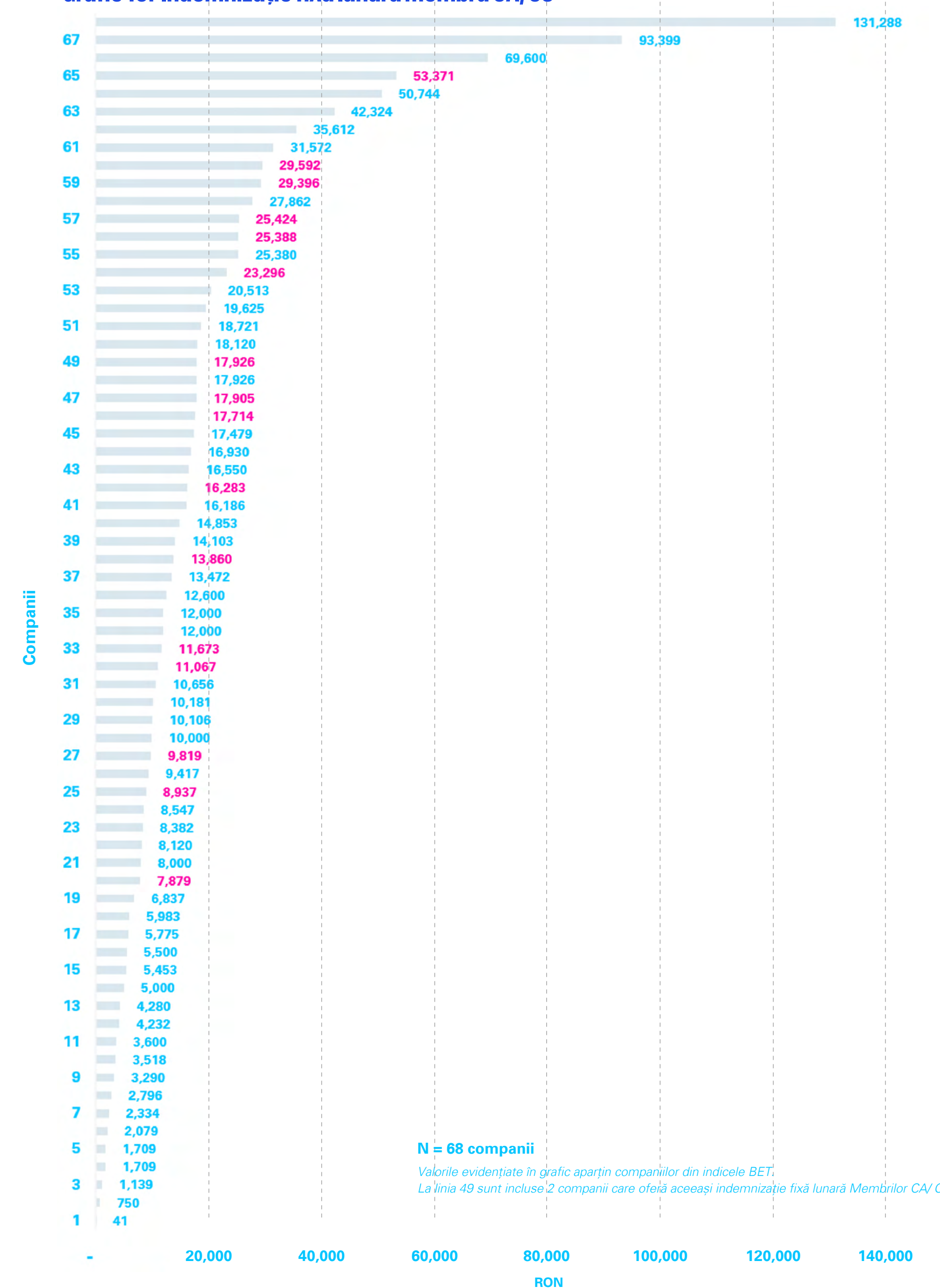
În ceea ce privește remunerația conducătorilor neexecutivi, membri CA/CS, am analizat 71 de companii, din care am luat în calcul pentru analiza noastră remunerațiile a 64 de Președinți CA/CS și 68 de companii pentru analiza remunerației altor membri CA/CS. Raționamentele pentru care am exclus din analiza o serie de companii (6 în cazul Președintelui CA) și 3 în cazul Membrilor CA, sunt legate de faptul că în anul 2023 acestea nu au acordat remunerații Președintelui CA/ Membrilor CA. Referitor la companiile din BET, am luat în considerare în analiză 17 companii.

Astfel, din analiza celor 68 de companii, indemnizația fixă lunară pentru un membru CA variază între 41 RON și 131.288, cu o mediană de 12.000 RON. Dacă în privința indemnizației minime primite de un membru CA, suma este egală cu cea primită în 2022, referitor la suma maximă acordată unui membru CA, aceasta a crescut cu 25,21%, de la 104.850 RON la 131.288 RON.

**Tabel 16: Indemnizație fixă lunară membru CA/CS (alții decât Președinte CA/CS)**

	2023	2022
Mediana	12.000	11.650
Percentila inferioară	5.931	6.197
Percentila superioară	18.947	17.943
Media	17.909	15.796
Minim	41	41
Maxim	131.288	104.850

**Grafic 10: Indemnizație fixă lunară membru CA/CS**

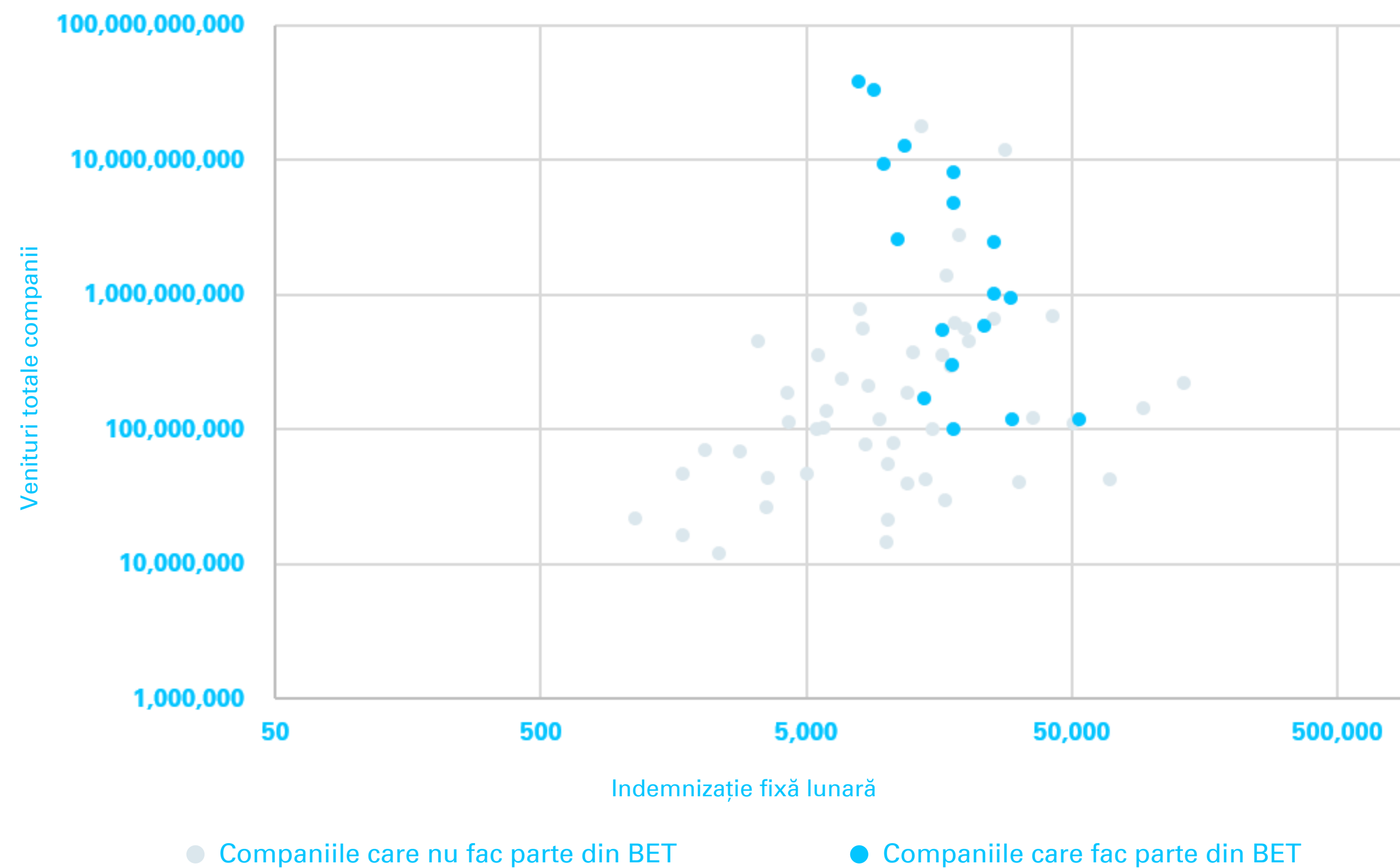




Dacă analizăm remunerația primită de Membri CA/ CS în corelație cu dimensiunea companiilor, dată de totalul veniturilor companiilor în perioada de referință (2023), se poate observa că nu există o corelare perfectă. Există un trend de creștere (indemnizația crește odată cu veniturile), însă există mai multe anomalii. Așa cum se poate observa în graficul alăturat, există companii care plătesc indemnizații mici comparativ cu dimensiunea companiei sau mai mari comparativ cu dimensiunea acesteia. Astfel, companiile care plătesc cele mai mari indemnizații fixe lunare nu sunt companiile cu cele mai mari venituri.

În ceea ce privește companiile din BET, fie plătesc o indemnizație corelată cu dimensiunea firmei, fie mai mică raportat la dimensiunea companiei.

**Grafic 11: Indemnizație fixă lunară membru CA/ CS vs. venituri totale companie**



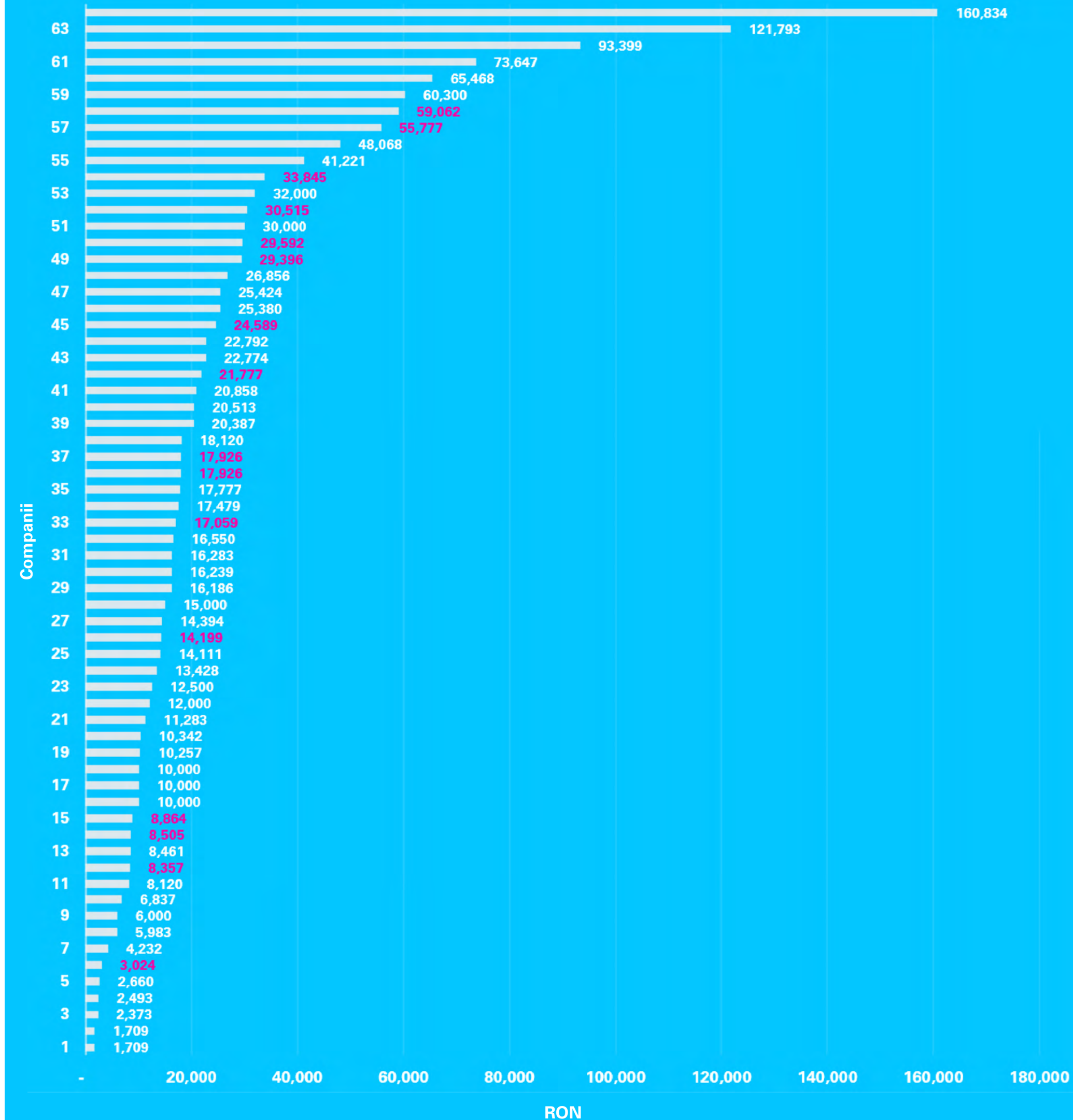


# 4.2

## Indemnizația fixă lunară primită de Președintele Consiliului de Administrație

**Grafic 12: Indemnizație fixă lunară Președinte CA/ CS**

N = 64 companii  
 Valorile evidențiate în grafic aparțin companiilor din indicele BET.



Indemnizația fixă lunară primită de Președintele Consiliului de Administrație variază între 1.709 RON și 160.834 RON. Comparativ cu anul anterior, se înregistrează o creștere a remunerației minime primite, de la 1.282 RON la 1.709 RON și o scădere a remunerației maxime fixe lunare de la 280.593 RON în 2022 la 160.834 RON în 2023. Față de 2022, numărul companiilor BET care oferă o remunerație fixă Președintelui CA peste mediană a crescut la 71% față de 46% în 2022.

În general, dacă raportăm indemnizația Membrilor CA/ CS la indemnizația primită de Președintele CA/ CS, companiile oferă Președintelui CA/CS o remunerație mai mare sau egală cu cea a membrilor CA/ CS, însă există și excepții. Între motivele acestor excepții, am identificat situații în care membrii Consiliului de Administrație sunt reprezentanții unor persoane juridice, astfel indemnizația este mai mare decât pentru persoanele fizice, cum este cazul președintelui Consiliului de Administrație, sau situații în care indemnizațiile primite de membrii CA/ CS sunt pentru un cumul de funcții, fără a exista o delimitare clară între ele (ex: membru în Consiliul de Administrație, la care se adaugă remunerația primită pentru funcțiile din comitetele care funcționează în cadrul Consiliului de Administrație).

**Tabel 17: Indemnizație fixă Președinte CA/ CS**

Mediana	16.804
Percentila inferioară	10.000
Percentila superioară	27.491
Media	25.073
Minim	1.709
Maxim	160.834



## 4.3

## Remunerații variabile

În ceea ce privește remunerația variabilă acordată, numărul celor care oferă remunerații variabile membrilor CA/ CS se menține la 18 companii, cu toate că numărul companiilor analizate a crescut față de 2022, la 71 de companii față de 61. Astfel, proporția celor care acordă a scăzut de la 30% în 2022 la 25% în 2023. Trebuie precizat însă, că există și situații în care formulările din rapoarte nu sunt clare și detaliate. Există astfel mențiuni cu privire la alocarea unor acțiuni în cadrul unor planuri specifice, fără să existe însă mențiuni cu privire la valoarea lor (menționându-se, spre exemplu, doar numărul de acțiuni).

## 4.4

## Beneficii

Acordarea de beneficii membrilor Consiliului de Administrație (CA) nu este o practică comună în majoritatea companiilor. Totuși, în rapoartele pentru anul 2023, au fost identificate 9 companii care menționează astfel de beneficii, în creștere față de anul anterior, când doar 6 acordau beneficii membrilor CA/ CS. Acestea acoperă cheltuieli legate de desfășurarea activităților, cum ar fi cazarea, masa, transportul, telefonul, laptopul, protocolul și altele, precum și costurile pentru asigurarea răspunderii profesionale. În anumite cazuri, companiile oferă membrilor CA automobile cu șofer. Alte beneficii enumerate sunt asemănătoare cu cele acordate angajaților, incluzând abonamente medicale, asigurări de sănătate sau de viață.

## 4.5

## Concluzii privind remunerația conducătorilor neexecutivi

Indemnizațiile fixe acordate conducătorilor neexecutivi variază semnificativ, fără a putea fi mereu explicate doar prin mărimea companiei. Este nevoie de o analiză mai detaliată, care să includă factori precum profitul, numărul de angajați, industria și strategia companiei, pentru a înțelege mai bine aceste sume. Totuși, companiile din BET incluse în analiza noastră oferă, în general, o indemnizație fixă lunară proporțională sau chiar mai mică în raport cu dimensiunea companiei. Referitor la remunerațiile variabile primite de aceștia, observăm că proporția companiilor care acordă astfel de remunerații a scăzut față de anul anterior, de la 30% la 25%. Conform bunelor practici, se consideră că remunerarea conducătorilor neexecutivi ar trebui să fie structurată astfel încât să mențină independența lor în raport cu procesele decizionale la nivel executiv. În acest sens, se recomandă evitarea unei componente variabile întrucât ar putea crea conflicte de interese sau ar putea influența obiectivitatea acestora. Menționăm că nu există interdicții formale în acest sens, fiecare companie având libertatea de a-și adapta politica de remunerare în funcție de specificul activității și de necesitățile organizației.





# Scheme de remunerare pe termen lung





Un plan de stimulente pe termen lung (Long Term Incentive Plan - LTIP) reprezintă un pilon esențial în strategiile de remunerare ale companiilor listate, având un impact major asupra direcției și succesului pe termen lung al acestora. În contextul în care performanța financiară și creșterea valorii sunt priorități de bază pentru acționari, LTIP-urile reprezintă un instrument eficient pentru a alinia obiectivele managementului cu interesele acționarilor, consolidând astfel coeziunea și direcția strategică a companiei.

Prin natura lor, aceste planuri sunt concepute pentru a recompensa nu doar rezultatele imediate, ci mai ales contribuțiile semnificative la creșterea și stabilitatea pe termen lung a companiei, reprezentând atât un instrument de motivare, cât și un mecanism strategic pentru a garanta că liderii companiei adoptă decizii care sprijină dezvoltarea durabilă. Totodată, importanța LTIP-urilor nu se limitează doar la compensare financiară. Ele sunt esențiale pentru atragerea și păstrarea celor mai talentați lideri, oferindu-le un stimulent clar pentru a se angaja pe termen lung în succesul companiei. Astfel, LTIP-urile devin un element central în competitivitatea unei companii listate, contribuind direct la crearea unei culturi organizaționale orientate spre excelență și performanță.

Din analiza noastră, observăm o creștere a numărului companiilor care implementează planuri de stimulente pe termen lung. Totuși, numărul acestora rămâne modest în comparație cu totalul companiilor listate, doar 21 de companii au astfel de planuri / scheme de recompensare pe termen lung.

### Tabel 18: Scheme de remunerare pe termen lung

#### Participanți

În general, participanții sunt Administratori și Directori (conducători executivi și neexecutivi), iar în 12 dintre companii, participanți sunt și angajații, respectiv angajații cheie.

#### Beneficii

În 16 companii, beneficiile sunt de tipul acțiunilor, în 3 cazuri beneficiile sunt o combinație de acțiuni și bani, într-un caz sunt plătite în cash și într-un caz în acțiuni virtuale.

#### Preț beneficii

În majoritatea cazurilor, acțiunile sunt acordate cu titlu gratuit.

Planurile de tip „stock-option plan” au devenit din ce în ce mai frecvente în ultimii ani, un factor semnificativ în această tendință fiind clarificarea tratamentului fiscal favorabil aplicabil acestor planuri. Începând din 2016, Codul Fiscal a introdus o definiție specifică pentru „stock-option plan”, iar această definiție a fost ulterior detaliată și completată, stabilind clar avantajele fiscale asociate. Astfel, indiferent de numele sub care sunt implementate, planurile care respectă caracteristicile prevăzute de Codul Fiscal beneficiază de un tratament fiscal favorabil. Aceasta include, în general, amânarea impozitării acțiunilor până la vânzare și scutirea de la contribuțiile sociale pentru angajați și angajatori, atât la momentul acordării dreptului, cât și la dobândirea efectivă a acțiunilor.



# ESG





Subiectul ESG (Environmental, Social, and Governance) a devenit un standard esențial în evaluarea și managementul performanței corporative, reflectând angajamentul companiilor față de responsabilitatea socială și sustenabilitate. La nivel de leadership, conform studiului global KPMG CEO Outlook 2023, opinia majoritară este că ESG rămâne o parte integrantă a operațiunilor și a strategiilor corporative ale companiilor participante. Mai mult de două treimi (69%) dintre CEO au integrat pe deplin ESG în afacerile lor ca instrument de creare a valorii.

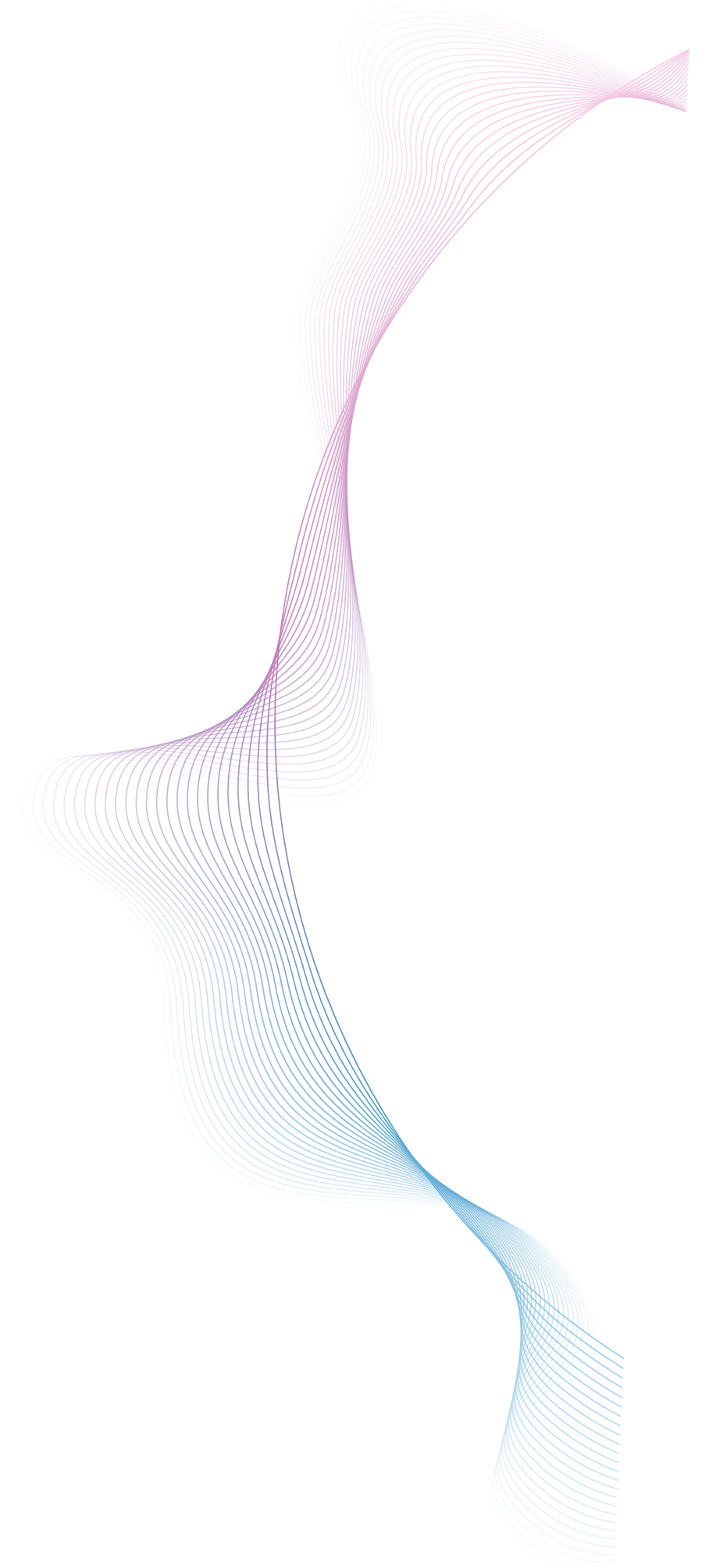
În special pentru companiile listate la bursă, integrarea criteriilor ESG reprezintă, dincolo de a fi o cerință reglementată, o strategie pentru atragerea investitorilor și consolidarea reputației corporative. Indicatorii ESG pentru remunerația executivă sunt indispensabili pentru a asigura că pachetele de compensație reflectă valorile și

obiectivele de sustenabilitate ale unei companii, iar implementarea lor ajută la clarificarea criteriilor utilizate pentru determinarea salariilor și bonusurilor, asigurând că acestea nu sunt doar bazate pe performanța financiară, dar și pe factori de sustenabilitate și responsabilitate socială. Utilizarea lor permite organizațiilor să își manifeste angajamentul autentic față de practicile de guvernare corecte și echitabile, consolidând astfel relațiile de încredere cu investitorii și alte părți interesate.

În plus, transparența în stabilirea pachetelor de compensație, sprijinită de indicatorii ESG, oferă o imagine mai clară a modului în care companiile își alocă resursele și își respectă angajamentele de sustenabilitate. Aceasta nu doar că îmbunătățește percepția publică și încrederea în companie, dar contribuie și la crearea unui mediu de afaceri mai responsabil și echitabil. În esență, adoptarea

acestor indicatori ajută la consolidarea unui climat de încredere și transparență, esențial pentru atragerea și retenția investitorilor și pentru menținerea unei reputații pozitive în fața comunității și a altor părți interesate.

În cadrul studiului nostru, din total companiilor listate la BVB și care au publicat politicile și rapoartele de remunerare aplicabile conducătorilor, numărul companiilor care menționează câteva aspecte privind ESG se menține relativ modest. Doar 18 astfel de companii (față de 17 în anul trecut) menționează câteva aspecte privind ESG sau în legătură cu indicatorii ESG. Acest rezultat raportat la importanța acordată subiectului subliniază nevoia de a promova o integrare mai amplă a criteriilor ESG în politicile de remunerare pentru a asigura o aliniere mai eficientă cu obiectivele de sustenabilitate și responsabilitate corporativă ale companiilor.







# Diversitate





Diversitatea de gen în conducerea companiilor listate la bursă reprezintă un aspect esențial al guvernantei corporative și un pilon al strategiei de responsabilitate socială. Promovarea unei reprezentări echitabile a femeilor și bărbaților în poziții de decizie reflectă angajamentul organizațiilor față de principiile de egalitate și incluziune și este un factor cheie în îmbunătățirea performanței și sustenabilității acestora. Persoanele cu perspective și experiențe variate contribuie la luarea de decizii mai informate, la adaptabilitate sporită și la

maximizarea oportunităților emergente.

În contextul în care diversitatea devine un factor strategic esențial, inițiativele legislative joacă un rol important în promovarea acestora în conducerea companiilor. Dintre cele mai recente măsuri se numără un proiect de lege destinat modificării și completării Legii nr. 24/2017 privind emitenții de instrumente financiare și operațiuni de piață. Proiectul, care vizează transpunerea Directivei (UE) 2022/2381, impune companiilor tranzacționate pe o piață

reglementată să îndeplinească obiective specifice pentru a asigura un echilibru de gen în consiliile lor de administrație sau de supraveghere. Conform noilor reglementări, aceste companii, cu excepția microîntreprinderilor și întreprinderilor mici și mijlocii, vor avea termen până la 30 iunie 2026 pentru a implementa măsuri care să asigure o reprezentare echitabilă a femeilor și bărbaților în poziții de conducere. În cazul în care nu se ating aceste obiective, companiile vor trebui să își ajusteze procesele de selecție a candidaților pentru funcțiile de administrator. În plus,

proiectul introduce un regim sancționatoriu pentru nerespectarea acestor dispoziții, subliniind importanța respectării reglementărilor.

Pe lângă promovarea echilibrului de gen în pozițiile de conducere, transparența salarială este un alt element esențial în asigurarea unei egalități reale. Directiva Uniunii Europene privind transparența salarială, care introduce măsuri pentru identificarea și corectarea diferențelor de remunerație între bărbați și femei, este o componentă esențială a acestui

demers integrat. Această directivă, cu termen de transpunere în legislația statelor membre iunie 2026, evidențiază importanța promovării diversității și a asigurării transparenței în salarizare. Prin impunerea unor standarde clare pentru raportarea și ajustarea diferențelor de remunerare, directiva contribuie la crearea unui mediu de afaceri mai echitabil și responsabil, care sprijină atât echilibrul de gen inclusiv în poziții de leadership, cât și transparența salarială.

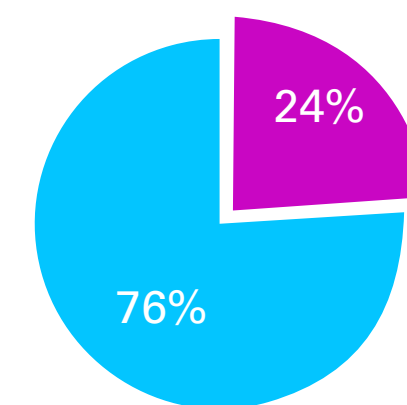
## 7.1

## Directori executivi

În prezent, dintr-un total de 174 de directori, doar 42 sunt femei, ceea ce evidențiază un decalaj în reprezentarea de gen la nivel de conducere și necesitatea unor eforturi suplimentare pentru a asigura o paritate reală între bărbați și femei în funcțiile de conducere din companiile listate la BVB.

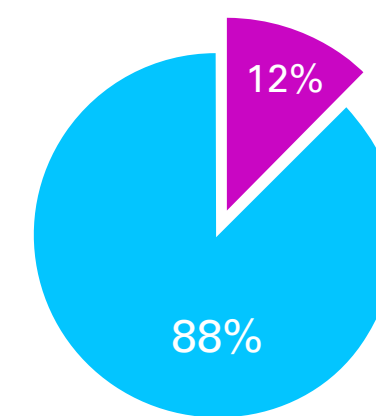
Dacă analizăm pe categorii de conducători, din cei 65 de CEO, 8 sunt femei (12%), din cei 29 de CFO analizați, 18 sunt femei (62%), iar în privința altor directori, în afară de CEO și CFO, din 80 de directori analizați, 16 sunt femei (20%).

Grafic 13: Ponderea femeilor în totalul directorilor executivi



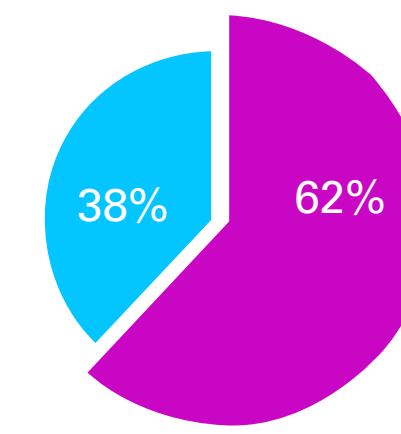
● procent femei  
● procent bărbați  
N = 174

Grafic 14: Ponderea femeilor în totalul CEO analizați



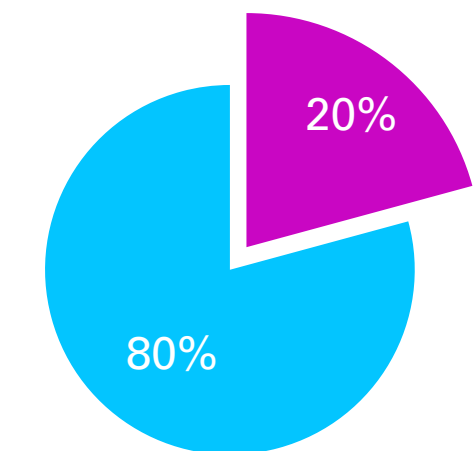
● procent femei  
● procent bărbați  
N = 65

Grafic 15: Ponderea femeilor în totalul CFO analizați



● procent femei  
● procent bărbați  
N = 29

Grafic 16: Ponderea femeilor în totalul altor directori analizați



● procent femei  
● procent bărbați  
N = 80



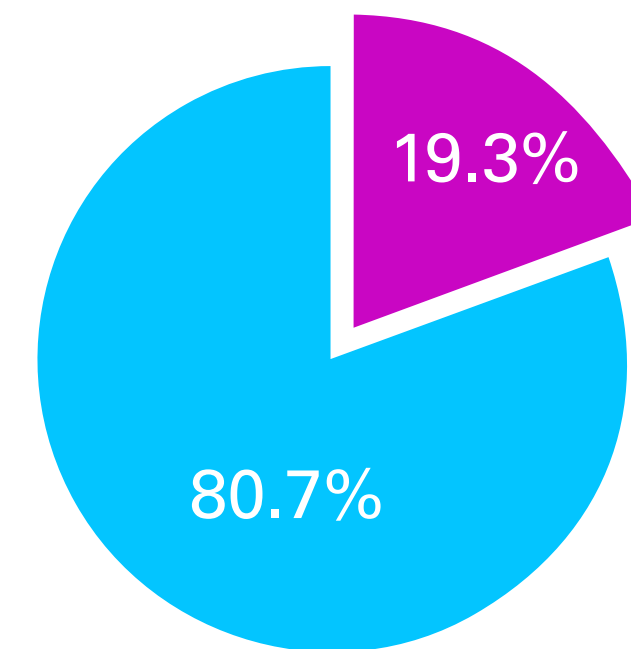
## 7.2

## Membri CA/CS

Pe baza informațiilor publice disponibile, am identificat date pentru 71 de companii referitoare la numărul femeilor desemnate ca membri ai Consiliului de Administrație sau ai Consiliului de Supraveghere. Dintr-un total de 383 de membri ai Consiliului (inclusiv Președintele Consiliului), 74 sunt femei, ceea ce reprezintă 19,3% din totalul Membrilor CA/CS, în creștere față de anul trecut, când ponderea acestora era de 17%.

În continuare, există un număr semnificativ de companii care nu are nicio femeie în Consiliu, respectiv 20 de companii dintr-un total de 71. În ceea ce privește situația pentru fiecare companie în parte, numărul femeilor variază între 1 și 3, la fel ca anul trecut, existând o companie în care numărul de membri CA femei este egal cu numărul de membri CA bărbați.

Grafic 17: Ponderea femeilor în totalul membrilor CA/CS



- procent femei
- procent bărbați

N = 383





# Recomandări





Dincolo de a respecta cerințele de publicare a rapoartelor de remunerare, companiile ar trebui să se asigure constant că structura și politicile de remunerare sunt ghidate de principii de transparență, responsabilitate și echitate. În acest sens recomandăm următoarele:

- **Descrierea diferitelor elemente ale remunerației fixe și ale celei variabile.** Conform cerințelor reglementate, politica de remunerare a conducătorilor trebuie să fie clară și ușor de înțeles și să descrie diferitele elemente ale remunerației fixe și ale celei variabile, inclusiv toate bonusurile și alte beneficii în orice formă, care pot fi acordate conducătorilor și să prezinte proporția relativă a acestor elemente. În mod similar rapoartele de remunerare ar trebui să includă date specifice despre remunerațiile fixe și variabile pentru fiecare membru al conducerii, criteriile de performanță utilizate pentru determinarea bonusurilor și alte forme de compensație, precum și comparații cu anii anteriori pentru a oferi contextul necesar. Publicarea detaliată a acestor informații nu doar că facilitează conformitatea cu cerințele legale, dar și sporește transparența și ajută investitorii să evalueze corect practicile de remunerare.

- **Introducerea remunerației variabile și a planurilor de acțiuni** pentru a îmbunătăți alinierea intereselor conducerii cu obiectivele strategice ale organizației și pentru a stimula performanța atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Planurile de alocare de acțiuni pot fi un instrument eficient pentru a încuraja angajamentul și loialitatea conducerii, contribuind în același timp la atingerea obiectivelor strategice pe termen lung. Principiile de transparență, echitate, mecanismele de ajustare și evaluare periodică sunt fundamentale pentru a asigura relevanța și eficiența acestora în contextul schimbărilor de piață și al strategiilor corporative.

- În cazul în care societatea acordă remunerații variabile, **politica de remunerare trebuie să stabilească criterii clare, complete și variate pentru acordarea de remunerații variabile.** De asemenea, politica trebuie să indice criteriile privind

performanța financiară și nefinanciară, inclusiv, dacă este cazul, criterii de tip ESG, și să explice modul în care acestea contribuie la strategia de afaceri, precum și la sustenabilitatea și interesele pe termen lung ale emitentului.

Se recomandă astfel detalierea criteriilor de acordare a remunerației variabile, inclusiv claritate în funcție de ce indicatori/obiective este stabilită fiecare componentă a remunerației variabile și ponderea referitoare la performanța individuală, performanța departamentului, rezultatele companiei și ale grupului.

- **Echilibrarea componentei fixe și variabile.** Recomandăm echilibrarea adecvată a componentei fixe și variabile în mixul de remunerare al conducătorilor. Este important să se stabilească un salariu fix competitiv pentru a asigura stabilitatea

financiară și a atrage talente de top. În același timp, componenta variabilă, legată de atingerea obiectivelor clare și măsurabile, trebuie să fie suficient de motivantă pentru a stimula performanța și a alinia interesele conducătorilor cu obiectivele strategice ale companiei. Acest echilibru este important pentru a menține motivația, a îmbunătăți performanța și a asigura retenția pe termen lung a conducătorilor.

- **Revizuirea condițiilor privind acordarea de beneficii în acțiuni către membrii CA/CS (ne-executivi).** Conform bunelor practici internaționale, directorii ne-executivi beneficiază în general doar de remunerație fixă (și, eventual, de sume adiționale pentru participarea la ședințe sau în diverse comitete), ceea ce susține principiul independenței.

- **Analiza impactului inițiativelor legislative privind asigurarea diversității.** Se recomandă analiza prevederilor legislative privind diversitatea de gen și elaborarea unor planuri de acțiune, în funcție de rezultatul analizei (ex. prevederi derivate din Directiva 2022/2381/UE privind femeile în consiliile de administrație, Directiva 2023/970/UE privind transparența salarială și egalitatea de plată între femei și bărbați).

- **Revizuirea și monitorizarea periodică:** Se recomandă implementarea unui proces de revizuire și monitorizare periodică atât a politicii de remunerare pentru a se asigura că aceasta rămâne conformă cu reglementările și că este adaptată la evoluțiile din domeniu, dar și a pachetelor de remunerare oferite conducătorilor pentru a rămâne competitive în piață și pentru a atrage și reține talentele de top.

KPMG are o experiență vastă în oferirea de servicii în aria de remunerare, inclusiv suport în dezvoltarea politicilor de remunerare, a planurilor de alocare acțiuni și vă poate susține în a identifica cele mai potrivite opțiuni pentru compania Dvs.

Pentru cei interesați de subiect, vă invităm să ne contactați pentru a discuta despre soluțiile noastre de asistență privind remunerarea conducătorilor.



# Contact



## Mădălina Racovițan

Partener, Consultanță Fiscală,  
Head of People Services,  
KPMG în România



## KPMG în România

Șoseaua București-Ploiești, nr. 89A,  
Sector 1, București, 013685

**T:** +40 (372) 377 800

**F:** +40 (372) 377 700

**E:** [kpmgro@kpmg.ro](mailto:kpmgro@kpmg.ro)

[www.kpmg.ro](http://www.kpmg.ro)

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



Toate informațiile prezentate au un caracter general și nu sunt destinate a se adresa condițiilor specifice unei anumite persoane fizice sau juridice. Deși încercăm să furnizăm informații corecte și de actualitate, nu există nici o garanție că aceste informații vor fi corecte la data la care sunt primite sau că vor continua să rămână corecte în viitor. Nu trebuie să se acționeze pe baza acestor informații fără o asistență profesională competentă în urma unei analize atente a circumstanțelor specifice unei anumite situații de fapt.

Numele KPMG și logoul KPMG sunt mărci înregistrate utilizate sub licență de firmele membre independente ale organizației globale KPMG.

© 2024 KPMG **România** S.R.L., o societate cu răspundere limitată de drept român, membră a organizației globale KPMG, compusă din societăți membre independente afiliate KPMG International Limited, societate privată engleză cu răspundere limitată la garanții. Toate drepturile rezervate.